

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เนื่องจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้เตรียมความพร้อมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 จนถึงปัจจุบัน โดยมี ภารกิจ 4 ด้าน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะมีรายได้ 2 ทาง คือ เงินอุดหนุนจากรัฐเป็นรายปี และเงินรายได้ที่มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการให้เกิดมีรายได้ที่นอกเหนือจากค่าหน่วยกิต อาทิเช่น การให้บริการวิชาการ งานวิจัย และเงินรายได้อื่นๆ นอกจากนี้แล้ว ยังมีรายได้ที่ไม่ได้เป็นรูปตัวเงินแต่จะเป็นการสนับสนุนทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร และสถานที่ ซึ่งเรียกว่าระบบ "In-kind" ของโครงการความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะมีทั้งผู้สนับสนุน และผู้คัดค้าน โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับที่มาของรายได้ของสถาบันหลังจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะมาจากแหล่งใด และจะเพียงพอต่อการดำเนินงานหรือไม่ และจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นทำให้ทราบว่าภารกิจการให้บริการวิชาการแก่สังคม สามารถบริหารจัดการให้เกิดรายได้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยได้ ซึ่งสถาบันจะต้องมีกลไกและกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ จึงทำให้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาและหารูปแบบการบริหารจัดการ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยมี วัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อหารูปแบบการบริหารจัดการ การให้บริการวิชาการแก่สังคม ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. เพื่อสำรวจความคิดเห็นและเสนอรูปแบบการบริหารจัดการ หน่วยงานบริการวิชาการแก่สังคม ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาหลักการบริหารองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์ โดยประยุกต์กระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารหน่วยงานให้บริการวิชาการแก่สังคม ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี แล้วจึงนำมาวิเคราะห์และสรุปประเด็นในการสร้างแบบสอบถาม โดยมีผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ท่าน หลังจากนั้นจึงปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำ

แบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ที่ปรึกษาอธิการบดี อธิการบดี อดีตอธิการบดี อดีตคณบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่ายและ หัวหน้าศูนย์วิจัย หัวหน้าสำนักงาน และผู้ให้บริการวิชาการ รวมเป็น 90 คน ซึ่งได้สืบค้นข้อมูลตำแหน่งต่างๆ จากกองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว จึงนำผลมาวิเคราะห์ เพื่อหารูปแบบการบริหารจัดการ การให้บริการวิชาการที่เหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางนำไปใช้จริงสำหรับหน่วยงานบริการวิชาการแก่สังคม ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เมื่อสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้มีหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อใช้แนบไปกับแบบสอบถาม โดยลำดับเลขที่ไว้ในแบบสอบถาม แล้วส่งถึงกลุ่มประชากร เดือน ธันวาคม 2549 ทั้งหมด 90 ราย และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 75 ราย

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ผลจากการศึกษาหลักการบริหารองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์ และยุทธศาสตร์การนำองค์กร ด้วยการจัดการสมัยใหม่ รวมถึงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ตลอดจนพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผลงานวิจัยเรื่อง “ดัชนีวัดความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการ ที่เป็นองค์กรอิสระ ในมหาวิทยาลัย” จึงได้รู้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือด้าน โครงสร้างการบริหาร ด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ด้านกระบวนการและระเบียบบริการวิชาการ และ ด้านดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งแต่ละด้าน จะพบว่ามีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้กับงานบริการวิชาการแก่สังคม ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้จริง

5.1.2 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านต่างๆ คือ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ด้านกระบวนการและระเบียบบริการวิชาการ และด้านดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ดังนี้

1.ด้านโครงสร้างการบริหาร โดยภาพรวมในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ฝ่ายการเงินและบัญชีมีหน้าที่กำกับดูแลและตรวจสอบการเงินและบัญชี รองลงมาคือ ผู้อำนวยการมีหน้าที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่เป็นรูปธรรมนำไปสู่การปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารและวางแผนมีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานและบริหารงานบุคคล และฝ่ายวิจัยและพัฒนา มีหน้าที่นำความรู้จากการบริการ

