

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการสำรวจความคิดเห็นและเสนอรูปแบบการบริหารจัดการ หน่วยงานบริการทางวิชาการแก่สังคม ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเอกสารต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยจะนำเสนอเป็นลำดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้อง

- 2.1.1 แผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ : แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ.2548-2551 ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- 2.1.2 ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- 2.1.3 พระราชบัญญัติ และการให้บริการวิชาการแก่สังคม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- 2.1.4 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- 2.1.5 ยุทธศาสตร์การนำองค์กรด้วยการจัดการสมัยใหม่
- 2.1.6 การนำแนวความคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

2.2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 สรุปเอกสารและงานวิจัยเข้าสู่ประเด็นปัญหาของงานวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ : แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ.2548-2551 ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (เฉพาะภารกิจด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม)

เป้าประสงค์ : ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม อย่างมีมาตรฐาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ : เสริมสร้างศักยภาพการให้บริการวิชาการตามมาตรฐานสากลแก่สังคม



ภาพที่ 2-1 แผนภูมิยุทธศาสตร์ที่ 4 การให้บริการวิชาการแก่สังคม สภวบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปี 2549 – 2552

ที่มา : รายงานประจำปีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ,2548

จากภาพดังกล่าว จะเห็นได้ว่าสถาบันได้กำหนดยุทธศาสตร์การให้บริการวิชาการแก่สังคม แบ่งออกเป็น 2 ยุทธศาสตร์ จำนวน 6 โครงการ โดยมีเป้าหมายแบ่งออกเป็น 4 ปี ระหว่าง ปี พ.ศ. 2549 ถึง ปี พ.ศ.2552 ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 แสดงเงินงบประมาณของสถาบันในประเด็นยุทธศาสตร์การให้บริการทางวิชาการ
จำแนกตามปีและยุทธศาสตร์

หน่วย : ล้านบาท

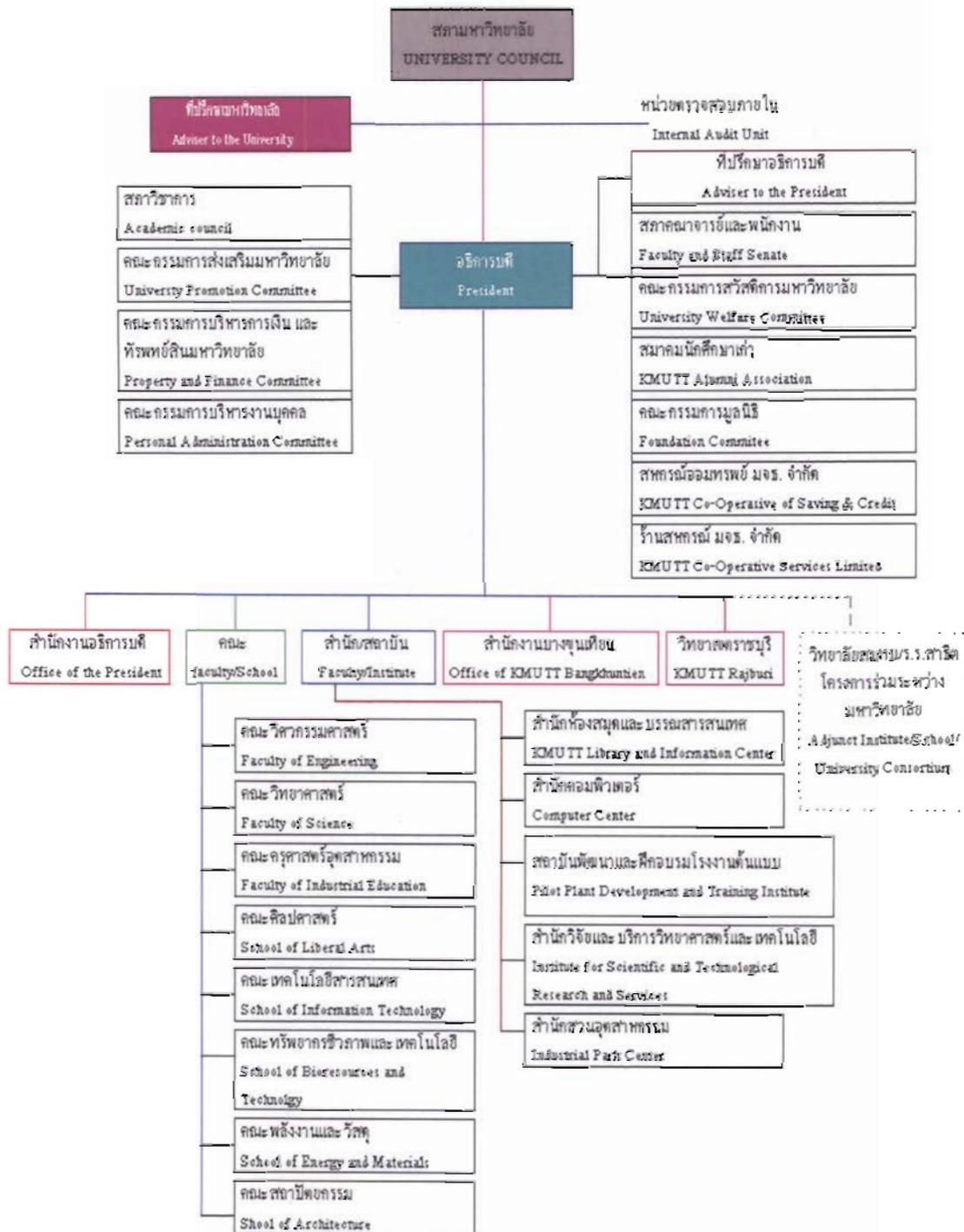
ปี พ.ศ.	ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	รวม
2549	11.365	3.288	14.653
2550	107.817	13.194	121.011
2551	76.095	13.489	89.584
2552	51.588	9.42	61.008
รวมเป็น			286.256

