

การทดลองปฏิบัติตามระบบวางแผนงานร่วม

จากแนวคิดในการปรับปรุงระบบการวางแผนงานร่วมใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ ระบบการทำงาน และระบบสารสนเทศ ตลอดจนโปรแกรมช่วยในการปฏิบัติงาน ที่ได้ออกแบบไว้ ตามรายละเอียดในบทที่ 5 และบทที่ 6 ในขั้นตอนต่อไปของการดำเนินการวิจัย คือการนำแนวคิดทั้งหมดมาทดลองปฏิบัติจริงในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อศึกษาถึงความสำเร็จ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานจริง สิ่งที่ต้องดำเนินการแก้ไขหรือดำเนินการเพิ่มเติม โดยดำเนินการตาม ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- การเริ่มดำเนินงานตามระบบการวางแผนงานร่วมใหม่
- รายละเอียดในการปรับปรุงระบบงานต่างๆ
- การทดลองดำเนินงานตามระบบสารสนเทศ
- การประเมินผลการบริหารงานหลังการปฏิบัติตามระบบการวางแผนงานร่วมใหม่

โดยเริ่มดำเนินงานตามระบบการวางแผนงานร่วมใหม่ ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2539 เสร็จสิ้นในเดือน มิถุนายน 2540 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 8 เดือน สามารถสรุป เปรียบเทียบได้ดังรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังต่อไปนี้

การเริ่มดำเนินงานตามระบบการวางแผนงานร่วม

1. นำข้อเสนอในการปรับโครงสร้างขององค์การ ระบบการทำงาน ตลอดจนระบบสารสนเทศ และโปรแกรมที่ได้ออกแบบไว้เพื่อการวิจัย เสนอต่อที่ประชุมของผู้บริหารระดับฝ่ายของทั้งสองหน่วยงาน เพื่อนำเสนอแนวความคิด ความจำเป็น ข้อดีข้อเสีย ในการปรับองค์การและระบบการทำงานให้ผู้บริหารได้ทราบ และพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ตลอดจนข้อตกลงในการทดลองปฏิบัติงานตามองค์การและระบบที่ออกแบบไว้ นี้ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งได้รับความเห็นชอบให้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานจริงให้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ โดยคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมมาทดลองดำรงตำแหน่งผู้จัดการแผนกที่เพิ่มขึ้นมา โดยถือว่าเป็นการทดลองภายในยังไม่เป็นผลเป็นทางการ และถ้าได้รับผลดีผู้บริหารจะนำเสนอต่อฝ่ายบุคคลเพื่อขอปรับองค์การในภายหลัง แต่ถ้าไม่มีผลที่ดีขึ้นจะนำข้อสรุปมาพิจารณาทบทวนอีกครั้งหนึ่ง โดยในระหว่างการทดลองให้พนักงานทุกท่านที่เกี่ยวข้องรับทราบและดำเนินการตามที่ผู้วิจัยนำเสนอ

2. เมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้ และได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารของทั้งสองฝ่ายแล้ว จึงดำเนินขั้นตอนต่อไปโดยเชิญประชุมพนักงานที่เกี่ยวข้องของทั้งสองฝ่าย เพื่อขอความร่วมมือ แจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่ง อำนวย หน้าที่ ความรับผิดชอบและหน้าที่ปฏิบัติในองค์กร และระบบงานใหม่ตามที่ได้ออกแบบไว้ และชี้แจงข้อสงสัยของพนักงานทุกท่าน เพื่อให้เข้าใจเป็นใน แนวทางเดียวกัน และกำหนดวันในการเริ่มทดลองปฏิบัติงานตามโครงสร้างและระบบงานใหม่ ซึ่งได้ ได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกท่านในการที่จะปฏิบัติงานตามแนวความคิดที่ได้ออกแบบไว้

