

ปัญหาและคุณค่าที่เพิ่มขึ้นของการจัดรูปแบบธุรการแบบรวมศูนย์
คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
**Problems and Added Value of Forming Centralized Administration,
Faculty of Dentistry, Chiang Mai University**

วิลาวลัย ฟั่นคำปวง และ อลงกรณ์ คูตระกูล

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Wilavan Fankhampoung and Alongkorn Khutrakun
Chiang Mai University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: wilavan_f@cmu.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1.เพื่อศึกษาปัญหาของการดำเนินงานระบบธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในมุมมองของผู้รับบริการ ผู้บริหาร และผู้ให้บริการ 2.เพื่อศึกษาคุณค่าที่เพิ่มขึ้นของการดำเนินงานระบบธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในมุมมองของผู้รับบริการ ผู้บริหาร และผู้ให้บริการ และ 3.เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานระบบศูนย์ธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิจัยโดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้บริการ ผู้รับบริการโดยวิธีการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการศึกษาแบบการวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ข้อมูลในการวิเคราะห์เป็นเอกสารเกี่ยวกับการจัดตั้งธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ โครงสร้างองค์กร และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาระบบสารสนเทศมักพบปัญหาระบบไม่เสถียร ทำให้การทำงานล่าช้า ระบบการทำงานพบว่าทั้ง 3 กลุ่มยังเคยชินกับการทำงานธุรการภาควิชาแบบเดิม มีการทำงานผ่านตัวกลางมากขึ้น ด้านบุคลากรพบว่ากำลังคนไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่มากขึ้น ยังพบปัญหาด้านของความสัมพันธ์ที่ห่างเหินระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ อีกประการหนึ่งคือผู้รับบริการบางท่านไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนด้านคุณค่าที่เพิ่มขึ้นพบว่า ทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นว่า ผู้รับบริการรู้สึกได้รับประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น แต่ผู้ให้บริการกลับมองว่าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงจากแบบเดิม ด้านการลดต้นทุนด้านเงินตรา(งบประมาณ) พบว่าองค์กรได้รับประโยชน์มากที่สุด และธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์คุ้มค่าต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านของการลดต้นทุนด้านเวลาพบว่า ความรวดเร็วการดำเนินงานไม่ได้ทำให้รวดเร็วขึ้น

คำสำคัญ: ธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์; ปัญหา; คุณค่าที่เพิ่มขึ้น

Abstracts

The objectives of this research were: 1) to study problems in the operation of the department's centralized administrative system of Faculty of Dentistry, Chiang Mai University, in the perspective of clients, executives and service providers 2) to study the added value of the operation of the department's centralized administrative system of Faculty of Dentistry, Chiang Mai University, in the perspective of clients, executives and service providers, and 3) to propose guidelines for the operation's developing of the department's centralized administrative system of Faculty of Dentistry, Chiang Mai University. This was the qualitative research, conducted for collection of data by interview methods from the service providers and clients. The research methods were content analysis and analytic induction. The data in the analysis were the documents about the establishment of the department's centralized administrative, organization structure, and data from the interview. The result of this research revealed that the information system problems often encounter system instability that led to the working delay. The working system found that all 3 groups were still used to work in the previous department's administrative, and more working through an intermediary. The personnel part found that the lacking manpower against the added workload. There was also an unfamiliar relationship problem between clients and service providers. On the other hand, some of the clients unready to accept changes. The added value part was found that all 3 groups had the opinion that the clients felt gaining more value, but the service providers felt nothing change from the original. The cost reduction of the money (budget) was found that the organization gained the most of benefits, and the department's centralized administrative got the worth of change. The cost reduction of time was found that the operational speed was not faster.

Keywords: The department's Centralized Administrative; Problems; Added Value

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบันนี้ เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันไม่ว่าจะด้วยปัจจัยภายในและภายนอก กระทั่งสภาพความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จำต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการเพิ่มช่องทางการสร้างมูลค่าเพิ่มด้านบริการ และการบริหารโดยให้ความสำคัญกับการลดต้นทุน ประกอบกับการเพิ่มคุณภาพการบริการในเวลาเดียวกัน มหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการตามการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน ในความไม่แน่นอนดังข้างต้น โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการจัดการองค์กร ลดขั้นตอนจากเดิมที่ใช้ระบบราชการปรับเปลี่ยนให้มีสภาพคล่องสำหรับการจัดการบริหาร มุ่งเน้นการสร้างรายได้เพื่อที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปได้ ซึ่งในส่วนของฝ่ายสนับสนุนเป็นสิ่งที่จำเป็นเช่นกันการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแบบใหม่ โดยมุ่งเน้นไปในทางลักษณะการรวมศูนย์ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายบางประการและรวมถึงการบริหารต้นทุนทั้งในด้านทรัพย์สิน มีศักยภาพสูงที่สุดในการปฏิบัติงานเกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ในปี พ.ศ. 2563 คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญด้านงานธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ เนื่องจากการเกษียณอายุราชการของบุคลากรและเพื่อให้การทำงานที่มีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกันสามารถทำงานทดแทนกันได้นั้น จึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาดำเนินการสำหรับจัดตั้งธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ขึ้น และได้มีการประชุมปรึกษาเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบของระบบการทำงานแบบดังกล่าว ซึ่งโดยระบบการทำงานแบบเดิมธุรการภาควิชาแต่ละภาควิชา จะอยู่ประจำสำนักงานของภาควิชาฯ มีภาระหน้าที่คอยสนับสนุนงานธุรการเอกสารให้แก่อาจารย์ประจำภาควิชาฯ นั้นๆ การจัดการจำเป็นต้องวางระบบอย่างรวดเร็ว โดยแบ่งรูปแบบการทำงานของธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านระบบสารสนเทศ ด้านระบบการทำงาน ด้านบุคลากร และได้มีการเริ่มเปลี่ยนรูปแบบการทำงานร่วมกันขึ้น เมื่อเดือนกรกฎาคม 2564 ดำเนินจนถึง ณ ปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่นี้ หากไม่ได้รับการตอบรับจากผู้รับบริการหรือรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค ไม่สามารถทราบได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุง พัฒนาอย่างไร รวมไปถึงด้านของคุณค่าที่เพิ่มขึ้นของการจัดรูปแบบรวมศูนย์ มุมมองด้านของผู้รับบริการและบุคคลที่เกี่ยวข้องเมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างระบบธุรการภาควิชาแบบเดิม และระบบธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ รับรู้ถึงคุณค่า มูลค่า ที่เพิ่มขึ้น มุมมองด้านบวก โดยหลักการวิเคราะห์มูลค่าที่เพิ่มขึ้นนั้น สิ่งที่เราให้ความสำคัญ คือ การวัดมูลค่าของผลประโยชน์หรือต้นทุนที่ได้จากการตัดสินใจ เนื่องจากผลบางอย่างไม่สามารถที่จะวัดมูลค่าออกมาเป็นตัวเลขที่ชัดเจนได้ (ชนิตร์สรณ์ ตรีวิทยากุมิ, 2551 อ้างถึงในจตุภูมิ เขตจัตุรัส, 2552 หน้า : 2) เช่น สิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของจิตใจ อารมณ์ และความรู้สึก (ความสบายใจความมีหน้ามีตา หรือความคับข้องใจ เป็นต้น) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีความสำคัญไม่เท่ากันในความรู้สึกของแต่ละบุคคล ดังนั้นสิ่งของอย่างหนึ่งอาจมีมูลค่าสูงมากในสายตาของคนๆ หนึ่ง แต่ในความเห็นของคนอื่นๆ ก็อาจจะกลับกลายเป็นของไร้ค่าไร้ความหมายได้เช่นกัน เพราะฉะนั้นก่อนที่จะหาวิธีการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการใดๆ ก็ตาม จะต้องค้นหาให้ได้ก่อนว่าผลประโยชน์หรือต้นทุนของสินค้าหรือบริการตัวใดที่มีความสำคัญในความเห็นของลูกค้านั้นเพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงได้อย่างตรงจุด เพราะสินค้าแม้จะดีเพียงใดแต่ถ้าลูกค้าไม่ต้องการ ก็ไม่มีทางที่จะประสบความสำเร็จได้ (จตุภูมิ เขตจัตุรัส, 2552)

