



## รูปแบบการจัดการหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์

### Management Model for Information Technology Offices

### of Rajabhat Universities in Rattanakosin Group

ศุภโยธิน ณ สงขลา<sup>1</sup>

และ ดร.กฤษณา ผลาพรหม<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการจัดการหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์ และ 2) ทดสอบการยอมรับรูปแบบการจัดการหน่วยงาน การวิจัยนี้ใช้การสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิสามกลุ่มเป็นแนวทางในการได้มาซึ่งข้อมูลที่จำเป็นต่อการสังเคราะห์รูปแบบการจัดการหน่วยงาน การทดสอบการยอมรับรูปแบบไปประยุกต์ใช้กระทำผ่านการหาค่าเฉลี่ยของการยอมรับของหน่วยงาน

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการจัดการหน่วยงานตามมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิควรมุ่งเน้นศึกษา 1) การที่บุคลากรมีความรู้ ทั้งขั้นพื้นฐานและขั้นสูง และทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ 2) วัฒนธรรมการมีจิตสาธารณะ จิตบริการ และจิตสำนึกของผู้ประกอบการ 3) การจ้างงานช่วง และการมีกลไกการตรวจสอบการตัดสินใจของผู้รับมอบอำนาจ 4) การใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานอื่น 5) การใช้งบประมาณตรงตามแผนงานและสอดคล้องกับทิศทางการเติบโตของหน่วยงาน และ 6) การมีการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และการเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการให้บริการ

<sup>1</sup> คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร หลักสี่ บางเขน กรุงเทพมหานคร 10220



การทดสอบความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบที่สังเคราะห์ขึ้นไปประยุกต์ใช้ พบว่าหน่วยงาน  
ทุกแห่งให้การยอมรับรูปแบบที่เสนอในระดับดี

### Abstract

This research aimed to 1) develop a management model for information technology offices of Rajabhat Universities in Rattanakosin group and 2) assess the offices' acceptance of the proposed model. Focus group interviews with three panels of experts were used as data collection tool. Acceptance was assessed via mean score of acceptance.

The research found out that the model, according to the experts, should emphasize 1) promoting staffs' basic and advanced knowledge and necessary skills required for providing efficient services; 2) promoting "for the public," service, and entrepreneurial mindsets; 3) employing outsourcing in lieu of adding more staffs and having decision making check mechanism; 4) resources pooling; 5) spending budget in accordance with preset plans and direction; and 6) adding clients' needs and satisfaction surveys and service process change plan as parts of service processes. Subsequent acceptance assessment confirmed that the proposed model was acceptable.

**Keywords:** management model; information technology offices



## บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาต้องเปลี่ยนสถานภาพเป็นนิติบุคคล สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่งจึงต้องสร้างศักยภาพทางการแข่งขันในแทบทุกด้าน เช่น คุณภาพการศึกษา การให้ทุนการศึกษา และการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยเหล่านี้สามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยส่งเสริมให้แข่งขันอย่างได้เปรียบหรือเป็นปัจจัยจุดรั้งให้เสียเปรียบคู่แข่ง ขณะที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการกิจกรรมเน้นการให้บริการแก่ท้องถิ่น ประสบกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรหลาย ๆ ด้าน ที่จำเป็นต้องการพัฒนาองค์กรมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ จึงจำเป็นที่จะต้องหาความแตกต่างในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการจัดแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มย่อยตามเขตภูมิภาคนี้ซึ่งอาจส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในบางประเด็น อีกทั้งทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่สามารถใช้ร่วมกันในเครือข่าย หากมหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ สามารถกำหนดรูปแบบการจัดการหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อมุ่งไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการและการใช้ทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน จะเป็นการสร้างเสริมจุดแข็งและลดจุดด้อยทางการแข่งขันของตนได้

## วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้การสนทนากลุ่มที่จัดขึ้น 3 รอบ ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในช่วงเดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายน 2553 เป็นแนวทางในการศึกษา โดยในรอบแรกสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3 ท่าน รอบที่สองสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา 3 ท่าน และรอบที่สามจัดขึ้นเพื่อสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร 3 ท่าน ทั้งนี้ การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเป็นไปตามดุลพินิจของประธานโครงการผั่นกำลังการเปิดสอนหลักสูตรปริญญาเอก มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร



### ผลการสนทนากลุ่ม

**ประเด็นความสามารถของบุคลากร** เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิถูกถามว่าบุคลากรของหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์ควรมีความสามารถในด้านใด ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 1 เห็นว่า “บุคลากรต้องมีความรู้และทักษะทั้งในด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่าย ในระดับที่สามารถใช้งานและแก้ปัญหาได้” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ 2 กล่าวเสริมว่า บุคลากร “ต้องเข้าใจว่าการให้บริการให้ทั้งกับบุคคลและหน่วยงาน...หลายครั้ง มีการขอรับบริการ จะแตกต่างกัน..เขาต้องเข้าใจตรงนี้ด้วย” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 3 เห็นว่า “นอกเหนือจากเรื่องที่เราพูด ๆ กันแล้วเจ้าหน้าที่เขาควรจะต้องรู้ และมีทักษะเรื่องเทคโนโลยีอื่น ๆ ด้วย...การสื่อสารก็จำเป็นต้องมีความสามารถ และต้องบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 1 เห็นว่าบุคลากร “น่าจะมีความรู้ความเข้าใจ อย่างน้อยในขั้นพื้นฐาน ในเรื่องฮาร์ดแวร์ เพราะเดี๋ยวนี้เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็วมาก” อีกทั้ง “ควรมีความรู้ความสามารถด้านซอฟต์แวร์ต่าง ๆ และระบบอินเทอร์เน็ต” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 2 กล่าวเสริมในประเด็นนี้ว่า บุคลากร “ต้องนำไปความรู้ ไม่ว่าจะในด้านไหนไปใช้แก้ปัญหาให้ผู้ที่มาขอรับบริการด้านไอทีได้ เพราะเวลาคนเข้ามา เขามีความคาดหวังนะว่า เราต้องเก่งกว่าเขา” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 3 เห็นว่าบุคลากร “ต้องมีพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ ขาดไม่ได้เลย” โดยพื้นฐานที่คาดหวังประกอบความรู้และความสามารถในการใช้ระบบปฏิบัติการ โปรแกรม Microsoft Office ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อการสืบค้นข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 1 เห็นว่าบุคลากร “ควรสามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ได้ คล่องแคล่ว พิมพ์งานได้ ทำรายงานได้ พวกโปรแกรมออฟฟิศ...ที่สำคัญต้องสามารถให้บริการได้ดีมีประสิทธิภาพ” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 2 เห็นไปในทำนองเดียวกันว่า “ควรเน้นที่ประสิทธิภาพของการให้บริการ” นอกเหนือจากการมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และการใช้งานอินเทอร์เน็ต ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 3 ให้ความเห็นในเชิง



ภาพรวมว่าบุคลากร “ควรรู้จริงเรื่องคอมพิวเตอร์กับโปรแกรมต่าง ๆ กับอินเทอร์เน็ต ในระดับที่ให้บริการแก่คนอื่นได้”

**ประเด็นวัฒนธรรมองค์กร** เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิถูกถามว่าหน่วยงานควรมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นเช่นใด ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 1 เห็นพ้องว่า “การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการระดมพลังความคิด ทำให้การกำหนดแผนงานต่างๆ มีความรอบคอบดี” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ท่านที่ 2 เห็นว่า “ควรเน้นการมีส่วนร่วม จะได้นำพลังความคิดความสามารถของแต่ละคนมารวมกัน คนไอทีส่วนใหญ่จะหัวดีอยู่แล้ว จะได้มี synergy” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 3 ให้ข้อคิดว่า “การจะกำหนดให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร ต้องคิดถึงเรื่องสิ่งแวดล้อมและข้อจำกัดของแต่ละที่ ๆ ด้วย... ในกลุ่มนี้ อาจจะเหมือนหรือต่างกันได้ ต้องคิดถึงสิ่งแวดล้อมกับข้อจำกัด... วัฒนธรรมหนึ่งที่ต้องมีคือการให้ความสนใจกับสิ่งแวดล้อมและข้อจำกัด”

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 1 เห็นว่า “เนื่องจากหน่วยงานนี้เป็นหน่วยงานที่ให้บริการ หน่วยงานจึงต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการให้ผู้รับบริการ หรือที่เรียกง่าย ๆ ว่า ลูกค้า มีความพึงพอใจ... ในการจะทำให้ลูกค้าเขาพอใจ ปัญหาบางอย่างก็เป็นเรื่องเฉพาะหน้า เพราะฉะนั้นต้องเน้นเรื่องการยอมรับให้มีการแก้ไขปัญหาลูกค้าด้วย... แก้ไม่ได้ หรือแก้ช้า เขาจะไม่พอใจก็จะเรียกว่าบริการไม่ดี” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 2 เห็นว่า “ในการทำงานต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมให้มากและมาก่อน... ประโยชน์ส่วนตัวทีหลัง” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 3 เห็นว่า “ระบบราชการมักจะมีผู้ใหญ่... การทำงานจึงควรให้เกียรติ ให้ความเคารพผู้อาวุโส... มาขอคำปรึกษาหารือ... ไม่ควรข้ามกัน”



ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 1 เห็นแย้งบางส่วนว่า “ถ้าจะเปลี่ยนแปลงต้องเปลี่ยนเพื่อผู้รับบริการได้ตามเป้าหมาย จะถูกมองได้ว่าให้บริการได้ยังไม่ดี” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 2 กล่าวเสริมว่า “นอกจากการวางแผนแล้วควรให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับความเป็นเฉพาะหน้าด้วย เพื่อเอาใจผู้มารับบริการ” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 3 เห็นว่า “ต้องมั่นใจได้ว่า มีการมุ่งเน้นให้แต่ละส่วน ๆ รวมไปถึงแต่ละคน ต้องมีความเป็นเจ้าภาพ ต้องรับผิดชอบในการทำงาน การให้บริการของตัวเอง... ต้องวางแผนล่วงหน้า ต้องเตรียมการรับมือกับเรื่องต่าง ๆ ได้เอง... ต้องว่องไว”

**ประเด็นโครงสร้างองค์กร** เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิถูกถามว่าหน่วยงานควรกระจายอำนาจต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 1 เห็นว่า “ควรกระจายอำนาจให้ครบทุกด้าน ด้านงานการเงิน การซื้อของ การจ้างทำ การรับเด็กใหม่ ด้านไหนมากน้อยเพียงใดก็แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละที่ แต่วางหลักไว้ว่ากระจาย” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 2 เห็นว่า “โครงสร้างต้องรองรับวิสัยทัศน์ พันธกิจทุกอย่างพวกนั้น... ต้องเหมาะกับนิสยคนที่ทำงาน เพราะเรามีคนอยู่แล้ว ไม่ใช่ว่าจะตั้งหน่วยงานขึ้นมาใหม่ ถ้าคิดจะปรับแล้วไม่เข้ากับคน ต้องมีโปรแกรมปรับคนอีกที” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีท่านที่ 3 เห็นว่า “การกำหนดโครงสร้างควรคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยเดียวกันหรือร่วมกับหน่วยงานประเภทเดียวกันในมหาวิทยาลัยอื่น คือควรมีจุด interface”

