

การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการ ข้อมูลทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น Change Management of Asset Information Management, Khon Kaen University

ชลธิชา บัวชุม (Chunthicha Buachum)¹

อารมย์ ตัตตะวะศาสตร์ (Arom Tattawasart)²

ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล (Sakchai Jarernsiripornkul)³

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์ และเสนอแนวทางการบริหารจัดการข้อมูลทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสังเกตแบบมีส่วนร่วม รวมถึงการศึกษาเอกสาร ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคตที่ควรเป็นของการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน โดยการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และทฤษฎีแรงต้านแรงผลักดัน เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามกรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลจากการศึกษา พบว่า 1) ด้านนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่มีการกำหนดที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และการกำหนดการแบ่งแยกหน้าที่โดยชัดเจน 2) ด้านระบบสารสนเทศ กระบวนการทำงานค่อนข้างซับซ้อน 3) ด้านการสื่อสาร ยังไม่มีการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) ด้านบุคลากร ปฏิบัติงานตามที่ได้รับรู้จากผู้รับผิดชอบเดิม และยังไม่เข้าใจถึงระบบการทำงานทะเบียนทรัพย์สิน รวมถึงการสอบถามข้อมูลระหว่างกันจากผู้รับผิดชอบด้านพัสดุ

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

³ อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

และผู้รับผิดชอบด้านบัญชี จากผลการศึกษาทำให้ได้แนวทาง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการข้อมูลทรัพย์สินได้ดังนี้ 1) กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) การสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับคณะหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้รู้ถึงการจัดการข้อมูลและกระบวนการปฏิบัติงาน 4) มีกระบวนการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและมีรายงานผลเป็นประจำทุกเดือน ทุกไตรมาส และประจำปี เพื่อให้เกิดการต่อยอดการเปลี่ยนแปลงการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพย์สินมหาวิทยาลัย ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การจัดการข้อมูลทรัพย์สิน, มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Abstract

This study is a qualitative research that aims to propose the recommendation of the asset information management, Khon Kaen University. The in-depth interview was used to board, supplies officers, and stakeholders. The participant observation was utilized to document and related regulations. In order to realize with the current and future state of asset information management, the data were analyzed by SWOT Analysis to find the strengths, weak points, chance, obstructions and Force-Field Theory of Change was also used to analyze the data. To propose the asset information management trails, Khon Kaen University using change management framework. The result found that factors which were the supportive thrust effect changes consisted of 4 issues were 1) University Policy and working process did not define in the same standard, 2) information system is somewhat complex. 3) Communication did not have the same standard. 4) Human resources working followed the former undertaker and did not truly understand in the asset information management including with verifying the information from the parcel undertakers and accountant undertakers. According to the results,

to change management of university's asset information management trails by 1) define policy and working process in the same standard 2) convey to understand with board in the faculty and sectors, officers 3) development of potential in human resources, working training to understand the change trails and realize the as is and to be of asset information management 4) continuous thinking process and search report monthly, every quarters, and annually for cumulating of change management of university's asset information management to be more effective.

Keywords : Change Management, Asset Information Management, Khon Kaen University

บทนำ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น เปลี่ยนฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ตาม พรบ. มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 กรกฎาคม 2558 มีฐานะไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมประยุกต์ พัฒนาศึกษาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการวิชาชีพแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ในการนี้ มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้วางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง มีผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย โดยมีสำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีมหาวิทยาลัย (ราชกิจจานุเบกษา, 2558)

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศการเงินการคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น (Khon Kaen University Fiscal Management Information System: KKUFMIS) เป็นเครื่องมือช่วยให้มหาวิทยาลัยเกิดความคล่องตัวในการจัดทำรายการบัญชี และการตรวจสอบเพื่อจัดทำงบการเงินส่งสำนักตรวจสอบเงินแผ่นดิน โดยจะต้องมีการรับรองงบการเงินภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี

จากการเข้าตรวจสอบเพื่อรับรองงบการเงินโดยสำนักตรวจสอบเงินแผ่นดินพบว่า ข้อมูลประเภทที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ของทุกคณะหน่วยงาน ยังไม่ครบถ้วน ในทะเบียนทรัพย์สินของระบบ KKUFMIS ทำให้ไม่เป็นไปตาม พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และมาตรฐานการบัญชีภาครัฐที่กำหนดว่า หน่วยงานต้องมีทะเบียนทรัพย์สินเพื่อประกอบงบการเงินที่ครบถ้วนและถูกต้อง ถึงแม้ว่าทุกสิ้นปีงบประมาณ มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีการจัดทำรายงานตรวจนับพัสดุเป็นประจำทุกปี การที่ทะเบียนทรัพย์สินไม่ถูกต้องและครบถ้วนส่งผลต่อการนำข้อมูลทรัพย์สินมาคำนวณค่าเสื่อมราคาสะสมตามหลักการและนโยบายบัญชี

ผู้ศึกษาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในการจัดการข้อมูลด้านบัญชี สังกัดกองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการมีการจัดการข้อมูลทรัพย์สินที่ครบถ้วนและถูกต้อง จึงสนใจที่จะทำการศึกษาสภาวะการณ์ของการจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและสามารถใช้ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาวะการณ์ปัจจุบันของกระบวนการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน และอนาคตที่ควรจะเป็นของกระบวนการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. กำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การปรับตัวใดๆ ของสถานะเดิมที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมการทำงานทั้งหมดขององค์การ คือ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้น หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและบทบาทของคนในองค์การ ทัศนะบางอย่างเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงเป็น