ที่มา : รายงานประจำปีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ,2548

2.1.2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี : การให้บริการวิชาการแก่สังคม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งแรก
ที่เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ.2541 จนถึงปัจจุบัน โดยม
ความตั้งใจที่จะช่วยตนเองให้ได้เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ การสนับสนุนเพื่อ
สร้างความสามารถในการช่วยตนเองต้องมี การลงทุนจริงจังต่อเนื่อง

ตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้รับงบประมาณจาก
รัฐเป็นก้อนเดียว (Block Grant Budgeting) และสิ้นปีมีเหลือจ่ายไม่ต้องส่งกระทรวงการคลัง ซึ่ง
มหาวิทยาลัยบริหารจัดการด้านการเงิน โดยจัดตั้งกองทุน 10 กองทุน ได้แก่ กองทุนทั่วไป กอง
ทุนการศึกษา กองทุนวิจัย กองทุนบริการวิชาการ กองทุนสินทรัพย์ถาวร กองทุนกิจการนักศึกษา
กองทุนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม กองทุนพัฒนาบุคลากร กองทุนสงเคราะห์ และกองทุนสำรอง โดย
การบริหารจัดการกองทุนแบ่งประเภทของเงินออกเป็น 2 ประเภท คือ เงินสะสมเพื่อความมั่นคง
ได้แก่เงินเดือน ครุภัณฑ์ อาคาร สวัสดิการ และ เงินสะสมเพื่อการพัฒนาจากกิจการรายงาน
ประจำปี (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี,2548 : 159-165)



ภาพที่ 2-2 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ที่มา : รายงานประจำปีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2548

การบริหารมหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้จัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยระยะยาว ปี พ.ศ.2549 – 2563 (Road Map 2020) โดยสาระสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับ รายได้ของมหาวิทยาลัย มีแผนปรับโครงสร้างหน่วยงาน ต่าง ๆ เช่น การภาควิชาการงานวิจัยและ บริการวิชาการ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่ม เพื่อพัฒนากระบวนการการเรียนรู้อะไรและวิจัยในสาขาต่างๆ โดยเฉพาะทางด้านสหวิทยาการ
2. จัดตั้งคณะสหวิทยาการ เพื่อเป็นหน่วยงานบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ที่เน้นสหวิทยาการ
3. ปรับเปลี่ยนสถาบันพัฒนาและฝึกอบรมโรงงานต้นแบบ เป็น สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา อุตสาหกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจในการพัฒนาอุตสาหกรรมธุรกิจและเอกชน มีการปรับหน่วยงานย่อยภายในเพื่อให้บริการในด้านต่างๆ เช่น จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์ ให้คำปรึกษา และหน่วยให้บริการการประมวลผลเทคโนโลยี
4. ปรับเปลี่ยนสำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สวท.) ให้เป็นสำนักจัดการ ธุรกิจแห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (University Business office) เป็นหน่วยงานที่จัดการนำผลงานวิจัย ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และดูแลผลประโยชน์ ด้านงานการค้าและบริการวิชาการต่างๆ จัดการทรัพย์สินทางปัญญา จัดระบบ ผลประโยชน์ให้เหมาะสมและเป็นรูปธรรม โดยสำนักถ่ายทอดเทคโนโลยี จัดทำฐานข้อมูล บุคลากรวิจัย และผลงานวิจัย

ปัจจุบันการให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จะมีหน่วยงาน ที่ให้บริการวิชาการแก่สังคม ได้แก่ สถาบันพัฒนาและฝึกอบรมโรงงานต้นแบบ สำนักวิจัยและ บริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักสวนอุตสาหกรรม และหน่วยงานระดับคณะ และบัณฑิต วิทยาลัย ซึ่งมีระเบียบว่าด้วยการรับจ้างเงินงานรับจ้างและค่าบริการ พ.ศ.2548 ใช้อยู่จนปัจจุบัน ซึ่งในหมวดที่ 3 เกี่ยวกับเรื่อง “การรับงานรับจ้าง” ให้รับจ้างเป็นลักษณะโครงการและในนามของ มหาวิทยาลัยเท่านั้น โดยแบ่งออก 4 ประเภท ได้แก่

1. งานทดสอบและวิเคราะห์
2. งานให้คำแนะนำปรึกษาและที่ปรึกษา ได้แก่ การให้คำแนะนำปรึกษาทางวิชาการ และ งานที่ปรึกษาที่ทำเป็นกลุ่มหรือคณะทำงาน เช่น ที่ปรึกษาทำวิจัย งานรับจ้างทำวิจัย หรืองานที่มีลักษณะเป็นสัญญาจ้างที่ปรึกษา
3. งานที่มีทั้งการออกแบบ และสร้างเครื่อง และติดตั้ง หรือการรับจ้างทำของ
4. งานอบรมและสัมมนา และงานบริการวิชาการอื่นๆ

ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการให้บริการวิชาการแก่สังคม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม ก่อเกล้าธนบุรี ซึ่งนับเป็นการกิจหนึ่งที่สร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัย และในภาพรวมเงินรายได้จากการ

ให้บริการวิชาการ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 เป็นต้นมา มีรายได้สูงขึ้นๆ และปี พ.ศ.2548 จำนวน 282 ล้านบาท (รายงานประจำปีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี,2548 : 196)

ตารางที่ 2-2 แสดงรายรับ รายจ่าย ปีงบประมาณ 2548 เปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2547

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปีงบประมาณ		เพิ่ม ลดจากปีก่อน	
	ปี 2548	ปี 2547	จำนวน	ร้อยละ
รายรับ	1840.61	1554.47	286.14	18.41
หัก ค่าใช้จ่ายบุคลากร	480.63	386.67	93.96	24.30
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	866.91	584.29	282.62	48.37
ค่าสาธารณูปโภค	72.56	60.32	12.24	20.29
เงินอุดหนุนเบิกแทน สกอ.และเงินงบกลาง	86.17	117.16	-30.99	-26.45
ค่าเสื่อมราคา	221.52	239.13	-17.61	-7.36
รวมรายจ่าย	1727.79	1387.57	340.22	24.52
รายรับสูงกว่ารายจ่าย	112.82	166.89	-54.07	-32.40

ที่มา : รายงานกองคลัง สำนักงานอธิการบดี เดือนมีนาคม 2549 ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2548

จากตารางที่ 1-2 แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีรายรับเหนือรายจ่ายสุทธิ จำนวน 112.82 ซึ่งผลการดำเนินงานดังกล่าวแสดงถึงความสามารถในการหารายได้ และการควบคุมรายจ่าย ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.1.3 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยของรัฐ บริหารงานแบบธุรกิจที่ไม่มุ่งหาผลกำไร และยังสามารถสนองนโยบายของรัฐได้เต็มที่ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย การวางโครงสร้างการบริหารงาน ของมหาวิทยาลัยจึงคำนึงถึงประสิทธิภาพในการบริการเพื่อรองรับการดำเนินการกิจต่างๆ ที่ สำคัญ อาทิ การกระจายอำนาจการบริหารไปสู่องค์กรระดับต่างๆ เพื่อลดขั้นตอนการตัดสินใจ โดยให้ องค์กร แต่ละระดับเน้นการบริหารงานในรูปคณะบุคคล เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ และเพื่อให้เกิดความ คล่องตัวในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังเน้นหลักการของการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอีกด้วย

ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ประสาท, 2548) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พอสรุบได้ดังนี้