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 1 เห็นว่า “ควรให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละด้านสามารถตัดสินใจในเรื่องงานได้มาก ๆ ส่วนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างเอง ก็ควรให้เขามีส่วนร่วมอย่างมาก ควรให้เป็นเจ้าภาพเลย...อำนาจต้องกระจาย...เน้นที่ประสิทธิภาพ” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 2 เสริมว่า “ควรเน้นการกระจายอำนาจ เพื่อให้สามารถทำงานกันได้เร็วขึ้น แต่ก็ต้องมีกลไกภายในที่จะคอยตรวจสอบ คอยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาอย่างนั้น” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 3 เห็นว่า “โครงสร้างขององค์กรต้องมีลักษณะที่สอดคล้องภารกิจ ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน ต้องมีคนเพียงพอ...โครงสร้างกับคนตามงาน ไม่ใช่งานตามโครงสร้างคน”



ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารท่านที่ 1 เห็นว่า “อาจต้องพิจารณาให้ละเอียดว่ากระจายอำนาจพวกจัดซื้อจัดจ้างที่ระดับหน่วยงาน บางทีก็ทำให้ไม่ได้ต้นทุนที่ดี ต้องคูคิตๆ แต่ก็เห็นด้วยในหลักการ” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารท่านที่ 2 เห็นว่า “การกระจายอำนาจเป็นเรื่องปกติไปแล้ว แต่ต้องทำให้มั่นใจได้ว่าเราไม่ได้เน้นแต่กระจายอำนาจ ต้องกระจายคน คือต้องจัดคนให้เพียงพอต่อภาระงานด้วย” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 3 เห็นว่า “โครงสร้างขององค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารงาน... โครงสร้างเป็นสิ่งที่สะท้อนปรัชญาและอีกหลาย ๆ อย่างขององค์กร... เห็นด้วยว่าต้องมีคนเพียงพอแต่ต้องตรวจสอบให้ดูว่าอย่าให้คนล้นงาน จะกลายเป็นขาดประสิทธิภาพ”

**ประเด็นเทคโนโลยี** เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิถูกถามว่าหน่วยงานควรมีเทคโนโลยีอะไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 1 เสริมว่า “ซอฟต์แวร์ต่างๆ หากมีลิขสิทธิ์ก็ต้องทำให้ถูกต้อง... เรื่องความมั่นคงปลอดภัย นอกจากจะไม่ให้คนร้ายเข้ามาได้แล้ว ต้องป้องกันไม่ให้คนในไปเอาอะไรที่มันไม่ดีเข้ามาได้ด้วย” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 2 เห็นว่า “ต้องมีคอมพิวเตอร์กับอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ที่ดี เสถียร ทันสมัย มีซอฟต์แวร์ที่ใช้ทำงานง่าย ไม่ยุ่งยาก เป็นที่ต้องการของผู้ให้บริการ มีระบบเชื่อมต่อเครือข่ายที่เสถียรและปลอดภัย สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง อย่างมีประสิทธิภาพ” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 3 เห็นว่า “เมื่อดูตามสถานการณ์แล้ว ต่างคนต่างลงทุนมันจะแพง แล้ว (เทคโนโลยี) มันเปลี่ยนเร็ว ก็ต้องลงทุนบ่อย ถ้าทำได้ควรจะมีความร่วมมือกัน จะได้ประหยัดเงินแต่มีของดี ๆ ใช้”

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 1 เห็นว่า “ต้องมีคอมพิวเตอร์จำนวนที่พอกับความต้องการใช้ของผู้ใช้บริการ อย่างนักศึกษาเขาก็ไม่ได้มาใช้พร้อมกันทั้งหมด แบ่งเป็นรอบ ๆ ก็ต้องคำนวณดูว่าแค่ไหนจึงจะพอ... แล้วเรื่องคอมพิวเตอร์นี้ ต้องทันสมัย เทคโนโลยีเขาไปเร็ว... บางเรื่องก็ไม่ควรประหยัด ควรให้ความสนใจกับประสิทธิภาพมากกว่า... อีกส่วนคือเรื่องลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ ต้องขอมิใช้ของลิขสิทธิ์ เราเป็นหน่วยงานรัฐบาล เราเป็นครูต้องเป็นพ่อพิมพ์แม่พิมพ์ที่ดี ... และต้องมีเรื่องฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์กับเรื่องอินเทอร์เน็ต” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 2 เห็นว่า “ต้องมีซอฟต์แวร์ กับเนื้อหาเพื่อการศึกษา... มีระบบ e-learning... ลงทุนตอนแรกมากแต่ในระยะยาวจะช่วยประหยัดต้นทุนได้มาก เข้าถึงได้ง่ายจากแทบทุกที่ แทบทุกเวลา” ผู้ทรงคุณวุฒิ



ด้านการศึกษาท่านที่ 3 เห็นว่า “ของต้องเพียงพอ ทันสมัย...ระบบต้องเสถียร ล่มบ่อย ๆ ดิคัด หรือ ซ้ำมาก ๆ ก็ไม่ไหว วิทยุของเขาไม่ยอมใช้...จะให้ e-learning เดี่ยวต้องอัปโหลดเดี่ยวดาวน์โหลด ถ้า ล่ม ถ้าช้า ไม่สามารถทำงานได้”