สิ่งที่มีอยู่และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (ชาญชัย อาจีนสมาจาร, 2555) โดยเป็นการออกจากสภาวะเดิม (Status Quo) เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือสภาพที่ต้องการหรือวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น และมีการเคลื่อนจากสภาพปัจจุบัน ความเชื่อ หรือทัศนคติที่มีอยู่เดิม ไปสู่สิ่งใหม่เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Rothwell, Stavros, R.L. Sullivan and A. Sullivan, 2009; วรรณนิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2552) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งสู่สภาวะการณ์ใหม่ที่ต้องการ โดยสภาวะเดิมอยู่ในเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสมหรือเหมาะสมน้อยกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงมีหลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับองค์การจะใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงประเภทใดที่เหมาะสมกับองค์การ ซึ่งองค์การแต่ละองค์การมีการบริหาร วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ทิศทางขององค์การที่แตกต่างกัน จึงมีผลทำให้การเลือกรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ซึ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การทำให้องค์การเพิ่มศักยภาพในการบริหารให้ดียิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2552) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นไว้ดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของผลผลิตและบริการขององค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงผลผลิตโดยองค์การมีการสร้างสินค้าหรือบริการใหม่สู่สังคม การเปลี่ยนแปลงรูปแบบนี้ส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงในองค์การเอกชนมากกว่าองค์การราชการ ทั้งนี้หน่วยงานราชการเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือบริการโดยการเปลี่ยนแปลงภารกิจหน้าที่ซึ่งเนื่องจากหน่วยงานราชการจะมีหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงด้านผลผลิตและบริการขององค์การอาจมีความเสี่ยงต่อองค์การจึงต้องพิจารณาและวิเคราะห์อย่างรอบคอบ

1.2 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในองค์การ ได้วิธีการที่องค์การใช้แปรสภาพปัจจัยนำเข้า (Input) ขององค์การเป็นปัจจัยนำออก (Output) ดังนั้นเทคโนโลยีจะเป็นกระบวนการหรือวิธีการทำงานขององค์การซึ่งโดยปกติองค์การจะเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาที่จำเป็นเท่านั้น เพราะการเปลี่ยนแปลงระบบทำงานขั้นตอน หรือเทคนิคที่ใช้ในการทำงานจะเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากและเกี่ยวข้องกับหลายๆ ส่วนขององค์การและความรู้ ความสามารถผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินในการทำงานแบบเดิมรวมทั้งอาจเป็นการก่อให้เกิดต้นทุนในการดำเนินการสูง เนื่องจาก

อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร เครื่องมือในการทำงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานมีความยุ่งยากซับซ้อน จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยของวิธีการและกระบวนการงาน เทคโนโลยีแบบใหม่ๆ

1.3 การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงาน ความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการ การรวมอำนาจในองค์กร สายการบังคับบัญชา กระบวนการในการบริหารจัดการ รวมถึงระบบงบประมาณในองค์กร การเปลี่ยนแปลงลักษณะแบบนี้เป็นแบบบนลงล่าง จะพบบ่อยในระบบราชการเพราะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรมได้โดยง่าย และเห็นผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว เช่น เทคนิคการปรับโครงสร้างองค์การ การรื้อปรับระบบ

1.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านพนักงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงด้านพนักงานเป็นการเปลี่ยนแปลงเรื่องของพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความละเอียดอ่อนและต้องใช้เวลา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเปรียบเสมือนการที่องค์กรพยายามสร้างนิสัยและบุคลิกภาพใหม่ให้แก่องค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่กระทำได้โดยยากและต้องใช้ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ

ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องกำหนดวางเป้าหมายที่ชัดเจน การให้มีบุคลากรมีส่วนร่วม และกำหนดรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง การวางกลยุทธ์ จนถึงการนำไปปฏิบัติ โดยการทดสอบจากการมีโครงการนำร่องต่อไป

2. ทฤษฎีแรงผลักและแรงต้าน (Force-Field Theory of Change)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเป็นผลจาก 2 แรง คือ แรงต้าน และแรงผลัก ซึ่งแรงต้านและแรงผลักหากมีความสมดุลจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (Lewin, 1952) แรงผลักดันและแรงต้านมีผลกระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้องค์กรอาจต้องเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบภายในองค์กร 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการ การเปลี่ยนแปลง

ตัวบุคคลและพฤติกรรม (Leavitt, 1978) เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบต่างๆ ได้รับผลกระทบจึงไม่ยินยอมที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการเพิกเฉย การไม่ยอมรับรู้ หรือการไม่เอาตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยจนถึงการปฏิเสธ การกระทำดังกล่าวจะเป็นแรงหยุดยั้งไม่ให้เกิดแรงผลักดันที่มีผลมากพอให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แรงผลักดันกับแรงหยุดยั้งการเปลี่ยนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งท้ายที่สุดหากแรงผลักดันสูงกว่าแล้วจะทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สภาวะที่ต้องการ ในทางกลับกันหากแรงยับยั้งมากกว่าองค์การจะไม่มีเปลี่ยนแปลง สถานะขององค์การจะอยู่ในสถานะเดิม ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างไรก็ตามแรงผลักดันอาจจะเท่ากับแรงยับยั้งจะเกิดสภาวะสมดุลจึงต้องศึกษาและเรียนรู้เพื่อวิเคราะห์หาแรงผลักดันอย่างไร เพื่อลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแรงต้านการเปลี่ยนแปลง มีสาเหตุใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ จากบุคคล จากองค์การ ดังนั้น เพื่อให้เกิดการลดแรงต่อต้าน เกิดจากบุคคล คือ การให้ความรู้ และการสื่อสาร การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การให้สิ่งอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การเจรจาต่อรองการยกย่ายถ่ายเทและการร่วมมือ เป็นการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากองค์การ (Kotter, 1995) ซึ่งควรดำเนินการเป็นขั้นตอนโดยเริ่มจากการสร้างแรงสนับสนุนของกลุ่ม การปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การให้รางวัลเพื่อการยอมรับ และการสร้างความมั่นใจทางจิตใจให้กับบุคลากร และการติดต่อสื่อสาร (Cummings and Worley, 2009)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร

การบริหารทรัพยากร คือ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรของหน่วยงาน อาทิเช่น ที่ดิน อาคารสิ่งก่อสร้าง เครื่องจักร และอุปกรณ์สำนักงานอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผน การใช้งาน การซ่อมแซมและบำรุงรักษา การควบคุม ตลอดจนจนถึงการจำหน่ายทรัพยากร (Kopialani, 2007) การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนนั้น ทรัพยากรเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรของหน่วยงานที่ส่งผลให้สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ การบริหารจัดการทรัพย์สินเหล่านี้จึงมีความจำเป็นต่อหน่วยงาน และหน่วยงานจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ การบริหารทรัพย์สินของหน่วยงานรัฐนั้นต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ให้ดำเนินการตั้งแต่ได้มาจนถึงการเบิกจ่าย จำหน่ายออกตามประเภทวิธีการตัดจำหน่าย ซึ่งกรมบัญชีกลาง (2546) ได้กล่าวถึงวงจรการบริหารทรัพย์สินว่าประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การวางแผนโดยการกำหนดความต้องการ ประเมินความสามารถในการทำงานของทรัพย์สิน (ศักยภาพ/สมรรถนะ) และดำเนินการเปรียบเทียบระหว่างทรัพย์สินที่มีอยู่กับทรัพย์สินที่ต้องการไว้ใช้ในการปฏิบัติงานที่กำหนด

3.2 การจัดการเพื่อให้ได้มา โดยการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำเอง การรับบริจาคจากหน่วยงานอื่นและการเช่า ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการด้านพัสดุ การจัดหาพัสดุภาครัฐ ถูกกำหนดให้ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2560

3.3 การใช้งาน ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

3.4 การบำรุงรักษา เพื่อให้ทรัพย์สินนั้นเกิดความพร้อมใช้งาน ยืดอายุการใช้งานคุ้มค่างับมูลค่าของทรัพย์สิน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม และก่อให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

3.5 การจำหน่ายและทำลาย โดยวิธีการขาย แลกเปลี่ยน โอน/บริจาค และแปลงสภาพหรือทำลาย

ในการศึกษานี้ ทรัพย์สิน หมายถึง ทรัพย์สินถาวรที่มีตัวตน โดยมีขนาดรูปร่างสามารถมองเห็นได้ มีอายุการใช้งานหลายปี สามารถสัมผัสได้ เช่น ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ และทรัพย์สินไม่มีตัวตน คือ ทรัพย์สินที่ไม่อาจมองเห็นและไม่สามารถจับต้องได้ แต่สามารถวัดมูลค่าหรือตีราคาได้ เช่น สิทธิบัตร สิทธิการเช่า เครื่องหมายทางการค้า

ทั้งนี้ การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน ต้องมีความชัดเจนต้องการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนวางแผน จนถึงการประเมินการเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

หากต้องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเรื่องการจัดการข้อมูลทรัพยากรสินต้องเข้าใจถึงกระบวนการการจัดหา การได้มา การจัดเก็บและการจำหน่าย พร้อมกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อมูลทรัพยากรสินได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผุสดี เขตสมุทร (2545) ได้ศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การเปลี่ยนแปลงระบบปฏิรูประบบราชการ การบริหารบ้านเมืองที่ดี บุคลากรมีการรับรู้ด้านการปฏิรูประบบราชการค่อนข้างน้อยโดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการขาดการสื่อสารจึงส่งผลกระทบให้ขาดความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ดังนั้นจึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนา โดยมีการมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อให้เปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะในระดับบุคคลไปสู่ระดับพัฒนาองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีความหลากหลายการเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

พิสมัย ช่างประดิษฐ์ (2547) ได้ศึกษา แนวทางการตีราคาทรัพย์สินมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามแผนการปฏิรูประบบบัญชีภาครัฐ ซึ่งใช้วิธีการศึกษาโดยการวิจัยเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่ในการตีราคาและบันทึกบัญชีทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง พบว่า การตีราคาทรัพย์สิน เป็นหนึ่งในกระบวนการปรับเปลี่ยนเป็นระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง เพื่อที่จะนำมูลค่าทรัพย์สินมาบันทึกบัญชีในระบบบัญชีใหม่ ทรัพย์สินที่ตีราคาในช่วงแรกนี้เป็นทรัพย์สินถาวรที่มีตัวตน ได้แก่ ครุภัณฑ์ อาคารและสิ่งปลูกสร้าง โดยมหาวิทยาลัยปิดและมหาวิทยาลัยเปิดได้นำหลักเกณฑ์และวิธีการตีราคาทรัพย์สินของกรมบัญชีกลางมาเป็นแนวทาง ในส่วนของปัจจัยด้านกายภาพและปัจจัยด้านงานมีความสัมพันธ์กับราคาทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยด้านกายภาพ ได้แก่ ระบบข้อมูลของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งมีทั้งแบบดำเนินงานด้านการเงินการคลังจะอยู่ที่เดียว ส่วนระบบการดำเนินงานกระจายการดำเนินงานนั้นแต่ละหน่วยงาน แต่ละคณะจะมีการบริหารจัดการของตนเอง มีระบบการเงินการคลังและการพัสดุเป็นของแต่ละคณะ และขนาดของหน่วยงานซึ่งขนาดของ

มหาวิทยาลัยที่มีความแตกต่างกัน ปริมาณทรัพย์สินที่ตีราคาปริมาณที่แตกต่างกัน และปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการตีราคาทรัพย์สินและการบันทึกบัญชีทรัพย์สินของบุคลากรที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานด้านตีราคาและจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และระบบการควบคุมภายในเกี่ยวกับทรัพย์สินซึ่งอยู่แต่ละหน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในด้านทรัพย์สินมากน้อยแค่ไหน

ณัฐญา ผลยาม (2556) ได้ศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีดารวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีดารวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีดังนี้ 1) เตรียมความพร้อมของบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นให้ข้อมูลของปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในเรื่องการเปลี่ยนแปลง 3) มีการสื่อสารที่สัมฤทธิ์ผล 4) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ยอมรับ 5) กำหนดภารกิจมอบหมายงานและกระจายอำนาจให้แก่ผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและทั่วถึง 6) กำหนดแผนการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีความยืดหยุ่น และสามารถบรรลุผลได้ 7) นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใช้งานอย่างต่อเนื่อง 8) ปลุกฝังพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน 9) ประเมินผลการปฏิบัติงานจากภายนอกโดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย 10) ติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