3. เริ่มดำเนินงานตาม โครงสร้างองค์กรและระบบงานใหม่

4. ติดตามความคืบหน้า โดยการสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานเกี่ยวกับความสำเร็จ และ อุปสรรคในการปฏิบัติงานจริง และดำเนินการแก้ไขตามเหตุผลและข้อตกลงใหม่เพื่อให้โครงสร้าง ขององค์กรและระบบงานใหม่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานอย่างไม่มีปัญหา

5. สรุปผลการทดลองปฏิบัติงานให้ผู้บริหารระดับฝ่ายของทั้งสององค์กรได้ทราบและผู้วิจัย นำผลมาสรุปเพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

รายละเอียดในการปรับปรุงระบบงานต่างๆ

การดำเนินการเพื่อปรับปรุงเรื่องวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน

โดยเชิญผู้บริหารระดับสูงในฝ่าย เพื่อพิจารณาเรื่องนี้ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอในรายละเอียดถึง สถานะปัจจุบันของวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย ข้อดีข้อเสียของวัตถุประสงค์ในปัจจุบัน จากนั้นได้ขอ ความคิดเห็นในการปรับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานจาก ผู้บริหารในที่ประชุม โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

- นำวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของทั้งสองฝ่ายเขียนให้ที่ประชุมทราบในรายละเอียดและ ให้ผู้บริหารแก้ไขให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

- แบ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายออกเป็นกลุ่มๆ ดังนี้ วัตถุประสงค์ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน วัตถุประสงค์ที่มีความเกี่ยวข้องกันระหว่างฝ่าย ซึ่งแบ่งได้อีกเป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกันและมีความ สอดคล้องกันอยู่แล้ว และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกันแต่มีความขัดแย้งกัน

- นำวัตถุประสงค์ที่มีความเกี่ยวข้องกันระหว่างฝ่ายแต่ยังมีความขัดแย้งกันอยู่มาพิจารณา และ ขอความคิดเห็นจากที่ประชุมเพื่อปรับวัตถุประสงค์ดังกล่าวเข้าหากันเป็นวัตถุประสงค์ร่วม โดยยึดหลัก ประนีประนอม ให้ทั้งสองสามารถดำเนินการได้โดยไม่มีปัญหา และไม่ขัดแย้งกับนโยบายของบริษัท

- จัดทำบทสรุปของวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมของทั้งสองฝ่าย เพื่อแจ้งให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ

- กำหนดการเริ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์ใหม่ ซึ่งเริ่มต้นที่

การดำเนินการเพื่อแก้ไขเรื่องมีการประชุมและการประสานงานน้อยเกินไป

ในการดำเนินการนี้ได้ดำเนินการตามหน้าที่ ความรับผิดชอบใหม่ ซึ่งกำหนดให้เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารระดับล่างมีหน้าที่เพิ่มเติมในการประชุมและประสานงาน โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- กำหนดผู้รับผิดชอบในงานอย่างชัดเจน ซึ่งส่วนมากจะทำหน้าที่ในการประสานในแต่ละงานด้วย และแจ้งให้อีกฝ่ายทราบด้วย

- หลังจากมีการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยการประสานกันโดยตรง เมื่อเกิดมีปัญหาให้ดำเนินการแก้ไขร่วมกัน ถ้าไม่สามารถแก้ไขได้ให้รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

- ผู้บังคับบัญชาคำเนินการแก้ไขปัญหาโดยการประสานงานกัน หรือการจัดการประชุมในระดับต่าง เพื่อปรึกษาและแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยพิจารณาในปัญหาที่เป็นเรื่องเร่งด่วนก่อน และเมื่อมีข้อสรุปจากการประชุมหรือการประสานงานแล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปได้ทราบ

การดำเนินการแก้ไขเรื่องกำหนดในการประชุมวางแผนงานเร็วเกินไปและขาดรายละเอียด

โดยมีขั้นตอนในการเริ่มดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดการประชุมในระดับผู้บริหาร แจ้งปัญหาในการวางแผนงานเร็วเกินไป และวัตถุประสงค์ข้อดี และเงื่อนไขในการเลื่อนกำหนดการประชุมเพื่อวางแผนออกไป โดยขอความร่วมมือในการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ได้กำหนดขึ้นใหม่ รวมทั้งการขอให้เพิ่มรายละเอียดในการประชุมให้มากขึ้นด้วย

