

การประเมินประสิทธิผลองค์กร
หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม
: กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน

THE EVALUATION OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS
OF AN INDEPENDENT INSTITUTION OPERATING UNDER
THE MINISTRY OF INDUSTRY
: A CASE STUDY OF THAI-GERMAN INSTITUTE



ชำนาญ เฉลิมยุทธ
CHAMNARN CHALERMYUTH

สารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย

จพ.

ร/532ก
2543

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ 2543

เลขหมึ.....
เลขทะเบียน... 39932
วัน, เดือน, ปี... 1 1 พ.ค. 2544

.b.....
.i.....

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

THE EVALUATION OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS
OF AN INDEPENDENT INSTITUTION OPERATING UNDER
THE MINISTRY OF INDUSTRY
: A CASE STUDY OF THAI-GERMAN INSTITUTE



A THEMATIC SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
SCHOOL OF GRADUATE STUDIED
KING MONGKUT 'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
2000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2000

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT 'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อสารนิพนธ์

การประเมินประสิทธิผลองค์การ

หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

: กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน

นักศึกษา

นายชำนาญ เฉลิมยุทธ

รหัสประจำตัว

41064421

ปริญญา

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

พ.ศ.

2543

อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

รศ. อติคุณ กาญจนพิบูลย์

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดสร้างเครื่องมือวัด และดำเนินการประเมินประสิทธิผลองค์การ หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งในการประเมินประสิทธิผลองค์การครั้งนี้ จะประเมินประสิทธิผลองค์การ ของสถาบันไทย-เยอรมัน เป็นกรณีศึกษาโดยใช้แนวความคิดของ Parsons (1964) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การ ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 3 ราย คือ ผู้บริหารสถาบันไทย-เยอรมัน ผู้บริหารสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และผู้บริหารสถาบันอาหาร โดยมีข้อสรุป เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การ หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 4 มิติ ประกอบด้วย ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านการปรับตัว ด้านการบูรณาการ และด้านการสร้าง และรักษาวัฒนธรรมองค์การ และผู้ศึกษาได้ทำการพัฒนาเครื่องมือวัดที่สามารถประเมินประสิทธิผลองค์การ ได้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ โดยปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ ด้านประสิทธิผลองค์การ จำนวน 2 ท่าน และทำการประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับรู้ ของประชากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลหน่วยงานอิสระ กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอิสระ และกลุ่มผู้ใช้บริการของหน่วยงานอิสระ ซึ่งสารนิพนธ์ฉบับนี้ ทำการประเมินประสิทธิผลองค์การ ของสถาบันไทย-เยอรมัน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับรู้ ของกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 3 กลุ่ม รวม 406 ราย โดยใช้แบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า ที่ผู้ศึกษาทำการพัฒนาขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามแก้ไขตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ผู้กำกับดูแล และผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน ประเมินผลการดำเนินงาน ของสถาบันไทย-เยอรมัน ว่ามีประสิทธิผลองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ส่วนกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน ประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน ว่ามีประสิทธิผลองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการ**II**ษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thematic Title	The evaluation of organizational effectiveness of an independent institution operating under the ministry of industry : A case Study of Thai-German Institute
Student	Mr. Chamnam Chalermmyuth
Student ID.	41064421
Degree	Master of Science
Programme	Industrial Management
Year	2000
Thematic Advisor	Assoc.Prof. Atinuch Kanchanapiboon

ABSTRACT

The objectives of this study are to create the measurement equipment and evaluate the organizational effectiveness of the independent institution operating under the ministry of industry. This case study is Thai-German Institute. The study is evaluated by using the concept of Parsons (1964) and interviewing the executives of 3 independent institutes : Thai-German Institute, Thailand Productivity Institute and National Food Institute. The indicators of organizational effectiveness according to Parsons (1964) concept are identified into 4 dimensions, which are dimension of goal attainment, adaptation, integration and latency. Data are gathered from 406 samples in 3 groups of population, which are the Thai-German Institute Steering committee, employees and customers. The survey uses rating scale questionnaire developed by the researcher.

The conclusion of this study is Thai-German Institute Steering committee and the customers evaluated that the organizational effectiveness level is high, however the employees evaluated that it is moderate.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้จัดทำสารนิพนธ์ ขอขอบพระคุณ รศ. อติคุณ กาญจนพิบูลย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำสารนิพนธ์ ที่กรุณาแนะนำ ให้คำปรึกษา และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. วรรณารถ แสงมณี ประธานสาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถาบันไทย-เยอรมัน ผู้บริหารสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และผู้บริหารสถาบันอาหาร ที่ให้ความกรุณาในการสัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ คุณเชียร ธรรมาริบัติ และ ผศ. ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการจัดทำสารนิพนธ์

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน พนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน และผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายขอขอบพระคุณ บัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม และบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่อำนวยความสะดวกในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอบอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ชำนาญ เกลิมยุทธ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	III
กิตติกรรมประกาศ	IV
สารบัญ	V
สารบัญตาราง	IX
สารบัญภาพ	X
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	5
1.4 ขั้นตอนของการศึกษา	7
1.5 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 แนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิด หลักการและความหมายของประสิทธิผลองค์กร	14
2.1.1 แนวคิดที่ยึดเป้าหมาย	14
2.1.2 แนวคิดเชิงระบบ	14
2.1.3 แนวคิดยึดตามกลุ่มที่เกี่ยวข้อง	15
2.1.4 แนวคิดแบบบูรณาการ	15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2 แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การ	17
2.2.1 แนวทางการบรรลุเป้าหมาย	17
2.2.2 แนวทางเชิงระบบ	18
2.2.3 แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์	20
2.2.4 แนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขัน	20
2.2.5 แนวทางบูรณาการ	23
2.3 แบบจำลอง และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ	27
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ	33
2.4.1 งานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ	33
2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ	37
2.5 ประวัติความเป็นมา และบทบาทหน้าที่ ของสถาบันไทย-เยอรมัน	38
2.5.1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน	39
2.5.2 วิสัยทัศน์องค์การ	39
2.5.3 ภารกิจหลักขององค์การ	40
2.5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันไทย-เยอรมัน และกระทรวงอุตสาหกรรม	40
2.5.5 สินค้าและบริการ	41
2.5.6 กลุ่มลูกค้า และผู้ให้บริการ	42
2.5.7 โครงสร้างองค์การ ของสถาบันไทย-เยอรมัน	42
2.5.8 คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีการศึกษา และการเก็บรวบรวมข้อมูล	
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	47
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	49
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	50
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	50
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม	54
4.2 ผลการประเมินประสิทธิผลองค์การ ของสถาบันไทย-เยอรมัน	57
4.2.1 ผลการประเมินประสิทธิผลองค์การ ของสถาบัน ไทย-เยอรมัน จากการรับรู้ ของผู้กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน	57
4.2.2 ผลการประเมินประสิทธิผลองค์การ ของสถาบัน ไทย-เยอรมัน จากการรับรู้ ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน	60
4.2.3 ผลการประเมินประสิทธิผลองค์การ ของสถาบัน ไทย-เยอรมัน จากการรับรู้ ของผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน	63
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา	67
5.1.1 การประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยผู้กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน	67
5.1.2 การประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.3 การประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยผู้ใช้บริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน	69
5.3 อภิปรายผลการศึกษา	69
5.2 ข้อเสนอแนะ	71
บรรณานุกรม	73
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก. ผู้บริหารหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของ กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ทำการสัมภาษณ์	76
ภาคผนวก ข. ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ตรวจสอบแบบสอบถาม	82
ภาคผนวก ค. แบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ	85
ภาคผนวก ง. มติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดตั้ง สถาบันไทย-เยอรมัน	106

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	ดัชนีวัดประสิทธิผลองค์กร	21
2.2	รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร	25
2.3	เกณฑ์การประเมินในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลองค์กร	27
2.4	สรุปเกณฑ์การประเมินในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลองค์กร	32
3.1	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ในแต่ละกลุ่มประชากรที่ทำการเก็บข้อมูล	49
4.1	แสดงการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ประสิทธิผลองค์กร	56
4.2	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ผู้กำกับดูแลสถาบัน ไทย-เยอรมัน	57
4.3	แสดงผลการประเมินประสิทธิผลองค์กร ของสถาบัน ไทย-เยอรมัน จากการรับรู้ ของผู้กำกับดูแล สถาบัน ไทย-เยอรมัน	58
4.4	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง พนักงานที่ปฏิบัติงานใน สถาบัน ไทย-เยอรมัน	60
4.5	แสดงผลการประเมินประสิทธิผลองค์กร ของสถาบัน ไทย-เยอรมัน จากการรับรู้ ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบัน ไทย-เยอรมัน	61
4.6	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้บริการ ของสถาบัน ไทย-เยอรมัน	63
4.7	แสดงผลการประเมินประสิทธิผลองค์กร ของสถาบัน ไทย-เยอรมัน จากการรับรู้ ของผู้ให้บริการของสถาบัน ไทย-เยอรมัน	65

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงโครงสร้างองค์การ หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับ ดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม	3
1.2 แสดงกรอบความคิดของการประเมินประสิทธิผลองค์การ หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบัน ไทย-เยอรมัน	6
2.1 แนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิผล และประสิทธิภาพเชิงระบบ	19
2.2 แสดงโครงสร้างการจัดองค์การของสถาบัน ไทย-เยอรมัน	44



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภาระหน้าที่หลักในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้เจริญก้าวหน้า โดยมุ่งรักษาและสร้างศักยภาพการผลิต เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมให้เข้มแข็งสามารถเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยอาศัยเทคโนโลยีและการส่งเสริมอุตสาหกรรมสนับสนุนขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมของไทยให้เข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก (สู่โครงใหม่อุตสาหกรรมไทยปี 2000. 2542 :1)

กระทรวงอุตสาหกรรมได้ดำเนินงานด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด จนปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมเป็นภาคที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยผลิตในภาคอุตสาหกรรมมีมูลค่ากว่าร้อยละ 29 ของผลผลิตมวลรวมมีสัดส่วนของมูลค่าการส่งออกกว่าร้อยละ 70 ของมูลค่าการส่งออกรวมของประเทศ รวมทั้งเป็นแหล่งจ้างแรงงานกว่า 4 ล้านคน สิ่งเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของภาคอุตสาหกรรม ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศได้เป็นอย่างดี (บทสรุปสำหรับผู้บริหาร แผนปรับ โครงสร้างอุตสาหกรรม. 2541 :1)

อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ประเทศไทยกำลังอยู่ในสภาวะวิกฤตการณ์ เศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง ในช่วงปี พ.ศ. 2541 และ เป็นช่วงที่ประเทศมุ่งหวังที่จะให้ภาคอุตสาหกรรม เป็นกลไกสำคัญในการกอบกู้ความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กลับคืนมา กระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้จัดทำแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม ที่ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากรัฐบาลให้ดำเนินการในช่วงปี พ.ศ. 2541 - 2545 โดยแผนดังกล่าวจะเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศไทย เพื่อให้เกิดความยั่งยืน และการพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว (สู่โครงใหม่อุตสาหกรรมไทยปี 2000. 2542 : 1)

บทบาทสำคัญบทบาทหนึ่ง ภายได้แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม คือ การจัดตั้งหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ที่ทำหน้าที่สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม โดยมีเป้าหมายจัดตั้งให้ครบทั้ง 13 สาขาอุตสาหกรรม คือ

- 1) อุตสาหกรรมอาหาร และอาหารสัตว์
- 2) อุตสาหกรรมสิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่ม
- 3) อุตสาหกรรมรองเท้า และเครื่องหนัง
- 4) อุตสาหกรรมไม้ และเครื่องเรือน
- 5) อุตสาหกรรมยา และเคมีภัณฑ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

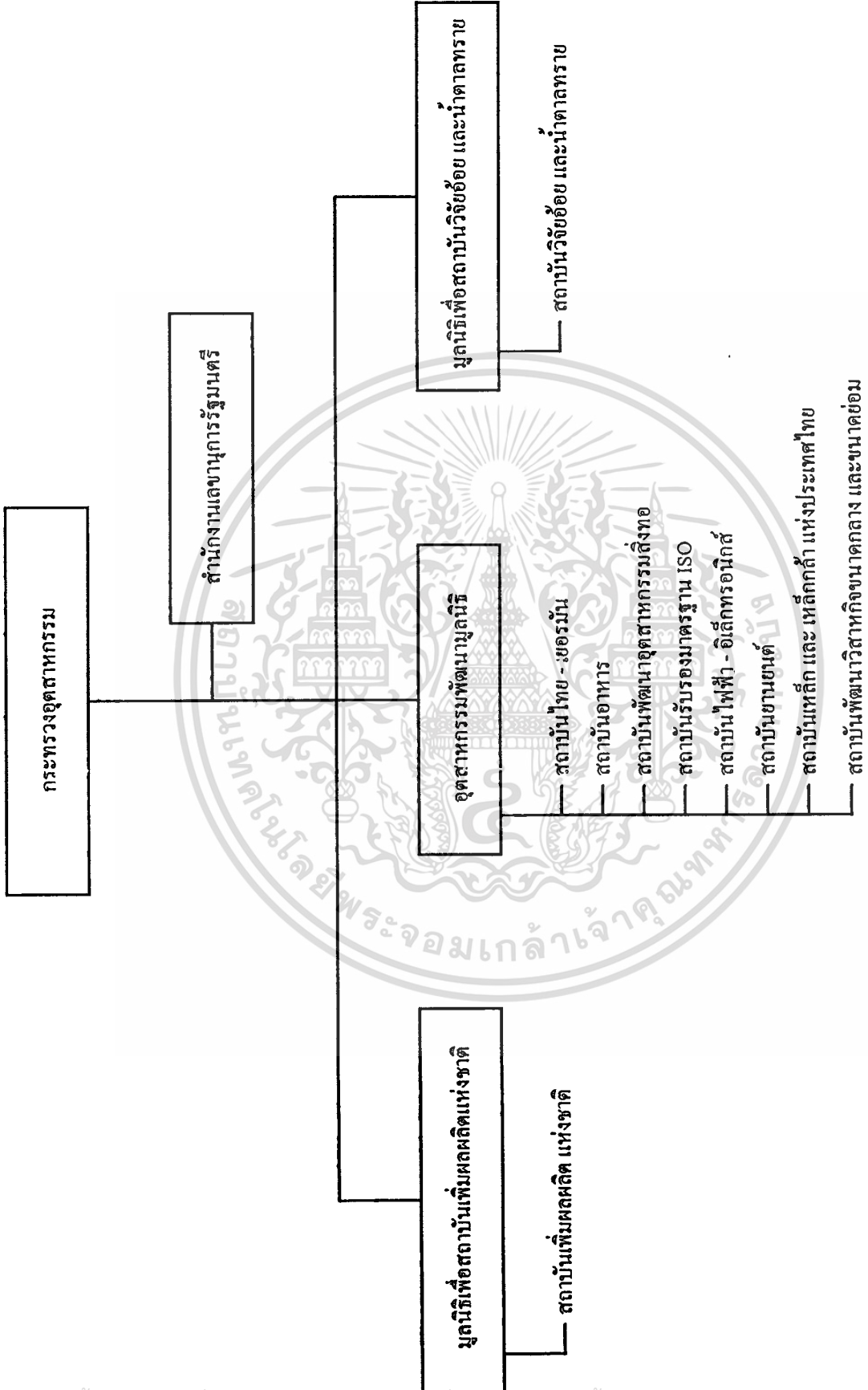
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 6) อุตสาหกรรมยางพารา และผลิตภัณฑ์ยาง
- 7) อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก
- 8) อุตสาหกรรมเซรามิกส์ และแก้ว
- 9) อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์
- 10) อุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วน
- 11) อุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับ
- 12) อุตสาหกรรมเหล็ก และเหล็กกล้า
- 13) อุตสาหกรรมปิโตรเคมี

ในปัจจุบันกระทรวงอุตสาหกรรมได้ดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานอิสระ ซึ่งเป็นหน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม แล้วทั้งสิ้น 10 สถาบัน คือ

- 1) สถาบันไทย-เยอรมัน
- 2) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- 3) สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ
- 4) สถาบันอาหาร
- 5) สถาบันรับรองมาตรฐาน ISO
- 6) สถาบันยานยนต์
- 7) สถาบันไฟฟ้า - อิเล็กทรอนิกส์
- 8) สถาบันวิจัยอ้อย และน้ำตาลทราย
- 9) สถาบันเหล็ก และเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย
- 10) สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม

ดังภาพที่ 1.1 ที่แสดงโครงสร้างองค์การหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของ กระทรวงอุตสาหกรรม



ภาพที่ 1.1 แสดง โครงสร้างองค์การ หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม
ที่มาของข้อมูล : ทำเนียบข้าราชการและพนักงาน กระทรวงอุตสาหกรรม 2542 : พ.ศ 2542

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาระหน้าที่ของหน่วยงานอิสระเหล่านี้ มีแนวทางดำเนินการตามแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม และตามนโยบายของกระทรวงอุตสาหกรรม กิจกรรมหลักของหน่วยงานเหล่านี้ คือ การบริการธุรกิจอุตสาหกรรมในด้านต่าง ๆ โดยส่วนหนึ่งเป็นการถ่ายโอนภาระหน้าที่จากหน่วยราชการบางส่วนของกระทรวงอุตสาหกรรม อีกส่วนหนึ่งเป็นการริเริ่มกำหนดหน้าที่ และกิจกรรมจากแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมในอนาคต โดยการประสานนโยบายทั้งภาครัฐ และเอกชน มีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็ง และเสริมสร้างขีดความสามารถโดยรวมของภาคอุตสาหกรรม ตามปัจจัยการผลิต ได้แก่ แรงงานและบุคลากร ผู้ประกอบการ ทุน เทคโนโลยี และการจัดการ มุ่งเน้นงานด้านการวิจัย พัฒนาเทคโนโลยีภาคอุตสาหกรรม และส่วนที่เกี่ยวข้อง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพของสินค้าอุตสาหกรรมของไทย

หน่วยงานอิสระดังกล่าวข้างต้นมีสถานภาพเป็นมูลนิธิ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร การบริหารงานต่าง ๆ ไม่อยู่ภายใต้กฎระเบียบใด ๆ ของทางราชการ โดยมีคณะกรรมการหน่วยงานอิสระแต่ละแห่ง เป็นผู้กำหนดนโยบาย และกำกับการดำเนินงาน ของหน่วยงานอิสระ รวมทั้ง การกำหนดระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานอิสระด้วย อย่างไรก็ตามในระยะเริ่มแรกของการจัดตั้งหน่วยงานอิสระเหล่านี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการอุดหนุนจากภาครัฐในหลายด้าน อาทิเช่น ด้านการเงิน ด้านการประสานความร่วมมือ เพื่อนำเทคนิควิชาการและความช่วยเหลืออื่นจากรัฐบาลและองค์กรต่างประเทศ ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในภาคอุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เหมาะสมกับการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมในอนาคต และเป็นองค์กรที่สามารถดูแลตนเองได้โดยปราศจากการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐบาล

สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหาร และการจัดองค์กร ซึ่งเป็นที่ยอมรับในด้านการบริหาร และการพัฒนา คือ ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) และปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า แนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพขององค์กร คือตัวชี้วัดที่จะเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหาร และการจัดองค์กร ประสบความสำเร็จมากน้อยหรือไม่เพียงใด (ภรณ์ มหามนต์. 2529 : 2) นอกจากนั้น ข้อมูลจากการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร ยังสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข หรือพัฒนา ปรับปรุง การดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ ให้มีประสิทธิภาพขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้นได้ (สงวน ห้างจัดร. 2541 : 31)

อย่างไรก็ตามหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรมเหล่านี้ ยังมิได้มีการจัดสร้างเครื่องมือวัด และการประเมินผลประสิทธิภาพขององค์กร ในการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ สารนิพนธ์ฉบับนี้ จึงเป็นการนำเสนอวิธีการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร จัดสร้างเครื่องมือวัดทำการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร และนำผลที่ได้จากการประเมินมาเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่พัฒนาอุตสาหกรรม อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ซึ่งสารนิพนธ์ฉบับนี้ พิจารณาประเมินประสิทธิผลองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า สถาบันไทย-เยอรมัน เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ที่ดำเนินงานเป็นหน่วยงานแรก มีการให้บริการกับภาคอุตสาหกรรม เป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว นอกจากนั้น ยังมีโครงสร้างองค์กร คล้ายกับหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม แห่งอื่นๆ ที่มีการดำเนินการจัดตั้งขึ้นภายหลัง ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม เหล่านี้ จึงสามารถนำเอาแนวทางจากการศึกษานี้ ไปประยุกต์ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

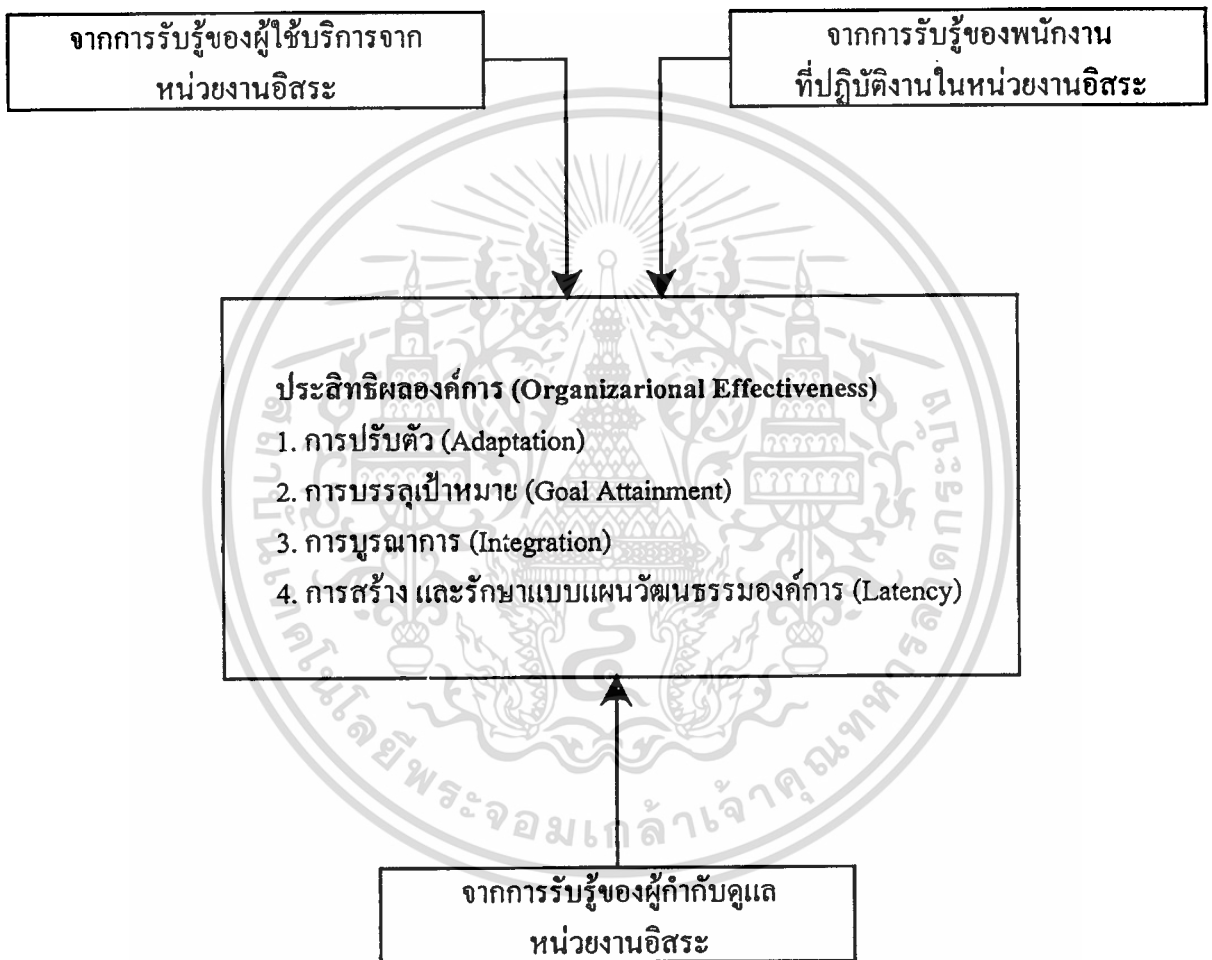
วัตถุประสงค์ของการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม มีดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาวิธีการประเมินประสิทธิผลองค์กร
- 2) เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กรที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม
- 3) เพื่อจัดสร้างเครื่องมือวัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม
- 4) เพื่อทำการประเมินประสิทธิผลองค์กร สถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม
- 5) เพื่อนำเสนอแนวทาง และข้อเสนอแนะ ในการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน เพื่อให้เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีประสิทธิผล

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การประเมินประสิทธิผลองค์กร ภายในสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้แนวความคิดของ Parsons (1964) เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1.2 กรอบความคิดของการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบัน ไทย-เยอรมัน จะประเมินจากการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รับรู้ของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานอิสระ จำนวน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่งในการศึกษานี้จะเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน และกลุ่มผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน มุ่งตอบสนองให้เกิดความมีประสิทธิภาพต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ขององค์การ



**ภาพที่ 1.2 แสดงกรอบความคิดของการประเมินประสิทธิภาพองค์การ หน่วยงานอิสระภายใต้
การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4 ขั้นตอนของการศึกษา

ขั้นตอนในการดำเนินการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร ศึกษาประวัติความเป็นมา บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานอิสระในการพัฒนาอุตสาหกรรม กำหนดขอบเขตของการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม เกี่ยวกับการกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ตามแนวคิดของ Parsons (1964) เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน

ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือวัด และทำการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยใช้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร ตามที่กำหนดในขอบเขตของการประเมินผลประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน ที่ปรับปรุงให้เหมาะสมด้วยข้อสรุป จากผู้บริหารหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale)

ขั้นตอนที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง ตามกรอบความคิดของการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 6 สรุปอภิปรายผล และจัดทำข้อเสนอแนะ

1.5 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา

จากขั้นตอนของการศึกษา และกรอบความคิดของการประเมินผลประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน จะมีแบ่งประชากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจำนวน 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อทำการสัมภาษณ์ และกลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 3 กลุ่มประชากร โดยประชากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ผู้บริหารหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ที่ทำการสัมภาษณ์ในการศึกษาคั้งนี้ จะประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยงานอิสระจำนวน 3 หน่วยงาน คือ ผู้บริหารสถาบันไทย-เยอรมัน ผู้บริหารสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และผู้บริหารสถาบันอาหาร จากภาพที่ 1.1 จะพบว่าในปัจจุบัน มีหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ที่ดำเนินงานแล้วจำนวน 10 หน่วยงาน แต่หน่วยงานส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานที่เพิ่งจะเริ่มดำเนินงาน และให้บริการกับภาคอุตสาหกรรม ไม่นานนัก และมีขนาดเล็ก เมื่อเทียบกับหน่วยงานทั้ง 3 หน่วยงานที่ผู้ศึกษาเลือกที่จะทำการสัมภาษณ์ นอกจากนั้นหน่วยงานเหล่านี้ ยังมีลักษณะการดำเนินงาน การให้บริการ และโครงสร้างองค์กร คล้ายกัน ผู้ศึกษาจึงเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้แนวความคิดของผู้บริหารหน่วยงานทั้ง 3 เป็นข้อสรุปเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร ของหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

2) คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลสถาบันไทย-เยอรมัน โดยผู้ศึกษาจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

3) พนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน โดยผู้ศึกษาจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มนี้ โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง และต้องมีคุณสมบัติเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน ไม่น้อยกว่า 6 เดือน เพื่อให้มั่นใจว่าประชากรในกลุ่มนี้ ได้ปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลาที่เหมาะสม และได้รับการบรรจุเป็นพนักงานของสถาบันไทย-เยอรมันแล้ว เนื่องจากสถาบันไทย-เยอรมัน มีการทดลองงานขั้นที่แรก เป็นระยะเวลา 4 เดือน และขั้นที่ 2 เป็นระยะเวลา 2 เดือน

4) ผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่งผู้ให้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน จะประกอบด้วย ผู้ใช้บริการด้านการฝึกอบรม ผู้ใช้บริการด้านการรับคำปรึกษา และจัดทำโครงการอุตสาหกรรม และผู้ให้บริการอื่นๆ เช่น ผู้เช่าสถานที่ในการจัดสัมมนา ผู้เช่าสถานที่เพื่อเป็นสถานที่ตั้งบริษัท เป็นต้น ซึ่งประชากรในกลุ่มนี้จะต้องเป็นผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมันแล้ว ไม่นานเกินกว่า 2 ปี เนื่องจากผู้ศึกษาต้องการได้รับข้อมูลจากการรับรู้ของผู้ใช้บริการ ในระยะเวลาที่ไม่นานจนเกินไป การเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มนี้ จะกระทำโดยการสุ่มตัวอย่าง

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาการประเมินผลประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม มีดังนี้

เอกสารนี้เป็น 1) การพัฒนาความรู้พื้นฐาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลประสิทธิผลขององค์กร ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ได้เครื่องมือวัดประสิทธิผลองค์กร ของหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแล ของ กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระต่าง ๆ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

3) แนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาประสิทธิผลองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่งได้จากข้อมูลในการจัดทำสารนิพนธ์จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร หรือการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ของหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อให้้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจในการพัฒนาอุตสาหกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

ประสิทธิผลองค์กร (Organizational Effectiveness) หมายถึง ความสามารถของหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร ตามที่ Parsons (1964) ระบุว่าองค์กรในฐานะระบบสังคมมีหน้าที่ 4 ประการ คือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) การบูรณาการ (Integration) และการสร้างและรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร (Latency) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะนิยามความหมายของประสิทธิผลองค์กร ดังนี้

1) ความสามารถของหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ องค์กรมีการพัฒนา และสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

2) การดำเนินงานของหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การบูรณาการหรือการรวมตัวของระบบย่อยต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับ ดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ในการปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน มีการประสานงานและใช้ทรัพยากรร่วมกัน

4) การสร้างและการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ คุณค่า ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนวิถีชีวิตของบุคลากรในหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การในการใช้หรือแปลงสภาพทรัพยากร ในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งสามารถวัดได้จากอัตราส่วนของสินค้าและบริการที่ผลิตได้ ต่อทรัพยากรที่ใช้ ถ้าองค์การใดสามารถผลิตสินค้าและบริการได้ในปริมาณที่เท่ากัน โดยใช้ทรัพยากรน้อยกว่าอีกองค์การหนึ่ง แสดงว่าองค์การนั้น มีประสิทธิภาพสูงกว่า (Richard I. Daft . 1997 : 58)

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ค่านิยม และบรรทัดฐาน ที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กร และกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของพนักงาน และผู้บริหารภายในองค์กร (สมยศ นาวิการ. 2540 : 78)

สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม 3 ระดับ (สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. 2535 : 38) คือ

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (**Internal Environment**) ตามแนวคิดของ Steer (1977) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งประกอบด้วย
- 1) โครงสร้างองค์กร การกำหนดโครงสร้างขององค์กรนั้น อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กร โดยคำนึงถึงความสามารถของ โครงสร้างที่เอื้ออำนวย ต่อการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
 - 2) หน้าที่ เมื่อกำหนดโครงสร้างองค์กรแล้ว ก็จะต้องกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ในโครงสร้างให้สามารถรับผิดชอบงานตามความต้องการได้ รวมทั้งกำหนดหน้าที่ในการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เป็นเอกภาพได้ตามต้องการ
 - 3) ขนาดขององค์กร องค์กรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะขึ้นอยู่กับภารกิจที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าภารกิจที่รับผิดชอบมีมาก องค์กรก็ต้องมีขนาดใหญ่ ถ้าภารกิจที่รับผิดชอบมีไม่มากนัก องค์กรก็ไม่จำเป็นต้องมีขนาดใหญ่ ถ้าการจัดองค์กรมีความไม่เหมาะสม จะนำองค์กรไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - 4) เทคโนโลยี ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้า บทบาทขอเทคโนโลยีก็ยิ่งมีสูงมากขึ้น การแข่งขันระหว่างองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยเทคโนโลยี ผู้บริหารองค์กรจะต้องจะสามารถกำหนดระดับความต้องการของเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพของธุรกิจ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 5) บรรยากาศขององค์กร บรรยากาศขององค์กรมีส่วนในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารองค์กรสามารถกำหนดให้องค์กรมีบรรยากาศ ให้เป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไปตามที่ต้องการได้ โดยเฉพาะบรรยากาศทางการกายภาพ และบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธของบุคคล

6) คน เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ การปฏิบัติงานขององค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับคนที่รับผิดชอบเป็นสำคัญ ถ้าองค์การใด ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบสูง องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้สูงตามไปด้วย องค์การสามารถควบคุมปัจจัยนี้ได้ เพราะองค์การมีอำนาจในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน รวมทั้งการฝึกอบรม ให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Task Environment) Steer (1977) และ Neghandi (1974) เห็นว่า นอกจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การแล้ว สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานประกอบด้วย

1) ผู้รับบริการ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือองค์การเอกชน ภารกิจขององค์การ โดยทั่วไปจะต้องสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และความอยู่รอดขององค์การ โดยทั่วไปจะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้า หรือการสนับสนุนจากผู้รับบริการ ดังนั้นเพื่อความมั่นคงและความอยู่รอดของ องค์การจึงต้องปรับปรุงสินค้าและบริการ ให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ

2) แหล่งทรัพยากร การผลิตขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าและบริการ จะต้องมีการนำทรัพยากรซึ่ง ได้แก่ เงินทุน แรงงาน และบุคลากร มาใช้ในการผลิต ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้มักอยู่เหนือการควบคุมขององค์การ ดังนั้นองค์การจะต้องมีความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

3) คู่แข่งขัน ในระบบเศรษฐกิจเสรี การแข่งขันถือว่าการแข่งขันถือเป็นหัวใจสำคัญ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีโอกาสเลือกสินค้าและบริการที่ดีที่สุด องค์การต่างๆ สามารถวิเคราะห์และคาดหมายสมรรถนะของคู่แข่งได้ แต่ไม่สามารถควบคุมคู่แข่งได้ สิ่งที่องค์การต้องกระทำคือ การเพิ่มพูนสมรรถนะของตนเองสูงกว่า เพื่อรักษาความได้เปรียบไว้ให้ยาวนานที่สุด หรือสูงพอที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้เสมอ ถ้าองค์การใดไม่สามารถสร้างสมรรถนะของคนให้อยู่ในภาวะที่แข่งขันได้ องค์การนั้นอาจจะหมดสภาพ หรือปรับตัวให้องค์การสามารถแข่งขันได้กับคู่แข่ง

4) กลุ่มควบคุมต่างๆ ไม่มีองค์การใดที่จะดำรงอยู่ได้โดยเสรี เพราะสังคมย่อมมีกฎเกณฑ์เพื่อประกันความเสมอภาค ความยุติธรรม และความมั่นคงของสังคม กฎระเบียบต่างๆ อาจจะมีผลกระทบต่อองค์การต่างกัน

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ปัจจุบันการดำรงอยู่ขององค์การที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป โดยอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลว

ขององค์การได้มากที่สุด เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุม

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขององค์การ โดยสิ้นเชิง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั่วไปจึงมักส่งผลกระทบต่อองค์การ ไม่ว่าจะเป็นทางบวก หรือทางลบ สภาพแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วย

- 1) สภาพแวดล้อมทางการเมือง หมายถึง การกำหนดนโยบาย การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การบัญญัติระเบียบและกฎหมายต่างๆ ทั้งนี้จะรวมถึง อำนาจการเมืองภายในประเทศ และอำนาจการเมืองภายนอกประเทศ ด้วย นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึง บรรยากาศการเมือง ลักษณะการใช้ อำนาจทางการเมืองของรัฐ การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน และเสถียรภาพทางการเมือง
- 2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ หมายถึง ทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ไม่ว่าจะเป็น วัตถุดิบ แรงงาน และแหล่งเงินทุน นอกจากนี้ยังรวมถึง ระบบเศรษฐกิจของประเทศ ระบบการเงินการคลัง และสภาวะทางเศรษฐกิจ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ
- 3) สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง ลักษณะของประชากร การศึกษาของประชากร วัฒนธรรมทางสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และ โครงสร้างของชนชั้นในสังคม

หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม หมายถึง หน่วยงานที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) หน่วยงานที่จัดตั้งภายใต้มติคณะรัฐมนตรี ที่กำหนดให้มีรูปแบบการดำเนินงานเป็น หน่วยงานอิสระ ในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม
- 2) หน่วยงานอิสระเหล่านั้นไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล การดำเนินงานของหน่วยงานอิสระ เหล่านี้ที่ก่อให้เกิดนิติสัมพันธ์ จะต้องกระทำในนามของมูลนิธิ ที่จัดตั้งขึ้นรองรับการดำเนินของ หน่วยงานอิสระแต่ละแห่ง ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล
- 3) สิทธิพิสัยของหน่วยงานอิสระ เป็นสมบัติของมูลนิธิ และพนักงานของหน่วยงานอิสระ เหล่านั้นไม่มีฐานะเป็นพนักงานของหน่วยงานรัฐ
- 4) รูปแบบการบริหารงานของหน่วยงานอิสระ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ
 - (1) ระดับคณะกรรมการหน่วยงานอิสระ มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนงาน กำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชี การบริหารงานบุคคล การควบคุม ดูแล ติดตามการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานอิสระ และแต่งตั้งผู้อำนวยการของหน่วยงานอิสระ
 - (2) ระดับผู้อำนวยการของหน่วยงานอิสระ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกิจการของ หน่วยงานอิสระ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานอิสระ ตลอดจนมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาพนักงานของหน่วยงานอิสระ เหล่านั้น
- 5) องค์ประกอบของคณะกรรมการหน่วยงานอิสระประกอบด้วยผู้แทนภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้ทรงคุณวุฒิ แต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม มีปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

เอกสารเป็นประธานกรรมการ และผู้อำนวยการหน่วยงานอิสระเป็นกรรมการและเลขานุการ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การ (Organization) หมายถึง หน่วยทางสังคม และมีการประสานเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน พร้อมกับมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่ หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งที่จะให้บรรลุในเป้าหมาย หรือกลุ่มของเป้าหมายร่วมกัน พิจารณาแล้วจะพบว่า องค์การจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วน คือ (ธงชัย สันติวงษ์ . 2541 : 1)

1) มีการรู้จักและประสานงานกัน หมายถึง การมีบุคคล และทรัพยากรต่างๆ ที่อยู่ด้วยกัน ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องระหว่างกันอยู่ พร้อมกับมีการรวมกันอยู่โดยแบ่งเป็นชั้นระดับและหน้าที่ ซึ่งมีการบริหารงาน หรือการจัดการ เป็นกลไกให้กลุ่มคน และทรัพยากรต่างๆ มาดำเนินงานร่วมกัน

2) มีลักษณะเป็นหน่วยทางสังคม หมายถึง การเป็นหน่วยงานที่ซึ่งมีการรวบรวมบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เข้ามาทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับซึ่งกันและกัน และการเกี่ยวข้องต่อกันนี้ ในทางปฏิบัติจะไม่เกิดขึ้นเอง หากแต่เป็นผลมาจากการที่ได้มีการดำเนินการรวบรวมจัดให้มาอยู่ด้วยกัน และจากการเข้ามาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มนี้เองทำให้สมาชิกของกลุ่ม หรือองค์การพยายามขจัดความแตกต่าง หรือลดความไม่เข้าใจ หรือปัญหาต่างๆ ให้น้อยลง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้กลุ่มสามารถร่วมกัน สร้างสรรค์ กิจกรรม หรืองานที่สำคัญของกลุ่มให้สำเร็จลงได้ นั่นแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะต้องประสานงานระหว่างกันของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เข้ามาทำงานในองค์การ

3) มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด หมายถึง กลุ่มที่รวมตัวกัน หรือสมาชิกขององค์การ ต้องมีการสร้างสัญลักษณ์บางอย่าง ที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตแข็งชัดของตน ขอบเขตขององค์การดังกล่าวในทางปฏิบัติอาจจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้ แต่อย่างไรก็ตาม ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์การก็จะพยายามมีกลไกในการแยกแยะบุคคลฝ่ายต่างๆ ในส่วนที่เป็นสมาชิก และส่วนที่ไม่ใช่สมาชิกขององค์การให้แยกออกจากกัน ซึ่งโดยกลไกนี้จะทำให้สมาชิกและองค์การ มีลักษณะที่เด่นชัดแยกจากองค์การอื่นๆ และในเวลาเดียวกัน ภายในองค์การก็จะมีกฎเกณฑ์ ธรรมเนียมพิธีการปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบภายในของตน ซึ่งแตกต่างจากองค์การอื่น

4) การมีความผูกพันที่ต่อเนื่อง หมายถึง การที่องค์การจะสามารถดำเนินงานต่อไป ได้เรื่อยๆ โดยมีสมาชิกเข้า และออกอยู่ตลอดเวลา แต่ในเวลาเดียวกัน องค์การจะยังคงมีสมาชิกที่คงอยู่เป็นประจำกับองค์การจำนวนหนึ่งเสมอ

5) การมีเป้าหมาย องค์การทุกองค์การที่จัดตั้งขึ้น ต้องมีเป้าหมายที่ซึ่งสูงกว่าที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำได้สำเร็จด้วยลำพังตนเอง ดังนั้นเป้าหมายขององค์การจึงเป็นเป้าหมายส่วนรวม ที่มีขนาดมากกว่า หรือใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล

บทที่ 2

แนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด หลักการ และความหมายของประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลองค์กร (Organizational Effectiveness) มีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์กร เป็นการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด องค์กรจะอยู่รอด และมีความมั่นคงเพียงใด จะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์กร ถ้าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ องค์กรก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรนั้นก็ล้มละลายไป (Barnard, 1968) ดังนั้นจึงได้มีการสร้างแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารและองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์กรให้สูงขึ้น ซึ่ง Zamuto (1982) ได้สรุปแนวคิด และความหมายของประสิทธิผลองค์กร ตามที่นักทฤษฎีองค์กรให้ไว้ ดังนี้

2.1.1 แนวคิดที่ยึดเป้าหมาย (Goal-Based Approach)

นักทฤษฎีที่ยึดแนวคิดนี้ได้แก่

Barnard (1968) นิยามว่า การกระทำจะมีประสิทธิผล ถ้าบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยเฉพาะเจาะจง

Price (1968) นิยามว่าประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ระดับของการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีหลายเป้าหมาย

Hannan and Freeman (1977) นิยามว่าประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ความสอดคล้องระหว่าง เป้าหมายขององค์กร และผลที่เกิดขึ้นซึ่งสามารถสังเกตได้

2.1.2 แนวคิดเชิงระบบ (System-Based Approach)

นักทฤษฎีที่ยึดแนวคิดนี้ ได้แก่

George Poulos and Tannenbaum (1957) ซึ่งขยายความว่า องค์กรเป็นระบบสังคม ที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องอาศัยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และมีคุณค่า ซึ่งได้จากสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตามแนวคิดนี้ Yuchtman and Seashore (1967) ได้นิยามประสิทธิผลองค์กรว่า หมายถึง ตำแหน่งในการต่อรอง ซึ่งสะท้อนความสามารถขององค์กร ในการต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร

2.1.3 แนวคิดยึดตามกลุ่มที่เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies Approach)

นักทฤษฎีที่ยึดแนวคิดนี้ ได้แก่

Pfeffer and Selznick (1948) และ Camaron (1978) โดยแนวคิดนี้ เน้นด้านความสามารถขององค์กร ในการตอบสนองความพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นประสิทธิผลองค์กร จึงมีสาระสำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุเป้าหมาย มีการจัดหาทรัพยากร มีการระดมทุนภายในที่มีประสิทธิภาพ และการทำให้กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ มีความพึงพอใจ ในเวลาเดียวกันองค์กรเองก็จะสามารถอยู่รอดต่อไปได้ โดยอาศัยการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.1.4 แนวคิดแบบบูรณาการ (Integrated Approach)

แนวคิดนี้ถือว่าองค์กรเป็นระบบสังคม เป็นระบบเปิด และประสิทธิผลองค์กร เกี่ยวข้องกับมิติต่างๆ ของระบบเปิด คือ มิติเวลา และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ประสิทธิผลองค์กร เป็นเรื่องสมรรถนะขององค์กร ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้องค์กรในฐานะระบบสังคมนั้น ๆ อยู่รอด ซึ่งตามรูปแบบทฤษฎีระบบสังคมของ Parsons (1964) ระบบสังคมนั้น ๆ จะอยู่รอดได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งเป็นหน้าที่พื้นฐานของ ทุกองค์กร ความสำเร็จจากการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวจะส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ ได้รับทรัพยากร และใช้ทรัพยากรเหล่านั้น โดยกระบวนการต่าง ๆ ให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์กร และนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กร หน้าที่ดังกล่าว ประกอบด้วย

- 1) การปรับตัว องค์กรในฐานะระบบสังคมจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร
- 2) การบรรลุเป้าหมาย องค์กรมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น ชัดเจน และองค์กรจะอยู่รอดได้ ก็ต่อเมื่อได้ปฏิบัติหน้าที่บรรลุตามเป้าหมายในการจัดตั้งองค์กรนั้น ๆ
- 3) การบูรณาการ องค์กรในฐานะระบบสังคมจำเป็นต้องมีการประสานงาน และความร่วมมือของระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร และกระบวนการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ ไปในทิศทางเดียว คือทิศทางที่จะทำให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมาย และการอยู่รอด
- 4) การสร้างและรักษาแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร หน้าที่สำคัญขององค์กรในฐานะระบบสังคม คือความพยายามในการสร้าง และรักษาคุณค่าของระบบ ได้แก่วัฒนธรรม หรือวิถีชีวิตของสมาชิกองค์กรนั้น ๆ ให้มีลักษณะที่เกื้อหนุนต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย และความอยู่รอดขององค์กร

จะเห็นว่าแนวคิดที่ใช้เป็นสิ่งที่ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กร มีหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง วัตถุประสงค์ และแนวทางในการศึกษา อย่างไรก็ตามจะขอยกตัวอย่าง ความหมายของประสิทธิผลองค์กรซึ่งมีผู้ให้ไว้ต่าง ๆ ดังนี้

ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ระดับที่องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Etzioni. 1964)

ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ในแต่ละระยะเวลา (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1979) คือ

ระยะสั้น ประเมินการผลิต ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของคนในองค์การ

ระยะกลาง ประเมินการปรับตัว และการพัฒนาเพิ่มเติมขึ้น

ระยะยาว ประเมินการอยู่รอดขององค์การ

ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง สมรรถนะขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเติบโต (Schein. 1970)

สำหรับนักวิชาการไทยได้ให้นิยาม ประสิทธิผลองค์กร ไว้ดังนี้

ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์การในการทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ และมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร สามารถมีระบบการทำงานที่สามารถส่งสมรรถภาพ และความมั่งคั่งไว้ภายใน เพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤตจากภายนอกได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2541 : 29)

ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2536)

ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน นี้ จะนิยามประสิทธิผลองค์กร ตาม แนวทางบูรณาการ เนื่องจาก หน่วยงานอิสระ เป็นองค์กรระบบเปิด และมีฐานะเป็นระบบสังคม มีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานหลายเป้าหมาย เป็นหน่วยงานที่ให้บริการกับภาคอุตสาหกรรม มีลักษณะการดำเนินงานได้มูลนิธิ ดำเนินงานโดยไม่มุ่งแสวงหากำไร

ดังนั้นประสิทธิผลองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง สมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ เพื่อให้้องค์การในฐานะระบบสังคมอยู่รอด คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1) หน่วยงานอิสระจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร มีการพัฒนา มีความก้าวหน้า และนวัตกรรม
- 2) หน่วยงานอิสระจะต้องมีความสามารถในปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะพิจารณาจาก ผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน คุณภาพของสินค้าและบริการ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรที่มีคุณค่า และจำเป็นต่อการดำเนินงาน
- 3) หน่วยงานอิสระจะต้องมีความสามารถในการประสานงาน และความร่วมมือ ซึ่งจะพิจารณาจากการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอิสระ กับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน มีบรรยากาศขององค์กรที่เหมาะสมในการดำเนินงาน และการลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
- 4) หน่วยงานอิสระจะต้องมีความสามารถในการสร้าง และรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมการดำเนินของหน่วยงานอิสระให้มีประสิทธิผล สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างคุณค่า และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอิสระ และความเป็นหนึ่งเดียวกันในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2 แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์กร

Robbins (1987) กล่าวถึงประสิทธิผลองค์กรว่า มีความซับซ้อนด้านมโนทัศน์ สามารถนิยามว่าเป็นระดับที่องค์กรสามารถบรรลุผลในเป้าหมายระยะสั้น (ผลผลิตและประสิทธิภาพ) และการบรรลุเป้าหมายระยะยาว (ความอยู่รอด) และการประเมินประสิทธิผลองค์กร สามารถกระทำได้ 5 แนวทาง คือ แนวทางการบรรลุเป้าหมาย แนวทางเชิงระบบ แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ แนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขัน และแนวทางบูรณาการ ซึ่งในแต่ละแนวทางมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment Approach)

แนวทางนี้เน้นที่ผลลัพธ์ที่ปรากฏมากกว่าการเน้นที่วิธีการ นิยามของประสิทธิผลองค์กร คือ ระดับการบรรลุผลของเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยสมมติฐานของแนวทางนี้ คือ องค์กรมีเป้าหมายที่แน่นอน มีเป้าหมายไม่มากเกินไป เป็นเป้าหมายที่เข้าใจตรงกัน และมีความเห็นพ้องต้องกันด้วย การวัดความก้าวหน้าของเป้าหมายเป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่ยาก สำหรับการวัดประสิทธิผลองค์กร วัดโดยยึดเป้าหมายที่เป็นจริง ไม่ใช่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในเอกสารทางการ การวัดประสิทธิผลองค์กรในแนวทางนี้ เหมาะสำหรับองค์กรที่บริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

Kaplan and Norton (1996) ได้มีการนำเสนอวิธีในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ที่เรียกว่า Balanced Scorecard ซึ่งผู้จัดทำสารนิพนธ์ เห็นว่าวิธีการนี้ เป็นการประยุกต์เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวทางการบรรลุเป้าหมาย โดยวิธีการแบบ Balanced Scorecard จะประเมินผลสำเร็จขององค์กรใน 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านการเงิน โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย การลดลงของต้นทุนการผลิต ประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น และการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ หรือการลงทุน เป็นต้น
- 2) ด้านลูกค้าและด้านการตลาด โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การสร้างความรับรู้ในกลุ่มลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า ความพึงพอใจของลูกค้า และกำไรที่เกิดขึ้นจากลูกค้าแต่ละราย เป็นต้น
- 3) ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ ความสามารถด้านนวัตกรรม และกระบวนการในการดำเนินงานภายใน เป็นต้น
- 4) ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโตขององค์กร โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงาน และความสามารถในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร

Kaplan ได้ให้ความเห็นไว้ว่า Balanced Scorecard ไม่ใช่ เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานเฉพาะในอดีตเท่านั้น แต่สามารถเป็นเครื่องมือในการประเมินความสามารถขององค์กร หรือการได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับอนาคตได้ด้วย

2.2.2 แนวทางเชิงระบบ (The Systems Approach)

แนวทางนี้ เชื่อว่าการพิจารณาประสิทธิผลองค์กรนั้น ควรพิจารณาทั้งระบบ นิยามประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาทรัพยากร การแปรสภาพเป็นผลผลิต การธำรงรักษาเสถียรภาพ และความสมดุล ของระบบย่อยภายในองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสบความสำเร็จ กับสภาพแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบนี้ เน้นวิธีการมากกว่าผลลัพธ์ที่ได้ ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร การศึกษาตามแนวทางนี้ เหมาะสำหรับองค์กรที่มีเป้าหมายคลุมเครือ ไม่สามารถวัดได้ชัดเจน จึงเสี่ยงมาใช้เกณฑ์ความสามารถในการแสวงหาปัจจัยนำเข้า แทนเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล นักทฤษฎีที่ใช้แนวทางนี้ ได้แก่ Gibson และ Schien

Gibson (1979) เสนอว่าการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยใช้ทฤษฎีระบบนั้น จะสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมขององค์กรทั้งภายใน และภายนอก การวิเคราะห์ภายในองค์กร จะช่วยให้เข้าใจว่า คนภายในองค์กรปฏิบัติงานส่วนบุคคล และส่วนรวมอย่างไร ส่วนการวิเคราะห์ภายนอกองค์กร จะช่วยให้เข้าใจการกระทำขององค์กร ซึ่งสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

และองค์กรอื่น ๆ เอกสารนี้เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Schein (1970) ได้อธิบายความหมายขององค์การในแนวความคิดด้านระบบไว้ ดังนี้

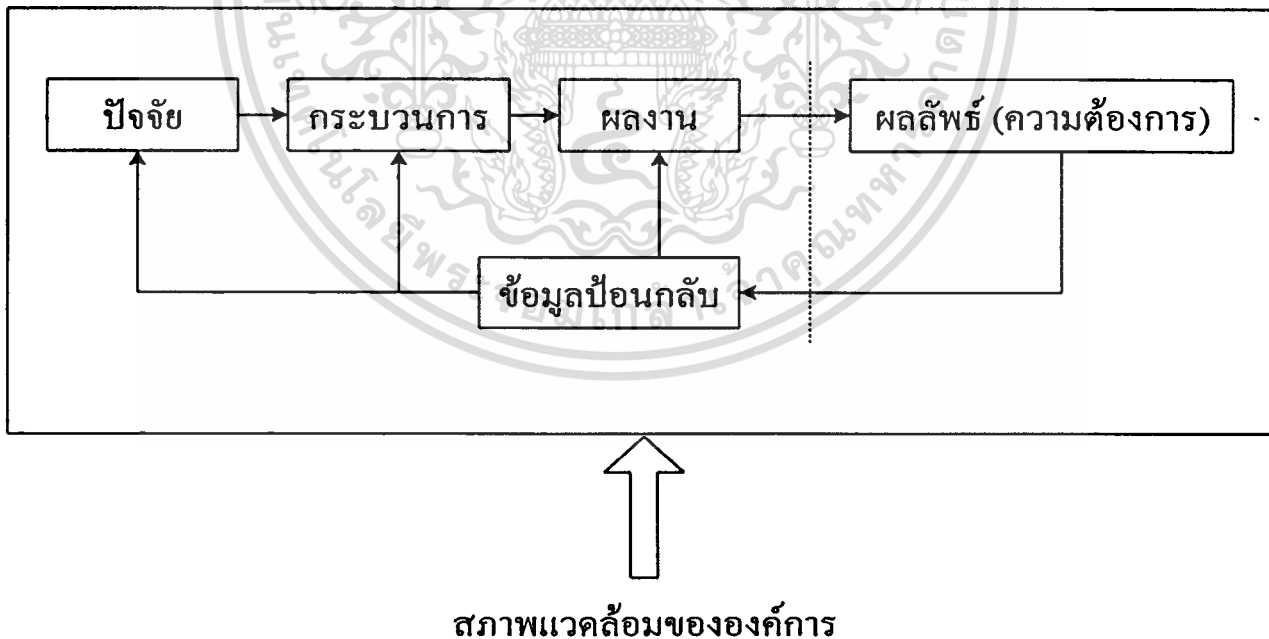
องค์การเป็นระบบเปิด ซึ่งหมายความว่า องค์การจะมีปฏิกริยาซึ่งกันและกัน กับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา โดยองค์การนำเอาวัตถุดิบ คน พลังงาน ตลอดจนข่าวสารข้อมูล มาทำการเปลี่ยนสภาพให้กลายเป็นผลผลิต หรือบริการ ที่ถูกส่งออกไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก องค์การ

องค์การเป็นระบบที่มีหลายหน้าที่ หลายเป้าหมาย ซึ่งก่อให้เกิดปฏิกริยาหลายอย่าง ระหว่างองค์การ และสภาพแวดล้อม

องค์การ ประกอบด้วยระบบย่อย ซึ่งมีปฏิกริยาต่อกัน และระบบย่อยแต่ละระบบ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

องค์การ ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีความเกี่ยวข้องระหว่างองค์การ และสภาพแวดล้อมหลาย ๆ อย่าง

แนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิผล และประสิทธิภาพเชิงระบบ ก็คือ การใช้รูปแบบของระบบมาศึกษาวิเคราะห์ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิผล และประสิทธิภาพเชิงระบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดนี้ คือ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการ กับผลงานที่องค์การดำเนินการได้ ส่วนการประเมินประสิทธิภาพ คือ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลงาน กับปัจจัยการผลิต มุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลงาน กับการลงทุน ตลอดจน การศึกษาวิธีการดำเนินงาน ซึ่งโดยปกติในตัวระบบจะมีเกณฑ์การพิจารณาผลงานอยู่แล้ว ได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลา และสถานที่ ส่วนที่องค์การใด หรือระบบใด จะกำหนดเกณฑ์ ขึ้นมาใหม่เพิ่มเติมก็สามารถทำได้

2.2.3 แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ (The Strategic-Constituencies Approach)

แนวทางนี้ ได้ให้ความสำคัญแก่กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ นิยาม ประสิทธิภาพองค์การ ในแนวทางนี้ คือ ระดับความสามารถขององค์การ ในการตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมขององค์การ แนวทางนี้ตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยกัน คล้ายกับแนวทางเชิงระบบ แต่มีจุดเน้นต่างกัน คือ แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ จะพิจารณาสภาพแวดล้อม เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหาร องค์การ จะไม่สามารถละเลยต่อกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ

2.2.4 แนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขัน (The Competing-Value Approach)

สมมุติฐานของแนวทางนี้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ จะมีลักษณะเป็นอัตราส่วน ขึ้นอยู่กับค่านิยม และความสนใจของผู้ประเมิน ไม่สามารถกำหนดเกณฑ์ที่ดีที่สุดได้ แนวทางนี้ เมื่อรวม และจัดกลุ่มความชอบต่างๆ เข้าด้วยกันแล้ว จะได้รายการของเกณฑ์ประเมิน ประสิทธิภาพองค์การที่ครอบคลุมทั้งหมด โดยจะมีองค์ประกอบร่วม และเมื่อนำองค์ประกอบร่วมเหล่านี้ มาจัดรวมเป็นชุดพื้นฐานของค่านิยมที่แข่งขัน จะได้ชุดของนิยาม 3 ชุด แต่ละชุดจะมีนิยามประสิทธิผลที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

ชุดที่ 1 ความยืดหยุ่น กับการควบคุม ความยืดหยุ่นจะให้คุณค่าแก่เกี่ยวกับนวัตกรรม การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง ส่วนการควบคุมจะให้คุณค่าเกี่ยวกับ เสถียรภาพ ระเบียบ และความสามารถในการทำนาย

ชุดที่ 2 การเน้นความเป็นอยู่ที่ดีของคน กับการพัฒนาองค์การ กล่าวคือ การแข่งขันในการให้ค่านิยมระหว่างการให้ความสนใจในผลิตภาพ และความสำเร็จในงาน

ชุดที่ 3 การเน้นที่วิธีการซึ่งเป็นการเน้นกระบวนการภายใน และระยะเวลาที่ยาวนานกับการเน้นที่ผล ชุดนี้เป็นสองสิ่งที่ตรงข้ามกันคือ ระหว่างแนวทางการบรรลุเป้าหมาย กับแนวทางเชิงระบบนั่นเอง

จากชุดของคำนิยามทั้ง 3 ชุดนี้ ถ้ากำหนดให้สัญลักษณ์

O คือ องค์การ P คือ บุคลากร
 F คือ ความยืดหยุ่น C คือ การควบคุม
 M คือ วิธีการ E คือ ผลลัพธ์ที่ได้

สามารถจัดชุดของคำนิยามได้ 8 ชุด หรือได้ดัชนีวัดประสิทธิผลองค์การ 8 ดัชนี ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ดัชนีวัดประสิทธิผลองค์การ ตามแนวทางคำนิยามที่มีการแข่งขัน

ดัชนี	คำบรรยาย	นิยาม
OFM	ความยืดหยุ่น	สามารถปรับตัวได้ดีต่อเงื่อนไข และอุปสรรค ที่เปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
OFE	การได้มาซึ่งทรัพยากร	สามารถแสวงหาความช่วยเหลือจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้มากขึ้น และสามารถขยายงานได้
OCM	การวางแผน	เป้าหมายมีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ
OCE	ผลิตผลและประสิทธิภาพ	ปริมาณผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงาน
PCM	การมีข้อมูลสารสนเทศ	มีช่องทางของการสื่อสารที่ทำให้คนในองค์การได้รับรู้สิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของตน
PCE	เสถียรภาพ	ความเป็นระเบียบ ความต่อเนื่อง และความราบรื่นในการดำเนินงาน
PFM	การผนึกกำลังในการทำงาน	สมาชิกขององค์การทำงานด้วยความไว้วางใจ และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน
PFE	แรงงานที่ชำนาญ	สมาชิกในองค์การได้รับการฝึกฝนทักษะ และมีความสามารถในการทำงานอย่างเหมาะสม

ที่มา : ทฤษฎี และการออกแบบขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์. 2541 : 50)

ตารางที่ 2.1 จะเห็นว่า เมื่อเชื่อมดัชนีทั้ง 8 ชุด เข้าด้วยกันจะได้รูปแบบประสิทธิผลองค์กร ขึ้น 4 รูปแบบ ซึ่งนิยามประสิทธิผลองค์กรได้ 4 นิยาม ดังนี้

2.2.4.1 รูปแบบของมนุษยสัมพันธ์ (PFM + PFE)

เป็นรูปแบบที่เน้นคน และความสัมพันธ์ (Human-Relations Model) ตามรูปแบบนี้ จะนิยามประสิทธิผลองค์กรโดยรวมกำลังในการทำงาน (Cohesive Work Force) สมาชิกขององค์กรทำงานด้วยความไว้วางใจ และเคารพซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการ หรือหนทางเพื่อให้เกิดผล คือ แรงงานที่มีทักษะ

2.2.4.2 รูปแบบระบบเปิด (OFM + OFE)

รูปแบบระบบเปิด (Open-System Model) นิยาม ประสิทธิผลองค์กร ตามรูปแบบนี้ เน้นที่ความยืดหยุ่น หรือความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไข และอุปสรรคภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นวิธีการเพื่อให้ได้ผล คือ ทรัพยากรที่ต้องการ

2.2.4.3 รูปแบบการมุ่งเป้าหมายผลงาน (OCM + OCE)

รูปแบบมุ่งเป้าหมายผลงาน (Rational-Goal Model) นิยาม ประสิทธิผลองค์กร โดยใช้การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขึ้นมาใช้ เป็นวิธีการเพื่อให้เกิดผล คือ การเพิ่มประสิทธิผลจากการเพิ่มผลผลิต และการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.2.4.4 รูปแบบของการมุ่งเน้นกระบวนการภายใน (PCM + PCE)

รูปแบบกระบวนการภายใน (Internal-Process Model) นิยาม ประสิทธิผลองค์กร ตามรูปแบบนี้ จะเน้นการควบคุม การให้ข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ เพื่อให้เกิดผล คือ ความมั่นคง ความเป็นระเบียบ ความต่อเนื่อง และความราบรื่นในการดำเนินงาน

การที่องค์กรจะเลือกรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรแบบใดมาใช้ จำเป็นต้องพิจารณาช่วงเวลาของวงจรชีวิตขององค์กร ด้วย ซึ่ง Robbins (1990) แบ่งไว้ 5 ระยะ คือ

1) ระยะการเริ่มกิจการ (Entrepreneurial Stage) ลักษณะขององค์กรในระยะนี้ คือนวัตกรรม การคิดค้นพัฒนาสิ่งใหม่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกำกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการได้รับความช่วยเหลือจากภายนอก ดังนั้น องค์กรต้องมีความ ยืดหยุ่น ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการปรับตัวได้ดีต่อเงื่อนไข และอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรที่เหมาะสม คือ รูปแบบระบบเปิด