วีระชาติ สุริยะเสน (2558) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดซื้อ จัดจ้างแบบรวมศูนย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ คือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่เข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะผู้บริหารในระดับคณะ เพื่อให้จะทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและอำนวยความสะดวกตอบสนองต่อการวางระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถอำนวยความสะดวกจากเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่พัสดุ และผู้ใช้พัสดุ และมีการพัฒนา

อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ และมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ควรมีการพัฒนา รูปแบบของการจัดจ้างที่มีลักษณะความต้องการที่เหมือนกัน หรือส่วนคล้ายกันของคณะหน่วยงาน เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่วนการจัดซื้อ มีการจัดซื้อที่เป็นประเภทเดียวกัน ดังนั้นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงได้ประโยชน์สูงสุด มหาวิทยาลัยควรมีกระบวนการหรือวิธีในการดำเนินการจัดจ้างแบบรวมศูนย์ เช่นเดียวกัน

วิธีการศึกษา

1. การศึกษาสภาวะการณ์ปัจจุบันของกระบวนการจัดการข้อมูล ทรัพยากรสินและอนาคตที่ควรจะเป็นของกระบวนการจัดการข้อมูลทรัพยากรสิน ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

การศึกษานี้ได้ทำการศึกษาถึงกระบวนการจัดการข้อมูลทรัพยากรสิน ซึ่งครอบคลุมการรับทรัพยากรสิน การจำหน่าย การสูญหาย การตรวจสอบประจำปี ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (AS IS) และอนาคตที่ควรจะเป็น ของกระบวนการจัดการข้อมูลทรัพยากรสินของมหาวิทยาลัย (TO BE) โดยทำการเก็บ รวบรวมข้อมูลในช่วงตั้งแต่เดือนพฤษภาคมจนถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2561

การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์ ร่วมกับการศึกษาเอกสาร และ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้การสัมภาษณ์ดำเนินการโดยมีผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ที่มีบทบาทกำกับดูแลด้านการเงินการคลัง มหาวิทยาลัย และหัวหน้างาน 6 ราย ผู้ปฏิบัติงาน 10 ราย และผู้มีส่วนได้เสียจากคณะหน่วยงานต่างๆ 2 ราย ทั้งนี้ ประเด็นคำถามสำคัญแตกต่างกันไปในผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม ได้แก่

1.1 กลุ่มผู้บริหาร/หัวหน้างาน สัมภาษณ์ความคิดเห็นในฐานะ ผู้บริหาร ด้วยคำถามภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบัน ท่านมีความเห็นอย่างไรกับการ บริหารจัดการข้อมูลทรัพยากรสินมหาวิทยาลัย และในอนาคตที่ควรเป็นท่านคิดว่าการ บริหารจัดการทรัพยากรสินของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง

1.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากคณะหน่วยงาน ต่างๆ สัมภาษณ์ความคิดเห็น ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน/ผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้

สถานการณ์ปัจจุบันท่านคิดว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการข้อมูลทรัพยากรอย่างไร และท่านคาดหวังต่อผู้บริหารกับนโยบายการจัดการข้อมูลทรัพยากร มหาวิทยาลัยในอนาคตอย่างไร

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation Method) เป็นการตรวจสอบข้อมูล แหล่งที่จะพิจารณาในการตรวจสอบต่างเวลา ต่างสถานที่ และบุคคลที่ให้ข้อมูล ดังนั้นหากตรวจสอบข้อมูลแล้วว่าข้อมูลนั้นตรงกันถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่เหมือนกันและน่าเชื่อถือได้

2. การกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงจัดการข้อมูลทรัพยากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จากการศึกษาเอกสาร และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม มาทำการวิเคราะห์แรงผลักและแรงต้าน (Force-Field Theory of Change) เพื่อให้ทราบถึงปัจจุบันที่เกิดขึ้น (AS IS) และอนาคตที่ควรเป็น (TO BE) ร่วมกับการหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการข้อมูลทรัพยากร พร้อมกำหนดนโยบายการจัดการข้อมูลทรัพยากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผลการศึกษา

1. สภาพการณ์ปัจจุบันของกระบวนการจัดการข้อมูลทรัพยากรและอนาคตที่ควรจะเป็นของกระบวนการจัดการข้อมูลทรัพยากร ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลทรัพยากรของมหาวิทยาลัย และการสังเกตโดยการมีส่วนร่วม รวมถึงการศึกษาเอกสาร หลักฐาน กฎระเบียบ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาสรุปสภาพการณ์ปัจจุบันเปรียบเทียบกับสภาพการณ์ที่ควรจะเป็นในการจัดการข้อมูลทรัพยากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่นไว้ดังนี้

1.1 สภาพการณ์ปัจจุบัน

ระบบทะเบียนทรัพยากร มีกระบวนการทำงานที่ค่อนข้างซับซ้อน ตั้งแต่รับทรัพยากร การตัดจำหน่าย ประวัติการซ่อม และการตรวจนับพัสดุประจำปี

แต่มหาวิทยาลัยยังไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการลงทะเบียนทรัพยากรสิน การจำหน่าย การตรวจนับประจำปีที่ดีถือเป็นแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และ ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานในระบบ KKUFMIS ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ยังไม่เข้าใจถึงกระบวนการทำงานในระบบทะเบียนทรัพยากรสินทั้งระบบ จึงปฏิบัติตามที่ได้เรียนรู้จากเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเดิม และไม่มีแนวทางแก้ไขปัญหาเรื่อง ครุภัณฑ์ในระบบทะเบียนทรัพยากรสินที่มีการตัดจำหน่ายแล้วแต่ได้มีการนำข้อมูล เข้าระบบทะเบียนทรัพยากรสิน รวมทั้งไม่มีการสอบทานข้อมูลระหว่างกัน จากผู้รับผิดชอบ ด้านทรัพยากรสินและผู้รับผิดชอบด้านบัญชี ประกอบกับ ความต้องการ การใช้ข้อมูล ทรัพยากรสิน ยังไม่ทันต่อความต้องการของผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ในการวางแผนการ ใช้งบลงทุน ส่งผลให้ผลลัพธ์ของการดำเนินการไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 สภาพการณ์อนาคตที่ควรจะเป็น

