

บทที่ 4

แนวคิดของผู้บริหารในการพัฒนาระบบบริหารด้วยสารสนเทศ สำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การพัฒนาระบบบริหารของสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น นับว่าเป็นการปรับเปลี่ยน ที่เริ่มจากระบบย่อยให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาระบบใหญ่ทั้งระบบต่อไปในอนาคต การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้น ยิ่งในปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เกิดขึ้นมาก และรวดเร็ว หน่วยงานและองค์การต่างๆ ย่อมต้องได้รับผลกระทบ และจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไป โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นแหล่งสร้างความรู้ และคน ที่จะไปสู่การพัฒนาประเทศชาติ การเปลี่ยนแปลง พัฒนาการสร้างระบอบ ระบบ และระเบียบที่มีความคล่องตัวอันนำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน และในที่สุดคือ คุณภาพ ทางวิชาการ อันเป็นหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่จะผลิตคนที่มีความรู้ มีคุณภาพ ออกไปสู่สังคม

ปัจจัยหลัก ที่จะนำไปสู่การพัฒนาระบบการปรับเปลี่ยนที่สำคัญที่สุด คือ คน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ หรือผู้บริหาร ดังนั้นแนวคิดของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาระบบการบริหาร จึงนับว่ามีความสำคัญที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารในอนาคต ผลจากการศึกษาในบทนี้ จะทำให้ทราบถึงแนวคิดของผู้บริหารทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ที่มีต่อการพัฒนาระบบบริหารงานสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น การศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาแนวคิดในแต่ละระบบของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดในการพัฒนาระบบโอกาส ระบบงาน ระบบคน และระบบสารสนเทศ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 30 คน ได้รายละเอียดด้านสถานภาพส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าผู้บริหาร 30 คน ประกอบด้วยผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 20.00 และเป็นผู้บริหารในระดับคณะ ร้อยละ 80.00 ประกอบด้วย เพศชาย มากกว่าเพศหญิง คือ เพศชาย ร้อยละ 73.33 เพศหญิง ร้อยละ 26.67 อายุเฉลี่ย 47 ปี การศึกษาล้วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท ร้อยละ 53.33 ปริญญาเอก ร้อยละ 26.67 และ

ปริญญาตรี ร้อยละ 20.00 ตามลำดับ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารเฉลี่ย 8 ปี และระยะเวลาปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น เฉลี่ย 21 ปี

ตารางที่ 4 แสดงจำนวน และร้อยละ สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหาร

สถานภาพ	จำนวน (n=30)	ร้อยละ
ผู้บริหาร		
ระดับมหาวิทยาลัย	6	20.00
ระดับคณะ	24	80.00
รวม	30	100.00
เพศ		
ชาย	22	73.33
หญิง	8	26.67
รวม	30	100.00
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	6	20.00
ปริญญาโท	16	53.33
ปริญญาเอก	8	26.67
รวม	30	100.00

อายุ มีค่าเฉลี่ย 47 ปี

ระยะเวลาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเป็นระยะเวลา 8 ปี

ระยะเวลาปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีค่าเฉลี่ยเป็นระยะเวลา 21 ปี

4.1 แนวคิดของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาระบบโอกาส

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับ แนวคิดที่มีต่อการพัฒนาระบบโอกาส ผู้บริหารได้กล่าวถึงในประเด็นต่างๆ ดังนี้

คณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิภาวี ศรีสุข (24 กรกฎาคม 2541) ได้กล่าวว่า

“...นโยบายของมหาวิทยาลัยคงต้องปรับเปลี่ยน แต่ยังคงต้องมุ่งในการพัฒนาประเทศ มุ่งในนโยบายของประเทศ สอดคล้องต่อการพัฒนาประเทศ มิได้มุ่งกำไรแต่เพียงอย่างเดียว มหาวิทยาลัยของรัฐจะทำได้เช่นเดียวกับเอกชนไม่ได้ แต่จะเป็นระบบราชการก็ไม่ได้ ต้องปรับให้เหมาะสมกับสภาพ...”

รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะสาธารณสุขศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วีระศักดิ์ ชายผา (3 สิงหาคม 2541) ได้กล่าวว่า

“...นโยบายควรปรับปรุง ว่ามหาวิทยาลัยจะมุ่งจุดเด่นในด้านใด โดยเฉพาะสิ่งที่จะไปสู่การแข่งขัน ช่วยในการพัฒนาสังคมอย่างไร นโยบายต้องชัด และผู้บริหารต้องสนับสนุนในการดำเนินการ...”

หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี นายสมพร ภูประเสริฐ (23 กรกฎาคม 2541) ได้กล่าวว่า

“...นโยบายหรือภารกิจ ของมหาวิทยาลัยจะต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติที่กำหนดไว้ในกฎหมาย เพื่อสนองต่อการพัฒนาประเทศ แต่จะปรับเสริมได้ในด้านเทคนิค เทคโนโลยี โลกก้าวหน้า ก็คงต้องเสริม แต่ละหน่วยงานต้องระบุให้สอดคล้อง...”

จะเห็นได้ว่าผลจากการศึกษาแนวคิด ของผู้บริหาร ที่มีต่อการพัฒนาระบบโอกาส ผู้บริหารมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน โดยเห็นว่าสภาวะการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีการแข่งขัน และการไปสู่การประกันคุณภาพที่จะเป็นมาตรฐานในการแข่งขัน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ ให้ความมั่นใจได้ต่อผู้ที่เข้ามาศึกษา จึงนับว่าเป็นการแข่งขันในอนาคตที่จะต้องปรับเปลี่ยน การกำหนดนโยบาย และภารกิจของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สมควรอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นสถาบันการศึกษาที่ยังคงต้องเฝ้าต่อการพัฒนาประเทศถึงแม้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ส่วนหนึ่งจะต้องเป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศที่สนอง ต่อการเปลี่ยนแปลง และให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศด้วย เพื่อนำไปสู่การพัฒนานโยบาย และภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย จะต้องสนองนโยบายประเทศ และปฏิบัติตามกฎหมายหรือ ตามพระราชบัญญัติที่กำหนดขึ้น เพียงแต่ต้องปรับเปลี่ยน เสริมในส่วนของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี กระบวนการและวิธีการให้เหมาะสมและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง

ภารกิจของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปัจจุบันทั้ง 4 ด้าน คือการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ถ้าหากพิจารณาแล้วเห็นว่าสามารถครอบคลุมกับสภาวะในปัจจุบัน คือการเรียนการสอน และการวิจัย ก็จะไปสู่การบริการแก่สังคม แก่ชุมชน ซึ่งถือเป็นการพัฒนาประเทศ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพียงแต่ภารกิจในแต่ละด้านควรจะชัดเจนว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน กำหนดทิศทางมีแผนที่ชัดเจนว่าแต่ละปีจะไปทิศทางใด เป้าหมายสุดท้ายคืออะไร ทำอย่างไรให้แต่ละภารกิจดีที่สุด ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง และความสอดคล้อง การเปลี่ยนแปลงก็เพื่อให้พัฒนาระบบดีขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการจัดระบบงาน ระบบคน และพัฒนาคน ให้ถูกทิศทาง ตรงกับเป้าหมาย ดังเช่นผู้บริหารหลายท่านได้กล่าวว่า

คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ รองศาสตราจารย์อรุณ จิรวัดณ์กุล (31 กรกฎาคม 2541) ได้กล่าวว่า

“...นโยบายต้องปรับเปลี่ยน ในด้านการบริหารงานในสำนักงานคณบดี ต้องมุ่งนโยบายเพื่อประสิทธิภาพ ทุกคนในองค์กรต้องทำให้ได้ประสิทธิภาพ....และกำหนดไว้ว่าจะไปสู่ประสิทธิภาพได้อย่างไร ก็ปีไปถึง ต้องสามารถวัดให้ได้ว่าจะไปถึงได้เมื่อไหร่ คิดว่านโยบายต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ระบบดีขึ้น...”

อธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น รองศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา จินดาประเสริฐ (4 สิงหาคม 2541) กล่าวว่า

“...นโยบายควรชัดเจน มหาวิทยาลัยต้องมีแผนมีเป้าหมายให้ชัดเจนว่าจะทำอย่างไร เป้าหมายสุดท้ายคืออะไร...”

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน และพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น รองศาสตราจารย์ รังสรรค์ เนียมสนิท (7 สิงหาคม 2541) ได้กล่าวว่า

“...ภารกิจของมหาวิทยาลัย ภารกิจหลักคือ การเรียนการสอน หน้าที่เป็นองค์ประกอบต่อการเรียนการสอน คือวิจัย ผลจากการเรียน การวิจัย ก็เพื่อบริการแก่ชุมชน และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพียงแต่ต้องกำหนดให้แต่ละด้านชัดเจน...”

และรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุชาติ อารัมมิตร (7 สิงหาคม 2541) กล่าวว่า

“...นโยบาย เป้าหมายสำคัญ ที่จะมีผลต่อการจัดระบบคนต่อการพัฒนาคน ให้ถูกทิศทางตรงกับเป้าหมาย การทำงานไม่ถึงเป้าหมาย ก็ดูว่าขาดอะไรก็พัฒนาตรงนั้น องค์การต้องกำหนดเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์.....แต่ละงานในสำนักงานคนบดี ต้องมีเป้าหมายทุกงาน ต้องวิเคราะห์ว่า เรารับผิดชอบหน้าที่อย่างไร ใครเป็นลูกค้า ต้องทำให้ลูกค้าพอใจ...”

สำนักงานคนบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ควรจะมีนโยบายที่สนองต่อนโยบาย และเอื้อต่อการกิจของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในภาพรวมทั้งหมด ต้องกำหนดภารกิจที่ทำให้งานไปสู่การพัฒนาโดยต้องพิจารณาว่า แต่ละหน่วยงานในสำนักงานคนบดี มีนโยบายอย่างไร เป้าหมายหลักคืออะไร ในส่วนของคณะจะต้องปรับว่าต้องการอะไร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก เป้าหมายมหาวิทยาลัย เป้าหมายของทบวงมหาวิทยาลัย และเป้าหมายของประเทศ การกำหนดเป้าหมายในส่วนรายละเอียดของสำนักงานคนบดี คณะจะต้องมีเป้าหมายให้ทุกงาน แต่ละงานต้องพิจารณาว่า คณะมีวัตถุประสงค์อย่างไร ที่จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้อง หากพิจารณาแล้วลักษณะงานของสำนักงานคนบดี จะเป็นฝ่ายสนับสนุน โดยเป้าหมายอยู่ที่ประสิทธิภาพ ดำเนินเรื่องต่างๆ ให้ รวดเร็ว ถูกต้อง และควรเน้นการให้บริการลูกค้าพิจารณาลูกค้าให้ได้ว่าเป็นใคร ขบวนการปฏิบัติงานของแต่ละงานอยู่ขั้นตอนใดของการดำเนินงานในองค์การทั้งหมด ก็ต้องสนองต่องานนั้น นโยบายของสำนักงานคนบดี ก็ควรเป็นประสิทธิภาพ บุคลากรทุกคนก็ต้องปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมาย คือประสิทธิภาพ กำหนดแผนการปฏิบัติงานไปสู่ประสิทธิภาพได้อย่างไร ให้ระยะเวลาอย่างไรในแต่ละปีจะต้องปฏิบัติงานได้เพียงใด แต่ละคณะผู้บริหารระดับคณะควรกำหนดภารกิจในรายละเอียดของแต่ละคณะ แต่ควรสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย และควรมีการปรับเปลี่ยนตามสิ่งแวดล้อมทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ในสำนักงานคนบดีควรจะมีวิธีการทำงานให้คล่องตัว สนองต่อนโยบายระดับมหาวิทยาลัย ระดับประเทศ และมุ่งพัฒนาประเทศด้วย

ผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ ปัจจุบันคุณสมบัติจะต้องเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย สาย ก หรือ สายวิชาการ การบริหารงานควรจะเป็นผู้บริหารมืออาชีพมากกว่า หรืออาจพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค มาบริหารแทนในงานประจำ ผู้บริหารสูงสุดของคณะ ควรจะมีบทบาทในการสนับสนุนทรัพยากร ในการปฏิบัติงาน มีภาระหน้าที่ในการหาแหล่งเงินทุนมาสนับสนุนการบริหารภายในคณะ จัดหาสิ่งที่จะเป็นโอกาส ต่อการบริหารงานให้แก่สำนักงานคณบดี ผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และความไม่ต่อเนื่องของนโยบายในการพัฒนาด้านสำนักงานคณบดี ในปัจจุบันผู้บริหารทั้งในระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทต้องมุ่งบริหารงานภายนอก เชื่อมกับภาคธุรกิจ ภาคการศึกษาอื่น ไม่ใช่มุ่งแต่การบริหารภายในองค์การเท่านั้น หน้าที่ของคณบดีในอนาคตต้องเปิดตัวมากขึ้น ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ตลอดทั้งการมีข้อตกลงสัญญาความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนต่างๆ มากขึ้น ประสานเชื่อมกับภาคอุตสาหกรรมให้ได้ สามารถดึงเงินจากภาคเอกชน จากภายนอก เข้ามาสนับสนุนการบริหารงานในคณะ และผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการ ดังคำกล่าวของ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ รองศาสตราจารย์ สุเมธ แก่นมณี (23 กรกฎาคม 2541) กล่าวไว้ว่า

“...หน้าที่ของผู้บริหารในระดับคณะ คณบดีควรจะออกไปหาอะไรให้กับคณะ มากกว่าการมาเซ็นแฟ้มหลายๆ ควรหาแหล่งเงินทุนให้คณะ...”

เช่นเดียวกันกับ รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะวิศวกรรมศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย ไตรรัตนศิริชัย (27 กรกฎาคม 2541) ได้กล่าวว่า

“...หน้าที่ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยน จะต้องมุ่งบริหารงานนอก เชื่อมกับภาคธุรกิจ ภาคการศึกษาอื่น ไม่ใช่มุ่งแต่การบริหารภายในเท่านั้น คณบดีในอนาคตต้องเปิดตัวมากขึ้น ทั้งในและต่างประเทศ และการมีสัญญาความช่วยเหลือมากขึ้น การประสานเชื่อมกับภาคอุตสาหกรรมให้ได้ ดึงเงินจากภายนอกจากเอกชนเข้ามาสนับสนุนในคณะ และผลิตคนให้ตรงกับความต้องการของตลาด...”

ในทำนองเดียวกันกับ คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดำรงค์ หอมดี (28 กรกฎาคม 2541) ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า

“...นโยบาย การกิจ ผู้บริหารควรมุ่งไป ในปัจจุบันผู้บริหารทำงานประจำมาก ควรปรับเปลี่ยนให้หัวหน้าสำนักงานคนบดีรับผิดชอบได้ทั้งหมด ผู้บริหารไม่มา แม่บ้านต้องแกร่ง และมีทีมงานที่มีความสามารถ ผู้บริหารควรไปหาสิ่งสนับสนุนจากภายนอก...นโยบายบางอย่างต้องปรับเปลี่ยน บางอย่างให้เอกชนทำจะคุ้มทุนมากกว่าก็ควรปรับ...”

ปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของสำนักงานคนบดี คือ รูปการแข่งขันกับภายนอก และภายในประเทศ กฎ ระเบียบ นโยบายการบริหารต่างๆ ที่จะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานในสำนักงานคนบดี การกำหนดนโยบาย หรือภารกิจบางอย่าง อาจต้องแปรรูปให้เอกชนดำเนินการแทน (Privatization) ซึ่งอาจจะทำให้คุ้มทุนมากกว่าที่จะดำเนินการเอง การบริหารต้องมุ่งว่าอะไร จะต้องเป็นการให้บริการแก่ชุมชนแก่สังคม อะไรมุ่งในเชิงธุรกิจ เพื่อนำกลับมาสนองต่อสังคม

ผู้บริหาร จะต้องมีส่วนในการวางระบบ พยายามศึกษาหาวิธีการในการแก้ไข ปัญหา โดยถือว่าปัญหาเป็นโอกาสในการพัฒนา ดังเช่น คนบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ รองศาสตราจารย์อรุณ จิรวรรณกุล (31 กรกฎาคม 2541) กล่าวว่า

“...ผู้บริหารต้องหาวิถีทางในการแก้ไขปัญหาคือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย สามารถวางระบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สนับสนุนทรัพยากร ที่ช่วยต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่นำมาช่วยในการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งผู้บริหารก็ต้องพัฒนาตนเอง ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทันต่อเทคโนโลยีด้วย...”

4.2 แนวคิดของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาระบบงาน

การพัฒนาระบบงาน จะมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นวัตถุ การจัดวิธีการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การ จากผลการศึกษาแนวคิดของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาระบบงาน ในด้านโครงสร้างองค์การ ตลอดทั้งวิธีการทำงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน มีดังนี้

4.2.1 โครงสร้างการจัดองค์การ

การพัฒนาระบบงานของสำนักงานคนบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในด้านโครงสร้างการจัดองค์การ ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีแนวคิดต่อการพัฒนาระบบ

โครงสร้างการจัดองค์การของสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น รวม 4 แนวคิดด้วยกัน โดยเรียงลำดับจากแนวคิดจำนวนมากไปหาน้อย ดังนี้

แนวคิดที่ 1 โครงสร้างการจัดองค์การ ควรกระจายอำนาจการบริหาร ไปยังคณะมากที่สุด

แนวคิดที่ 2 โครงสร้างการจัดองค์การ ควรจะมีการผสมผสาน ทั้งแบบรวมอำนาจไว้ส่วนกลางของสำนักงานอธิการบดี และบางส่วนควรกระจายอำนาจไปยังคณะ

แนวคิดที่ 3 โครงสร้างการจัดองค์การควรรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง ของมหาวิทยาลัย โดยระบบงานต่าง ๆ รวมไว้ที่สำนักงานอธิการบดี

แนวคิดที่ 4 โครงสร้างการจัดองค์การ ไม่สามารถระบุได้ว่าจะเป็นแบบใด แต่ต้องมีการวิเคราะห์ วิจัยก่อน ว่าสิ่งใดเหมาะสม กับมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงแนวคิดผู้บริหารในการพัฒนาระบบงาน สำนักงานคณบดี
ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ

แนวคิดของผู้บริหาร	จำนวน (n= 30)	ร้อยละ
1. โครงสร้างการจัดองค์การควรกระจายอำนาจ	14	46.67
ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย	(-)	
ผู้บริหารระดับคณะ	(14)	
2. โครงสร้างการจัดองค์การควรผสมผสานทั้งการรวมอำนาจ และกระจายอำนาจ	9	30.00
ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย	(4)	
ผู้บริหารระดับคณะ	(5)	
3. โครงสร้างการจัดองค์การควรรวมอำนาจ	5	16.67
ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย	(1)	
ผู้บริหารระดับคณะ	(4)	
4. โครงสร้างการจัดองค์การไม่สามารถระบุได้	2	6.66
ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย	(1)	
ผู้ช่วย ๒ ระดับ คณะ	(1)	

จากตารางที่ 5 สามารถสรุป และประมวลแนวคิดได้ ดังนี้

แนวคิดที่ 1 เสนอว่า “ โครงสร้างการจัดองค์การ ควรกระจายอำนาจไปยังสำนักงาน คณบดี คณะต่างๆ ให้มากที่สุด” แนวคิดนี้เห็นว่าการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ควรให้ เบ็ดเสร็จที่สำนักงานคณบดีแต่ละคณะ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และรวดเร็วในการดำเนินงาน ควรปรับระเบียบให้อธิการบดี สามารถมอบอำนาจให้คณะต่างๆ ตัดสินใจเอง การดำเนินงานไม่ ต้องเสนอเรื่องต่อไปยังส่วนกลางของสำนักงานอธิการบดี การเสนองานลักษณะนี้จะเห็นว่าเป็น การทำงานซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้า การแก้ไขงานก็ต้องส่งกลับไปกลับมา สำนักงาน คณบดีของแต่ละคณะควรเป็นผู้กำกับ ดูแล และตัดสินใจดำเนินการเองให้ครบขั้นตอน แนวคิด นี้คิดเป็นร้อยละ 46.67 เป็นแนวคิดของผู้บริหารในระดับคณะทั้งหมด และเมื่อกระจายอำนาจ การบริหารให้สำนักงานคณบดีแล้ว ในส่วนของการจัดโครงสร้างองค์การของสำนักงานคณบดี ในกลุ่มแนวคิดนี้ ประมวลได้ดังนี้

โครงสร้างการจัดองค์การของสำนักงานคณบดี ไม่ควรมีกรอบมีพรมแดนในการทำงาน ซึ่งการกำหนดกรอบพรมแดน จะมีผลทำให้บุคลากรบางคนงานมากน้อยแตกต่างกัน และแต่ละ คนก็ไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานช่วยกันได้ แทนกันไม่ได้ เพราะโครงสร้างการจัดองค์การมี ขอบเขต ดังนั้นควรอย่างยิ่งที่จะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดของงาน จัดทำคำพรรณนา รายละเอียดของงาน (Job Description) ในสำนักงานคณบดีทั้งหมดว่ามียานอย่างไร แล้ว ดำเนินการจัดกลุ่มงานใหม่ ไม่จำเป็นว่าจะต้องคงโครงสร้างเดิมที่มี 4 งาน คืองานบริหารและ ธุรการ งานคลังและพัสดุ งานบริการการศึกษา และงานนโยบายและแผน

วิเคราะห์งานและดูว่างานใดที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันที่สามารถรวมกันได้ หรือ ในบาง คณะอาจจะมากกว่า 4 งานที่กำหนดไว้เดิมก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานแต่ละคณะ การ ปรับปรุงมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพ และพัฒนาบุคลากรให้มีจิตใจต่อการบริการ ต่อการทำงาน หรือ อาจจะปรับโดยเป็นแบบไม่มีโครงสร้างเลยก็ได้ ทุกคนสามารถหมุนเวียนกันทำงานได้ หรืออาจ จะจัดแบ่งเป็น 2 กลุ่มงาน คือ งานกลุ่มบริหารธุรการ และงานกลุ่มสนับสนุนวิชาการ แต่มุ่งเน้น ที่ความคล่องตัว และประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ปฏิบัติงานได้ ทุกๆ ด้าน หมุนเวียนกันได้ และมีการประสานงานที่ดี

หากมองอีกแนวคิดหนึ่งโครงสร้างการจัดองค์การของสำนักงานคณบดี ในปัจจุบันที่ แยกเป็น 4 งาน ก็นับว่า เหมาะสมเพราะสอดคล้องกับภารกิจ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ เห็นว่าชัดเจนว่าใครรับผิดชอบ แต่ควรจะปรับวิธีการทำงาน วิเคราะห์งานว่าเป็นอย่างไร และ จัดคนให้เหมาะสม โดยให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก สิ่งสำคัญคือให้เชื่อมประสานงานได้ แทนหมุนเวียนกันได้ มุ่งประสิทธิภาพ ความคล่องตัว รวดเร็ว และถูกต้อง

แนวคิดที่ 2 เสนอว่า “โครงสร้างการจัดองค์การ ควรผสมผสาน ทั้งการรวมอำนาจ การบริหารไว้ส่วนกลาง สำนักงานอธิการบดีและกระจายอำนาจการบริหารบางอย่างไปยังคณะ” แนวคิดนี้ คิดเป็นร้อยละ 30.00 และคิดเป็นร้อยละ 44.44 ของแนวคิดผู้บริหารที่สนับสนุน แนวคิดนี้ที่เป็นผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัย และหากคิดร้อยละเฉพาะในส่วนของแนวคิด ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยจากจำนวน 6 ตัวอย่าง ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยสนับสนุน แนวคิดนี้คิดเป็นร้อยละ 66.67 สามารถประมวลแนวคิดได้ดังนี้

โครงสร้างการจัดองค์การ การบริหารในอนาคต ควรจะปรับระบบรวมไว้ส่วนกลาง มหาวิทยาลัย ของสำนักงานอธิการบดี แต่ในสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ความเป็นไปได้อาจจะยาก การดำเนินการที่จะเป็นไปได้ควรมีแผนมีขั้นมีตอน ว่าแต่ละช่วง แต่ละแผนควรปรับไปอย่างไรที่เป็นไปได้และเหมาะสม และพัฒนาไปจนถึงเป้าหมายสุดท้าย คือการรวมไว้ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะด้านการบริหาร ส่วนด้านวิชาการให้คณะ ต่างๆ ดำเนินการ

ในปัจจุบันแนวคิดการปรับโครงสร้างการจัดองค์การ ต้องดูที่ธรรมชาติของแต่ละคณะ คณะใดมีศักยภาพ หรือ เป็นคณะใหญ่ อาจจะบริหารจัดการเอง เป็นลักษณะการกระจายอำนาจ การบริหาร จากส่วนกลางไปยังคณะ ต้องดูศักยภาพ และความพร้อมของแต่ละคณะ หากพร้อม ก็ให้บริหารแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง แต่ถ้าเป็นคณะเล็ก หรือ ศักยภาพของบุคลากรไม่พร้อม ก็ อาจจะรวมกลุ่มกัน ในการบริหารจัดการ หรือ รวมไว้ที่ส่วนกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ดำเนินการให้ ในอนาคตระบบงานในสำนักงานอธิการบดี ด้านการเรียน การสอน กิจกรรมนักศึกษา ต้องเป็นเป้าหมายหลัก ควรมีโครงสร้างในงานด้านที่เกี่ยวกับงาน ให้บริการด้านการเรียนการสอน ด้านวิชาการ อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา ที่ใช้ในการเรียนการสอน ที่ต้องวิเคราะห์ว่าควรจะกระจายให้สำนักงานอธิการบดี แต่ละคณะเป็นผู้ดำเนินการ การรวม อำนาจการบริหาร และการกระจายอำนาจการบริหารก็มีทั้งข้อดี ข้อเสีย ควรจะวิเคราะห์ว่า การจัดองค์การบางส่วนไว้ที่ส่วนกลาง ของมหาวิทยาลัย และบางงานอาจจะต้องกระจาย อำนาจให้ สำนักงานอธิการบดี แต่ละคณะเป็นผู้ดำเนินการ ต้องแยกให้ได้ว่าอะไรควรจะไว้จุดใด ที่จะเหมาะสมกว่า ทั้งนี้แยกในส่วนของงานบริหารจัดการ ส่วนในด้านวิชาการควรอย่างยิ่งที่จะ ต้องอยู่ที่คณะ ด้านบริหารหากรวมกลุ่มอาจารย์รวมกลุ่ม ในลักษณะกระจาย คือไม่ใช่เป็นกลุ่ม ใหญ่กลุ่มเดียว ควรรวมเป็นกลุ่มหลายๆ กลุ่มมากกว่า

แนวคิดที่ 3 เสนอว่า “ โครงสร้างการจัดองค์การของมหาวิทยาลัยขอนแก่นควรจะ รวมไว้ที่ส่วนกลางของสำนักงานอธิการบดี” แนวคิดนี้ คิดเป็นร้อยละ 16.67 สามารถ ประมวลได้ว่า ระดับคณะ ไม่ควรมีการแบ่งงาน ในแต่ละคณะควรมีบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี

เพียงจำนวนหนึ่งที่เป็นเพียงผู้ประสานงานกับส่วนกลาง สำนักงานอธิการบดี งานหลักและรายละเอียดให้รวมไว้ที่ส่วนกลางคณะปฏิบัติงานทุกด้านในระดับเบื้องต้น เพียงการประสานงานเท่านั้น

การบริหารงานในระดับคณะ ควรจะมีหน้าที่หลักในการเรียนการสอน พัฒนาหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร งานวิจัย มุ่งไปสู่การประกันคุณภาพ แข่งขันความเป็นเลิศทางวิชาการมากกว่าการปฏิบัติงานอื่น โดยเฉพาะด้านงานบริหาร หากลงไปถึงระดับคณะจะทำให้งานทางด้านวิชาการลดลง การไปสู่การแข่งขัน ไปสู่นานาชาติ จะเป็นไปไม่ได้ งานบริหารด้านธุรการควรให้ส่วนกลาง สำนักงานอธิการบดีดำเนินการ เพียงแต่สำนักงานอธิการบดีจะต้องปรับระบบการบริหาร ปรับโครงสร้างการจัดองค์การ การบริหารงาน ให้เอื้อต่อการบริการ มุ่งประสิทธิภาพ รวดเร็ว คล่องตัว ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเข้าช่วยการบริหาร การกระจายอำนาจควรกระจาย ในด้านวิชาการให้แก่คณะให้มากที่สุด ต้องพิจารณาว่ามหาวิทยาลัยมุ่งอะไร มุ่งด้านวิชาการก็ควรกระจายอำนาจด้านวิชาการ เพื่อความคล่องตัว แต่ในด้านบริหารจัดการด้านธุรการ ส่วนกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรเป็นผู้รับผิดชอบ โครงสร้างองค์การในอนาคตควรกระทัดรัด เพิ่มงานเพิ่มเทคโนโลยี แบ่งงานให้ชัดเจน ลดคนลงในแต่ละงาน นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินงานให้ไปสู่ประสิทธิภาพ

แนวคิดที่ 4 เสนอว่า “โครงสร้างการจัดองค์การ ไม่ระบุว่าเป็นแบบใด” แนวคิดนี้คิดเป็นร้อยละ 6.66 สามารถประมวลแนวคิดได้ว่า โครงสร้างการจัดองค์การของสำนักงานคณบดีของคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ไม่สามารถระบุรูปแบบที่แน่นอนได้ ไม่สามารถระบุแนวคิดว่าจะเป็นอย่างใด ทั้งนี้ต้องมีการวิจัย ศึกษาก่อนว่า สภาพของแต่ละคณะ แต่ละหน่วยงานเป็นอย่างไร มีศักยภาพอย่างไรภารกิจเป็นอย่างไร แตกต่างกันอย่างใด ส่วนกลางมหาวิทยาลัย มีศักยภาพอย่างไรด้านใดบ้าง แต่ละหน่วยงานจะมีแตกต่างกัน หากหน่วยงานใดยังไม่พร้อม บุคลากรยังไม่มีศักยภาพ การกระจายอำนาจการบริหารการจัดโครงสร้างแบบแบนราบ ก็เกิดปัญหา อาจต้องคงในรูปแบบเดิมในรูปพีระมิด แบบเดิมเหมาะสมกว่า แต่การแบ่งย่อยงานมากจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหาร บุคลากรจะยึดติดกับงานระบบงานในอนาคต ควรจะเล็ก กระทัดรัด ลดคน คนหนึ่งคนสามารถทำงานได้หลาย ๆ อย่าง งานบางอย่างอาจต้องถ่ายโอนให้เอกชนดำเนินการแทนจะคุ้มทุนมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามระบบงานในสำนักงานคณบดี บุคลากรจะต้องหมุนเวียนกันได้ งานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ไม่จำเป็นต้องแยกกลุ่มอย่างชัดเจน จะเห็นได้ว่าไม่มีรูปแบบที่แน่นอน แต่ละหน่วยงานต้องศึกษาวิจัย ความพร้อมของแต่ละหน่วยงานแต่ละสำนักงานคณบดีของแต่ละคณะซึ่งจะแตกต่างกันไป

รูปแบบอาจเอื้อต่อการบริหารไม่เหมือนกัน ในหลักการแล้วควรจะมีการวิจัย ศึกษาว่าวิธีที่ดีที่สุดของแต่ละหน่วยงานเป็นอย่างไร มีการทดลองใช้วิธี หรือ ระบบนั้นมาก่อนหรือยัง และผลเป็นอย่างไร พอเหมาะกับศักยภาพขององค์การเราหรือไม่ แล้วเลือกรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในขณะนั้นก่อน แต่มีแผนมีเป้าหมายสุดท้ายไว้ว่าที่ดีที่สุดเป็นอย่างไร และพัฒนาไปให้ถึงเป้าหมายสุดท้าย

4.2.2 วิธีการปฏิบัติงาน หรือ วิธีการทำงาน

แนวคิดของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาระบบงานของสำนักงานคนบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยเฉพาะในด้านการปรับวิธีการทำงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน ผลจากการประมวลแนวคิด จะเห็นได้ว่า

การบริหารงานในสำนักงานคนบดี ควรจะรวมการบริหารของภาควิชาไว้ด้วย ไม่ควรอย่างยิ่งในการกระจายการบริหารไปให้ภาควิชา วิธีการปฏิบัติงานในปัจจุบันยังขาดประสิทธิภาพ อาจเนื่องจากยึดกฎ ระเบียบ ทางราชการ การปฏิบัติงานยึดติดกับตำแหน่ง ทำให้การทำงานทำเพียงด้านเดียว ไม่สามารถช่วยงานอื่นได้ ทั้งๆ ที่บุคลากรมีความสามารถในการทำงานได้หลายอย่าง ทำให้การปฏิบัติงานไม่ก่อให้เกิดการประหยัด ทำงานซ้ำซ้อน หลายขั้นตอน งานล่าช้า ทำงานแทนกันไม่ได้ การบริหารควรจะทำให้บุคลากรทำงานได้หลายๆ อย่าง งานใดงานมากก็ระดมบุคลากรมาช่วยได้ ดังเช่นการสัมมนาของรองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และสารสนเทศ มหาวิทยาลัยขอนแก่น รองศาสตราจารย์ ดร. สุมณ สกลไชย (27 กรกฎาคม 2541) กล่าวไว้ว่า

“...ระบบงานในสำนักงานคนบดี ควรจะหมุนเวียนกันได้ งานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ไม่จำเป็นต้องแบ่งกลุ่มงานอย่างชัดเจน หากจะแบ่งก็แบ่งอย่างไม่เป็นทางการ เพราะจะทำให้ระบบงานคนยึดติด การแบ่งหน่วยงานย่อยมากเกินไป จะเป็นอุปสรรคต่อการบริหาร ในอนาคตการแบ่งย่อยจะไปไม่รอด...ระบบงานควรจะเล็ก ลดคน คนหนึ่งคนสามารถทำได้หลายอย่าง สายการบังคับบัญชาในระดับคณะ การคิดรูปแบบงานขึ้นกับศักยภาพของแต่ละคณะ ไม่มีรูปแบบตายตัว ถ้าคณะใดมีบุคลากรคุณภาพสูง ผลงานดี การกระจายไปมากๆ พิจารณาดูกระจายหลากหลายดี...”

การปรับวิธีการทำงานต้องรู้ระบบราชการ การบริหารการจัดการวิธีการปฏิบัติไม่เคยดูจุดคุ้มทุน ควรจะเอางานและค่าใช้จ่ายเป็นตัวตั้ง มหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่ใช่เอกชนที่มุ่งธุรกิจหวังกำไร การปรับระบบ ปรับวิธีการทำงานต้องทำให้ระบบมีความมั่นคง การบริหารดี คนมีความสุข กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนต้องให้บุคลากรเข้าใจ และค่อยๆ ปรับ ให้เหมาะสมสภาพการณ์ของแต่ละคณะ จะแตกต่างกัน ความพร้อมต่างกัน วิธีการปรับการปฏิบัติงานต้องจัดให้คนเหมาะสมกับงาน การปฏิบัติงาน พฤติกรรมของคนก็มีส่วนสำคัญ ที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ วิธีการบริหารควรจะยืดหยุ่น ได้ทั้งคนและงาน วิธีการปฏิบัติงานในอนาคตสำนักงานคณบดี ตัวประสิทธิภาพจะต้องดีขึ้น และปัจจัยที่เอื้อต่อระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ จะขึ้นอยู่กับคนที่ปฏิบัติงานนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร และผู้บริหารได้เอื้อต่อการจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ ให้เต็มเพื่อสร้างให้มีประสิทธิภาพหรือยัง ผู้บริหารจะต้องจัดหาสิ่งที่เป็นโอกาสต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ การปรับระบบการทำงานต้องมีเกณฑ์ และได้งานตามเป้าหมาย การประเมินต้องชัดเจน ในอนาคตควรกระทัดรัด เพิ่มงานเพิ่มเทคโนโลยี แบ่งงานให้ชัดเจน ลดคน ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มค่าตอบแทนผู้ทำงานมากขึ้น ดังคำกล่าวของคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ รองศาสตราจารย์ดำรงค์ หอมดี (28 กรกฎาคม 2541) กล่าวว่า

“...การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารควรกระทำอย่างยั้ง เราคุ้นเคยกับระบบราชการมานานมาก ระบบการบริหารงานไม่เคยดูจุดคุ้มทุนเลย ในเวลาที่ผ่านมา ปฏิบัติงานเช้าชามเย็นชาม หากไม่ปรับเปลี่ยนปล่อยไว้คงไปไม่รอด แต่การปรับเปลี่ยนคงต้องค่อยๆ ปรับ ใช้เวลา ระบบงานควรรวดเร็ว ไม่มองแต่กฎระเบียบ ปัจจุบันระบบงานการไหลเวียนของหนังสือวนเวียนมาก เสียเวลามาก ประสิทธิภาพควรจะเพิ่ม การปรับเปลี่ยนขึ้นกับสภาวะของแต่ละคณะ ไม่ใช่รูปแบบตายตัว...”