- ประสานงานในนามหน่วยงานนั้นเพื่อแจ้งให้หน่วยงานข้างเคียงที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานนั้นทราบถึงการเลื่อนกำหนดการวางแผนออกไปและเงื่อนไขที่เกิดขึ้นใหม่ด้วย โดยขอความร่วมมือและขอทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นเนื่องมาจากการดำเนินงานตามกำหนดเวลาใหม่นี้ เพื่อการดำเนินการปรับและแก้ไขให้สามารถเริ่มดำเนินงานได้โดยไม่มีปัญหา

- สรุปผลการหารือกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

- เริ่มดำเนินงานตามข้อตกลงตามผลสรุป

การทดลองดำเนินงานตามระบบสารสนเทศ

ในส่วนของการทดลองดำเนินงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศที่ได้ออกแบบขึ้นมาใหม่ซึ่งรวมถึงงานเอกสารและโปรแกรมที่ออกแบบขึ้นมาด้วย โดยมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

- การวางระบบสารสนเทศ
- การควบคุมและการตรวจสอบ

โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานและรายละเอียดการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

การวางระบบสารสนเทศ

ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- การเริ่มดำเนินงาน

จัดเตรียมคู่มือของระบบสารสนเทศ แยกตามแผนกและฝ่ายให้เรียบร้อยพร้อมกำหนดวันที่เริ่มปฏิบัติตามระบบ โดยมีขั้นตอนในการเริ่มดำเนินงาน ดังนี้

1 ประชุมผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับต้นจนถึงผู้บริหารระดับสูง โดยมีผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นประธาน ทำการประกาศวันที่ให้เริ่มทดลองปฏิบัติตามระบบสารสนเทศ พร้อมแจกคู่มือให้ผู้บริหารในระดับแผนก ระดับส่วนและระดับฝ่าย ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

2 ผู้บริหารระดับสูงทำการแต่งตั้งให้ผู้บริหารส่วนและแผนก เป็นกรรมการของคณะกรรมการประสานงาน การรายงานความก้าวหน้าของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและผู้บริหารระดับฝ่าย เป็นที่ปรึกษาการประชุม โดยตำแหน่ง พร้อมทั้งคัดเลือกประธานเพื่อดำเนินการประชุมของคณะกรรมการประสานงานการรายงานความก้าวหน้า ของระบบสารสนเทศจากกรรมการของคณะกรรมการประสานงาน ซึ่งในที่นี้เนื่องจากมีคณน้อยกรรมการทุกท่านจึงต้องเป็นทุกตำแหน่งโดยปริยาย

3 ดำเนินการปฏิบัติตามระบบสารสนเทศ ด้วยการทำคู่มือและทำการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยการประชุมของคณะกรรมการประสานงานการรายงานความก้าวหน้าของระบบสารสนเทศ ซึ่งจัดให้มีการประชุมเดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ รายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติตามระบบและระดมสมอง เพื่อตัดสินใจในการยกเลิกการทำคู่มือระบบย่อย จนทั้งหมดปฏิบัติตามระบบสารสนเทศ หลังการปรับปรุงได้อย่างสมบูรณ์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

3.1 กรรมการของคณะกรรมการประสานงานการรายงานความก้าวหน้าของระบบสารสนเทศ ทำการติดตาม ควบคุม และตรวจสอบการปฏิบัติงานตามระบบ ภายในแผนกหรือส่วนของตนเอง เพื่อ

รวบรวมข้อมูลในการนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการประสานงานการรายงานความก้าวหน้าของระบบสารสนเทศ

3.2 การรายงานความก้าวหน้า ของการปฏิบัติตามระบบสารสนเทศในที่ประชุม หากเกิดกรณีที่ต้องทำการตัดสินใจ ให้ใช้มติของที่ประชุมเป็นอันสิ้นสุดและให้นำไปปฏิบัติ ซึ่งมุ่งเน้นใน 2 กรณีดังนี้

- แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามระบบสารสนเทศได้
- ความเหมาะสมในการยกเลิกการทำคู่ขนาน ของระบบย่อย ก่อนการปรับปรุง

4. สรุปผลการดำเนินการปฏิบัติตามระบบสารสนเทศ เพื่อสร้างระบบการควบคุมและการตรวจสอบ พร้อมทั้งวัดผลการบริหารงาน หลังจากนำระบบสารสนเทศมาใช้ และประกาศใช้ระบบสารสนเทศหลังการปรับปรุงให้แต่ละแผนก ส่วน และฝ่ายนำไปปฏิบัติอย่างเป็นทางการ

การควบคุมและการตรวจสอบ

การสร้างระบบเพื่อการควบคุมและการตรวจสอบ โดยปกติทั่วไประบบงานทั้งสองจะแยกออกจากกัน นั่นคือ ระบบการควบคุม หมายถึงระบบที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานนั้น และทำการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นเช่นกัน ส่วนระบบการตรวจสอบนั้น หมายถึง ระบบที่สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นการวัดและประเมินประสิทธิภาพของระบบการควบคุม ซึ่งควรเป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบ แต่การสร้างระบบเพื่อการควบคุมและการตรวจสอบในที่นี้ จะถือว่าเป็นระบบเดียวกัน โดยถือว่าผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ทำหน้าที่ในการดำเนินการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามระบบการควบคุมนั้นพร้อมทั้งทำการตรวจสอบไปในเวลาเดียวกัน เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างระบบดังกล่าว

ระบบเพื่อการควบคุมและการตรวจสอบ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- หน้าที่ปฏิบัติเกี่ยวกับเอกสาร
- ระบบการทำงาน
- อำนาจการอนุมัติในเอกสาร
- ความถี่ในการส่งเอกสาร

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 นี้ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นๆ จะต้องทำหน้าที่ในการควบคุมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และทำการตรวจสอบตามรายละเอียดของหน้าที่ปฏิบัติเกี่ยวกับเอกสาร ระบบการทำงาน และอำนาจในการอนุมัติเอกสาร ที่ได้กล่าวมาแล้ว ในบทข้างต้น ส่วนความถี่ในการส่งเอกสารนั้น ได้สร้างระบบการตรวจสอบความถี่ในการส่งเอกสารขึ้นมา ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะเอกสารที่ต้องส่งจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งเท่านั้น จึงไม่รวมถึงเอกสารที่ส่งกันภายในฝ่าย ทั้งนี้เนื่องมาจาก การส่งเอกสารไปยังแผนก ส่วน หรือฝ่ายอื่นไม่สามารถ

กระทำได้เลยถ้าหากการส่งเอกสารภายในแผนก ส่วน หรือฝ่าย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสรุปลงในเอกสารที่จะส่งไปยังแผนกอื่นไม่ได้ส่งตามกำหนดเวลา ดังนั้น ระบบการตรวจสอบความดีในการส่งเอกสาร จึงมีขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ทุกแผนก ส่วน หรือฝ่ายทำสมุดเซ็นรับเอกสาร โดย

1.1 มีรายละเอียดของแบบฟอร์มอย่างน้อยที่กำหนดไว้ตามตัวอย่างแบบฟอร์มสมุดเซ็นรับเอกสาร ดังรูปที่ 7.1

วคป	ชื่อเอกสาร	วันที่ที่ระบุในเอกสาร	เลขที่เอกสาร	จำนวนเอกสาร (ชุด)	ผู้รับ		เวลา	หมายเหตุ
					หน่วยงาน	ลงชื่อ		

รูปที่ 7.1 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มสมุดเซ็นรับเอกสาร