การจัดการข้อมูลทรัพยากรสินในอนาคตมีการกำหนดนโยบายและ ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการ พร้อมกำหนดความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการ และกำหนดการแบ่งแยกหน้าที่ การทำงาน การอนุมัติในระบบทะเบียนทรัพยากรสิน KKUFMIS ให้ชัดเจน จัดทำนโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันง่ายในการนำไปปฏิบัติ และมีการสื่อสารให้ผู้บริหารระดับคณะหน่วยงานเข้าใจถึงประโยชน์ที่ได้รับ จากการกำหนดนโยบายและกระบวนการจัดการข้อมูลทรัพยากรสินมหาวิทยาลัย เมื่อผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหาร และถือปฏิบัติร่วมกัน รวมทั้งมีการจัดอบรม ทำความเข้าใจเรื่อง กระบวนการจัดการข้อมูลทรัพยากรสินให้แก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ คำนายก หลักเกณฑ์การรับทรัพยากรสิน การจำหน่าย จนถึง การตรวจนับพัสดุประจำปี โดยกำหนดเป็นแผนประจำปี สำหรับเจ้าหน้าที่ปัจจุบันและเจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ หลังจากนั้นมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้มีการกำหนด แนวปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการและรายงานต่อผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินการ ตามระบบการจัดการทรัพยากรสินให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. แนวทางการบริหารเปลี่ยนแปลงการจัดการข้อมูลทรัพยากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.1 ผลการศึกษาตามทฤษฎีแรงผลักดัน (Force-Field Theory of Change)

จากการศึกษาตามทฤษฎีแรงผลักดัน (Force-Field Theory of Change) ได้ผลการศึกษา ดังนี้

1) แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีแรงผลักดัน 3 แรง ได้แก่ แรงผลักดันจากการกำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ต้องให้บริการอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อมูลทรัพยากรเป็นในทิศทางเดียวกัน และให้ครอบคลุมทุกหัวข้อที่สำคัญ รวมถึงการกำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบให้มีความชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร แรงผลักดันที่สองเกิดจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรต้องปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายเนื่องจากมีผลต่อการประเมินผลงาน จึงต้องการพัฒนาศักยภาพของตน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการข้อมูลทรัพยากร มหาวิทยาลัย จึงต้องสร้างความรู้และความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้ตรงกันและการจัดอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความชัดเจนถึงแนวทางของการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องของการจัดการทรัพยากรของคณะหรือหน่วยงาน เพื่อลดแรงต้านของการเปลี่ยนแปลง และแรงผลักดันที่สามเกิดจากการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการข้อมูลทรัพยากร ระบบทะเบียนทรัพยากร มหาวิทยาลัย ใช้ระบบ KKUFMIS ในการจัดการข้อมูลทรัพยากรของมหาวิทยาลัยมีความซับซ้อน เพื่อให้จัดการข้อมูลทรัพยากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กองคลังต้องลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในระบบ KKUFMIS โดยให้ระบบดำเนินการให้ เมื่อเจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการรับใบตรวจรับแล้วให้ลงทะเบียนทรัพยากร โดยการพัฒนาระบบให้มีการอนุมัติการลงทะเบียนทรัพยากร ซึ่งเป็นการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อการสอบถามข้อมูลทรัพยากร และพัฒนาระบบ KKUFMIS ให้มีการอนุมัติในระบบตั้งแต่การลงทะเบียน

รับทรัพย์สิน และการอนุมัติยกเลิกทรัพย์สิน เพื่อเป็นการสอบทานซึ่งกันและกัน ตามหลักการบริหารธรรมาภิบาลที่ดี

2) แรงต้านที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงไม่ให้เกิดขึ้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามี 3 แรงต้าน ได้แก่ แรงต้านที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมของการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพย์สินของแต่ละคณะหรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร เมื่อมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น หากผู้บริหารของคณะหรือหน่วยงานไม่สนับสนุนก็จะเกิดแรงต้าน ที่มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินการได้ แรงต้านที่สองเกิดจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ในการกำหนดนโยบายใหม่หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้ครอบคลุมในการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน ผลกระทบโดยตรงจะเกิดกับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก่อน จะมองว่ายุ่งยาก ทำไมต้องปรับเปลี่ยน แล้วต้องทำงานหนักเพิ่มมากขึ้นซึ่งจะเป็นแรงต้านที่ละเอียดอ่อน หากมหาวิทยาลัยทำความเข้าใจและชัดเจนต่อผู้ปฏิบัติงาน มีแนวทางที่แก้ไขเป็นรูปธรรม จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และแรงต้านที่สามเกิดจากมีพนักงานผู้ปฏิบัติงานด้านระบบการจัดการข้อมูลทรัพย์สินที่มีจำนวนน้อยและยังไม่มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ทั้งระบบ หากมีการแก้ไขระบบงานส่วนใดจะมีผลกระทบต่อระบบอื่นประกอบกับการพัฒนาระบบได้นั้น จะต้องเป็นผู้ดูแลระบบมากกว่านี้ ซึ่งปัจจุบันมีผู้ดูแลระบบ KKUFMIS จำนวน 5 คน แต่ที่มีพนักงานที่สามารถปรับและพัฒนาระบบเพียง 2 คน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนมาก ซึ่งทำระบบการจัดการทรัพย์สินมีความล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน

2.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงการจัดการข้อมูลทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย โดยใช้ทฤษฎี SWOT Analysis ได้ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strengths) ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดการข้อมูลทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีระบบ KKUFMIS ในการลงทะเบียนทรัพย์สิน การควบคุม และติดตามทรัพย์สินถาวร และมีการจัด