นับตั้งแต่การวางแผนจัดตั้งจนถึงปัจจุบันธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ได้ดำเนินงานเป็นระยะเวลาประมาณ 2 ปี การบริหารจัดการของหน่วยงานเกิดใหม่นี้มีลักษณะของการจัดการแบบไหนจึงสามารถดำเนินการมา ณ ปัจจุบัน และสิ่งใดคือปัญหาและคุณค่าที่เพิ่มขึ้นของการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ของธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ มีปัญหาอย่างไร และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ผู้ใช้บริการ หรือไม่ เพื่อที่จะได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาของการดำเนินงานธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในมุมมองของผู้รับบริการ ผู้บริหาร และผู้ให้บริการ
2. เพื่อศึกษาคุณค่าที่เพิ่มขึ้นของการดำเนินงานธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในมุมมองของผู้รับบริการ ผู้บริหาร และผู้ให้บริการ
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

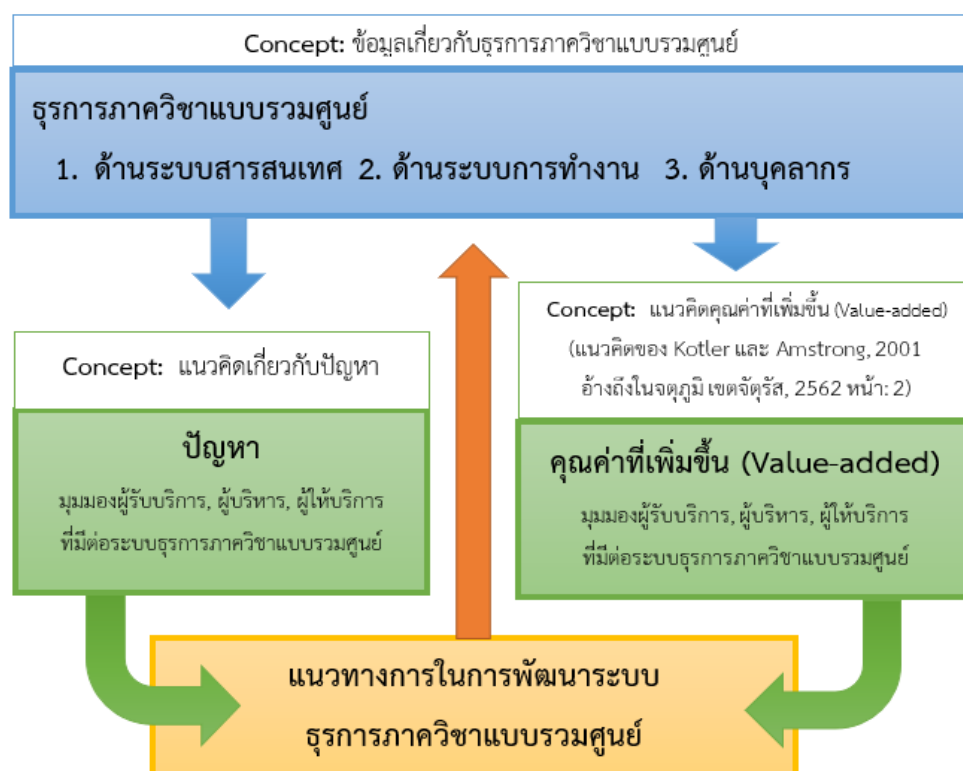
ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และคุณค่าที่เพิ่มขึ้นของธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ ในด้านของด้านระบบสารสนเทศ ด้านระบบการทำงาน ด้านบุคลากร โดยศึกษาจากข้อมูลเอกสารรายงานการประชุม แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคของระบบธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ที่ดำเนินงานตั้งแต่ปี 2564 ถึงปัจจุบัน และเพื่อให้ทราบถึงคุณค่าที่เพิ่มขึ้นของรูปแบบการทำงานของธุรการภาควิชาที่เปลี่ยนแปลงไปในมุมมองบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณา ศึกษา และรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมาใช้ประกอบในการวิเคราะห์ตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งได้มีการกำหนดโครงสร้างของประเด็นคำถามหลักที่ต้องการศึกษา และระหว่างการสัมภาษณ์ มีการซักถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากบุคคลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวนทั้งหมด 18 คน แบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้รับบริการคือ อาจารย์ บุคลากรสังกัดสำนักงานคณะ จำนวน 7 คน กลุ่มผู้บริหารคือ ผู้ช่วยคณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 1 คน หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา จำนวน 2 คน โดยทั้งหมดใช้บริการธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ และกลุ่มผู้ให้บริการคือ บุคลากรงานบริหารทั่วไป (ธุรการรวมศูนย์) จำนวน 8 คน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับปัญหา คุณค่าที่เพิ่มขึ้น โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาในมุมมองของผู้รับบริการ บุคลากร และผู้บริหาร ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เริ่มจากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดตั้งธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ โดยศึกษาจากเอกสารจากงานบริหารทั่วไป (ธุรการรวมศูนย์) มาใช้ในการศึกษาซึ่งได้แบ่งรูปแบบการทำงานของธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านระบบสารสนเทศ ด้านระบบการทำงาน และด้าน

บุคลากร ส่วนของปัญหา ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาจากมุมมองของผู้รับบริการ ผู้บริหาร ในส่วนของด้านระบบสารสนเทศ ด้านระบบการทำงาน และด้านบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงปัญหาความไม่พร้อมของด้านระบบสารสนเทศ ด้านระบบการทำงานและด้านบุคลากร และการปฏิบัติงานที่ผ่านมามีปัญหาอย่างไร และส่วนของคุณค่าที่เพิ่มขึ้น ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าที่เพิ่มขึ้นของ Kotler และ Armstrong, 2001 อ้างถึงในจตุภูมิ เขตจัตุรัส, 2562 ซึ่งได้กล่าวถึงสิ่งที่องค์กรสามารถที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าพิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับเพิ่มขึ้นจากรูการภาควิชาแบบรวมศูนย์ 3 ด้าน คือ ด้านระบบสารสนเทศ ด้านระบบการทำงาน ด้านบุคลากร ที่มีต่อระบบรูการภาควิชาแบบรวมศูนย์ เพื่อเป็นแนวทางการในการพัฒนาระบบรูการภาควิชาแบบรวมศูนย์ ซึ่งได้กรอบแนวคิดในการวิจัยตาม แผนภาพที่ 1 ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ปัญหาของการดำเนินงานระบบธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ปัญหาด้านระบบสารสนเทศ จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปปัญหาออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัญหาด้านของระบบ (system) และปัญหาด้านผู้ใช้ (use) ดังรายละเอียดตารางที่ 1-2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตารางแสดงปัญหาด้านของระบบ (System)

ปัญหาด้านของระบบ (system)	ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร	ผู้ให้บริการ
ระบบยังไม่เสถียร บางครั้งเกิดการขัดข้อง	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A5,A5) ผู้บริการ (B1,B2) ผู้ให้บริการ (C1-C8)			
อาจารย์ไม่ตอบสนองต่อการใช้งาน Line OA	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A5) ผู้บริการ (B2, B3) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C5,C6,C7,C8)			
บางคนใช้ระบบ บางคนไม่ใช้ระบบ	✓	-	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A5,A5,A7) ผู้บริการ (B2) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C5,C6,C8)			

ตารางที่ 2 ตารางแสดงปัญหาด้านผู้ใช้งาน (use)