วิชาการ ไปประกอบการเรียนการสอน การวิจัย เพื่อพัฒนาหน่วยงาน ลำดับสุดท้ายฝ่ายการตลาดและการประชาสัมพันธ์มีหน้าที่จัดหารายได้ แก่หน่วยงาน

2. ด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยภาพรวมในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ มีการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รองลงมาคือ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพเน้นซึ่งการบรรลุความต้องการและความคาดหวังทั้งในปัจจุบันและอนาคตของลูกค้า (ผู้รับบริการ) มีกลไกและกระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีระบบและกลไกการวัดและประเมินผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ลำดับสุดท้ายมีกระบวนการนำผลการประเมิน มาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน

3. ด้านกระบวนการและระเบียบบริการวิชาการ โดยภาพรวมในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ จัดทำและพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีระเบียบบริการวิชาการลักษณะโครงการเพื่อหารายได้ โดยยังคงดำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ รองลงมา คือ จัดทำฐานข้อมูลของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้ทันสมัย เชื่อมโยง และนำเชื่อถือ สามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ลำดับสุดท้าย มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และชุมชน

4. ด้านดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดยภาพรวมในระดับเห็นด้วย แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

4.1 มุมมองด้านการเงิน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม รองลงมาคือ ผลตอบแทนต่อรายได้จากการให้บริการ และ จำนวนเงินรายได้ต่อจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน

4.2 มุมมองด้านลูกค้า (ผู้รับบริการ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (ผู้รับบริการ) รองลงมาคือ อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้า (ผู้รับบริการ) ในแต่ละปี และส่วนแบ่งทางการตลาด

4.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ จำนวนโครงการความร่วมมือทางด้านวิชาการกับลูกค้า หรือหน่วยงานอื่น รองลงมาคือ จำนวนขั้นตอนในการจัดซื้อจัดจ้าง และ อัตราการลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค

4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ จำนวนภาระงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน (Basic load) อัตราการได้รับการฝึกอบรม (จำนวนวันฝึกอบรม / คน / ปี) รองลงมาคือ ระดับความพึงพอใจของบุคลากรภายในหน่วยงาน และจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำงานแทนกันได้

นอกจากได้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์แล้ว ผลการวิจัยพบว่าหน่วยงานให้บริการวิชาการแก่สังคม กลุ่มระดับสำนัก จัดลำดับประเภทการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ดังนี้ งานที่ปรึกษาลักษณะโครงการ งานฝึกอบรม สัมมนา บรรยาย งานวิจัย งานที่ปรึกษาหน่วยงานภายนอก และการป่มเพาะเชิงธุรกิจ กลุ่มระดับคณะ และวิทยาลัย จัดลำดับประเภทการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ดังนี้ งานทดสอบ ตรวจสอบ งานฝึกอบรม สัมมนา บรรยาย งานที่ปรึกษาลักษณะโครงการ งานที่ปรึกษาหน่วยงานภายนอก และงานวิจัย อยู่ในลำดับสุดท้าย เพราะเห็นว่าเป็นภารกิจที่ซ้ำซ้อนกับสำนักวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน คือด้านโครงสร้างการบริหารงาน ควรมีผู้บริหารที่มีความสามารถแบบมืออาชีพ และ ควรมีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ทำงานในเชิงรุก มีระบบประเมินผู้บริหารที่ชัดเจน ด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ควรกำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในระดับสถาบันฯ และระดับหน่วยงานให้มีความชัดเจน และมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม ทุกหน่วยงานสามารถยอมรับและปฏิบัติได้ด้วยความเต็มใจ ด้านกระบวนการและระเบียบบริการวิชาการ ควรปรับระเบียบบริการวิชาการให้มีความชัดเจน ให้หน่วยงานบริการวิชาการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ใน การบริหารงาน เช่น การตัดสินใจ การหารายได้ การต่อรองกับลูกค้า เงินทุนหมุนเวียน และปรับกระบวนการ ระยะเวลา ขั้นตอนในการดำเนินงานให้เหลือน้อยที่สุด และด้านดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และประกาศเป็นนโยบายของสถาบัน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยงานบริการวิชาการแก่สังคม ภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างการบริหารงาน ด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ด้านกระบวนการและระเบียบบริการวิชาการ และด้านดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 ด้านโครงสร้างการบริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยที่ผู้อำนวยการจะต้องมีหน้าที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่เป็นรูปธรรมนำไปสู่การปฏิบัติงาน มีรองผู้อำนวยการ 3 ตำแหน่ง คือฝ่ายการเงินกำกับดูแลและตรวจสอบการเงินและบัญชี ฝ่ายบริหารและวางแผนช่วยวางแผนการปฏิบัติงานและบริหารงานบุคคล และฝ่ายการตลาดและการประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่จัดหารายได้ และทำการตลาดแนวรุก ซึ่งเมื่อสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องปรับโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับ

พันธกิจการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และหน่วยงานบริการวิชาการแก่สังคมก็จะต้องปรับโครงสร้างการบริหารงานที่เน้นองค์กรแนวราบ เน้นองค์การที่กะทัดรัดมีประสิทธิภาพ และร่วมทุนกับภาคเอกชน

5.2.2 ด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยที่หน่วยงานบริการวิชาการจะต้องทำการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพเน้นซึ่งการบรรลุความต้องการและความคาดหวังทั้งในปัจจุบันและอนาคตของลูกค้า (ผู้รับบริการ) สร้างกลไกและกระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ สร้างระบบและกลไกการวัดและประเมินผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน ดังนั้นหน่วยงานบริการวิชาการ ทั้งระดับสำนัก และระดับคณะ จะต้องจัดทำประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การทำแผนพับ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมวลชน มีการนำเสนอและหาลูกค้าตามหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ส่วนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นสถาบันควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์งานบริการวิชาการ ระดับสถาบัน ระดับคณะ สำนัก โดยพิจารณายุทธศาสตร์หรือกิจกรรมใดที่สามารถจัดรวมกันได้ควรจัดทำและวางแผนร่วมกัน ส่วนแผนงานใดที่สามารถดำเนินการได้ให้ดำเนินการโดยอิสระ แต่ทั้งนี้สถาบันต้องสร้างกลไกการวัดและประเมินผลการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

5.2.3 ด้านกระบวนการและระเบียบบริการวิชาการ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยที่หน่วยงานบริการวิชาการ จะต้องจัดทำและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีระเบียบบริการวิชาการลักษณะโครงการเพื่อหารายได้ มีการจัดทำฐานข้อมูลของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้ทันสมัย เชื่อมโยง และนำเชื่อถือ สามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับรัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และชุมชน ดังนั้นเมื่อสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงานบริการวิชาการจำเป็นต้องมีหน่วยงานรองรับ เพื่อจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ทั้งภายในสถาบัน และภายนอกสถาบัน ตลอดจนการจัดทำฐานข้อมูลของสถานประกอบการต่าง ๆ และจัดทำเว็บไซต์สำหรับงานบริการวิชาการโดยเฉพาะ เพื่อให้ผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลของกิจกรรมการบริการวิชาการได้อย่างรวดเร็ว สำหรับระเบียบบริการวิชาการนั้น สถาบันจะต้องปรับปรุงระเบียบบริการวิชาการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ที่สามารถแข่งขันได้

5.2.4 ด้านดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย โดยแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

5.2.4.1 มุมมองด้านการเงิน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยที่หน่วยงานบริการวิชาการจะต้องมีเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การ ที่ประกอบด้วย จำนวนอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม ผลตอบแทนต่อรายได้ จากการให้บริการ และจำนวนเงินรายได้ต่อจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเชิงธุรกิจ

5.2.4.2 มุมมองด้านลูกค้า (ผู้รับบริการ) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยที่หน่วยงานบริการวิชาการจะต้องมีเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานขององค์การด้านลูกค้าที่ประกอบด้วย ระดับความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้า และส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งจะเป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ที่มีต่อสินค้าและบริการ ที่มาใช้บริการ