2) ระยะการรวมกลุ่มสมาชิก (Collective Stage) ระยะนี้ ผู้เกี่ยวข้องในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Constituencies) จะรวมสมาชิกทุกคนในองค์กรให้เข้าอยู่ในกลุ่มเดียว คือ กลุ่มจัดการ จึงจำเป็นต้องทำให้สมาชิกทุกคน มีความรู้สึกเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน และยอมรับภารกิจผูกพันขององค์กรร่วมกัน รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรที่เหมาะสมกับประสิทธิผลองค์กรระยะนี้ คือ รูปแบบของมนุษยสัมพันธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ระยะการกำหนดกฎเกณฑ์ และการควบคุม (Formalization and Control Stage) ระยะนี้ องค์การเริ่มมีวุฒิภาวะมากขึ้น มีความจำเป็นต้องคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความเป็นระเบียบ การประเมินประสิทธิผลขององค์การในระยะนี้ ควรเน้นที่ควมมีเสถียรภาพ และผลิตผล รูปแบบที่เหมาะสมคือ รูปแบบกระบวนการภายใน และรูปแบบการมุ่ง เป้าหมายผล งาน

4) ระยะการพัฒนาโครงสร้าง (Elaboration of Structure Stage) ระยะนี้จะเน้นที่ การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ในระยะนี้ จะให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นขององค์การ ความสามารถในการจัดหาทรัพยากร และอัตราการ เจริญเติบโตขององค์การ รูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่เหมาะสม ควรเป็นรูปแบบ ระบบเปิด

5) ระยะเสื่อมถอย (Decline Stage) ลักษณะขององค์การในระยะนี้ จะคล้ายกับ เมื่อเริ่มต้นองค์การใหม่ ๆ สิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญในระยะนี้ คือ นวัตกรรม และการได้มา ซึ่งทรัพยากร รูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่เหมาะสม ควรใช้รูปแบบระบบเปิด

2.2.5 แนวทางบูรณาการ (Integrated Model)

แนวทางนี้ มีแนวคิดบนหลักการ และโมทัศน์ที่ว่า ประสิทธิผลขององค์การ ไม่ได้ ขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยเฉพาะ แต่จะต้องผสมผสานกันระหว่างโครงสร้างขององค์การ โดยรวม และบุคคลที่อยู่ในองค์การ ซึ่งไม่ว่าจะใช้แนวคิดใดประเมิน ก็ต้องพิจารณาทั้งสองส่วนดังกล่าว ควบคู่ไปด้วยกัน บรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์การ สิ่งเหล่านี้มี อิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในการประเมินตามแนวคิดบูรณาการนี้ ใช้มิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติ ของเวลา ระดับขององค์การที่แตกต่างกัน องค์ประกอบของบุคคล หรือการใช้ตัวแปรหลาย ๆ ตัว เข้ามาพิจารณาในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ นักทฤษฎีที่ใช้แนวทางนี้ ได้แก่ Hoy and Miskel (1991), Steers (1985) และ Campbell (1974) การประเมินประสิทธิผลขององค์การ เน้นการ ประเมินองค์ประกอบรวม โดยนำมโนทัศน์ของรูปแบบการประเมินผลแบบเดิม คือการบรรลุ เป้าหมายขององค์การ และรูปแบบระบบทรัพยากร ซึ่งเน้นการประเมินปัจจัยการผลิต มาบูรณาการ เข้าด้วยกัน การประเมินตามแนวนี้ มีลักษณะครอบคลุมมิติต่าง ๆ คือ เป็นพหุเกณฑ์ มิติด้านเวลา และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ

2.2.5.1 พหุเกณฑ์ การประเมินประสิทธิผลขององค์การ ต้องพิจารณาให้ครอบคลุม ทุก มิติขององค์การ จึงจำเป็นต้องใช้เกณฑ์ประเมินหลายมิติ และเนื่องจากองค์การเป็นระบบเปิด ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ จึงต้องพิจารณาจากองค์ประกอบขององค์การ คือปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัย และผลผลิต ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ ที่ครอบคลุม และเหมาะสมในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเมินระบบเปิด คือรูปแบบตามทฤษฎีระบบสังคม ของ Parsons (1964) เพราะองค์การเป็นระบบสังคม จึงจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อสามารถอยู่รอด ดังนั้น องค์การจึงต้องปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานของระบบสังคม เพื่อให้ระบบสังคมนั้น ๆ สามารถอยู่รอดได้ หน้าที่พื้นฐานมี 4 ประการ คือ

1) การปรับตัว องค์การมีหน้าที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ หรือสภาพการณ์ภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง องค์การจะอยู่รอดได้หากสามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับสภาพแวดล้อมได้อย่างสมดุลย์

2) การบรรลุเป้าหมาย องค์การทุกองค์การมี เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง องค์การจะอยู่รอดได้จำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ในการเปลี่ยนสภาพปัจจัยนำเข้าเพื่อให้เกิดผลผลิตบรรลุตามเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ

3) การบูรณาการ องค์การเป็นระบบสังคม ที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การนั้น ๆ จึงจำเป็นต้องมีการประสาน กระบวนการภายในโดยใช้กลไก และวิธีการต่าง ๆ ให้ระบบย่อย มีความสัมพันธ์เป็นหน่วยเดียวกัน เพื่อให้้องค์การเกิดความมั่นคงและอยู่รอด

4) การสร้าง และรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีความหลากหลายด้านเป้าหมาย และคุณค่าที่ยึดถือ ฉะนั้น เพื่อให้สมาชิกองค์การเป็นพลังร่วม และเป็นพลังขับเคลื่อนให้้องค์การ อยู่รอด องค์การจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่รักษาความมั่นคงของคุณค่า ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และระบบจูงใจ เพื่อให้เป้าหมายและคุณค่าส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ

2.2.5.2 มิติเวลา เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับเวลา กล่าวคือ จะเปลี่ยนไปตามลักษณะของวงจรชีวิตองค์การ เช่น ในระยะประกอบการเริ่มแรก ต้องเน้นที่เกณฑ์ความยืดหยุ่น และการได้มาซึ่งทรัพยากร และเมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้ว ควรเน้นการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการผลิต และประสิทธิภาพ และเมื่อองค์การอยู่ในระยะเสื่อมถอย ต้องใช้เกณฑ์การปรับตัว นวัตกรรม และการได้มาซึ่งทรัพยากร

2.2.5.3 กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์การ มีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยม และความคิดของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์การ เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์การมีความจำเป็นต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

จากแนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การดังกล่าวข้างต้น Hoy and Miskel (1991) ได้สรุปเป็นรูปแบบบูรณาการ ดังตารางที่ 2.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.2 รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การ

มิติของประสิทธิผลองค์การ	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม ความก้าวหน้า การพัฒนา
การบรรลุเป้าหมาย	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การได้มาซึ่งทรัพยากร ประสิทธิภาพ
การบูรณาการ	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความพึงพอใจ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความขัดแย้ง
การสร้างและรักษาแบบแผน วัฒนธรรมองค์การ	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความจงรักภักดี การจงใจ คุณค่าและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ความมีเอกลักษณ์ขององค์การ

ที่มา : Educational Administration : Theory, research and practice (Hoy and Cecil. 1991 : 383)

ตามแนวคิดนี้ วิเคราะห์ว่าในการจัดตั้งองค์การใด ๆ ย่อมมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ และความต้องการในการจัดตั้ง การจัดตั้งองค์การย่อมมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งไว้ชัดเจน โดยกำหนดเป็นภารกิจ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ หรือสิ่งที่พึงประสงค์จะกระทำให้สำเร็จ ตลอดจนโครงสร้างอำนาจ บทบาทหน้าที่ของผู้มีอำนาจ

2) การกำหนดแผนงาน / โครงการที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง อาจเป็นแผนระยะ 5 ปี และแผนรายปีเพื่อจะได้ทราบว่ามีระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน ได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงไร

3) กำหนดภาระงาน เมื่อได้จัดทำแผนงานเพื่อการดำเนินงานให้สนองตอบวัตถุประสงค์แล้วองค์การต้องจัดทำรายละเอียดของงานที่จะทำในแผนงานอย่างชัดเจนในลักษณะกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อจะได้แจ่มแจ้งและกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงาน

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) กำหนดทรัพยากร การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมต้องใช้ทรัพยากรด้าน บุคคล งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ดังนั้นองค์การจะต้องจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับภาระงานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้และความประหยัดของงบประมาณที่จะนำมาดำเนินการ

5) อำนาจหน้าที่การบริหาร ในการประกาศจัดตั้งองค์การมักจะปรากฏโครงสร้าง องค์การ และตำแหน่งบริหารซึ่งจะเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับ ภาระงาน หรือกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามแผนงาน เพื่อบรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ของแผนงานที่สนองตอบต่อวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การนั้น ๆ

6) การดำเนินการ เมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรตามภาระงานหรือกิจกรรมที่ กำหนดแล้วผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจะต้องดำเนินงานโดยพยายามใช้ทรัพยากร คน เงิน เวลา ให้สอดคล้องและประสมประสานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลงานต่อไป

7) การประเมินผลทรัพยากรและภารกิจ เป็นการศึกษา ประเมิน เพื่อเปรียบเทียบระหว่างทรัพยากรกับภาระงานหรือกิจกรรม ในแง่ความสอดคล้อง ความประหยัดและ ความจำเป็นหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่อง จากองค์การจะอยู่รอดก็ต่อเมื่อผลสำเร็จของงานเกิดจากความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัดและเหมาะสม

8) การประเมินผลการปฏิบัติกับแผนงานที่กำหนด เป็นการศึกษาเปรียบเทียบ ระหว่างผลงานหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ว่าได้มีการดำเนินการเป็นไปตาม แผนมากน้อยเพียงไร เพื่อจะได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน จะได้มีการปรับปรุงแก้ไข ได้ทันท่วงทีหากพบว่าการดำเนินกิจกรรมมีปัญหาหรือล่าช้ากว่าแผน ที่กำหนดไว้

9) การประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบว่าผลสำเร็จที่ ดำเนินการได้ตามแผนงานนั้น สอดคล้องความต้องการของวัตถุประสงค์ขององค์การมากน้อย เพียงใด หรือเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่พึงประสงค์ขององค์การ

แนวคิดนี้ จึงเป็นการใช้กลไกการควบคุมช่วยในการวิเคราะห์ เมื่อต้องการทราบว่าหน่วยงานใด ดำเนินงานมีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิผล มากน้อยเพียงใด ให้ดูจากผลการ ศึกษา ดังนี้

1) ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ กับผลสำเร็จของงาน หากผลสำเร็จของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังของ องค์การแสดงว่าองค์การนั้นมีประสิทธิผล

2) ผลของการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานตามแผนกับแผนงานที่ กำหนด หากพบว่ามีกรณีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานทุกประการ แสดงว่าการ

บริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือองค์กรนั้น ๆ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความสามารถในการดำเนินงานได้ตามแผน

3) ผลของการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างภาระงานกับทรัพยากร หากผลการศึกษาพบว่ามีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับภาระงาน แสดงว่าองค์กรมี ประสิทธิภาพในการดำเนินงานกับบริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถใช้ทรัพยากรอันจำกัดให้ สอดคล้องกับงานเวลา และคนได้อย่างเหมาะสม

2.3 แบบจำลอง และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร

ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร ได้มีผู้ศึกษา และใช้เกณฑ์การประเมินผล หลายเกณฑ์ แตกต่างกันไปซึ่งมีทั้งแบบเกณฑ์เดี่ยว และแบบพหุเกณฑ์ ซึ่ง Steers (1977) ได้สรุปไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การประเมินในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลขององค์กร

ผู้ศึกษา และเกณฑ์การประเมินผลเบื้องต้น	ประเภทของการวัด	การใช้ได้ทั่วไปของเกณฑ์	ที่มาของเกณฑ์
Geogepoulos and Tannenbaum (1957) - ความสามารถในการผลิต - ความยืดหยุ่น - การไม่มีแรงกดดัน	บรรทัดฐาน *	องค์กรทุกประเภท	วิธีอนุมาน และการศึกษาจากแบบสอบถาม
Bennis (1962) - ความสามารถในการปรับตัว - ความรู้สึกมีเอกลักษณ์ - ความสามารถในการทดสอบความจริง	บรรทัดฐาน *	องค์กรธุรกิจ	วิธีอนุมาน และไม่มีการศึกษาวิจัย
Blake and Mouton (1964) - การบรรลุถึงเป้าหมายที่มุ่งผลผลิตสูง และเป้าหมายที่มุ่งคนขององค์กร	บรรทัดฐาน *	องค์กรธุรกิจ	วิธีอนุมาน และไม่มีการศึกษาวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การประเมินผลในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลขององค์กร (ต่อ)

ผู้ศึกษาและเกณฑ์การประเมินผลเบื้องต้น	ประเภทของการวัด	การใช้ได้ทั่วไปของเกณฑ์	ที่มาของเกณฑ์
Caplow (1964) - ความมั่นคง - การบูรณาการ - ความเต็มใจ - ความสัมฤทธิ์ผล	บรรทัดฐาน *	องค์กรทุกประเภท	วิธีอนุमान และไม่มีการศึกษาวิจัย
Katz and Kahn (1966) - ความเจริญเติบโต - การเก็บรักษา - การอยู่รอด - การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม	บรรทัดฐาน *	องค์กรทุกประเภท	วิธีอุปมาน และการศึกษาวิจัย
Lawrence and Lorsch (1967) - ความสมดุลระหว่างการบูรณาการ กับความแตกต่าง	การพรรณนา *	องค์กรธุรกิจ	วิธีอุปมาน และการศึกษาวิจัย 6 หน่วยงาน
Yuchtman and Seashore (1967) - การได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่า - การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม	บรรทัดฐาน *	องค์กรทุกประเภท	วิธีอุปมานและจากการศึกษาวิจัยหน่วยงานประกันภัย
Friedlander and Pickle (1968) - ความสามารถในการสร้างผลกำไร - ความพึงพอใจของพนักงาน - คุณค่าต่อสังคม	บรรทัดฐาน *	องค์กรธุรกิจ	วิธีอนุमान และการศึกษาวิจัยธุรกิจขนาดย่อม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การประเมินผลในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลขององค์กร (ต่อ)

ผู้ศึกษาและเกณฑ์การประเมินผลเบื้องต้น	ประเภทของการวัด	การใช้ได้ทั่วไปของเกณฑ์	ที่มาของเกณฑ์
Price (1968) - ความสามารถในการผลิต - การทำตามแบบ - ขวัญ กำลังใจ - ความสามารถในการปรับตัว - ความเป็นปึกแผ่น	พรรณา *	องค์กรทุกประเภท	วิธีอุปมาน และการศึกษาผลงานวิจัย 50 ชิ้น ที่ได้รับการตีพิมพ์
Mahoney and Weitzel (1969) แบบจำลองขององค์กรธุรกิจ : - ความสามารถในการผลิต - การสนับสนุน / การใช้ประโยชน์ - การวางแผน - ความเชื่อถือได้ - ความคิดริเริ่ม แบบจำลองของหน่วยงานวิจัย และพัฒนา : - ความเชื่อถือได้ - ความร่วมมือ - การพัฒนา	พรรณา *	องค์กรธุรกิจ และหน่วยงานวิจัยและพัฒนา	วิธีอุปมาน และการศึกษาวิจัยองค์กร 13 องค์กร
Schein (1970) - การติดต่อสื่อสารแบบเปิด - ความยืดหยุ่น - การสร้างสรรค์ - ความผูกพันทางจิตวิทยา	บรรทัดฐาน *	องค์กรทุกประเภท	วิธีอุปมาน และไม่มีการศึกษาวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การประเมินผลในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลขององค์การ (ต่อ)

ผู้ศึกษาและเกณฑ์การประเมินผลเบื้องต้น	ประเภทของการวัด	การใช้ได้ทั่วไปของเกณฑ์	ที่มาของเกณฑ์
Mott (1972) - ความสามารถในการผลิต - ความยืดหยุ่น - ความสามารถในการปรับตัว	บรรทัดฐาน *	องค์การทุกประเภท	วิธีอนุमान และการศึกษาวิจัยจากแบบสอบถามหลายของค์การ
Duncan (1973) - การบรรลุถึงเป้าหมาย - การบูรณาการ - การปรับตัว	บรรทัดฐาน *	องค์การทุกประเภท	วิธีอนุमान และการศึกษาหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ 22 หน่วยงาน
Gibson et. al (1973,1972) ในระยะสั้น : - ความสามารถในการผลิต - ประสิทธิภาพ - ความพึงพอใจ ในระยะต่อมา : - ความสามารถในการปรับตัว - การพัฒนา ในระยะยาว : - การอยู่รอด	บรรทัดฐาน *	องค์การทุกประเภท	วิธีอนุमान และจากการสำรวจแบบจำลองที่ทำไว้ก่อน
Child (1974, 1975) - ความสามารถในการได้ผลกำไร - ความเจริญเติบโต	บรรทัดฐาน *	องค์การธุรกิจ	วิธีอนุमान และการศึกษาวิจัยของค์การในอังกฤษจำนวน 82 แห่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การประเมินผลในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลขององค์การ (ต่อ)

ผู้ศึกษาและเกณฑ์การประเมินผลเบื้องต้น	ประเภทของการวัด	การใช้ได้ทั่วไปของเกณฑ์	ที่มาของเกณฑ์
Negandhi & Reinman (1973) วรรณกรรมทางพฤติกรรม : - การได้มาซึ่งอัตราค่าจ้าง - ความพึงพอใจของพนักงาน - การรักษาไว้ซึ่งอัตราค่าจ้าง - ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน - การใช้ประโยชน์จากอัตราค่าจ้าง วรรณกรรมทางเศรษฐกิจ : - การเติบโตด้านการขาย - ผลกำไรสุทธิ	บรรทัดฐาน *	องค์การธุรกิจ	วิธีอนุมาน และการศึกษาวิจัยขององค์การของอินเดีย
Webb (1974) - ความสามัคคี - ประสิทธิภาพ - ความสามารถในการปรับตัว - การสนับสนุน	การพรรณนา *	องค์การกุศล	วิธีอุปมาน และการศึกษาองค์การทางศาสนา

บรรทัดฐาน * หมายถึง แบบจำลองซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างบรรทัดฐาน (Normative models)

พรรณนา * หมายถึง แบบจำลองซึ่งมีลักษณะเป็นการพรรณนา (Descriptive models)

ที่มา : Organizational Effectiveness (Steers. 1977 : 44-45) อ้างมาจาก : การประเมินประสิทธิผลขององค์การ (ภรณ์ มหามนต์. 2529 : 46-51)

Steers (1977) ได้ตรวจสอบรูปแบบพหุเกณฑ์ของประสิทธิผลขององค์การ จำนวน 17 รูปแบบ พบว่าประสิทธิผลขององค์การ ส่วนใหญ่ ใช้ความสามารถในการปรับตัว หรือการยืดหยุ่น (Adaptability / Flexibility) ความสามารถในการผลิต (Productivity) และความพึงพอใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Satisfaction) และสรุปความถี่ของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร จากแบบจำลองต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.4 สรุปเกณฑ์การประเมินในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลขององค์กร

เกณฑ์การประเมิน	จำนวนครั้งที่ถูกนำมาใช้
- ความสามารถในการปรับตัว-ความยืดหยุ่น	10
- ความสามารถในการผลิต	6
- ความพึงพอใจ	5
- ความสามารถในการสร้างผลประโยชน์ -ผลกำไร	3
- การได้มาซึ่งทรัพยากร	3
- การปราศจากความเครียด	2
- การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม	2
- การพัฒนา	2
- ประสิทธิภาพ	2
- การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน	2
- การเจริญเติบโต	2
- การบูรณาการ	2
- การติดต่อสื่อสารแบบเปิด	2
- การอยู่รอด	2
- เกณฑ์อื่น ๆ	1

ที่มา : Organizational Effectiveness (Steers. 1977 : 46) อ้างมาจาก : การประเมินประสิทธิผลองค์กร (ภรณ์ี มหามนต์. 2529 : 52)

Steers (1977) ได้ให้ข้อสังเกตว่า มีอยู่ 12 รูปแบบ ที่สามารถใช้เป็นแบบอย่างในการประเมินประสิทธิผลองค์กรได้ โดยมี 10 รูปแบบที่สามารถประยุกต์ใช้ได้สำหรับองค์กรทุกประเภท แต่รูปแบบดังกล่าวยังเป็นการออกแบบสำหรับประเมินประสิทธิผลองค์กร องค์กรธุรกิจ และจะเห็นว่า แต่ละรูปแบบจะใช้เกณฑ์ สำหรับประเมิน 3-4 เกณฑ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร จำแนกออกเป็น 2 ส่วน คือ งานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร และงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.1 งานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร

กิ่งพร ทองใบ (2533) วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์กร กับ ประสิทธิภาพขององค์กร ภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย" มีวัตถุประสงค์ เพื่อวัด และ ประเมินประสิทธิผลองค์กร ภาครัฐบาลในระดับการบริหารราชการส่วนกลาง โดยเก็บรวบรวม ข้อมูล ลักษณะองค์กร เพื่อศึกษาว่าปัจจัยลักษณะองค์กรปัจจัยใด ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร และในจำนวนปัจจัยดังกล่าว ปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรมากที่สุด และมี น้ำหนักในการอธิบายประสิทธิผลองค์กรใด ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานว่า ปัจจัยลักษณะองค์กรมีอำนาจ ในการอธิบายประสิทธิผลองค์กร ปัจจัยลักษณะองค์กรที่ทำการศึกษาแบ่งเป็น 3 มิติคือ โครงสร้างองค์กร การจัดรูปแบบองค์กร และกลยุทธ์ทางการบริหาร แต่ละมิติจำแนกเป็น มิติย่อยดังนี้

ตัวแปรโครงสร้างองค์กร จำแนกเป็น 3 มิติย่อย คือ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ

ตัวแปรการจัดรูปแบบองค์กร จำแนกตามแนวคิดของ Henry Mintzberg(1983) คือ องค์กรโดยทั่วไป จะมีส่วนประกอบพื้นฐาน 5 ส่วน คือ ส่วนปฏิบัติการ ส่วนบริหารระดับสูง ส่วนบริหารระดับกลาง ส่วนเทคนิค และส่วนให้การสนับสนุน

ตัวแปรกลยุทธ์ทางการบริหาร จำแนกเป็น 6 มิติย่อย คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการตัดสินใจ และลดความไม่แน่นอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง ระดับวัฒนธรรม องค์กร และการเจริญเติบโตขององค์กร

ประสิทธิผลองค์กร จำแนกเป็น 2 มิติย่อย คือ ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ และ ประสิทธิภาพภายในองค์กร

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้มาตรวัดตัวแปรดังกล่าวข้างต้นที่สร้างขึ้นเอง ซึ่งมีค่า สัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ 0.85 ขึ้นไป และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้การวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร สามารถอธิบาย การ เปลี่ยนแปลงในประสิทธิผลการใช้งบประมาณ และประสิทธิผลรวมขององค์กรได้ร้อยละ 42

ตัวแปรลักษณะองค์การทุกมิติย่อย สามารถอธิบายประสิทธิผลการใช้งบประมาณ ประสิทธิภาพภายใน และประสิทธิผลรวมขององค์การได้ร้อยละ 45 ร้อยละ 23 และร้อยละ 50 ตามลำดับ

ภูทาบ รัตนสังขธรรม (2536) วิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ" เป็นการวิจัยเชิงวิจักษ์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยคณบดี และหัวหน้าภาควิชา ที่ทำงานด้านแพทยศาสตร์ และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศของคณะ และพฤติกรรมผู้นำของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา มีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ โดยพบว่าบรรยากาศของคณะมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือพฤติกรรมผู้นำ สำหรับปัจจัยที่มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผล ได้แก่ บรรยากาศของคณะ พฤติกรรมผู้นำ การติดต่อสื่อสารภายในคณะ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน งานวิจัยนี้ มีข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลของคณะ โดยการพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผล พัฒนาคณะ มีการประเมินผลการยอมรับของชุมชนต่อภารกิจของคณะ พัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกภายในหน่วยงานให้ดี จัดให้มีรายได้ และประโยชน์เกื้อกูลให้เพียงพอ

อาภรณ์ เขียมไชยศรี (2537) วิจัยเรื่อง "การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การ สำหรับวิทยาลัยครู" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การ สำหรับวิทยาลัยครู และเพื่อประเมินความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ และความมีประโยชน์ของระบบโดยผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครู มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ แนวคิดในการประเมินตนเอง การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินการประเมินตนเอง เกณฑ์ประเมิน การดำเนินการประเมิน การรายงานผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน เกณฑ์การประเมิน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมีจำนวนทั้งหมด 203 ข้อ เป็นรายการ เกณฑ์ประเมินที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟาย มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และมีประโยชน์ มีรายการประเมินขั้นพื้นฐานจำนวน 60 ข้อ เป็นรายการเกณฑ์ประเมินขั้นต่ำ สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยครู โดยเน้นในรายการเกณฑ์ประเมินขั้นพื้นฐาน 5 ข้อ คือ ความเพียงพอด้านความรู้ และความสามารถในการสอนของอาจารย์ ความเพียงพอของพื้นที่ และจำนวนหนังสือในห้องสมุดสำหรับการศึกษา ค้นคว้าของนักศึกษาไปรษณกรวิชาต่าง ๆ และในการศึกษาค้นคว้า เพื่อเตรียมการสอน และการทำวิจัยของอาจารย์ คุณธรรม จริยธรรม ของนักศึกษา และบัณฑิต เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา ความสามารถในการประสานงานกับบุคลากร และหน่วยงานในท้องถิ่น เช่น ศิลปิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในท้องถิ่น วัด เพื่อจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการได้รับการยอมรับในผลงานทางวิชาการของอาจารย์

เฉียบ ไทยยิ่ง (2539) วิจัยเรื่อง "ประสิทธิผลองค์การระบบเปิด กรณีศึกษา : การบริหารของคณะผู้บริหารระดับอธิการบดี และรองอธิการบดี สถาบันราชภัฏ" โดยบูรณาการกรอบความคิด ทฤษฎีการบริหาร และองค์การระบบเปิด แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล และหลักการอุดมศึกษา โดยใช้สถาบันราชภัฏเป็นตัวแทนในการศึกษา ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบการวิเคราะห์ 3 ตัวแบบ คือตัวแบบเชิงระบบ ตัวแบบเชิงพฤติกรรม และตัวแบบเชิงเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่าในตัวแบบเชิงระบบ ประสิทธิผลองค์การ เกิดจากปัจจัยทุกปัจจัยในองค์การระบบเปิด คือ ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และภูมิหลังของผู้บริหาร ทั้งนี้ คณะผู้บริหารยืนยันว่าประสิทธิผลองค์การ เป็นผลจากความสามารถในการใช้หลักการบริหารร้อยละ 64 ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการจูงใจให้อาจารย์ทำงาน การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม การวางแผน การใช้คน และการปรับปรุงหน่วยงาน นอกจากนี้ เป็นผลจากปัจจัยด้านทรัพยากรร้อยละ 34 ที่เหลือเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ในตัวแบบเชิงพฤติกรรม ซึ่งคณะอาจารย์เป็นผู้ประเมิน ประสิทธิภาพการบริหารของคณะผู้บริหาร พบว่าคณะอาจารย์ปฏิเสธ ความมีประสิทธิผลของการบริหารของคณะผู้บริหาร โดยสิ้นเชิง มีตัวแปรเพียงชุดเดียวที่อาจารย์ยอมรับว่า คณะผู้บริหารมีความสามารถในระดับที่พอยอมรับได้ คือ ความสามารถในการวางแผนการทำงาน ในตัวแบบเชิงเป้าหมาย ซึ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักศึกษาที่สำเร็จแล้วพบว่า ปัจจัยทุกตัวอธิบายความมีประสิทธิผลได้เพียงร้อยละ 20 และเป็นที่น่าสังเกตว่า การสร้างแรงจูงใจให้อาจารย์ทำงานให้แก่สถาบันเพิ่มขึ้น กลับทำให้คุณภาพของนักศึกษาเลวลง แสดงว่างานที่อาจารย์ทำเพิ่มขึ้น เป็นงานที่เกี่ยวกับการสอนหรือไม่เกี่ยวกับการเพิ่มคุณภาพด้านวิชาการของอาจารย์ แต่ประการใด นอกจากนี้พบว่า ยิ่งสถาบันจ่ายเงินงบประมาณเพื่อการบริหารมากเพียงใดก็ไม่มีผลต่อการเขียนตำรา เอกสารคำสอน และบทความทางวิชาการแต่อย่างใด แสดงว่าการจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนด้านนี้น้อยมาก สำหรับประสิทธิผลด้านการวิจัย และการนำเสนอผลงาน พบว่า ปัจจัยทุกตัวสามารถอธิบายประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 18 และยิ่งสถาบันจ่ายเงินเพื่อการบริหาร มากน้อยเพียงใด ก็ไม่มีผลต่อการวิจัย แสดงว่ามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยน้อยมาก สำหรับประสิทธิผลด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และประสิทธิผลด้านการทำนุบำรุง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม พบว่าปัจจัยทุกตัวสามารถอธิบายประสิทธิผลด้านดังกล่าวได้ร้อยละ 34 และร้อยละ 18 ตามลำดับ และพบว่าประสิทธิผลองค์การ ขึ้นอยู่กับอายุราชการของอาจารย์ และปัจจัยภายนอกสถาบันมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ โดยสรุปผลการประเมินพบว่าไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนด คือ ประสิทธิผลองค์การ เกิดจากความสามารถในการใช้หลักการบริหาร ของคณะผู้บริหาร และพบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนใหญ่ เมื่อใช้ผลงานจริง และการยอมรับของคณะอาจารย์ เป็นผู้ประเมินมีความขัดแย้ง และให้ผลตรงข้ามกับที่ผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) วิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา" การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้กรอบแนวคิดของ Richard M. Steers (1977) ที่จำแนกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การ ลักษณะขององค์การ และนโยบายการบริหาร โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับรู้ ของศึกษานิเทศก์ จำนวน 403 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่าที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทุกตัวในแบบจำลองมีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยมีขนาดอิทธิพลรวม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารงานบุคคล โครงสร้างองค์การ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร สภาพเศรษฐกิจและสังคม ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และบรรยากาศองค์การ โดยตัวแปรทุกตัวในแบบจำลอง มีความสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 34

อลงกต วรที (2540) วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายอำนาจในองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาล " การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการกระจายอำนาจในองค์การ ซึ่งศึกษาปัจจัยย่อยประกอบด้วย ขอบเขตในการควบคุมกำกับ ดูแล การมีส่วนร่วม การมีเอกภาพและอิสระ และการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย กับประสิทธิผลองค์การของเทศบาล ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ นิยามประสิทธิผลองค์การของเทศบาล คือ หน่วยงานเทศบาลที่มีประสิทธิผล จะต้องสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับงบประมาณ ให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึง สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน มีการปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ พนักงานจะต้องมีสุขภาพจิตที่ดี มีความเป็นหนึ่งเดียวกันในการปฏิบัติงาน พนักงานยอมรับในกฎระเบียบที่กำหนดขึ้น และพัฒนาไปสู่ความสามารถในการพึ่งตนเองได้แม้จะไม่ได้รับการสนับสนุน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานเทศบาล หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และ ปลัดเทศบาลจำนวน 144 แห่ง ใน 75 จังหวัด โดยมาตรวัดที่พัฒนาขึ้น และตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการปกครองท้องถิ่น ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบการเลือกโดยบังเอิญ โดยผู้ศึกษากำหนดทำการเก็บข้อมูล เทศบาลละ 3-8 ท่าน และเพื่อป้องกัน การเกิดอคติในระดับบุคคลในการประเมิน ผู้วิจัยกำหนดให้มีการตรวจสอบแบบประเมินที่ได้รับกลับคืน โดยการตรวจสอบ ความเหมือน และความสอดคล้องของการตอบคำถาม หากบุคคลใด ในแต่ละเทศบาลตอบคำถามเบี่ยงเบนออกจากกลุ่ม ผู้วิจัยได้ทำการตัดแบบสอบถามของบุคคลนั้นออกไป ผลการศึกษาพบว่า เหลือกลุ่มตัวอย่างเพื่อการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล 514 ท่าน จาก 144 เทศบาล

การประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อประมวลผลข้อมูลพื้นฐาน จากการศึกษาภาคสนามการใช้ค่าสถิติ Chi-square เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ และใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรด้านการกระจายอำนาจที่มีต่อ ตัวแปรด้านประสิทธิผลองค์การ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่ ประเมินว่าเทศบาลของตนภายในหน่วยงาน ระดับมาก จำนวน 85 เทศบาล นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยย่อย ด้านการกระจายอำนาจทุกตัวมีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลองค์การ โดยปัจจัยย่อย การใช้อำนาจหน้าที่ตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายจะมีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือ การมีส่วนร่วม ขอบเขตในการควบคุม และกำกับดูแล และมีเอกภาพและอิสระ ตามลำดับ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า ตัวแปรด้านการกระจาย อำนาจ นั้น ได้ส่งผล ต่อความผันแปรของประสิทธิผลองค์การ ของเทศบาลโดยรวม 38 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น จึงเป็นไปได้ว่า ยังมีปัจจัยอื่นนอกเหนือจากการกระจายอำนาจ ดังนั้นในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการบริหาร และการปฏิบัติงานของหน่วยงานเทศบาล จึงควรมีการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านอื่น ด้วย เช่น ความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ เป็นต้น

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ

Hrinco (1992) วิจัยเรื่อง "มโนทัศน์ของประสิทธิผลองค์การ" (The Concept of Organizational Effectiveness) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความชัดเจนด้านมโนทัศน์ ของประสิทธิผลองค์การ เนื่องจากพบว่า งานวิจัยหรือบทความเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ จำนวนมาก เสนอวิธีประเมินประสิทธิผลองค์การ หรือการทำให้เกิดประสิทธิผลองค์การสูงขึ้น แต่มีจำนวนน้อยมากที่สำรวจอย่างจริงจัง เกี่ยวกับมโนทัศน์เรื่องประสิทธิผลองค์การ และมีสิ่งอ้างอิงจำนวนมาก ที่เน้นความจำเป็นที่ต้องมีความชัดเจนในเรื่องนี้ การขาดความชัดเจน และการไม่เห็นพ้องต้องกันของมโนทัศน์ดังกล่าวรวมทั้ง การขาดแบบจำลองประสิทธิผลองค์การที่เห็นพ้องต้องกัน เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการวิจัยทางทฤษฎี และการวิจัยเชิงประจักษ์ และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้เกี่ยวกับองค์การ ผลจากการศึกษาเชิงประจักษ์ไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบกันได้ เพราะผู้วิจัยนิยาม หรือมีมโนทัศน์ที่แตกต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้น มีหลักฐานที่ปรากฏในงานวิจัยเพียงเล็กน้อยที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการศึกษาเรื่องประสิทธิผลองค์การ และแบบจำลองประสิทธิผลองค์การ ที่พบในงานวิจัยส่วนมาก จำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ แบบจำลองการบรรลุเป้าหมาย แบบจำลองการแสวงหาทรัพยากรเข้าสู่ระบบ และแบบจำลองวิวัฒนาการ และแบบจำลองการบรรลุเป้าหมาย เป็นแบบจำลองที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุด และพิจารณานำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ กล่าวคือ องค์การจะมีประสิทธิผล ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นๆ

แบบจำลองการแสวงหาทรัพยากรเข้าสู่ระบบ เป็นแบบจำลองที่วัดประสิทธิผล จากความสามารถขององค์การในการแสวงหาทรัพยากรที่หายาก และมีจำกัดเข้าสู่องค์การนั้น ๆ

แบบจำลองวิวัฒนาการ เป็นแบบจำลอง ที่มององค์การในฐานะองค์ประกอบหนึ่งของสังคม การตัดสินใจว่าองค์การนั้นๆ มีประสิทธิผลองค์การ ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นอยู่รอดและมีการเติบโต

อภิปรายอย่างหนึ่งของการศึกษาเรื่องนี้ คือแบบจำลองที่กล่าวถึงดังกล่าวไม่ได้ระบุถึงลักษณะของ คุณค่า ทั้งๆ ที่ ประสิทธิผลองค์การ เป็นความคิดรวบยอดเกี่ยวกับคุณค่า การตัดสินใจว่าองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่ ก็คือการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องคุณค่า คุณค่า เป็นตัวบอกลักษณะขององค์การ และคุณค่าหลายอย่างที่อยู๋ภายในจิตใต้สำนึกของ สมาชิกองค์การที่มีปฏิบัติการต่อสังคม อันกว้างออกไป คุณค่าเหล่านี้เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้ออภิปรายในการศึกษาเรื่องนี้คือ คุณค่าขององค์การควรสะท้อนคุณค่าของสังคมที่องค์การนั้น ๆ ตั้งอยู่ วัตถุประสงค์ขององค์การ ควรเป็นสิ่งที่ถูกนำไปกระทำให้เกิดผลดีต่อสังคมโดยการปฏิบัติการในทิศทางที่สอดคล้องกับคุณค่าที่สังคมนั้นยึดถือ องค์การที่ทำเช่นนี้ จึงจะเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลภายในบริบทของสังคม โดยสรุป องค์การจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อ องค์การนั้นแสดงความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยทำให้เกิดความเข้าใจว่าคุณค่าขององค์การ มีความสอดคล้องกับคุณค่าของสังคม บนพื้นฐานของคุณค่าเหล่านั้น วัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องถูกนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีงามขึ้นในสังคม

2.5 ประวัติความเป็นมา และบทบาทหน้าที่ของ สถาบันไทย-เยอรมัน

จากในอดีตที่ผ่านมา ก่อนที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ เศรษฐกิจของประเทศไทย มีความเจริญเติบโตในอัตราที่สูงอย่างต่อเนื่อง และในช่วงเวลานั้น ภาคอุตสาหกรรมได้มีการพัฒนา และลงทุน โดยมีการนำกระบวนการผลิตที่เป็นเทคโนโลยีในระดับสูง และมีความซับซ้อนมาใช้ในการผลิต ซึ่งกระบวนการผลิตเหล่านั้น จำเป็นต้องใช้แรงงานที่เป็นช่างฝีมือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับสูง ในขณะที่แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นแรงงานกึ่งฝีมือ และแรงงานระดับคนงาน ประกอบกับผู้จบการศึกษาทางด้านอาชีวศึกษาส่วนใหญ่ ยังขาดทักษะ และประสบการณ์ เกี่ยวกับเทคโนโลยีระดับสูงที่นำมาใช้ในกระบวนการผลิต จึงทำให้ภาคอุตสาหกรรมขาดแคลนช่างเทคนิค ที่เป็นแรงงานฝีมือ

นอกจากนั้นรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ซึ่งได้ให้ความร่วมมือ ในการพัฒนาบุคลากรทั้งใน และนอกระบบการศึกษา เห็นว่ามีความจำเป็นที่ประเทศไทย ควรมีการเร่งรัดผลิตช่างเทคนิคระดับสูง ด้วยการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม เช่นเดียวกับที่รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ได้ให้ความร่วมมือกับรัฐบาลสิงคโปร์ และมาเลเซีย จัดตั้งสถาบันเยอรมัน-สิงคโปร์ (GSI) และสถาบันเยอรมัน-มาเลเซีย (GMI) ตามลำดับ ด้วยความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี รัฐบาลไทย และรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน จึงร่วมมือกันจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน (TGI) โดยมีเป้าหมาย คือ ให้การฝึกอบรม และถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตระดับสูง แก่ภาคอุตสาหกรรม ของประเทศไทย

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2535 ให้จัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมันโดยมีรูปแบบการดำเนินงานเป็นหน่วยงานอิสระ มีอุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิ รองรับการทำงานของสถาบัน และมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนสนับสนุน โดยได้รับการช่วยเหลือจากรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน และรัฐบาลไทย ด้านงบประมาณในระยะแรก จนกว่าจะสามารถพึ่งตนเองได้

2.5.1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน

- 1) เพื่อให้การฝึกอบรม และถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตระดับสูง รวมทั้งเทคโนโลยีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรม
- 2) เพื่อให้บริการทดสอบ ตรวจสอบ และปรึกษาแนะนำ ด้านเทคโนโลยีการผลิตระดับสูงแก่ภาค อุตสาหกรรมไทย

2.5.2 วิสัยทัศน์

เพื่อให้สถาบันไทย-เยอรมัน เป็นผู้นำทางการฝึกอบรมช่างเทคนิคที่มีฝีมือระดับสูงและเป็นที่ยอมรับทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีศูนย์รวมข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ทางเทคโนโลยีการผลิตระดับสูงที่ทันสมัย และมีบุคลากรที่สามารถถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีให้แก่ ช่างเทคนิค และผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม ได้ทันตามความต้องการ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

2.5.3 ภารกิจหลัก ขององค์การ

1) ดำเนินการจัดฝึกอบรมบุคลากรของภาคเอกชน และภาครัฐ ในลักษณะการปฏิบัติงานจริงทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน ให้รู้จักการใช้ และดูแลรักษาอุปกรณ์ และเครื่องมือในงานผลิตที่ทันสมัย และเพื่อเพิ่มพูนทักษะให้กับช่างเทคนิคที่มีฝีมือระดับสูง ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับระบบ และทักษะในการแก้ปัญหา การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการทำงานเป็นทีมซึ่งสัมพันธ์กับการใช้เทคนิคระดับสูง และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2) ให้บริการข้อมูล บริการปรึกษาแนะนำ และบริการทางเทคนิค แก่ผู้ประกอบการ ในด้านเทคโนโลยีการผลิตระดับสูง และเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้ง จัดทำโครงการความร่วมมือกับผู้ประกอบการ เพื่อสอดคล้องประสานการฝึกอบรม การผลิตในรูปของ โรงฝึกงาน และการบริการอื่น ๆ อันนำไปสู่การถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีให้แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไทย เช่น บริการหลังการฝึกอบรม บริการเครื่องจักรกลาง บริการทดสอบ และตรวจสอบ และบริการเช่าพื้นที่ และอุปกรณ์ เป็นต้น

3) นำการศึกษาวิจัยความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ศึกษาความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และรวบรวมข้อมูลอุปกรณ์การสาธิตของเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน ให้สอดคล้อง และสัมพันธ์กับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

4) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายใน และต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ สิ่งพิมพ์ ข้อมูล และเจ้าหน้าที่ระหว่างกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ การ และดำเนินการอื่น ๆ ที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถาบันไทย-เยอรมัน

2.5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันไทย-เยอรมัน และกระทรวงอุตสาหกรรม

ตามมติคณะรัฐมนตรี ได้อนุมัติให้ กระทรวงอุตสาหกรรม ดำเนินการจัดตั้ง สถาบันไทย-เยอรมัน เป็นหน่วยงานอิสระ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม นั้น อาจจะพิจารณาได้ว่า สถาบันไทย-เยอรมัน ไม่ใช่หน่วยงานภาคเอกชน หรือหน่วยงานที่เป็นอิสระ จากกระทรวงอุตสาหกรรม อย่างแท้จริง แต่สถาบันไทย-เยอรมัน เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ดังนั้นในการดำเนินงานของสถาบันฯ จึงต้องมีการประสานงานกับส่วนราชการ ทั้งภายใน และภายนอก กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งมีดังนี้

1) อุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิ ซึ่งเป็นนิติบุคคล เป็นผู้รับรอง การดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน โดยมี นายบรรหาร ศิลปอาชา อธิบดีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นประธานมูลนิธิ และมีผู้ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นกรรมการ ของมูลนิธิ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) เนื่องจากในการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมันให้เป็นหน่วยงานอิสระนั้น กำหนดให้สถาบันไทย-เยอรมัน จะต้องรับนโยบายจากกระทรวงอุตสาหกรรม และข้อเสนอแนะจากรัฐและเอกชน โดยในการบริหารงานของสถาบันฯ กำหนดให้มี คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่ง ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นประธานกรรมการ และมีผู้แทนภาครัฐ และภาคเอกชน ตามจำนวน และสัดส่วนที่เหมาะสม เป็นกรรมการ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ ดูแล และแต่งตั้งผู้อำนวยการสถาบันไทย-เยอรมัน เพื่อรับผิดชอบการดำเนินงาน ของสถาบันฯ โดยมีอุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิ เป็นผู้รับรองการดำเนินงานของสถาบันฯ ดังนั้น กระทรวงอุตสาหกรรม และสถาบันไทย-เยอรมัน จึงมีความสัมพันธ์ในเรื่องการกำหนดนโยบายในการดำเนินงาน และเป็นประธานคณะกรรมการ ของสถาบันฯ รวมทั้งเป็น คณะกรรมการของสถาบันฯ ด้วย

3) นอกจากนี้ ในการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน ได้กำหนดให้สถาบันฯ ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ผ่านสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ดังนั้น กระทรวงอุตสาหกรรม ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัด จึงมีหน้าที่ในการกำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงานของสถาบันฯ ในส่วนที่เกี่ยวกับเงินอุดหนุนที่ได้รับจากเงินงบประมาณ สถาบันฯ จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบวิธีการงบประมาณในการขอตั้งงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และผลการปฏิบัติงานโดยจะต้องรายงานให้กระทรวงอุตสาหกรรม ทราบเป็นรายเดือน และรายงานให้ สำนักงบประมาณ และคณะรัฐมนตรีทราบทุก ๆ งวด 3 เดือน ในการนี้ กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่ประสานงานด้านนี้ สามารถที่จะติดต่อสั่งการให้ ผู้อำนวยการสถาบันฯ จัดส่งข้อมูลรายงาน ตามที่ส่วนราชการดังกล่าวต้องการได้

4) พฤติกรรมในการบริหารของกระทรวงอุตสาหกรรม เกี่ยวกับการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน จะอยู่ภายใต้ รัฐมนตรีว่าการ หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการ ที่ได้รับมอบหมาย และปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม รวมทั้งกองแผนงาน และสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ถือว่าสถาบันฯ เป็นกรม หรือหน่วยงาน ในการควบคุมดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ดังนั้น รัฐมนตรีว่าการ รัฐมนตรีช่วยว่าการ และปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จึงสามารถสั่งการโดยอาศัยอำนาจและบทบาท ของปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ในฐานะประธานกรรมการสถาบันฯ ให้ผู้อำนวยการสถาบันฯ ปฏิบัติการตามนโยบาย หรือแนวทางที่กระทรวงอุตสาหกรรม ต้องการได้

2.5.5 สินค้าและบริการ

สถาบันไทย-เยอรมัน มีการให้บริการ สำหรับภาคอุตสาหกรรม และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) การฝึกอบรม โดยมีการจัดการฝึกอบรมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

การผลิต ในภาคอุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) การทดสอบ สอบเทียบ เครื่องมือ และอุปกรณ์ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการผลิตในภาคอุตสาหกรรม

3) การให้คำปรึกษาแนะนำ และจัดทำโครงการงาน

4) การบริการอื่น ๆ เช่น การให้เช่าพื้นที่ การให้เช่าที่พัก และการให้เช่าเครื่องจักร เป็นต้น

2.5.6 กลุ่มลูกค้า และผู้ใช้บริการ

ผู้ใช้บริการจากสถาบัน ไทย-เยอรมันจะประกอบด้วย ผู้ประกอบการ และผู้ที่ปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการผลิตระดับสูง และเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาจารย์ หรือผู้สอนในสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องทางด้านวิชาชีพ เช่น วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น

2.5.7 โครงสร้างองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน

ภาพที่ 2.2 จะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่งการดำเนินงานของ สถาบันไทย-เยอรมัน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีมูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรม รองรับการดำเนินงานของสถาบันฯ และมีผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบันฯ คือ คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน และมี ผู้อำนวยการสถาบันไทย-เยอรมัน มีหน้าที่ในควบคุมการบริหาร และดำเนินงานของสถาบันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งในที่นี้ จะอธิบายหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในโครงสร้างองค์กรดังนี้

1) คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน

ตามมติคณะรัฐมนตรี กำหนดให้มี คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย ควบคุม ดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน และกิจกรรมการบริหารงานต่างๆ ของสถาบันฯ รวมทั้ง การแต่งตั้ง ผู้อำนวยการสถาบันไทย-เยอรมัน โดย คณะกรรมการ จะประกอบด้วย ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนส่วนราชการภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักวิชาการ ตามสัดส่วนที่เหมาะสม มีวาระการดำรงตำแหน่ง คราวละ 2 ปี

คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมันมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของสถาบันฯ

(2) ควบคุม ดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ

ของสถาบันฯ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(3) กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และงบประมาณ เงินช่วยเหลือ เงินอุดหนุน เงินรายได้ ทรัพย์สิน และเงินทุนต่าง ๆ ของสถาบันฯ

(4) กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และระเบียบการบริหารบุคคลอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานของสถาบันฯ

(5) สรรหา และแต่งตั้งผู้อำนวยการสถาบันฯ

(6) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคล เพื่อดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ ตามความเหมาะสม และจำเป็น

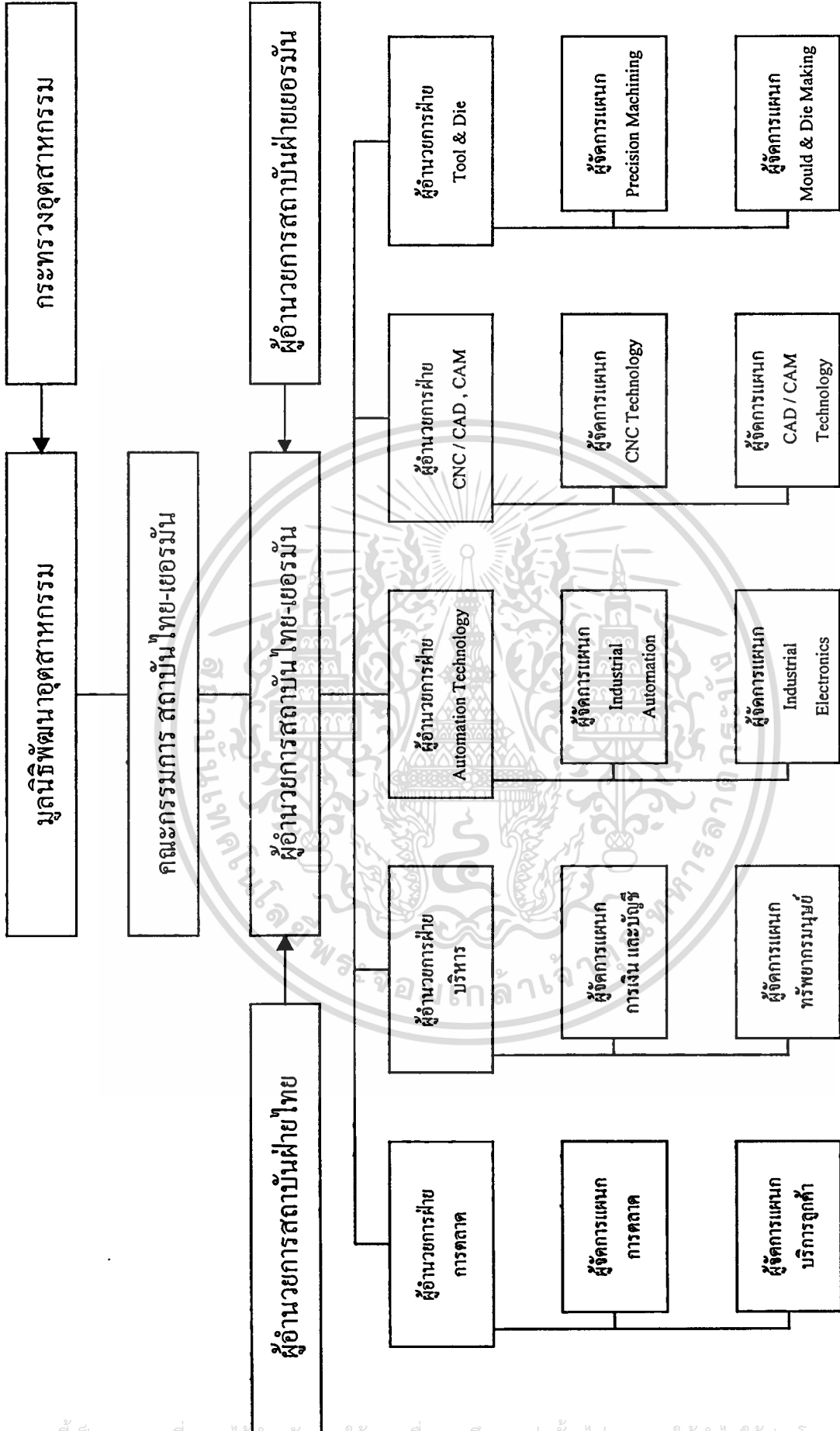
2) ผู้อำนวยการสถาบันไทย-เยอรมัน

มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกิจการของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของสถาบันฯ และตามนโยบาย และระเบียบปฏิบัติที่คณะกรรมการสถาบันฯ กำหนด ตลอดจนมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาพนักงานทั้งหมดของสถาบันฯ และผู้อำนวยการสถาบันไทย-เยอรมัน จะประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันฯฝ่ายไทย ซึ่งทำหน้าที่ประสานงานกับรัฐบาลไทย และผู้อำนวยการสถาบันฯฝ่ายเยอรมัน ซึ่งทำหน้าที่ประสานงาน และความช่วยเหลือจากรัฐบาลเยอรมัน

ทั้งนี้ การดำเนินการจัดตั้ง สถาบันไทย-เยอรมัน ก็เพื่อสนองตอบต่อภารกิจที่สำคัญ คือ การให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง และงานบริการอื่น ๆ ที่ตรงตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ดังนั้น จึงต้องจัดองค์การ ให้มีความยืดหยุ่นสูง เป็นองค์กรในลักษณะที่เรียกว่า Learning Corporate โดยในปัจจุบัน สถาบันไทย-เยอรมัน มีการแบ่งงานภายในออกเป็น 5 ฝ่าย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

3) ฝ่ายบริหารทั่วไป

ฝ่ายบริหารทั่วไปมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารบุคคล งานบริหารหอพัก งานบริหารการเงิน งบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้างและการพัสดุ งานติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการต่าง ๆ เกี่ยวกับกรยกเว้นภาษี และนำของออกจากท่าเรือ ตามความช่วยเหลือและอื่น ๆ งานดูแลอาคารสถานที่และระบบอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในสถาบันฯ ประสานงานกับฝ่ายเยอรมันในการบริหารสถาบันฯ ฝ่ายบริหารทั่วไป แบ่งการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบออกเป็น 2 แผนก และ 1 กลุ่มงาน คือ แผนกบุคคล แผนกการเงิน-การบัญชี และกลุ่มงานอาคารสถานที่/ยานพาหนะ



ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างองค์กรของ สถาบันไทย-เยอรมัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการประชาสัมพันธ์ สถาบันฯ ให้เป็นที่รู้จักแก่บุคคลทั่วไป การขายบริการที่เป็นกิจการของสถาบันฯ การให้บริการ และต้อนรับ ลูกค้า การรับลงทะเบียนการฝึกอบรมและสัมมนา งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าฝึกอบรม กับ สถาบันฯ รวมถึงงานการจัดการ และการให้บริการห้องสมุด และการให้บริการหลังการขาย โดยในการดำเนินงานของ ฝ่ายการตลาด แบ่งงานออกเป็น 2 แผนกคือ แผนกการตลาด และแผนกการบริการลูกค้า

5) ฝ่าย Automation Technology

มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตร ดำเนินการฝึกอบรม และให้บริการแก่ภาคอุตสาหกรรม ในด้านเทคโนโลยีควบคุมการผลิตแบบอัตโนมัติ โดยในฝ่าย Automation Technology มีการแบ่งการทำงานออกเป็น 2 แผนก คือ แผนก Industrial Electronics ซึ่ง ดูแล และรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา หลักสูตร การให้การฝึกอบรม งานบริการให้คำปรึกษา และการทำโครงการอุตสาหกรรม ในด้าน เทคโนโลยีการควบคุมแบบโปรแกรมได้ (PLC/PC), เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ , อุปกรณ์และการขับเคลื่อนที่ใช้ไฟฟ้า และการควบคุมกระบวนการผลิต (PCS) และแผนก Industrial Automation ซึ่ง ดูแล และรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา หลักสูตร การให้การฝึกอบรม งานบริการให้คำปรึกษา และการทำโครงการอุตสาหกรรม ในด้าน นิวเมติก, ไฮดรอลิก, หุ่นยนต์ และระบบควบคุมการผลิต แมคคาทรอนิกส์

6) ฝ่าย CNC & CAD/CAM Technology

มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตร และดำเนินการฝึกอบรมเทคโนโลยี และให้บริการแก่ภาคอุตสาหกรรม ใน 2 สาขา คือ ด้านเทคโนโลยีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ควบคุมการผลิตเชิงเลข (CNC) และด้านเทคโนโลยีการใช้คอมพิวเตอร์ในการเขียนแบบ และช่วยในการผลิต (CAD / CAM) โดยในการดำเนินงานของฝ่าย CNC & CAD/CAM Technology จะแบ่งการทำงานออกเป็น 2 แผนก คือ แผนก CNC ซึ่ง ดูแล และรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การให้การฝึกอบรม งานบริการให้คำปรึกษา และการทำโครงการอุตสาหกรรม ด้านการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ควบคุมการผลิตเชิงเลข (CNC) การทดสอบวัสดุ การใช้เครื่องมือวัด และการตัดด้วยเลเซอร์ เป็นต้น และแผนก CAD/CAM ซึ่ง ดูแล และรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การให้การฝึกอบรม งานบริการให้คำปรึกษา และการทำโครงการอุตสาหกรรม ด้าน การใช้คอมพิวเตอร์ในการเขียนแบบ และการใช้งานคอมพิวเตอร์ช่วยในการผลิต

7) ฝ่าย Tool & Die Technology

มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตร และดำเนินการฝึกอบรมเทคโนโลยี และให้บริการแก่ภาคอุตสาหกรรม ในด้านเทคโนโลยีแม่พิมพ์ ครอบคลุม 2 สาขา คือ ด้านการผลิตแม่พิมพ์ และด้านการใช้เครื่องจักรกลที่มีความแม่นยำสูง (Precision Machining) โดยในการดำเนินงานของ ฝ่าย Tool & Die จะแบ่งการทำงานออกเป็น 2 แผนก คือ แผนก Mould/Die Making ซึ่งดูแล และรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การให้การฝึกอบรม งานบริการให้คำปรึกษา และการทำโครงการอุตสาหกรรม ด้าน การขึ้นรูปโดยไฟฟ้า เทคโนโลยีการผลิตแม่พิมพ์พลาสติก และการฉีดพลาสติก การผลิตแม่พิมพ์โลหะและการขึ้นรูปโลหะ และแผนก Precision Machining ซึ่งดูแล และรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การให้การฝึกอบรม งานบริการให้คำปรึกษา และการทำโครงการอุตสาหกรรม ด้านเทคโนโลยีการเชื่อม การฝึกฝีมือเบื้องต้น การตัดเฉือนโลหะ ด้วยเครื่องจักรกลพื้นฐานที่มีความเที่ยงตรงสูง

เพื่อให้รองรับกับแผนการดำเนินงาน ของสถาบันไทย-เยอรมัน ปัจจุบันมีกรอบอัตราของพนักงานรวมทั้งสิ้น 107 อัตรา และมีพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในสถาบันฯ รวม 77 คน

2.5.8 คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน

คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน ที่แต่งตั้ง โดยคำสั่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2538 ประกอบด้วย

ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม	ประธานกรรมการ
ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	กรรมการ
ผู้แทนสำนักงานงบประมาณ	กรรมการ
ผู้แทนกรมวิเทศสหการ	กรรมการ
ผู้แทนสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	กรรมการ
ผู้แทนจากองค์กรเพื่อความช่วยเหลือทางวิชาการเยอรมัน (GTZ)	กรรมการ
ผู้แทนหอการค้าเยอรมัน-ไทย	กรรมการ
ดร. สมชอบ ไชยเวช	กรรมการ
ดร. เกชา ลาวัลยะวัฒน์	กรรมการ
นายเผด็จภัย มีคุณเยี่ยม	กรรมการ
นายประพัฒน์ โพธิ์วรคุณ	กรรมการ
ผู้อำนวยการสถาบันไทย-เยอรมัน	กรรมการและเลขานุการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีการศึกษา และการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

จากกรอบความคิดของการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน จะแบ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

3.1.1 ผู้กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน

จะพบว่า ผู้มีหน้าที่ กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน คือ คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาต่างๆ ซึ่งแต่งตั้ง โดยคำสั่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2538 ซึ่งมีจำนวน 12 คน โดยในการศึกษานี้ จะทำการเก็บข้อมูลจากประชากรในกลุ่มนี้ทั้งหมด โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

3.1.2 พนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน

ในการศึกษานี้ ได้กำหนดคุณสมบัติของประชากรในกลุ่มนี้ ดังนี้ ต้องเป็นพนักงานของสถาบันไทย-เยอรมัน มีอายุงานนับถึงวันที่ 1 มิถุนายน 2543 ไม่นต่ำกว่า 6 เดือน โดยจากการสำรวจจากระบบฐานข้อมูลของแผนกทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันไทย-เยอรมัน เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2543 พบว่า ประชากรในกลุ่มนี้มีทั้งสิ้น จำนวน 68 คน โดยในการศึกษานี้ จะทำการเก็บข้อมูลจากประชากรในกลุ่มนี้ทั้งหมด โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง ประชากรในกลุ่มนี้ประกอบด้วย

พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 4 คน

พนักงานระดับผู้จัดการแผนก จำนวน 7 คน

พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 57 คน

3.1.3 ผู้ใช้บริการจากสถาบันไทย-เยอรมัน

ผู้ใช้บริการจากสถาบันไทย-เยอรมันจะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งประชากรในกลุ่มนี้จะต้องเป็นผู้ใช้บริการจากสถาบันไทย-เยอรมัน ไม่เกินกว่า 2 ปี นับถึงวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2543 โดยในการศึกษานี้ จะทำการเก็บข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่าง แบบการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) และจากการสำรวจ จากระบบฐานข้อมูลของฝ่ายการตลาด สถาบันไทย-เยอรมัน เมื่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เปรียบเทียบเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2543 พบว่ามีผู้ใช้บริการจากสถาบันไทย-เยอรมัน ในช่วงระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2541 ถึง วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2543 รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,761 ราย ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผู้ใช้บริการด้านการฝึกอบรม จำนวน 1,240 ราย
- 2) ผู้ใช้บริการด้านการรับคำปรึกษา และจัดทำโครงการอุตสาหกรรม จำนวนรวมทั้งสิ้น 509 ราย
- 3) ผู้ใช้บริการอื่นๆ เช่น ผู้เช่าสถานที่ในการจัดสัมมนา ผู้เช่าสถานที่เพื่อเป็นที่ตั้งบริษัท เป็นต้น จำนวน 12 ราย

การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยใช้สูตรของ Yamane (1967)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด
 e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05
 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 %

ดังนั้น จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ของผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน

$$n = \frac{1,761}{1 + (1,761)(0.05)^2}$$

$$n = 325.96$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ของผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน ที่ต้องทำการการสุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล เท่ากับ 326 ราย

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ในแต่ละกลุ่มประชากรที่ทำการเก็บข้อมูล

ประชากร	จำนวนทั้งหมด (ราย)	จำนวนที่เก็บข้อมูล (ราย)	จำนวนที่ตอบแบบสอบถาม (ราย)	ร้อยละ (%)
ผู้กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน	12	12	6	50.00
พนักงาน สถาบันไทย-เยอรมัน	68	68	55	80.88
ผู้ใช้บริการจาก สถาบันไทย-เยอรมัน	1,761	326	176	53.99

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า ที่ผู้ทำการศึกษาสร้างขึ้น โดยมีกระบวนการดังนี้

1) สร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันไทย-เยอรมัน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสถาบันอาหาร โดยได้รับคำปรึกษาจากอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานอิสระ ที่ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

2) สร้างแบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า จำนวน 3 ชุด ซึ่งแบ่งออกตามกลุ่มตัวอย่าง ที่ทำการเก็บข้อมูล โดยในแต่ละแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจะแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน โดยในแต่ละข้อความ จะแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 3 คำแนะนำ เพื่อพัฒนาประสิทธิผลองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน

3) ตรวจสอบแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยการปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านประสิทธิผลองค์กร จำนวน 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้าง เนื้อหา และความเที่ยงตรง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาจะทำการจัดส่งเอกสารไปยังกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 3 แต่ละบุคคลทางไปรษณีย์ โดยเอกสารจะประกอบด้วย แบบสอบถาม 1 ฉบับของแบบสอบถามที่จำหน่ายของผู้ศึกษา และปิดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว หนังสือราชการจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 1 ฉบับ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และ ส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้ว กลับคืนถึงผู้ศึกษาโดยทางไปรษณีย์