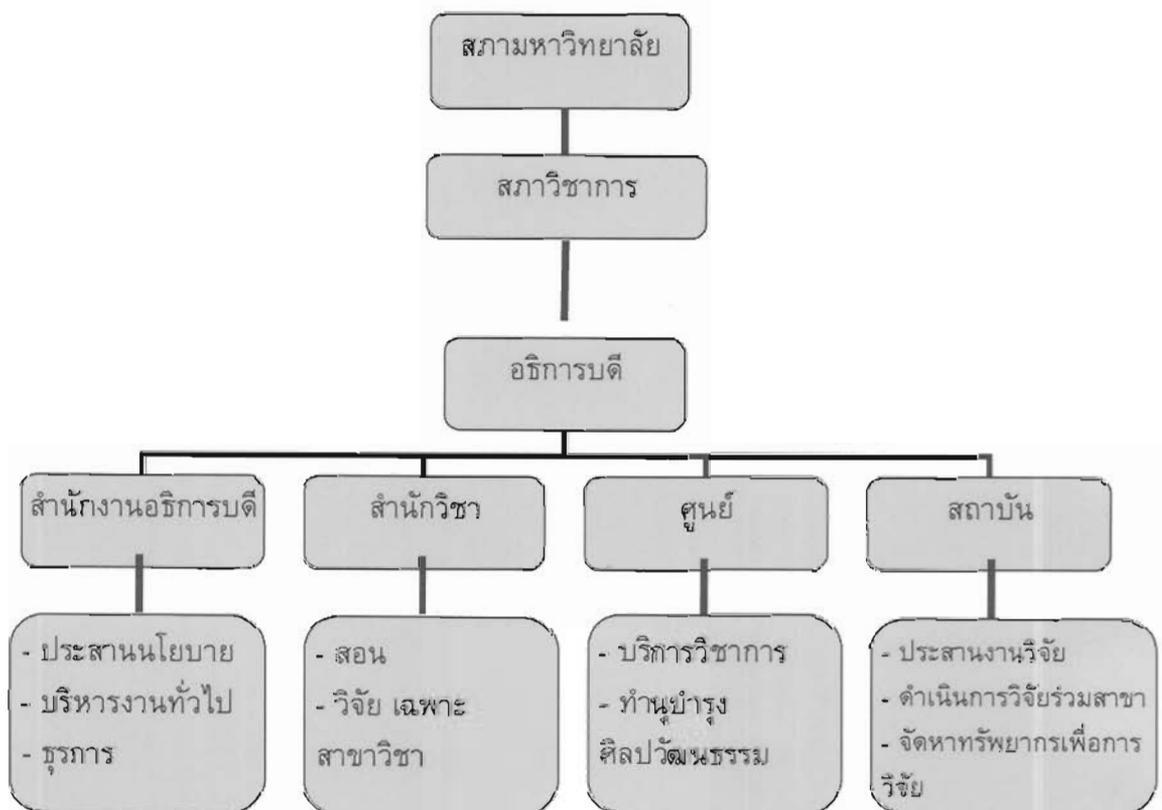
2.1.4.1 โครงสร้างการบริหารที่

- ก) เน้นองค์กรแนวราบ (Flat Organization)
- ข) เน้นองค์กรที่กะทัดรัดมีประสิทธิภาพสูง "แบบจิ๋วแต่แจ๋ว"
- ค) ยึดหนัก รวมบริการ ประสานภารกิจ
- ง) ยึดหลักการถ่ายโอนงานและการร่วมทุนกับภาคเอกชน (Privatization & Joint Venture)

2.1.4.2 โครงสร้างทางวิชาการ

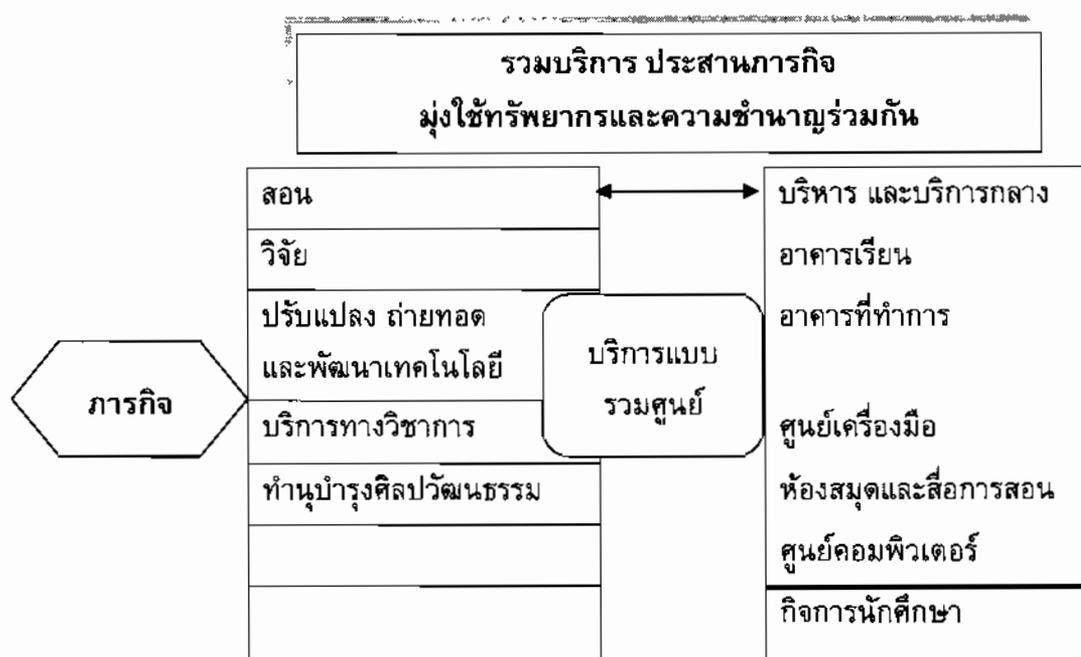
- เน้นบูรณาการ จัดส่วนงานวิชาการแบบ Clustering ยึดภาคพัฒนา (Development Sections)
- เน้นการจัดองค์กรพหุวิทยาการ (Multidisciplinary Organization)

การจัดองค์กรภายใน การจัดโครงสร้างองค์กรมีลักษณะง่าย ๆ ซึ่งองค์กรจะสื่อความหมายถึงความรับผิดชอบ ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-3 แผนภูมิการจัดองค์กร : มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้นำองค์กรจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ให้เกิด ความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยหลักการบริหาร "รวมบริการ ประสานภารกิจ" และการถ่ายโอนบางภารกิจให้กับเอกชน (วิจิตร, 2548 : 58) ดังภาพที่ 2-3