1.2 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้แผนก ส่วน หรือฝ่ายที่ออกเอกสาร ทำการระบุนายละเอียดเกี่ยวกับเอกสารที่ออกนั้นลงในสมุดเซ็นรับเอกสารหลังจากนั้นจึงนำส่งเอกสารไปยังแผนก ส่วน หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับให้ผู้รับผิดชอบของแผนก ส่วนหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องนั้น ทำการเซ็นชื่อรับเอกสารลงในสมุดเซ็นรับเอกสารด้วย ในกรณีอยู่คนละสถานที่ใช้วิธีส่งโทรสาร ให้ใช้ตราประทับแทน

1.3 กำหนดผู้รับผิดชอบในการส่งเอกสาร พร้อมการถือสมุดเซ็นรับเอกสารนั้น เพื่อให้แผนก ส่วน หรือฝ่ายที่รับเอกสารเซ็นรับในสมุดด้วยอย่างน้อย 1 ท่าน เพื่อทำงานดังกล่าวแทนได้ หากผู้รับผิดชอบท่านใดท่านหนึ่งไม่สามารถทำงานนั้นได้

2. ให้ผู้รับผิดชอบของแผนก ส่วนหรือส่วนที่ออกเอกสาร ส่งไปยังแผนก ส่วนหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องปารายละเอียดในสมุดเซ็นรับเอกสาร มาสรุปข้อมูลลงในเอกสาร “รายงานการตรวจสอบความดีในการส่งเอกสารประจำเดือน” (ตามตัวอย่างแบบฟอร์มเอกสารดังแสดง ในรูปที่ 7.2) เป็นประจำทุกวัน โดยมีการระบุนายละเอียดลงในเอกสารดังกล่าว ดังต่อไปนี้

2.1 ระบุชื่อแผนก ส่วนหรือฝ่ายบนหัวกระดาษของเอกสาร
เดือนที่ทำการบันทึกข้อมูล วันที่ที่มีการส่งเอกสารและมีการเซ็นรับเอกสารนั้น ลงใน
แต่ละช่องของเอกสาร ดังแสดงตัวอย่างแบบฟอร์มเอกสารในรูปที่ 7.2 ตามลำดับ

รายงานการเช็คความถี่ในการส่งเอกสารประจำเดือน

แผนก/ส่วน/ฝ่าย.....

จัดเตรียมโดย วันที่.....

ตรวจสอบโดย วันที่

อนุมัติโดย วันที่

ลำดับที่	ชื่อเอกสาร	ความถี่	วัน/เวลา	ส่งไป แผนก/ ส่วน/ฝ่าย	เดือน							
					1	2	3	
1					A	A	A					
					B	B	B					
2					A	A	A					
					B	B	B					
หมายเหตุ :												

รูปที่ 7.2 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานการตรวจสอบความถี่ในการส่งเอกสารประจำเดือน

2.3 การบันทึกข้อมูลลงในเอกสาร “รายงานการตรวจสอบความถี่ในการส่งเอกสารประจำเดือน” ในแต่ละบรรทัดจะแบ่งเป็น 2 บรรทัดย่อย คือบรรทัดย่อย A ใช้บันทึกสัญลักษณ์ 4 ประเภท ที่กำหนดไว้ดังนี้

- การส่งเอกสารเป็นไปตามกำหนดเวลา ใช้สัญลักษณ์ “/”
- การส่งเอกสารล่าช้ากว่ากำหนดเวลา ใช้สัญลักษณ์ “X”
- การส่งเอกสารก่อนกำหนดเวลาใช้สัญลักษณ์ “#”

และบรรทัดย่อย B ใช้บันทึกจำนวนชุดของเอกสารที่ส่งในวันนั้น

2.4 ให้ระบุเหตุผลของการส่งเอกสารที่ล่าช้ากว่ากำหนดลงในช่องหมายเหตุ

3. ให้ผู้รับผิดชอบของแผนก ส่วน หรือฝ่ายนั้นๆ ทำการสรุปข้อมูลจากเอกสาร “รายงานการตรวจสอบความถี่ในการส่งเอกสารประจำเดือน” ลงในเอกสาร “ใบสรุปสถานการณ์การส่งเอกสารไม่ทันตามกำหนด” ตามตัวอย่างแบบฟอร์มเอกสาร ในรูปที่ 7.3 ทุกสิ้นเดือน ด้วยการระบุรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 ระบุชื่อแผนก ส่วน หรือฝ่าย บนหัวกระดาษของเอกสาร