ประชากรในกลุ่มที่ 2 ผู้ศึกษาจะทำการจัดส่งเอกสารไปยังแต่ละบุคคลโดยผู้ศึกษาเอง โดยเอกสารจะประกอบด้วย แบบสอบถาม 1 ฉบับ หนังสือราชการจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 1 ฉบับ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้วกลับคืนถึงผู้ศึกษาโดยตรง

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษานี้ จะแบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1) ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารของหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม จะสรุปผลการสัมภาษณ์ โดยการบรรยาย และใช้ตารางประกอบการบรรยาย

2) ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามวัดประมาณค่า ที่สร้างขึ้นทั้ง 3 ชุด จะมีลักษณะดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงบรรยาย ในรูปแบบร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพผลองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน โดยแยกประเมินในแต่ละมิติ ของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพองค์กร จะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V) และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย

ซึ่งในแต่ละข้อความภายในแบบสอบถามจะแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ

โดยข้อความเชิงบวกจะมีค่าคะแนนดังนี้

รายการที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก	คะแนน	5
รายการที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงค่อนข้างมาก	คะแนน	4
รายการที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง	คะแนน	3
รายการที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงค่อนข้างน้อย	คะแนน	2
รายการที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย	คะแนน	1

ข้อความเชิงลบจะมีค่าคะแนนดังนี้

รายการที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก	คะแนน	1
รายการที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงค่อนข้างมาก	คะแนน	2
รายการที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง	คะแนน	3
รายการที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงค่อนข้างน้อย	คะแนน	4
รายการที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย	คะแนน	5

เมื่อกำหนดค่าคะแนน และความหมายของแต่ละข้อความแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดค่าความหมายของค่าเฉลี่ย โดยในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ผู้ศึกษาได้กำหนดค่าเฉลี่ยความคิดเห็น เพื่อแปลความหมายดังนี้ (John W. Best : 1981)

ช่วงคะแนนเฉลี่ย

4.51 – 5.00	หมายความว่า	มีประสิทธิผลองค์การมาก
3.51 – 4.50	หมายความว่า	มีประสิทธิผลองค์การค่อนข้างมาก
2.51 – 3.50	หมายความว่า	มีประสิทธิผลองค์การปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายความว่า	มีประสิทธิผลองค์การค่อนข้างน้อย
1.00 – 1.50	หมายความว่า	มีประสิทธิผลองค์การน้อย

ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้ศึกษาจะแยกพิจารณาตามกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาในแต่ละมิติของตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การ และประสิทธิผลองค์การรวมด้วย

ตอนที่ 3 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคำแนะนำของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อพัฒนาประสิทธิผลองค์การของสถาบันไทย-เยอรมัน ผู้ศึกษาจะทำการสรุปโดยการบรรยาย

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean , \bar{X})

$$\bar{X} = \frac{\sum f_x}{n}$$

กำหนดให้

f คือ ความถี่ของข้อมูล

x คือ ค่านำหนักของคะแนนถ่วง

n คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

2) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation , S.D)

$$S.D = \sqrt{\frac{\sum f(\bar{x} - x)^2}{n}}$$

3) สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation , C.V)

$$C.V = \frac{S.D}{\bar{x}}$$

สัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูล จะใช้บรรยายลักษณะการกระจายของข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าข้อมูลชุดนั้นจะยอมรับได้หรือไม่ โดยในการศึกษาครั้งนี้ จะยอมรับข้อมูลที่มีสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูลไม่เกิน 0.39 เท่านั้น ซึ่งสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูลจะมีการแปลความหมายได้ดังนี้ (ประคอง กรรณสูตร. 2539)

ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย

0.00 - 0.19	หมายความว่า	ข้อมูลมีการกระจายน้อยที่สุด
0.20 - 0.39	หมายความว่า	ข้อมูลมีการกระจายน้อย
0.40 - 0.59	หมายความว่า	ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง
0.60 - 0.79	หมายความว่า	ข้อมูลมีการกระจายมาก
0.80 ขึ้นไป	หมายความว่า	ข้อมูลมีการกระจายมากที่สุด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแล ของกระทรวงอุตสาหกรรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงานอิสระเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้
ประสิทธิผลองค์กร เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานอิสระภายใต้การ
กำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งมีหัวข้อที่สำคัญ 3 หัวข้อ คือ ภาพอนาคตของหน่วย
งานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ลักษณะของหน่วยงานอิสระภายใต้
การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรมที่มีประสิทธิผล และความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้
ประสิทธิผลองค์กรที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรหน่วยงานอิสระ จากกรอบความคิดที่
ผู้ศึกษานำเสนอ ซึ่งสรุปผลการสัมภาษณ์ในแต่ละหัวข้อดังนี้

4.1.1 ภาพอนาคตของหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

ผู้บริหารหน่วยงานอิสระมีความเห็นตรงกันว่าหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแล
ของกระทรวงอุตสาหกรรม มีบทบาทสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของภาคอุตสาหกรรม
ของประเทศไทย โดยบทบาทหลักที่หน่วยงานอิสระเหล่านี้จะต้องปฏิบัติ คือ การพัฒนาบุคลากร
ที่ปฏิบัติงานในแต่ละสาขาของอุตสาหกรรม การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ การให้ข้อมูลข่าวสาร
การวิเคราะห์ตรวจสอบในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และการทำโครงการ หรืองานวิจัยที่สามารถ
นำมาใช้ในการพัฒนาอุตสาหกรรมในแต่ละสาขาได้อย่างแท้จริง

ผู้บริหารหน่วยงานอิสระส่วนใหญ่มองว่าในอนาคตหน่วยงานอิสระเหล่านี้
สามารถจะพึ่งตนเองได้ในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามยังคงอาศัยงบประมาณจากรัฐบาลอยู่
เนื่องจากหน่วยงานอิสระเหล่านี้ มีบทบาทที่ยังจะต้องคอยสนองนโยบายของรัฐอยู่ มิใช่ดำเนินงาน
เป็นแบบธุรกิจเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นว่าหน่วยงานอิสระเหล่านี้ สามารถดำเนินงาน
และหารายได้จากการดำเนินธุรกิจครอบคลุมเฉพาะรายจ่ายของการดำเนินงานที่จำเป็นเท่านั้น แต่
ไม่สามารถหารายได้ให้ครอบคลุมรายจ่ายตามโครงการที่รัฐเป็นผู้กำหนด และงบประมาณที่ใช้ใน
การจ่ายลงทุนได้

ผู้บริหารทุกท่าน มีความเห็นเหมือนกันว่าในการดำเนินงาน และการให้บริการกับ
ภาคอุตสาหกรรมของหน่วยงานอิสระ มีความคล่องตัว และรวดเร็วมากกว่าการให้บริการจาก

หน่วยงานราชการ แต่หน่วยงานอิสระเหล่านี้จะสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ถ้ามีการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากต่างประเทศ

อุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงานที่สำคัญ คือ

1) งบประมาณที่ได้รับจากการจัดสรรจากรัฐบาล ไม่เพียงพอในการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานอิสระเหล่านี้ อยู่ภายใต้รูปแบบ และข้อกำหนดเดียวกับหน่วยงานราชการอื่นๆ ทำให้โครงการ หรือแผนงานบางอย่างต้องชะลอ หรือระงับไปในกรณีที่ถูกต้องงบประมาณ

2) ภาคอุตสาหกรรมยังไม่เข้าใจบทบาท และหน้าที่ของหน่วยงานอิสระเหล่านี้ อย่างเพียงพอ ทำให้ขาดความร่วมมือ และการขอใช้บริการจากหน่วยงานอิสระเหล่านี้

3) อัตราการลาออกของพนักงานที่ได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานอิสระจนเป็นผู้ชำนาญงานแล้วจำนวนมาก เนื่องมาจากผลตอบแทนที่ได้รับจากภาคเอกชนสูงกว่า หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

4.1.2 ลักษณะของหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีประสิทธิผลองค์กร

ผู้บริหารทุกท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรมที่มีประสิทธิผลองค์กร จะต้องเป็นหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีประสิทธิภาพด้านการใช้งบประมาณ สามารถให้บริการเป็นที่พึงพอใจสูงสุดกับลูกค้า เป็นหน่วยงานที่มีการพัฒนานวัตกรรม และมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา มีการประสานงาน และความร่วมมือภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานอิสระอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ระหว่างภาคอุตสาหกรรม และระหว่างหน่วยงานอื่นของรัฐ ที่เกี่ยวข้อง อย่างมีประสิทธิภาพ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4.1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรหน่วยงานอิสระ จากกรอบความคิดที่ผู้ศึกษานำเสนอ

ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร ที่ใช้ในการประเมินผลประสิทธิผลองค์กร ของหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ตามกรอบความคิดที่ผู้ศึกษานำเสนอ ซึ่งจากกรอบความคิดของการศึกษานั้น เป็นการประยุกต์การประเมินจากกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นพหุเกณฑ์ ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมที่จะนำมาใช้ประเมินประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

ทั้งนี้ผู้บริหาร ทั้ง 3 ท่านได้จัดลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กรที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร

ลำดับที่	1	2	3	4
มิติด้านการปรับตัว		3		
มิติด้านการบรรลุเป้าหมาย	2			1
มิติด้านการบูรณาการ	1		2	
มิติด้านการสร้าง และรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร			1	2

การวิเคราะห์ข้อมูล

ลำดับที่ 1 มีคะแนนเท่ากับ 4

ลำดับที่ 2 มีคะแนนเท่ากับ 3

ลำดับที่ 3 มีคะแนนเท่ากับ 2

ลำดับที่ 4 มีคะแนนเท่ากับ 1

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้บริหารหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่ให้ลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กรที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ดังนี้

มิติด้านการบรรลุเป้าหมาย มีผู้บริหารหน่วยงานอิสระ 2 ท่าน มีความเห็นว่ามีลำดับความสำคัญในลำดับ 1 และมีผู้บริหารหน่วยงานอิสระ 1 ท่าน มีความเห็นว่ามีลำดับความสำคัญในลำดับที่ 4 ทำให้ มิติด้านการบรรลุเป้าหมาย มีคะแนนรวม 9 คะแนน ($4 \times 2 + 1 \times 1 = 9$)

มิติด้านการปรับตัว ผู้บริหารหน่วยงานอิสระทั้ง 3 ท่าน มีความเห็นตรงกันว่า มีลำดับความสำคัญในลำดับ 2 ทำให้มิติด้านการปรับตัว มีคะแนนรวม 9 คะแนน ($3 \times 3 = 9$)

มิติด้านการบูรณาการ มีผู้บริหารหน่วยงานอิสระ 1 ท่าน มีความเห็นว่ามีลำดับความสำคัญในลำดับที่ 1 และมีผู้บริหารหน่วยงานอิสระ 2 ท่าน มีความเห็นว่ามีลำดับความสำคัญในลำดับที่ 3 ทำให้มิติด้านการบูรณาการ มีคะแนนรวม 8 คะแนน ($4 \times 1 + 2 \times 2 = 8$)

มิติด้านการสร้างและรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร มีผู้บริหารหน่วยงานอิสระ 1 ท่าน มีความเห็นว่ามีลำดับความสำคัญในลำดับที่ 3 และมีผู้บริหารหน่วยงานอิสระ 2 ท่าน มีความ

เห็นว่ามียุทธศาสตร์สำคัญในลำดับที่ 4 ทำให้มีมิติด้านการสร้างและรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร มีคะแนนรวม 4 คะแนน ($1 \times 2 + 2 \times 1 = 4$)

ดังนั้นสามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์กร ของหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ตามลำดับดังนี้ มิติด้านการบรรลุเป้าหมาย และมิติด้านการปรับตัว อยู่ในลำดับความสำคัญลำดับที่ 1 และมิติด้านการบูรณาการ อยู่ในลำดับความสำคัญลำดับที่ 2 และมิติด้านการสร้างและรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร มีลำดับความสำคัญอยู่ในลำดับที่ 3

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินประสิทธิผลองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน

4.2.1 ผลการประเมินประสิทธิผลองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน

จากการรับรู้ ของผู้กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน

ตารางที่ 4.2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ผู้กำกับดูแลสถาบัน ไทย-เยอรมัน

ข้อมูล	จำนวน (ราย)	สัดส่วน (ร้อยละ)
1. เพศ		
ชาย	6	100
หญิง	0	0
รวม	6	100
2. อายุ		
น้อยกว่า 40 ปี	0	0
40-50 ปี	1	16.67
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	5	83.33
รวม	6	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาโท	0	0
ปริญญาโท	3	50.00
สูงกว่าปริญญาโท	3	50.00
รวม	6	100.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ผู้กำกับดูแลสถาบัน ไทย-เยอรมัน (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน (ราย)	สัดส่วน (ร้อยละ)
4. ระยะเวลาที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการ สถาบัน ไทย-เยอรมัน		
น้อยกว่า 1 ปี	0	0
ตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี	0	0
มากกว่า 3 ปี ขึ้นไป	6	100.00
รวม	6	100.00

ตอนที่ 1

จำนวนผู้กำกับดูแล สถาบัน ไทย-เยอรมัน ที่ตอบแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้ศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 ของประชากรในกลุ่มนี้ คิดเป็นเพศชาย ร้อยละ 100

มีอายุอยู่ระหว่าง 40 ปี ถึง 50 ปี ร้อยละ 16.67 และมากกว่า 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 83.33 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 50 และสูงกว่าปริญญาโท ร้อยละ 50

เป็นผู้เข้ามาทำหน้าที่ กำกับดูแลสถาบัน ไทย-เยอรมัน ในฐานะคณะกรรมการ สถาบัน ไทย-เยอรมัน มากกว่า 3 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 100

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการประเมินประสิทธิผลองค์การ ของสถาบัน ไทย-เยอรมัน จากการรับรู้ ของผู้กำกับดูแล สถาบัน ไทย-เยอรมัน

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
1. มิติด้านการปรับตัว	3.77	0.73	0.19
2. มิติด้านการบรรลุเป้าหมาย	3.94	0.39	0.099
3. มิติด้านการบูรณาการ	3.26	0.43	0.13
4. มิติด้านการสร้างและรักษา แบบแผนวัฒนธรรมองค์การ	3.86	0.30	0.07
ประสิทธิผลองค์การ	3.70		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า จากการรับรู้ของผู้กำกับดูแลสถาบันไทย-เยอรมัน ประเมินว่าสถาบันไทย-เยอรมัน มีการปรับตัวในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กร มีการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และมีการสร้าง และรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานมีความสามัคคี ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในระดับค่อนข้างมาก และมีการบูรณาการ การติดต่อประสานงานกับภาคอุตสาหกรรม และผู้กำกับดูแลสถาบันไทย-เยอรมัน ในระดับปานกลาง โดยทุกมิติของดั่งบ่งชี้ ประสิทธิภาพองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากการรับรู้ของผู้กำกับดูแลสถาบันไทย-เยอรมัน ประเมินว่า การดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน มีประสิทธิภาพองค์กรในระดับค่อนข้างมาก

ตอนที่ 3

ข้อเสนอแนะจาก ผู้กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน ในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพองค์กรของสถาบันไทย-เยอรมัน สามารถสรุปเป็นหัวข้อ ได้ดังนี้

- 1) สถาบันไทย-เยอรมัน ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในระยะสั้น และระยะยาว ให้ชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาศักยภาพภาคอุตสาหกรรม ของรัฐ
- 2) ควรมีการแสวงหากู้ยืมที่อยู่ในกลุ่ม วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME :Small and Medium Enterprise) เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาศักยภาพ วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม และเพื่อให้ภาคอุตสาหกรรม ของไทย แข่งขัน ได้ในระดับ ประเทศ ซึ่งจะทำให้สถาบันไทย-เยอรมัน สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างยั่งยืน
- 3) การประชาสัมพันธ์ ถึงบทบาท หน้าที่ และข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ ให้กับภาคอุตสาหกรรม ควรกระทำอย่างต่อเนื่อง และให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น เพราะใน ปัจจุบัน ยังมีบริษัท ในภาคอุตสาหกรรม อีกจำนวนมากที่ไม่ทราบถึงบทบาท หน้าที่ และการให้บริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน ทำให้ยังไม่เข้ามาขอใช้บริการ
- 4) การดำเนินงาน ของสถาบันไทย-เยอรมัน ควรมุ่งเน้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การลดต้นทุนในการผลิตสินค้า และบริการ และพยายามแสวงหารายได้ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เพียงพอ หรือคุ้มกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน

4.2.2 ผลการประเมินผลประสิทธิผลองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน
จากการรับรู้ของพนักงาน สถาบันไทย-เยอรมัน

ตารางที่ 4.4 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง พนักงานที่ปฏิบัติงานใน
สถาบันไทย-เยอรมัน

ข้อมูล	จำนวน (ราย)	สัดส่วน (ร้อยละ)
1. เพศ		
ชาย	43	78.18
หญิง	12	21.82
รวม	55	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	30	54.55
30-40 ปี	16	29.09
มากกว่า 40 ปี ขึ้นไป	9	16.36
รวม	55	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	12.73
ปริญญาตรี	41	74.54
สูงกว่าปริญญาตรี	7	12.73
รวม	55	100.00
4. ระยะเวลาที่เข้ามาปฏิบัติงานใน สถาบันไทย-เยอรมัน		
ตั้งแต่ 6 เดือน - 1 ปี	3	5.45
มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี	23	41.82
มากกว่า 3 ปี ขึ้นไป	29	52.73
รวม	55	100.00

ตอนที่ 1

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่าง พนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน ที่ตอบแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้ศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 55 ราย ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 80.88 ของประชากรในกลุ่มนี้ เป็นเพศชาย ร้อยละ 78.18 และเพศหญิง ร้อยละ 21.82

มีอายุน้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 54.55 มีอายุอยู่ระหว่าง 30 ปี ถึง 40 ปี ร้อยละ 29.09 และมีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป ร้อยละ 16.36

มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.73 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 74.54 และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 12.73

เป็นผู้ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน ตั้งแต่ 6 เดือน ถึง 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.45 เป็นผู้ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.82 และปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน มากกว่า 3 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 52.73

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการประเมินประสิทธิผลองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน
จากการรับรู้ ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบัน ไทย-เยอรมัน

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
1. มิติด้านการปรับตัว	3.13	0.38	0.12
2. มิติด้านการบรรลุเป้าหมาย	3.34	0.36	0.10
3. มิติด้านการบูรณาการ	3.20	0.40	0.12
4. มิติด้านการสร้างและรักษา แบบแผนวัฒนธรรมองค์กร	3.33	0.47	0.14
ประสิทธิผลองค์กร	3.25		

ตอนที่ 2

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า จากการรับรู้ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน ประเมินว่าสถาบันไทย-เยอรมัน มีการปรับตัวในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กร มีการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ มีการบูรณาการ การติดต่อประสานงาน และความร่วมมือ ของหน่วยงานภายในสถาบันไทย-เยอรมัน มีบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีการสร้าง และรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ และรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม มีความสามัคคี และร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในระดับปานกลาง โดยทุกมิติของตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร มีสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูล อยู่ในระบับน้อยที่สุด

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากการรับรู้ของ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน ประเมินว่าการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน มีประสิทธิผลองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3

ข้อเสนอแนะจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน ในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์กรของสถาบันไทย-เยอรมัน สามารถสรุปเป็นหัวข้อ ได้ดังนี้

- 1) กระทรวงอุตสาหกรรม ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ควรจะมีการกำหนดนโยบายที่มีความชัดเจน ด้านเป้าหมายการดำเนินงาน และด้านการจัดสรรงบประมาณ ควรสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงาน
- 2) สถาบันไทย-เยอรมัน ควรมีการจัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว มีการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ เพื่อให้พนักงานรับรู้ และเข้าใจ อนาคตในการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน ร่วมกัน และมุ่งปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 3) เน้นความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น และเร่งสร้างทัศนคติให้พนักงานในองค์กร ปฏิบัติงานในลักษณะธุรกิจเอกชน และเน้นการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม และเร่งสร้างจิตสำนึกให้พนักงาน รัก และผูกพัน ต่อองค์กรมากขึ้น
- 4) ควรมีการวางแผนในการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพไว้ในองค์กร โดยมีการปรับปรุงด้านผลตอบแทน ให้สามารถจ่ายได้ตามความสามารถ มีการปรับปรุงด้านสวัสดิการให้ดีขึ้น และให้พนักงานทุกระดับมีสวัสดิการที่เท่าเทียมกัน
- 5) พยายามเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้ สินทรัพย์ และใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ มากยิ่งขึ้น มีการประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- 6) มีการสร้างบรรยากาศองค์กรให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กร มีการรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงาน และมีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอแนะเหล่านั้นอย่างมีเหตุผล ถ้าเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ก็ควรนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
- 7) ควรมีการปรับปรุงนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร โดยให้พนักงานมีโอกาสรับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน และควรมีการจัดทำแผนที่เกี่ยวกับ โอกาสในการได้รับความก้าวหน้าของพนักงานอย่างชัดเจน เพราะในปัจจุบันพนักงานมีความรู้สึกที่ไม่มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้พนักงานขาดความทุ่มเท และความจงรักภักดี ในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8) การสร้างเครือข่าย และสมาชิกของสถาบันไทย-เยอรมัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถาบันไทย-เยอรมัน และภาคอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น

9) พยายามเพิ่มความสามารถในการแสวงหารายได้จากการดำเนินงาน เพื่อให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้ผลตอบแทนกับพนักงาน เนื่องจากมีความเป็นไปได้น้อยมากที่จะได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐ มาเป็นผลตอบแทนให้กับพนักงาน อย่างเท่าเทียมกับภาคธุรกิจเอกชน

4.2.3 ผลการประเมินผลประสิทธิผลองค์การ ของสถาบันไทย-เยอรมัน

จากการรับรู้ ของผู้ใช้บริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน

ตารางที่ 4.6 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ผู้ใช้บริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน

ข้อมูล	จำนวน (ราย)	สัดส่วน (ร้อยละ)
1. เพศ		
ชาย	164	93.18
หญิง	12	6.82
รวม	176	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	102	57.95
30-40 ปี	56	31.82
มากกว่า 40 ปี ขึ้นไป	18	10.23
รวม	176	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	99	56.25
ปริญญาตรี	71	40.34
สูงกว่าปริญญาตรี	6	3.41
รวม	176	100.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน
(ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน (ราย)	สัดส่วน (ร้อยละ)
4. ระยะเวลาที่ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน		
น้อยกว่า 5 วัน	41	23.30
5- 15 วัน	113	64.20
มากกว่า 15 วัน	22	12.50
รวม	176	100.00
5. ระยะเวลาที่เกิดขึ้นของการใช้บริการครั้ง ล่าสุด		
จนถึง 1 มิ.ย 2543		
น้อยกว่า 6 เดือน	78	44.32
6 เดือน - 1 ปี	87	49.43
มากกว่า 1 ปี - 2 ปี	11	6.25
รวม	176	100.00

ตอนที่ 1

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า จำนวนผู้บริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน ที่ตอบแบบสอบถาม กลับคืนมายังผู้ศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 176 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.99 ของกลุ่มตัวอย่าง ในกลุ่มนี้ที่ทำการเก็บข้อมูล โดยมีเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 93.18 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 6.82

มีอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.95 มีอายุอยู่ระหว่าง 30 ปี ถึง 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.82 และมีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10.23

มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.25 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40.34 และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 3.41

โดยเป็นผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน น้อยกว่า 5 วัน คิดเป็นร้อยละ 23.30 เป็นผู้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน ตั้งแต่ 5 วัน ถึง 15 วัน คิดเป็นร้อยละ 64.20 และเป็นผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน มากกว่า 15 วัน คิดเป็นร้อยละ 12.50

เป็นผู้ที่ให้บริการ ที่มีการใช้บริการเกิดขึ้น นับถึงวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2543 น้อยกว่า 6 เดือน คิดเป็นร้อยละ 44.32 เป็นผู้บริการที่เกิดขึ้น มากกว่า 6 เดือน ถึง 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.43 และเป็นผู้บริการที่เกิดขึ้น มากกว่า 1 ปี ถึง 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.25

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการประเมินประสิทธิผลองค์กร ของสถาบัน ไทย-เยอรมัน
จากการรับรู้ ของผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
1. มิติด้านการปรับตัว	3.67	0.35	0.09
2. มิติด้านการบรรลุเป้าหมาย	3.93	0.18	0.04
3. มิติด้านการบูรณาการ	3.32	0.56	0.16
4. มิติด้านการสร้างและรักษา แบบแผนวัฒนธรรมองค์กร	3.58	0.80	0.22
ประสิทธิผลองค์กร	3.62		

ตอนที่ 2

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า จากการรับรู้ ของผู้ใช้บริการของสถาบัน ไทย-เยอรมัน ประเมินว่าสถาบันไทย-เยอรมัน มีการปรับตัวในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์กร มีการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการสร้างและรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานมีความรู้สึภาคภูมิใจ และรู้สึกทำงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม มีความความรับผิดชอบ และร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในระดับค่อนข้างมาก และมีการบูรณาการ ด้านการประชาสัมพันธ์ และการให้ข้อมูลข่าวสารกับภาคอุตสาหกรรม ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูล ในมิติด้านการปรับตัว มิติด้านการบรรลุเป้าหมาย และมิติด้านการบูรณาการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด และสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูล ในมิติด้านการสร้างและรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับน้อย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากการรับรู้ของ ผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน ประเมินว่า การดำเนินงานของสถาบัน ไทย-เยอรมัน มีประสิทธิผลองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ตอนที่ 3

ข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน ในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์กรของสถาบันไทย-เยอรมัน สามารถสรุปเป็นหัวข้อ ได้ดังนี้

1) สถาบันไทย-เยอรมัน ควรมีการประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูล ข่าวสาร แก่ภาคอุตสาหกรรม และผู้ใช้บริการ ให้เพิ่มมากขึ้น ควรมีการจัดทำวารสารเป็นรายเดือน เกี่ยวกับเทคโนโลยี

และเกี่ยวกับ สินค้า และบริการใหม่ๆ ที่สถาบันไทย-เยอรมัน พัฒนาขึ้น มีการให้บริการข่าวสาร ข้อมูล ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2) สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของสถาบันไทย-เยอรมัน ควรมีการปรับปรุงการให้บริการ เช่น ในกรณีที่มีการใช้บริการหอพักของสถาบันไทย-เยอรมัน ในระหว่างการฝึกอบรม เพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับภายนอก ของผู้ให้บริการ ควรมีการติดตั้งโทรศัพท์สาธารณะ ในสถาบันไทย-เยอรมัน เพราะในปัจจุบันลำบากมากในการที่จะติดต่อสื่อสารกับภายนอก อาหาร ไม่มีบริการ ในช่วงเวลาเย็น การเดินทางไปที่สถาบันไทย-เยอรมัน ค่อนข้างไม่สะดวก ควรมีการจัดรถบริการ และห้องสมุด ควรปรับปรุงเวลาในการให้บริการ ให้เหมาะสม เป็นต้น

3) ควรคิดราคา ค่าใช้จ่ายในการให้บริการลดลงกว่าที่เป็นอยู่ เพราะการฝึกอบรมในบางหลักสูตร มีราคาที่สูงมาก ทำให้บริษัทขนาดกลาง และบริษัทขนาดเล็ก ไม่สามารถที่จะใช้บริการได้

4) มีการพัฒนาและปรับปรุง สินค้า และการบริการ ให้มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้งานได้จริงในภาคอุตสาหกรรม และมีความหลากหลายมากขึ้น เช่นมีการให้คำปรึกษาแก่ภาคอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในปัจจุบัน ค่อนข้างไม่สะดวก และไม่ชัดเจนในการให้บริการด้านนี้ ทำให้บางครั้งไม่สามารถจะเข้าถึงผู้ให้คำปรึกษาได้

5) ควรมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ และมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม ในการให้บริการ ควรมีการศึกษาดูงานจริงในภาคอุตสาหกรรมด้วย เพราะในการให้การฝึกอบรม บางหลักสูตร ไม่สอดคล้องกับการประยุกต์ใช้ในภาคอุตสาหกรรม

6) ควรพัฒนาปรับปรุง อุปกรณ์ และเครื่องมือ ที่ใช้ในการให้บริการ ให้มีความสอดคล้องกับภาคอุตสาหกรรม และมีความหลากหลายมากขึ้น

7) ควรมีการติดตามและประเมินผล จากผู้ให้บริการ เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการให้บริการ ด้วย เพื่อจะทำให้การให้บริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน มีการพัฒนา สอดคล้องกับภาคอุตสาหกรรม และ สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาในภาคอุตสาหกรรม ได้จริง

8) ควรมีการปรับปรุงกระบวนการ และขั้นตอนในการให้บริการ เช่นมีการจัดระบบในการรายงานตัวเพื่อรับการฝึกอบรมให้เหมาะสม รวมจุดการให้บริการ ไม่ควรกระจายอยู่ตามห้องต่างๆ เช่น รายงานตัวที่ชั้น 1 ชำระเงินที่ชั้น 2 และห้องฝึกอบรมสัมมนา อยู่ที่ชั้น 3 ทำให้ผู้ให้บริการไม่สะดวกในการใช้บริการ และที่สำคัญป้ายแสดงชื่อห้อง หรือทางเดินภายในอาคารควรปรับปรุงให้เห็นชัดเจน และเข้าใจง่ายขึ้น

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน พบว่าผู้บริหารหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม มีความเห็นว่าวิธีการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม มีอยู่หลายแนวทางที่กระทำได้ แต่แนวทางที่เหมาะสมควรเป็นแบบพหุเกณฑ์ และมีการบูรณาการ แนวทางการบรรลุเป้าหมาย แนวทางเชิงระบบ และแนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ เข้าด้วยกัน

5.1.1 การประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยผู้กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน พบว่า

ด้านการบรรลุเป้าหมาย สถาบันไทย-เยอรมัน มีการกำหนดแผนและเป้าหมายในการดำเนินงานชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง มีความสามารถค่อนข้างมาก ในการแสวงหาทรัพยากรที่มีคุณค่า และจำกัด มาใช้อย่างเพียงพอในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ตลอดจนสินค้าและบริการ เป็นสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ด้านการปรับตัว สถาบันไทย-เยอรมัน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และมีแผนการ ในการพัฒนาบุคลากรให้เตรียมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร ตลอดจนโครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น กระบวนการผลิตสินค้าและบริการ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของภาคอุตสาหกรรม และเป็นสินค้าและบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีแผนการปรับเปลี่ยนการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสามารถในการแสวงหารายได้จากการดำเนินงานขององค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ด้านการบูรณาการ สถาบันไทย-เยอรมัน มีการประสานงานอย่างใกล้ชิด อยู่ในระดับค่อนข้างมาก กับผู้กำกับดูแลสถาบันไทย-เยอรมัน มีการประสานงาน และความร่วมมือกับหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม แห่งอื่นๆ ที่มีหน้าส่งเสริม และพัฒนาอุตสาหกรรม และมีการประชาสัมพันธ์ ให้ภาคอุตสาหกรรม รับรู้ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ ของสถาบันไทย-เยอรมัน อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ด้านการสร้าง และรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร สถาบันไทย-เยอรมัน มีการดำเนินงาน ที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กร บรรลุตามเป้าหมาย มีระบบจูงใจ ให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ พนักงานรู้สึกมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และมีความเป็นหนึ่งเดียวกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