ปัญหาด้านผู้ใช้ (use)	ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร	ผู้ให้บริการ
การแนบไฟล์เข้าระบบสารสนเทศได้เพียง 1-2 ไฟล์ หากมีมากกว่า 1 หน้า ผู้รับบริการจำเป็นต้องรวมไฟล์ก่อนจึงจะสามารถดำเนินการส่งไฟล์เข้าสู่ระบบ	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A5,) ผู้บริการ (B1,B2) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C5,C8)			
ระบบไม่มีการแจ้งเตือน ไม่มีการตอบกลับของระบบว่าได้รับหรือยัง ต้องคอยเช็คระบบตลอดเวลา	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A4,A5) ผู้บริการ (B2,B3) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C5,C6,C7,C8)			
มีหลายระบบมากเกินไป มีทั้งระบบของคณะฯ และของส่วนกลาง (มช.)	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1-A7) ผู้บริการ (B2,B3) ผู้ให้บริการ (C2,C5,C6,C7,C8)			
ผู้ให้บริการบางท่านไม่คุ้นเคยกับการทำงานบนระบบสารสนเทศ	-	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2) ผู้บริการ (B2,B3) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C5,C6,C7,C8)			
อาจารย์บางท่านไม่ค่อยใช้ Line OA ยังติดใช้ Line ส่วนตัวกับเจ้าหน้าที่	-	-	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1) ผู้บริการ (B3) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C5,C6,C7,C8)			

ปัญหาด้านระบบการทำงาน จากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ผู้รับบริการคุ้นชินกับการทำงานรูปแบบเดิม ไม่พร้อมกับการปรับตัวการทำงานรูปแบบใหม่ รวมถึงการไม่เข้าใจต่อธรรมชาติของอาจารย์ วัฒนธรรมการทำงานของแต่ละภาค/สาขาวิชา การที่ผู้รับบริการไม่ทราบถึงขั้นตอน วิธีการทำงานที่แน่ชัดของธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ การประสานงานที่ยุ่งยากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ตารางแสดงความเหมือนของปัญหาด้านระบบการทำงาน

ปัญหาด้านระบบการทำงาน	ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร	ผู้ให้บริการ
สูญเสียช่องทางติดต่อระหว่างบุคคล และช่องทางการให้บริการมากเกินไป	✓	-	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A7) ผู้บริการ (B2) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C4,C6,C7,C8)			
การดำเนินเกี่ยวกับเอกสารที่ไม่ถูกกฎระเบียบ หลักฐานการประกอบกาดำเนินการ รวมถึงประเภทงานมีความหลากหลาย	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A4,A5,A7) ผู้บริการ (B2,B3) ผู้ให้บริการ (C2,C3,C4,C6,C7,C8)			
นักศึกษาและบุคลากรฝ่ายงานอื่นๆ ไม่ทราบถึงข้อมูลของระบบธุรการแบบรวมศูนย์ มีขั้นตอนดำเนินการอย่างไร ไม่ทราบระบบการทำงานของธุรการแบบรวมศูนย์	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A6,A7) ผู้บริการ (B2,B3) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C5,C6,C7,C8)			
ต้องเรียนรู้ระบบงานใหม่ บางเรื่องต้องปฏิบัติงานโดยทันที บางกรณีอาจารย์ต้องการ ณ ขณะนั้น แต่ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะศึกษาการทำงานทั้งยังต้องจดจำรายละเอียดระเบียบการปฏิบัติงานของงานแต่ละประเภท จึงส่งผลทำให้งานมีความล่าช้า	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1-A7) ผู้บริการ (B2,B3) ผู้ให้บริการ (C1-C8)			
ผู้รับบริการส่วนใหญ่ยังคงคุ้นเคยกับการทำงานธุรการรูปแบบเดิม บางกรณีอาจารย์ได้มอบหมายภาระงานนอกเหนือหน้าที่ และไม่มีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน การใช้ระบบการทำงาน	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A4,A5) ผู้บริการ (B1,B2,B3) ผู้ให้บริการ (C2,C3,C6)			
การไม่เข้าใจธรรมชาติของอาจารย์ รวมถึงกังวลเรื่องการประสานงานและการทำงาน ไม่ถูกใจอาจารย์และการสื่อสารไม่ชัดเจน การสื่อสารที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน ความเคยชินแบบเดิม ทั้งการติดต่อประสานงานกับอาจารย์ที่ไม่รู้จักมาก่อน การติดต่อสื่อสาร กับผู้รับบริการไม่เข้าใจในเรื่องเดียวกัน	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A3,A5,A6,A7) ผู้บริการ (B1, B2) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C6,C7,C8)			

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ปัญหาด้านระบบการทำงาน	ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร	ผู้ให้บริการ
การประสานงานเป็นไปอย่างยาก ลำบากขึ้น การติดต่อประสานงานใช้ระยะเวลาการเดินทาง ปกติเจ้าหน้าที่อยู่ประจำ ณ ภาค/สาขาวิชา เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ทำให้ทำงานยุ่งยากขึ้น และเมื่อผู้รับบริการเกิดปัญหาการประสานให้ผู้ให้บริการดำเนินการแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากผู้ให้บริการกับผู้รับบริการอยู่ต่างสถานที่ และบางครั้งติดต่ออาจารย์ไม่ได้	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1, A2, A3, A5, A5) ผู้บริการ (B1, B2) ผู้ให้บริการ (C1-C8)			
เอกสาร สืบหาผู้รับผิดชอบไม่ได้ เนื่องจากอาจารย์ไม่ได้รับการแจ้งเรื่องเอกสาร	✓	✓	-
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A3,A6,A7) ผู้บริการ (B1,B2,B3)			
การประสานงานเป็นไปอย่างยาก ลำบากขึ้น การติดต่อประสานงานใช้ระยะเวลาการเดินทาง ปกติเจ้าหน้าที่อยู่ประจำ ณ ภาค/สาขาวิชา เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ทำให้ทำงานยุ่งยากขึ้น และเมื่อผู้รับบริการเกิดปัญหาการประสานให้ผู้ให้บริการดำเนินการแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากผู้ให้บริการกับผู้รับบริการอยู่ต่างสถานที่ และบางครั้งติดต่ออาจารย์ไม่ได้	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3) ผู้บริการ (B2,B3) ผู้ให้บริการ (C1,C3,C4,C6,C7,C8)			
ผู้ให้บริการยังคงต้องปรีนเอกสาร บางเรื่องยังคงต้องใช้กระดาษ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในงาน	✓	-	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A5,A6,A7) ผู้บริการ (B2) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C6,C7,C8)			

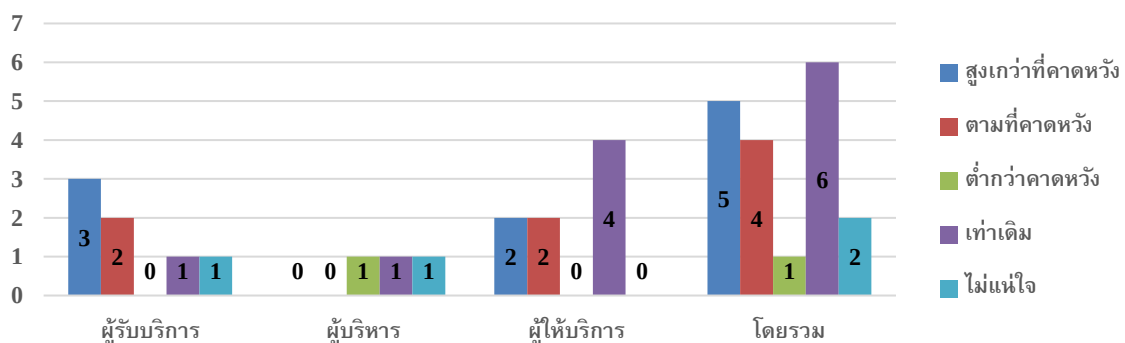
ปัญหาด้านบุคลากร มุมมองของผู้รับบริการ ผู้บริหาร ผู้ให้บริการ ต่างแสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันคือ กำลังคนไม่พอ ปริมาณงานมีมากขึ้น อันเนื่องจากการทดแทนตำแหน่งเกษียณ และพบว่าผู้ให้บริการไม่สามารถทำงานแทนกันได้ แสดงให้เห็นว่าผู้ให้บริการไม่เพียงพอต่อความต้องการให้ผู้รับบริการถึงแม้จะนำเอาระบบสารสนเทศเข้าช่วยในการทำงานแต่กลับพบว่าระบบฯ ยังคงมีข้อผิดพลาดและปัญหา ซึ่งเป็นการเพิ่มปริมาณงานมากขึ้นเนื่องจากผู้ให้บริการจะต้องมีการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