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 1 เสริมว่า “ควรให้ความสำคัญกับจำนวนด้วย ทั้ง จำนวนจุดที่ให้บริการได้ และจำนวนคอมพิวเตอร์กับส่วนควบของเขา...การเชื่อมต่อต้องมีคุณภาพ ดี มีเสถียรภาพ... ต้องมีความปลอดภัย ไม่ให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายต้องมีระบบป้องกันไวรัส โทรเจน พวกนั้นด้วย” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 2 เห็นว่า “ควรใช้เป็นกลุ่มก่อนแล้วจัดทั้ง ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ การเข้าถึงข้อมูล การเชื่อมต่อ ความเร็ว ช่วงเวลาที่เหมาะสมให้กับแต่ละกลุ่ม เหมือนการจัดการจราจร ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 3 เห็นว่า “เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็วมาก บางทีถ้าเราไม่ไปวิ่งตามจะมีแต่เหนื่อย อาจต้องคิดถึงการใช้ทรัพยากรของแต่ละมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม หรือแม้กระทั่งนอกกลุ่ม ร่วมกัน เพื่อให้เหนียวแน่นลงก็จะได้ผลลัพท์ที่เหนือ

**ประเด็นงบประมาณขององค์กร** เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิถูกขอให้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ งบประมาณของหน่วยงานเทคโนโลยี ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 1 เห็นว่า “การจัดงบประมาณต้องพิจารณาให้รอบด้าน 360 องศา แต่ควรเน้นที่การให้บริการกับนักศึกษา นะ เพราะว่าไปแล้ว พวกเขาคือเหตุผลของการดำรงอยู่ของหน่วยงาน ... อีกส่วนที่ควรเน้นคือการซ่อมบำรุงรักษา รวมถึงการอัปเดตด้วย จะช่วยยืดอายุการใช้งานและคงความทันสมัยไว้ได้ แต่คงยังไม่ถึงขั้น นำสมัย” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 2 เห็นว่า “การจัดงบประมาณควรเน้นให้ เกิดความสอดคล้องกับการเติบโตของหน่วยงาน การใช้งาน การให้บริการของหน่วยงาน และต้อง คิดถึงการพัฒนาคอนด้วย ตัวหลังนี้จะช่วยให้บุคลากรเขามีความสามารถ ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีได้ เต็มศักยภาพ หรือทำให้สามารถทำการบำรุงรักษาของต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง อย่างดี ซึ่งทั้งหมดนี้ ทำให้เกิดความคุ้มค่าของงบประมาณ” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 3 ให้ข้อคิด ว่า “การกำหนดและการใช้งบ ปร มาณ ควรคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่าเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ เปลี่ยนแปลงเร็วแบบก้าวกระ โดดก็ว่าได้ การจัดสรรงบประมาณจึงต้องให้ความสำคัญกับคำว่า เปลี่ยนเร็วหรือเปลี่ยนบ่อยด้วย ทั้งซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์... อะไรของไอทีเขาไปไวจริง ๆ”





ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 1 เห็นว่า “การจัดสรรงบประมาณควรจัดตามความประสงค์ของบุคลากรที่ทำงานอยู่ เพราะคนในกลุ่มนี้จะรู้เรื่องดีที่สุด...ถ้าคนเหล่านี้เขาไม่รู้แล้วใครจะรู้...ควรให้โอกาสเขามาก ๆ” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 2 เห็นแย้งว่า “ตัวงบประมาณมีการจัดสรรมาก่อนแล้วโดยผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรที่จะดำเนินการไปให้สอดคล้องไปตามแผน ตามความเหมาะสม” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 3 เห็นว่า “เท่าที่ทราบมาคืองบประมาณที่ได้รับจะจำกัดกว่าความต้องการของเราอยู่เสมอ การใช้งบต้องโฟกัสให้ตรงไปกลุ่มผู้รับบริการหลัก ให้เขาได้รับบริการได้อย่างเต็มที่ ... ทั้งนักศึกษา ทั้งบุคลากร”

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 1 เห็นว่า “งบประมาณที่ได้รับเข้าใจว่าประกอบขึ้นสองส่วนคืองบแผ่นดินกับงบรายได้ แต่ถ้าจะให้ดี ควรจะเพิ่มอีกส่วนหนึ่งคืองบที่เราหาได้มาเอง เช่นรายได้ที่จะเกิดจากการให้บริการฝึกอบรมบุคคลภายนอก... ถ้ามีส่วนหลังนี้ด้วยจะดีมากเพราะอีกหน่อย แต่ละที่ ๆ ก็ต้องออกนอกระบบ (ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ) แล้ว” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 2 เสริมว่า “ควรมีการสำรวจความคิดเห็น ความต้องการใช้ทำงานองนี้ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณและการใช้งบประมาณ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 3 เห็นว่า “การจัดสรรงบประมาณควรทำตามกรอบการใช้งบประมาณ แต่ต้องให้มีการประเมินผล การใช้งบประมาณ โดยเน้นที่ความคุ้มค่า และความพึงพอใจของผู้รับบริการคุ้มอย่างเดียวไม่ได้ ต้องให้เขาพอใจด้วยนะ”

**ประเด็นกระบวนการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิถูกถามว่า กระบวนการที่จำเป็นในการให้บริการของหน่วยงานประกอบด้วยกระบวนการอะไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 1 เห็นว่ากระบวนการที่จะเป็นคือ “การกำหนดการทำงานของระบบเพื่อให้มีประสิทธิภาพ มีความเสถียร และปลอดภัย... ต้องทำเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ...กระบวนการตรวจสอบ อื่น ๆ ก็ต้องทำเป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอเหมือนกัน จะได้ดูแลให้ทรัพยากรที่มีอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี และมีอย่างเพียงพอต่อความต้องการใช้สอย...แต่อย่างไรก็ตามไม่เชื่อว่าบุคลากรของหน่วยงานจะสามารถทำงานทุกอย่างของหน่วยงานได้ งานหลาย ๆ ส่วนคงต้องรับจ้างช่วง (outsource) ออกไป จึงเห็นว่าจะต้องมีกระบวนการในการรับจ้างช่วงด้วย”



ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 2 ให้ความสำคัญกับกระบวนการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่น เนื่องจาก “หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหน่วยงานบริการต้องมีกิจกรรมสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ผู้ให้บริการและบุคคลอื่น ๆ อีกมาก หากการประสานงานไม่ราบรื่น เชื่อว่าผู้ที่เข้ามาประสานงานด้วยก็จะไม่ happy งานจะสะดุด” ในขณะที่ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 3 กล่าวเสริมผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่านที่ 1 ว่า “กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการรับจ้างช่วง ควรต้องครอบคลุมไปถึงการประเมินผลงานของคนที่ยังมาทำงานด้วย เพราะพวกเขาก็เปรียบเสมือนบุคลากรส่วนหนึ่ง เพียงแต่ไปรับเงินเดือนของคนนอก”

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 1 เห็นด้วยว่า “การสำรวจทราบถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการให้บริการได้อย่างตรงเป้าหมาย” และเห็นว่า “การทำงานต้องมีการวางแผน แล้วต้องคอยติดตาม ปรับปรุง แล้วนำมากำหนดเป็นมาตรฐานในการทำงาน” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 2 กล่าวเสริมว่า “การทบทวนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจะทำให้เรามีความระมัดระวัง มีสติ ในการดำเนินการ การป้องกันปัญหาต่อไปข้างหน้า ถ้าได้จัดการให้มีการฝึกอบรม การแบ่งปันความรู้หรือสิ่งที่เรียนรู้ให้กันและกันจะช่วยให้ทุกคนฉลาดขึ้น น่าจะทำงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น” ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาท่านที่ 3 เห็นว่ากระบวนการต่าง ๆ “ควรครอบคลุมถึงการตรวจสอบ การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการให้บริการเป็นระยะ”

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 1 เห็นว่า “การกำหนดแผนการทำงาน แผนการปฏิบัติการและการดูแลให้มีการปฏิบัติการตามแผนงานเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นสิ่งที่ใช้ในการชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของหน่วยงาน โดยส่วนตัวเห็นว่าถ้าหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ ก็ไม่มีเหตุผลที่จะดำรงอยู่ ดังนั้นต้องมีกระบวนการวัดประสิทธิภาพของหน่วยงาน” ในขณะที่ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารท่านที่ 2 ให้ความเห็นว่า “เมื่อคู่มืองาน จะเห็นว่างานส่วนใหญ่เป็นงานบริการ การให้บริการก็ต้องทำให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า จะทราบความต้องการของลูกค้าได้ก็ต้อง



มีการไต่ถามความต้องการของเขา กระบวนการในส่วนนี้ จึงมีความจำเป็นมาก มิฉะนั้นจะทำให้หลงเป้า ก็จะไม่มีประสิทธิภาพ... อีกส่วนที่เห็นว่าจำเป็นคือการประเมินความพอใจของลูกค้าจะได้ดูว่าหน่วยงานของเรามีประสิทธิผลมีประสิทธิภาพแค่ไหน” และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ท่านที่ 3 ให้ความเห็นไปในอีกมุมมองหนึ่งว่า “ควรมีการจำแนกแยกแยะงานให้ชัดเจนจัดงานให้เหมาะกับหน่วยงาน และจัดคนให้เหมาะกับงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานก็มีความสุขในการทำงาน”

ทั้งนี้ เมื่อทำการสรุปจะพบว่ารูปแบบการจัดการหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์ในมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิทุกด้านเป็นดังปรากฏตามตาราง 1

ตาราง 1 รูปแบบการจัดการหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์

มิติของการจัดการ	รูปแบบการจัดการที่สังเคราะห์
<b>ความสามารถของบุคลากร</b>	
ความรู้ขั้นพื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้พื้นฐานด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบปฏิบัติการ</li> </ul>
ความรู้ขั้นสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่าย และความต้องการของผู้ใช้บริการ ในระดับที่ส่งเสริมให้การให้บริการมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้</li> </ul>
ทักษะการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้มีทักษะการสื่อสาร โดยเร่งด่วน</li> <li>ส่งเสริมให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีทักษะมนุษยสัมพันธ์</li> </ul>
<b>วัฒนธรรม</b>	
จิตสาธารณะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมบ่มเพาะการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน</li> </ul>
จิตบริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมบ่มเพาะการมีทัศนคติมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ โดยไม่เกี่ยงงอนหรือสร้างข้อแก้ตัวต่าง ๆ โดยเร่งด่วน</li> </ul>