5.1.2 การประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน พบว่า

ด้านการบรรลุเป้าหมาย พบว่าพนักงานรับรู้ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ ของสถาบันไทย-เยอรมัน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน มีความเหมาะสม เพียงพอในการดำเนินงาน และการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติ อยู่ภายในภาคอุตสาหกรรม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก แต่การจัดทำแผน และการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน รวมทั้งการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดแผนปฏิบัติการ และเป้าหมายการดำเนินงาน ความมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของสถาบันไทย-เยอรมัน และการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน สามารถช่วยแก้ปัญหาในกระบวนการผลิตของภาคอุตสาหกรรม ได้ อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการปรับตัว สถาบันไทย-เยอรมัน มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาใช้ในการดำเนินงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีแผนการในการพัฒนาบุคลากรให้เตรียมพร้อม กับสภาพแวดล้อม องค์กร มีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์กร มีความสามารถในการแสวงหารายได้จากการดำเนินงาน มีกระบวนการพัฒนาสินค้า และบริการ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของภาคอุตสาหกรรม และมีการรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการ และนำไปใช้ในการปรับปรุงสินค้า และการให้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการบูรณาการ สถาบันไทย-เยอรมัน มีการประสานงานกันระหว่าง หน่วยงานภายใน และมีกระบวนการทำงานที่เหมาะสม มีการประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน อยู่ในระดับปานกลาง มีการรับรู้บทบาท และหน้าที่ของตนเอง และหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ภายใน สถาบันไทย-เยอรมัน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย และมีบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการสร้าง และรักษาวัฒนธรรมองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความเหมาะสม มีการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีม พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีระบบการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีการสร้างให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจ และเน้นให้เห็นคุณค่า ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับเงินเดือน และสวัสดิการมีความเหมาะสมกับความรู้ และความสามารถ อยู่

ในระดับค่อนข้างน้อย มีบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ หรือการรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงาน อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

5.1.3 การประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยผู้ใช้บริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน พบว่า

ด้านการบรรลุเป้าหมาย พบว่าสินค้าและบริการของสถาบันไทย-เยอรมัน มีคุณภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เครื่องมือ และอุปกรณ์ ที่ให้บริการมีเพียงพอกับการให้บริการ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าและบริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน คุ่มค่ากับการลงทุน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในสถาบันไทย-เยอรมัน มีความเหมาะสม และเพียงพอ อยู่ในระดับปานกลาง ลูกคามีความต้องการที่จะใช้บริการจากสถาบันไทย-เยอรมันอีก และมีความเห็นว่า การดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน สามารถบรรลุเป้าหมายในการจัดตั้งองค์การ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ด้านการปรับตัว สถาบันไทย-เยอรมัน มีการนำเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับภาคอุตสาหกรรมมาใช้ สินค้าและบริการ มีความทันสมัย ทันต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรม และมีการรับฟัง ข้อเสนอแนะ ของผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีการนำเอาข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการ ไปปรับปรุงการให้บริการ และมีความสามารถในการแสวงหารายได้ จากการดำเนิน อยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีความเหมาะสมกับการให้บริการ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ด้านการบูรณาการ การประชาสัมพันธ์ และการแจ้งข้อมูล ข่าวสาร ของสถาบันไทย-เยอรมัน ให้กับภาคอุตสาหกรรม อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ภาคอุตสาหกรรม รับรู้ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ ของสถาบันไทย-เยอรมัน และการขอใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมันมีความสะดวก และรวดเร็วกว่า หน่วยงานราชการอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ขั้นตอน หรือกระบวนการในการให้บริการ มีความรวดเร็ว และบรรยากาศในการให้บริการมีความเหมาะสม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ด้านการสร้าง และรักษาวัฒนธรรมองค์การ พนักงานของสถาบันไทย-เยอรมัน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ มีความเป็นมิตร และยินดีให้บริการ มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และคิดว่างานที่ปฏิบัติมีคุณค่าในการพัฒนาอุตสาหกรรม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา การประเมินประสิทธิผลองค์การ ของสถาบันไทย-เยอรมัน พบว่าผู้กำกับดูแล และผู้ใช้บริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน มีการรับรู้ว่าการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน มีประสิทธิผลองค์การ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก แต่จากการรับรู้ ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน พบว่าการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน มีประสิทธิผลองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีความแตกต่างกัน ผู้ศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความแตกต่าง ของการรับรู้ประสิทธิผลองค์กร ของ ประชากรในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1) สถาบันไทย-เยอรมัน เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นภายใต้ความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทย และ รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ทางด้านเครื่องมือ และอุปกรณ์ การฝึกอบรม และผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เครื่องมือ และอุปกรณ์ ที่ใช้ในการให้บริการเป็นเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัย และเป็น เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่ได้รับการฝึกอบรม และดูงาน จากต่างประเทศ และมีผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ ที่ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือ ในการ พัฒนา และปรับปรุงการให้บริการ ทำให้มีผลต่อการรับรู้ ประสิทธิภาพองค์กร ของผู้กำกับดูแล และผู้ใช้ บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน ในด้านที่เกี่ยวข้องกับ ความพร้อมทางด้านทรัพยากรในด้านต่างๆ ความสามารถในการปรับตัวด้านเทคโนโลยี รวมทั้งคุณภาพ และประสิทธิภาพในการให้บริการ เป็นต้น จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม ประเมินว่าการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน มีประสิทธิผล องค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

2) สถาบันไทย-เยอรมัน เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ และเป็นหน่วยงานที่ให้บริการกับภาค อุตสาหกรรม ที่มีความแตกต่างจากหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานเอกชนอื่นๆ รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่ มุ่งเน้นการให้บริการโดยไม่แสวงหากำไร ทำให้ไม่มีองค์การต้นแบบ ที่สามารถใช้เป็นตัวอย่าง ในการ ดำเนินงาน การจัดระบบ และการกำหนดกฎระเบียบ ในการปฏิบัติงานได้ ทำให้มีผลต่อการรับรู้ ประสิทธิภาพองค์กร ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน ในด้านที่เกี่ยวข้องกับ การ ประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน การจัดการด้านสวัสดิการต่างๆ และด้านความชัดเจนของ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นต้น จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน ประเมินว่าการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน มีประสิทธิผล องค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

3) พนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันไทย-เยอรมัน ประมาณร้อยละ 50 เป็นผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ประมาณร้อยละ 70 เป็นผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และประมาณร้อยละ 90 เป็นพนักงานที่ปฏิบัติ งานในสถาบันไทย-เยอรมัน เป็นระยะเวลามากกว่า 1 ปี (นับถึงวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ 2543) ทำให้มี ความคาดหวัง ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรค่อนข้างสูง ในขณะที่คณะผู้บริหารสถาบัน ไทย-เยอรมัน ส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงานราชการ ทำให้มีการนำแนวคิด ในการบริหารแบบราชการมาใช้ โดยการกำหนดกฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งความไม่คล่อง ตัวในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด และแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงาน ส่วนใหญ่ต้องการบริหาร แบบมีความยืดหยุ่นสูง มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ และควรมีการดำเนิน งานที่เน้นการแข่งขัน และมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการสำรวจของ Herman and Jillson (1974) อ้างจาก ภรณ์ มหามนต์ (2529:165) พบว่าสาเหตุของการดำเนินงานขององค์การที่ไม่มีประสิทธิผล มักเกิดจากประเด็น ต่อไปนี้

- 1) องค์การขาดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน
- 2) แผนปฏิบัติการ วิธีกร เร และระเบียบปฏิบัติที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- 3) การฝึกอบรม หรือการพัฒนาทักษะบุคลากร ไม่เพียงพอ หรือไม่มีประสิทธิภาพ
- 4) ภาวะผู้นำในการบริหารไม่เพียงพอ
- 5) ความสัมพันธ์ หรือการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ

หน่วยงาน หรือระดับต่างๆขององค์การไม่ดี

- 6) ขวัญ และกำลังใจ ของพนักงานไม่ดี

ดังนั้นข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการ ประสิทธิภาพขององค์การ ของสถาบันไทย-เยอรมัน ผู้ศึกษาจะนำผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ ของสถาบันไทย-เยอรมัน และข้อเสนอแนะที่ได้จากการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง มาประยุกต์ ร่วมกับผลการสำรวจของ Herman and Jillson (1974) โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงาน ของสถาบันไทย-เยอรมันให้มีประสิทธิผลขององค์การเพิ่มสูงขึ้น ดังนี้

- 1) สถาบันไทย-เยอรมัน ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ให้ชัดเจน โดยมีการพิจารณาถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน นโยบายของรัฐ และความคิดเห็นของพนักงาน และผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ มีส่วนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ร่วมกัน

- 2) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และระเบียบวิธีปฏิบัติ ที่มักก่อให้เกิดความขัดแย้งภายใน และระหว่างหน่วยงานต่างๆขององค์การ และสร้างทัศนคติให้ทุกคนร่วมมือกันเป็นทีมในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ร่วมกัน

- 3) นำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล มาจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกคน มีความพร้อมในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์การ และแผนจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 4) สร้างทัศนคติในการรับฟัง และการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และเปิดเผย ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์การ เพื่อสร้างบรรยากาศขององค์การให้มีการปรับปรุง และพัฒนาองค์การอย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) ปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้มีความยุติธรรม และนำผลลัพธ์ที่ได้ ไปเป็นเครื่องมือในการพิจารณา และปรับปรุง การจ่ายผลตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ให้บุคลากรทุกคนมีผลตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับโอกาส และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานรับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับโอกาสในการเจริญเติบโตในองค์กร และรักษามูลค่าที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพไว้ในองค์กร

6) ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ ให้กลุ่มเป้าหมาย และภาคอุตสาหกรรม รับรู้ เข้าใจบทบาทหน้าที่ และการให้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน ให้มากขึ้น และควรกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยอาจจะมีการสร้างเครือข่าย สมาชิกของสถาบันไทย-เยอรมัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ กับภาคอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น และมีการจัดทำวารสาร ที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ บทบาท และหน้าที่ ของสถาบันฯ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งการให้บริการ การแนะนำสินค้า และบริการใหม่ๆ เป็นต้น

7) ปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน

8) เพิ่มขีดความสามารถในการแสวงหารายได้ ให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยการปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการพัฒนาสินค้า และบริการใหม่ๆ ที่เป็นที่ต้องการของภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งมีการพัฒนาปรับปรุง เครื่องมือ และอุปกรณ์ ให้มีความหลากหลาย และสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ใช้ในภาคอุตสาหกรรม

9) มีการติดตามผล และประเมินผลจากผู้ใช้บริการ เพื่อรับทราบข้อเสนอแนะต่างๆ และนำมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน ให้สามารถเข้าไปแก้ปัญหาในภาคอุตสาหกรรมได้อย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- กึ่งพร ทองใบ. 2533. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การกับประสิทธิผลขององค์การภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กุลหลาบ รัตนสังขธรรม. 2536. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขาวิชาวิทยา ศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงาน สาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- คณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ. 2541. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (พ.ศ.2541-2545). กรุงเทพฯ :กระทรวงอุตสาหกรรม.
- คณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ. 2541. คู่มือโครงสร้างใหม่อุตสาหกรรมไทย ปี 2000. กรุงเทพฯ : กระทรวงอุตสาหกรรม.
- เฉียบ ไทยยิ่ง. 2539. “ประสิทธิผลองค์การระบบเปิด : กรณีศึกษาการบริหารของคณะผู้บริหารระดับ อธิการบดีและรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการพัฒนา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2541. ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ประคอง วรรณสูตร. 2541. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (ฉบับปรับปรุงแก้ไข). กรุงเทพฯ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. 2540. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศน์ กรมสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชัย เปี่ยมสมบรม. 2538. การวิจัยประเมินผล : หลักการและกระบวนการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ. พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ .
- ภรณ์ (กীরติบุตร) มหานนท์. 2529. การประเมินประสิทธิผลองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2536. ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. 2535 “สิ่งแวดล้อมขององค์การ”. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 32 (1) :38-45
- สุภางค์ จันทวานิช. 2540. การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลงกต วรกี. 2540. “ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายอำนาจในองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ศึกษา เฉพาะกรณีเทศบาล .” วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตร์คุุณฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพัฒนา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อาภรณ์ เขียมไชยศรี. 2537. “การพัฒนากระบวนการประเมินประสิทธิผลองค์กรสำหรับวิทยาลัยครู.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยศึกษิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
สงวน ห้างฉัตร. 2541. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ.
สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. 2542. ทำเนียบข้าราชการและพนักงาน กระทรวงอุตสาหกรรม.
กรุงเทพฯ : กระทรวงอุตสาหกรรม.
- Best , J.W. 1981. **Research in Education**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Etzioni Amitai. 1964. **Modern Organizations**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Hoy Wayne K. and Cecil G. Miskel. 1991. **Educational administration : Theory, research and practice**. New York : McGraw Hill.
- Hrincu Marina Elizabeth. 1992. **The concept of organizational effectiveness**. Doctoral dissertation, Department of Educational Administration, Graduate School, University of Toronto.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David D. 1996. **The Balanced Scorecard**. Boston : Harvard Business Press.
- Katz, D. and Kahn, R. 1966. **The Social Psychology of Organizations**. New York : John Wiley and Sons.
- Mott, Paul E. 1972. **The characteristics of efficient of efficient organization**. New York : Harper and row .
- Neghandi, R. 1974. **Comparative Management and an Open System Theory : Academy of Management Proceeding**. Thirty-third Annual Meeting, Seattle.
- Parsons, T. 1964. **A sociological approach to the theory of organizations**. Illinois : The Free Press.
- Price, J.L. 1968. **Organizational effectiveness : An inventory of propositions**. Illinois : Richard Irwin.
- Ricard L. Daft. 1997. **Organization Theory and Design**. 6th ed. South-Western College Publishing.
- Robbins, Stephen P. 1990. **Organization theory : Structure, design and applications**. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Schein. Edgar H. 1970. **Organizational psychology** . 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Steer, Richard M. 1977. **Organization effectiveness : A behavioral view**. California : Goodyear Publishing.
- Yamane, T. 1967. **Statistics : An Introduction Analysis**. New York : Harper and Row.
- Zamoto, Raymond F. 1982. **Assessing organizational effectiveness**. New York : State University of New York.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ก.

รายชื่อผู้บริหารหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม ในการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบตัวบ่งชี้ ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร สถาบันไทย-เยอรมัน และคำถามที่ใช้ในการ สัมภาษณ์

1). นายณรงค์ รัตน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ สถาบันไทย-เยอรมัน

สถานที่ติดต่อ

สถาบันไทย-เยอรมัน

เลขที่ 700/1 หมู่ที่ 1 นิคมอุตสาหกรรมบางปะกง 2

ถนน บางนา-ตราด กม. 59

ต. คลองตำหรุ อ. เมือง จ. ชลบุรี

โทรศัพท์ (038) 215035-47 ต่อ 1001

2). นางอำพัน ปัญจามร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สถานที่ติดต่อ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 19 อาคารธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า (EXIM Bank)

ถนน พหลโยธิน เขต พญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ (02) 2720433-43

3). นางสาวพรทิพย์ มีสัตย์ ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกสำนักงาน และการเงิน สถาบันอาหาร

สถานที่ติดต่อ

สถาบันอาหาร

เลขที่ 539/2 ชั้น 11 อาคารมหานครซิปซัม

ถนน ศรีอยุธยา เขต ราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ (02) 6425335-40 ต่อ 103

คำถามในการสัมภาษณ์

เรื่อง การประเมินประสิทธิผลองค์กร

หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

- 1) บทบาท และภาพในอนาคตของหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรมควรเป็นอย่างไร ?
- 2) หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลอุตสาหกรรม ที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะเป็นอย่างไร ?
- 3) การประเมินผลประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลอุตสาหกรรม สามารถกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร จากมิติประสิทธิผลองค์กรทั้ง 4 ด้าน คือ
 - (1) การปรับตัว (Adaptation)
 - (2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)
 - (3) การรวมตัวประสานร่วมมือกัน (Integration)
 - (4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร (Latency)
 ตามกรอบที่ผู้ศึกษาเสนอ มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ?
- 4) จากมิติของประสิทธิผลองค์กร ที่ผู้ศึกษานำเสนอ ท่านมีความเห็นว่ามิติในแต่ละมิติมีลำดับความสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับกันเป็นอย่างไร
ให้ใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ต้องการ

มิติ	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3	ลำดับที่ 4
การปรับตัว (Adaptation)				
การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)				
การรวมตัวและการประสานร่วมมือกัน (Integration)				
การสร้าง และรักษาแบบแผนวัฒนธรรม องค์กร (Latency)				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/อ 492

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

1 กุมภาพันธ์ 2543

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันไทย-เยอรมัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำถามการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลประสิทธิภาพผลงานอิสระ
ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

ด้วย นายชำนาญ เจริมยทธ นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เรื่อง
"การประเมินผลประสิทธิภาพผลงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม" เพื่อ
ประกอบการจัดเตรียมเค้าโครงสภระนิพนธ์ เรื่อง "การประเมินผลประสิทธิภาพผลงานอิสระภายใต้
การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม"

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดังกล่าว ตามเห็นสมควรและ
ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมาในโอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมพ์สาร)

รักษาการรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

รับ ออ. กษ๑๑

รับ ออ. กษ๑๑

คุณท้าวคน เป็นแม่ของเขมา ๗
กำลังดีที่รอดข. ป. ใ้ ๗๖. ๖. ๖๖๖

ขอ. ในวันที่ ๒๐. ๖๖๖๖

งานบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งไปไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

ไม่ว่ากรณีใดๆก็ตาม ขอสงวนสิทธิ์ในเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทรสาร. 3269040

98



ที่ ทม 1504/ 0492

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

. 1 กุมภาพันธ์ 2543

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำถามการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระ
ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

ด้วย นายชำนาญ เจริญฤทธิ์ นักศึกษานิติวิทยาศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เรื่อง
"การประเมินผลประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม" เพื่อ
ประกอบการจัดเตรียมเค้าโครงสารนิพนธ์ เรื่อง "การประเมินผลประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้
การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม"

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดังกล่าว ตามเห็นสมควรและ
ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมาในโอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมพ์สาร)

รักษาการรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
โทรสาร. 3269040



ที่ ทม 1504/ U492

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

1 กุมภาพันธ์ 2543

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้กับนักศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันอาหาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำถามการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระ
ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

ด้วย นายชำนานู เจริญยุทธ นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เรื่อง
"การประเมินผลประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม" เพื่อ
ประกอบกรจัดทำเตรียมเค้าโครงสวามิภักดิ์ เรื่อง "การประเมินผลประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้
การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม"

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ให้กับนักศึกษาดังกล่าว ตามเห็นสมควรและ
ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมาในโอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ ทิมสาร)

รักษาการรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

ภาคผนวก ข.

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ของการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา สถาบันไทย-เยอรมัน

1). นายเชียร์ ธรรมาริบัติ์

ตำแหน่ง ที่ปรึกษาสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.)

สถานที่ติดต่อ

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ถนน พิชญ โลก กรุงเทพมหานคร 10300

โทรศัพท์ (02) 280-1397 , 280-1399 , 281-3333 ต่อ 143

2). ผศ. ป๋อธส มาลากุล ณ อยุธยา ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์คณะรัฐศาสตร์

สถานที่ติดต่อ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนน อังรีตุนังต์ กรุงเทพมหานคร 10330

โทรศัพท์ (02) 218-7217

โทรสาร (02) 218-7215



ที่ ทม 1504/ 3003

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๔ กรกฎาคม 2543

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายเชียร ธรรมาธิปต์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชำนาญ เจริมยุทธ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ อุตสาหกรรม จะทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาการประเมินประสิทธิผลองค์การ หน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม กรณีศึกษา : สถาบันไทยเยอรมัน "

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับ แบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ จำนวน 1 ชุด ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูลของ นายชำนาญ เจริมยุทธ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอบคุณ เป็นอย่างยิ่งมาใน โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมพ์สาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3271199, 7373000 ต่อ 3679

โทรสาร. 3269040



ที่ ทม 1504/ 3004

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

4 กรกฎาคม 2543

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายบัณฑิต มาลากุล ณ อยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชำนาญ เฉลิมยุทธ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ อุตสาหกรรม จะทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาการประเมินประสิทธิผลองค์การ หน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม กรณีศึกษา : สถาบันไทยเยอรมัน "

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับ แบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ จำนวน 1 ชุด ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูลของ นายชำนาญ เฉลิมยุทธ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอบคุณ เป็นอย่างยิ่งมาใน โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3271199, 7373000 ต่อ 3679

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่พระปณิธานไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทรสาร.3269040

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพโครงการ สถาบันไทย-เยอรมัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม

การประเมินประสิทธิผลองค์การ

หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

: กรณีศึกษา สถาบันไทย - เยอรมัน

คำชี้แจง :

1. การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิผลองค์การ สถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันไทย – เยอรมัน ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล และเป็นหลักในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศต่อไป
2. แบบสอบถามในการศึกษานี้ มีแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด
ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน
ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในสถาบันไทย-เยอรมัน
ชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้ให้บริการ สถาบันไทย-เยอรมัน
3. แบบสอบถามแต่ละชุด จะมี 3 ตอน
ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 : การประเมินประสิทธิผลองค์การ สถาบันไทย-เยอรมัน
ตอนที่ 3 : ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์
โปรดตอบตามสภาพที่เป็นจริง โดยอาศัยคำชี้แจงในแต่ละตอนประกอบการพิจารณา
4. คำตอบของท่านมีคุณค่าสูงยิ่ง ต่อการศึกษาเรื่องนี้ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิผลองค์การ ของสถาบันไทย-เยอรมัน อีกทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศต่อไปในอนาคต
5. ขอความกรุณาท่าน ส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้ทำการศึกษา ทางไปรษณีย์ ภายในวันที่ 4 สิงหาคม พ.ศ. 2543
6. ผู้ศึกษาจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ ผลการศึกษาจะนำเสนอในลักษณะการสรุปภาพรวม

แบบสอบถามเลขที่.....

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : ใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน() หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ของท่าน

1). เพศ

() ชาย

() หญิง

2). อายุ

() น้อยกว่า 40 ปี

() 40 - 50 ปี

() มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3). วุฒิกการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาโท

() ปริญญาโท

() สูงกว่าปริญญาโท

4). ระยะเวลาที่เข้ามาทำหน้าที่ กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน (นับตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2543)

() น้อยกว่า 1 ปี

() ตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี

() มากกว่า 3 ปีขึ้นไป



แบบสอบถามเลขที่.....

ตอนที่ 2 : การประเมินประสิทธิภาพองค์กร สถาบันไทย-เยอรมัน

ข้อความแต่ละรายการต่อไปนี้ ขอให้ท่านประเมินแต่ละรายการ โดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของข้อความที่ท่านเห็นว่า ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. มิติด้านการบรรลุเป้าหมาย

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	สำหรับ ผู้ศึกษา
1.1 สถาบันไทย-เยอรมัน มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/>
1.2 ในระยะเวลาที่ผ่านมา สถาบันไทย-เยอรมัน สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้						<input type="checkbox"/>
1.3 สถาบันไทย-เยอรมัน มีบทบาทสำคัญในการผลักดันนโยบายด้านการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมของรัฐให้บรรลุผล						<input type="checkbox"/>
1.4 สถาบันไทย-เยอรมัน สามารถจัดหางบประมาณอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้						<input type="checkbox"/>
1.5 สินค้าและบริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน เป็นสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพ						<input type="checkbox"/>
1.6 สถาบันไทย-เยอรมัน ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ และความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย						<input type="checkbox"/>

2. มิติด้านการปรับตัว

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	สำหรับ ผู้ศึกษา
2.1 สถาบันไทย-เยอรมัน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม						<input type="checkbox"/>
2.2 สถาบันไทย-เยอรมัน มีการกำหนดแผนงานในการพัฒนาบุคลากรให้เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ						<input type="checkbox"/>
2.3 สถาบันไทย-เยอรมัน สามารถจะจัดหาทรัพยากร เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ หากรัฐบาลลดการสนับสนุนด้านงบประมาณ						<input type="checkbox"/>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 โครงสร้างองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน ขาดความยืดหยุ่น ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ						<input type="checkbox"/>
2.5 สินค้าและบริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน สอดคล้อง กับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง						<input type="checkbox"/>
2.6 กระบวนการพัฒนา และการผลิตสินค้า และ บริการของสถาบัน ไทย-เยอรมัน มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของภาคอุตสาหกรรม และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง						<input type="checkbox"/>
2.7 สถาบันไทย-เยอรมัน มีการปรับเปลี่ยนแผนการ ใช้งบประมาณให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ ตลอดเวลา						<input type="checkbox"/>

3. มิติด้านการบูรณาการ

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	สำหรับ ผู้ศึกษา
3.1 สถาบันไทย-เยอรมัน มีการติดต่อประสานงาน กับผู้ที่ทำหน้าที่ กำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบันฯอย่างใกล้ชิด และต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/>
3.2 สถาบันไทย-เยอรมัน ขาดความร่วมมือ และการประสานงานกับ หน่วยงานอิสระอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาอุตสาหกรรม						<input type="checkbox"/>
3.3 ภาคอุตสาหกรรม และผู้ที่เกี่ยวข้อง เข้าใจบทบาท และหน้าที่ของ สถาบันไทย-เยอรมัน อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/>
3.4 สถาบันไทย-เยอรมัน ขาดการประชาสัมพันธ์และการให้ข่าวสาร ข้อมูล อย่างสม่ำเสมอ แก่ภาคอุตสาหกรรม						<input type="checkbox"/>
3.5 ท่านมีความพึงพอใจ กับการบริหารงาน ของสถาบันไทย-เยอรมัน						<input type="checkbox"/>

4. มิติด้านการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	สำหรับ ผู้ศึกษา
4.1 การดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน มีความโปร่งใส และ สามารถตรวจสอบได้						<input type="checkbox"/>
4.2 สถาบันไทย-เยอรมัน มีวัฒนธรรมขององค์กร ที่ส่งเสริมการ ปฏิบัติงานของสถาบันฯ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้						<input type="checkbox"/>
4.3 พนักงานมีความภาคภูมิใจ ในการเป็นพนักงานของสถาบันไทย-เยอรมัน						<input type="checkbox"/>

แบบสอบถาม

การประเมินประสิทธิผลองค์กร

หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

: กรณีศึกษา สถาบันไทย - เยอรมัน

คำชี้แจง :

1. การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิผลองค์กร สถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันไทย – เยอรมัน ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล และเป็นหลักในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศต่อไป
2. แบบสอบถามในการศึกษานี้ มีแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด
ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน
ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในสถาบันไทย-เยอรมัน
ชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้ให้บริการ สถาบันไทย-เยอรมัน
3. แบบสอบถามแต่ละชุด จะมี 3 ตอน
ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 : การประเมินประสิทธิผลองค์กร สถาบันไทย-เยอรมัน
ตอนที่ 3 : ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์
โปรดตอบตามสภาพที่เป็นจริง โดยอาศัยคำชี้แจงในแต่ละตอนประกอบการพิจารณา
4. คำตอบของท่านมีคุณค่าสูงยิ่ง ต่อการศึกษาเรื่องนี้ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิผลองค์กร ของสถาบันไทย-เยอรมัน อีกทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศต่อไปในอนาคต
5. ขอความกรุณาท่าน ส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้ทำการศึกษาโดยตรง ภายในวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2543
6. ผู้ศึกษาจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ ผลการศึกษา จะนำเสนอในลักษณะการสรุปภาพรวม

แบบสอบถามเลขที่.....

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : ใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ของท่าน

1). เพศ

() ชาย

() หญิง

2). อายุ

() น้อยกว่า 30 ปี

() 30 - 40 ปี

() มากกว่า 40 ปีขึ้นไป

3). วุฒิการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

4). ระยะเวลาที่เข้ามาปฏิบัติงาน ใน สถาบัน ไทย-เยอรมัน (นับถึงวันที่ 1 มิถุนายน 2543)

() ตั้งแต่ 6 เดือน - 1 ปี

() มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี

() มากกว่า 3 ปีขึ้นไป



แบบสอบถามเลขที่.....

ตอนที่ 2 : การประเมินประสิทธิผลองค์การ สถาบันไทย-เยอรมัน

ข้อความแต่ละรายการต่อไปนี้ ขอให้ท่านประเมินแต่ละรายการโดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของข้อความที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. มิติด้านการบรรลุเป้าหมาย

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	สำหรับ ผู้ศึกษา
1.1 ท่านรับรู้และเข้าใจ บทบาท หน้าที่ และเป้าหมายในการดำเนินงาน ของสถาบันไทย-เยอรมัน อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/>
1.2 สถาบันไทย-เยอรมัน มีแผนงานที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้						<input type="checkbox"/>
1.3 ท่าน รับรู้ เข้าใจ และปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของสถาบันไทย-เยอรมัน						<input type="checkbox"/>
1.4 สถาบันไทย-เยอรมัน มีการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานภายในองค์การอย่างเหมาะสม ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้						<input type="checkbox"/>
1.5 การดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน ช่วยแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม						<input type="checkbox"/>
1.6 การดำเนินงานของสถาบันไทย-เยอรมัน ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรม						<input type="checkbox"/>
1.7 การใช้ทรัพยากรต่างๆภายในสถาบันไทย-เยอรมัน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/>

2. มิติด้านการปรับตัว

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	สำหรับ ผู้ศึกษา
2.1 สถาบันไทย-เยอรมัน สามารถจะจัดหาทรัพยากร เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ หากรัฐบาลลดการสนับสนุนด้านงบประมาณ						<input type="checkbox"/>
2.2 โครงสร้างองค์การ ของสถาบันไทย-เยอรมัน ขาดความยืดหยุ่น ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ						<input type="checkbox"/>

2.3 สถาบันไทย-เยอรมัน มีการพัฒนาบุคลากรให้เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ตลอดเวลา							<input type="checkbox"/>
2.4 กระบวนการพัฒนา และการผลิตสินค้า และ บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของภาคอุตสาหกรรม และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง							<input type="checkbox"/>
2.5 สถาบันไทย-เยอรมัน ได้นำความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้สถาบันฯ ประสบความสำเร็จมากขึ้น							<input type="checkbox"/>
2.6 สถาบันไทย-เยอรมัน มีการพิจารณานำข้อเสนอแนะ จากผู้ใช้บริการ มาปรับปรุงการให้บริการของสถาบันฯ อยู่ตลอดเวลา							<input type="checkbox"/>

3. มิติด้านการบูรณาการ

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	สำหรับ ผู้ศึกษา
3.1 ภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันไทย-เยอรมัน สนับสนุน การปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน						<input type="checkbox"/>
3.2 ผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในสถาบันไทย-เยอรมัน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่สถาบันฯ กำหนดไว้						<input type="checkbox"/>
3.3 หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันไทย-เยอรมัน ขาดการวางแผน และการประสาน การใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน						<input type="checkbox"/>
3.4 ท่านรับรู้ และเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเอง อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/>
3.5 ท่านรับรู้ และเข้าใจบทบาท หน้าที่ของพนักงานคนอื่น ในหน่วยงานเดียวกัน อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/>
3.6 ท่านรับรู้ และเข้าใจบทบาท หน้าที่ และภารกิจของแต่ละหน่วยงานภายในสถาบันฯ อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/>
3.7 การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันไทย-เยอรมัน ขาดความคล่องตัว และมักเกิดปัญหา						<input type="checkbox"/>
3.8 บรรยากาศองค์การของสถาบันไทย-เยอรมัน มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. มิติด้านการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์การ

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	ต่ำสำหรับ ผู้ศึกษา
4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นระบบที่มีความยุติธรรม						<input type="checkbox"/>
4.2 ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ ทำให้ท่านพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>
4.3 พนักงานภายในหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบันไทย-เยอรมันมีการปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ						<input type="checkbox"/>
4.4 หน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบันไทย-เยอรมัน ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานแบบทำงานเป็นทีม						<input type="checkbox"/>
4.5 ท่านเห็นว่างานที่ปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม						<input type="checkbox"/>
4.6 ท่านมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
4.7 ท่านมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพตามที่คาดหวัง						<input type="checkbox"/>
4.8 ท่านได้รับ เงินเดือน และสวัสดิการ จากการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสมกับความรู้ และความสามารถ						<input type="checkbox"/>
4.9 หน่วยงานของท่านมีการสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ อย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/>

แบบสอบถามเลขที่.....