5.2.4.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยที่หน่วยงานบริการวิชาการจะต้องมีเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานขององค์การด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยจำนวนโครงการความร่วมมือทางด้านวิชาการกับลูกค้าหรือหน่วยงานอื่น จำนวนขั้นตอนในการจัดซื้อจัดจ้าง และอัตราการลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินไปตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง ได้ต้นทุนการผลิตหรือการดำเนินงานต่ำที่สุด ผลผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้คุณภาพ และทันต่อเวลา ดังนั้นหน่วยงานบริการวิชาการจะต้องให้ความสำคัญและนำไปปฏิบัติ เมื่อสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5.2.4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นที่หน่วยงานบริการวิชาการจะต้องมีเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ที่ประกอบด้วย จำนวนภาระงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน อัตราการได้รับการฝึกอบรม ระดับความพึงพอใจของบุคลากรภายในหน่วยงาน และจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำงานแทนกันได้ ซึ่งมุมมองดังกล่าวนี้เป็นการพิจารณาการเติบโตและปรับปรุง องค์การในอนาคต ได้แก่ บุคลากร ระบบ และระเบียบวิธีปฏิบัติ ดังนั้นหน่วยงานบริการวิชาการ จะต้องให้ความสำคัญและนำไปปฏิบัติ เพื่อให้การบริการวิชาการ สามารถแข่งขัน และสร้างรายได้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย เมื่อสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ดังนั้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่กล่าวมาแล้วทั้ง 4 ด้าน จะมีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารองค์การที่เน้นผลสัมฤทธิ์ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระเบียบราชการ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลและแนวทางให้ผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กำหนดและวางยุทธศาสตร์การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และ นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เมื่อสถาบันฯ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5.3 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัย ประกอบด้วยข้อมูลจากเอกสาร และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ข้อเสนอแนะด้านโครงสร้างการบริหาร การให้บริการวิชาการแก่สังคม เมื่อสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีการปรับโครงสร้างการบริหารเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังภาพที่ 5-2 หน้า 56

จากภาพที่ 5-2 ในหน้า 56 เป็นตัวอย่างโครงสร้างการบริหาร การให้บริการวิชาการแก่สังคม ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยโครงสร้างการบริหารงานดังกล่าวประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดมีหน้าที่กำกับดูแล และ ออกกฎระเบียบบริการวิชาการ โดยมีคณะกรรมการอำนวยการบริการวิชาการ ที่ประกอบด้วยคณบดีคณะต่างๆ ผู้อำนวยการสำนักต่างๆ มีหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์การให้บริการวิชาการ เพื่อให้หน่วยงานบริการวิชาการระดับคณะ และหน่วยงานระดับสำนัก นำไปปฏิบัติ และทางสถาบัน ควรมีโครงสร้างหน่วยงานบริการวิชาการ 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มหน่วยงานบริการวิชาการระดับคณะและวิทยาลัย มีผู้จัดการทำหน้าที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ คณะกรรมการอำนวยการกำหนดไว้ ไปแปลงเป็นแผนงานหรือโครงการที่เป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติงาน โดยแบ่งสายงานออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่

1.1 ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่ประสานงานและจัดทำเอกสารต่างๆ รวมทั้งการสั่งซื้อสิ่งจ้างพัสดุ และมีงานการเงินและบัญชี จัดทำการเบิกเงินและบัญชีรายรับรายจ่าย โดยประสานงานกับสำนักงานคณบดี และสำนักงานภาควิชาฯ ต่างๆ

1.2 ฝ่ายปฏิบัติการรับผิดชอบให้บริการวิชาการ งานทดสอบ/ตรวจสอบ จัดฝึกอบรมงานที่ปรึกษาโครงการ งานที่ปรึกษาหน่วยงาน และงานวิจัย

1.3 ฝ่ายการตลาดมีหน้าที่จัดหารายได้ ทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์แนวรุกทั้งในสถาบัน และภายนอกสถาบัน และมีกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์