- จิตสำนึกของผู้ประกอบการ
- ส่งเสริมบ่มเพาะการมีทัศนคติพึ่งพาตนเองในการกำหนดแผนงาน
  - ดำเนินการ และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- อื่น ๆ
- สร้างตระหนักต่อข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร
  - ส่งเสริมให้รู้จักหาช่องทางในการดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ลุ่ล่วงไปได้อย่างดีและอย่างถูกต้องภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ
  - ส่งเสริมบ่มเพาะให้บุคลากรมีความยืดหยุ่น ทั้งในเชิงแนวคิด และกระบวนการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป
- โครงสร้างองค์กรและอำนาจการตัดสินใจ
- จำนวนบุคลากร
- ใช้การจ้างงานช่วงแทนการเพิ่มบุคลากร
  - ออกแบบโครงสร้างให้รองรับต่อการปฏิบัติพันธกิจได้ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- อำนาจการตัดสินใจ
- กระจายอำนาจการตัดสินใจด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านบุคคล การเงิน และการบริหาร
  - สร้างกลไกเพื่อตรวจสอบการตัดสินใจต่างๆ เพื่อให้การตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร
- เทคโนโลยี
- ฮาร์ดแวร์
- จัดการให้มีคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็น ที่ทันสมัย และมีคุณภาพดี
  - จัดการให้มีคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นและเพียงพอต่อความต้องการ
- ซอฟต์แวร์
- จัดการให้มีซอฟต์แวร์ที่จำเป็น สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และผู้รับบริการ
  - จัดซื้อซอฟต์แวร์อย่างถูกต้องตามลิขสิทธิ์ หรืออาจพัฒนาขึ้นเองก็ได้ โดยเร่งด่วน



<p>เครือข่าย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดการให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงเครือข่ายและข้อมูลต่าง ๆ ได้โดยสะดวก อย่างทั่วถึง และรวดเร็ว</li> <li>● จัดการให้ข้อมูลที่อยู่ในระบบเครือข่ายมีความทันสมัยอยู่เสมอ</li> <li>● จัดการให้การเชื่อมต่อมีเสถียรภาพ</li> <li>● จัดการให้เครือข่ายมีความปลอดภัยจากภัยคุกคามต่าง ๆ</li> </ul>
<p>การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อื่นๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดการให้มีระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีรูปแบบที่น่าสนใจ ใช้งานง่าย และมีเสถียรภาพ</li> <li>● คำนึงถึงและเตรียมการเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยของตน ในกรณีที่มีความเหมาะสม</li> </ul>
<p>งบประมาณ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดการให้มีงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ และขวัญและกำลังใจ</li> <li>● จัดการให้มีงบประมาณที่เพียงพอต่อการมีฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เครือข่าย สำนักงาน และอุปกรณ์สำนักงานที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>● จัดสรรงบประมาณให้ตรงกับแผนงาน</li> <li>● จัดสรรงบประมาณเพื่อตอบสนองต่อข้อเสนอแนะด้านบุคลากร จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับทิศทางในการเติบโต/แนวทางการสร้างจุดแข็งของหน่วยงาน</li> <li>● สร้างความตระหนักในผลกระทบที่มีการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของเทคโนโลยีที่มีต่องบประมาณให้แก่บุคลากร</li> </ul>
<p>กระบวนการให้บริการ</p>	
<p>การจัดการความต้องการของผู้ใช้บริการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดการให้มีการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการโดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยเร่งด่วน</li> <li>● จัดการให้มีการจัดการความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างเป็นรูปธรรม โดยเร่งด่วน</li> <li>● กำหนดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นระยะ ๆ</li> </ul>



- |  |   |
|--|---|
| การกำหนดแผนงานการให้บริการ                     | ● ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถกำหนดแผนงานการให้บริการไว้ล่วงหน้า อย่างเป็นรูปธรรม โดยเร่งด่วน                               |
| การติดตามตรวจสอบงาน                            | ● จัดการให้มีการติดตามตรวจสอบงานอย่างสม่ำเสมอ   |
| การติดตามตรวจสอบงาน จ้างช่วง                   | ● จัดการให้มีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานของผู้รับจ้างช่วง  อย่างสม่ำเสมอ  |
| การกำหนดองค์ประกอบ                             | ● ติดตามตรวจสอบในห้วงองค์ประกอบของระบบต่าง ๆ มีเสถียรภาพและมี  ความปลอดภัยอยู่เสมอ                                      |
| การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า                         | ● จัดการฝึกอบรมส่งเสริมให้บุคลากรของหน่วยงานมีความสามารถ  ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ โดยเร่งด่วน                       |
| การกำหนดมาตรฐานการ  ให้บริการ                  | ● จัดการให้มีการติดตามปรับปรุงการให้บริการเพื่อการปรับปรุง  ข้อบกพร่อง และการกำหนดมาตรฐานการทำงาน                       |
| การฝึกอบรม                                     | ● จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อการแบ่งปันความรู้ให้ทั่วถึงเตรียมรับความ  เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ                                    |
| การจัดการทรัพยากร                              | ● จัดการให้ทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานมีอยู่อย่างเพียงพอและอยู่ใน  สภาพที่ใช้งานได้ตลอดเวลา                              |
| การจัดการการเปลี่ยนแปลง  กระบวนการการให้บริการ | ● จัดให้มีคณะผู้ติดตามความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในการ  ให้บริการที่ต้องรายงานผลกับผู้บริหารเป็นรายไตรมาส โดยเร่งด่วน |
|  | ● จัดให้มีกระบวนการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง  ในกระบวนการ การให้บริการ โดยเร่งด่วน                                |
| การจัดการการเปลี่ยนแปลง  เทคโนโลยี             | ● จัดให้มีคณะผู้ติดตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ต้องรายงานผล  กับผู้บริหารเป็นรายไตรมาส                              |
|  | ● จัดให้มีกระบวนการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี   |
| การป้องกันปัญหา                                | ● จัดการให้มีการทบทวนถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นกรณีศึกษาเพื่อ  การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในภายภาคหน้า       |
| อื่น ๆ   | ● ส่งเสริมบ่มเพาะให้บุคลากรสามารถประสานงานอย่างราบรื่นกับบุคคล  และหน่วยงานอื่น   |