แบบสอบถาม

การประเมินประสิทธิผลองค์การ

หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม

: กรณีศึกษา สถาบันไทย - เยอรมัน

คำชี้แจง :

1. การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิผลองค์การ สถาบันไทย-เยอรมัน ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันไทย - เยอรมัน ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล และเป็นหลักในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศต่อไปในอนาคต
2. แบบสอบถามในการศึกษานี้ มีแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด
 - ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้กำกับดูแล สถาบันไทย-เยอรมัน
 - ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในสถาบันไทย-เยอรมัน
 - ชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้ให้บริการ สถาบันไทย-เยอรมัน
3. แบบสอบถามแต่ละชุด จะมี 3 ตอน
 - ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 : การประเมินประสิทธิผลองค์การ สถาบันไทย-เยอรมัน
 - ตอนที่ 3 : ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์
 โปรดตอบตามสภาพที่เป็นจริง โดยอาศัยคำชี้แจงในแต่ละตอนประกอบการพิจารณา
4. คำตอบของท่านมีคุณค่าสูงยิ่ง ต่อการศึกษาเรื่องนี้ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิผลองค์การ ของสถาบันไทย-เยอรมัน อีกทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศต่อไปในอนาคต
5. ขอความกรุณาท่าน ส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้ทำการศึกษาทางไปรษณีย์ ภายในวันที่ 4 สิงหาคม พ.ศ. 2543
6. ผู้ศึกษาจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ ผลการศึกษา จะนำเสนอในลักษณะการสรุปภาพรวม

แบบสอบถามเลขที่.....

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : ใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ของท่าน

1). เพศ

 ชาย หญิง

2). อายุ

 น้อยกว่า 30 ปี 30 - 40 ปี ตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป

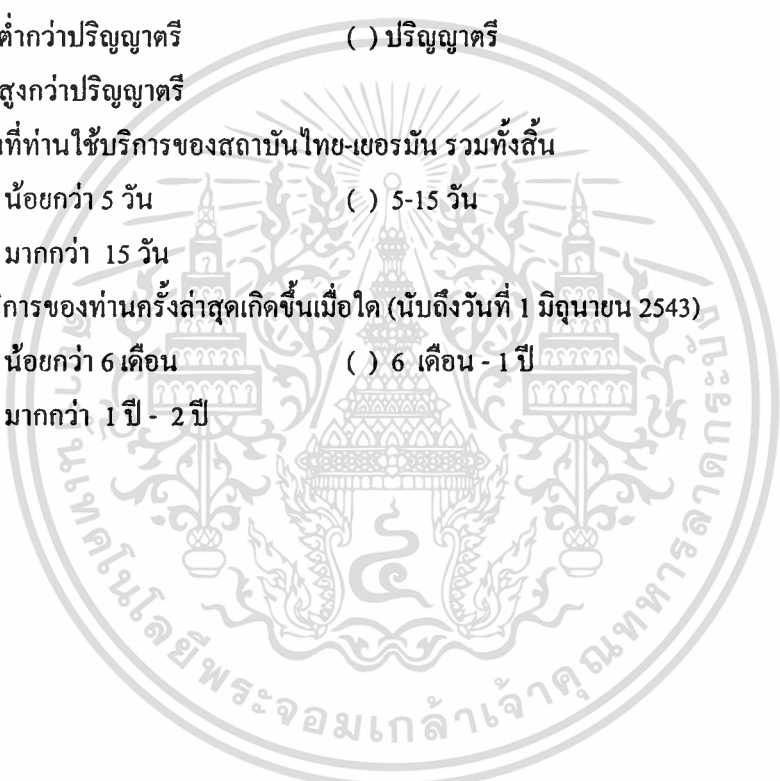
3). วุฒิการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4). ระยะเวลาที่ท่านใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน รวมทั้งสิ้น

 น้อยกว่า 5 วัน 5-15 วัน มากกว่า 15 วัน

5). การใช้บริการของท่านครั้งล่าสุดเกิดขึ้นเมื่อใด (นับตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2543)

 น้อยกว่า 6 เดือน 6 เดือน - 1 ปี มากกว่า 1 ปี - 2 ปี

แบบสอบถามเลขที่.....

ตอนที่ 2 : การประเมินประสิทธิภาพผลองค์กร สถาบันไทย-เยอรมัน

ข้อความแต่ละรายการต่อไปนี้ ขอให้ท่านประเมินแต่ละรายการโดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของข้อความที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. มิติด้านการบรรลุเป้าหมาย

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	สำหรับ ผู้ศึกษา
1.1 สินค้าและบริการ ที่ท่านได้รับจาก สถาบันไทย-เยอรมัน บรรลุตามเป้าหมาย ที่ท่านต้องการ						<input type="checkbox"/>
1.2 สินค้าและบริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน มีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของท่าน						<input type="checkbox"/>
1.3 สถาบันไทย-เยอรมัน มีอุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ อย่าง เพียงพอ ในการให้บริการแก่ท่าน						<input type="checkbox"/>
1.4 ท่านคิดว่าสถาบันไทย-เยอรมัน มีบทบาทสำคัญในการพัฒนา อุตสาหกรรม						<input type="checkbox"/>
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการให้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน คุ้มค่า กับการลงทุนของท่าน หรือบริษัทของท่าน						<input type="checkbox"/>
1.6 ท่านมีความต้องการที่จะใช้สินค้าและบริการ จากสถาบัน ไทย-เยอรมัน อีก						<input type="checkbox"/>
1.7 สถาบันไทย-เยอรมัน มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เหมาะสม ในการให้บริการแก่ท่าน						<input type="checkbox"/>

2. มิติด้านการปรับตัว

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	สำหรับ ผู้ศึกษา
2.1 ทรัพยากร และเครื่องมือต่างๆ ในการให้บริการ ของสถาบัน ไทย-เยอรมัน เป็นเทคโนโลยี ที่สอดคล้องกับภาคอุตสาหกรรม						<input type="checkbox"/>
2.2 สินค้าและบริการ ของสถาบันไทย-เยอรมัน มีความเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์						<input type="checkbox"/>
2.3 สถาบันไทย-เยอรมัน รับฟังข้อเสนอแนะของท่าน						<input type="checkbox"/>
2.4 สถาบันไทย-เยอรมัน มีการนำข้อเสนอแนะของท่าน ไป พิจารณาเพื่อปรับปรุงการให้บริการของสถาบันฯ						<input type="checkbox"/>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเลขที่.....

2.5 ท่านคิดว่า สถาบันไทย-เยอรมัน สามารถที่จะจัดหาทรัพยากร เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ หากรัฐบาลลดการ สนับสนุนด้านงบประมาณ						<input type="checkbox"/>
2.6 บุคลากรของสถาบันไทย-เยอรมัน เป็นบุคคลที่มีความรู้ และ ความสามารถเหมาะสมกับการให้บริการ						<input type="checkbox"/>

3. มิติด้านการบูรณาการ

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	สำหรับ ผู้ศึกษา
3.1 ท่านได้รับข่าวสารและ ข้อมูลจากสถาบันไทย-เยอรมัน อย่างสม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/>
3.2 ท่านรับรู้ และเข้าใจบทบาท และหน้าที่ ของสถาบันไทย- เยอรมัน อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/>
3.3 การขอใช้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน สามารถติดต่อได้ง่าย และสะดวกรวดเร็ว กว่าหน่วยงานอื่นของรัฐ						<input type="checkbox"/>
3.4 ขั้นตอนในการให้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน เป็นไปอย่าง สะดวกรวดเร็ว						<input type="checkbox"/>
3.5 บรรยากาศในการให้บริการของสถาบันไทย-เยอรมัน มีความ เหมาะสม						<input type="checkbox"/>

4. มิติด้านการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร

ข้อความ	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	สำหรับ ผู้ศึกษา
4.1 ท่านเห็นว่า พนักงานของสถาบันไทย-เยอรมันมี ความภาคภูมิใจ ในการเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันฯ						<input type="checkbox"/>
4.2 พนักงานของสถาบันไทย-เยอรมันมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ในการให้บริการ						<input type="checkbox"/>
4.3 พนักงานของสถาบันไทย-เยอรมัน มีความเป็นมิตรและยินดี ให้กับบริการกับท่าน						<input type="checkbox"/>
4.4 ท่านเห็นว่า การปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันไทย-เยอรมัน มี คุณค่า ต่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม						<input type="checkbox"/>

ที่ ทม 1504/ 3277



คณะกรรมการอำนวยการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๑๙ กรกฎาคม 2543

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษา

เรียน คณะกรรมการสถาบันไทย-เยอรมัน

ด้วย นายชำนาญ เฉลิมยุทธ นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังจัดเตรียมเค้าโครงการนิพนธ์
เรื่อง "การศึกษาการประเมินประสิทธิผลองค์การ หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวง
อุตสาหกรรม กรณีศึกษา : สถาบันไทย-เยอรมัน" มีความประสงค์จะเก็บข้อมูลเรื่องดังกล่าว โดยการใช้
แบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดังกล่าวตามเห็นสมควร
และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมาในโอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร: 7373000 ต่อ 3679 นไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทรสาร: 3269040 น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 3172

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๙ กรกฎาคม 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันไทย-เยอรมัน

ด้วย นายชำนาญ เฉลิมยุทธ นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังทำการวิจัยเพื่อ
เรียบเรียงสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการประเมินประสิทธิผลองค์การ หน่วยงานอิสระภายใต้
การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม กรณีศึกษา : สถาบันไทย-เยอรมัน” ในการทำวิจัยเรื่องนี้
นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในหน่วยงานของท่าน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยใน
หน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ใน
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3271199,7373000 ต่อ 3679

โทรสาร. 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 3277

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนจลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๑๔ กรกฎาคม 2543

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษา

เรียน พนักงานสถาบันไทย-เยอรมัน

ด้วย นายชำนาญ เฉลิมยุทธ นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังจัดเตรียมเค้าโครงการระนิพนธ์
เรื่อง "การศึกษาการประเมินประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวง
อุตสาหกรรม กรณีศึกษา : สถาบันไทย-เยอรมัน" มีความประสงค์จะเก็บข้อมูลเรื่องดังกล่าว โดยการใช้
แบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดังกล่าวตามเห็นสมควร
และขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมาในโอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 7373000 ต่อ 3679

โทรสาร. 3269040

ฉบับนี้จัดทำขึ้นไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไปว่าละเมิดลิขสิทธิ์อื่น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ทม 1504/ 3277



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนจลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

14 กรกฎาคม 2543

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษา

เรียน ผู้ให้บริการสถาบันไทย-เยอรมัน

ด้วย นายชำนาญ เจริญยุทธ นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังจัดเตรียมเค้าโครงการระนิพนธ์
เรื่อง "การศึกษาการประเมินประสิทธิผลองค์การ หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวง
อุตสาหกรรม กรณีศึกษา : สถาบันไทย-เยอรมัน" มีความประสงค์จะเก็บข้อมูลเรื่องดังกล่าว โดยการให้
แบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดังกล่าวตามเห็นสมควร
และขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมาในโอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 7373000 ต่อ 3679

โทรสาร. 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ง.

มติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด่วนที่สุด

ที่ นร 0202/19686

๔/๔๖

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล ถนน.10300

17 ธันวาคม 2536

เรื่อง โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน

เรียน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง คำวนมาก ที่ กค 0304/47733 ลงวันที่ 10 พฤศจิกายน 2536

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือสำนักงานประมาท คำวนที่สุด ที่ นร 0417/2266
ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2536

ตามที่ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่อง โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน
ของกระทรวงอุตสาหกรรม ไปเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี นั้น

สำนักงานประมาทได้เสนอความเห็นมาเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย
ความละเอียดครบถ้วนตามสำเนาหนังสือที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2536 อนุมัติในหลักการตามที่กระทรวง
อุตสาหกรรมเสนอ โดยให้สำนักงานประมาทพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ตาม
ความจำเป็นและเหมาะสม และให้ตกลงในรายละเอียดกับสำนักงานประมาทต่อไป

จึงเรียนยืนยันมา

ขอแสดงความนับถือ

(นายพศล เขงเจริญ)

รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

- 9 S.ค. 2536

กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. 2800391

โทรสาร 2826355

ผอ.กปร.....
พร.ศอ. กปร.....
ท.น.ค.....
ท.น.ค.....
ท.น.ค.....
ท.น.ค.....
ท.น.ค.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด่วนที่สุด

3/26

ที่ นร 0202/ 19187 <

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล ถนน.10300

19 ธันวาคม 2536

เรื่อง โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานประมาธ

อ้างถึง หนังสือสำนักงานประมาธ ด่วนที่สุด ที่ นร 0417/2266 ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2536

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือกระทรวงการคลัง คำขอภาค ที่ กค 0304/47733
ลงวันที่ 10 พฤศจิกายน 2536

ตามที่ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่อง โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน
ของกระทรวงอุตสาหกรรม ไปเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี นั้น

กระทรวงการคลัง ได้เสนอความเห็นมา เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย
ความละเอียดครบถ้วนตามสำเนาหนังสือที่ ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2536 อนุมัติในหลักการตามที่กระทรวง
อุตสาหกรรมเสนอ โดยให้สำนักงานประมาธพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ตาม
ความจำเป็นและเหมาะสม และให้ตกลงในรายละเอียดกับสำนักงานประมาธต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายพอล เฮงเจริญ)

รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

- 9 S.P. 2536

กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. 2800391

โทรสาร 2826355

ยอ.กปร.....
พร.ศอ. กปร.....
หน.ส.....
หน.จ.....
วิเคราะห์/บริหาร/บริหาร
จนท.พิมพ์/ทาแ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด่วนที่สุด

ที่ นร 0202/ว(ล) 19888 /

4/26

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล กทม. 10300

17 ธันวาคม 2536

เรื่อง โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน

เรียน รัฐ - กค, มท, วว, ศบ, ทม, เลขฯ-สศช, ปลัด-นร, นายกสภาอุตสาหกรรม, ผอ.-สศท.

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0202/20410-20411,ว(ล)20412 ลงวันที่ 18 กันยายน 2535

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. สำเนาหนังสือกระทรวงอุตสาหกรรม ด่วนที่สุด ที่ ออก 0205/4907 ลงวันที่ 21 ตุลาคม 2536
 2. สำเนาหนังสือกระทรวงการคลัง คำนวณที่ กค 0304/47733 ลงวันที่ 10 พฤศจิกายน 2536
 3. สำเนาหนังสือสำนักงานประมาณ ด่วนที่สุด ที่ นร 0417/2266 ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2536

ตามที่ได้ยื่นขออนุมัติคณะรัฐมนตรีอนุมัติในหลักการให้จัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน โดยได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ในส่วนของความช่วยเหลือทางด้านวิชาการและอุปกรณ์การฝึกอบรมตลอดจนให้การฝึกอบรมครูฝึก จำนวน 20 - 30 ล้านคอยซ์มาร์ค (ประมาณ 323 - 484 ล้านบาท) และให้รัฐสนับสนุนงบประมาณในเบื้องต้นเพื่อเป็นค่าก่อสร้างอาคารและครุภัณฑ์สำนักงาน จำนวน 150 ล้านบาท รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณดำเนินการ จำนวน 200 ล้านบาท ในระยะเวลา 10 ปี มาเพื่อทราบ นั้น

บัดนี้ กระทรวงอุตสาหกรรมได้เสนอขอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติเงินงบประมาณ จำนวน 242 ล้านบาท ในการจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์สำหรับโครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน ซึ่งกระทรวงการคลัง และสำนักงานประมาณ ได้เสนอความเห็น เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย ความละเอียดครบถ้วนตามสำเนาหนังสือที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2536 อนุมัติในหลักการตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมเสนอ โดยให้สำนักงานประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ตามความจำเป็นและเหมาะสม และให้ตกลงในรายละเอียดกับสำนักงานประมาณต่อไป

จึงเรียนมายังนี้มา / จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายพอล เสงเจริญ)

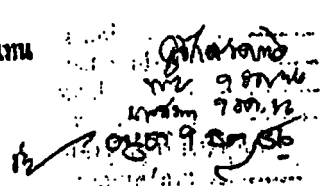
รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

- 9 S.ค. 2536

กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. 2800391 โทรสาร 2826355


 ๑๙ ธันวาคม ๒๕๓๖
 ๑๙๑๖
 ๑๙๑๖
 ๑๙๑๖



5/26

บันทึกข้อความ

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี กองการประชุมคณะรัฐมนตรี โทร. 2800391

ส่วนราชการ
ที่ นร 0202/ 4443/ก. วันที่ ๑๘. พฤศจิกายน 2536
เรื่อง โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน

เรียน รองนายกรัฐมนตรี (นายสุภชัย พานิชภักดิ์)

1. ข้อเสนอ

กระทรวงอุตสาหกรรมขอให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติเงินงบประมาณจำนวน 242 ล้านบาท ในการจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์สำหรับโครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน

2. เรื่องเดิม

คณะรัฐมนตรีได้มีมติ (12 กันยายน 2535) อนุมัติในหลักการให้จัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน โดยให้ความช่วยเหลือจากรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ในส่วนของความช่วยเหลือทางด้านวิชาการและอุปกรณ์การฝึกอบรมตลอดจนให้การฝึกอบรมครูฝึก จำนวน 20 - 30 ล้านคอยซ์มาร์ค (ประมาณ 323 - 484 ล้านบาท) และให้รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันในเบื้องต้นเพื่อเป็นค่าก่อสร้างอาคารและครุภัณฑ์สำนักงาน จำนวน 150 ล้านบาท รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณดำเนินการ จำนวน 200 ล้านบาท ในระยะเวลา 10 ปี

3. ข้อเท็จจริง

3.1 กระทรวงอุตสาหกรรมรายงานว่า ความที่รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันได้อนุมัติความช่วยเหลือทางด้านวิชาการในขั้นต้นเป็นมูลค่า 10 ล้านคอยซ์มาร์ค (ประมาณ 161 ล้านบาท) สำหรับความช่วยเหลือด้านเครื่องจักรอุปกรณ์อีกจำนวน 15 ล้านคอยซ์มาร์ค (ประมาณ 242 ล้านบาท) นั้น รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันได้ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการช่วยเหลือ โดยเปลี่ยนจากเงินช่วยเหลือแบบให้เปล่าเป็นความร่วมมือทางการเงิน ซึ่งเป็นลักษณะของเงินกู้ยืมก่อนปรน (ดอกเบี้ยร้อยละ 2 กบาทระยะเวลาคืนเงิน 30 ปี โดยมีระยะเวลาปลอดหนี้ 10 ปี) และรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันขอทราบว่า ฝ่ายไทยจะใช้เงินกู้ยืมก่อนปรนจำนวน 15 ล้านคอยซ์มาร์คดังกล่าวหรือไม่ และหากไม่ใช้เงินจำนวนนี้ จะหาเงินทุนจากไหน อย่างไร เพื่อให้มีเงินผลกระทบต่อเงินจำนวน 10 ล้านคอยซ์มาร์ค ซึ่งรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันได้อนุมัติให้แล้ว

/3.2 ...



บันทึกข้อความ

6/๒๖

ส่วนราชการ.....
 ที่..... วันที่.....
 เรื่อง โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน

-2-

3.2 กระทรวงอุตสาหกรรมได้พิจารณาพร้อมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาศ และกรมวิเทศสหการแล้ว เห็นว่า ฝ่ายไทยไม่สามารถรับความร่วมมือทางด้านการเงินซึ่งเป็นลักษณะของเงินกู้ยืมปรนจำนวน 15 ล้านคอยซ์มาร์ค (242 ล้านบาท) ตามที่ฝ่ายเยอรมันเสนอ เนื่องจากสถาบัน ฯ มีการดำเนินการในรูปของมูลนิธิ ซึ่งกระทรวงการคลังไม่สามารถให้การค้ำประกันในการกู้เงินได้

3.3 กระทรวงการคลังพิจารณาแล้วมีความเห็นว่า สมควรที่จะให้โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน ใช้จ่ายงบประมาณของรัฐบาลไทยในการจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ ตามข้อเสนอของกระทรวงอุตสาหกรรม สำหรับเงินจำนวน 15 ล้านคอยซ์มาร์ค ซึ่งรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันเสนอให้ไทยกู้ในลักษณะเงินกู้ยืมปรนนั้น กระทรวงการคลังจะได้ทบทวนสำหรับโครงการบำรุงรักษาระบบชลประทาน ระยะที่ 2 ของกรมชลประทานต่อไป

3.4 สำนักงานประมาศพิจารณาแล้ว เห็นสมควรที่คณะรัฐมนตรีจะเห็นชอบในหลักการที่จะสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม จำนวน 242 ล้านบาท สำหรับการจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือในโครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน ตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมเสนอ โดยสำนักงานประมาศจะ ได้พิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ตามความจำเป็นและเหมาะสมต่อไป

4. มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

คณะรัฐมนตรีมีมติ (13 ธันวาคม 2520) ว่า เรื่องที่ไม่ใช่นโยบายหรือไม่ใช่เรื่องสำคัญและมีระเบียบปฏิบัติปกติอยู่แล้ว ให้นายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรี ซึ่งได้รับมอบหมายให้สั่งหรือปฏิบัติราชการแทนนายกรัฐมนตรี พิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติไปได้ แล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรีทราบ

/5. ...



บันทึกข้อความ

7/26


ส่วนราชการ.....
 ที่.....วันที่.....
 เรื่อง โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน

-3-

5. ความเห็น

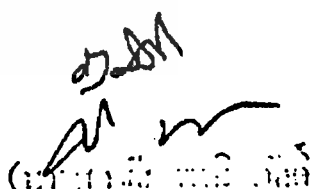
สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีพิจารณาแล้วเห็นว่า โดยที่กระทรวงการคลัง และสำนักงานประมาณ เห็นด้วยกับข้อเสนอของกระทรวงอุตสาหกรรม จึงเห็นควรอนุมัติในหลักการ ตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมเสนอในข้อ 1 โดยให้สำนักงานประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีให้มีความจำเป็นและเหมาะสม และให้ตกลงในรายละเอียดกับสำนักงานประมาณต่อไป ทั้งนี้ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2520

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบขอได้โปรดอนุมัติตามข้อ 5


 (นายวิษณุ เครืองาม)
 เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

(๓๓๐/๓๔)
 ทนท. โคน้ำสนอกคณะรัฐมนตรี
 เมื่อวันที่ ๗ / ๑๑ / ๓๖ ลงนาม
 ทราวม (มติ ๑๓ ๑๑ ๒๐)




 รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
 สั่งและปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการรัฐมนตรี
 29 พ.ย. 36

/ด.ทอ ๒๖
14.404

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
วันที่ 6554 ๐๖.๑
วันที่ 2.พ.ย. 253๖ 13.0๑

ด่วนที่สุด

ที่ นร 0417/ 2266

สำนักงบประมาณ

8/26

ณพระรามที่ 6 ทพ. 10400

12 พฤศจิกายน 2536

เรื่อง โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

อ้างถึง 1. หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ค่วนมาก ที่ นร 0202/16927 ลงวันที่ 28 ตุลาคม 2536

2. หนังสือกระทรวงอุตสาหกรรม ค่วนที่สุด ที่ อก 0205/4907 ลงวันที่ 21 ตุลาคม 2536

ตามหนังสือที่อ้างถึงแจ้งว่า กระทรวงอุตสาหกรรมได้เสนอเรื่องโครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน เพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาเกี่ยวกับการที่รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันได้ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการช่วยเหลือสำหรับการจัดซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์ แก่โครงการ จำนวน 15 ล้านคอยน์มาร์กที่เหลือ โดยเปลี่ยนจากเงินช่วยเหลือแบบให้เปล่าเป็นความร่วมมือทางการเงิน ซึ่งเป็นลักษณะของเงินกู้ก่อนปรนและกระทรวงอุตสาหกรรมได้พิจารณาพร้อมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงบประมาณ และกรมวิเทศสหการ แล้วเห็นว่าฝ่ายไทยไม่สามารถรับความร่วมมือทางการเงิน ซึ่งเป็นลักษณะของเงินกู้ก่อนปรน จำนวน 15 ล้านคอยน์มาร์ก (242 ล้านบาท) ตามที่ฝ่ายเยอรมันเสนอ สำหรับการจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน ได้ เนื่องจากสถาบันไทย - เยอรมัน ดำเนินการในรูปของมูลนิธิ ซึ่งกระทรวงการคลังไม่สามารถให้การค้ำประกันในการกู้เงินได้ อย่างไรก็ตาม กระทรวงอุตสาหกรรมได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ยังมีประโยชน์และความจำเป็นที่จะจัดตั้งสถาบันดังกล่าว จึงขอให้นายสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติเงินงบประมาณ จำนวน 242 ล้านบาท ในการจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์สำหรับโครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน แทนการใช้เงินกู้ในลักษณะก่อนปรน ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สำนักงบประมาณพิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน จะช่วยผลิตบุคลากรทางเทคนิคระดับกลางที่มีคุณภาพสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ซึ่งจะส่งผลให้อุตสาหกรรมไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ ประกอบกับโครงการนี้ได้มีการศึกษา

/ความเหมาะสม...

9/26

ความเหมาะสม และกำหนดสถานที่ตั้งไว้แล้ว หากใช้ระบบการกู้เงินจากต่างประเทศ ซึ่งมีขั้นตอนการกู้เงินที่จะต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่า 1 - 2 ปี จะทำให้โครงการล่าช้าออกไปและเกิดผลเสียหายขึ้นได้ และโดยที่สถาบันไทย - เยอรมัน ดำเนินการในรูปของมูลนิธิ ซึ่งกระทรวงการคลังไม่สามารถให้การค้ำประกันเงินกู้ได้ จำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อให้สถาบันฯ ดำเนินการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพส่งต่อไปได้ โดยจะใช้งบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือเพิ่มเติมอีกจำนวน 242 ล้านบาท รวมกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติหลักการจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2535 จำนวน 350 ล้านบาท (จัดเป็นค่าก่อสร้างอาคารและครุภัณฑ์สำนักงานประมาณ 150 ล้านบาท และงบประมาณดำเนินการ จำนวน 200 ล้านบาท ระยะเวลา 10 ปี) รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 592 ล้านบาท นับว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งสำนักงานประมาณได้จัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการดังกล่าวแล้วบางส่วน ในปีงบประมาณ 2536 - 2537 เป็นค่าสำรวจออกแบบและค่าก่อสร้างอาคารเรียน สำนักงาน และอาคารต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์จึงเห็นสมควรที่คณะรัฐมนตรี จะเห็นชอบในหลักการที่จะสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม จำนวน 242 ล้านบาท สำหรับการจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือในโครงการจัดตั้งสถาบันไทย - เยอรมัน ตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมเสนอ โดยสำนักงานประมาณจะจัดทำพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ตามความจำเป็นและเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเสนอความเห็นประกอบพิจารณาของคณะรัฐมนตรีต่อไป.

ขอแสดงความนับถือ



(นายบศ จุฑานนท์)

ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ

กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 3

โทร. 2739948

โทรสาร 2739940

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความมาก

ที่ กค 0304/ 47799



สำนักเลขาธิการคณะกรรมการ
วันที่ 6518
วันที่ 11 พ.ย. 2536

กระทรวงการคลัง

10/26

ถนนพระรามที่ 6 กท. 10400

10 พฤศจิกายน 2536

เรื่อง โครงการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการ

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการ ที่ นร 0202/16926 ลงวันที่ 28 ตุลาคม 2536

ตามหนังสือที่อ้างถึง ขอให้กระทรวงการคลัง เสนอความเห็นประกอบการศึกษาของ
คณะกรรมการเกี่ยวกับเรื่องความช่วยเหลือทางการเงินจากรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน สำหรับ

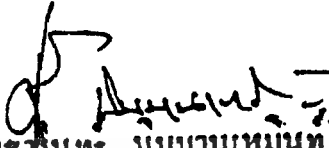
โครงการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า ในการประชุมความร่วมมือทาง เศรษฐกิจและวิชาการไทย-
เยอรมัน ครั้งที่ 17 ประจำปี 2536 ซึ่งได้จัดขึ้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ระหว่างวันที่ 13 - 14
กันยายน 2536 และมีผู้แทนกระทรวงการคลัง เข้าร่วมประชุมด้วย คณะผู้แทนรัฐบาลเยอรมันได้เสนอ
ที่จะจัดสรรเงินกู้จำนวน 15 ล้านดอลลาร์ ซึ่งมิใช่เงินดอกเบี้ย อัตรากอปร้อยละ 2 ต่อปี ระยะ
เวลาชดเชยหนี้ 30 ปี รวมระยะปลอดหนี้ 10 ปี ให้แก่โครงการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน โดยให้
กระทรวงการคลังกู้และนำพาให้แก่สถาบันฯ ในรูปเงินให้เปล่า ซึ่งกระทรวงการคลังพิจารณาแล้วเห็นว่า
การรับข้อเสนอของรัฐบาลเยอรมันดังกล่าว จะต้องเป็นไปตามขั้นตอนการใช้จ่ายเงินกู้ต่างประเทศ
กล่าวคือ หน่วยงานเจ้าของโครงการต้องเสนอโครงการให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ และคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ ก่อนที่กระทรวงการคลังจะสามารถบรรจุโครงการ
ในแผนการก่อหนี้จากต่างประเทศประจำปีงบประมาณได้ ซึ่งอาจทำให้โครงการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน
ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ จึงสมควรที่จะให้การสนับสนุนให้โครงการดังกล่าวใช้เงินงบประมาณ
ของรัฐบาลไทยในการจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ ตามข้อเสนอของกระทรวงอุตสาหกรรม สำหรับเงินกู้
ส่วนที่ยังไม่ได้จัดสรรจำนวน 15 ล้านดอลลาร์ดังกล่าวข้างต้น กระทรวงการคลังจะได้ทบทวนสำหรับ
โครงการบำรุงรักษาระบบชลประทาน ระยะที่ 2 ของกรมชลประทานต่อไป ซึ่งกำหนดจะขอใช้เงินกู้รัฐบาล
เยอรมัน จำนวน 30.29 ล้านดอลลาร์ โดยได้รับจัดสรรแล้วจำนวน 15.29 ล้านดอลลาร์ และกำหนด
จะลงนามในสัญญากู้เงินในงบประมาณ 2537

/จึงเรียนมา...

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และโปรดนำเสนอความเห็นดังกล่าวข้างต้นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย จักขอขอบคุณ

ขอแสดงความนับถือ


(นายชรินทร์ นมมานเหมินท์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

กองนโยบายเงินกู้

โทร. 2739020 ต่อ 3401

โทรสาร 2739168



ด่วนที่สุด

ที่ อก 0205/ 4189



กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
เลข ทอ 36
15.054.