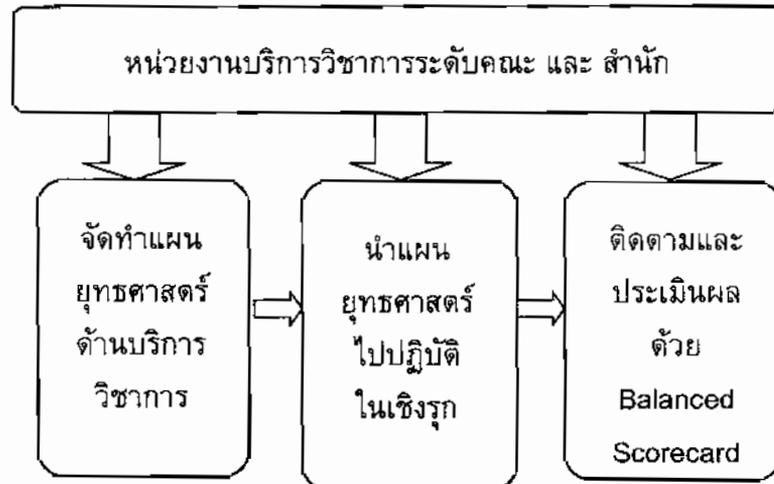
2. กลุ่มหน่วยงานบริการวิชาการระดับสำนัก มีผู้อำนวยการทำหน้าที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่คณะกรรมการอำนวยการกำหนดไว้ ไปแปลงเป็นแผนงานหรือโครงการที่เป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติงาน โดยแบ่งสายงานออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้

2.1 สำนักงาน รับผิดชอบงานการเงินและบัญชี งานบุคคล งานพัสดุ และงานธุรการ

2.2 ฝ่ายปฏิบัติการ รับผิดชอบการจัดฝึกอบรม งานทดสอบ/ตรวจสอบ งานวิจัย งานที่ปรึกษาหน่วยงาน การให้บริการบ่มเพาะเชิงธุรกิจ

2.3 ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่จัดหารายได้ ทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์แนวรุก ทั้งในสถาบัน และภายนอกสถาบัน มีกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ มีการจัดทำฐานข้อมูลค้ำห้ในปัจจุบัน และอนาคต

5.3.1.2 ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ หน่วยงานบริการวิชาการแก่สังคม เมื่อสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ จะได้ข้อสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยงานบริการวิชาการแก่สังคม และบุคลากรที่ให้บริการวิชาการ ภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยงานบริการวิชาการทั้งระดับคณะ และสำนัก ได้แก่ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ด้านกระบวนการและระเบียบบริการวิชาการ และด้านดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ดังนั้นเมื่อสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้