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ รองศาสตราจารย์ระจิต ตริพุทธิรัตน์ (4 สิงหาคม 2541) ได้กล่าวว่า

“...ระบบงานในอนาคตควรจะต้องชัดเจน ผู้บริหารควรวางระบบให้ ระบบงานควรจะมีคุณภาพ มีเกณฑ์ชี้วัดให้ชัดเจน ให้มีประสิทธิภาพ ควรให้ระบบคล่องตัว ประสานเชื่อมงานกันได้...”

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น รองศาสตราจารย์
รังสรรค์ เนียมสนิท (7 สิงหาคม 2541) กล่าวว่า

“...ปัจจุบันแบ่งงานกันทำมาก แบ่งย่อยเฉพาะด้านในหลักอาตัม สมิธ แต่ใน
อนาคตคนไม่ใช่เก่งอย่างเดียว ต้องเก่งหลายอย่าง การจัดระบบงาน ต้อง
วิเคราะห์รายละเอียดงาน ทำความเข้าใจ จัดงานใหม่...”

อธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น รองศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา จินดาประเสริฐ
(4 สิงหาคม 2541) กล่าวว่า

“...การปรับปรุงแบบงาน ต้องดูว่าปรับอะไร ต้องดูภารกิจ นโยบาย การจะ
ปรับให้ได้อย่างไร โดยเฉพาะนโยบายภารกิจที่จะขยายออกไป และไม่เพิ่มคน
ต้องใช้ความสามารถ ใช้ระบบ เครื่องมือ ต้องพิจารณา ต้องทุ่มในเรื่องความ
คิดตรงนี้...”

ดังนั้น การปรับควรมีการศึกษาและจัดทำแผนกลยุทธ์ ในการปรับเปลี่ยนว่าเป้าหมาย
สูงสุดอยู่ที่ใด ปัจจุบันองค์การปรับได้เพียงใด มีแผนในการไปถึงเป้าหมาย มีแนวคิดตาม
ขั้นตอนดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับคณะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และจัดวางระบบการบริหารให้
เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การจะต้องไม่แบ่งย่อยมากเกินไป ปรับวิธีการ
บริหารภายในคณะที่ไปพร้อมกันทั้งองค์การ จัดคนให้พอเหมาะกับงานไม่ให้น้อยหรือ
เกินไป มีความยืดหยุ่น กำหนดรายละเอียดงาน (Job Description) ให้ชัดเจน ผู้บริหารต้อง
จัดเตรียมอุปกรณ์ที่เป็นโอกาสเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน การวางระบบ
ในการบริหารตลอดจนไปถึงการวางระบบปฏิบัติ ต้องดูว่างานใดปรับลดขั้นตอน งานใดแปรรูป
ให้เอกชนทำที่จะคุ้มทุนมากกว่า อาจให้ผู้บริหารมืออาชีพมาจัดวางระบบให้ ดีกว่าที่จะแก้ไขกัน
เอง แบบถูกๆ ผิดๆ

(2) การปรับวิธีการทำงาน จะต้องดูภารกิจหลักให้สอดคล้องกับภารกิจให้มากที่สุด
การปฏิบัติงานจะต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ทุกงานจัดทำรายละเอียด
ของงาน รวมทั้งควรมีรายงานการปฏิบัติงานด้วย ควรดำเนินการออกแบบระบบงานใหม่
จัดทำกรไหลเวียนของงานว่าไปอย่างไร สั้นที่สุดอย่างไร งานใดเชื่อมโยงกัน

(3) การปฏิบัติงานแต่ละงานต้องสามารถประสานเชื่อมโยงกันได้ วิธีการทำงานต้อง
เน้นเรื่องการให้บริการ มนุษยสัมพันธ์ ที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว รวดเร็ว มีคุณภาพ กำหนด

เวลาแล้วเสร็จได้แน่นอน ถูกต้อง นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานควรปฏิบัติงานเป็นทีมได้ มีการริเริ่มสร้างสรรค์ ตอบสนองนโยบาย ลูกค้ำพอใจ แต่ผลงานจะต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าลูกค้ำของตนคือใคร และขบวนการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นตอนใด ก็ต้องสนองต่อลูกค้ำให้ลูกค้ำพอใจ สนองต่องานที่จะให้รวดเร็ว ถูกต้อง คล่องตัวที่สุด

วิธีการทำงานควรจะให้เสรีภาพในการเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการแก้ไข ปรับปรุงวิธีการทำงาน ได้อย่างอิสระ การทำงานเป็นระบบทีมงาน สร้างความรู้สึกรักองค์การ แก่บุคลากรทุกคน

การปฏิบัติงานควรลดขั้นตอนตัดทอนขั้นตอน ที่ไม่จำเป็นออกไป วิธีการทำงานควรกระจายอำนาจในการบริหาร และความรับผิดชอบ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรับมือกับอำนาจในการบริหารจัดการให้เบ็ดเสร็จ ลดขั้นตอน ยกเว้นในด้านนโยบาย ผู้บริหารระดับสูงของคณะ จัดหาโอกาสที่ดีที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานมาให้

การทำงานสามารถโอนย้ายคนได้ หมุนเวียนกันได้ กระตุ้นให้บุคคลมีการพัฒนา ปรับการไหลของงาน ไม่ต้องเสนอกลับไปกลับมา ระบบการปฏิบัติควรให้พริมาตรเดียว แบบราบอาจเป็นไปได้ คิดว่าขั้นตอนควรจะลดลง งานขั้นที่สุด การปฏิบัติไม่จำเป็นต้องลงไปถึงระดับหน่วย การลดขั้นตอนก็นับว่าเป็นการลดพริมาตรลง ผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้าก็ควรจะสามารถทำได้หลายๆ อย่าง บุคลากรในหน่วยงานต้องมีความรู้ในเนื้องานโดยเฉพาะ ระบบการปฏิบัติงานควรจะมีมุ่งไปสู่สำนักงานอัตโนมัติ ตลอดทั้งมีการเชื่อมโยงข้อมูลต่อกันได้ทั้งระบบ ระบบการทำงาน ควรจะประหยัด รวดเร็ว นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับช่วย

(4) การปฏิบัติงานควรมีเกณฑ์ชี้วัดประสิทธิภาพว่าดำเนินการไปถึงเป้าหมายตามแผนหรือไม่ มีระบบการรายงานว่าอยู่ในขั้นตอนใด เกณฑ์ชี้วัดควรชัดเจน สามารถประเมินคนที่ปฏิบัติงานดีได้ ควรมีระบบที่ให้คนไม่มีคุณภาพออกไปจากระบบ

การปรับวิธีการทำงาน รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสารสนเทศ รองศาสตราจารย์ ดร. สุมณ สกลไชย (27 กรกฎาคม 2541) กล่าวไว้ว่า

“...ไม่มีวิธีการตายตัว รูปแบบที่แน่นอนไม่มี ต้องขึ้นอยู่กับสภาวะของแต่ละองค์การ ถ้าในองค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ อุปกรณ์พร้อม การกระจายไปหลายๆ พริมาตรกระจายหลากหลายก็จะดี แต่ถ้ายังขาดศักยภาพการกระจาย เป็นไปได้ยาก ไม่เหมาะสม หากหน่วยงานได้เจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะสบายต่อการบริหารและจะส่งเป็นแรงพุงในการบริหารงานมากขึ้น ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาในการปฏิบัติงานประจำ...”

4.3 แนวคิดของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาระบบคน

แนวคิดของผู้บริหารต่อการพัฒนาระบบคน ในสำนักงานคณบดี ระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น จะอาศัยกฎหมายของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย แนวคิดของผู้บริหาร สามารถประมวลได้ว่า

การที่มหาวิทยาลัยขอนแก่น บริหารระบบด้านบุคคล ซึ่งต้องยึดถือตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย โดยบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณบดีแยกเป็นผู้บริหารระดับสูง คณบดี และรองคณบดี จะเป็นบุคลากรในสายวิชาการ และการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณบดี จะได้มาโดยการเลือกตั้ง ในบางโอกาสก็อาจจะได้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ต่อการบริหารที่ดี แต่บางครั้งก็จะได้นักวิชาการที่อ่อนต่อเทคนิคการบริหาร ทำให้มีผลต่อการพัฒนาระบบการบริหารงานมาก สำหรับจุดที่สำคัญอีกส่วนคือในระดับปฏิบัติซึ่งเป็นข้าราชการสาย ข และสาย ค ก็จะอาศัยการบริหารตามกฎหมาย ระเบียบการบริหารงานบุคคล เป็นระบบที่ไม่เอื้อต่อผู้ตั้งใจทำงาน ผู้ไม่ตั้งใจทำงานก็สามารถอยู่ในระบบได้ ในสถานะและค่าตอบแทนเท่ากัน ผลเหล่านี้ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานบุคคล ระบบอ่อนแอตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน ทำให้ได้บุคลากรที่อ่อนแอเช่นเดียวกัน บุคลากรบางคนพัฒนาอย่างไม่ยอมรับสิ่งใหม่ๆ ไม่รับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทำให้คนปฏิบัติงานค่อนข้างเฉื่อยชา ขาดความคิดริเริ่ม ปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังเช่นการสัมภาษณ์รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร. พิรสิทธิ์ คำนวนศิลาปี (22 กรกฎาคม 2541) กล่าวว่า

“...คนนับว่าเป็นจุดสำคัญที่สุด ในการบริหารในสำนักงานคณบดี ในระบบราชการไม่สามารถส่งเสริมคนดีได้มาก คนไม่ตั้งใจทำงานก็ยังคงอยู่ในระบบ ได้ขึ้นเงินเดือน ความเป็นระบบราชการก็มีผลต่อการมีประสิทธิภาพการบริหารมาก...”

เช่นเดียวกันกับ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรีปัญญา ใจใหญ่ (28 กรกฎาคม 2541) กล่าวว่า

“...คนแน่นอนควรมีระบบการประเมินที่ดี ให้ผลตอบแทนที่ดี ใครทำดีได้ดี ในปัจจุบันระบบไม่เอื้อต่อการให้รางวัลคนเก่ง ขจัดคนไม่เก่งไม่ทำงานได้ แต่ถ้าเปลี่ยนแปลงจากระบบราชการได้ จะช่วยได้มาก...”

การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันที่แบ่งข้าราชการเป็น 3 สาย คือสาย ก สาย ข และสาย ค ส่วนหนึ่งอาจมีผลทำให้บุคลากรสายปฏิบัติการ ในสาย ข และ สาย ค ขาดความตระหนักว่าตนมีความสำคัญ สิ่งนี้มีผลต่อความคิดริเริ่ม ความคิดปรับเปลี่ยน ปรับปรุงสิ่งที่ทำงาน บางคนมีศักยภาพ แต่ขาดการแสดงออก ไม่ออกความคิดเห็น ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนา ดังเช่นการสัมภาษณ์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชาติ อาริมิตร (7 สิงหาคม 2541) กล่าวไว้ว่า

“...จุดอ่อนในการทำงานของสำนักงานคนบดี โดยทั่วไป คนขาดความตระหนักว่าเรามีความสำคัญ ในงาน เรามีคุณค่ามีความสำคัญ จะทำให้มีความคิดปรับเปลี่ยน ปรับปรุงสิ่งที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพ....พัฒนาคนต้องพัฒนาให้ถูกทิศทาง บุคลากรสาย ข และ ค ต้องสร้างความชำนาญในงาน ต้องดูว่าสายงานเป็นอย่างไร ก็พัฒนาทางนั้น ทุกจุดมีความสำคัญคนจะด้านแยกกัน การพัฒนาก็ต้องแยกกัน ไม่ใช่พัฒนารวมกันหมด....การพัฒนามีหลัก 3 อย่าง ไม่รู้ก็ทำให้รู้ ไม่ชอบก็ทำให้ชอบ ทำไม่ได้ก็ทำให้ได้...”

วิธีการสำคัญต่อการพัฒนาระบบคน แนวคิดผู้บริหารเห็นว่า จะต้องปรับระบบ การบริหารงานบุคคล ปรับโครงสร้างงาน โครงสร้างตำแหน่ง ปรับโครงสร้างงาน ให้คนสามารถช่วยงานกันได้ หมุนเวียนงานได้ จัดคนกับงานใหม่ให้เหมาะสม โครงสร้างตำแหน่ง ไม่ควรมีกรอบ แบ่งชัดเจนว่าตำแหน่งนี้ทำงานด้านนี้ ความก้าวหน้าก็จะอยู่ในขอบเขตของตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่ง อาจกำหนดตำแหน่งสายปฏิบัติการเพียงตำแหน่งเดียว จะสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้ไม่ยึดกับตำแหน่ง ในด้านการปรับระเบียบบริหารงานบุคคลก็ต้องปรับ ให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานให้เข้มข้นขึ้น ระบบการให้ค่าตอบแทนสำหรับคนที่ตั้งใจทำงานก็ควรจะแตกต่างกันในแต่ละผลงาน การลงโทษที่จะให้คนไม่ตั้งใจออกไปจากระบบ การขยายงานในปัจจุบันไม่ควรรับคนเพิ่ม ควรเกลี้ยให้คนไปทำงานที่เพิ่มขึ้น ปรับลดคนลงในแต่ละงานดังเช่น คำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ของรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะทันตแพทยศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์นำชัย สุขสันติสกุลชัย (30 กรกฎาคม 2541) ว่า

“...การพัฒนาคน ทิศทางในการพัฒนา ควรจะพัฒนาในทิศทางที่ให้การทำงานได้ผลเอื้อต่อระบบ พัฒนาคนต้องมองตั้งแต่การเลือกคนเข้ามาบรรจุทำงาน

ควรจะมีการทดสอบ กลั่นกรองที่ดี และนอกจากนี้การคัดคนออก ก็ต้องให้เหลือคนที่มีคุณภาพ..."

นอกจากนี้การจัดทำรายละเอียดของงานยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบคน ควรจัดทำรายละเอียดของงานให้ชัดเจน มีเกณฑ์ที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติให้ถึงเกณฑ์ มีเป้าหมายชัดเจน แน่ใจว่าองค์กรจะทำอะไร ทุกคนก็มีบทบาทไปสู่เป้าหมาย ไปสู่ทิศทางเดียวกัน ระบบการประเมินก็ต้องมีความชัดเจน เกณฑ์ในการก้าวหน้า เกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งอาจจะพัฒนาได้จากความสม่ำเสมอต่อเนื่องในการทำงาน การทำงานให้ดูผลงาน การสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม แต่ทั้งนี้จะต้องพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างให้เกิดสิ่งต่างๆ ดังกล่าวซึ่งหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี นายสมพร ภูประเสริฐ (25 กรกฎาคม 2541) ได้กล่าวไว้ว่า

"...ระบบคนขาดการประเมินในการทำงาน ขาดตัวชี้วัด เกณฑ์ในการก้าวหน้า เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง ปัจจุบันไม่มองคุณภาพ จะคำนึงแต่ขวัญ กำลังใจ โดยเฉพาะการเพิ่มคุณวุฒิที่ไม่เหมาะสม ควรปรับแนวความคิดการประเมิน การปรับปรุงงาน ขาดส่วนใดก็พัฒนา สร้างให้เห็นว่าระบบประเมินเป็นสิ่งที่ดี..."

การพัฒนาคคน นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพราะทรัพยากร "คน" เป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด ประกอบกับในปัจจุบันที่สำนักงานคนบติ แต่ละคณะจะมีบุคลากรปฏิบัติงานที่อยู่ในระบบราชการมานาน ยิ่งมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนา ก่อนอื่นควรจะต้องวิเคราะห์งานก่อน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน แล้วจึงพัฒนาให้ถูกทิศทาง ศักยภาพของแต่ละคนไม่เท่ากัน การพัฒนาก็ต้องแตกต่างกัน ดังนั้น จะต้องวิเคราะห์งาน กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เมื่อจัดคนลงสู่งานที่เหมาะสมแล้ว เมื่อคนไม่พร้อมไม่พร้อมอย่างไร ก็ควรพัฒนาให้ตรง เมื่อองค์การมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ อะไรที่ขาดยังไม่ไปถึงเป้าหมายก็พัฒนาส่วนนั้นในเรื่องทัศนคติไม่ชอบจะทำให้ชอบอย่างไร ก็ต้องหาวิถีทางในการพัฒนา การพัฒนาไม่มีรูปแบบการพัฒนาที่แน่นอนตายตัว แต่ต้องมีการวางแผนการพัฒนาแต่ละคนอย่างไร ผู้นำในองค์การต้องรู้ว่าจะพัฒนาอย่างไร ขาดอะไร สิ่งสำคัญของการพัฒนา อีกประเด็นคือต้องพัฒนาให้ตรงกับลักษณะงาน ในสายปฏิบัติการควรจะให้สร้างความชำนาญในเรื่องงาน ไม่ใช่ศึกษาต่อให้สูงเพียงอย่างเดียว ศึกษาต่อมาแล้ว ไม่ชำนาญในงาน ก็ไม่มีประสิทธิภาพ บางครั้งอาจก่อให้เกิดปัญหา สำหรับบางคนที่ไม่สามารถเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ ต้องดูว่าสายงานอย่างไร