3.2 ระบุลำดับที่ ชื่อเอกสาร ความถี่ของการส่งเอกสาร กำหนดวันหรือเวลาของการส่งเอกสารตามความถี่ที่กำหนด แผนก ส่วนหรือฝ่ายที่ส่งเอกสารไปให้ จำนวนครั้งของการส่งเอกสารไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา เปอร์เซ็นต์ของจำนวนครั้งของการส่งเอกสารไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา จำนวนชุดของเอกสารที่ส่งไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา เปอร์เซ็นต์ของจำนวนชุดของเอกสารที่ส่งไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา เหตุผล และหมายเหตุ ลงในแต่ละช่องของเอกสาร ดังแสดงตัวอย่างแบบฟอร์ม ในรูปที่ 7.3 ตามลำดับ

4. ให้ผู้รับผิดชอบของแผนก ส่วน หรือฝ่ายนั้นๆ ส่งเอกสาร “ใบสรุปสถานการณ์การส่งเอกสารไม่ทันตามกำหนด” ให้ผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อเป็นข้อมูลในด้านการควบคุมและการตรวจสอบความถี่ในการส่งเอกสาร และทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารดังกล่าว เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะควบคุมกำหนดการส่งเอกสารให้เป็นไปตามความถี่ที่กำหนดไว้ต่อไป

ใบสรุปสถานภาพการส่งเอกสารไม่ทันกำหนด

เลขที่

แผนก/ส่วน/ฝ่าย.....

จัดเตรียมโดย วันที่.....

ตรวจสอบโดย วันที่

อนุมัติโดย วันที่

ลำดับ ที่	ชื่อ เอกสาร	ความ ถึง	วัน/ เวลา	ส่ง ไปยัง แผนก /ส่วน /ฝ่าย	สถานภาพการส่งเอกสารไม่ทันกำหนด				เหตุผล	หมายเหตุ
					จำนวนครั้ง		จำนวนเอกสาร			
					จำนวน	เปอร์เซ็นต์	จำนวน	เปอร์เซ็นต์		

รูปที่ 7.3 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์ม “ใบสรุปสถานภาพการส่งเอกสารไม่ทันตามกำหนด”

การประเมินผลการบริหารงานหลังการปฏิบัติตามระบบการวางแผนงานร่วม

หลังจากได้มีการทดลองปฏิบัติงานตามระบบการวางแผนงานร่วมใหม่ได้ครบ 7 เดือน (พฤศจิกายน 2539 - พฤษภาคม 2540) ในขั้นตอนต่อมาจึงได้มีการประเมินผลการบริหารงานหลังจากการดำเนินงานตามระบบการวางแผนงานร่วมใหม่ โดยการประเมินผลการบริหารงานได้เลือกใช้วิธีการขอความคิดเห็นจากผู้บริหารของทั้ง 2 ฝ่าย โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามสามารถแยกประเด็นการสอบถามออกเป็นข้อย่อย ตามหน้าที่ในตามหลักของการบริหาร ดังนี้

- การวางแผน
- การจัดองค์การ

- การจัดคนเข้าทำงาน
- การอำนวยความสะดวก (การตั้งการ)
- การควบคุม
- ผลกระทบโดยรวมของการบริหาร

โดยมีรายละเอียดของตัวอย่างแบบสอบถามตามแบบสอบถามชุดที่ 2 ดังแสดงไว้ในภาคผนวก

ง.