ตั้งกลุ่มเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานการเงิน การคลังและการพัสดุ เพื่อประสานงานและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุ ของมหาวิทยาลัย

2) จุดอ่อน (Weaknesses) ที่เป็นข้อด้อยการจัดการข้อมูลทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และผู้บันทึกบัญชีทรัพย์สินไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การรับรู้สินทรัพย์ตามมาตรฐานการบัญชีและหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป การตรวจสอบ การยืนยันข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการครบถ้วน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ยังใช้ระบบ KKUFMIS ในการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน การโอนทรัพย์สิน การตัดจำหน่ายจากทะเบียนทรัพย์สิน ไม่ครบทุกกระบวนการ มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินถาวรอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่ได้มีการกำหนดแบบฟอร์มหรือข้อมูลขั้นตอนปฏิบัติงานการตรวจนับทรัพย์สินถาวรที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งมหาวิทยาลัยไม่มีการทำประกันภัยทรัพย์สินทุกประเภท สำหรับทรัพย์สินถาวรมูลค่าสูง เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

3) โอกาส (Opportunities) ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน ได้แก่ มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างขั้นตอนปรับเปลี่ยนการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารทรัพย์สิน ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558 ให้มหาวิทยาลัย กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารทรัพย์สิน และผู้บริหารพร้อมให้การสนับสนุนในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร

4) ภาวะคุกคาม (Threats) ที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน คือ โปรแกรมระบบ KKUFMIS ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่บันทึกปรับปรุง และยกเลิกข้อมูลในทะเบียนทรัพย์สินถาวร ทำให้เกิดความล่าช้าในการใช้โปรแกรม และการเก็บบันทึกข้อมูลของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวข้องส่งผลให้ขาดบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถในการพัฒนาระบบ KKUFMIS

2.3 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการข้อมูล
ทรัพยากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการศึกษานำมาทำเป็นตาราง SWOT (ตารางที่ 1)
แล้วได้นำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการข้อมูลทรัพยากร
ได้ดังนี้

แนวทางที่ 1 ด้านนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับทรัพยากร
มหาวิทยาลัย โดยมีการกำหนดการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบ
แต่ละบุคคลชัดเจน มีความครอบคลุมถึงคำจำกัดความประเภทของทรัพยากร
นิยามของทรัพยากรและการรับรู้รายการประเภททรัพยากร กำหนดหลักเกณฑ์
และขั้นตอนการปฏิบัติงานการบันทึกทรัพยากรจากการซื้อ การรับบริจาค
โดยให้มีการกำหนดประเภทที่รับนั้นเป็นประเภทสินทรัพย์หรือค่าใช้จ่ายในระบบ
ตั้งแต่การสั่งซื้อ การขึ้นทะเบียนทรัพยากร และการติดรหัสประเภททรัพยากร
รวมทั้งมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับทรัพยากรเรื่องการคิดค่าเสื่อม
ราคา กำหนดให้มีการตรวจสอบทรัพยากรจากการบริจาคและสรุปผลการตรวจนับ
ในระบบภายในเดือนที่ได้รับบริจาคเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบันทึกรายการ
ทะเบียนและการบันทึกบัญชีตรงรอบบัญชีเดียวกัน ควรมีการกำหนดวิธีการจำหน่าย
ทรัพยากรและเกณฑ์ในการพิจารณาจำหน่ายด้วยวิธีต่างๆ เช่น การขาย
การแลกเปลี่ยน การโอน การแปรสภาพหรือทำลาย จนถึงการจัดจำหน่าย และควรกำหนด
ให้มีการกระทบยอดทรัพยากรระหว่างทะเบียนทรัพยากรและรายงานทางการ
ทางบัญชี รวมถึงกำหนดผู้สอบทานความถูกต้องครบถ้วนเป็นประจำทุกเดือน
กรณีมีผลต่างต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุและขออนุมัติผู้มีอำนาจเพื่อทำการแก้ไข
ปรับปรุงรายการได้อย่างถูกต้อง

การบริหารจัดการงานอาคารให้กำหนดวิธีการลงทะเบียนประเภท
อาคาร สิ่งปลูกสร้าง ตลอดจนการขึ้นทะเบียนกับกรมธนารักษ์ สำหรับงานระหว่าง
ก่อสร้าง กำหนดรายงานงานระหว่างก่อสร้าง ประกอบด้วย จำนวนเงินตามสัญญา
จำนวนงวดงาน จำนวนเงินที่จ่ายแต่ละงวด วันตรวจรับงานและวันส่งมอบงาน
และกำหนดขั้นตอนการแจ้งโอนประเภทงานระหว่างก่อสร้างเป็นทรัพยากร
พร้อมแนบเอกสารประกอบการส่งมอบงานเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องลงทะเบียนทรัพยากร

ระบบ KKUFMIS และรายการบันทึกบัญชี โดยให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้บันทึกและผู้สอบทานการเปลี่ยนแปลงข้อมูลทรัพย์สินถาวรในระบบ KKUFMIS เพื่อให้มีความโปร่งใสในการจัดการทรัพย์สิน

แนวทางที่ 2 ด้านบุคลากร

มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน โดยมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบและทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานฯ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปปฏิบัติงานทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มแรงผลักดันด้านโดยมีการดำเนินการดังนี้ กำหนดระเบียบ ประกาศ และขั้นตอนการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินถาวร และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ การตรวจนับพัสดุประจำปี ขั้นตอนการตรวจนับพัสดุประจำปี การคิดค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินถาวร ขั้นตอนการปฏิบัติงานการเริ่มคิดค่าเสื่อมราคา จำนวนที่คิดค่าเสื่อมราคาและระยะเวลาที่คิดค่าเสื่อมราคา พร้อมวิธีการคิดค่าเสื่อมราคา

มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรจัดทำแผนการอบรมการใช้ระบบ KKUFMIS สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและมีความเชื่อมโยงแต่ละส่วนงาน โดยมีการทำแผนรวมกันของเครือข่ายด้านการเงิน การพัสดุ และบัญชี อย่างสม่ำเสมอ มีการฝึกอบรม เรื่อง การบันทึกทรัพย์สินถาวร ประกอบด้วยหัวข้อการอธิบายนิยามทรัพย์สินถาวร การรับรู้รายการทรัพย์สิน เอกสารประกอบการบันทึกทรัพย์สิน เกณฑ์การบันทึกทรัพย์สินจากการบริจาค การกำหนดเจ้าของทรัพย์สินและสถานที่ตั้ง และการบันทึกทรัพย์สิน ในระบบ KKUFMIS และฝึกอบรม เรื่อง การตัดจำหน่ายทรัพย์สินถาวร ประกอบด้วยหัวข้อขั้นตอนและวิธีการจำหน่ายทรัพย์สินถาวร ผู้มีอำนาจการขายและตัดจำหน่าย ขั้นตอนการตัดจำหน่ายทรัพย์สินถาวรออกจากระบบ KKUFMIS และการบันทึกบัญชีขายและตัดจำหน่าย

3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยใช้ระบบ KKUFMIS ในการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน โดยกองคลังซึ่งเป็นส่วนกลางในการบริหารจัดการข้อมูลภายใต้กรอบ กฎ ระเบียบ และการรายงาน เพื่อสนองต่อความต้องการของมหาวิทยาลัย โดยการศึกษาและพัฒนาระบบทะเบียน

ทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจากศึกษาระบบ KKUFMIS สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น การลงทะเบียนทรัพย์สิน เมื่อถึงใบตรวจรับให้ระบบลงทะเบียนทรัพย์สิน พัฒนาระบบให้มีการกำหนดอนุมัติการรับลงทะเบียนทรัพย์สิน และพัฒนาระบบให้สามารถรายงาน เพื่อการบริหารในด้านของทรัพย์สิน มหาวิทยาลัย ต่อไป

2.4 การขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการข้อมูลทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยกำหนดได้ 4 ระยะได้ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงปีงบประมาณ 2561 เดือนตุลาคม 2561 ถึงเดือนธันวาคม 2561 ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่เจ้าหน้าที่พัสดุต้องดำเนินการตรวจนับพัสดุประจำปี และรายงานให้มหาวิทยาลัยรวบรวมส่งให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภายในกำหนดระยะเวลาตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นจริงจากปัญหาที่คณะหน่วยงานใช้ระบบทะเบียนทรัพย์สิน มหาวิทยาลัย

ระยะที่ 2 กำหนดนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัย ตั้งแต่การรับทรัพย์สิน การตัดจำหน่าย การตรวจนับพัสดุประจำปี และชี้แจงให้ผู้บริหารระดับคณะทราบถึงนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัย ภายในกรอบระยะเวลา 2 เดือน

ระยะที่ 3 สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ และผู้จัดทำข้อมูลด้านบัญชี ให้เข้าใจตรงกันถึงนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อมูลทรัพย์สินมหาวิทยาลัย พร้อมฝึกอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ภายในกรอบระยะเวลา 3 เดือน

ระยะที่ 4 ติดตามผล กองคลังติดตามผลโดยตรวจสอบจากระบบทะเบียนทรัพย์สินทุกเดือน ทุกไตรมาส และทุกรายปี พร้อมขอความร่วมมือกับกองตรวจสอบภายในให้มีการประเมินและกำหนดดูแลให้อยู่ในแผนการตรวจสอบคณะหน่วยงานซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งให้คณะหน่วยงานถือปฏิบัติตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

สรุปผล

จากผลการศึกษาสภาวะการณ์ของการจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย โดยสรุปเกิดจาก 1) นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่มีการกำหนดที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) ระบบสารสนเทศ มีความซ้ำซ้อน 3) การสื่อสาร ไม่มีการสื่อสารในการจัดการข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) ด้านบุคลากร มีความเข้าใจไม่ตรงกันและเป็นการปฏิบัติงานที่เรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานเดิม บัณฑิตที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ 4 ประเด็น คือ 1) นโยบายของมหาวิทยาลัย 2) การสนับสนุนของผู้บริหาร 3) การสื่อสาร เพื่อทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน 4) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัย จากผลการศึกษาได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพย์สินมหาวิทยาลัย ได้ดังนี้ 1) กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) การสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับคณะหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจของแนวทางการเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงสภาวะการณ์ ในปัจจุบันที่เกิดขึ้น และกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) มีกระบวนการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและมีรายงานผลเป็นประจำ ทุกเดือน ทุกไตรมาส และประจำปี เพื่อเกิดการต่อยอดการเปลี่ยนแปลงการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพย์สินมหาวิทยาลัย ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสภาวะการณ์ปัจจุบันของการจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยและอนาคตที่ควรจะเป็นของการจัดการข้อมูลทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการข้อมูลทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ซึ่งสรุป ดังนี้ 1) ด้านการบริหาร กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งการปฏิบัติงานและระบบ KKUFMIS 2) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจให้ตรงกันกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบ KKUFMIS 3) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎี

และภาคปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระชาติ สุริยะเสน (2558) พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ คือ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่มีความเข้าใจตรงกันโดยเฉพาะผู้บริหาร ในระดับคณะ และมีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสอดคล้อง กับพันธูญา ผลยาม (2556) ได้พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องกำหนด ภารกิจมอบหมายงานและกระจายอำนาจให้แก่ผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้อง กับการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและทั่วถึง พร้อมใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใช้งานอย่างต่อเนื่องและมีการสื่อสาร ด้านการพัฒนา ศักยภาพสอดคล้องกับ ผุสดี เขตสมุทร (2545) จากการศึกษาการบริหาร การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบราชการ การบริหารบ้านเมืองที่ดี ได้เสนอ แนวทางผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแนวทางการพัฒนา โดยมุ่งเน้น การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ เพิ่มทักษะในระดับบุคคลไปสู่ระดับพัฒนาองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการศึกษาของพิสมัย ช่างประดิษฐ์ (2547) ได้ศึกษาแนวทางการตีราคาทรัพย์สิน สรุปโดยการตีราคาทรัพย์สินเป็นหนึ่งใน กระบวนการปรับเปลี่ยนเป็นระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง เพื่อที่จะนำมูลค่าทรัพย์สิน มาบันทึกบัญชีในระบบบัญชีใหม่ซึ่งโดยมหาวิทยาลัยปิดและมหาวิทยาลัยเปิด ได้นำหลักเกณฑ์และวิธีการตีราคาทรัพย์สินของกรมบัญชีกลางมาเป็นแนวทาง ดำเนินงานด้านตีราคาและจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และระบบการควบคุมภายใน เกี่ยวกับทรัพย์สิน