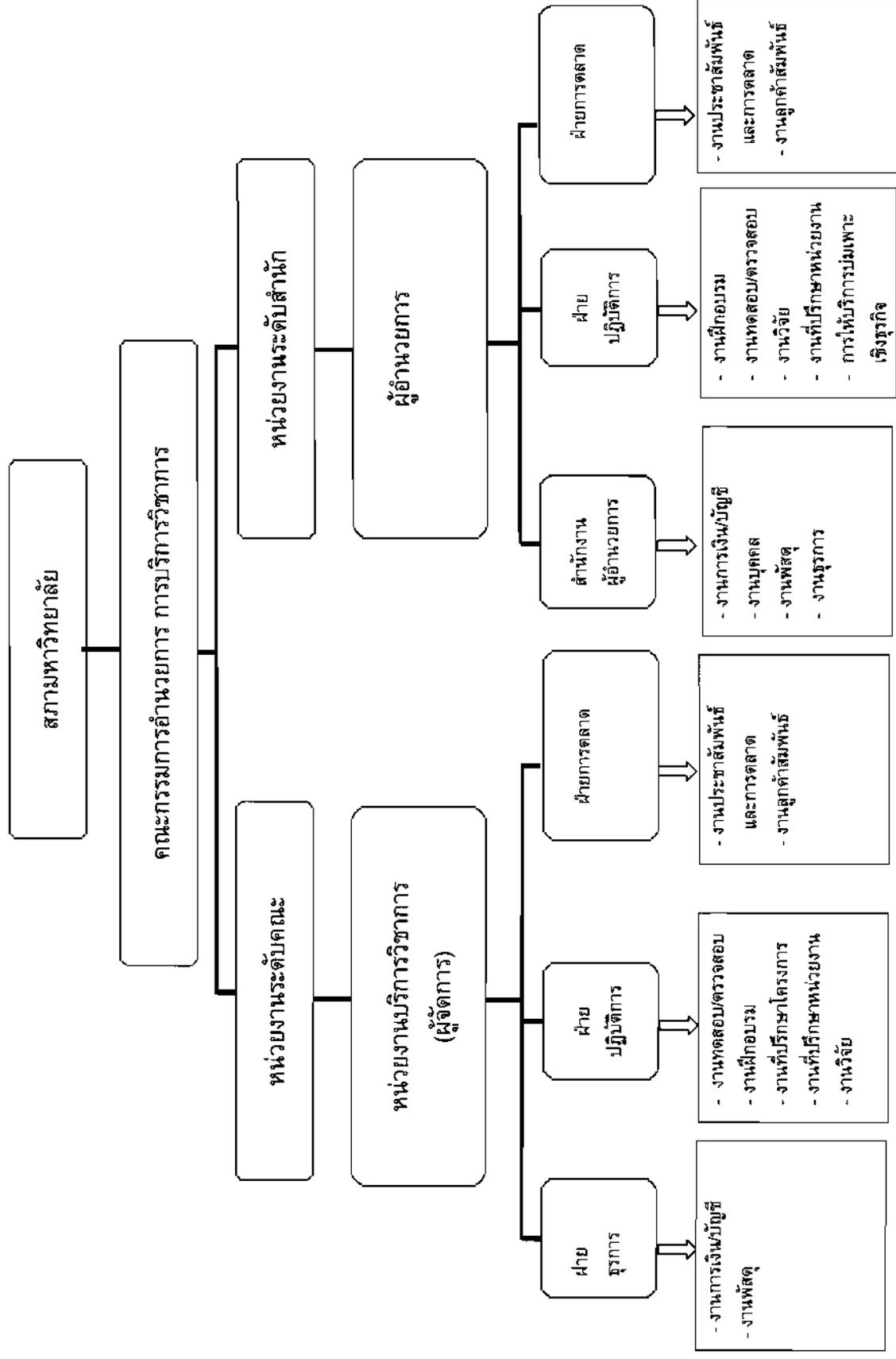
ภาพที่ 5 -1 กระบวนการบริหารจัดการ การให้บริการวิชาการแก่สังคม

จากภาพที่ 5-1 แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการ การให้บริการวิชาการแก่สังคม ดังกล่าว จะมีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา าระบราชการได้วางแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐ นำไปปฏิบัติ ดังนั้นเมื่อสถาบันเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงานบริการวิชาการ ระดับคณะ และสำนัก ควรจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ ด้านบริการวิชาการ เช่น การเพิ่มศักยภาพการให้บริการวิชาการ การเพิ่มความ คล่องตัวให้บริการวิชาการ การเพิ่มศักยภาพด้านการตลาด และควรนำยุทธศาสตร์ดังกล่าวไป จัดทำประเด็นกลยุทธ์ต่างๆ และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติแผน ตามแผนที่กำหนดตลอดจนมี การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ด้วย Balanced Scorecard ที่ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยทั้ง 4 มุมมองนี้จะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดทางด้านปริมาณ และคุณภาพอย่างชัดเจน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ผลการวิจัยพบว่า จากข้อมูลความต้องการด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ให้ ความสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพเน้นซึ่งการ บรรลุความต้องการและความคาดหวังทั้งในปัจจุบันและอนาคตของลูกค้า (ผู้รับบริการ) ควรมี การศึกษาความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผน การให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการอย่างยั่งยืน

5.3.2.2 รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์แต่ละด้าน เป็น กระบวนการปฏิบัติงานในเชิงรุก ดังนั้นเมื่อสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงาน บริการวิชาการ ควรพิจารณานำผลการวิจัยไปศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติ เพื่อพัฒนารูปแบบการ บริหารจัดการให้เหมาะสมกับพันธกิจของหน่วยงานตนเอง มากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 5-2 โครงสร้างการบริหาร หน่วยงานบริการวิชาการแก่สังคม เมื่อสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เป็นมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