การประเมินผลการบริหารงาน หลังจากนำระบบการวางแผนงานร่วมใหม่มาใช้ ได้ปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการส่งแบบให้ผู้บริหารทุกระดับจำนวน 10 ท่าน จาก 2 ฝ่าย ทำการตอบแบบสอบถาม แล้วรวบรวมแบบสอบถามกลับมาเพื่อทำการสรุปข้อมูลในขั้นตอนต่อไป
2. การสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ ด้วยวิธีการพิจารณาจากผลการดำเนินงาน หลังจากนำระบบการวางแผนงานร่วมมาใช้ ซึ่งมีให้เลือกรับในแบบสอบถามของแต่ละข้อย่อย แบ่งเป็น 5 ระดับ และ จากผลของการเลือกรับจากแบบสอบถามนั้น ไม่สามารถทำการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติได้ เนื่องจากเป็นลักษณะการบรรยายเชิงเปรียบเทียบ ดังนั้น จึงขอกำหนดผลของการเลือกรับในข้อย่อยแต่ละระดับ เป็นระดับคะแนน ด้วย คือ

นอกจากนี้ในแต่ละประเด็นการสอบถามตามหน้าที่หลักของการบริหาร มีจำนวนข้อย่อยของคำถามที่จะให้ตอบในแบบสอบถามไม่เท่ากัน แต่เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของหน้าที่การบริหารแล้ว หน้าที่การบริหารแต่ละหน้าที่ที่มีความสำคัญเท่ากัน ดังนั้น จึงขอกำหนดการให้คะแนนของแต่ละประเด็นมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน มีทั้งสิ้น 6 ประเด็น คะแนนเต็มของแบบสอบถามแต่ละชุดคือ 600 คะแนน

การกำหนดในการให้คะแนน ตามรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น เป็นเพียงการใช้ประโยชน์ในทางสถิติ เพื่อเป็นการบอกแนวโน้มที่จะใช้ในการสรุป และวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น ความมากน้อยของคะแนนดังกล่าว ไม่ได้แสดงถึงผลสรุปที่แท้จริงในเชิงปริมาณเลย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อสรุปเป็นคะแนนจากแบบสอบถาม 10 ชุด นั้นปรากฏผลของคะแนนและจำนวนเป็นเปอร์เซ็นต์ ดังแสดงในตาราง 7.1 ซึ่งแสดงผลการบริหารงานหลังจากนำระบบสารสนเทศมาใช้ โดยเฉลี่ยอยู่ที่ระดับคะแนน 73.1 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งจะทำให้การตีความ ในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 7.1 แสดงข้อมูลการประเมินผลการบริหารงานหลังจากนำระบบการวางแผนงานร่วมมาใช้

ข้อมูล ที่	คะแนนของแต่ละหน้าที่การบริหารงาน						คะแนน รวม	เปอร์เซ็นต์
	การ วางแผน	การจัด องค์การ	การจัด คนเข้า ทำงาน	การ อำนวยความสะดวก (การสั่งการ)	การ ควบคุม	ผลกระทบ โดยรวม		
1	70	76	76	78	74	70	444	74.00
2	72	88	60	84	70	54	428	71.33
3	62	92	68	72	80	82	456	76.00
4	66	76	44	74	64	66	390	65.00
5	76	76	56	74	78	78	438	73.00
6	92	84	68	76	84	78	482	80.33
7	84	64	64	80	80	80	452	75.33
8	64	56	68	72	78	74	412	68.67
9	82	72	80	80	84	80	478	79.67
10	70	72	56	64	66	78	406	67.67
คะแนน รวม	738	756	640	754	758	740	4386	
เปอร์ เซ็นต์	73.80	75.60	64.00	75.40	75.80	74.00		73.10

3. การตีความหมายของผลการบริหารงาน หลังจากนำระบบวางแผนงานร่วมใหม่มาใช้ จากข้อมูลทางด้านสถิติที่สรุปไว้ตามตารางที่ 7.1 ซึ่งก่อนการจะตีความหมายจะต้องมีเกณฑ์ในการใช้เป็นมาตรฐานเปรียบเทียบในเชิงสถิติ เพื่อตีความหมายจากข้อมูลที่สรุปออกมาในเชิงปริมาณเป็นเชิงบรรยาย ซึ่งเกณฑ์ในการใช้เป็นมาตรฐานดังกล่าวนั้น จะถูกสร้างขึ้นมาด้วยการคิดแปลงจากผลการบริหารงาน 5 ระดับ ที่แสดงด้วยระดับคะแนนตามข้อ 2. ซึ่งในสถิติแล้วถือว่าเป็นข้อมูลแบบไม่ต่อเนื่องให้เป็นผลการบริหารงาน 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนให้มีความต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจาก

การสรุปข้อมูลโดยเฉลี่ยนั้น ในทางสถิติแล้วคะแนนเฉลี่ยอาจจะอยู่ในช่วงระดับคะแนน 20-40% ซึ่งไม่สามารถตีความหมายได้ว่า ผลการบริหารงาน หลังจากนำระบบวางแผนงานร่วมมาใช้ อยู่ที่ระดับ 1 หรือ 2 หากผลการบริหารงาน 5 ระดับนั้น แสดงระดับคะแนนแบบไม่ต่อเนื่อง ดังนั้น เพื่อให้ข้อมูลที่สรุปมาจากข้อ 2. สามารถตีความหมายได้ทางสถิติ จึงต้องกำหนดระดับคะแนนให้มีความต่อเนื่องเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการใช้เป็นมาตรฐานเปรียบเทียบ ได้ดังนี้

- ระดับที่ 1 หมายถึง ระดับคะแนนอยู่ในช่วง < 30%
- ระดับที่ 2 หมายถึง ระดับคะแนนอยู่ในช่วง 30 - 50%
- ระดับที่ 3 หมายถึง ระดับคะแนนอยู่ในช่วง 50 - 70%
- ระดับที่ 4 หมายถึง ระดับคะแนนอยู่ในช่วง 70 - 90%
- ระดับที่ 5 หมายถึง ระดับคะแนนอยู่ในช่วง > 90%

ซึ่งเกณฑ์ในการใช้เป็นมาตรฐานเปรียบเทียบทางสถิตินี้ สามารถตีความหมายจากข้อมูลที่สรุปตามตารางที่ 7.1 ได้ดังนี้

3.1 ผลการบริหารงานหลังจากนำระบบการวางแผนงานร่วมมาใช้ในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุม และผลกระทบโดยรวมของการบริหาร มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 73.8 , 75.6 , 64.0 , 75.4 , 75.8 และ 74.0 เปอร์เซนต์ ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในช่วง 70 - 90 เกือบทั้งหมด นั่นคือ ผลการบริหารงานดีขึ้นกว่าเดิมปานกลาง ยกเว้น การจัดคนเข้าทำงาน เท่านั้น ที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 64.0 เปอร์เซนต์ ซึ่งหมายถึงผลการบริหารงานดีขึ้นกว่าเดิมเล็กน้อย

3.2 ผลการบริหารงานหลังจากนำระบบการวางแผนงานร่วมมาใช้ มองโดยภาพรวมทางด้านการบริหารงานมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 73.1 เปอร์เซนต์ ซึ่งอยู่ในช่วง 50 - 70 % นั่นคือ ผลการบริหารงานโดยรวมดีขึ้นกว่าเดิมปานกลาง

จากผลการตีความหมายใน 2 ประเด็นดังกล่าวนี้ สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลการบริหารงานหลังจากการนำระบบการวางแผนงานร่วมมาใช้นั้น ดีขึ้นกว่าก่อนการปรับปรุง

ทั้งนี้จากการวัดผลการวิจัยในครั้งนี้ มีเหตุผลที่เป็นองค์ประกอบสนับสนุนเพิ่มเติมที่ชัดเจนอยู่ 2 ประการคือ

1. การเก็บข้อมูลจากผู้บริหารทุกระดับในฝ่าย ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีส่วนในการปฏิบัติงานโดยตรง จึงทำให้ระดับความเชื่อมั่นในข้อมูลดังกล่าวสูง
2. จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับฝ่ายและระดับสูงกว่าที่ทราบเรื่อง ปรากฏว่ามีความพอใจต่อความเปลี่ยนแปลงภายหลังการปรับปรุงแล้ว เช่นกัน