รับผิดชอบงานอย่างไร ก็พัฒนาจุดนั้น ทุกจุดในองค์การมีความสำคัญคนละด้าน แยกกัน การพัฒนาก็ต้องแยกการพัฒนาจะพัฒนาเหมือนกันไม่ได้ ทิศทางในการพัฒนาควรจะพัฒนาใน ทิศทางที่ให้งานทำงานได้ผลเอื้อต่อระบบ การพัฒนาต้องเอนกประสงค์ให้ทำงานรวดเร็วขึ้น คน หนึ่งคนควรทำงานได้หลายอย่าง และการพัฒนาที่สำคัญ บุคลากรต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีด้วย

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ดังคำกล่าวของ หัวหน้าสำนักงานคนบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์ นายประยัด เพียนอก (22 กรกฎาคม 2541) กล่าวไว้ว่า

“...หัวหน้าจะต้องสอนงาน แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เขาขาดสิ่งใดก็ควรเสริมให้ หลักกว้างๆ คือทำอย่างไร ให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ รัก ผูกพันสถาบัน มีความสุขในการทำงาน สร้างให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ เข้าใจวิธีการทำงาน เข้าใจในธรรมชาติของการอยู่ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม มี พลังกลุ่ม พัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คนหนึ่งคนควรทำงานได้หลาย อย่าง และการพัฒนาที่สำคัญ บุคลากรต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีด้วย...”

4.4 แนวคิดของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาระบบสารสนเทศ

แนวคิดของผู้บริหาร ต่อการพัฒนาระบบสารสนเทศ ของสำนักงานคนบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประมวลแนวคิดโดยรวมได้ว่า

4.4.1 ผู้บริหารทุกคนเห็นความสำคัญอย่างมากของระบบข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลที่ รวดเร็ว ถูกต้องที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการบริหาร

4.4.2 ในปัจจุบันข้อมูลต่างๆ ในสำนักงานคนบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีปัญหามาก คือ ไม่มีข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจได้ทันที การได้มาซึ่งข้อมูลจะต้องรอให้เจ้าหน้าที่จัดส่งให้ บางครั้งได้ข้อมูลมาก็ไม่มั่นใจว่าถูกต้อง เวลาที่ได้ก็ล่าช้า หากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ ไม่ อยู่ ก็ไม่มีใครสามารถค้นหาข้อมูลให้ได้

4.4.3 การจัดระบบข้อมูลของสำนักงานคนบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ส่วนใหญ่จะเป็น การเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับงานตนเอง ยังไม่มีการจัดทำเป็นฐานข้อมูลกลาง ผลส่วนหนึ่งอาจ มาจากการทำงานที่ยึดติดกับระเบียบ ผู้บริหารทำงานตามระเบียบ ซึ่งเกือบไม่ต้องใช้ข้อมูลมาก ดูกระเปียบเพียงอย่างเดียวทำให้ระบบข้อมูลไม่ได้รับการพัฒนา การบริหารไม่คำนึง

ประสิทธิภาพ มุ่งแต่ให้ถูกระเบียบ การบริหารในระบบราชการส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะใช้
ประสบการณ์ ใช้ข้อมูลน้อยต่างกับระบบเอกชน แต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงไปมากการ
ปฏิบัติไม่ใช่เช่นนั้น การพัฒนาว่าจะให้มีประสิทธิภาพอย่างไร ต้องมีข้อมูล

ดังเช่นจากการสัมภาษณ์ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะสาธารณสุขศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ระศักดิ์ ขายผา (3 สิงหาคม 2541) กล่าวว่า

“...การทำงานต้องมีข้อมูล มีส่วนช่วยในการบริหารมาก ควรจะต้องวิเคราะห์
งานให้เรียบร้อยก่อน จึงจะจัดสรร IT ได้ แต่ควรจะเป็นระบบเครือข่าย
ระบบรวม ใช้ทรัพยากรร่วมกัน แนวทางการได้ข้อมูล ระบบสารสนเทศเพื่อ
การบริหาร ควรเป็นระบบเดียวกัน เป็นแผนแม่บท และมีการจัดลำดับการ
เริ่มว่าจุดใดจุดหลัก และจุดอื่นๆ ต่อไป และเชื่อมกันด้วย วางแผนแม่บท
ก่อน วางภาพใหญ่ ควรเริ่มในโครงสร้างใหญ่ ระบบข้อมูลมหาวิทยาลัยควรให้
ความสนใจ...”

คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ รองศาสตราจารย์อรุณ จิรวัฒน์กุล (31 กรกฎาคม
2541) กล่าวว่า

“...ระบบสารสนเทศมีการพิสูจน์แล้วว่า เป็นไปได้ สามารถสำเร็จได้ ไม่ใช่ลอง
ผิดลองถูก และข้อมูลมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ในการพัฒนาประสิทธิภาพ
IT ควรจะเป็นระบบรวม ระบบใหญ่ จะต้องพัฒนา และเชื่อมต่อการใช้ก่อน
ระบบอื่นๆ ก็จะได้พัฒนาตามไปด้วย คิดว่าสำนักงานคณบดีควรจะเป็น
สำนักงานอัตโนมัติ...”

การปรับระบบการบริหาร วิเคราะห์งานต่างๆ ว่าจุดงานใดต้องลดลง ลดขั้นตอนลง การ
ปรับขบวนการทำงาน ข้อมูลจะมีความสำคัญมาก การบริหารในปัจจุบัน ต้องมีข้อมูลที่เป็น
มาตรฐานทั่วไป บางอย่างเป็นข้อมูลเจาะลึกเป็นครั้งคราว ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้
ลงทุนในระบบเครือข่ายไปมาก แต่การใช้งานถึงระดับคณียังน้อย ใช้ในบางส่วนของระดับ
ผู้ปฏิบัติเท่านั้น ยังไม่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารได้ สำนักงานคณบดี ของแต่ละ
คณะก็มีการพัฒนาแตกต่างกัน ขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง บางคณะอาจพร้อมในเรื่อง
งบประมาณ เรื่องเทคโนโลยี พร้อมในการวางระบบให้ แต่บุคลากรไม่รับ แต่บางคณะขาด
อุปกรณ์ ขาดผู้วางระบบ การจัดวางระบบ หรือ การเขียนโปรแกรมในการใช้งานของแต่ละ

สำนักงานคนบตี ผู้วางระบบคือ บุคลากร สาย ก ที่สนใจในเรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร มาเป็นผู้จัดทำระบบ ซึ่งค่อนข้างมีปัญหาในเรื่องเวลา และความต่อเนื่อง คณะใดที่ไม่มีบุคลากร สาย ก ที่สนใจก็จะไม่มีโอกาสในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนางาน ประกอบกับโอกาสที่บุคลากร สาย ก จะมาดำเนินการให้ก็ค่อนข้างยาก เพราะไม่ได้ผลงานในจุดนี้ และทำให้เสียโอกาสในการพัฒนา ในด้านวิชาการไปด้วย

ปัญหาการจัดโครงสร้างการจัดองค์การที่หย่อนประสิทธิภาพ ขาดการประสานงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญของการได้มาซึ่งข้อมูล การเชื่อมข้อมูลมีปัญหามาก ข้อมูลกระจัดกระจาย ข้ำซ้อนกัน ข้อมูลจากหลายแหล่ง แต่ละแหล่งข้อมูลประเภทเดียวกันก็ไม่ตรงกัน ทำให้ลำบากต่อการนำมาใช้ในการตัดสินใจ ดังเช่นคำกล่าวของคนบตีคณะวิทยาการจัดการ รองศาสตราจารย์ สุเมธ แก่นมณี (23 กรกฎาคม 2541) ได้กล่าวไว้ว่า

“... ปัจจุบันขาดข้อมูลมาก การดูผลงานก็ไม่มีเอกสารชี้วัด ใช้ความรู้สึกมากกว่า เอกสารไม่ว่าจะเป็นเชิงปริมาณหรือ เชิงคุณภาพวัดไม่ได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างให้ชัดเจน...”