### ผลการทดสอบการยอมรับรูปแบบการจัดการหน่วยงานไปประยุกต์ใช้

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการจัดการที่สังเคราะห์ขึ้นจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดสอบความเป็นไปได้ของการนำไปประยุกต์ใช้ โดยให้หัวหน้าหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งได้ศึกษารูปแบบที่สังเคราะห์ขึ้นและให้คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ คะแนน 0 หมายถึง ไม่สามารถนำไปประยุกต์ได้อย่างแน่นอน คะแนน 1 หมายถึง อาจประยุกต์ได้เพียงบางส่วน เนื่องจากไม่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน คะแนน 2 หมายถึง น่าจะประยุกต์ได้ แต่อาจมีความไม่สอดคล้องกับบริบทบางส่วน of หน่วยงาน คะแนน 3 หมายถึง น่าจะประยุกต์ได้ดี และคะแนน 4 หมายถึง ประยุกต์ได้อย่างแน่นอน

ผลการทดสอบพบว่า ในภาพรวมแล้ว หน่วยงานเห็นว่า รูปแบบการจัดการที่สังเคราะห์ขึ้น มีความเหมาะสมต่อการนำไปประยุกต์ใช้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ยรวม 3.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการทดสอบพบว่า รูปแบบการจัดการด้านความสามารถของบุคลากรเป็นที่ยอมรับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.63) โดยรูปแบบการจัดการด้านที่ได้รับการยอมรับรองลงไปคือ ด้านเทคโนโลยี (ค่าเฉลี่ย 3.53) ด้านงบประมาณ (ค่าเฉลี่ย 3.40) ด้านกระบวนการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 3.27) ด้านโครงสร้างและอำนาจการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.04) และด้านวัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.03) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายมหาวิทยาลัย การทดสอบพบว่า หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตให้การยอมรับรูปแบบการจัดการที่สังเคราะห์ขึ้นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.47) โดยหน่วยงานที่ให้การยอมรับรูปแบบการจัดการรองลงไปคือหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (ค่าเฉลี่ย 3.35) และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (ค่าเฉลี่ย 3.29) ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานที่ให้การยอมรับรูปแบบการจัดการน้อยที่สุด 3 แห่งคือหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ธนบุรี และพระนคร (ค่าเฉลี่ย 3.18)



## อภิปรายผล

**ด้านความสามารถของบุคลากร** การวิจัยนี้ได้เสนอให้หน่วยงานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้พื้นฐานอย่างน้อย 5 ด้าน คือ ด้านฮาร์ดแวร์ ด้านซอฟต์แวร์ ด้านระบบปฏิบัติการต่างๆ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบอินเทอร์เน็ตและการใช้งาน และความรู้เกี่ยวกับความต้องการทั่วไปของผู้รับบริการ การรักษาสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลส่วนใหญ่ การยอมรับความเห็นต่าง และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของวิเชียร ชุตินาสกุล อากรณ์ เขียวชาญเกษตร และพรชัย อาษารอด (2008) และ Lwakabamba (2009)

**ด้านวัฒนธรรมองค์กร** การวิจัยนี้ได้เสนอให้หน่วยงานปลูกฝัง บ่มเพาะให้บุคลากรมีจิตสาธารณะ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจินตนา บิลมาศ ธานีทร์ อุดม และมนัส บุญประกอบ (2551) มีจิตบริการ มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีจิตสำนึกของผู้ประกอบการ สามารถพึ่งพาตนเอง ในการกำหนดแผนงาน ดำเนินการ และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ รวมถึงตระหนักในข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Goedhart (2006)

**ด้านโครงสร้างองค์กร** การวิจัยนี้ได้เสนอให้หน่วยงานออกแบบโครงสร้างให้สามารถรองรับการปฏิบัติพันธกิจได้ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยอาจพิจารณาให้ครอบคลุมถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏของตน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ata & Van Mieghem (2005) และเสนอให้รูปแบบการจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจมุ่งเน้นที่การสร้างกลไกเพื่อตรวจสอบการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อให้การตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Walsh และ Seward (1990) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร





**ด้านการจัดการเทคโนโลยี** การวิจัยนี้เสนอให้มุ่งจัดการให้หน่วยงานมีคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องมีความจำเป็น ทันสมัย และจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการใช้สอยของ บุคลากรและผู้รับบริการ สามารถเข้าถึงเครือข่ายและข้อมูลต่างๆ ได้โดยสะดวก รวดเร็ว มีความ ทันสมัยอยู่เสมอ และมีความปลอดภัยจากภัยคุกคามต่าง ๆ ต่อเครือข่ายได้ รวมถึงมีระบบการ เรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) นอกจากนี้ควรตระหนัก เตรียมการเพื่อการใช้ทรัพยากร ร่วมกันกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏของตน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของพฤศจิกายน วัฒนานิก (2546) ภรณ์ หรรษพัฒนกุล (2541) และรุ่งชัย จันทสิงห์ (2541)

**ด้านงบประมาณ** การวิจัยนี้เสนอให้รูปแบบการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณมุ่งให้ความสำคัญ กับการมุ่งเน้นการจัดสรรงบประมาณให้ตรงกับแผนงาน/ความต้องการของบุคลากร และให้ สอดคล้องกับทิศทาง ทั้งนี้ ตระหนักว่าเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ เทคโนโลยีซึ่งสร้างจุดแข็งและการเจริญเติบโตของหน่วยงาน ไปสอดคล้องกับงานวิจัยของมณฑานารถทอง(2551)