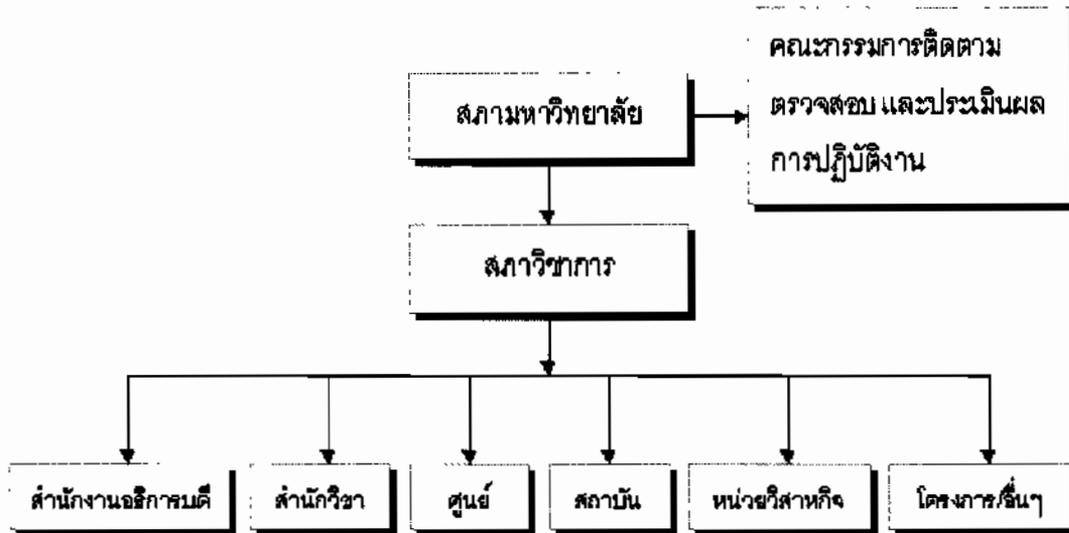


ภาพที่ 2-4 แผนภูมิแสดงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากภาพที่ 2-3 การบริหารจัดการทรัพยากรแบบ "รวมบริการ ประสานภารกิจ" เป็นการถ่ายโอนงานในภาคเอกชน และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ส่งผลให้การใช้บุคลากรน้อย ลดปัญหาความซ้ำซ้อน ลดปัญหาการบริหาร เกิดการร่วมใช้ทรัพยากรและประหยัด และการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ และการกระจายอำนาจ โดยเป็นอิสระจากระบบราชการ ทำให้ลดขั้นตอน เพิ่มความคล่องตัว เพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้จัดโครงสร้างองค์กร และระบบบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจที่มีลักษณะของการปกครองตนเองโดยให้การตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็น องค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง โครงสร้างการจัดองค์กรการบริหารในแนวราบ มีการจัดแบ่งส่วนงานที่ชัดเจน ไม่สลับซับซ้อน และวางโครงสร้างการจัดองค์กรวิชาการแบบกลุ่มสหวิทยาการที่เอื้อให้มหาวิทยาลัยประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงบริหารและนวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และมีประสิทธิผล ในการดำเนินงานภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการตัดสินใจ วินิจฉัย และการสั่งการสิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถในการบริหาร และการจัดการในเรื่องการพัฒนาองค์กรอย่างคล่องตัว การดำเนินการบูรรวม และจัดตั้งหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยทั้งในระดับสำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน ฯ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วภายใต้ความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรการบริหารสูงสุด ดังแผนภาพที่ 2-5

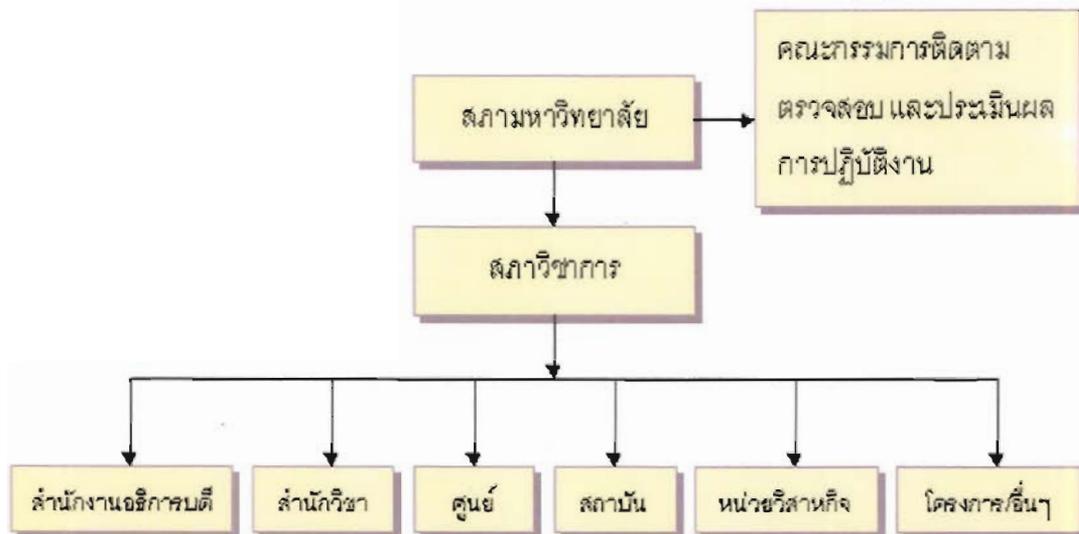


ภาพที่ 2-5 โครงสร้างองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภารกิจด้านบริการวิชาการแก่สังคม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานภายนอก ในรูปแบบการอบรม ประชุม สัมมนา การเป็นวิทยากรบรรยาย และฝึกอบรมทางวิชาการ อาจารย์พิเศษ กรรมการและผู้เชี่ยวชาญ ด้านวิชาการ กรรมการ และผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ กรรมการ และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์การบริการทางวิทยุกระจายเสียง และวิทยุ โทรทัศน์ การบริการข้อมูลข่าวสาร การต้อนรับผู้เยี่ยมชมศึกษาดูงาน และการให้บริการวิเคราะห์ ด้วยเครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนี้

1. การจัดอบรม ประชุม และสัมมนา
2. การบริการทางวิทยุกระจายเสียง
3. การบริการทางวิทยุโทรทัศน์
4. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร
 - 4.1 ข่าวเผยแพร่และข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต
 - 4.2 ข่าวสารทางจดหมายข่าวรายวันและรายเดือน
5. การเยี่ยมชม ศึกษา ดูงาน