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1. จากผลการศึกษาพบแรงด้านที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญของทรัพย์สินทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีการจัดการทรัพย์สินมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น โดยให้มีการสำรวจ และตีราคาทรัพย์สินทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบันทึกในทะเบียนทรัพย์สินถาวรและ การบันทึกบัญชีให้ครบถ้วนและถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีและหลักการบัญชี ที่รับรองทั่วไปสำหรับคณะหน่วยงาน และเพื่ออนาคตที่จะเกิดขึ้นสามารถจัดประเภท อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. จากผลการศึกษาพบแรงต้านที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร หากผู้บริหารของคณะหรือหน่วยงานไม่สนับสนุนการปฏิบัติงานก็จะไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารระดับคณะหน่วยงานควรให้ความสำคัญสำหรับทรัพย์สินทั้งหมดที่คณะหน่วยงานใช้งานให้สอดคล้องกับนโยบายที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของการบริหารทรัพย์สิน และก่อให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า ต่อทรัพย์สินมหาวิทยาลัย

3. จากผลการศึกษาพบว่าผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การรับรู้อินทรัพย์สินตามมาตรฐานการบัญชีและหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป มหาวิทยาลัยควรสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ต้องตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หากไม่ได้ดำเนินการตามที่ได้มีการกำหนดตามระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติงานเรื่องทรัพย์สินทั้งหมด

เอกสารอ้างอิง

- กรมบัญชีกลาง. (2546). **หลักการและนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ฉบับที่ 2**. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง.
- ชาญชัย อาจีนสมาจาร. (2555). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ณัฐญา ผลยาม. (2556). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีดารวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ดุสิต เขตสมุทร. (2545). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134 ตอนที่ 24 ก. (24 กุมภาพันธ์ 2561). หน้า 13-54.

- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 132 ตอนที่ 66 ก. (17 กรกฎาคม 2558). หน้า 25-48.
- พิสมัย ช่างประดิษฐ์. (2547). **การศึกษาแนวทางการตีราคาทรัพย์สินมหาวิทยาลัยของรัฐตามแผนปฏิรูประบบบัญชีภาครัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2552). **การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีระชาติ สุริยะเสน. (2558). **แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์**. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2009). **Organization development & change**. 9th ed. Mason, OH : South-Western/Cengage Learning.
- Kopialani, A. (2007). **Property management**. Retrieved 2018, March 21, from <http://www.finance.ops.go.th/attachments/article/1300/18.%20>
- Kotter, J.P. (1995). **Leading Change, Why Transformation Efforts Fail**. Cambridge: Harvard Business Publishing.
- Leavitt, H.J. (1978). **Managerial Psychology**. Chicago: University of Chicago Press.
- Lewin, K. (1952). **Group Decision and Social Change**. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Rothwell, W.J., Stavros, J.M., Sullivan, R.L. & Sullivan, A. (2009). **Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change**. 3rd ed. San Francisco: Pfeiffer.

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลตาม ทฤษฎี SWOT Analysis

การวิเคราะห์ข้อมูลตาม ทฤษฎี SWOT Analysis	
จุดแข็ง (Strengths) 1. มีระบบการลงทะเบียนทรัพย์สิน การควบคุม และติดตามทรัพย์สินถาวร โดยใช้ระบบ KKUFMIS 2. มีการจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานการเงิน การคลัง และการพัสดุ เพื่อประสานงานและ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุ ของมหาวิทยาลัย	จุดอ่อน (Weaknesses) 1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จัดทำทะเบียน ทรัพย์สินและผู้ที่กบฏทรัพย์สิน ไม่เข้าใจ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การรับรู้อินทรัพย์สินตาม มาตรฐานการบัญชีและหลักการบัญชีที่รับรอง ทั่วไป 2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ยังใช้ระบบ KKUFMIS ในการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน การโอนทรัพย์สิน การตัดจำหน่ายจากทะเบียนทรัพย์สิน ไม่ครบ ทุกกระบวนการงาน 3. เจ้าหน้าที่พัสดุและเจ้าหน้าที่การเงินยังไม่ เข้าใจถึง การตรวจสอบ การยืนยันข้อมูลร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน 4. ไม่มีนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ บริหารจัดการทรัพย์สินถาวรอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร 5. ไม่มีการกำหนดแบบฟอร์มหรือข้อมูลขั้นตอน ปฏิบัติงานการตรวจนับทรัพย์สินถาวรที่เป็น มาตรฐานเดียวกัน 6. มหาวิทยาลัยไม่มีการทำประกันภัยทรัพย์สิน ทุกประเภท สำหรับทรัพย์สินถาวรมูลค่าสูง เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับ ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
โอกาส (Opportunities) 1. มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างขั้นตอนปรับเปลี่ยน การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการ บริหารทรัพย์สิน ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558 ให้มหาวิทยาลัย กำหนดหลักเกณฑ์และ วิธีการเกี่ยวกับการบริหารทรัพย์สิน 2. ผู้บริหารพร้อมให้การสนับสนุนในการพัฒนา กระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร	ภาวะคุกคาม (Threats) 1. โปรแกรมระบบ KKUFMIS ไม่มีการแบ่งแยก หน้าทีบันทึก ปรับปรุง และยกเลิกข้อมูล ในทะเบียนทรัพย์สินถาวร 2. การเกยหนี้อาชญากรรมของบุคลากรที่มี ความเชี่ยวชาญเกี่ยวข้อง