ตารางที่ 4 ตารางแสดงความเหมือนของปัญหาด้านบุคลากร

ปัญหาด้านบุคลากร	ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร	ผู้ให้บริการ
บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อภาระงาน ปริมาณงานมากขึ้น	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A5, A6,A7) ผู้บริการ (B1, B2) ผู้ให้บริการ (C1-C8)			
อาจารย์มอบหมายงานที่ไม่ตรงกับสิ่งที่ควรจะเป็น เช่น งานส่วนตัวของอาจารย์	-	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้บริการ (B1,B3) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C6,C8)			
ผู้ให้บริการมีความชำนาญแตกต่างกัน จึงทำให้การทำงานล่าช้า ติดขัด และไม่มี partner ทำงานแทนกันไม่ได้ มีการทำงานผ่านคนกลางมากขึ้น อาทิ นักการฯ ต้องจัดส่งเอกสารเพิ่มขึ้น	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3,A5,A7) ผู้บริการ (B2,B3) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C4,C5,C8)			
ไม่มีใครรับผิดชอบงานโดยตรงจนท้ายสุดแล้วต้องกลับไปสอบถามผู้ปฏิบัติงานเดิม อีกทั้งบางคนที่ทำงานล่าช้า บางคนทำงานรวดเร็ว	✓	-	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A3,A5,A6,A7) ผู้บริการ (B1, B2) ผู้ให้บริการ (C1-C8)			
ไม่มีผู้ปฏิบัติงานอยู่ประจำ ณ ภาค/สาขาวิชา ไม่สะดวกสบายเหมือนแต่ก่อน การค้นหาข้อมูลเดิมของภาค/สาขาวิชา ยุ่งยากกว่าเดิม เนื่องจากปกติผู้ปฏิบัติงานธุรการจะเป็นผู้เก็บข้อมูล	-	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A3) ผู้บริการ (B1,B2,B3) ผู้ให้บริการ (C1,C3,C6,C7,C8)			
ไม่มีนักการฯ ที่ทำหน้าที่ส่งเอกสาร การทำงานทุกอย่างผู้ปฏิบัติงานธุรการต้องเดินเอกสารด้วยตนเอง	✓	-	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1, A2, A3, A5, A5) ผู้บริการ (B3) ผู้ให้บริการ (C1-C8)			
ด้านความสัมพันธ์ทางเห็น การมีส่วนร่วมระหว่างอาจารย์กับผู้ปฏิบัติงาน มีการใช้ภาษาทางการมากขึ้น ทำให้ดูห่างเหิน	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A2,A5,A6,A7) ผู้บริการ (B1,B2,B3) ผู้ให้บริการ (C1,C3,C5,C6,C7,C8)			
การไม่เข้าใจธรรมชาติของอาจารย์ในภาค/สาขาวิชา รวมถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของภาค/สาขาวิชา รวมถึงทัศนคติ การรับรู้ซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1,A5,A6,A7) ผู้บริการ (B1,B2,B3) ผู้ให้บริการ (C1,C3,C6,C7)			
อาจารย์รุ่นเก่ามีอคติต่อการเปลี่ยนแปลงอาจารย์บางท่านไม่พร้อมรับการกับการปรับตัว จึงทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ให้บริการ	✓	✓	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A1, A3,A5,A6,A8) ผู้บริการ (B1,B2) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C4,C,6,C7,C8)			
ไม่มีผู้ให้คำปรึกษา ผู้ให้บริการต้องมีการปรับตัวกับความไม่แน่นอนและความไม่เสถียรของระบบ	-	-	✓
ผู้ตอบคำถามลักษณะเดียวกัน ผู้รับบริการ (A3,A5,A6,A7) ผู้ให้บริการ (C1,C2,C3,C6,C7,C8)			

2. คุณค่าที่เพิ่มขึ้นของการดำเนินงานระบบธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.1 การเพิ่มผลประโยชน์ให้มากขึ้น คือการเปรียบเทียบจากแบบเดิมเป็นแบบรวมศูนย์ การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเพิ่มผลประโยชน์ด้านระบบสารสนเทศ ด้านระบบการทำงาน ด้านบุคลากรและมีมุมมองที่ดีขึ้นได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้น โดยภาพรวมพบว่ามุมมองผู้รับบริการ ผู้บริหาร ผู้ให้บริการ จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นว่าเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลงจากแบบเดิม รองลงมาจำนวน 5 คน มีความคิดเห็นว่าสูงกว่าที่คาดหวังไว้ และจำนวน 4 คนมีความคิดเห็นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ส่วนมุมมองของผู้ให้บริการซึ่งมีจำนวน 4 คนมีความคิดเห็นว่าเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลงจากแบบเดิม จำนวน 2 คนมีความคิดเห็นว่าสูงกว่าที่คาดหวัง และจำนวน 2 คนมีความคิดเห็นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ส่วนผู้รับบริการจำนวน 3 คน มีความคิดเห็นว่าสูงกว่าที่คาดหวังไว้ รองลงมาจำนวน 2 คนมีความคิดเห็นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ และอีกจำนวน 2 คนมีความคิดเห็นว่าเป็นไปอย่างอื่นและไม่แน่ใจเกี่ยวกับการเพิ่มผลประโยชน์ที่มากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่ และส่วนของผู้บริหารพบว่าต่างมีความคิดเห็นต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ เท่าเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากแบบเดิมและไม่แน่ใจเกี่ยวกับการเพิ่มผลประโยชน์นี้มากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่ ผลการศึกษาแสดงดังแผนภาพที่ 2 ต่อไปนี้

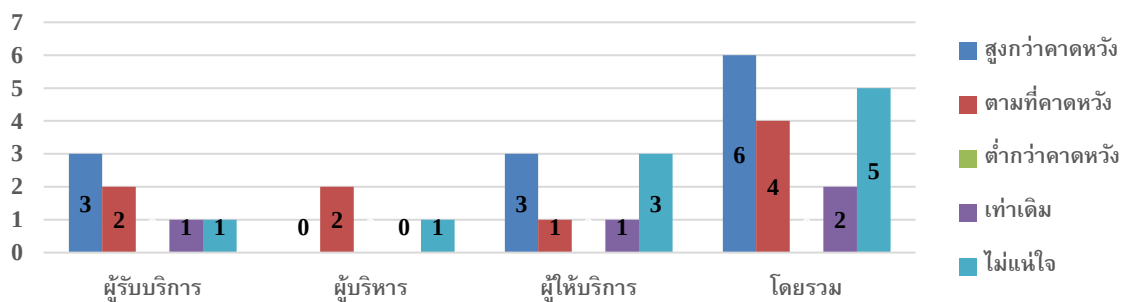


แผนภาพที่ 3 แสดงมุมมองคุณค่าที่เพิ่มขึ้นด้านการเพิ่มผลประโยชน์ให้มากขึ้นของผู้รับบริการ

ผู้บริหาร ผู้ให้บริการ

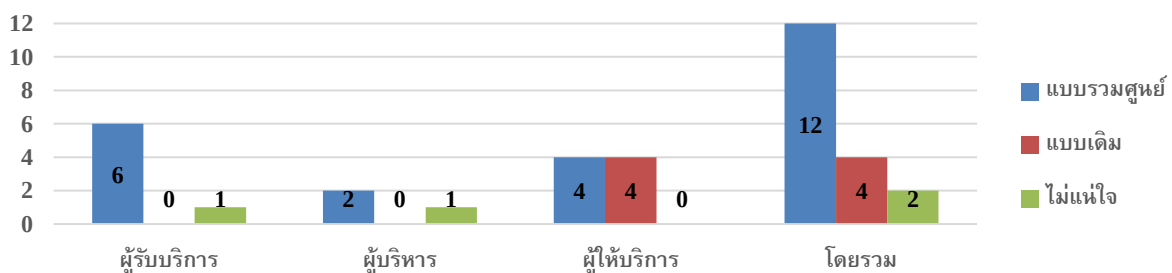
2.2 การลดต้นทุนลงด้านเงินตรา (งบประมาณ) คือการลดต้นทุนลงแล้วรู้สึกได้รับคุณค่าที่เพิ่มขึ้น และคุ้มค่าจากการเปลี่ยนแปลงจากระบบธุรการแบบเดิมเป็นแบบรวมศูนย์ โดยภาพรวมพบว่ามุมมองผู้รับบริการ ผู้บริหาร ผู้ให้บริการ จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นว่าสูงกว่าที่คาดหวังไว้ รองลงมาจำนวน 5 คนมีความคิดเห็นว่าเป็นไปอย่างอื่นและไม่แน่ใจเกี่ยวกับการลดต้นทุนลงแล้วจะได้รับคุณค่าที่เพิ่มขึ้นและคุ้มค่า และจำนวน 4 คนมีความคิดเห็นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ส่วนผู้รับบริการจำนวน 3 คน มีความคิดเห็นว่าสูงกว่าที่คาดหวังจำนวน 2 คนมีความเห็นว่าเป็นไปตามที่คาดหวัง และอีก 2 คนมีความคิดเห็นว่าเป็นไปอย่างอื่นและไม่แน่ใจเกี่ยวกับคำตอบ ส่วนผู้บริหารจำนวน 2 คนมีความคิดเห็นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้และจำนวน 1 คนไม่