และมีประสิทธิผล ในการดำเนินงานภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการตัดสินใจ วินิจฉัย และการสั่งการสิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถในการบริหาร และการจัดการในเรื่องการพัฒนางองค์กรอย่างคล่องตัว การดำเนินการบูรรวม และจัดตั้งหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยทั้งในระดับสำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน ฯ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วภายใต้ความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรการบริหารสูงสุด ดังแผนภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 โครงสร้างองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภารกิจด้านบริการวิชาการแก่สังคม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานภายนอก ในรูปแบบการอบรม ประชุม สัมมนา การเป็นวิทยากรบรรยาย และฝึกอบรมทางวิชาการ อาจารย์พิเศษ กรรมการและผู้เชี่ยวชาญ ด้านวิชาการ กรรมการ และผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ กรรมการ และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์การบริการทางวิทยุกระจายเสียง และวิทยุ โทรทัศน์ การบริการข้อมูลข่าวสาร การต้อนรับผู้เยี่ยมชมศึกษาดูงาน และการให้บริการวิเคราะห์ ด้วยเครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนี้

1. การจัดอบรม ประชุม และสัมมนา
2. การบริการทางวิทยุกระจายเสียง
3. การบริการทางวิทยุโทรทัศน์
4. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร
 - 4.1 ข่าวเผยแพร่และข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต
 - 4.2 ข่าวสารทางจดหมายข่าวรายวันและรายเดือน
5. การเยี่ยมชม ศึกษา ดูงาน

6. การให้บริการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

การบริการทางวิชาการแก่สังคม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีหน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก คือเทคโนโลยีธานี ซึ่งเป็นหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ให้บริการและระสานงานให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัย ได้นำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ให้บริการแก่ชุมชนได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีประสิทธิภาพและคุณภาพในระดับสากล

2.1.5 ยุทธศาสตร์การนำองค์กรด้วยการจัดการสมัยใหม่

แผนยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ คือ การกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมายและจุดประสงค์ ตลอดจนแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุผล โดยมีการพิจารณาและวิเคราะห์สถานการณ์รอบข้างและการแข่งขันอย่างถูกต้องชัดเจน (ประสิทธิ์ :2548)

2.1.5.1 องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (พสุ : 2548)

ก) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายหลัก การสร้างวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว การวิเคราะห์ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

ข) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการพิจารณาโดยการรวมโครงสร้างขององค์กร ระบบขององค์กรและ กระบวนการในการจัดองค์การเข้าด้วยกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่องค์กรได้ตัดสินใจเลือก

1. พิจารณาการทำงานร่วมกันในการกำหนดกลยุทธ์
2. โครงสร้างขององค์กร เพื่อจัดหาบุคคลในองค์กรมาเป็นผู้ดำเนินกลยุทธ์
3. จัดทำงบประมาณ
4. กำหนดกลยุทธ์ และวิธีการดำเนินการกลยุทธ์
5. พัฒนาระบบการจูงใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. ควบคุมการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



ภาพที่ 2-6 กระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การกำหนดเป้าหมายเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ไม่ว่าจะในการดำเนินธุรกิจทุกประเภท หรือแม้กระทั่งการดำเนินชีวิตของบุคคลก็ตาม การกำหนดเป้าหมายทำให้มีทิศทางในการทำงาน สามารถกำหนดจุดหมาย วัตถุประสงค์ เพื่อให้สำเร็จและได้ในสิ่งที่ต้องการ

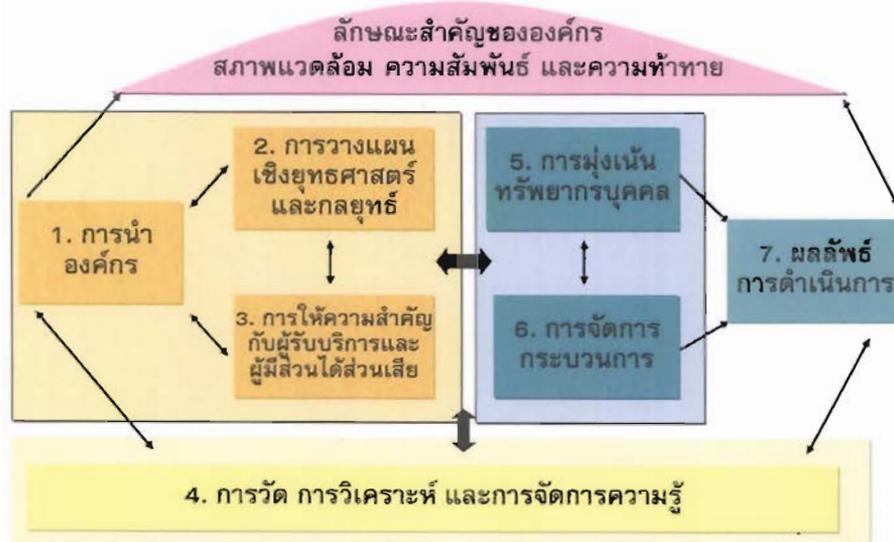
2.1.5.2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยแบ่งออกเป็น 7 หมวด ดังนี้

1. การนำองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ ระยะสั้น และระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ส่วนราชการมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และรวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคตอย่างไร

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนราชการ
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ระบบบริหารงานบุคคล การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร
6. การจัดการกระบวนการ ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการอย่างไร
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินงานและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 2-7 ผลลัพธ์ ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จากแผนภาพที่ 2-2 จะเห็นว่ามีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่นๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้นต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