สำนักเลขาธิการคณะกรรมการ
วันที่ 6060
วันที่ 22 ต.ค. 2536

กระทรวงอุตสาหกรรม
ถนนพระรามที่ 6 กรุงเทพฯ 10400

12/26

๒1 ตุลาคม 2536

เรื่อง โครงการจัดตั้งสถาบัน ไทย-เยอรมัน

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

- อ้างถึง 1. หนังสือกระทรวงอุตสาหกรรม ด่วนที่สุด ที่ อก 0205/4189 ลงวันที่ 7 กันยายน 2535
2. หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0202/20408 ลงวันที่ 18 กันยายน 2535

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายละเอียดโครงการจัดตั้งสถาบัน ไทย-เยอรมันที่ปรับปรุงใหม่

1. เรื่องเดิม
- 1.1 ความเป็นมา

กระทรวงอุตสาหกรรมเห็นความจำเป็นให้มีการจัดตั้ง โครงการสถาบัน ไทย-เยอรมัน เพื่อผลิตช่างเทคนิคระดับสูงในสาขา Advanced Manufacturing Technology ตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในอนาคต โดยรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันจะจัดสรรงบประมาณความช่วยเหลือทางด้านวิชาการและอุปกรณ์ การฝึกอบรมตลอดจนให้การฝึกอบรมครูฝึกประมาณ 20 - 30 ล้านดอยช์มาร์ค ในระยะเวลา 10 ปี และรัฐบาลไทยจัดสรรงบประมาณในเบื้องต้นเป็นค่าก่อสร้างอาคารและครุภัณฑ์สำนักงานจำนวน 150 ล้านบาท กังงบประมาณดำเนินการจำนวน 200 ล้านบาท ระยะเวลา 10 ปี ในอัตราส่วนตลอด จึงเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติและให้ความเห็นชอบ

- 1) ทลักรในการจัดตั้งสถาบัน ไทย-เยอรมัน ซึ่งจะมีการดำเนินงานอย่าง เป็นอิสระ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2) มีมูลนิธิ เช่น มูลนิธิอุตสาหกรรมพัฒนามารองรับการดำเนินงาน โดยมีหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องมาช่วยสนับสนุนในการวางแผนนโยบายการดำเนินงาน
- 3) รับการช่วยเหลือจากรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน
- 4) ให้รัฐสนับสนุนงบประมาณในระยะต้น จนกว่าสถาบันฯ จะพึ่งตัวเองได้ต่อไป

ต่อมา คณะรัฐมนตรีได้ประชุมเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2535 ลงมติเห็นชอบและอนุมัติตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมเสนอ ความละเอียดปรากฏตามหนังสือที่อ้างถึงหมายเลข 1 และ 2

1.2 ผลแห่งการดำเนินการที่เกิดขึ้นแล้ว

1.2.1 ในการประชุมความร่วมมือทางเศรษฐกิจและวิชาการไทย-เยอรมัน ครั้งที่ 16. ประจำปี 2535 ระหว่างวันที่ 22 - 23 กันยายน 2535 ณ กรุงเทพมหานคร รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ได้อนุมัติความช่วยเหลือทางวิชาการให้แก่โครงการฯ ในขั้นต้น เป็นมูลค่า 10 ล้านดอลลาร์

1.2.2 กระทรวงอุตสาหกรรมได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเตรียมการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน โดยมีปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นประธาน และมีผู้แทนจากภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นกรรมการ ทำหน้าที่รวบรวมรายละเอียดต่าง ๆ ตลอดจนเตรียมการเจรจากับคณะผู้เชี่ยวชาญเยอรมันเพื่อกำหนดแนวทางการจัดตั้งและการดำเนินงานของสถาบันฯ ต่อมา รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันได้จัดส่งผู้เชี่ยวชาญคณะวางแผนโครงการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมันมาจัดทำการศึกษาร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายไทย ระหว่างวันที่ 18 พฤษภาคม - 16 มิถุนายน 2536 เพื่อเร่งรัดให้โครงการสามารถเริ่มดำเนินการได้ในปี 2537

1.2.3 กระทรวงอุตสาหกรรมได้ดำเนินการติดต่อกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เพื่อขอใช้ที่ดินที่นิคมอุตสาหกรรมบางปะกง ซึ่งคณะวางแผนโครงการฯ ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าเป็นสถานที่ที่เหมาะสมในการก่อสร้างสถาบันฯ และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้ตกลงที่จะแบ่งที่ดินที่นิคมอุตสาหกรรมบางปะกงให้กับสถาบันฯ เป็นจำนวน 10 ไร่ และขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างการประสานงานในเรื่องการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.3 ความจำเป็นที่ต้องเสนอเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

ในการประชุมความร่วมมือทางเศรษฐกิจและวิชาการไทย-เยอรมัน ครั้งที่ 17 ประจำปี 2536 ระหว่างวันที่ 13 - 15 กันยายน 2536 ณ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้แทนฝ่ายเยอรมันได้แจ้งให้ฝ่ายไทยทราบว่า รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันได้ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการช่วยเหลือสำหรับการจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์แก่โครงการฯ จำนวน 15 ล้านดอยช์มาร์คที่เหลือ โดยเปลี่ยนจากเงินช่วยเหลือแบบให้เปล่าเป็นความร่วมมือทางการเงิน ซึ่งเป็นลักษณะของเงินกู้ผ่อนปรน (ดอกเบี้ยร้อยละ 2 กำหนดระยะเวลาคืนเงิน 30 ปี โดยมีระยะเวลาปลอดหนี้ 10 ปี) ในการนี้ รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันประสงค์จะขอทราบท่าทีที่ชัดเจนภายในกลางเดือนตุลาคม 2536 ว่า ฝ่ายไทยจะใช้เงินกู้ผ่อนปรนจำนวน 15 ล้านดอยช์มาร์คดังกล่าวหรือไม่ และหากไม่ใช้เงินจำนวนนี้ ก็ขอให้ฝ่ายไทยอธิบายว่าจะหาเงินทุนจากไหนและอย่างไร เพื่อมาจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์สำหรับสถาบันไทย-เยอรมัน เพื่อมิให้มีผลกระทบต่อเงินจำนวน 10 ล้านดอยช์มาร์ค ซึ่งรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันได้อนุมัติให้กับโครงการฯ ไว้แล้ว

2. เรื่องที่เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา

กระทรวงอุตสาหกรรมพิจารณาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมง และกรมวิเทศสหการแล้ว เห็นว่า ฝ่ายไทยไม่สามารถรับความร่วมมือทางการเงินซึ่งเป็นลักษณะของเงินกู้ผ่อนปรนจำนวน 15 ล้านดอยช์มาร์ค (242 ล้านบาท) ที่ฝ่ายเยอรมันเสนอสำหรับการจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ในโครงการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมันได้ เนื่องจากสถาบันฯ มีการดำเนินการในรูปของมูลนิธิ ซึ่งกระทรวงการคลังไม่สามารถให้การค้ำประกันในการกู้เงินได้ อย่างไรก็ตาม กระทรวงอุตสาหกรรมยังเห็นประโยชน์และความจำเป็นที่จะจัดตั้งสถาบันดังกล่าว ซึ่งเป็นสถาบันฝึกอบรมเทคโนโลยีขั้นสูงที่สามารถผลิตบุคลากรทางเทคนิคระดับกลางที่มีคุณภาพสูง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม และจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ไทยในตลาดโลก ทำให้มีรายได้เข้าประเทศมากขึ้น และเนื่องจากในปัจจุบันได้มีการจัดตั้งสถาบันในลักษณะนี้ขึ้นแล้ว ในประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และจีน ซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันในเรื่องตลาดแรงงานที่มีลักษณะสูง หากประเทศไทยไม่รีบจัดตั้งสถาบันดังกล่าว จะก่อให้เกิดปัญหาในการชักจูงนักลงทุนมาลงทุนในประเทศไทยต่อไป จึงเห็นความจำเป็นที่รัฐบาลควรจะได้จัดสรรงบประมาณจำนวน 242 ล้านบาท ในการจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์สำหรับโครงการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผลกระทบของการมีมติคณะรัฐมนตรี

หากคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมเสนอแล้ว จะมีผลดังนี้

3.1 ผลกระทบต่อนโยบายของรัฐบาล เป็นการสนองนโยบายของรัฐบาล

ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม และตอบสนองนโยบายการพัฒนาประเทศโดยรวม

3.2 ผลกระทบต่อเศรษฐกิจในภาพรวม ทำให้การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้อุตสาหกรรมไทยสามารถที่จะแข่งขันได้ในตลาดระหว่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมด้วย

3.3 ผลกระทบต่อการเงินและงบประมาณ จะผูกพันงบประมาณดำเนินการเพิ่มเติม

จากที่คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติกรอบไว้แล้ว เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2535 เป็นจำนวน 242 ล้านบาท

3.4 ผลกระทบทางสังคมและการเมือง ทำให้มีการสร้างงาน สร้างรายได้

กระจายรายได้ สร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่มั่นคง ทำให้สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองของประเทศด้วย

3.5 ผลกระทบทางเทคโนโลยี เป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางเทคโนโลยีให้สูงขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติเงินงบประมาณจำนวน 242 ล้านบาท

ในการจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์สำหรับโครงการจัดตั้งสถาบัน ไทย-เยอรมัน

ขอแสดงความนับถือ

มนตรี



(สนั่น ขจรประศาสน์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

กองวิเทศสัมพันธ์

โทร. 245-8073, 245-6202

โทรสาร 246-8826

โครงการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน
THAI-GERMAN INSTITUTE (TGI)

1. หลักการและเหตุผล

1.1 สืบเนื่องมาจากการที่เศรษฐกิจของประเทศไทยมีความเจริญเติบโตในอัตราที่สูงอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การพัฒนาอุตสาหกรรมในทศวรรษ 2503 ซึ่ง เศรษฐกิจของไทยในช่วงทศวรรษ 2503 และ 2513 มีความเจริญเติบโตโดยเฉลี่ยกว่าร้อยละ 7 ต่อปี โดยเป็นผลมาจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของภาคอุตสาหกรรมซึ่งเป็นตัวนำ

แม้ว่าเศรษฐกิจจะชะลอตัวลงในครั้งแรกของทศวรรษ 2523 แต่สภาพเศรษฐกิจได้ฟื้นตัวขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในปี 2530 เมื่อการส่งออกของภาคอุตสาหกรรมเริ่มเป็นตัวนำทางเศรษฐกิจและการลงทุนมีสภาพที่ดีขึ้นหลังจากที่ได้อยู่ในสภาวะที่ตกต่ำมา อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจปรากฏในอัตราเลขสองหลักคือ กว่าร้อยละ 13 ในปี 2531 ซึ่งในปี 2532 และ 2533 ก็ยังมีการเจริญเติบโตในอัตราร้อยละ 12 และ 10 ตามลำดับ การพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจไทยเกิดขึ้นควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ภาคอุตสาหกรรมมีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นในผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ จากร้อยละ 18 ในปี 2513 เป็นกว่าร้อยละ 26 ในปี 2533

จากปรากฏการณ์ที่เศรษฐกิจของประเทศไทยเจริญเติบโตขึ้นในระดับที่สูงเช่นนี้ ทำให้โครงสร้างพื้นฐานของประเทศอยู่ในสภาพที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ เศรษฐกิจของประเทศในช่วงปี 2530 - 2534 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 ได้เติบโตขึ้นกว่าสองเท่าตัวของเป้าหมายที่วางแผนไว้เดิม โดยที่ค่าใช้จ่ายทางด้านโครงสร้างพื้นฐานอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็นและการปรับตัวของการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานมีความแข็งแกร่งทำให้เกิดช่วงขาดคอนทิ่งนี้ รัฐบาลตระหนักถึงข้อจำกัดของโครงสร้างพื้นฐานที่มีต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ จึงได้ตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยการเพิ่มงบลงทุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐานกว่าร้อยละ 30 ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 และเป็นที่คาดว่าค่าใช้จ่ายทางด้านโครงสร้างพื้นฐานจะเพิ่มสูงขึ้นกว่าแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 เกือบร้อยละ 150 ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 โดยจะเน้นการพัฒนาโทรคมนาคมและการขนส่ง ซึ่งในอนาคตคาดว่าจะให้ภาคเอกชนรับเป็นผู้ดำเนินการโครงการทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน ในหลายโครงการ เช่น โครงการผลิตไฟฟ้า ก่อสร้างถนนทางด่วน การขนส่งมวลชนและการพัฒนาท่าเรือ เป็นต้น

17/26

การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็นอันมาก เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งคือ การที่มีแรงงานกึ่งฝีมือและแรงงานระดับคนงานซึ่งมีค่าจ้างแรงงานต่ำเป็นจำนวนมาก จึงไม่เกิดการขาดแคลน ยกเว้นในบางภูมิภาคที่มีความต้องการแรงงานดังกล่าวสูง อย่างไรก็ตาม เมื่ออัตราการเจริญเติบโตและความซับซ้อนของภาคอุตสาหกรรมมีสูงขึ้น ทำให้ขาดแคลนแรงงานช่างฝีมือระดับสูง

สถาบันอาชีวศึกษาในประเทศไทยให้ประกาศนียบัตรเป็น 3 ระดับ ผู้ซึ่งจบมัธยมศึกษาตอนต้นแล้วเข้าศึกษาต่อหลักสูตร 3 ปี ในสถาบันอาชีวศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรประโยควิชาชั้นซึ่งเป็นระดับต่ำสุด เมื่อศึกษาต่ออีก 2 ปี จะได้รับประกาศนียบัตรประโยควิชาชั้นชั้นสูง นอกจากนี้ยังมีประกาศนียบัตรประโยควิชาชั้นเทคนิคสำหรับผู้ซึ่งจบมัธยมศึกษาตอนปลายแล้วเข้าศึกษาต่อหลักสูตร 2 ปีในสถาบันอาชีวศึกษา ทั้งนี้ ผู้ที่จบการศึกษาทางด้านอาชีวศึกษาเป็นจำนวนมากมักจะศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีเพื่อความก้าวหน้า จึงทำให้เกิดการขาดแคลนช่างเทคนิคระดับสูงในภาคอุตสาหกรรมอย่างมาก และเป็นที่ยึดใจว่าตลาดมีความต้องการบุคลากรทางเทคนิคระดับสูงเป็นอันมากที่สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่และซับซ้อนได้ เช่น วิธีการผลิตที่ต้องมีความเที่ยงตรงตามมาตรฐานและเครื่องมือวัดในทางอุตสาหกรรม (ทั้งอุตสาหกรรมโลหะการและอิเล็กทรอนิกส์)

1.2 ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศไทยทั้งในระบบและนอกระบบ รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันได้เล็งเห็นความจำเป็นว่า ประเทศไทยควรมีการเร่งรัดการผลิตช่างเทคนิคระดับสูง ด้วยการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมเช่นเดียวกับรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันได้ให้ความช่วยเหลือแก่รัฐบาลสิงคโปร์ในการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม German - Singapore Institute (GSI) และจากผลความร่วมมือที่รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันให้แก่รัฐบาลสิงคโปร์ในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมาปรากฏว่าช่างเทคนิคของศูนย์ดังกล่าวได้ตอบสนองความต้องการด้านช่างเทคนิคระดับสูงในภาคอุตสาหกรรมของประเทศสิงคโปร์เป็นอย่างดี ด้วยเหตุผลดังกล่าว รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันจึงให้ความสนใจที่จะให้ความร่วมมือกับรัฐบาลไทยในการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน (Thai-German Institute - TGI)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 จากคำวิที่เห็นว่าควรมีการจัดตั้งศูนย์ดังกล่าว ได้มีการหารือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการหารือสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ทุกฝ่ายได้ตระหนักถึงปัญหาและความจำเป็นในการผลิตช่างเทคนิคระดับสูงเพื่อตอบสนองความต้องการตลาดแรงงาน และเห็นด้วยในหลักการที่ควรมีการจัดตั้ง TGI ด้วยความร่วมมือของรัฐบาลไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ภายใต้การดำเนินงานของ Board of Governors

1.3.2 รัฐบาลไทยควรมีนโยบายให้การสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันดังกล่าว โดยจัดสรรงบประมาณให้ในระยะแรก และจัดสรรงบดำเนินการให้มีกำหนดระยะเวลา 10 ปี หลังจากนั้น คาดว่า TGI จะสามารถพึ่งพาตนเองด้วความร่วมมือของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้

1.3.3 สถาบันฯ จะดำเนินงานในลักษณะหน่วยงานอิสระด้วความร่วมมือของรัฐและภาคเอกชน เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ สามารถรักษาครูฝึกที่มีขีดความสามารถสูงไว้ได้ เพื่อเป็นหลักประกันถึงประสิทธิภาพในการผลิตบุคลากรทางเทคนิคระดับสูง

2. เป้าหมายโครงการ (Program Goal)

เพื่อพัฒนาช่างเทคนิคระดับสูงที่มีความรู้และประสบการณ์ในสาขา Advanced Manufacturing Technology และสาขาเทคโนโลยีระดับสูงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมของไทยมีขีดความสามารถที่จะแข่งขันในตลาดโลกได้ดีขึ้น

3. วัตถุประสงค์โครงการ (Project Objective)

โครงการมีเป้าหมายที่จะผลิตช่างเทคนิคที่มีฝีมือระดับสูงเฉพาะด้านในสาขา Advanced Manufacturing Technology ต่าง ๆ รวมทั้งสาขาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีในระดับเดียวกัน สำหรับการพัฒนาหลักสูตรนั้น จะได้มีการศึกษารายละเอียดในระดับชาติต่อไป

4. การบริหารโครงการและรูปแบบการฝึกอบรม

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องกำหนดโครงสร้างการบริหารและรูปแบบการฝึกอบรม ดังนี้

4.1 โครงสร้างการบริหารและการจัดการ

4.1.1 สถาบันฯ จะมีการดำเนินงานโดยอิสระในลักษณะของหน่วยงานเอกชน สนับสนุนโดยรัฐ โดยรับผิดชอบการบริหารงานร่วมกันระหว่างกระทรวงอุตสาหกรรมและหน่วยราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและคณะผู้บริหารสถาบัน TGI โดยมีมูลนิธิ เช่น มูลนิธิอุตสาหกรรมพัฒนา เป็นองค์กรที่จะรองรับการดำเนินงาน

4.1.2 เพื่อให้เกิดความคล่องตัว สถาบันฯ จะดำเนินการภายใต้ การกำกับดูแลของคณะกรรมการอำนวยการ (Board of Governors) และภายใต้การบริหาร ของคณะกรรมการบริหาร (Board of Management) 1

4.1.3 คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Governors) ประกอบด้วยผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ผู้แทนจากรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน และหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ตามจำนวนและสัดส่วน ที่เหมาะสม ทั้งนี้ คณะกรรมการอำนวยการจะทำหน้าที่

- กำหนดนโยบายและเป้าหมายของสถาบันฯ
- กำหนดแนวทางการฝึกอบรม
- กำกับการบริหารการเงินของสถาบันฯ
- ออกใบรับรองคุณภาพฝีมือแก่ผู้ผ่านการฝึกงาน
- แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร (Board of Management)

เพื่อรับผิดชอบการบริหารของสถาบันฯ

4.1.4 คณะกรรมการบริหาร (Board of Management) จะเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานของสถาบันฯ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันฯ ซึ่งเป็นประธาน คณะกรรมการบริหาร ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการอำนวยการ (Board of Governors)

คณะกรรมการบริหารจะ

- เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมตามนโยบาย
- ดูแลการบริหารงานทั่วไป
- ศึกษาวิจัย และประเมินผลความต้องการของตลาด
- ประสานงาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
- ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการอำนวยการ

4.1.5 รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันจะเป็นผู้รับผิดชอบให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการและอุปกรณ์การฝึกอบรมตลอดจนให้การฝึกอบรมครูฝึก

4.1.6 เพื่อเป็นหลักประกันถึงประสิทธิภาพของสถาบันฯ จะใช้อัตราค่าจ้างสูงตามมาตรฐานของตลาดในภาคอุตสาหกรรมในการจัดจ้างครูฝึกจากรัฐบาล สำหรับในกรณีของข้าราชการที่ขอลาราชการเป็นชั่วคราว จะได้รับค่าจ้างในอัตราของสถาบันฯ โดยมีเงื่อนไขและระเบียบเช่นเดียวกับกรณีของการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ

4.2 รูปแบบการฝึก

- เพื่อให้การฝึกช่างเทคนิคระดับสูงเป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการของภาคอุตสาหกรรม รูปแบบการฝึกอบรมจะมีลักษณะการดำเนินงานแบบ teaching factory
- ผู้เข้ารับการฝึกระดับช่างเทคนิคฝีมือชั้นสูง ต้องจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม. 6) สายวิทยาศาสตร์ หรือระดับ ปวช. ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร โดยใช้เวลาศึกษา 2 - 3 ปี เน้นการฝึกทักษะลักษณะเดียวกับหลักสูตรของ OSI
- ผู้เข้ารับการฝึกจะได้รับการศึกษาภาคทฤษฎีเฉพาะด้านเพื่อให้มีความเข้าใจต่อภาคปฏิบัติเป็นอย่างดี
- ผู้ที่จบหลักสูตรของสถาบันฯ ไม่สามารถนำไปใช้เทียบเพื่อศึกษาต่อในสาขาวิชาอื่นได้ ยกเว้นในการฝึกอบรมในหลักสูตรระดับที่สูงกว่าที่จัดโดยสถาบันฯ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรมให้ยาวนาน และเพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมมีความภูมิใจในตัวผู้ที่ผ่านการฝึกมาจากสถาบันฯ
- ช่างเทคนิคซึ่งเป็นนักปฏิบัติอาจศึกษาต่อในหลักสูตรระยะที่สองของสถาบันฯ ซึ่งผู้ที่เข้าศึกษาในหลักสูตรดังกล่าว จะต้องเป็นช่างเทคนิคที่มีทักษะสูงหรือเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเทียบเท่า

- ช่างเทคนิคระดับสูงจะเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรีทางด้านเทคโนโลยีการผลิตระดับสูง พร้อมทั้งจะได้รับการฝึกภาคปฏิบัติเฉพาะด้าน เพื่อให้มีความสามารถบริหารระบบการผลิตสมัยใหม่ได้

- หลักสูตรต่อเนื่องในสถาบันฯ มีระยะเวลา 2 - 3 ปี และผู้ที่จบหลักสูตร จะได้รับปริญญาตรีซึ่งไม่เทียบเท่ากับปริญญาตรีทางวิศวกรรมศาสตร์

- หลักสูตรพิเศษจะจัดขึ้นตามความต้องการของตลาดแรงงาน หรือจากผลการวิจัยเป็นครั้งคราว โดยมีระยะเวลาฝึกอยู่ในช่วง 2 - 6 สัปดาห์ ตามความเหมาะสมของหลักสูตรนั้น ๆ

4.3 ค่าใช้จ่ายในการฝึก

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยร่วมกับอุตสาหกรรมภาคเอกชน รับผิดชอบในการจัดหาผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ รวมทั้งการจัดหาทุนในการฝึกอบรม สำหรับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายที่สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยจะจ่ายให้สถาบันฯ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

4.3.1 เป็นผู้ประสานงานกับผู้ประกอบการในการจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งค่าใช้จ่ายสนับสนุนการศึกษาของผู้รับทุน ประมาณ 70,000 บาท ต่อคน/ปี

4.3.2 ให้การสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันฯ เพิ่มเติม ซึ่งไม่ใช่ในรูปแบบของตัวเงินตามความเหมาะสม

4.4 เครื่องจักร/เครื่องมือในการฝึก

- เครื่องจักร/เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกจะมีคุณภาพ ชีตความสามารถ และเที่ยงตรง เช่นเดียวกับที่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตสมัยใหม่ โดยจะได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน

- เมื่อสถาบันฯ ดำเนินงานมาเป็นเวลา 10 ปีแล้ว สถาบันฯ ต้องอยู่ในฐานะที่จะลงทุนใหม่ด้วยตนเอง ในการจัดหาเครื่องจักรและเครื่องมือที่มีเทคโนโลยีทันสมัยที่สุดได้

๕. ระยะเวลาดำเนินการ

โครงการจะมีระยะเวลา 10 ปี แบ่งเป็น 2 ช่วง โดยเมื่อสิ้นสุดช่วงแรก จะมีการประเมินโครงการเพื่อปรับแนวทางดำเนินการของสถาบันฯ ในการผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับ เทคโนโลยี และความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ในช่วง 5 ปีแรก ตุลาคม 2536/กันยายน 2537 - ตุลาคม 2541/กันยายน 2542

ในช่วง 5 ปีหลัง ตุลาคม 2542/กันยายน 2543 - ตุลาคม 2546/กันยายน 2547

๖. สถานที่ตั้ง โครงการฯ

สถาบันไทย-เยอรมัน จะทำการจัดตั้งขึ้นในนิคมอุตสาหกรรมบางปะกง จังหวัดชลบุรี
ในเนื้อที่ประมาณ 10 ไร่

๗. ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการฯ

๗.1 งบประมาณ

๗.1.1 ความช่วยเหลือจากรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ซึ่งเดิมได้ประมาณการไว้ 20 - 30 ล้านดอลลาร์มาร์ค (ประมาณ 323 - 484 ล้านบาท) ในระยะเวลา 10 ปี แต่เนื่องจากความช่วยเหลือส่วนหนึ่ง ประมาณ 15 ล้านดอลลาร์มาร์ค (242 ล้านบาท) เป็นความร่วมมือทางการเงินที่เป็นลักษณะเงินกู้ผู้ถอนปรน และทางฝ่ายไทย นิจณาเห็นว่า ไม่สามารถรับความร่วมมือดังกล่าวได้ ดังนั้น ความช่วยเหลือจากรัฐบาล สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันจึงเป็นความช่วยเหลือทางเทคนิค มีมูลค่าประมาณ 10 ล้านดอลลาร์มาร์ค (ประมาณ 181 ล้านบาท)

7.1.2 เงินไทย

- รัฐบาลไทยจัดสรรงบประมาณเป็นค่าก่อสร้างอาคารและครุภัณฑ์สำนักงาน จำนวน 150 ล้านบาท
 - งบประมาณดำเนินการ จำนวน 200 ล้านบาท
- ในระยะเวลา 10 ปี ซึ่งจะจัดสรรงบดังกล่าวใช้ปีละเท่า ๆ กันในระยะเวลา 5 ปีแรก และจะจัดสรรให้อัตราลดลงในสัดส่วนที่จะได้มีการศึกษาความเป็นไปได้ก่อนในช่วง 5 ปีหลัง
- รัฐบาลไทยจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ในโครงการฯ จำนวน 242 ล้านบาท (ประมาณ 15 ล้านดอลลาร์)
 - สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยจัดทำที่ดินที่เหมาะสมในพื้นที่ประมาณ 10 ไร่ มูลค่าประมาณ 50 ล้านบาท
 - สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยรับผิดชอบในการจัดหาทุนให้ผู้เข้ารับการฝึกและสนับสนุนการบริหารสถานฯ ด้วยค่าเล่าเรียน และการให้สนับสนุนในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน (ทุนดังกล่าวไม่รวมถึงค่าใช้จ่ายส่วนตัวของผู้เข้ารับการฝึก และค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมอื่น ๆ ตามความเหมาะสม)

7.2 บุคลากร

ต้องการบุคลากรทั้งสิ้นประมาณ 37 อัตรา ดังนี้

- | | | |
|------------------------|----|-------|
| - ผู้อำนวยการสถานฯ | 1 | อัตรา |
| - รองผู้อำนวยการสถานฯ | 1 | อัตรา |
| - ครูฝึก | 15 | อัตรา |
| - ครูฝึก (ไม่เต็มเวลา) | 10 | อัตรา |
| - ลูกจ้าง | 10 | อัตรา |

ทั้งนี้ พนักงานและลูกจ้างของสถานฯ จะได้รับค่าจ้างในอัตราของ

องค์การระหว่างประเทศ

8. ขอบเขตการจัดตั้งสถาบันฯ

8.1 การขออนุมัติจัดตั้งสถาบันฯ

- กระทรวงอุตสาหกรรม โดยการสนับสนุนของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จะดำเนินการเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อขออนุมัติการจัดตั้งสถาบันไทย-เยอรมัน และจะพิจารณาให้มีมูลนิธิ เช่น มูลนิธิอุตสาหกรรมพัฒนา เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการบริหารสถาบันด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน และรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน

- รัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันอาจขอให้หน่วยงานวิจัยทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการฯ

8.2 ระยะเวลาเตรียมโครงการฯ

- จัดตั้งคณะกรรมการอำนวยการรับผิดชอบโครงการฯ
- ศึกษาเพื่อพิจารณาความต้องการที่เกี่ยวกับสื่อการสอน ครูฝึก เครื่องจักรและเครื่องมือที่สอดคล้องกับสาขาวิชาต่าง ๆ (จัดทำการศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญไทยและเยอรมัน)

- กำหนดพื้นที่การจัดตั้งสถาบันฯ
- คัดเลือกผู้อำนวยการสถาบันฯ และจ้างครูฝึก
- จัดส่งครูฝึกและผู้ที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมการฝึกอบรมในประเทศสหพันธ์

สาธารณรัฐเยอรมัน

8.3 ระยะดำเนินการ

- ดำเนินการจัดตั้งสถาบันฯ ตามกฎหมาย
- ก่อสร้างอาคารโรงงาน ห้องปฏิบัติการและสำนักงานโครงการ

เนื้อที่ประมาณ 10,000 ตารางเมตร

- ศึกษาความต้องการของหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

- กำหนดคณาจารย์เข้ารับการศึกษา

- ติดตั้งเครื่องจักรกล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกไปเผยแพร่ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. ตารางเวลาดำเนินการ

2537

2538

2539

1. ระยะเตรียมโครงการฯ

- ศึกษาเพื่อพิจารณาความต้องการ
ที่เกี่ยวกับการฝึก
- จัดหาสถานที่ตั้งสถาบันฯ
- ก่อสร้างอาคาร
- จัดทำบุคลากร และส่งฝึกงาน

2. ระยะดำเนินการ

- ติดตั้งเครื่องจักรกล
- จัดหลักสูตร
- คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึก

10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

10.1 เริ่มตั้งแต่ปี 2539/40 จะมีผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรระยะยาว 100 คน และหลักสูตรระยะสั้นประมาณ 400 คน ช่างเทคนิคเหล่านี้จะได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการผลิตของอุตสาหกรรม ทำให้อุตสาหกรรมของไทยมีขีดความสามารถในการพัฒนาการผลิตที่ทันสมัยยิ่งขึ้น เมื่อสิ้นสุดโครงการฯ จะสามารถผลิตช่างเทคนิคฝีมือชั้นสูง ช่างเทคโนโลยี และช่างฝีมือเฉพาะเรื่องตามโครงการระยะสั้นได้ทั้งหมดประมาณ 1,600 คน ซึ่งจะเป็นตัวคูณในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคนทางเทคนิคของไทยได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

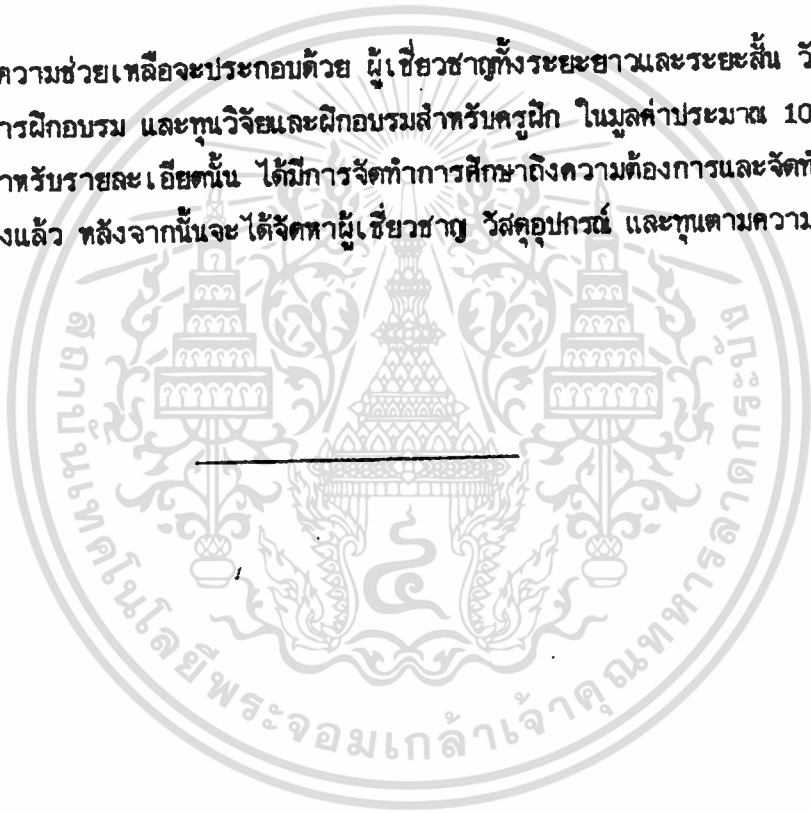
10.2 กำลังคนที่ผ่านการฝึกตามโครงการนี้จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมขนาดกลางและอุตสาหกรรมขนาดเล็กในการพัฒนาให้เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ต่อไป

10.3 ในด้านศูนย์ฝึกจะพัฒนาเป็นศูนย์ฝึกด้าน Modern Manufacturing ต่อไป

ซึ่งจะเป็นตัวอย่างแนวทางการพัฒนาช่างเทคนิคในสาขาอื่น ๆ ต่อไป

11. ความช่วยเหลือจากรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน

ความช่วยเหลือจะประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญทั้งระยะยาวและระยะสั้น วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรสำหรับการฝึกอบรม และทุนวิจัยและฝึกอบรมสำหรับครูฝึก ในมูลค่าประมาณ 10 ล้านต่อเยอรมาร์ค (161 ล้านบาท) สำหรับรายละเอียดนั้น ได้มีการจัดทำการศึกษาถึงความต้องการและจัดทำแผนการดำเนินงานไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว หลังจากนั้นจะได้จัดหาผู้เชี่ยวชาญ วัสดุอุปกรณ์ และทุนตามความต้องการต่อไป



ประวัติผู้เขียน

นายชำนาญ เฉลิมขุทธ เกิดเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2516 ที่จังหวัดลพบุรี สำเร็จการศึกษา
ระดับปริญญาตรี หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา Instrumentation Engineering จาก
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง ปีการศึกษา 2537

ปัจจุบัน ปฏิบัติงานในตำแหน่ง วิศวกรระบบควบคุมอัตโนมัติ ฝ่าย Automation Technology
สถาบันไทย-เยอรมัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้