แน่ใจเกี่ยวกับคำตอบ และผู้ให้บริการจำนวน 6 คนมีคิดเห็นว่าสูงกว่าที่คาดหวังไว้และไม่แน่ใจเกี่ยวกับคำตอบ และจำนวน 2 คนมีความคิดเห็นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้และรู้สึกเท่าเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงผลการศึกษาดังแผนภาพที่ 3 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 4 แสดงมุมมองการลดต้นทุนด้านเงินตรา(งบประมาณ) มมองของผู้บริหาร ผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ

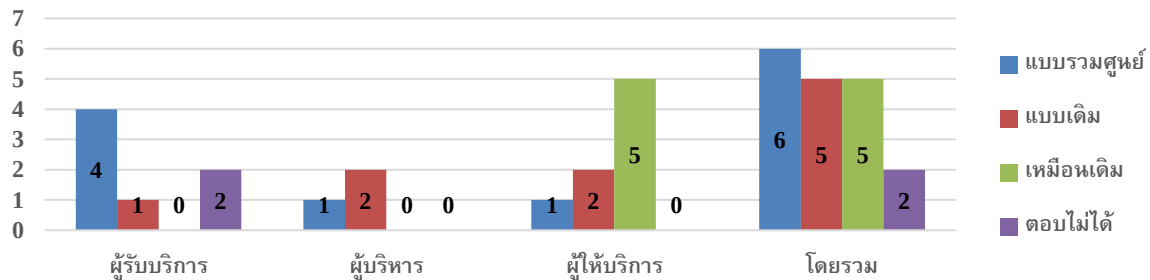
ส่วนการประหยัดต้นทุนด้านงบประมาณธุรการแบบเดิมและแบบรวมศูนย์แบบไหนทำให้ลดต้นทุนมากกว่าหรือไม่ พบว่า ผู้บริหาร ผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ มีความคิดเห็นว่าธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ทำให้ลดต้นทุนได้มากกว่า มีจำนวน 4 คนมีความคิดเห็นว่าแบบเดิมทำให้ลดต้นทุนได้มากกว่า และจำนวน 2 คน ให้ข้อมูลว่าไม่แน่ใจว่าสามารถลดต้นทุนลงได้หรือไม่ และผู้วิจัยได้สอบถามด้านที่ลดต้นทุนได้มากที่สุดพบว่าด้านบุคลากรลดได้มากที่สุด รองลงมาคือด้านระบบสารสนเทศ และด้านระบบงานไม่มีผู้กล่าวถึงในการลดต้นทุน แสดงดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 5 แสดงมุมมองการประหยัดต้นทุนด้านงบประมาณแบบไหนคุ้มค่ากว่ากันของผู้บริหาร ผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ

2.3 การลดต้นทุนลงด้านเวลาพบว่า มุมมองของผู้บริหาร ผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ จำนวน 6 ท่าน มีความคิดเห็นว่า ธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น และมีความคิดเห็นว่าธุรการภาควิชาแบบเดิมทำให้การทำงานรวดเร็วกว่าธุรการแบบรวมศูนย์และความรวดเร็วของการทำงานยังคงเหมือนเดิมไม่

เปลี่ยนแปลง และจำนวน 2 ท่าน ไม่สามารถตอบได้ว่าธุรการแบบภาควิชาแบบรวมศูนย์หรือแบบ เดิมมีความรวดเร็วมากกว่ากัน แสดงดังแผนภาพที่ 5 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 6 แสดงคุณค่าที่เพิ่มขึ้นของการดำเนินงานธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์การลดต้นทุนด้านเวลา
มุมมองของผู้บริหาร ผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ

นอกจากนั้น ผู้รับบริการ ผู้บริหารและผู้ให้บริการ รวมทั้งหมด 7 ท่านให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าคณะ ได้ประโยชน์มากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานเพิ่มขึ้น และผู้ให้บริการท่าน ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ตนเองได้รับ ประโยชน์มากขึ้น เนื่องจากได้พัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้สิ่งใหม่จากการเปลี่ยนแปลงเป็นธุรการภาควิชาแบบรวม ศูนย์ จึงทำให้รู้สึกถึงการได้รับประโยชน์และรู้สึกถึงความคุ้มค่าถึงแม้ว่าจะต้องทำงานมากขึ้น

3. แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่ามีความแนวทางฯ ดังนี้

1. ด้านมุมมองของการลดต้นทุนด้านเงินตรา(งบประมาณ) มองว่าองค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น และธุรการรวมศูนย์คุ้มค่ากว่า เมื่อเชื่อมโยงกับปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพออันเนื่องจากการไม่มีการทดแทน ตำแหน่งที่เกษียณไป ประกอบกับผู้ให้บริการมีภาระงานมากขึ้น จากการศึกษาพบแนวทางการฯ คือ

- 1) กรณีจ้างพนักงานเพิ่ม แต่หากเพิ่มจำนวนพนักงาน แต่ระบบการทำงานยังไม่แน่ชัด ระบบสารสนเทศ ยังคงไม่มีการปรับปรุงแก้ไข ความคุ้มค่าต่อการจ้างงานก็จะไม่เกิดขึ้น
- 2) ปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ มีความเสถียร มีระบบที่สามารถใช้งานได้ มีแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐาน ทุกคนต้องมีการใช้งานร่วมกัน รวมถึงการมีแนวทางการดำเนินงาน ระบบการทำงานอย่างชัดเจน มีคู่มือ คำแนะนำ ที่สามารถใช้ได้จริง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นด้านมุมมองของการลดต้นทุนเงินตรา(งบประมาณ) ดังต่อไปนี้

ผู้รับบริการคนที่ 3: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ได้รับประโยชน์จากธุรการรวมศูนย์มากขึ้น มีความรู้สึก ว่า คุ้มค่ากับการดำเนินงานด้านธุรการรวมศูนย์ของคณะ จากการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส จากมีบุคลากรเกษียณอายุ ราชการ มีจำนวนบุคลากรลดลง จึงปรับมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคุ้มค่าคุ้มทุน และสนับสนุนการทำงานด้านต่างๆ ของบุคลากรสายวิชาการ” (สัมภาษณ์, 30 ธันวาคม 2565)

ผู้บริหารคนที่ 1: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “แบบธรรมาภิบาลศูนย์ลดต้นทุนได้มากกว่า ด้านที่ลดต้นทุนได้มากที่สุดคือ ด้านบุคลากร สามารถเปลี่ยนคนให้ทำงานได้หลายแบบ” (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2566)

ผู้ให้บริการคนที่ 2: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ลดงบประมาณคณะฯ ได้มา เนื่องจากไม่ต้องจ้างคนเพิ่ม” พร้อมกับให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาระบบสารสนเทศว่า “การติดต่อ สื่อสาร ระบบสารสนเทศยังไม่เสถียร” (สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2565)

2. ปัญหาด้านระบบสารสนเทศไม่เสถียร ขัดข้องบ่อย บางระบบใช้งานไม่ได้ ฝ่ายผู้ดูแลระบบ ควรมีช่องทางการรายงานปัญหาจากผู้ใช้งาน ทั้งผู้ให้บริการ และผู้รับบริการและผู้ดูแลระบบควรมีแจ้งความคืบหน้าการแก้ไข ให้แก่ผู้รายงานปัญหาทราบผู้บริหารพิจารณาพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศ ให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน โดยคำนึงถึงการแก้ปัญหาด้านของโปรแกรม หรือหากระบบไม่สามารถใช้งานได้ ควรมีการวิเคราะห์ระบบและทำการสร้างขึ้นมาใหม่ โดยการเชื่อมโยงข้อมูลให้สามารถทำงานร่วมกันได้ของฝ่ายต่างๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นปัญหาด้านระบบสารสนเทศ ดังต่อไปนี้

ผู้รับบริการคนที่ 7: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “หากระบบสารสนเทศมีการพัฒนาให้สามารถสนับสนุนงานของผู้ให้บริการและผู้รับบริการได้เต็มรูปแบบได้จะทำให้เกิดความคุ้มค่าในการทำงานทั้ง 2 ฝ่ายมากยิ่งขึ้น” (สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2565)

ผู้บริหารคนที่ 1: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “เคยเจอปัญหาเรื่องการปิดปรับปรุง ขัดข้อง ไม่แน่ใจว่าการส่งงานในธรรมาภิบาล งานถูกส่งผ่านไปยังธรรมาภิบาลฯ ซึ่งไม่แน่ใจว่าธรรมาภิบาลได้รับข้อมูลหรือป่าว” (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2566)

ผู้ให้บริการคนที่ 8: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ระบบสารสนเทศ ที่ต้องแก้ไขคืออาจารย์ที่ไม่สามารถกรอกข้อมูล และระบบไม่เสถียรมีบ่อยครั้ง ซึ่งมีผลต่อทำงานของระบบข้อมูล เช่น การลา การไปราชการ” (สัมภาษณ์, 29 ธันวาคม 2565)

3. ปัญหาด้านระบบสารสนเทศ ผู้ใช้งานไม่ยอมรับและขาดความรู้เข้าใจต่อการใช้งานระบบฯ คือมีการจัดอบรม แนะนำวิธีการใช้งานระบบสารสนเทศ หรือวีดิทัศน์ การใช้งานระบบ รวมถึงขั้นตอนการทำงานของธรรมาภิบาลแบบรวมศูนย์ และควรมีการสร้างรูปแบบระบบให้มีความน่าใช้ เข้าใจง่าย และมีแนวทางบังคับให้ผู้ใช้งานใช้งานด้วยตนเอง อีกประการหนึ่งความต้องการของผู้ใช้งานระบบเป็นสิ่งสำคัญควรมีการพิจารณาความต้องการรูปแบบการทำงานบนระบบสารสนเทศควรเป็นอย่างไร ซึ่งส่วนนี้องค์กรยังไม่ได้ทำการสำรวจถึงความต้องการใช้ระบบสารสนเทศ ทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ควรมีการบูรณาการระบบของส่วนกลางและคณะ เป็นระบบเดียวกัน เช่นดึงข้อมูลจากส่วนกลาง เพื่อประกอบเรื่องหรือขออนุมัติเพิ่มเติม เป็นการลดขั้นตอนซ้ำซ้อนจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นดังต่อไปนี้

ผู้รับบริการคนที่ 7: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ไม่ทราบระบบสารสนเทศ บุคลากรฝ่ายอื่นนอกจากอาจารย์สามารถเข้าใช้ระบบได้หรือไม่ หรือจัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนงานของบุคลากรสายวิชาการเท่านั้น” (สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2565)

ผู้บริหารคนที่ 2: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “อาจารย์บางท่านใช้ระบบยังไม่คล่อง ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานธุรการฯ เป็นผู้สอนให้” (สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2565)

ผู้ให้บริการคนที่ 2: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ระบบสารสนเทศควรมีความเสถียรมากขึ้น และเร่งสร้างความเข้าใจในผู้ใช้งาน” (สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2565)

ผู้ให้บริการคนที่ 8: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ควรให้มีการอบรมบุคลากรทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ทำงานให้เป็นไปทิศทางเดียวกัน เพื่อการทำงานจะได้รวดเร็วขึ้น” (สัมภาษณ์, 29 ธันวาคม 2565)

4. ปัญหาการไม่เข้าใจธรรมชาติของอาจารย์ และความสัมพันธ์ที่ห่างเหินระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ คือการละลายพฤติกรรมระหว่างกัน เช่น การเข้าไปปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยตรงเป็นครั้งคราว โดยไม่ต้องผ่านสื่อกลาง รวมถึงการหาข้อตกลงกันในเรื่องของการทำงาน แลกเปลี่ยนเงื่อนไขและแผนการดำเนินการขั้นตอนการปฏิบัติงาน และองค์กรจะต้องมีแนวทางการทำงานหรือขั้นตอนการรับบริการที่ชัดเจน และต้องมีการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานที่ผ่านมา ไม่ละเลยต่อข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นดังต่อไปนี้

ผู้รับบริการคนที่ 3: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ด้านของความสัมพันธ์ รู้สึกมีความห่างเหินกันมากขึ้น การมีส่วนร่วมระหว่างอาจารย์กับผู้ปฏิบัติงานลดน้อยลง” (สัมภาษณ์, 7 ธันวาคม 2565)

ผู้บริหารคนที่ 1: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ธุรการรวมศูนย์จะไม่เข้าใจธรรมชาติของอาจารย์ ซึ่งจะต้องมีการปรับตัวมากขึ้นในช่วงแรก รวมถึงการทำความเข้าใจธรรมชาติของสาขาวิชาให้มากขึ้น เช่น กระบวนวิชาของสาขานั้นๆ หรือลักษณะงานของภาควิชา” (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2566)

ผู้ให้บริการคนที่ 1: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ความสนิทสนมในการติดต่อสื่อสารระหว่างอาจารย์กับธุรการลดลง” (สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2565)

5. การทำงานล่าช้า พบว่าเกิดจากปัญหาด้านระบบการทำงาน ลักษณะงาน และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีความไม่ชัดเจนเนื่องจากต้องรับภาระงานทุกอย่างที่เข้ามา รวมถึงการแก้ไขปัญหาทุกอย่างที่เข้ามา งานล้น งานรีบ จึงทำให้ความคืบหน้าของงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ควรมีการพิจารณาภาระงานใหม่หรือเพิ่มอัตรากำลัง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นดังต่อไปนี้

ผู้รับบริการคนที่ 7: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ด้านบุคลากรไม่สามารถลดได้อีก และมองว่าควรมีการเพิ่มมากกว่าด้วยซ้ำ” (สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2565)

ผู้บริหารคนที่ 1: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ควรมีการเพิ่มคนให้มากขึ้น ธุรการรวมศูนย์คือ Back up อาจารย์จะได้ไม่ต้องมานั่งกังวล เช่น เกรดนักศึกษา ธุรการตัดเกรดให้หน่อยแล้วอาจารย์ค่อยมาเช็คอีกครั้ง เหมือน Back office ให้เรา ให้อาจารย์สามารถไปทำงานอย่างอื่นได้ คล่องมากขึ้น โดยไม่ต้องเสียเวลากับเรื่องเกี่ยวกับเอกสาร เพื่อที่อาจารย์จะได้ใช้เวลาในส่วนนี้ ทูมเกี่ยวกับการเรียนการสอน การทำวิจัย การทำคนใช้ อะไรที่จะสามารถพัฒนาคณะได้” (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2566)

ผู้ให้บริการคนที่ 1: ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ควรเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอต่อสาขาวิชา คือจะรวมศูนย์ก็ได้ แต่ต้องไม่ลดจำนวนคนลงไปอีกจริงๆ แล้วควรเพิ่มด้วยซ้ำเพราะจำนวนอาจารย์ในแต่ละสาขาวิชา ก็เพิ่มขึ้น” (สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2565)

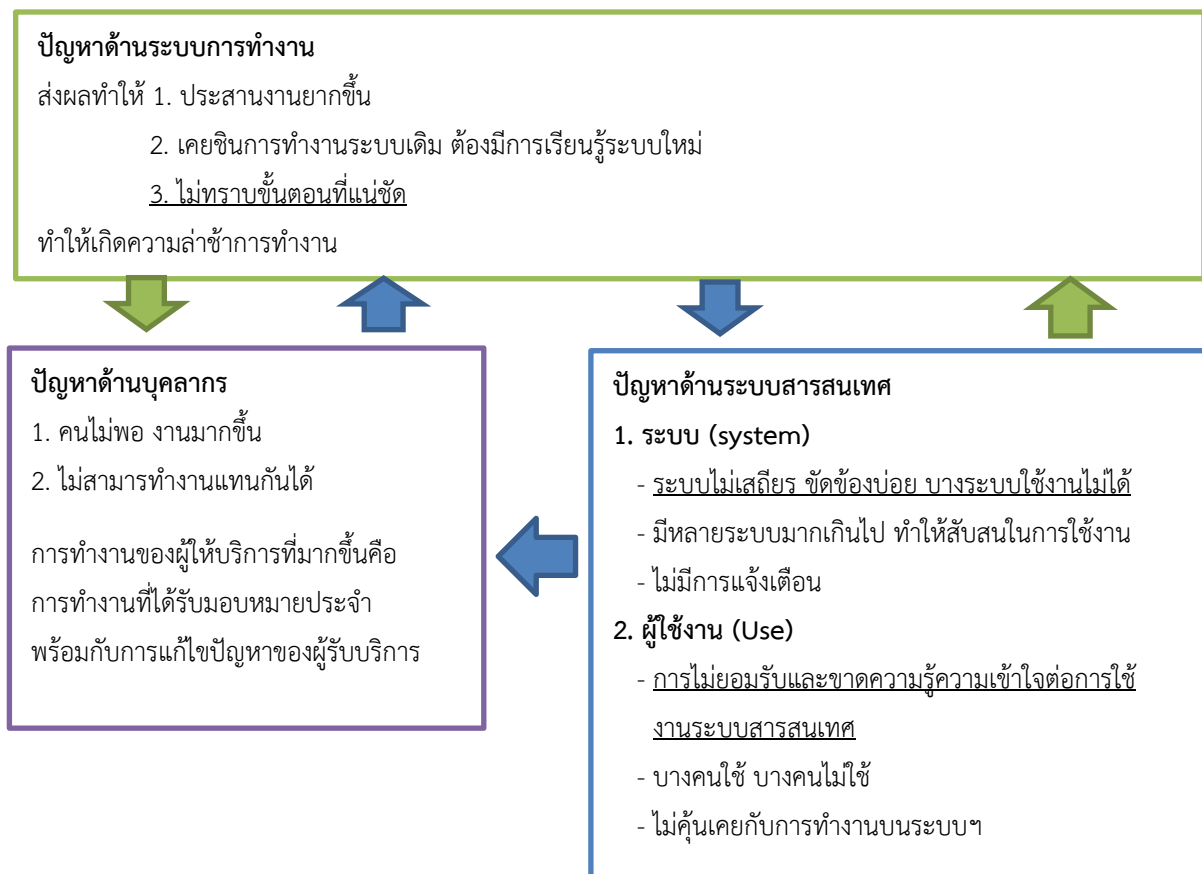
อภิปรายผลการวิจัย

ปัญหาด้านระบบสารสนเทศ จากผลการศึกษาผู้วิจัยได้ทำการแบ่งปัญหาออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัญหาด้านของระบบ (system) และปัญหาด้านผู้ใช้ (use) โดยส่วนมากพบปัญหาด้านระบบไม่เสถียร ระบบไม่แจ้งเตือน มีหลายระบบมากเกินไป ส่งผลต่อผู้ใช้งานไม่ยากใช้งานระบบสารสนเทศรวมถึงไม่คุ้นเคยกับการทำงานบนระบบสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจน์วริน สิทธิพิริชาพงษ์ (2565 : 233) พบว่าผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยระดับบุคคลรายด้านพบว่า ด้านความสะดวกและง่ายต่อการใช้งานระบบ รองลงมาด้านข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ และด้านความถูกต้องของข้อมูลในระบบ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า หากระบบที่มีอยู่หลากหลายในขณะนี้ สามารถรวมกันภายใต้ระบบเดียวกัน และสะดวกต่อการใช้งาน จะส่งผลให้ผู้ใช้งานระบบไม่ว่าจะเป็น คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการจะใช้งานระบบมากขึ้น

ปัญหาด้านระบบการทำงาน ผู้วิจัยพบว่าผู้รับบริการยังคงคุ้นชินกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ยังไม่พร้อมกับการปรับตัวการทำงานรูปแบบใหม่ ประกอบกับการนำเอาระบบสารสนเทศเข้ามาใช้จึงทำให้ผู้ให้บริการต้องปรับตัวอย่างกระตือรือร้น ทั้งการทำแบบประจำพร้อมๆ กับการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งเน้นการทำงานระบบสารสนเทศ จึงทำให้เกิดการทำงานของผู้ให้บริการล่าช้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติคุณ สีทองคำ (2564 : 33) ได้กล่าวว่าหากเกิดปัญหาหรือข้อขัดข้องจากตัวเทคโนโลยีก็จะกระทบต่อความต่อเนื่องในการทำงาน ทำให้เสียเวลา และไม่ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและได้นำระบบสารสนเทศเข้ามาสำหรับการดำเนินงานรูปแบบใหม่นี้ ส่งผลให้คณาจารย์ พนักงานที่เกี่ยวข้องต้องปรับตัวเพื่อดำเนินงานภายใต้ระบบดังกล่าว ซึ่งระบบสารสนเทศยังไม่พร้อมเนื่องจากความไม่เสถียรของระบบสารสนเทศ ต่อการใช้และให้บริการ จึงเป็นปัญหาด้านการทำงาน

ปัญหาด้านบุคลากร ผู้วิจัยพบว่ามุมมองผู้รับบริการ ผู้บริหาร ผู้ให้บริการต่างแสดงความคิดเห็นว่า กำลังคนไม่พอ ปริมาณงานมีมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ลำช้า ผิดพลาด แต่ผลงานที่ได้รับมอบหมายมีทั้งงานยากต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาระเบียบ ตรวจสอบแบบฟอร์ม เอกสารแนบ ต้องอาศัยความละเอียดและใช้เวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของกรวิกา มีสามแสน และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2564 : 238) ที่กล่าวว่าปัจจัยในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฯ ด้านเวลา ด้านลักษณะงาน ส่งผลในทิศทางตรงกันข้าม เนื่องจากลักษณะงานที่มีความยากเกินความสามารถอาจส่งผลให้เกิดความกดดัน รวมทั้งจะต้องมีการใช้เวลามากกว่าปกติได้ ทำให้ผลงานที่ได้อาจจะเสร็จไม่ทันเวลาที่กำหนด ส่วนด้านบทบาทหน้าที่ เมื่อพนักงานในองค์กรรู้จักบทบาทของตนเอง มีความรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรต้องรับผิดชอบภาระงานมากเกินไปเนื่องจากจำนวนคนที่ลดลง ประกอบกับภาระงานที่คงเดิม และหรือเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ประสิทธิภาพการให้บริการลดลง เนื่องจากจำเป็นต้องจัดการงานภายในขอบเขตระยะเวลาอันจำกัดเกินไป

จากผลการศึกษาผู้วิจัยจะพบว่าแต่ละปัญหามีความสัมพันธ์กัน โดยอธิบายได้ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 กรอบความสัมพันธ์ของปัญหา

อย่างไรก็ตามปัญหาแต่ละด้านมีการปฏิสัมพันธ์กัน โดยระบบธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์มีตัวกลางเชื่อมระหว่างการทำงานรวมถึงการติดต่อประสานงานโดยใช้ระบบสารสนเทศ ทั้งผู้รับบริการ ผู้บริหารและผู้ให้บริการ ไม่มีความรู้หรือเข้าใจระบบก่อนการใช้งานจริง รวมถึงด้านระบบการทำงานที่ไม่ทราบขั้นตอนที่ชัดเจนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของการทำงานจึงทำให้ต้องปฏิบัติทันที โดยไม่ได้รับการอบรมหรือแนะนำเกี่ยวกับการใช้งานระบบ ทำให้งานสะดุดไม่ต่อเนื่องและทำให้การทำงานล่าช้าเนื่องจากการทำงานต้องประกอบด้วย การทำงานแบบกระต่ายร่วมกับระบบสารสนเทศเพื่อป้องกันการผิดพลาด