2.1.6 การนำแนวความคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

The Balance Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัด หรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) (พสุ,2545 : 4)

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแนวใหม่ จากแนวคิดของ Robert S.Kaplan และ David P.Norton "การบริหารจัดการจะทำได้เลยหากไม่สามารถประเมินผลได้และการประเมินผลในสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายได้ ก็ไม่อาจทำได้เช่นกัน" ดังนั้น Kaplan และ Norton จึงได้พัฒนาแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ขึ้นมาเพื่อใช้อธิบายและแสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ของปัจจัยต่างๆ ตามมุมมองของทั้ง 4 มิติ ดังนี้

1. มุมมองในมิติด้านการเงิน จุดเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ในมิติด้านการเงินเกิดขึ้นจากการพิจารณาตัดสินใจขององค์กร ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโตขององค์กร (Growth Strategy) กับเรื่องของพัฒนาการด้านการผลิต (Productivity Strategy) ถึงแม้ว่ากระบวนการด้านการสร้างความเติบโตขององค์กรเป็นการสร้างคุณค่าในระยะยาว และเป็นเป้าหมายหลักสำคัญขององค์กร แต่กระบวนการด้านผลิตมีพัฒนาการที่เร็วกว่าและสามารถส่งผลให้เห็นอย่างชัดเจน ในช่วงระยะสั้น จึงมักจะเป็นเรื่องที่จะได้รับความสนใจมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องรักษาคุณภาพของทั้งสองด้านให้เหมาะสม โดยเฉพาะในช่วงของการวางแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ขั้นเริ่มแรก ซึ่งอาจจัดกระบวนการด้านการเพิ่มรายได้และการเติบโตขององค์กรเป็นแผนระยะยาว และจัดกระบวนการด้านผลิตเป็นแผนระยะสั้นที่เน้นในรายละเอียดสำคัญให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการพัฒนาเพื่อขยายโอกาสในการสร้างรายได้ และการให้ความสำคัญกับลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงรักษากรอบแนวทางของแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ให้คงอยู่ต่อไป

2. มุมมองในมิติด้านลูกค้า (ผู้รับบริการ) ยุทธศาสตร์อาจเกิดมาจากความต้องการที่หลากหลาย ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดกลุ่มลูกค้า (ผู้รับบริการ) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและตอบสนองความต้องการได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการคือ

2.1 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

- 2.2 การรักษามาตรฐานผู้รับบริการ
- 2.3 ความสามารถในการหาผู้รับบริการ
- 2.4 ผลประโยชน์ของผู้รับบริการ
- 2.5 ส่วนแบ่งทางการตลาด
- 2.6 ส่วนแบ่งทางการบัญชี

3. มุมมองในมิติด้านกระบวนการภายใน ซึ่งกระบวนการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นกลไกในการสร้างคุณค่าที่สำคัญอย่างน้อยสองประการ คือ การผลิตและการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการลดต้นทุนในการผลิต ซึ่งสามารถแบ่งองค์กรประกอบออกได้ 4 ประเภทคือ

- 3.1 กระบวนการจัดการในด้านการปฏิบัติงาน
- 3.2 กระบวนการจัดการในด้านลูกค้า (ผู้รับบริการ)
- 3.3 กระบวนการในด้านนวัตกรรม
- 3.4 กระบวนการในด้านกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และทางสังคม

4. มุมมองในมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นการดำเนินการผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และกลยุทธ์การสร้างคุณค่า โดยอาศัยวิธีการปรับแต่งสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

การนำ Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติควรพิจารณาอะไรบ้าง (พสุ, 2545 : 78-81)

องค์กรใดที่จะนำ Balanced Scorecard มาใช้ สิ่งที่ต้องจะต้องให้ความสำคัญ มีดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญสนับสนุนอย่างเต็มที่
2. บุคลากรในองค์กรทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมได้เรียนรู้และให้การสนับสนุนการนำระบบประเมินผลมาใช้ในองค์กร
3. Balanced Scorecard จะต้องปรับเปลี่ยนให้กับสภาพแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา
4. ต้องระมัดระวัง อย่าให้ Balanced Scorecard เป็นการจับผิดบุคลากรในหน่วยงาน
5. ต้องวางแผนการจัดทำ Balanced Scorecard ให้มีความชัดเจน
6. การกำหนดตัวชี้วัดที่และเป้าหมายที่ยากเกินไปจะทำให้การใช้ Balanced Scorecard ไม่ประสบความสำเร็จ

2.2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ และสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ ภารกิจด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามลำดับดังนี้