สุดท้ายคือ **ด้านกระบวนการการให้บริการ** การวิจัยนี้เสนอให้ หน่วยงานมีการสำรวจและ การจัดการความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยควรกำหนดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของ ผู้ใช้บริการเป็นระยะ ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถกำหนดแผนงานการให้บริการไว้ล่วงหน้าอย่าง เป็นรูปธรรม สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ และสามารถประสานงานอย่างราบรื่นกับบุคคล และหน่วยงานอื่น มีการติดตามตรวจสอบงานของบุคลากร รวมถึงตรวจสอบและประเมินผลงาน ของผู้รับจ้างช่วงอย่างสม่ำเสมอ องค์ประกอบของระบบต่าง ๆ มีเสถียรภาพและมีความปลอดภัย มีการติดตามปรับปรุงการให้บริการเพื่อการปรับปรุงข้อบกพร่องและการกำหนดมาตรฐานการ ทำงาน มีการฝึกอบรมเพื่อการแบ่งปันความรู้ให้ทั่วถึง เตรียมรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เพียงพอและอยู่ในสภาพใช้การ ได้ดีตลอดเวลา มีคณะผู้ติดตามการ เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมในการให้บริการที่ต้องรายงานผลกับผู้บริหารเป็นราย ไตรมาส รวมถึงการทบทวนถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นกรณีศึกษาเพื่อการป้องกันปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นในภายภาคหน้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Li, Yang, & Wu (2008)



### ข้อจำกัดของการวิจัย

การนำข้อค้นพบของวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ ควรพิจารณาถึงข้อจำกัดด้านระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

- 1) หน่วยงานแห่งความสนใจเป็นหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์เท่านั้น จึงไม่สามารถประยุกต์ข้อค้นพบนี้กับหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศอื่น ๆ ได้ และ 2) รูปแบบการจัดการที่สังเคราะห์ขึ้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นอัตวิสัยที่ได้จากการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งอาจมีอคติและ/หรือความคลาดเคลื่อนเจือปนอยู่ได้ นอกจากนี้ การวิจัยนี้มีข้อจำกัดในเชิงแนวความคิดดังนี้ 1) ตัวแปรในการวิจัยนี้ได้มาจากกรอบแนวความคิดที่สังเคราะห์ขึ้นใหม่ตัวแบบการประเมินผลและตัวแบบระดับ/วุฒิความสามารถ ในความเป็นจริงแล้วอาจมีตัวแปรตัวอื่น ๆ ที่นำไปให้ความสนใจอีกเป็นจำนวนไม่น้อย แต่มิได้ปรากฏอยู่ในการวิจัยนี้ และ 2) บัณฑิตนำเข้าด้านต่าง ๆ ถูกกำหนดให้ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอไว้เท่านั้น ในความเป็นจริงแล้ว อาจมีองค์ประกอบย่อยอื่น ๆ ที่นำไปให้ความสนใจอีกเป็นจำนวนไม่น้อย แต่มิได้ปรากฏในการวิจัยนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

ในเชิงนโยบาย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจร่วมกันพิจารณาปรับปรุงคุณสมบัติด้านการทำงานของหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการจัดการความต้องการของผู้รับบริการ การกำหนดแผนงานการให้บริการ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการจัดการการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้บริการ นอกจากนี้ ผู้บริหารหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละแห่งอาจจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการภายใน เพื่อให้ทราบถึงความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน กำหนดนโยบายการยกระดับสมรรถนะองค์กร และกำหนดคณะทำงานชุดต่าง ๆ เพื่อการนี้

ต่อการวิจัยในอนาคต การวิจัยควรมุ่งไปในแนวทางการสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากรในหน่วยงาน และ/หรือผู้ใช้บริการของหน่วยงาน เพื่อการปรับปรุงรูปแบบการจัดการหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป



### บรรณานุกรม

- จินตนา บิลมาศ, ชานินทร์ อุดม, และมนัส บุญประกอบ. (2551). *คู่มือการจัดทำจรรยาข้าราชการของส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- จินตนา รักษาผล. (2543). *การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักวิทยบริการของสถาบันราชภัฏตามทัศนคติของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พฤศจิกายน วัฒนานิก. (2546). *ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการเรียนของนักศึกษาในระดับปริญญาตรีในสถาบันราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ภรณ์ หรรษพัฒนกุล. (2541). *ศึกษาความต้องการ การใช้ และปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์สาขาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา, สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- มณฑนา รอทอง. (2551). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารงบประมาณเงินอุดหนุนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- รุ่งชัย จันทสิงห์. (2541). *สภาพความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารวิชาการของสถาบันราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์สาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- วิเชียร ชูติมาสกุล, อภรณ์ เชื้อวชาญเกษตร, และพรชัย อาษารอด. (2008). สักยภาพการพัฒนาบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศไทย. ใน *The 2<sup>nd</sup> National Conference on Information Technology 2008*, กรุงเทพมหานคร.
- Ata, B., & Van Mieghem, J.A. (2009). The value of dynamic resource pooling: Should a service network be integrated or product-focused? *Management Science*, 55(1), 115-131.



- Goedhart, M. (2006). *From overhead to core business*. Master Thesis, Vrije University of Amsterdam.
- Li, J.M., Yang, J.S, & Wu, H.H. (2008). Improving service quality and organization performance through human resource practices. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(9), 969-985.
- Lwakabamba, G. (2009). *Poor customer service and its impact on the Rwandan economy*. IPAR working paper, Institute of Policy Analysis and Research, Rwanda.
- Stufflebeam, D. L. (1971). The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *Journal of Research and Development in Education*, 5(1), 19-25.
- Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3), 421-458.