คุณค่าที่เพิ่มการดำเนินงานธุรการแบบรวมศูนย์ คือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การทำงานเป็นสัดส่วนเดิมการทำงานเป็นแบบตามภาควิชา/สาขาวิชา เป็นการทำงานแบบรวมศูนย์ เมื่อปรับเปลี่ยนให้เป็นแบบรวมศูนย์ผู้รับบริการ ผู้บริหาร ผู้ให้บริการมีมุมมองที่ดีขึ้นเพิ่มขึ้นได้รับประโยชน์มากขึ้น และการปรับเปลี่ยนทำให้บางส่วนลดลงแล้วเกิดผลดีขึ้น จากการศึกษาพบว่ามุมมองของผู้รับบริการรู้สึกได้รับประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น แต่ผู้ให้บริการกลับมองว่าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงจากแบบเดิม กล่าวได้ว่าผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลงคือผู้รับบริการ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ ส่วนด้านของการลดต้นทุนด้านเงินตรา(งบประมาณ) จากผลการศึกษามุมมองของทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าองค์กรได้รับประโยชน์มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านของงบประมาณมีความคุ้มค่าจากการลดการจ้างงานและเป็นรูปแบบการทำงานเป็นแบบรวมศูนย์ โดยใช้พนักงานที่มีจำนวนน้อยทำงานแบบรวมศูนย์เนื่องจากมีลักษณะงานที่คล้ายกัน จึงกล่าวได้ว่าแบบรวมศูนย์สามารถลดต้นทุนขององค์กรได้และทำให้รู้สึกคุ้มค่าต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ ส่วนด้านของการลดต้นทุนด้านเวลา จากผลการศึกษามุมมองของทั้ง 3 กลุ่ม มีความใกล้เคียงกันระหว่างแบบรวมศูนย์ แบบเดิม และความรู้สึกเหมือนเดิม กล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงแบบรวมศูนย์อาจจะไม่ได้ทำให้การดำเนินงานรวดเร็วขึ้น เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ให้บริการกลับมองว่าความรวดเร็วภายหลัง จากการปรับเปลี่ยนไม่มีสิ่งใดทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ยังคงเหมือนเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง อาจกล่าวได้ว่าการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อผู้ให้บริการไม่ว่าจะเป็นด้านระบบสารสนเทศ ด้านระบบการทำงาน

แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ของคณะทันตแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พิจารณาปรับปรุงระบบสารสนเทศ ระบบการทำงาน ด้านบุคลากร ตามแนวทางที่ได้นำเสนอข้างต้น หรือหากมีปัญหาเร่งด่วนควรพิจารณาสิ่งนั้นสำหรับการแก้ปัญหาเป็นครั้งแรก แต่ก็ไม่ควรละทิ้งปัจจัยเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ให้บริการ ซึ่งเป็นด้านแรกตัวกลางที่เชื่อมและกระจายงานต่างๆ ระหว่างผู้รับบริการ (กลุ่มอาจารย์) และผู้รับบริการ (บุคลากรสังกัดสำนักงานคณะ)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาพบว่า ปัญหาความไม่เสถียร ระบบไม่แข็งแรง และอื่นๆ ซึ่งส่งผลต่อผู้ใช้งาน องค์กรควรนำข้อคิดเห็นจากผู้ใช้งาน นำไปพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศให้ดีขึ้น มีความเสถียรพร้อมใช้งาน ควรมีการออกแบบระบบสารสนเทศให้เข้าใจง่ายสะดวกต่อการใช้งานมากขึ้น

1.2 จากผลการศึกษาพบว่าด้านระบบการทำงานพบปัญหาเรื่องการทำงานล่าช้า ซึ่งเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประกอบกับผู้ให้บริการมีภาระงานที่เพิ่มขึ้น องค์กรควรมีการพิจารณาภาระงานใหม่ โดยการพิจารณาภาระงานครั้งล่าสุดคือก่อนเริ่มเปลี่ยนแปลงรูปแบบ เมื่อดำเนินการมาสู่ระยะควรมีการพิจารณาภาระงานใหม่อีกครั้ง หรือพิจารณาเพิ่มอัตรากำลัง เพื่อให้ปรับเปลี่ยนเข้ากับสถานการณ์ ณ ปัจจุบัน

1.3 ด้านบุคลากร จากการศึกษาพบว่าทั้งผู้ให้บริการ ผู้รับบริการมีความสับสนต่อขั้นตอนการใช้บริการ องค์กรควรมีการจัดอบรมขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ และวิธีการใช้ระบบสารสนเทศ ทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจต่อการใช้งานระบบทั้ง 3 ด้านของธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์

1.4 จากผลการศึกษาคุณค่าที่เพิ่มขึ้นด้านการเพิ่มผลประโยชน์ให้มากขึ้น และมีความคิดเห็นว่างค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น ซึ่งองค์กรควรมีการคงส่วนที่เกิดผลดีไว้จากการปรับเปลี่ยนและจากการศึกษาผู้ให้บริการกลับมองว่าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงจากแบบเดิม ซึ่งองค์กรควรมีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานของผู้ให้บริการ และสร้างความรู้สึถึงคุณค่าที่เพิ่มขึ้นด้านหน้าที่ลักษณะงานต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานธุรการแบบรวมศูนย์

1.5 คุณค่าที่เพิ่มขึ้นการลดต้นทุนลงด้านเงินตรา (งบประมาณ) จากการศึกษาพบว่ามุมมองของทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็นว่างค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น องค์กรควรมีการบริหารจัดการด้านปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ซึ่งจะทำให้มุมมองด้านของการเพิ่มผลประโยชน์นี้จะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ได้รับประโยชน์ด้วยเช่นกัน

1.6 คุณค่าที่เพิ่มขึ้นการลดต้นทุนลงด้านเวลาจากการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มใกล้เคียงกัน และยังพบว่าสิ่งที่ทำให้งานล่าช้าส่วนหนึ่งเกิดระบบทั้ง 3 ด้าน องค์กรควรมีการปรับปรุงระบบการทำงานและระบบสารสนเทศ เพื่อให้งานที่ส่งมายังธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ สามารถสำเร็จโดยใช้ระยะเวลารวดเร็วขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาต่อไป

2.1 ควรมีศึกษาเกี่ยวกับการความพึงพอใจทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการที่มีต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบสารสนเทศ ซึ่งจากการศึกษานี้พบว่ามีปัญหาอย่างยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือไม่ เพียงไร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรการภาควิชาแบบรวมศูนย์ต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาปัญหาทางด้านแบบเฉพาะเจาะจง ด้านระบบสารสนเทศ ด้านระบบงานทำงาน ด้านบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงปัญหาเชิงลึกและนำไปปรับปรุง พัฒนา การดำเนินงานธุรการรวมศูนย์ต่อไป

2.3 การศึกษานี้เป็นการศึกษาช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ความคิดเห็นมุมมองต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นควรมีการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเดิมในช่วงเวลาต่างกัน (Longitudinal studies) เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กรวิกา มีสามเสน, กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2564). ปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*. 8 (2), 228-241.
- กิตติคุณ สีทองคำ. (2564). *ทัศนคติและผลกระทบของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต. วิทยาลัยการจัดการ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กาญจน์วริน สิทธิปรีชาพงษ์. (2565). การศึกษาความต้องการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย (NSRU MIS) ระดับบุคคลมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. *วารสารมนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. 8 (1), 221-236.
- คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2563). *รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำคณะฯ สามัญ ครั้งที่ 6/2563 ลงวันที่ 31 มีนาคม 2563 เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการอัตรากำลังตำแหน่งธุรการและนักการสังกัดภาควิชา*. เชียงใหม่ : คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2564). *คู่มือการใช้ระบบสั่งงานธุรการรวมศูนย์ ผ่าน Line OA และ Task Management แบบง่าย ๆ*. เอกสารไม่ตีพิมพ์.
- จตุภูมิ เขตจัตุรัส. (2552). การวัดมูลค่าเพิ่ม: วิธีทางเลือกในการวัดคุณภาพการศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. 32 (4), 1-12.