มาลี (2539 : 85) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การศึกษารูปแบบการบริการและการจัดการบริการวิชาการ : กรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ" สรุปผลวิจัยพบว่า ด้านโครงสร้างหน่วยงานควรดำเนินการเป็นรูปแบบบริษัทจำกัด ซึ่งมีคณะกรรมการชุดหนึ่งทำหน้าที่บริหารภายใต้กำกับของสภาสถาบัน โดยมีการแบ่งส่วนงานตามความเหมาะสม หัวหน้าหน่วยงานอาจเป็นผู้อำนวยการ ผู้จัดการหรือเลขานุการได้ ในด้านการบริหารงานหน่วยงานควรของบประมาณประจำปีจากรัฐเป็นบางส่วนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน โดยให้คณะกรรมการบริหารเป็นผู้ออกกฎระเบียบด้านการเงิน หัวหน้าหน่วยงานและบุคลากรมีสถานภาพเป็นข้าราชการของสถาบัน และควรมีการประเมินผลงานทุกปี สำหรับภารกิจหลักของหน่วยงานให้บริการวิชาการพบว่า เห็นควรจัดตั้งเป็นหน่วยงานกลางของสถาบัน โดยมีภารกิจในการให้บริการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ซึ่งการให้บริการจะเป็นทั้งแบบให้เปล่าและแบบคิดค่าบริการเชิงธุรกิจ โดยหน่วยงานต้องจัดวางแผนงานประจำปีไว้ด้วย (มาลี ศรีมณีชัย, 2539)

วัลลภ (2544 : 112) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ดัชนีชี้วัดความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการที่เป็นองค์กรอิสระในมหาวิทยาลัย" สรุปผลการวิจัยพบว่าประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แสดงความคิดเห็นต่อดัชนีชี้วัดความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการ ด้านต่างๆ คือ ดัชนีชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspective) ดัชนีชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) ดัชนีชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และดัชนีชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) รวมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน ทั้งหมด 33 ดัชนี ดังนี้

1. ดัชนีชี้วัดด้านการเงิน จำนวน 6 ดัชนี
 - 1.1 อัตราการเพิ่มของรายได้
 - 1.2 ผลตอบแทนต่อยอดขาย
 - 1.3 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน
 - 1.4 จำนวนเงินรายได้ต่อจำนวนบุคลากร
 - 1.5 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน
 - 1.6 ผลตอบแทนจากเงินลงทุน
2. ดัชนีชี้วัดด้านการลูกค้า จำนวน 5 ดัชนี

- 2.1 ระดับความพึงพอใจของลูกค้า
- 2.2 อัตราการเพิ่ม จำนวนลูกค้าในแต่ละปี
- 2.3 ส่วนแบ่งด้านการตลาด
- 2.4 จำนวนข้อเรียกร้องของลูกค้า
- 2.5 ร้อยละความแตกต่างราคาสินค้า หรือค่าบริการเทียบกับคู่แข่ง
3. ดัชนีชี้วัดด้านกระบวนการภายใน จำนวน 14 ดัชนี
 - 3.1 จำนวนรายงานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า
 - 3.2 อัตราการลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค
 - 3.3 จำนวนโครงการพัฒนามาตรฐาน สินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ
 - 3.4 จำนวนงานวิจัยเพื่อพัฒนามาตรฐานสินค้าและกระบวนการให้บริการฝึกอบรม
 - 3.5 จำนวนและประเภท รายงานข้อมูลด้านการเงินและบัญชี
 - 3.6 จำนวนโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับลูกค้า หรือหน่วยงานอื่น
 - 3.7 รายงานผลจากการนำระบบมาตรฐานสำหรับการบริหารจัดการต่างๆ
 - 3.8 อัตราการเพิ่มของบริการใหม่
 - 3.9 ตัวเลขแสดงปริมาณการสูญเสียวัสดุในการผลิต
 - 3.10 ระยะเวลาที่ใช้ในการรายงานผล ของประเภทบัญชีต่างๆ
 - 3.11 ร้อยละจำนวนเงินค้างชำระต่อยอดจำนวนเงินรายได้รวม
 - 3.12 จำนวนขั้นตอนในการจัดซื้อจัดจ้าง
 - 3.13 จำนวนครั้งในการติดตามและตอบรับ ของลูกค้าที่ค้างชำระเงิน
 - 3.14 จำนวนครั้งในการทำลูกค้าสัมพันธ์
4. ดัชนีชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวน 8 ดัชนี
 - 4.1 จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำงานแทนกันได้
 - 4.2 ตัวเลขแสดงผลผลิตภาพ ของบุคลากรในหน่วยงาน
 - 4.3 ผลการประเมินบุคลากรในหน่วยงาน
 - 4.4 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน
 - 4.5 จำนวนภาระงานของบุคลากรในหน่วยงาน (Basic Load)
 - 4.6 อัตราการได้รับการฝึกอบรม (จำนวนวันฝึกอบรม/คนปี)
 - 4.7 จำนวนครั้งในการประชุมเกี่ยวกับปัญหา การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 4.8 จำนวนบุคลากรที่ลาออก และสาเหตุ

2.3 สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้าสู่ประเด็นปัญหาของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของของรัฐ โครงสร้างขององค์กร ควร มีรูปแบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่ก่อให้เกิดความคล่องตัว มีความกะทัดรัด เช่นกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการ รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหลักการวัดผลการดำเนินงานองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard) ที่ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นเครื่องมือที่เป็นที่นิยม แต่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานดังกล่าวนี้ มีผู้วิจัยได้ศึกษาตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับการให้บริการทางวิชาการ ไว้แล้ว

จากข้อมูลที่ได้ศึกษาทำให้ผู้วิจัยเห็นความสำคัญและดำเนินการสำรวจความคิดเห็นและเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยงานบริการทางวิชาการแก่สังคม ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อนำผลวิจัยเป็นแนวทางและข้อมูลให้ผู้บริหารหน่วยงานบริการวิชาการนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติ เมื่อสถาบันฯ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