แนวคิดของผู้บริหารในด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศของสำนักงานคนบตี ของคณะต่างๆ สามารถแยกประเด็นจากการประมวลให้ชัดเจนได้ดังนี้

(1) มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรกำหนดแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ชัดเจนทั้งแผนระยะสั้น ระยะยาว เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหาร การลงทุนในบางส่วนที่เป็นการวางระบบกลาง และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรเป็นผู้ลงทุน บริหารจุดเดียวเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และไม่สิ้นเปลือง ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ควรเป็นระบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย กำหนดเป็นแผนแม่บทว่าจุดใดเป็นจุดหลัก และจุดอื่นๆ เชื่อมต่อไป วางภาพใหญ่ และใช้ระบบเดียวกัน เรียงลำดับความสำคัญ การจัดทำเป็นระบบฐานข้อมูลใหญ่ ฐานข้อมูลหลัก จะลดภาระในการดูแล และกระจายข้อมูลไปตามคณะต่างๆ

(2) การพัฒนาไปสู่การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน สิ่งที่จะต้องศึกษาระบบงานในปัจจุบัน พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพก่อน ลดขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็น ศึกษาข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และควรศึกษาภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยดูว่าส่วนใหญ่ควรให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะในส่วนฐานข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน ระบบเดียวกัน การบริหารข้อมูลในจุดเดียวจะทำให้หมดปัญหาใน

เรื่องข้อมูลที่ไม่ตรงกัน การวิเคราะห์ระบบงานในปัจจุบันที่ต้องการที่นำไปสู่วัตถุประสงค์ และการกิจหลักของมหาวิทยาลัย ระบบใหญ่จะต้องเอื้อจะต้องพัฒนาก่อน ระบบอื่นๆ ก็จะได้พัฒนาตามไปด้วย การพัฒนาระบบสารสนเทศ พัฒนาในระบบย่อยๆ จะไม่ได้ผลเท่าที่ควร การวางระบบควรจะจ้างเอกชนมาวางระบบให้ เสียค่าใช้จ่ายมากเพียงครั้งเดียว แต่ในระยะยาวจะได้ประโยชน์ และคุ้มค่าใช้จ่าย ต้องวิเคราะห์ว่าระบบสารสนเทศที่ควรจะนำมาใช้ระบบใดที่เหมาะสม เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหัวใจสำคัญที่จะไปสู่ประสิทธิภาพ แต่ต้องศึกษาให้ชัดเจนว่าใช้ประโยชน์ได้อย่างไร ควรทำให้คุ้มค่า การศึกษาวิเคราะห์ระบบ ควรศึกษาช่องทางการสื่อสารทั้งองค์การให้หมด ให้พร้อมก่อน พฤติกรรมคนเป็นอย่างไร ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ปรับจุดอ่อน จุดแข็ง จึงจะได้ประโยชน์เต็มที่ การจัดสรรอุปกรณ์ก็ต้องพัฒนาให้เหมาะสม สามารถใช้ร่วมกันได้ ระบบบางส่วนอาจไม่จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมด งานประจำบางอย่างยังจำเป็นต้องใช้แรงงาน ดังเช่นจากการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น รองศาสตราจารย์ รังสรรค์ เนียมสนิท (7 สิงหาคม 2541) กล่าวไว้ว่า

“...วิธีการที่จะให้ได้มา ควรที่จะมีการวิเคราะห์งานทุกจุดก่อน และมีการจัดกลุ่มงาน ถ่ายโอนงานใหม่ จัดเจ้าหน้าที่ใหม่ วางงานใด งานหลัก และงานใด งานรอง แล้วจึงจัด IT ให้เหมาะสม...”

(3) แนวคิดในการได้มาซึ่งข้อมูล มหาวิทยาลัยขอนแก่น ควรจะเป็นผู้ดำเนินการในระบบฐานข้อมูลกลาง และกระจายให้คณะต่างๆ เป็นผู้ใช้ข้อมูล จุดเริ่มต้นของการจะได้มาซึ่งข้อมูลควรจัดเก็บข้อมูลในทุกๆ ด้านที่ปฏิบัติงาน เริ่มจากจุดที่ง่ายไปสู่จุดที่ยาก ข้อมูลอะไรที่เคยผ่านมานในอดีต ให้เก็บไว้ให้หมด เป็นข้อมูลพื้นฐานทั้งหมด ข้อมูลบางอย่างอาจใช้วิธีระดมสมองผู้บริหารว่าข้อมูลที่ผู้บริหารต้องการมีอะไร แต่บางครั้งผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยก็ไม่สามารถระบุได้ว่าต้องใช้ข้อมูลอะไรมาตัดสินใจ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่มีประสบการณ์อาจช่วยในส่วนนี้ได้ว่าข้อมูลอะไรที่ใช้บ่อย ก็ควรเป็นการจัดเก็บในส่วนนั้นแต่ข้อมูลที่ ได้ควรจะมีการเชื่อมโยงข้อมูลแต่ละด้านได้ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย ใช้ระบบเครือข่าย

รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะวิศวกรรมศาสตร์ รองศาสตราจารย์ศุภฤกษ์ ลินสุพรรณ (5 สิงหาคม 2541) กล่าวว่า

“...ข้อมูลเป็นหัวใจของการทำงาน แต่ปัจจุบันคลังข้อมูลไม่มี วิธีการควรเริ่มจากจุดง่ายไปสู่จุดยาก มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล วิจัยสถาบันเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อวิเคราะห์ว่าข้อมูลใดที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ ไปใช้ในการบริหารได้ มหาวิทยาลัยยังขาดในส่วนนี้มาก หน่วยวิจัยสถาบันของแต่ละคณะจะมีบทบาทสำคัญ ในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการบริหาร แก้ไขปัญหาในองค์การเป็นงานที่ค่อนข้างยาก ปัจจุบันความสามารถยังไม่ได้ ข้อมูลพื้นฐานเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานของสำนักงานคนบดี่มาก และข้อมูลพื้นฐานจะต้องสามารถเชื่อมโยงแต่ละงานได้...”

การได้มาซึ่งข้อมูลในบางหน่วยงาน ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมานานก็ยังไม่มั่นใจ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์การเอาใจใส่เห็นว่าข้อมูลใดที่เรียกใช้บ่อย ก็ควรนำมาเก็บไว้ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สำคัญอยู่ที่การใส่ใจ สนใจของบุคลากร ซึ่งการได้มาซึ่งข้อมูล บุคลากรที่ปฏิบัติงานก็ย่อมมีความสำคัญ และง่ายต่อการได้ข้อมูลมาใช้ในการบริหาร นอกจากนี้แหล่งข้อมูลควรจัดเก็บจากข้อมูลต้นทางโดยตรง มหาวิทยาลัยควรเป็นผู้ริเริ่ม

(4) การรักษาข้อมูล รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะวิทยาการจัดการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กัลยา สุพรรณนาศิข (3 สิงหาคม 2541) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า

“...ระบบสารสนเทศดี ช่วยในการทำงาน แต่ก็ควรเตรียมหาวิธีการเข้าถึงข้อมูล ไม่ใช่ทุกคนเข้าถึงข้อมูลได้ทั้งหมด ไม่ใช่คลองตัวเพียงอย่างเดียว ข้อมูลด้านการเงินบางอย่างก็ต้องระวัง มหาวิทยาลัยควรเตรียมป้องกันเรื่องนี้ คิดว่าอาจจำเป็นต้องจ้างเอกชนลงทุนครั้งแรกให้ดี จะได้ไม่เกิดปัญหา...”

ดังนั้น การรักษาข้อมูลก็เป็นสิ่งสำคัญที่มหาวิทยาลัย ต้องเตรียมการหาวิธีในการแก้ไข ก่อนที่จะนำระบบมาใช้ มีวิธีการป้องกันการเข้าถึงข้อมูลเพียงใด และต้องพิจารณาถึงความคุ้มกับค่าใช้จ่าย ควรกำหนดขอบเขตการเข้าถึงข้อมูล ข้อมูลบางอย่างไม่ใช่ว่า เข้าถึงข้อมูลได้ทั้งหมด การมุ่งแต่ความคล่องตัวรวดเร็วอย่างเดียว ก็ต้องมีวิธีการในการรักษา ป้องกันข้อมูลด้วย การดำเนินการในเรื่องนี้ควรจ้างผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการในครั้งแรก

(5) แนวคิดในด้านการประมวลผลข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล ส่วนใหญ่เสนอว่า ควรให้อุปกรณ์พร้อมต่อการปฏิบัติงาน สำนักงานคนบดี่ ควรเป็นระบบในลักษณะ สำนักงานอัตโนมัติ มีระบบเครือข่าย ช่วยอำนวยความสะดวก มีการจัดวางระบบเครือข่ายระยะสั้น โดย

เฉพาะในวงผู้บริหาร การประมวลผลควรรวดเร็ว ทันต่อการใช้งาน ในอนาคตสำนักงานคนบดี ควรจะลดเอกสารลง การนำเสนอข้อมูลควรจะนำเทคโนโลยีเข้าช่วย การติดต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานให้ลดน้อยลง สามารถใช้ข้อมูลกลางในการเชื่อมโยงประสานระหว่างข้อมูล ซึ่งกันและกัน สำนักงานคนบดีควรนำเทคโนโลยีมาช่วยลดภาระงาน ลดงานประจำ แต่ในระยะแรก การรายงานข้อมูลอาจจำเป็นต้องอาศัยทั้ง 2 ทาง คอมพิวเตอร์ และระบบเอกสารเพื่อป้องกันการผิดพลาด นอกจากระบบสมบูรณจึงจะช่วยลดเอกสารลง

นอกจากนี้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ สิ่งสำคัญในการไปสู่การพัฒนาขึ้นอยู่กับบุคลากร การพัฒนาบุคลากรมีส่วนสำคัญมาก จะต้องให้เข้าใจว่าข้อมูลมีความสำคัญ ฝึกอบรมพัฒนาให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีได้ ในปัจจุบันสำนักงานคนบดี ยังมีคนที่เก่งเทคโนโลยีน้อยมาก ต้องปรับแนวคิดของบุคลากรให้เห็นความสำคัญ เรื่องฐานข้อมูลเปลี่ยนแนวคิดให้ได้ เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาระบบสารสนเทศได้