

การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ



นายันทวุฒิ พิมพ์แพง

ศูนย์วิจัยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A STUDY OF THE STATE OF AND GUIDELINES FOR INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT
IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

Mr. Nuntawut Pimpaeng

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Development Education**

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

521635

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โดย

นายมันทวุฒิ พิมพ์แพง

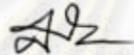
สาขาวิชา

พัฒนศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.จรรยา มาคิลก โกวิท

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ



..... คณบดีคณะครุศาสตร์

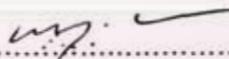
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.จรรยา มาคิลก โกวิท)



..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป)

ศูนย์วิทยุโทรพัสดุ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นับทูลดี ทิมพ์แพง : การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.

(A STUDY OF THE STATE OF AND GUIDELINES FOR INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.ดร.จตุพรศรี มาติลลโกวิท 221 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 11 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 5 ท่าน นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา 3 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านทุนทางปัญญา 3 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่าสภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุน โครงสร้างและองค์กร ทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี และทุนความสัมพันธ์ มีดังนี้ สภาพทุนมนุษย์ มีการนำความรู้ของคณาจารย์และนิสิตนักศึกษาไปสร้างรายได้ให้กับสถาบัน นุคกลางขาดทักษะชีวิตทักษะสังคมและขาดสำนึกในความสำนึก/ความรับผิดชอบต่อแต่การผลิตบัณฑิต ไม่ตรงกับตลาดแรงงานและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ สภาพทุนโครงสร้างและองค์กร สถาบันอุดมศึกษามีวิสัยทัศน์ร่วมและมีวัฒนธรรมองค์กร มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการประเมินผลงานโดยมุ่งที่ผลผลิตและผลลัพธ์ นอกจากนี้พบว่ามีการสร้างบรรยากาศทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ตลอดเวลา แต่ขาดความยึดมั่นในการบริหารงานภายใต้ระบอบราชการ สภาพทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีการตอบสนองการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ แต่การเข้าถึงระบบเครือข่ายไม่รวดเร็วและไม่ครอบคลุมพื้นที่การใช้งาน การวิจัยและพัฒนา มีลักษณะแบบร่วมมือและเครือข่ายมากขึ้น แต่ทั้งนี้ทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันอุดมศึกษาไม่ได้นำมาสร้างให้เกิดประโยชน์เชิงธุรกิจ สภาพทุนความสัมพันธ์ มีการวิจัยทางตลาดการศึกษา ด้านอุปทานของสถาบันแต่ขาดการวิจัยด้านอุปสงค์ มีการสร้างองค์ความรู้จากความสัมพันธ์กับภายนอกเพื่อสร้างความภาคภูมิใจของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศรวมทั้งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สถาบัน

แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีดังนี้ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ ควรสร้างความร่วมมือกับภายนอกในการปรับหลักสูตรเพื่อให้ตรงต่อทักษะในการปฏิบัติงานจริง ส่งเสริมกิจกรรมนอกเหนือกิจกรรมทางวิชาการอย่างเป็นระบบ และควรกระตุ้นสำนึกในความสำนึก/ความรับผิดชอบต่อโดยการใช้บทบาทของผู้นำ แนวทางการพัฒนาทุนโครงสร้างและองค์กร ควรสร้างความร่วมมือในการกำหนดความเหมาะสมและสอดคล้องให้กับองค์กร ปฏิรูปการบริหารจัดการภายในให้อีกหน่วยงานได้การบริหารแบบราชการ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ สร้างอัตลักษณ์ทางวิชาการ และควรมุ่งบริหารจัดการบุคคลผู้เป็นเลิศอย่างเป็นระบบ แนวทางการพัฒนาทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี ควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถาบันอย่างพอเพียง พัฒนาระบบการจัดเก็บและแบ่งปันผลประโยชน์การวิจัย ปรับโครงสร้างการบริหารการวิจัยประสานงานแบบการเข้าร่วมกลุ่มวิจัย และควรส่งเสริมการสร้างมูลค่าของทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ แนวทางการพัฒนาทุนความสัมพันธ์ ควรวิจัยทางการตลาดศึกษาด้านอุปสงค์ พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเกี่ยวกับการตลาดด้านการศึกษา เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเครือข่ายต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน และควรส่งเสริมการจัดการข้อมูลด้านวิชาการและการวิจัยสำหรับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย

ภาควิชา นโยบย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

สาขาวิชา พัฒนศึกษา

ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนิติ

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

4983697027: MAJOR DEVELOPMENT EDUCATION

KEYWORDS: INTELLECTUAL CAPITAL / INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT / PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS / HUMAN CAPITAL / STRUCTURAL AND ORGANIZATIONAL CAPITALS / INNOVATIVE AND TECHNOLOGICAL CAPITAL / RELATIONAL CAPITAL

NUNTAWUT PIMPAENG: A STUDY OF THE STATE OF AND GUIDELINES FOR INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.

THESIS ADVISOR: ASSOC. PROF. CHAROONSRI MADILOGGOVIT, Ph.D., 221 pp.

The objectives of this thesis are to study the states of intellectual capital and propose the guidelines for intellectual capital development in the public higher education institutions. The study was conducted by interviewing 11 key informants, namely 5 chancellors, 3 scholars, and 3 intellectual capital specialists and scholars of the public higher education institutions. The methodology for this study employs a structured interview and the content analysis.

The results indicate that the states of intellectual capital in public higher education institutions, which consists of the human capital, structural and organizational capital, innovative and technological capital, and relational capital, are as follows: **the states of human capital:** Professors and students have used knowledge to generate the institutional revenue, graduated students lack social skills, the need for achievement, and a sense of responsibility. In addition, the production of graduated students does not meet with the demand of labor market and national guidelines of human development; **the structural and organizational capital:** The institutions have shared vision and common organization culture. They are administrated by participatory management. Within the institutions, there is evaluation procedure which focuses on output and outcome. It is also found that despite the motivating learning environment, the rigid bureaucratic system has hinder the progress; **the states of innovative and technological capital:** Technology is adopted to develop the institutions' operation and graduated students' learning behavior. However, access to the network is not speedy and available in all areas. The research and development have become more collaborative and networking more widespread. Even so, the institutions do not use the institutional intellectual property for commercial benefits; **the states of relational capital:** Educational marketing research tends to be on the supply-side, while the study on the demand-side is scant. Outer institutional knowledge is created to satisfy the stakeholders both at local and national levels. It has brought about good image for the institutions.

The guidelines for intellectual capital development are as listed: For **Human capital:** Collaboration with external organizations should be made to adjust the curriculums into a more practical mode. Non-academic activities are to be systematically promoted. Leadership skills are introduced so as to instill the students' need for achievement and their sense of responsibility. For **structural and organizational capital:** Participatory management must be set to realign the operational system into a sensible manner. Internal managerial reform is required to turn the rigid bureaucratic system into lenient one. Build up the learning environment and set up academic uniqueness. Human resource must steadily deal with the talent management. For **innovative and technological capital:** Technology must be selected and put to use adequately and appropriately. Filing and research income system are to constantly be developed and the intellectual property for commercial benefit be promoted. For **relational capital:** Educational marketing research should focus on the demand-side. Database system on the educational marketing information must be developed and networking system be unified. The data management system for the academic and research purposes must be provided for all the stakeholders.

Department: Educational Policy, Management and Leadership

Field of Study: Development Education

Academic Year: 2009

Student's Signature:

Advisor's Signature:

Nuntawut Pimpaeng
C. Madiloggovit

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ข้าพเจ้าจักขอขอบพระคุณทุนทางปัญญาทั้งหมดของบุคคลและสถาบันที่เกี่ยวข้อง ลำดับแรกข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณทุนมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ ขอกราบขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่ตลอดเวลาอันมีค่า และให้โอกาสข้าพเจ้าได้นำความคิดเห็นของทุกท่านมาถนอมกรองจนเป็นกลายเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าและประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้อื่น ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.จรูญศรี มาติลลโกวิท อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่คอยให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์แก่การวิจัยด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่งตลอดมา ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาพิจารณาตรวจสอบและชี้แนะแสงสว่างแห่งปัญญาในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ทั้งในสาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่กรุณาให้คำปรึกษา สั่งสอน และแลกเปลี่ยนวิทยาการความรู้ต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ข้าพเจ้าได้ศึกษา ณ สถาบันแห่งนี้ และขอกราบขอบพระคุณคุณครู อาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญจนทำให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จได้ในวันนี้

ลำดับถัดมาข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ โครงสร้างและองค์กร และทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยเป็นอย่างสูงที่เห็นความสำคัญของระบบสนับสนุนแก่บัณฑิตในการสร้างความรู้และได้กรุณาสนับสนุนทุนอุดหนุนการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเฉลิมฉลองวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเจริญพระชนมายุครบ 72 พรรษา และทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์แก่ข้าพเจ้าจนทำให้ข้าพเจ้าได้สรรสร้างและพัฒนางานวิจัยเล่มนี้ ขอขอบพระคุณ โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาด้านเทคโนโลยีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ทำให้ข้าพเจ้าได้มีโอกาสเข้าถึงแหล่งความรู้จากทั่วทุกมุม โลกอันเป็นการจุดประกายแนวคิดเริ่มต้นในเรียนรู้สิ่งใหม่ของข้าพเจ้าตลอดเวลา

ลำดับถัดมาข้าพเจ้าขอขอบพระคุณความสันทันท์จาก เพื่อน พี่ น้อง พัฒนศึกษา ธุรกิจศึกษา ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนวมินทราชูทิศกรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 10 ที่คอยให้ความห่วงใย ร่วมมือ ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้กับข้าพเจ้าเสมอมา

ท้ายที่สุดคุณค่าและคุณประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ข้าพเจ้าขอมอบและอุทิศกุศลบุญแต่บิดาและมารดาของข้าพเจ้า แม้ว่าท่านทั้งสองจะไม่มีโอกาสได้อ่านวิทยานิพนธ์เล่มนี้ก็ตาม แต่ท่านทั้งสองยังคงเป็นแรงผลักดันและกำลังใจจากเบื้องบน ให้ข้าพเจ้าสร้างความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับทุนทางปัญญา.....	20
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
วิธีการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ.....	66
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
วิธีการเสนอผลการวิจัย.....	68
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษา.....	71
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ.....	142

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	187
	สรุปผลการวิจัย.....	187
	อภิปรายผล.....	200
	ข้อเสนอแนะ.....	205
	รายการอ้างอิง.....	207
	ภาคผนวก.....	215
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	216
	ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์.....	218
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	221

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1	นิยามของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และนักวิชาการในแต่ละกลุ่ม..... 14
2.2	ทางเลือกในการจัดประเภทของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้..... 16
2.3	มูลค่าโดยรวมของตลาด สินทรัพย์ที่จับต้องได้และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของ บริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา ปี พ.ศ. 2542..... 19
2.4	วิวัฒนาการของกรอบแนวคิดด้านทุนทางปัญญา..... 24
2.5	ตัวอย่างตัวชี้วัดใน Skandia IC Measures 34
2.6	ทุนมนุษย์ของประเทศไต้หวันเปรียบเทียบกับประเทศญี่ปุ่น 38
2.7	องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ..... 42
3.1	สรุปวิธีดำเนินการวิจัย 69
4.1	สภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ..... 137
4.2	แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ..... 182

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ		หน้า
1.1	งบประมาณการลงทุนด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในสังกัดและในกำกับ ปีงบประมาณ 2547-2551.....	4
1.2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
2.1	แนวโน้มการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาต่อผลผลิตรวมในภูมิภาคต่างๆ ของโลก ปี พ.ศ. 2534 – 2547	18
2.2	ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้	20
2.3	กระแสความคิดรวบยอดของทุนทางปัญญา	27
2.4	องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของ Brooking	28
2.5	องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของ Edvinsson	29
2.6	ลักษณะทุนมนุษย์ในองค์กรของ Thomas Stewart	30
2.7	องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของ Thomas Stewart	31
2.8	ตัวแบบทุนทางปัญญาของ Thomas Stewart	32
2.9	ICM Model	33
2.10	Skandia Intellectual Capital Model	34
2.11	องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของ บดินทร์ วิจารณ์	37
2.12	การสร้างมูลค่าของทุนทางปัญญา	58
2.13	โมเดลการวิจัยการพัฒนาทุนทางปัญญาในกลุ่มประเทศอาหรับของ Nick Bontis ...	60
2.14	ตัวแบบการวัดทุนทางปัญญาของ Chen Zhu และ Xie	62

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พัฒนาการและการเปลี่ยนผ่านของสังคมโลกจากยุคเกษตรกรรมเป็นยุคอุตสาหกรรม ในช่วงศตวรรษที่ 19 และเปลี่ยนผ่านสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศในศตวรรษที่ 20 ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรของโลกไปอย่างไร้ขีดจำกัดภายใต้ความไม่รู้ (ไซน์ทีฟิค อเมริกัน, 2548) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบเศรษฐกิจ ทำให้เกิดความไม่รู้ในการผลิต ความไม่รู้ในการจำหน่ายแจก การบริโภคอย่างไม่มีประสิทธิภาพ จนก่อให้เกิดปัญหาแก่สังคมโลกตามมา ทำให้หลายองค์กรระดับนานาชาติต่างคิดค้นหาหนทางในการก้าวข้ามไปสู่ศตวรรษ 21 (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548: 121) โดยนำทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดมาใช้ในกระบวนการผลิตให้เกิดศักยภาพสูงสุดนอกเหนือจากเงินที่คืน เครื่องจักร แรงงาน นั่นคือ ความรู้ของคน แนวคิดดังกล่าวจึงกลายเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกที่อาศัยความรู้เป็นฐานการพัฒนา (คณิศ เทียนพุทธ, 2547n; Berry, 2005: 3 และ Duderstadt, 2000: 2-3) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย เมื่อผลกระทบของกระบวนการทัศน์ทางเศรษฐกิจที่ก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ทำให้การแข่งขันระหว่างประเทศทวีความรุนแรงมากขึ้น ประเทศไทยนำเข้าเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากประเทศที่มีระดับเทคโนโลยีที่เหนือกว่า เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิต เพิ่มมาตรฐานของสินค้าและบริการ ตลอดจนเพิ่มความหลากหลายของสินค้าและบริการ เพื่อให้ประเทศสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ภาวะดังกล่าวทำให้โครงสร้างการผลิตของประเทศเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ มีความต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้และความสามารถระดับสูง สร้างการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนในสัดส่วนที่สูงกว่าและลงทุนเพื่ออนาคตมากขึ้น (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2545: 4-9) ส่งผลทำให้ความสำคัญของสินทรัพย์ที่จับต้องได้ถูกพิจารณาน้อยลงและมุ่งให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากขึ้น (Guthrie, 2001: 27) มีผลทำให้เกิดแนวคิดในการนำสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) นำมาเป็นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ (Pitkanen, 2007: 6-9)

สำหรับประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทุนทางปัญญา โดยริเริ่มการพัฒนาในทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างชัดเจน ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ใช้แนวคิดที่ว่า *คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา* ในการเสริมสร้างศักยภาพของคนทุกคนทั้งให้เต็มศักยภาพในด้านร่างกาย จิตใจและสติปัญญา ให้มี

ความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เสริมสร้างสมรรถนะทางเศรษฐกิจให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง และมีขีดความสามารถแข่งขันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2539) ในช่วงระยะเวลาต่อมาแนวคิดดังกล่าวยังคงมีความต่อเนื่องในมิติของการพัฒนาคน เพื่อสร้างสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ที่เปิด โอกาสให้คนไทยทุกคนสามารถคิดเป็นทำเป็น มีเหตุผล มีความริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต รู้เท่าทันโลกเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถสั่งสมทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Accumulates) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) โดยมีเป้าหมายการพัฒนาสู่ สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544) นอกจากนี้ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่มุ่งพัฒนาสังคมสู่ สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) มีการขยายกรอบแนวคิดของทุนทางปัญญาผ่านกระบวนการเรียนรู้ของคน ซึ่งความรู้เกี่ยวกับทุนทางปัญญาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประโยชน์แก่ประเทศชาติ ไม่ใช่เพียงแค่ผลประโยชน์ของบุคคล หรือกลุ่มคนฝ่ายใดเพียงฝ่ายหนึ่งเท่านั้น (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549)

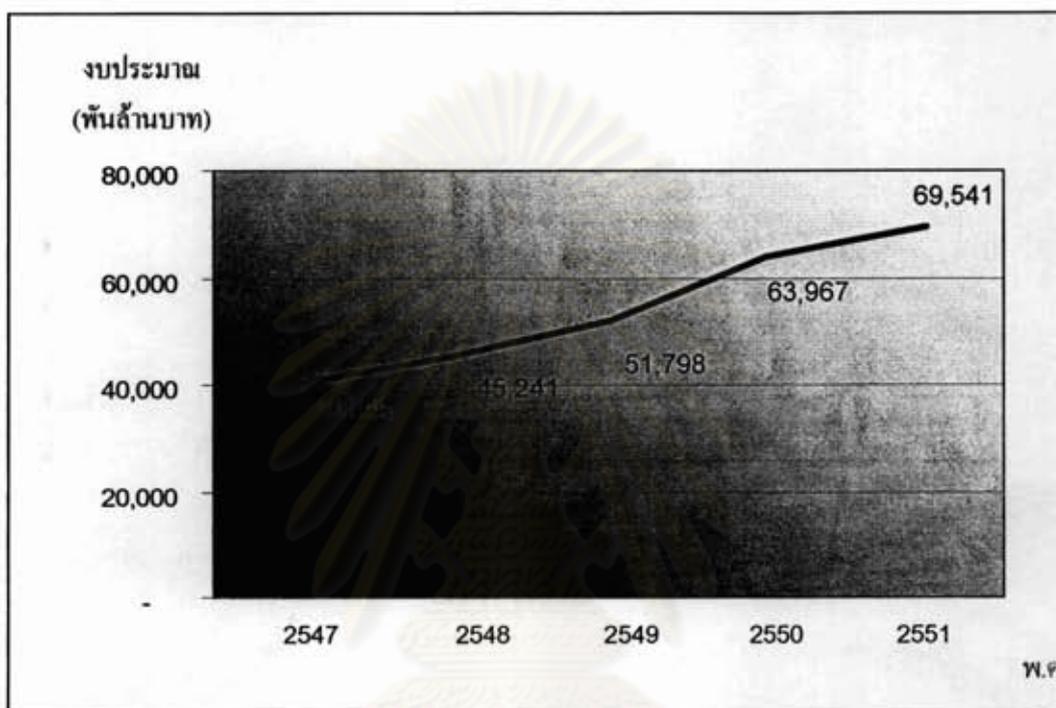
นอกจากนี้รัฐบาลสมัยพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ได้ให้ความสำคัญกับทุน โครงสร้างและองค์กรของประเทศ โดยได้กำหนดนโยบายด้านเศรษฐกิจ ข้อ 2.2.7 ว่าด้วยโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา เนื่องจากประเทศไทยได้มีการลงทุนจำนวนมาก ในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ แต่โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญายังอยู่ในฐานะต่ำกว่าประเทศคู่แข่งหลายประเทศ ดังนั้น รัฐบาลจึงจัดทำแผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาขึ้น เพื่อเร่งรัดให้มีการสร้างปัญญาในสังคม เพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างความสามารถของประเทศอย่างยั่งยืน ตลอดจนสนับสนุนให้ภาครัฐและภาคเอกชนร่วมกันสร้างนวัตกรรม (สุรยุทธ์ จุลานนท์, 2549) โดยโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาดังกล่าวเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้กระบวนการสร้าง แพร์กระจาย และใช้ความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเร่งรัดให้มีการสร้างปัญญาในสังคม สนับสนุนเศรษฐกิจพอเพียง สร้างความสามารถของประเทศอย่างยั่งยืน และสนับสนุนให้ภาครัฐและภาคเอกชนร่วมกันสร้างนวัตกรรม นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ซึ่งนำไปสู่การสร้างทุนทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีของประเทศ ส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมั่นคงในระบบสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2550)

ถึงแม้ว่าในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับทุนทางปัญญา เพื่อให้คนไทยมีความรู้เท่าทันและคามริเริ่มสติทางปัญญาอันเป็นฐานแรกของการเปลี่ยนแปลงแนวคิดไปสู่การใช้ทุนทางปัญญาที่เหมาะสมต่อระบบเศรษฐกิจที่แปรเปลี่ยนไป แต่หากคนไทย

ยังคงไม่สามารถสร้างหรือร่วมสร้าง พัฒนาความรู้ ความคิดและผลผลิตด้วยความสามารถของตนเองแล้ว ข้อมส่งผลให้ประเทศไทยไม่สามารถพัฒนาประเทศได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังเห็นได้จากระบบการศึกษาของประเทศไทยที่ผ่านมาเสริมสร้างให้เกิดความสมดุลของความรู้ ความคิด และวิธีการที่สอดคล้องกันกับสังคมไทย และเริ่มรับความรู้ ความคิด และแบบแผนชีวิตของชาติตะวันตกชัดเจนมากขึ้นตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 เป็นต้นมา ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการศึกษาและชีวิตที่เป็นวัฒนธรรมการรับ (Receiving Culture) ทำให้แนวคิดต่างๆ ในสังคมของประชาชน ไม่ว่าจะในด้านความคิด ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ จำกักอยู่แต่รูปแบบของการรับและบริโภคเท่านั้น แต่สำหรับยุคที่ทุนทางปัญญามีความสำคัญต่อการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจมากขึ้นนั้น คนไทยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างทุนทางปัญญาเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมจากฐานความคิดที่เป็นไทย โดยการเปลี่ยนจากวัฒนธรรมการรับ (Receiving Culture) มาเป็นวัฒนธรรมของการสร้าง (Producing Culture) วัฒนธรรมที่สร้างระบบและผลผลิตที่มีคุณภาพของตนเองได้ พร้อมทั้งมีปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการของสังคมไทย โดยฐานความรู้หรือทุนทางปัญญาของเราเองได้ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ และคณะ, 2549)

นายวิจิตร ศรีสอาน ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของในสถาบันอุดมศึกษาต่อที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย 2550 ว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นสมองและสติปัญญาของสังคม อีกทั้งสามารถเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยที่มีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยี อันเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคมฐานความรู้ที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ (นงศิณี โมติกะ และบัลลังก์ โรหิตเสถียร, 2550) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2550 และ วิจารย์ พานิช, 2545: 9) ดังเห็นได้จากงบประมาณจากภาครัฐที่สนับสนุนแผนงานและโครงการต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในรอบ 5 ปีตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547-2550 พบว่า งบประมาณที่เป็นเงินลงทุนมีอัตราส่วนเพิ่มสูงมากถึงร้อยละ 73.83 จากปีงบประมาณ 2547 โดยในปีงบประมาณ 2550 มีอัตราการเพิ่มระหว่างปีงบประมาณสูงที่สุดถึงร้อยละ 23.49 จากปีงบประมาณ 2549

แผนภาพที่ 1.1 งบประมาณการลงทุนด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดและในกำกับ ปีงบประมาณ 2547-2551



ที่มา: ประจักษ์จากงบค่างบประมาณและงบลงทุนปีงบประมาณ 2547-2551 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดและในกำกับ แหล่งที่มา: <http://www.mua.go.th/users/budget/statistics.html> [29 ตุลาคม 2550]

หากพิจารณาด้านการวิจัยและพัฒนาซึ่งเป็นส่วนสำคัญผลิตองค์ความรู้ให้แก่ประเทศ (ประเวศ วะสี, 2546: 2-8) พบว่าค่าใช้จ่ายทางการวิจัยและพัฒนา ในปี พ.ศ. 2550 ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นกระบวนการในการสร้างทุนทางปัญญาให้เกิดขึ้นในทุนมนุษย์และเป็นทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ค่าใช้จ่ายสูงถึงร้อยละ 37.49 ของค่าใช้จ่ายทางการวิจัยและพัฒนาของประเทศ มากเป็นอันดับสองรองจากการวิจัยและพัฒนาในภาคเอกชน แต่อย่างไรก็ตามผลจากการวิจัยการจัดอันดับของสถาบันนานาชาติเพื่อการพัฒนาด้านการจัดการ (International Institute for Management Development: IMD) ปี พ.ศ. 2550 พบว่าขีดความสามารถของประเทศไทยลดลงจากปี พ.ศ. 2549 จากอันดับที่ 29 มาอยู่ในอันดับที่ 33 (International Institute for Management Development, 2007: 7) ในขณะที่ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศแล้ว ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 28 จาก 30 ประเทศ

โดยมีค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาคิดเป็นร้อยละ 0.28 ต่อ GDP ซึ่งสูงเกินกว่าปีที่ผ่านมาเล็กน้อย (จากร้อยละ 0.26 ต่อ GDP) ซึ่งค่อนข้างต่ำถ้าเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างประเทศ มาเลเซีย ซึ่งมีการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนาเท่ากับร้อยละ 0.63 มากกว่าประเทศไทยถึง 2.25 เท่า (กองบรรณาธิการ, 2550: 23)

แม้ว่าความสำคัญการลงทุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่การพัฒนา สถาบันอุดมศึกษา ยังคงพบปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นขาดแคลนบุคลากรทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ขาดความคล่องตัวของการบริหารงาน ขาดกลไกที่จะเชื่อมโยงภาคีกับภาคส่วนต่างๆ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐกับชุมชน/สังคม (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ 2542: 95-104, ส่ง สุรเกียรติ์, 2545: 9) ซึ่งเปรียบได้กับการขาดการพัฒนาในทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและองค์กร และ ทุนความสัมพันธ์ตามลำดับ เพราะฉะนั้นควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนทางปัญญาของ มหาวิทยาลัยเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาองค์ความรู้ของประเทศตามที่ ประกอบ คุปรัตน์ (2545) สรุปไว้ว่าไม่มีกิจกรรมใดที่สามารถเจริญเติบโตและพัฒนาไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินหรือในสินทรัพย์ที่จับต้องได้หรือไม่ได้ก็ตาม ย่อมมีความสำคัญทุกส่วน

อย่างไรก็ตามในการพิจารณาการพัฒนาทุนทางปัญญานั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความ เข้าใจและขยายขอบเขตของการศึกษาเกี่ยวกับสภาพทุนทางปัญญา เพื่อที่จะสามารถพัฒนาทุนทาง ปัญญาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กร เนื่องจากในแต่ละบริบทขององค์กรต่างมีทุนทาง ปัญญาที่แตกต่างกันออกไป (คนัษ เทียนพูน, 2547; อนงค์นาฏ ศรีวิหค และ อรุณี อินทรไพโรจน์, 2548; Edvinsson, 1997 และ Islam, N., Krairit, D. and Swasdio, U., 2004) จากการศึกษาแนวคิด เกี่ยวกับทุนทางปัญญาในประเทศไทยพบว่าจำกัดอยู่เพียงแค่การศึกษาอยู่ในภาคธุรกิจเท่านั้น ส่วน ในภาครัฐ โดยเฉพาะในภาคการศึกษา พบเฉพาะผลงานวิจัยของ Nazrul Islam, Donyaprueth Krairit และ Usapan Swasdio (2004) ที่ศึกษาเกี่ยวกับทุนทางปัญญา โดยศึกษาองค์ประกอบของ สถาบันวิจัยของมหาวิทยาลัยของรัฐ และปริญญ ชัยกองเกียรติ (2551) ที่ศึกษารูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ และประสิทธิผล องค์กรของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทำให้ทุนทางปัญญาของ สถาบันอุดมศึกษา ขาดความชัดเจนในการศึกษาและการพัฒนาทุนทางปัญญา (ประกอบ คุปรัตน์, 2545: 6) ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงประโยชน์ในศึกษาสภาพของทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อขยายขอบเขต ของการค้นคว้าวิจัยด้านทุนทางปัญญา อันเป็นฐานในการวางแผนพัฒนาแนวทางการพัฒนา สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของทุนทางปัญญาให้กลายเป็นทุนที่มีมูลค่าและคุณค่า เพื่อนำไปพัฒนา ศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาตามที่ได้อ้างเป้าหมายไว้ในแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว (สถาบัน

คลังสมองของชาติ, 2550) ในการสร้างความเข้มแข็งทางปัญญา พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของประเทศให้สูงขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ 2 ขอบเขตด้วยกัน คือ ขอบเขตด้านเนื้อหาและขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล โดยมีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยวางกรอบในการศึกษาสภาพและแนวทางการลงทุนด้านทุนทางปัญญาจากการประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของทุนทางปัญญาของ Nazrul Islam, Donyaprueth Krairit และ Usapan Swasdio (2004) ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและองค์กร ทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี และทุนความสัมพันธ์ เนื่องจากเป็นการศึกษาในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในประเทศไทย

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดและ ในกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษานักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา และผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการด้านทุนทางปัญญา

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หมายถึง ความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เกิดขึ้นจากการนำทุนประเภทต่างๆ รวมกันเพื่อสร้างความรู้ที่มีมูลค่าและคุณค่า โดยทุนประเภทต่างๆ นั้นประกอบไปด้วย ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนโครงสร้างและองค์กร (Structural and Organizational Capital) ทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovative and Technological Capital) และ ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง สิ่งที่จับต้องไม่ได้ที่แฝงอยู่ในตัวผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา นิสิตและนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในแต่ละบุคคล ที่ทำให้เกิดความรู้ที่มีมูลค่าและคุณค่า ทุนมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่

1. ความรู้ของแต่ละบุคคล ได้แก่ ความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะทาง

2. ทักษะในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทักษะในการบริหารจัดการ ทักษะการทำงานเป็นทีม และทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม

3. คุณสมบัติของแต่ละบุคคล ได้แก่ สัดส่วนบุคลากรระหว่างเพศชาย-หญิง สัดส่วนอายุของบุคลากรภายในองค์กร ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความสามารถในการวิจัย ความสามารถในการปฏิบัติงานตรงตามวุฒิทางการศึกษา ความจงรักภักดีต่อองค์กร สัดส่วนผู้ทำงานวิจัยต่อบุคลากรทั้งหมด

4. แรงจูงใจ ได้แก่ แรงจูงใจในความก้าวหน้าในอาชีพ แรงจูงใจในการฝึกอบรม และจำนวนวันในการฝึกอบรม แรงจูงใจโดยการให้รางวัลและผลตอบแทน แรงจูงใจโดยใช้เวลาสำหรับพักผ่อนหรือทำกิจกรรมส่วนตัว แรงจูงใจโดยจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

5. ความตระหนักในอาชีพ ได้แก่ บุคลากรตระหนักในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สถาบัน บุคลากรตระหนักในผลงานตนเองที่มีต่อสังคม บุคลากรได้รับความสนับสนุนอย่างค้ำชูเนื่องในงานที่ประสบความสำเร็จ บุคลากรตระหนักในการคงอยู่ในองค์กร

ทุนโครงสร้างและทุนองค์กร (Structural and Organizational Capital) หมายถึง สิ่งที่ต้องไม่ได้ที่แฝงอยู่ในแนวคิดในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ทำให้เกิดความรู้ที่มีมูลค่าและคุณค่าของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่

1. ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ การจัดการข้อมูลองค์กร และการจัดความรู้ขององค์กรให้อยู่ในรูปของเอกสาร

2. ความเหมาะสมและสอดคล้องขององค์กร (Organization Fit) ได้แก่ วิสัยทัศน์ปรัชญาการบริหารงาน กลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร บรรทัดฐานขององค์กร

3. กระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ แนวทางและบรรทัดฐานในการบริหาร การสร้างคู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน (Tacit Manual) และการสื่อสารภายในองค์กร

4. โครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ ได้แก่ ฐานข้อมูลที่สามารถใช้ร่วมกัน การให้คำปรึกษาด้านฐานข้อมูลแก่บุคลากร การจัดการความรู้ในองค์กร การลงทุนในระบบสารสนเทศ

5. การปรับปรุงคุณภาพงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงคุณภาพงานภายใน และระบบการประกันคุณภาพ

ทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovative and Technological Capital) หมายถึง สิ่งที่ต้องไม่ได้ที่แฝงอยู่ในของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดความรู้ที่มีมูลค่าและคุณค่าของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่

1. ความรู้เชิงเทคโนโลยีของสถาบัน ได้แก่ ความรู้ในเทคนิคการปฏิบัติงาน และความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสำเร็จรูป (Technological Know-how)
2. ความสามารถทางเทคโนโลยีของสถาบัน ได้แก่ การแสวงหาได้มาซึ่งเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีในการปรับเปลี่ยนการทำงาน การประยุกต์เทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมให้กลายเป็นเทคโนโลยีใหม่
3. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของสถาบัน ได้แก่ ความสะดวกในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี ระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การวิจัยและพัฒนา ได้แก่ ความคิดริเริ่มด้านการวิจัยและพัฒนา แผนการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา
5. นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา ได้แก่ ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ความสามารถในการสร้างตราสินค้าหรือชื่อเสียงจากสินค้าหรือบริการ (Trademark) และความสามารถเฉพาะทางที่สถาบันอื่นๆ ไม่สามารถปฏิบัติ/ลอกเลียนแบบได้ (Trade Secret)

ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่จับต้องไม่ได้ที่แฝงอยู่ภายในของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ทำให้เกิดความรู้ที่มีมูลค่าและคุณค่าร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่

1. ความรู้ด้านความสัมพันธ์ ได้แก่ ความรู้ด้านการตลาดทางการศึกษา (Educational Marketing Knowledge) ความรู้เกี่ยวกับนโยบายด้านการสร้างความสัมพันธ์
2. ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้แก่ อุปสงค์ในภาคอุตสาหกรรมอุปสงค์ในภาคเกษตรกรรม อุปสงค์ในภาคบริการ อุปสงค์ในภาครัฐ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสัมพันธ์ภายในสถาบัน ความสัมพันธ์ภายนอกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจของท้องถิ่น ความรับผิดชอบต่อสังคม การกลับมาใช้บริการของสถาบัน และความจงรักภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสถาบัน (Loyalty)
3. ความร่วมมือและเครือข่าย ได้แก่ กิจกรรมร่วมมือดำเนินงาน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การได้รับเงินทุนสนับสนุน ความร่วมมือกับหน่วยงาน/องค์กร/สถาบันต่างประเทศ
4. ภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ ได้แก่ ความพึงพอใจของสาธารณะ ภาพลักษณ์ของบุคลากร ภาพลักษณ์ในการะการรับผิดชอบต่อสังคม
5. ความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงานวิชาการ ได้แก่ ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการที่มีต่อสังคม จำนวนการใช้ผลงานวิชาการ ความร่วมมือกับสื่อมวลชนในการเผยแพร่ผลงานวิชาการ การริเริ่มโครงการใหม่จากความสัมพันธ์ภายในและภายนอกสถาบัน

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง สถาบันการศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิตขึ้นไป ซึ่งอยู่ภายในสังกัดและในกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

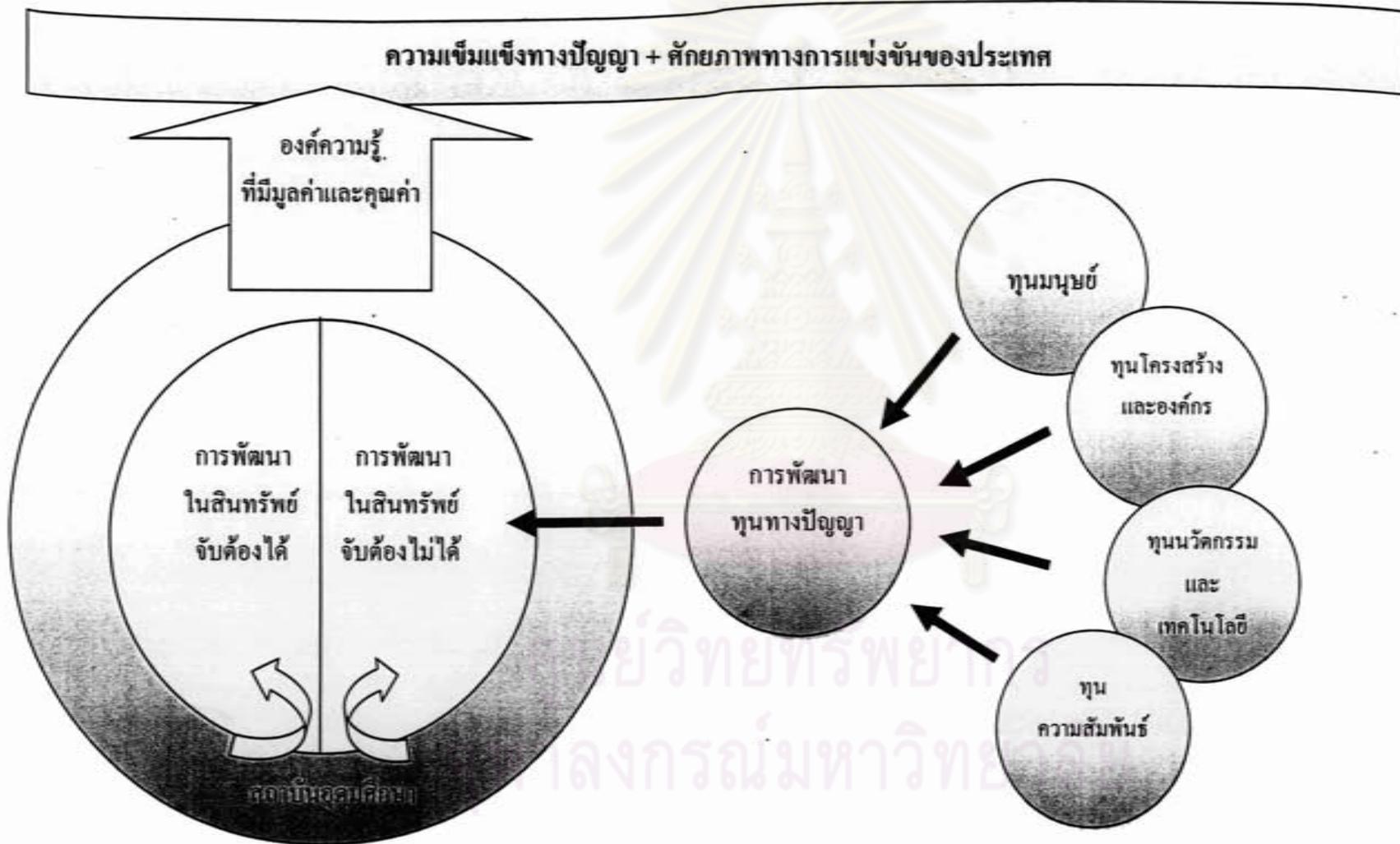
1. เป็นแนวทางสำหรับนักวิจัย/นักวิชาการ/ผู้ที่สนใจ ในการศึกษาทุนทางปัญญาสำหรับสถาบันการศึกษา องค์กรหรือหน่วยงานของรัฐต่างๆ นอกเหนือจากภาครัฐกิจ

2. ได้องค์ความรู้และขยายขอบเขตขององค์ความรู้และแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญา เพื่อเป็นแนวทางและทางเลือกในการพัฒนาทุนทางปัญญาของสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะยังผู้บริหารสถาบันการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านแนวคิดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และแนวคิดเกี่ยวกับทุนทางปัญญา โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

- 2.1.1 แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้
- 2.1.2 นิยามของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้
- 2.1.3 ประเภทของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้
- 2.1.4 การลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้
- 2.1.5 วิธีการวัดมูลค่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้
- 2.1.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทุนทางปัญญา

- 2.2.1 ความหมายคำว่าทุน (Capital)
- 2.2.2 นิยามของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC)
- 2.2.3 ประวัติความเป็นมาของทุนทางปัญญา
- 2.2.4 ความคิดรวบยอด
- 2.2.5 องค์ประกอบของทุนทางปัญญา
- 2.2.6 ตัวชี้วัดทุนทางปัญญา
- 2.2.7 ความสำคัญและประโยชน์ของทุนทางปัญญา
- 2.2.8 ความสำคัญในการศึกษาทุนทางปัญญา
- 2.2.9 แนวทางการจัดการทุนทางปัญญาในประเทศไทยและต่างประเทศ
- 2.2.10 ข้อควรคำนึงในการบริหารทุนทางปัญญา
- 2.2.11 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

2.2.1 แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

การพิจารณาบทบาทของการลงทุนสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจพบว่านักเศรษฐศาสตร์ในสมัยแรกจะพิจารณาถึงการลงทุนกับทุนทางกายภาพเท่านั้น ต่อมาจึงได้มีการพิจารณาถึงลักษณะของทุนที่แฝงอยู่ในตัวมนุษย์ (Embodiment) ที่มีอิทธิพลและบทบาทต่อความสามารถทางการผลิตในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งจัดเป็นนามธรรม ไม่สามารถจับต้องได้ สัมผัสไม่ได้ แลกเปลี่ยนด้วยวิธีการซื้อขายไม่ได้ โดยเฉพาะทุนมนุษย์ (เดชา บุญมาสุข, 2546: 37-38)

ทุนมนุษย์สื่อความหมายถึง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะฝีมือ รวมทั้งสุขภาพอนามัยที่ดี ซึ่งแฝงอยู่ในตัวมนุษย์ในแต่ละคน โดยทุนมนุษย์เกิดมาจากสาเหตุ 2 ประการ คือ 1) เป็นทุนที่ติดตัวมากับมนุษย์ตั้งแต่แรกเกิด (Endowment) 2) เป็นส่วนที่ทุนมนุษย์ได้รับการสร้างเพิ่มขึ้น ดังนั้นทุนมนุษย์ในตัวของคนแต่ละคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แม้ว่าจะมีการพยายามวัดมูลค่าของทุนมนุษย์ให้เหมือนกับทุนทางเศรษฐกิจอื่นๆ ก็ตามแต่การประเมินมูลค่าของทุนมีความซับซ้อนเป็นอย่างมากเพราะเนื่องจากในทุนมนุษย์มีมูลค่าที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้อย่างตลอดเวลานั่นเอง (เทียนฉาย กิระนันท์, 2532: 5)

นักเศรษฐศาสตร์ให้ความสนใจในการลงทุนเกี่ยวกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ โดยเฉพาะการลงทุนสร้างความรู้ในทุนมนุษย์ อคัม สมิธ นักเศรษฐศาสตร์สมัยคลาสสิก ได้กล่าวถึงแนวคิดดังกล่าวว่า สินทรัพย์ของชาติจะเพิ่มขึ้นจากการลงทุนให้ความรู้แก่แรงงานผ่านการศึกษา แสดงให้เห็นถึงว่า การลงทุนทางการศึกษาเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการลงทุนของทุนมนุษย์ และเป็นฐานการพัฒนาในด้านอื่นๆ ต่อไป (Smith, 1952: 22)

นอกจากนี้ แนวคิดเศรษฐศาสตร์แบบนีโอคลาสสิก (Neoclassical Economics) ได้ให้ความสำคัญแก่ความรู้ ในฐานะเป็น ทุน ประเภทหนึ่งในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ (Hsiu-Yueh, 2006: 1) จากแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การสร้างทฤษฎีการเจริญเติบโตแนวใหม่ที่เรียกว่า New Growth Theory หรือ Endogenous Growth Theory

New Growth Theory หรือ Endogenous Growth Theory เป็นทฤษฎีที่สามารถอธิบายถึงความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภายในระบบเศรษฐกิจต่างๆ ที่อาศัยความรู้ เป็นปัจจัยในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) นอกเหนือจากผลรวมของการบริโภค การลงทุน รายจ่ายของ และดุลการค้า (มูลค่าสินค้าส่งออกหักด้วยมูลค่าสินค้านำเข้า) (Romer, 2006) เหตุผลที่ทำให้ทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับ คือ ข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์คือผลจากประเทศในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการเพิ่มขึ้นของเศรษฐกิจและผลผลิตสูงขึ้นจากช่วงศตวรรษที่ 20 นักเศรษฐศาสตร์จึงคิดหาวิธีการวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากการเจริญเติบโตของเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังเป็นผลมาจากการเจริญเติบโตของทุนมนุษย์ ซึ่งได้จากความรู้ของมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาจากการเรียนรู้ การทำงานและการฝึกอบรม (We, 1997: 1)

จากแนวคิดดังกล่าวพบว่าแม้ว่าจะให้ความสำคัญในการลงทุนเพื่อให้เกิดความรู้ขึ้น แต่โดยรวมแล้วการลงทุนในการสร้างความรู้หรือการลงทุนทางการศึกษาจะลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องได้ เช่น เครื่องใช้ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เพื่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการสร้างความรู้ ในขณะที่ไม่ได้สนใจในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ โดยแนวคิดเดิมที่ให้ความสำคัญในสินทรัพย์ที่จับต้องได้นั้น Mark Blaug (1987) ได้เสนอต้นทุนทางการศึกษาในแง่ของต้นทุนทางสังคมและสถาบันอุดมศึกษารับผิดชอบ ได้แก่ ต้นทุนค่าเงินการ ซึ่งได้แก่ เงินเดือน ค่าใช้สอยและวัสดุต่างๆ ค่าอุปกรณ์การเรียน และต้นทุนทรัพย์สิน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้ที่ดิน/ค่าเช่าที่ดิน สิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ ครุภัณฑ์

2.2.2 นิยามของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets)

ในภาคธุรกิจสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) กลายเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มสัดส่วนมูลค่าทางการตลาด เนื่องจากพื้นฐานของการจัดการองค์กร ได้ถูกเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากการจัดการกับสินทรัพย์ที่จับต้องได้มาเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ในขณะที่แหล่งของความสามารถในการแข่งขันได้เปลี่ยนไปสู่สินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Assets) ประกอบกับอุตสาหกรรมได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในที่เน้นความสามารถในการใช้สินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Assets) เพื่อพัฒนาธุรกิจและสร้างมูลค่าทางธุรกิจ (Schirick, 2003)

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้” (Intangible Assets) (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549ก: 4) ว่าเป็นกลุ่มของทรัพย์สินที่เป็นองค์ความรู้ (group of knowledge assets) ทั้งหมดที่สามารถสร้างคุณค่า (value creation) เชิงพลวัต

สถาบันบรูคกิง (The Brookings Institution) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ (Berry, 2005) คือ

- 1) สินทรัพย์ที่สามารถเป็นเจ้าของและขายได้ เช่น สิทธิบัตร คราสินค้า เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ เป็นต้น โดยสินทรัพย์ลักษณะนี้จะได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย
- 2) สินทรัพย์ที่สามารถควบคุมแต่ไม่สามารถขายได้ เช่น กระบวนการวิจัยและพัฒนา เทคนิคการจัดการที่เฉพาะเจาะจง เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3) สินทรัพย์ที่ไม่อาจควบคุมได้ทั้งหมดโดยบริษัท เช่น ความเชี่ยวชาญของคน นอกจากนี้ Kaufmann และ Schhneider (2004) (อ้างถึงใน คณิศ เทียนพูน, 2549ก: 19-21)

ได้สังเคราะห์งานวิจัย หนังสือ และวารสารต่างๆ ทางธุรกิจเกี่ยวกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) โดยสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 นิยามของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และนักวิชาการในแต่ละกลุ่ม

กลุ่ม/นิยาม	นักวิชาการ
<p>กลุ่มที่ 1: หมายถึง ทูทางปัญญา</p> <p>นิยาม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทูที่เป็นฐานความรู้ของปัญญา 2. สิ่งที่มีมูลค่าที่มองไม่เห็น 3. สิ่งทั้งหลายที่ไม่ได้อยู่ในทางกายภาพ แต่เป็นสิ่งที่มีความค้ำต่อบริษัท 4. ความแตกต่างระหว่างมูลค่าตลาดของบริษัทและมูลค่าทางบัญชี ความรู้ที่เน้นทรัพยากรเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องของธุรกิจจากทูทางปัญญา 5. มูลค่าทางเศรษฐกิจของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ 2 ประเภทขององค์กร คือ ทุนองค์กรและทุนมนุษย์ 6. วัสดุอุปกรณ์ทางปัญญาความรู้ สารสนเทศ ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ประสิทธิภาพที่สามารถนำไปใช้เพื่อสร้างความร่ำรวย ซึ่งเท่ากับการรวมของพลังสมอง (Collective Brainpower) 7. ความรู้ที่สามารถปรับไปสู่ผลกำไร 	<p>Bukh, P.N.; Larsen, H.T.; Mouritsen, J. (2001)</p> <p>Breennan, N.; Connell, B. (2003)</p> <p>Edvinsson, L. (1997)</p> <p>Ordonez de Pablos, P. (2003)</p> <p>Petty, R.; Guthrie, J. (2002)</p> <p>Stewart, T.A. (1998)</p> <p>Sullivan, P.H. (2003)</p>

กลุ่ม/นิยาม	นักวิชาการ
<p>กลุ่มที่ 2: หมายถึง สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ นิยาม</p> <p>1. สิ่งที่เป็นตัวหลักในการผลักดัน เช่น การวิจัยและพัฒนา การโฆษณา เทคโนโลยีสารสนเทศ และการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์</p> <p>2. สิ่งที่ถูกดึงออกมาจากบุคคลในองค์กร จากสามประเภท คือ โครงสร้างภายนอก โครงสร้างภายในและความสามารถส่วนบุคคล</p> <p>3. ความแตกต่างระหว่างทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งสามารถวัดได้ขณะหนึ่งและกิจกรรมของสิ่งที่ยังจับต้องไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง</p>	<p>Gu, F.; Lev, B. (2001)</p> <p>Sveiby, K.E. (1997)</p> <p>Sanchez, P.; Chaminade, C. และ Olea, M. (2002)</p>
<p>กลุ่มที่ 3: ไม่มีนิยามที่ชัดเจน นิยาม</p> <p>1. ไม่มีนิยามครอบคลุมเพียงความรู้</p> <p>2. ไม่มีนิยาม แต่พิจารณาจากการแยกการวัดผลงานด้านการเงินและการวัดผลงานที่ไม่ใช่การเงิน</p> <p>3. ไม่มีนิยาม ระบุว่าหมายถึงการวิจัยและพัฒนา และการโฆษณา</p>	<p>Grant, R.M. (1997)</p> <p>Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001)</p> <p>Chan, L.K.; Lakonishok, J.; Sougiannis, T. (2001)</p>

2.1.3 ประเภทของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

การแบ่งประเภทของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เริ่มได้รับความสนใจแบ่งประเภทออกชัดเจนมากขึ้นใน ปี พ.ศ. 2542 จากศึกษาด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสารในภาคธุรกิจของ Canibano, L., Covarsi, M.G-A. และ Sanchez, M. P. (1999) พบว่า องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) ได้กำหนดควาระระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาดัชนีวัดสำหรับการลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ คือ

- 1) การลงทุนทางกายภาพ (Physical investment)
- 2) การลงทุนในเทคโนโลยีที่จับต้องไม่ได้ (Intangible investment in technology)
- 3) การส่งเสริมการลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Enabling intangible investment)
- 4) การตลาด (Marketing)

จากการแบ่งประเภทของสินทรัพย์ตามดัชนีวัดสำหรับการลงทุนก่อให้เกิดการจัดตั้งศูนย์วิจัยสิ่งจับต้องไม่ได้ (The Intangible Research Center) ขึ้นที่มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก (New York University: NYU) ซึ่งต่อมาได้มีการนำเสนอทางเลือกในการจัดประเภทสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 ทางเลือกในการจัดประเภทของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

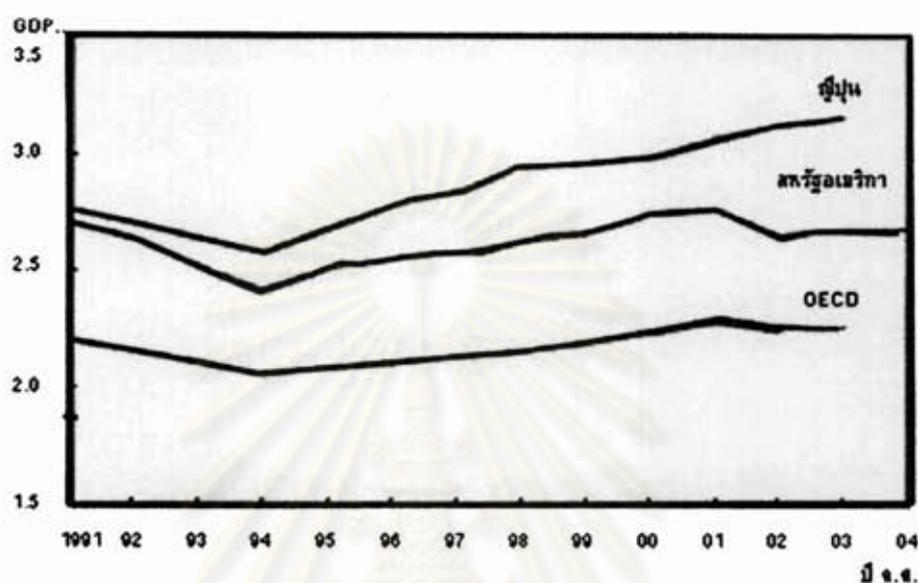
goodwill (Goodwill)	การนำไปสู่คุณค่าของบริษัท
ทุนทางปัญญา	ความลับทางการค้า การพัฒนาคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ภายในองค์กร ทรัพย์สินทางปัญญา
มูลค่าของตราสินค้า	สมรรถนะของตราสินค้าที่ยั่งยืนและส่งเสริมอุปสงค์ทางเศรษฐกิจและ สมรรถภาพด้านการตลาด
ทุนโครงสร้าง	สมาชิกขององค์กร สมรรถนะขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม และ สมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์กร
มูลค่าด้านลูกค้า	รายชื่อลูกค้าและสิ่งจับต้องไม่ได้อื่นๆ ของลูกค้า ความจงรักภักดี ความพึงพอใจของลูกค้า และความสัมพันธ์และข้อตกลงในการจัด จำหน่าย
อื่นๆ	ความได้เปรียบที่มีความสัมพันธ์กับรัฐบาล ข้อตกลงที่ยังไม่สมบูรณ์

2.1.4 การลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Investment in Intangible Assets)

ในปัจจุบันพบว่าการลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มีความสำคัญมากกว่าการลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Schirick, 2003) ประเทศต่างๆ จำเป็นต้องมีการสั่งสมองค์ความรู้ของประเทศเพื่อสร้างขีดความสามารถในด้านต่างๆ (Competence Building) และมีการจัดการนวัตกรรมที่เหมาะสม ภายใต้กลยุทธ์การสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างบนฐานของสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Assets) โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) เช่น สหรัฐอเมริกา สวีเดน และฟินแลนด์ ที่ให้ความสำคัญต่อการลงทุนสร้างองค์ความรู้ ไม่ว่าจะเป็น การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา การศึกษา ซอฟต์แวร์ ให้เกิดขึ้นภายในประเทศ ควบคู่ไปกับการสะสมทุนรวม (Investment in knowledge and investment in gross fixed capital formation) (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549ก: 4-5) การลงทุนในทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ที่เพิ่มมากขึ้นของกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป ญี่ปุ่น พบว่า แม้ประเทศเหล่านี้จะมีแนวโน้มการสร้างคุณค่า (value creation) ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากยุคเศรษฐกิจสารสนเทศสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ลดลง แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่ลดลงในการจัดการกับการใช้ประโยชน์ในสินทรัพย์ทางปัญญา แต่ในขณะที่ความสัมพันธ์ของการลงทุนสร้างองค์ความรู้และการสร้างนวัตกรรม พบว่าการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาของเอกชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างสิทธิบัตร และนวัตกรรมในภาคอุตสาหกรรมไม่รวมภาคบริการ (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549ก: 6-7) ดังนั้นในอนาคตจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงในการลงทุนในทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ควบคู่กับการสะสมทุนทางปัญญา เพื่อขับเคลื่อนการสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2.1 แนวโน้มการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาต่อผลผลิตรวมในภูมิภาคต่างๆ ของโลก ปี พ.ศ. 2534-2547



ที่มา: คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2549ก). OECD conference on intellectual assets based management. ใน เอกสารประกอบรายงานการเข้าร่วมประชุม. 7-8 ธันวาคม ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น.

2.1.5 วิธีการวัดมูลค่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

ในองค์กรภาคธุรกิจที่มีเป้าหมายในการแสวงหากำไร และมีการลงทุนในตลาดทุนสามารถวัดมูลค่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในภาพรวมได้ง่ายกว่าองค์กรอื่นๆ โดยพิจารณาความแตกต่างของมูลค่าสินทรัพย์ที่มีอยู่ในรายงานทางบัญชีเปรียบเทียบกับมูลค่าการตลาดในตลาดทุน จะพบส่วนต่างที่เกิดขึ้น โดยไม่สามารถอธิบายถึงมูลค่าที่เกิดขึ้นในรูปของรายงานทางบัญชีที่จะรายงานประเภทของสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวรได้ (Kaplan and Norton, 2007)

ตารางที่ 2.3 มูลค่าโดยรวมของตลาด สิทธิบัตรที่จับต้องได้และสิทธิบัตรที่จับต้องไม่ได้ของบริษัท
ในประเทศสหรัฐอเมริกา ปี พ.ศ. 2542

หน่วย: ล้านดอลลาร์

บริษัท	มูลค่าตลาด*	สิทธิบัตร ที่จับต้องได้**	สิทธิบัตร ที่จับต้องไม่ได้
ไมโครซอฟท์	483,000	22,357	460,643
อินเทล	269,000	31,471	237,529
ลูเซนท	202,000	26,720	175,280
ไฟเซอร์	154,000	18,302	135,698
เอ็มซีไอ เวิร์คคอม	146,000	80,193	65,807
บริสตอล เมเยอร์ส	145,000	16,272	128,728
เซลล์ คอมพิวเตอร์	122,000	6,877	115,123

ที่มา: * เบสโธน์ ฮูเวอร์, สแตนคาร์ค แอนด์ พาร์ต, WSJ รีเสิร์ช และ ** Fortune, August 2, 1999 ช่างโน คน้อย เทียนทูน (2545)
การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21 หน้า 137

2.1.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างคุณค่าจากสิทธิบัตรที่จับต้องไม่ได้

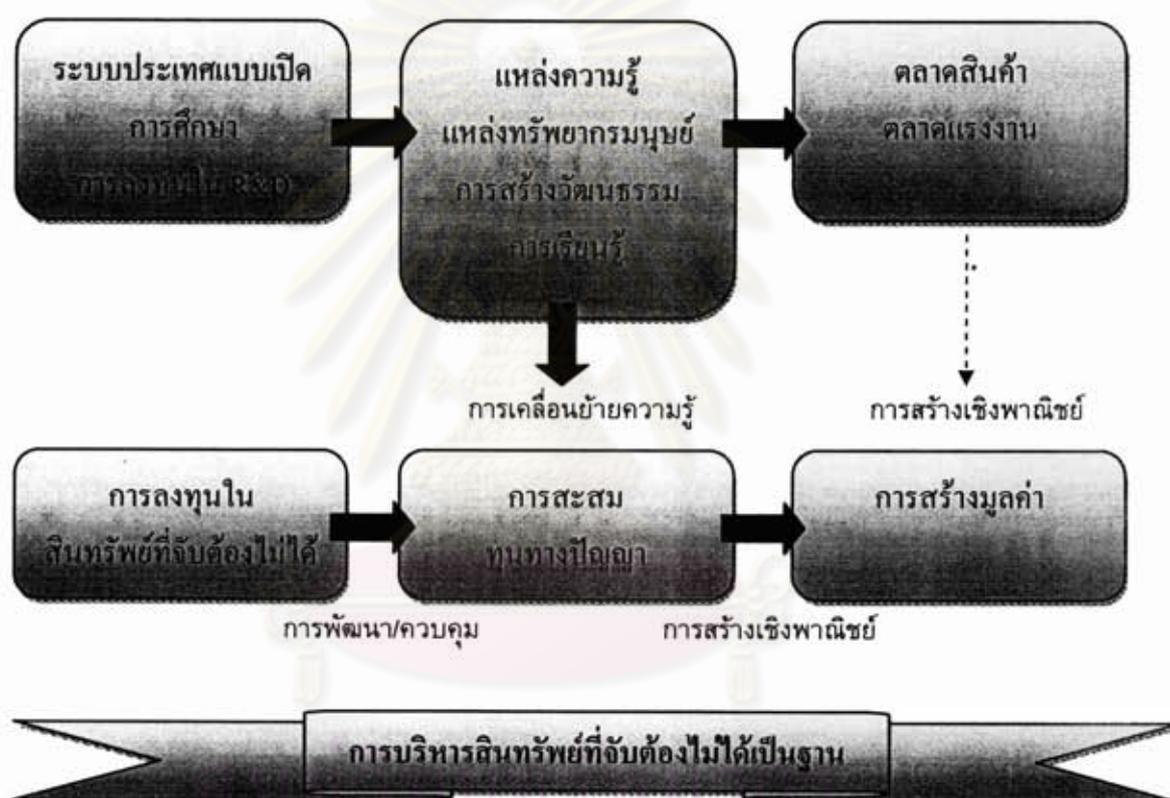
ที่ประชุมการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) ได้อภิปรายถึงปัจจัยต่อการสร้างคุณค่าจากสิทธิบัตรที่จับต้องไม่ได้ (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549ก: 7-9) ดังต่อไปนี้

1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของธุรกิจทั้งระดับชาติ ภูมิภาคและเมือง โดยประเทศต้องลงทุนทางด้านการศึกษา การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาของภาครัฐที่นำไปสู่การสร้างแหล่งความรู้ (knowledge pool) และแหล่งของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ (human resource pool) และวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์ (creative culture) รวมถึงการลงทุนในสิทธิบัตรที่จับต้องไม่ได้ เช่น คราตินค้า

2) ระบบการบริหารจัดการสิทธิบัตรที่จับต้องไม่ได้ที่ดีขององค์กร เสริมสร้างการบริหารจัดการขององค์กรในภาคส่วนต่างๆ ด้วยธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปิดเผยรายงานสิทธิบัตรทางปัญญาค่อสาธารณะ

3) ปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสำคัญ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นฐานของการตั้งสมองค์ความรู้ทางด้านทุนสังคม ทุน โครงสร้าง ทุนสถาบัน และทุนความสัมพันธ์ รวมทั้งภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และกระบวนการสื่อสารระหว่างภายในองค์กร

แผนภาพที่ 2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้



ที่มา: คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2549ก) OECD conference on intellectual assets based management. ในเอกสารประกอบรายงานการเข้าร่วมประชุม. 7-8 ธันวาคม ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทุนทางปัญญา

2.2.1 ความหมายคำว่าทุน (Capital)

แนวคิดเกี่ยวกับคำว่า ทุน (Capital) ส่วนใหญ่ที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความหมายไปในเชิงเศรษฐศาสตร์ มีทฤษฎีและแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์มากมายที่รองรับและเชื่อมโยงแนวคิดเกี่ยวกับทุน (Capital) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต จึงทำให้นักเศรษฐศาสตร์ต่างๆ ให้ความสำคัญกับ ทุน (Capital) เป็นอย่างมากและต่างให้คำนิยามไว้หลายความหมายด้วยกัน

นักเศรษฐศาสตร์ในยุคแรกเริ่ม ได้มีแนวคิดที่แตกต่างกันในการให้คำจำกัดความของคำว่า ทุน (Capital) เช่น อคัม สมิท ได้อธิบายได้ว่า ทุนเป็นเครื่องมือการผลิต เรียกว่า ทุนคงที่ (Fixed Capital) และ เงินที่เป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เรียกว่า ทุนหมุนเวียน (Circulating Capital) โดยที่ ทุนคงที่ (Fixed Capital) ประกอบด้วย 1) เครื่องจักรกลและเครื่องมือในการประกอบอาชีพ 2) อาคารสำหรับประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ 3) ที่ดินและสิ่งปรับปรุงที่ดินที่เหมาะสมแก่การประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ 4) แรงงานหรือความสามารถของพลเมือง ส่วนทุนหมุนเวียน (Circulating Capital) ประกอบด้วย 1) เงินตรา 2) ผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ผลิตและผู้จำหน่ายซึ่งหวังว่าจะได้กำไรจากการขาย 3) วัสดุในการผลิตหรือบริการ 4) สิ่งของที่สำเร็จแล้วแต่ยังอยู่ในมือของผู้ผลิตหรือผู้จำหน่าย แต่แนวคิดดังกล่าวนี้ อคัม สมิท นิยมใช้คำว่า stock มากกว่าคำว่า Capital

ส่วนความหมายในแนวคิดของริคาร์โด ทุน (Capital) หมายถึง เศรษฐทรัพย์ของประเทศชาติส่วนที่ใช้ในการผลิตและประกอบด้วย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม เครื่องมือ วัตถุดิบ เครื่องจักร อันจำเป็นที่จะทำให้แรงงานเกิดผล ซึ่งความหมายดังกล่าวคล้ายคลึงกับแนวคิดของแม็คคัลลอคซ์ที่ว่า ทุนของชาติหนึ่งๆ หมายถึงทุกส่วนของผลิตผลจากอุตสาหกรรมที่มีอยู่ในชาตินั้นๆ และอาจนำมาใช้ได้โดยตรงเพื่อสนับสนุนการค้าหรือเพื่ออำนวยความสะดวกในการผลิต ซึ่งแนวคิดทั้งของริคาร์โดและแม็คคัลลอคซ์ไม่ได้ให้ความสำคัญกับแรงงานหรือความสามารถของพลเมืองเหมือนกับแนวคิดของอคัม สมิท (กนกวรรณ จินานุวัฒนา, ชำรงค์ มั่งคอง และวรวุฒิ โรมรัตนพันธ์, 2546)

2.2.2 นิยามของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

ในปัจจุบันการให้คำนิยามของคำว่าทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ได้มีความพยายามให้ความหมายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อสร้างคุณค่าและเชื่อมต่อการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาวในองค์กร (อนงค์นาฏ ศรีวิหค และ อรุณี อินทรไพโรจน์, 2548) แต่อย่างไรก็ตามการให้คำจำกัดความเกี่ยวกับทุนทางปัญญายังขาดความชัดเจน เนื่องจากเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นที่แฝงอยู่ภายในองค์กร และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (European Communities, 2006: 9) รวมทั้งยังมีความหมายหรือการใช้คำที่ใกล้เคียงกับคำว่า สินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Assets) สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนหรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) และสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) (Guthrie, 2001) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่ามีการใช้คำที่ผิดความหมายและมีความหมายซ้ำกันของคำว่าทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intellectual Assets)

นักวิจัยและนักวิชาการหลากหลายสาขาค้างให้คำนิยามของทุนทางปัญญา (Intellectual

Capital) ไว้แตกต่างกันออกไปด้วยกัน Leif Edvinsson (1997) ได้ระบุความหมายไว้ว่าทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) คือความรู้ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่มูลค่าได้ ส่วน Thomas Stewart (1997) ได้อธิบายไว้ว่าทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) นั้นเป็นผลรวมของความรู้ทุกอย่างของบุคคลและองค์กรทั้งหมดที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ ในขณะที่ Wiig (1997) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่ามูลค่าของสิ่งประดิษฐ์ สินค้า หรือบริการที่สร้างขึ้นจากความรู้ นั้นเกิดขึ้นผ่านการดำเนินงานทางปัญญา (Intellectual Activities) การสะสมความรู้ผ่านการเรียนรู้และการสร้างคุณค่าจากความสัมพันธ์

ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เริ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้นเมื่อ องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) ได้นำแนวคิดเรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) มาเป็นแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศ โดยทาง OECD ได้ให้ระบุความหมายไว้ว่า ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) คือมูลค่าทางเศรษฐกิจของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรสองประเภทด้วยกัน คือ ทุนองค์กร (Organization Capital) และทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับของ Bontis (1999) ที่กล่าวว่า ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นการสะสมของสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ ในขณะที่ Mark Leon (2002) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าคุณค่าทั้งหมดขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่แสดงถึงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร ซึ่งเกิดจากกระบวนการปรับเปลี่ยนความรู้ที่ได้จากการวิจัย เครือข่าย ชุมชน อันเป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายของกระบวนการปรับเปลี่ยนความรู้ไปสู่ทรัพย์สินทางปัญญา (William, 2001: 192)

สำหรับในประเทศไทยได้มีนักวิจัยและนักวิชาการ ได้ระบุคำนิยามของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ไว้หลากหลายด้วยกัน บดินทร์ วิจารณ์ (2545) อธิบายตามแนวคิดของ Edvinsson ที่เน้นที่การสร้างคุณค่าและมูลค่าไว้ว่า ทุนทางปัญญา คือ ความรู้ความสามารถของคนและองค์กรซึ่งสามารถนำมาใช้ในการสร้างหรือก่อให้เกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มได้ ในขณะที่มีแนวคิดที่ว่าทุนทางปัญญาจะไม่สามารถแปรเปลี่ยนให้เกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มได้หรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงมาเป็นทุนได้ (กองบรรณาธิการ, เอ็มบีเอ, 2545: 75-89) จนกว่าจะมีการนำความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลและองค์กรมาใช้และพัฒนา (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548: 127)

อย่างไรก็ตามเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามของทุนทางปัญญา ผู้วิจัยได้รวบรวมคำนิยามจากนักวิชาการต่างๆ ดังนี้

Thomas Stewart (1997: 67) ให้นิยามของทุนทางปัญญา หมายถึง วัตถุประสงค์ทางปัญญาซึ่งถูกสร้างขึ้น รวบรวม และยกระดับขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพย์สิน นอกจากนี้ Stewart ยังอธิบายเพิ่มเติมว่าทุนทางปัญญาเป็นกลุ่มของความรู้ โดยให้ความสำคัญแก่ความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน

Edvinsson (1997: 368) ให้นิยามทุนทางปัญญา หมายถึง การเป็นเจ้าของความรู้ การประยุกต์ ประสพการณ์ เทคโนโลยีขององค์กร ความสัมพันธ์กับลูกค้า และความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่ง ทำให้ บริษัทสามารถแข่งขันได้ในตลาด

เนื่องจากทุนทางปัญญาเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและมีการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ ทุนทาง ปัญญา ความหมายของทุนทางปัญญาจึงมีความหมายเหมือนกับ สินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Assets) สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนหรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) หรือทุนความรู้ (Knowledge Capital)

จากคำนิยามที่นักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวไว้ นั้น นำไปสู่การกำหนด องค์ประกอบและเนื้อหาสาระต่างๆ ของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่แตกต่างกันออกไป (คณัย เทียนพูน, 2547; อนงค์นาฏ ศรีวิหค และ อรุณี อินทรไพโรจน์, 2548; Edvinsson, 1997 และ Islam, N., Krairit, D. and Swasdio, U., 2004)

2.2.3 ประวัติความเป็นมาของทุนทางปัญญา

แนวคิดเรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เริ่มได้รับความสนใจในช่วงต้น ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา โดยในภาคธุรกิจต่างให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของทุนทาง ปัญญาที่จะนำมาเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต จนทำให้เกิดนักคิด นักวิชาการที่มี ความรู้ความชำนาญทางด้านทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หลายท่าน เช่น Baruch Lev, Karl Erik Sveiby, Leif Edvinsson, Patrick Sullivan และ Thomas Stewart เป็นต้น

คณัย เทียนพูน (2547) ได้ศึกษาถึงจุดเริ่มต้นของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่ แตกต่างกันได้ 3 กรณีด้วยกัน คือ

- 1) ในประเทศญี่ปุ่นจากการศึกษาผลของสินทรัพย์ที่มองไม่เห็น (Invisible Assets) ในการจัดการของบริษัทญี่ปุ่นของ Hirouki Itami
- 2) การสัมมนาในหัวข้อ การดึงคุณค่าจากนวัตกรรม จัด โดย Teech แห่ง มหาวิทยาลัยเบอร์กีย์ ในปีพ.ศ. 2533
- 3) David Teece ได้รวบรวมและพิจารณาสิ่งที่ไม่เคยคิดกัน ในมิติของนัก เศรษฐศาสตร์หรือทฤษฎีของธุรกิจ ลงในบทความที่ชื่อว่า “เทคโนโลยีเชิงพาณิชย์” (Commercial Technology)
- 4) ในประเทศสวีเดน Karl Erik Sveiby ได้ศึกษามิติของทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และวิธีการสร้างความมั่งคั่งและการมองศักยภาพจาก คุณค่าในองค์กรที่ขึ้นอยู่กับความสามารถ (competence) และความรู้ (knowledge) ของพนักงาน

นอกจากนี้ อดองคานาญ ศรีวิหค และ อรุณี อินทรไพโรจน์ (2548) และ Patrick H. Sullivan (2000a) และ Johan Andrew Kok (2005) ได้ศึกษาวิวัฒนาการของแนวคิดด้านทุนทางปัญญา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 วิวัฒนาการของกรอบแนวคิดด้านทุนทางปัญญา

ระยะเวลา	ความก้าวหน้า
ต้นทศวรรษ 1980	<ul style="list-style-type: none"> - แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับมูลค่าที่จับต้องไม่ได้ เป็นที่รู้จักในเรื่องค่าความนิยม (Goodwill) - Itami จัดพิมพ์หนังสือเรื่อง “Mobilizing Invisible Assets” ในประเทศญี่ปุ่น - Hall จัดตั้งบริษัทเพื่อทำวิจัยเชิงพาณิชย์เกี่ยวกับคุณค่าของมนุษย์
กลางทศวรรษ 1980	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทจำนวนมากเริ่มตระหนักถึงช่องว่างระหว่างมูลค่าทางการตลาดและมูลค่าทางบัญชีที่เพิ่มมากขึ้น - Sveiby พิมพ์หนังสือเรื่อง “The Know-How Company” ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินที่มีตัวตน - Teece เอกสารการสัมมนาเกี่ยวกับการสกัดคุณค่าจากนวัตกรรม
ปลายทศวรรษ 1980	<ul style="list-style-type: none"> - เริ่มมีที่ปรึกษาที่พยายามสร้างบุคคลหรือบัญชีที่ใช้วัดทุนทางปัญญา (Sveiby, 1988) - Sveiby จัดพิมพ์หนังสือ “The New Annual Report” ซึ่งเป็นการแนะนำเรื่องเกี่ยวกับ ทุนความรู้ (Knowledge Capital) - Sveiby จัดพิมพ์หนังสือ “The Invisible Balance Sheet” - Sullivan เริ่มทำวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงพาณิชย์
ต้นทศวรรษ 1990	<ul style="list-style-type: none"> - วิเริ่มการวัดและการรายงานที่เป็นระบบของทุนปัญญาของบริษัทกับบุคคลภายนอก - ปี 1990 บริษัท Skandia AFS ได้เลือก Leif Edvinsson เป็นผู้อำนวยการทุนทางปัญญา ซึ่งเป็นครั้งแรกที่บทบาทของการจัดการทุนทางปัญญาได้ถูกยกระดับให้อยู่ในฐานะปกติและเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมายของบริษัท

ระยะเวลา	ความก้าวหน้า
	<ul style="list-style-type: none"> - Kaplan และ Norton ได้แนะนำแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard (1992) โดยเน้นว่าสิ่งที่สามารถวัดได้คือสิ่งที่ได้รับ - Sveiby จัดพิมพ์หนังสือ "Knowledge Management" - คัทท์คำว่า ทูมทางปัญญา (Intellectual Capital) เริ่มใช้เป็นครั้งแรกในหนังสือของ Steward - Steward พิมพ์บทความแรกเรื่อง "Brainpower" ในนิตยสาร Fortune - Skandia เริ่มจัดองค์ประกอบของทูมทางปัญญา (IC) ซึ่งรู้จักในชื่อของ Edvinsson VP - St. Onge ให้ก่อกำเนิดแนวคิดเกี่ยวกับทุนลูกค้า (Customer Capital)
กลางทศวรรษ 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Nonaka และ Takeuchi (1995) นำเสนองานที่มีอิทธิพลสูงมากชื่อ "The knowledge creating company" เนื้อหาจะเน้นในเรื่องของความรู้ ความแตกต่างและความเกี่ยวข้องกันระหว่างความรู้และทูมทางปัญญา มากกว่าการนำเสนอเฉพาะด้านทูมทางปัญญา - เครื่องมือ Tango Simulation ของ Celemi ได้ถูกสร้างขึ้น ในปี 1994 Tango เป็นผลิตภัณฑ์ทางการตลาดที่ใช้อย่างกว้างขวางเพื่อให้ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญของทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน - บริษัทที่ใช้ตัวแบบ Skandia เริ่มให้ความสนใจกับ "Visualizing Intellectual Capital" (Edvinsson, 1997) - ปี 1995 Celemi ได้ใช้ "Knowledge Audit" เพื่อประเมินทูมทางปัญญา โดยละเอียด - ผู้บุกเบิกทางด้านทูมทางปัญญาได้ตีพิมพ์หนังสือชาติ (Kaplan & Norton, 1996; Edvinssons & Malone, 1997; Sveiby 1997) - งานของ Edvinssons & Malone จะเน้นในเรื่องกระบวนการและวิธีการวัด - Steward พิมพ์ "Intellectual Capital" ในนิตยสาร Fortune - Sullivan, Petrash, Edvinsson ตัดสินใจที่จะรวบรวมผู้จัดการ IC - รายงานเรื่องทูมทางปัญญาของ Skandia ที่ปรากฏต่อสาธารณชนครั้งแรก

ระยะเวลา	ความก้าวหน้า
	<ul style="list-style-type: none"> - การประชุมทางวิชาการ “SEC Symposium” ซึ่งเป็นการประชุมเรื่องการวัดทรัพย์สินทางปัญญาหรือทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน - Sullivan และ Parr จัดพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับกลยุทธ์การให้สิทธิบัตร “Licensing Strategies” - Lev ก่อตั้งหน่วยงานวิจัยทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intangible Research) ที่มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก
ปลายทศวรรษ 1990	<ul style="list-style-type: none"> - ทูทางปัญญากลายเป็นหัวข้อที่ได้รับความนิยมในหมู่นักวิจัย และการประชุมทางวิชาการ - มีโครงการขนาดใหญ่เพิ่มขึ้น เช่น โครงการ MERITUM, Danish และ Stockholm ซึ่งเริ่มต้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการในการทำวิชาเกี่ยวกับทุนทางปัญญา - ปี 1999 องค์กร OECD ได้จัดประชุมนานาชาติที่อัมสเตอร์ดัม เกี่ยวกับทุนทางปัญญา (Organization for Economic Co-operation and Development, 1999; 2000) - Sveiby จัดพิมพ์หนังสือ “The New Organizational Wealth” - Edvinsson และ Malone พิมพ์หนังสือ “Intellectual Capital” - Stewart พิมพ์หนังสือ “Intellectual Capital” - Hoover Institution จัดประชุมเกี่ยวกับการวัดทุนทางปัญญา - Sullivan พิมพ์หนังสือ “Profiting from Intellectual Capital”

2.2.4 ความคิดรวบยอด

จากการศึกษาของ Leif Edvinsson ได้นำเสนอกระแสความคิดรวบยอดของทุนทางปัญญา ไว้ 2 กระแสของทุนทางปัญญา คือ กระแสกลยุทธ์และกระแสการวัด ซึ่งนำไปสู่การขยายขอบเขตของแนวคิดเกี่ยวกับทุนทางปัญญาในหลายมิติ (Bontis, 2000: 3). ไว้ดังนี้

แผนภาพที่ 2.3 กระแสความคิดรวบยอดของทุนทางปัญญา



ที่มา: Roos, J., Roos, G., Edvinssons, L. และ Dragonetti, N. (1997). Intellectual Capital p. 15 อ้างใน คณิศ เทียนพุทธ (2549ก) หน้า 40

2.2.5 องค์ประกอบของทุนทางปัญญา

ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Assets) ที่ไม่สามารถเกิดจากความรู้ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกที่เป็นตัวผลักดันและเสริมให้เกิดทุนทางปัญญาขึ้นในองค์กร เพื่อสะดวกต่อการศึกษา โดยผู้วิจัยกลุ่มของนักวิชาการที่ได้กำหนดองค์ประกอบออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ องค์ประกอบของทุนทางปัญญาในต่างประเทศ และองค์ประกอบของทุนทางปัญญาในประเทศไทย ซึ่งในแต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

2.2.5.1 องค์ประกอบของทุนทางปัญญาในต่างประเทศ

Annie Brooking (1996) ได้แบ่งทุนทางปัญญาออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ทุนทางโครงสร้างพื้นฐาน ทุนทางการตลาด ทุนมนุษย์ และทรัพย์สินทางปัญญา ดังภาพ

แผนภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของ Brooking



ที่มา: ประยุกต์จาก อนงค์นาถ ศรีวิหค และ อรุณี อินทรไพโรจน์. (2548). ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) [Online].
แหล่งที่มา: <http://pirun.ku.ac.th/~fscieng/km4sme/library/IC-KM/Thai/IC-journal1.doc> [27 พฤษภาคม 2550]

Brooking (1996) ได้สรุปว่ามูลค่าของทุนทางปัญญาจะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร อย่างเช่นองค์กรในภาคการผลิตก็จะมีองค์ประกอบของทุนทางปัญญาต่างจากองค์กรในภาคบริการ หรือองค์กรในภาคเอกชนก็จะมีองค์ประกอบของทุนทางปัญญาที่แตกต่างจากองค์กรของภาครัฐ

Leif Edvinsson (1997, 2002) ได้นำเสนอองค์ประกอบของทุนทางปัญญา 2 องค์ประกอบหลักด้วยกัน คือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) และทุนโครงสร้าง (Structural Capital) โดยสรุปได้ดังนี้

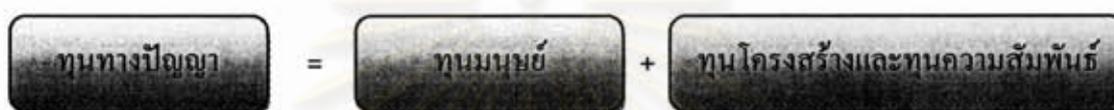
1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นการรวบรวมความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงานแต่ละคนในองค์กร รวมไปถึงคุณค่า วัฒนธรรม และปรัชญาขององค์กร โดยที่องค์กรไม่ใช่เจ้าของในทุนมนุษย์แต่สามารถบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้

2) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) เป็นสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรในการสนับสนุนการผลิตภาพหรือการให้บริการที่ดีของพนักงาน เช่น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ฐานข้อมูล โครงสร้างองค์กร เป็นต้น โดยแนวคิดของ Edvinsson ได้รวมทุนความสัมพันธ์ (Relationship Capital) ไว้ในทุนโครงสร้าง (Structural Capital) ด้วย ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ระหว่างสมาชิกในองค์กรกับบุคคลภายนอก

(ผู้ผลิตสินค้า ลูกค้า) อันเป็นพื้นฐานของความร่วมมือและการทำงานร่วมกันนำมาซึ่งความผูกพันของลูกค้า (Loyalty) ความไว้วางใจ (Trust) และการร่วมมือในการผลิตสินค้าหรือบริการ (Co-Production) (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547: 3)

องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของ Edvinsson สามารถสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของ Edvinsson



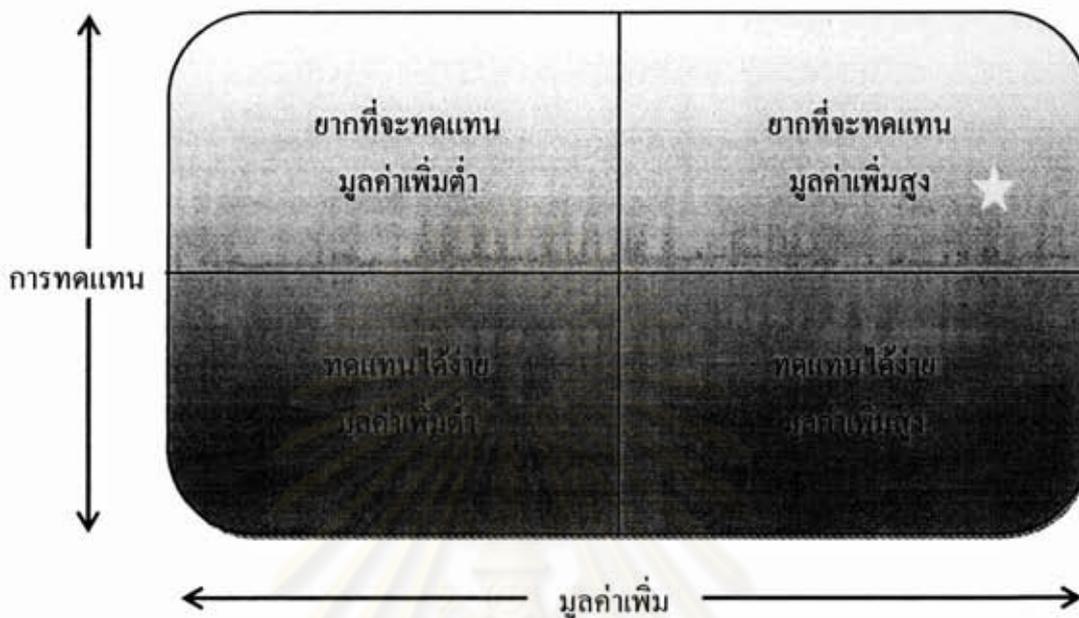
ที่มา: ปรัชญา ชุ่มนวลเสียว. (2549). แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร[Online].
 แหล่งที่มา: <http://www.polpacon7.ru.ac.th/download/article/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%2041.doc>

Thomas Stewart (1997, 2001) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรนั้นประกอบไปด้วย 3 ทุนด้วยกัน อันได้แก่

1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญของบุคคลที่อยู่ในองค์กร และจำเป็นต้องเป็นความรู้ความชำนาญที่ไม่สามารถหาสิ่งอื่นมาทดแทนได้หรือทดแทนได้ยาก แนวคิดการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาทุนทางปัญญามนุษย์นั้น เคลื่อนจากการลงทุนเพื่อสะสมทุนเพิ่มขึ้น (investment-driven หรือ capital accumulation) ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (innovation-driven) และในระยะต่อไปด้วยการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้ (knowledge-driven) ซึ่งกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถจะกลายเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

Thomas Stewart (1997: 90) ได้แบ่งลักษณะทุนมนุษย์ในองค์กรหรือหน่วยงานออกเป็น 4 ประเภทหรือ 4 คอคเคว้นท์ (Quadrants) ตามแผนภาพดังนี้

แผนภาพที่ 2.6 ลักษณะทุนมนุษย์ในองค์กรของ Thomas Stewart



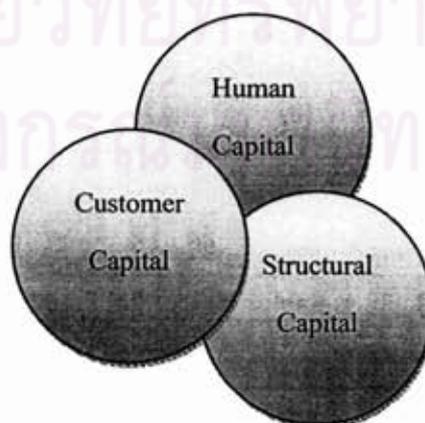
ที่มา: Stewart, T. A. (1997). Intellectual capital: The new wealth of organizations. p.90 และคณิศ เทียนพุด. (2545). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. หน้า 124

คณิศ เทียนพุด (2545: 124) ได้สรุปเกี่ยวกับลักษณะของทุนมนุษย์ในองค์กรหรือหน่วยงานของ Thomas Stewart ไว้ดังต่อไปนี้ ประเภทที่ 1 ทดแทนได้ง่าย มูลค่าเพิ่มต่ำ เป็นกำลังคนที่ขาดทักษะหรือถึงทักษะ ซึ่งองค์กรอาจต้องการคนประเภทนี้เป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามองค์กรอาจจะไม่ประสบความสำเร็จจากคนกลุ่มนี้น้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ เนื่องจากสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระดับต่ำและมีโอกาสที่จะถูกทดแทนได้ง่ายกว่า ประเภทที่ 2 ยากที่จะทดแทน มูลค่าเพิ่มต่ำ เป็นกำลังคนที่มีความรู้ ทักษะที่สูงขึ้น เช่น ทักษะการปฏิบัติงานในโรงงานหรือผู้ที่ทำงานฝ่ายสนับสนุน เช่น เลขานุการ ซึ่งรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ ยากที่จะทดแทนคนในตำแหน่งดังกล่าวได้ แต่ยังเป็นทุนมนุษย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระดับต่ำ ประเภทที่ 3 ทดแทนได้ง่าย มูลค่าเพิ่มสูง เป็นกำลังคนที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้สูง แต่ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานสามารถทดแทนได้ เช่น พนักงานบัญชี พนักงานดูแลระบบสารสนเทศ เป็นต้น ประเภทที่ 4 ยากที่จะทดแทน มูลค่าเพิ่มสูง เป็นกำลังคนที่มีความสำคัญแก่องค์กรมากถือว่าเป็น ดาว (Star) เป็นทุนมนุษย์ที่มีความรู้และทักษะในการทำงานสูง ยากต่อการทดแทนตำแหน่งงานดังกล่าว Stewart ถือว่ากลุ่มคนประเภทที่ 4 นี้เป็นทรัพย์สิน (Assets) ที่มีค่าที่สุดในองค์กร

2) **ทุนโครงสร้าง (Structural Capital)** หมายถึง องค์กรมีความพร้อมที่จะส่งเสริมความรู้ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรของตนผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การสร้างฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Database) การใช้กรณีศึกษาที่ดีที่สุด (Best Practices Case Study) เพื่อให้เกิดคลังความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ทั้งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร ความรู้แบบ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge โดยมีเป้าหมายที่สำคัญของการบริหารจัดการทุนโครงสร้าง (Structural Capital) คือ การสร้างให้กำลังคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว ทุนทางปัญญาในทุนโครงสร้างนี้พบได้มากในกลุ่มธุรกิจสื่อสารมวลชน ศูนย์วิจัยของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงิน และบริษัทที่ปรึกษาต่างๆ เป็นต้น

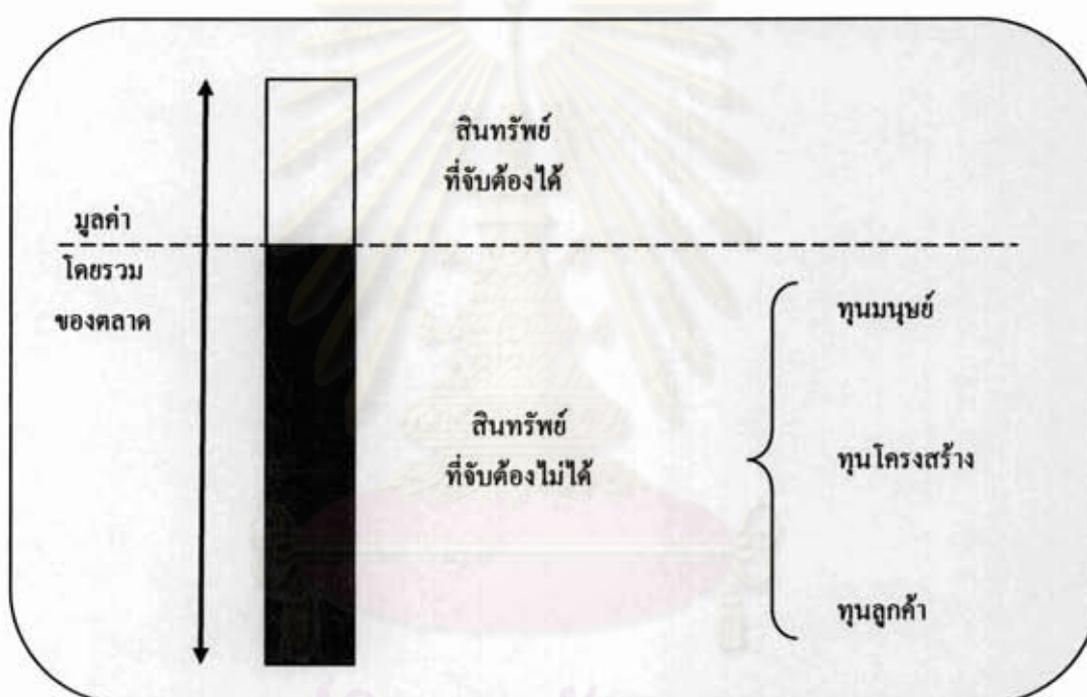
3) **ทุนลูกค้า (Customer Capital)** เป็นความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กร หรือเรียกว่าอีกอย่างหนึ่งว่า ทุนความสัมพันธ์ (Relationship Capital) ในทางธุรกิจหมายถึง ความจงรักภักดีที่ลูกค้ามีต่อสินค้าหรือบริการ (กองบรรณาธิการ, เอ็มบีเอ: 2545) ซึ่งองค์กรต้องสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้เกิดขึ้นจากความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการยินดีที่กลับมาซื้อหรือใช้สินค้าบริหารซ้ำอีกครั้ง เท่ากับเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการในครั้งต่อไป ทั้งนี้การสร้างทุนทางปัญญาด้านความสัมพันธ์หรือทุนลูกค้า สามารถพัฒนาให้สะดวกมากขึ้นหากใช้ฐานความรู้ในตัวลูกค้า ผู้รับบริการ หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) สร้างเป็นทุนและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

แผนภาพที่ 2.7 องค์ประกอบทุนทางปัญญาของ Thomas Stewart



จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของทุนทางปัญญา Thomas Stewart (1997) ได้นำเสนอมูลค่าโดยรวมของการตลาดว่า มูลค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) หรือทุนทางปัญญานั้นสามารถก่อให้เกิดมูลค่าโดยรวมมากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) โดยที่ส่วนต่างของมูลค่าโดยรวมของตลาดกับสินทรัพย์ที่จับต้องได้จะเท่ากับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ดังตารางและแผนภาพต่อไปนี้

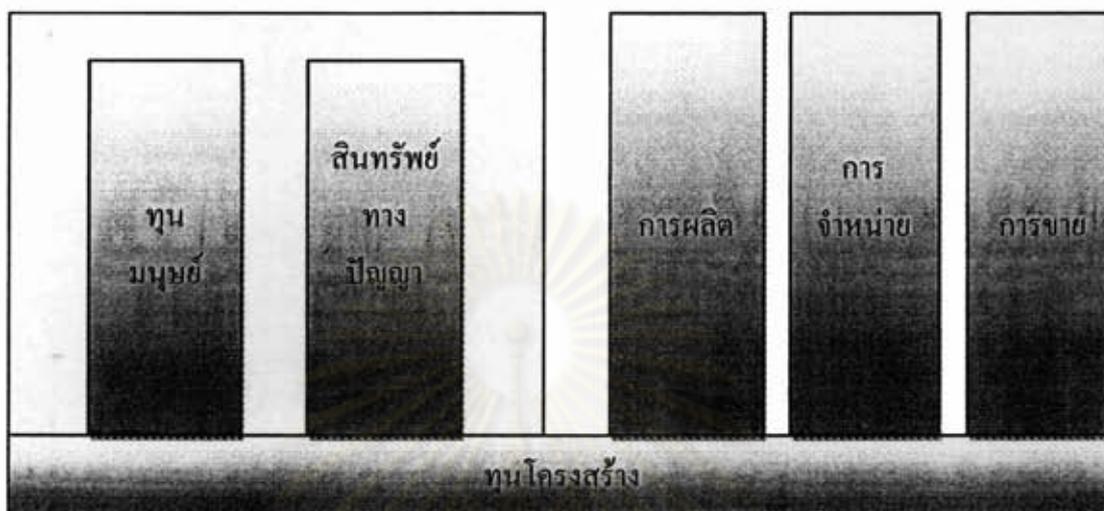
แผนภาพที่ 2.8 ตัวแบบทุนทางปัญญาของ Thomas Stewart



ที่มา: Stewart, T. A., *Intellectual capital: The new wealth of organizations*, (London: Nicholas Brealey, 1997), p. 13

Patrick Sullivan (1998) เขียนหนังสือเรื่อง *Profiting from intellectual capital: Extracting value from innovation* (1998) และ *Value-driven intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value* (2000b) ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบหลักของทุนทางปัญญาได้ดังนี้ ทุนมนุษย์ (Human Capital) เช่น ประสบการณ์ ทักษะ Know-How และการริเริ่มสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Assets) เช่น โปรแกรมการคิดค้น ฐานข้อมูล กระบวนการเอกสาร วิธีการ ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) เช่น สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ความลับทางการค้า และลิขสิทธิ์ โดย Sullivan ได้ออกแบบโมเดลที่เรียกว่า ICM Model ดังภาพ

แผนภาพที่ 2.9 ICM Model (Intellectual Capital Management Model)

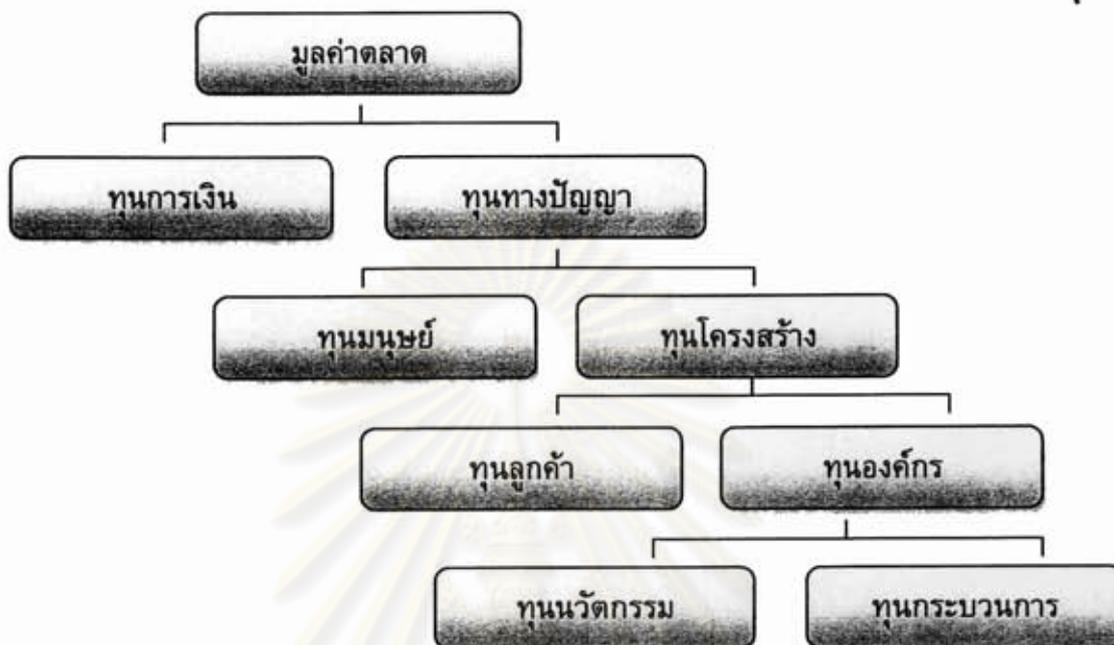


ที่มา: Sullivan, P. H., Profiting from intellectual capital: Extracting value from innovation, (New York: John Wiley & Sons, 1998), p. 69

Nick Bontis (2002a, 2002b) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนทางปัญญาในกลุ่มประเทศอาหรับ โดยศึกษาสถานะภาพการพัฒนาของทุนทางปัญญา สถานะภาพการพัฒนาขององค์ประกอบของทุน พบว่าทุนทางปัญญามีความสามารถในการทำนยความมั่งคั่งทางการเงินของกลุ่มประเทศอาหรับ โดยมีทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นองค์ประกอบหลักของความมั่งคั่งทางปัญญาของประเทศ โดยใช้กรอบแนวคิดในการศึกษา 5 องค์ประกอบ คือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนดำเนินงาน (Process Capital) ทุนปรับใหม่ (Renewal Capital) ทุนการตลาด (Market Capital) ทุนการเงิน (Financial Capital)

บริษัท Skandia ประเทศสวีเดน ได้กำหนดให้องค์กรเป็นองค์กรที่เน้นการสร้างทุนทางปัญญา โดยภายในองค์กรจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบของทุนทางปัญญา (Bontis, 2000: 6 และ Fernandez and Montequin, 2003) ซึ่งแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบหลักคือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) และ ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) แล้วจึงแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย โดยมีทุนแต่ละประเภทดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.10 Skandia Intellectual Capital Model



ที่มา: Bontis, N. (2000). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital[Online]. Available from: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIJMR.pdf>

นอกจากนี้ บริษัท Skandia ยังได้พัฒนาตัวชี้วัดสำหรับวัดทุนทางปัญญาที่เรียกว่า Skandia IC Measures โดยมีตัวอย่างตัวชี้วัด (Bontis, 2000: 6) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 ตัวอย่างตัวชี้วัดใน Skandia IC Measures

ทุน	ตัวชี้วัด
ทุนการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> * รายได้/จำนวนพนักงาน * รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด * กำไรจากการดำเนินของธุรกิจประเภทใหม่

ทุน	ตัวชี้วัด
ทุนลูกค้า	* จำนวนวันที่ไปพบลูกค้า * อัตราส่วนการคิดต่อลูกค้ากับการปิดการขาย
ทุนกระบวนการ	* จำนวนคอมพิวเตอร์/จำนวนพนักงาน * ความสามารถของคอมพิวเตอร์
ทุนองค์กร	* ความพอใจของพนักงาน * รายจ่ายในการฝึกอบรม/รายจ่ายในการบริหาร
ทุนมนุษย์	* ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูง * ร้อยละของพนักงานที่ลาออกต่อ 1 ปี

Canadian Imperial Bank of Commerce: CIBC ธนาคารในประเทศแคนาดา ได้นำแนวคิดทางด้านทุนทางปัญญาไปพัฒนางานบริหารจัดการ โดยทางธนาคารได้กำหนดองค์ประกอบในองค์ประกอบที่ไม่แตกต่างจากของ Skandian แต่กำหนดเป็นองค์ประกอบหลักเพียง 3 องค์ประกอบ (คณัฑ เทียนพูน, 2544: 29) ได้แก่

- 1) ทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นกรอบความคิดของแต่ละบุคคล ได้แก่ อคติ คุณค่าภายในตัว และความเชื่อส่วนบุคคล
- 2) ทุนลูกค้า ซึ่งเป็นกรอบความคิดของแต่ละบุคคลและรวบรวมได้มาจากลูกค้าที่มาใช้บริการ ทำให้มีการปรับเปลี่ยนการรับรู้ในคุณค่าเกี่ยวกับบริการ
- 3) ทุนโครงสร้าง ซึ่งเป็นกรอบความคิดที่รวบรวมได้จากสมาชิกในองค์กรที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร บรรทัดฐานขององค์กร และคุณค่าขององค์กร โดยอาศัยการเชื่อมโยงของ ระบบ โครงสร้าง ยุทธวิธีและวัฒนธรรม

ธนาคาร CIBC ให้ความสำคัญในทุนทางโครงสร้างมากกว่าทุนประเภทอื่นๆ เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จึงจำเป็นต้องอาศัยยุทธวิธีใหม่และพัฒนา โครงสร้างและกระบวนการ เพื่อให้การให้บริการทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

บริษัท Dow Chemical เป็นบริษัทเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เคมีพื้นฐานรายใหญ่ของโลก ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับการจัดการทุนทางปัญญา เนื่องจากความแตกต่างของการบริหารจัดการบริษัทเครือข่ายที่อยู่ในภูมิภาคและประเทศต่างๆ ทางบริษัทจึงจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดการบริหารจัดการทุนทางปัญญาขององค์กร โดยบริษัท Dow Chemical แบ่งองค์ประกอบของทุนทางปัญญาไม่แตกต่างกับบริษัทอื่นๆ คือประกอบด้วย 3

องค์ประกอบหลัก (คณัย เทียนทุฒ, 2544: 33) ซึ่งได้แก่

- 1) ทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นความรู้ที่แต่ละบุคคลมีและสร้างขึ้นมา
- 2) ทุนองค์กร ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้มาหรือมีความเป็นองค์กรที่อยู่ภายในโครงสร้าง กระบวนการและวัฒนธรรมองค์กร
- 3) ทุนลูกค้า เป็นการรับรูปในคุณค่าที่ได้จากลูกค้าเมื่อมีการดำเนินธุรกิจกับซัพพลายเออร์ (Supplier) ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ

2.2.5.2 องค์ประกอบของทุนทางปัญญาในประเทศไทย

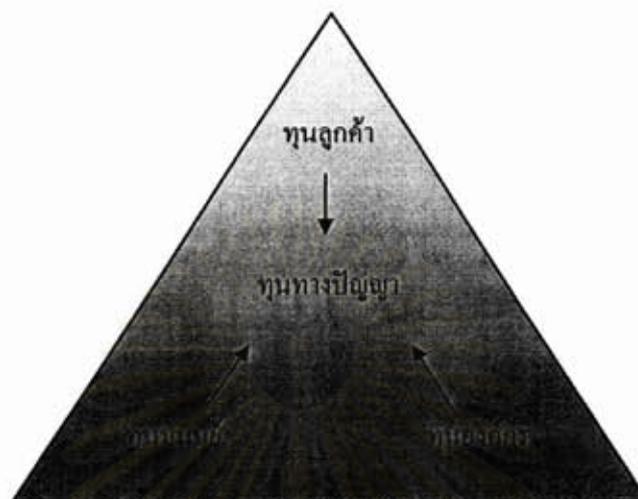
บดินทร์ วิจารณ์ (2547: 38) นำเสนอองค์ประกอบของทุนทางปัญญาที่มีองค์ประกอบคล้ายคลึงกัน แต่แตกต่างกันในส่วนการให้ลำดับองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับองค์ประกอบด้านทุนลูกค้า (Customer Capital) ทุนองค์กร (Organization Capital) และทุนมนุษย์ (Human Capital) ตามลำดับ ดังนี้

- 1) ทุนลูกค้า (Customer Capital) เป็นมูลค่าและคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กร ได้สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งอาจจะวัดได้จากระดับความพึงพอใจของลูกค้า ความประทับใจ และความจงรักภักดีของลูกค้า
- 2) ทุนองค์กร (Organization Capital) เป็นมูลค่าและคุณค่าที่เกิดจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีขององค์กร รวมถึงกระบวนการภายในให้ดำเนินการร่วมกัน ระหว่างคน เทคโนโลยีและระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นมูลค่าและคุณค่าที่สร้างและสะสม เพื่อก่อความรู้ ความสามารถของพนักงานและองค์กร รวมถึงแรงจูงใจและความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร

ทั้งนี้บดินทร์ วิจารณ์ได้นำเสนอองค์ประกอบของทุนทางปัญญาดังแผนภาพดังต่อไปนี้

ศูนย์วิจัยและพัฒนาธุรกิจ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2.11 องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของ บดินทร์ วิจารณ์



ที่มา: หักมูลค่าทางการเงินที่เกิดจากองค์ประกอบทุนทางปัญญาของ บดินทร์ วิจารณ์ (2547: 39)

คณิศ เทียนพุฒ (2549ก) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ของทุนทางปัญญา ศึกษาเป็นการวิจัยเชิงกรณีศึกษาเฉพาะบริษัทผลิตอุปกรณ์ก่อสร้าง และสร้างรูปแบบเชิงประจักษ์โดยการออกแบบโปรโตคอล พบว่า ตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ของทุนทางปัญญาสำหรับธุรกิจไทยมี 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1) ทุนภาวะผู้นำ ประกอบด้วย วัฒนธรรมเชิงคุณค่าและความภูมิใจในประสิทธิภาพขององค์กร
- 2) ทุนความสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ร่วมค้าและพนักงาน ความพึงพอใจและจงรักภักดีต่อองค์กรของลูกค้า และการรักษามูลค่าเพิ่มในบริการ
- 3) ทุนองค์การ ประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ในการผลิต ทรัพย์สินทางปัญญา คราสินค้า เครื่องหมายการค้า ซอฟต์แวร์ คุณสมบัติเฉพาะผลิตภัณฑ์ และฐานข้อมูลทางความรู้
- 4) ทุนทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญเฉพาะ การริเริ่มและการเรียนรู้ การจัดการความรู้ให้เพิ่มขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนา และสวัสดิการและการดูแลพนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549ก: 9-11) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของทุนทางปัญญาในประเทศได้หวั่นและญี่ปุ่น พบว่า องค์ประกอบของทุน

ทางปัญญา แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) และทุนเชิงโครงสร้าง (Structural Capital) และทุนทางสังคม (Social Capital) สรุปได้ดังนี้

1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้แก่ การศึกษา และเครือข่ายการทำงาน ของมนุษย์

2) ทุนเชิงโครงสร้าง (Structural Capital) ได้แก่ ทรัพย์สินทางปัญญา โครงสร้างพื้นฐานทางสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐานเมืองและสถาบัน

3) ทุนทางสังคม (Social Capital) ได้แก่ กองทุนร่วมทุน เครือข่ายการทำงานทางอุตสาหกรรม ความเชื่อมโยงกับนานาชาติ คราตินค้า ศูนย์การวิจัยพัฒนาของบรรษัทข้ามชาติ สำนักจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และการแสดงโชว์สินค้า

จากศึกษาองค์ประกอบของทั้ง 3 องค์ประกอบในประเทศไต้หวันและญี่ปุ่น พบว่า ทุนมนุษย์ เป็นทุนที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้ หากเปรียบเทียบทุนมนุษย์ของประเทศทั้งสอง ในปี พ.ศ.2537-2547 โดยพิจารณาจากปัจจัย ได้แก่ จำนวนแรงงานทักษะ การอบรมลูกจ้าง อัตราการอ่านออกเขียนได้ การศึกษาต่อในระดับการศึกษาขั้นสูง อัตราส่วนนักเรียนต่อครู สมาชิกอินเทอร์เน็ต และค่าใช้จ่ายภาครัฐในเรื่องการศึกษา พบว่าทั้งสองประเทศอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 2.6 ทุนมนุษย์ของประเทศไต้หวันเปรียบเทียบกับประเทศญี่ปุ่น

ปัจจัย	ประเทศ	ปี พ.ศ.			
		2537	2540	2544	2547
แรงงานทักษะ	ญี่ปุ่น	6.790	6.370	7.620	6.840
	ไต้หวัน	5.590	6.210	7.210	6.950
การฝึกอบรมลูกจ้าง	ญี่ปุ่น	8.040	7.073	6.850	6.800
	ไต้หวัน	6.470	5.741	6.110	6.740
อัตราการอ่านออกเขียนได้	ญี่ปุ่น	10.000	10.000	9.900	9.900
	ไต้หวัน	9.310	9.320	9.530	9.600
อัตราการเข้าเรียนต่อการศึกษาในระดับสูง	ญี่ปุ่น	3.131	2.954	9.574	9.804
	ไต้หวัน	3.434	5.329	7.128	7.931
อัตราส่วนครูต่อนักเรียน	ญี่ปุ่น	5.000	5.263	5.492	5.222
	ไต้หวัน	4.000	4.545	5.439	5.761

ปัจจัย	ประเทศ	ปี พ.ศ.			
		2537	2540	2544	2547
สมาชิกอินเทอร์เน็ต	ญี่ปุ่น	4.891	7.337	6.928	8.648
	ไต้หวัน	5.011	5.565	6.343	6.552
ค่าใช้จ่ายภาครัฐเพื่อการศึกษา	ญี่ปุ่น	8.999	9.262	4.337	4.000
	ไต้หวัน	4.874	5.423	6.688	6.937

ที่มา: คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2549) OECD conference on intellectual assets based management. ในเอกสารประกอบรายงานการประชุมร่วมประชุม 7-8 ธันวาคม ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น หน้า 10

Islam, Krairit และ Swasdio (2004) ได้ศึกษาเชิงสำรวจด้านทุนทางปัญญาในองค์กรวิจัยสาธารณะในประเทศกำลังพัฒนา กรณีศึกษาเฉพาะประเทศไทย เกี่ยวกับการระดมทุนทางปัญญาและวิเคราะห์การจัดการทุนทางปัญญา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรวิจัยรัฐในมหาวิทยาลัย โดยพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญของทุนปัญญาในองค์กรวิจัยสาธารณะประกอบไปด้วย

1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) ประกอบไปด้วย

- ความรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะทาง
- ทักษะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทักษะในการบริหารจัดการ ทักษะการทำงานเป็นทีม และทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม
- คุณสมบัติของนักวิจัย ได้แก่ ระดับการศึกษา สัดส่วนนักวิจัยต่อคณาจารย์และบุคลากรทั้งหมดในสถาบัน การปฏิบัติงานตรงตามวุฒิทางศึกษา การลดอัตราการลาออกของนักวิจัย
- แรงจูงใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าในสายงานวิจัย การฝึกอบรมการให้รางวัลและผลตอบแทน
- ความตระหนักในการวิจัย ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลงานวิจัย และการสนับสนุนต่อเนื่องให้กับ โครงการวิจัยที่ประสบความสำเร็จนำมาแปรเปลี่ยนให้เกิดมูลค่าและคุณค่า

2) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) ประกอบไปด้วย

- ความรู้เกี่ยวกับขององค์กร ได้แก่ ข้อมูลองค์กร และระบบเอกสาร

- ความเหมาะสมเชิงนโยบายด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ ปรัชญาการบริหารงาน กลยุทธ์ วัฒนธรรม และ โครงสร้างองค์กร

- กระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ แนวทางและบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้เฉพาะตัวบุคคล และ การสื่อสารภายในองค์กร

- โครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลความรู้ และการจัดการความรู้

- การปรับปรุงคุณภาพ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพงาน ระบบควบคุมคุณภาพ และการประกันคุณภาพ นำมาแปรเปลี่ยนให้เกิดมูลค่าและคุณค่า

3) ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) ประกอบไปด้วย

- ความรู้ในความสัมพันธ์ ได้แก่ รู้ตลาด ฐานนโยบาย

- การยกระดับผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ การเพิ่มปริมาณความต้องการใช้บริการ การเพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคม ความสัมพันธ์ภายใน/ภายนอกองค์กร การได้ การยอมรับจากผู้สนับสนุน

- การร่วมมือ ได้แก่ กิจกรรมที่ดำเนินงานร่วมกัน (ไม่เกี่ยวข้องกับการกิจหลัก) เครือข่ายการวิจัย

- ภาพลักษณ์องค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า/ชุมชน/ภาครัฐ ภาพลักษณ์ที่ดีของนักวิจัย

- การกระจายตัวของความสัมพันธ์ ได้แก่ ผลกระทบจากการใช้ผลงานวิจัย จำนวนการใช้ผลงานวิจัย การเผยแพร่ทางวิชาการ การเริ่มโครงการวิจัยใหม่

4) ทุนเทคโนโลยี (Technological Capital) ประกอบไปด้วย

- ความรู้ในเทคโนโลยี ได้แก่ ความรู้เชิงเทคนิค ความรู้ในการปฏิบัติ

- สมรรถนะของเทคโนโลยี ได้แก่ ด้านการเคลื่อนย้ายข้อมูล การเปลี่ยนแปลงข้อมูล

- โครงสร้างทางเทคโนโลยี ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการวิจัย ระบบเครือข่ายการสื่อสาร ระบบข้อมูลสารสนเทศ

- การวิจัยและพัฒนา ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา

- นวัตกรรม ได้แก่ ทรัพย์สินทางปัญญา

จากองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น มีความแตกต่างกันออกไปตาม

ลักษณะขององค์กรที่ศึกษา โดยการศึกษาองค์กรประกอบส่วนใหญ่อยู่ในภาคธุรกิจ โดยผู้วิจัยสรุป
องค์ประกอบของทุนทางปัญญาจากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ตามตารางได้ต่อไปนี้



ศูนย์วิทยพัทธยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.7 องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ

นักวิชาการ/หน่วยงาน	ทุนมนุษย์	ทุนโครงสร้าง/ องค์กร	ทุนความสัมพันธ์/ ลูกค้า	ทุนเทคโนโลยี	ทรัพย์สิน ทางปัญญา	ทุนสังคม	ทุนภาวะผู้นำ	ทุนการตลาด
Brooking (1996)	✓	✓ (โครงสร้าง พื้นฐาน)						✓
Edvinsson (1997)	✓	✓	✓ (ในทุนโครงสร้าง)					
Stewart (1997)	✓	✓	✓					
Sullivan (1998)	✓				✓			
Bontis (2002)	✓	✓ (ทุนการเงิน ดำเนินการ ทุน ปรับใหม่)						✓
บริษัท Skandia	✓	✓						
ธนาคาร CIBC	✓	✓	✓					
บริษัท Dow Chemical	✓	✓	✓					
บดินทร์ วิจารณ์ (2547)	✓	✓	✓					
คณีย์ เทียนพุ่ม (2549)	✓	✓	✓				✓	
Islam, Krairit และ Swasdio (2004)	✓	✓	✓	✓				
คณะกรรมการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ	✓	✓				✓		

2.2.6 ตัวชี้วัดทุนทางปัญญา

ทุนทางปัญญาเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ มองไม่เห็น ดังนั้นนักวิชาการและองค์กรธุรกิจหลายแห่งต่างพยายามที่จะกำหนดตัวชี้วัดขึ้น เพื่อให้สามารถวัดสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ ให้มีมูลค่าหรือทราบค่าได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรภาคธุรกิจต่างให้ความสำคัญกับการวัดมูลค่าทุนทางปัญญา ตัวอย่างเช่น

กลุ่มบริษัท ICM ได้สนใจและพัฒนาองค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดทุนทางปัญญาภายในบริษัท โดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก (ชัชวาลย์ วงศ์ประเสริฐ, 2548: 159-161) ดังนี้

1) ด้านมูลค่า

- กำไรที่ได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่ (นอกเหนือจากที่ดำเนินการอยู่แล้ว)
- รายได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่
- ผลตอบแทนต่อมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ
- สินทรัพย์รวม
- มูลค่าการตลาด
- การคุ้มครองจากสิทธิบัตร
- ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สุทธิที่ได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่

2) ด้านลูกค้า

- ส่วนแบ่งการตลาด
- ความนิยมของลูกค้า
- คำนีวัดความพอใจของลูกค้า
- จำนวนลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่
- ยอดขายประจำปี
- ยอดขายต่อลูกค้า
- ขนาดของลูกค้าโดยเฉลี่ย
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการเปิดการขายจนปิดการขายสำเร็จ
- อัตราส่วนของจำนวนการติดต่อเพื่อขายกับจำนวนการปิดการขาย

3) ด้านโครงสร้าง

- ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อรายได้รวม
- เวลาที่ใช้ในกระบวนการผลิต
- จำนวนคอมพิวเตอร์ต่อพนักงาน
- ข้อสัญญาที่ไม่มีข้อผิดพลาด
- การลงทุนด้านสารสนเทศ
- การวิจัยและพัฒนา

4) ด้านการเพิ่มมูลค่า

- ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อพนักงาน
- ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อค่าใช้จ่ายในการบริหาร
- ระยะเวลาโดยเฉลี่ยของความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ายับบริษัท
- การลงทุนด้าน R&D เกี่ยวกับการวิจัยพื้นฐาน
- การลงทุนด้าน R&D เกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์
- การลงทุนในการส่งเสริมการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่

5) ด้านบุคลากร

- จำนวนปีเฉลี่ยในการทำงาน
- จำนวนพนักงาน
- จำนวนผู้จัดการหญิง
- รายได้ต่อพนักงาน
- อัตราการลาออกของพนักงาน
- กำไรต่อพนักงาน
- อายุเฉลี่ยของพนักงาน
- จำนวนของพนักงานที่ไม่ได้ทำงานเต็มเวลา
- ร้อยละของผู้จัดการบริษัทตามระดับความก้าวหน้าในตำแหน่ง

บริษัท Skandia ร่วมกับมหาวิทยาลัย The Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้ศึกษาตัวชี้วัดทุนทางปัญญา (ชัชวาลย์ วงศ์ประเสริฐ, 2548: 164-169) ตัวอย่างดังต่อไปนี้

1) ด้านการเงิน

- สินทรัพย์รวมต่อพนักงาน
 - รายได้ต่อสินทรัพย์รวม
 - รายได้จากการค้าเงินธุรกิจใหม่
 - เวลาของลูกค้านต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน
 - การสูญเสียรายได้ของธุรกิจเปรียบเทียบกับตลาดโดยเฉลี่ย
 - การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ฯลฯ

2) ด้านลูกค้า

- ส่วนแบ่งตลาด
- การสูญเสียลูกค้า
- ระยะเวลาเฉลี่ยของความสัมพันธ์กับลูกค้า
- จำนวนลูกค้าต่อพนักงานขาย

- ระยะเวลาเฉลี่ยตั้งแต่เริ่มติดต่อการขายกับจำนวนการปิดการขาย
 - ดัชนีวัดความพึงพอใจของลูกค้า
 - ความสามารถด้านเทคโนโลยีของลูกค้า
- ฯลฯ

3) ด้านกระบวนการ

- ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อรายได้รวม
 - ต้นทุนการบริหารงานผิดพลาดต่อรายได้ในการบริหาร
 - เวลาที่ใช้ในกระบวนการ
 - สมรรถนะของเครือข่ายค่อพนักงาน
 - หน่วยความจำของเทคโนโลยีค่อพนักงาน
- ฯลฯ

4) ด้านการฟื้นฟูและการพัฒนา

- ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาความสามารถค่อพนักงาน
 - การลงทุนด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า
 - สัดส่วนของจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม
 - ทรัพยากรด้านการ R&D ค่อทรัพยากรรวม
 - การลงทุนด้านการศึกษาค่อลูกค้า
- ฯลฯ

5) ด้านบุคลากร

- ดัชนีวัดความเป็นผู้นำ
- การลาออกของพนักงาน
- ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม
- การติดต่อสื่อสารและรายการสนับสนุนของพนักงานประจำค่อหัวค่อปี
- จำนวนพนักงานชั่วคราวที่ทำงานเต็มเวลา
- ร้อยละของพนักงานประจำ

ในการพิจารณาตัวชี้วัดที่ได้นำเสนอขององค์กรภาคธุรกิจ มีข้อสังเกตหลายประการ ประการแรก ตัวชี้วัดส่วนใหญ่หาด้วยการหาจำนวน ประการที่สอง ตัวชี้วัดส่วนใหญ่ไม่ได้บอกถึงความเติบโตของฐานความขององค์กร ประการสุดท้ายตัวชี้วัดบางตัวอาจตั้งอยู่บนสมมุติฐานในปัจจุบัน เช่น พนักงานที่อายุไม่มาก (วัยที่เริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงาน) ซึ่งอาจไม่ได้แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความเปลี่ยนแปลงหรือดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการมีพนักงานกลุ่มนี้

กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ประเทศแคนาดา นอกจากตัวชี้วัดที่วัด

ในภาคองค์กรธุรกิจทั้งสององค์กรแล้ว ผู้วิจัยขอเสนอตัวชี้วัดมีการนำมาใช้ในภาครัฐ โดยที่หน่วยงานให้ความสนใจเกี่ยวกับทุนทางปัญญา คือ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศเคมมาร์ค โดยทางกระทรวงได้แบ่งทุนทางปัญญาของกระทรวงออกเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนลูกค้า และทุนกระบวนการ (Bukh, P. N., and others, 2003: 12) ดังนี้

1) ทุนพนักงาน (Employee Capital) ได้แก่ ความพอใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บังคับบัญชา มูลค่าจากการบริหารงาน การพัฒนาพนักงาน จำนวนพนักงานทั้งหมด อัตราการลาป่วย ความพอใจในโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา สักส่วนของพนักงาน แต่ละประเภท อัตราการลาออก จำนวนวันที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

2) ทุนลูกค้า (Customer Capital) ได้แก่ จำนวนของกลยุทธ์ใหม่ในโครงการเกี่ยวกับผู้รับบริการ ความพอใจของผู้รับบริการ จำนวนของผู้รับบริการที่เสนอชื่อเรียกหรือ/ข้อเสนอแนะ ความพอใจของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ต่อผู้รับบริการ จำนวนผู้เข้าร่วมกับโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

3) ทุนกระบวนการ (Process Capital) ได้แก่ ความพอใจของพนักงานที่มีต่อกระบวนการทำงาน โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ความพอใจในคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ระยะเวลาในการปรับปรุงคุณภาพงาน การลงทุนทางด้านนวัตกรรม เป็นต้น

2.2.7. ความสำคัญและประโยชน์ของทุนทางปัญญา

ในภาคธุรกิจทุนทางปัญญากลายเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการดำเนินกิจการ ความรู้กลายเป็นส่วนผสมพื้นฐานของการบริหารจัดการองค์กร (Stewart, 1997: 20-24) โดยมีประเด็นสำคัญที่ทำให้ภาคธุรกิจต้องคำนึงถึงทุนทางปัญญาขององค์กร (คณัย เทียนพูน, 2545: 119-120) ดังนี้

1) ทุนปัญญาเป็นสินทรัพย์ที่เพิ่มค่าได้ โดยแตกต่างไปจากสินทรัพย์ประเภทอื่นๆ ขององค์กร เช่น อาคาร อุปกรณ์ โรงงาน เครื่องจักร ฯลฯ ซึ่งสินทรัพย์ประเภทนี้ในทางบัญชีจะมีการหักค่าเสื่อม ทำให้มูลค่าทางบัญชีของทรัพย์สินดังกล่าวลดลง ความรู้ในการทำงานเป็นสิ่งที่เพิ่มขึ้น ตัวอย่างการพิจารณาที่ชัดเจนจากรายได้ของธุรกิจบริการที่เพิ่มสูงขึ้นความสำคัญของทุนทางปัญญาก็เพิ่มสูงขึ้นตามด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทุนความสัมพันธ์

2) พนักงานที่มีทุนทางปัญญามากที่สุดจะกลายเป็นผู้ที่อาสาสมัครทำงาน เพราะว่าพนักงานที่ดีที่สุดจะแสวงหาโอกาสในการทำงานให้กับธุรกิจอยู่เสมอ เนื่องจากพนักงานจะมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จมากกว่าการพิจารณาถึงผลตอบแทนที่เขาจะได้รับ แต่ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่มีทุนทางปัญญาสูงมีโอกาที่จะไปร่วมงานกับองค์กรอื่นๆ หากไม่ได้ปฏิบัติงานที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับตัวเองได้

3) ผู้บริหารส่วนมากจะเลวและลดคุณค่าในทุนทางปัญญา ในกรณีของการลดขนาดกิจการ (Downsizing) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก การลดลงของระดับชั้นการบริหารจัดการ ความต้องการของลูกค้ามีเพิ่มขึ้น ฯลฯ ความกดดันจากวิธีการจัดการใหม่ๆ ขององค์กร ทำให้พนักงานไม่ได้เปลี่ยนแปลงวิถีการทำงานไปในทางที่ดีกว่าเดิม

ทุนทางปัญญาเป็นประเด็นทางธุรกิจที่สำคัญที่สุด สิ่งที่ต้องกระทำต่างๆ ต้องทำคือ ต้องรับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เพิ่มขึ้น โดยตลอดทั้งองค์กร

2.2.7.1 ความสำคัญของทุนทางปัญญาในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

ประเทศไทยในปัจจุบันยังคงต้องเผชิญกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ หลายด้าน และยังคงเกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมเป็นอย่างมาก ซึ่งจะต้องมีการเตรียมความพร้อมและรู้จักนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคน นั่นคือ ความรู้ มาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เหตุที่ประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2550, ไช้ช้างสังเวียน, 2548 และจรรยาพร ธรณินทร์, 2550) มีดังต่อไปนี้

1) สภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ ในยุคโลกาภิวัตน์การเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้าและบริการมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานระหว่างประเทศจะสามารถเคลื่อนย้ายตนเองได้สูงมากขึ้น (Lien, 2006: 335-340) ประกอบกับประเทศต่างๆ ในโลกกำลังแข่งขันในการเปิดการค้าเสรี โดยเฉพาะการจับคู่เจรจาเปิดเสรีทางการค้า ซึ่งจะทำให้แต่ละประเทศมีโอกาสขยายตลาดส่งออกมากขึ้น อีกทั้งมีประเทศผู้ผลิตรายใหม่ๆ ที่มีสินค้าที่หลากหลายและราคาถูก (สมพงษ์ เพ็ญอารมย์: 2549) ส่งผลให้ประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองระบบเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้ประเทศสามารถปรับตัวให้ยืดหยุ่นและแข่งขันในเวทีภูมิภาคและระดับโลกได้ บนพื้นฐานของการเพิ่มผลิตภาพการผลิตและการเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการบนฐานความรู้และความเป็นไทย นอกจากนี้ในอนาคดยังมีความเป็นไปได้ที่ปัญหาความไม่สมดุลทางเศรษฐกิจในโลก จะนำไปสู่การปรับตัวที่อาจจะรุนแรงและมีแนวโน้มทำให้ประเทศไทยกลายเป็นแหล่งลงทุนของอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองและก่อกมลพิษสูง (Dumping Industry) และกลายเป็นแหล่งรับขยะอุตสาหกรรม จึงจำเป็นต้องสร้างแนวคิดให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน โดยสร้างองค์ความรู้และกลไกที่เข้มแข็งเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันให้ประเทศ

2) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด เทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในการก้าวสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ นั้นประกอบไปด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีเหล่านี้ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างมาก ทั้งผลกระทบทางด้านบวกและด้านลบ ประเทศที่สามารถคิดค้นหรือสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเชิงพาณิชย์จึงจะสามารถยืดหยุ่นและสร้างความ

มั่งคั่งและคุณภาพชีวิตให้แก่ประชากรได้ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์จะสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้คนไทย ในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความรู้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการวิจัยและพัฒนา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และความพร้อมของประชากรในการเรียนรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ไพรัช รัชชพงษ์, 2544: 13-14) แต่ในขณะที่คนไทยยังไม่มีภูมิคุ้มกันอย่างเพียงพอของฐานความรู้ ทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อพฤติกรรมการณ์การบริโภค ดังนั้นควรมีนโยบายการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งการพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ รวมถึงนำองค์ความรู้มาใช้ผสมผสานร่วมกับจุดแข็งในเพื่อสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการ รวมทั้งใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร

3) การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการค้าและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างสะดวกรวดเร็ว ทำให้การเผยแพร่วัฒนธรรมที่หลากหลายกระจายไปทั่วทุกมุมโลก ได้สร้างโอกาสและสร้างปัญหาตามมา โอกาสที่เกิดขึ้นคือความสนใจในการบริโภคสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ส่งผลให้ประเทศที่มีวัฒนธรรมที่ยาวนานอย่างเช่นประเทศไทยมีโอกาสในการพัฒนาสินค้าและบริการที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและสร้างรายได้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการแพร่ขยายของวัฒนธรรมต่างชาติก็อาจจะทำให้วัฒนธรรมดั้งเดิมซึ่งเป็นทุนสังคมของประเทศสูญหายไป ประเทศไทยจึงจะต้องป้องกันและแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดผลร้ายต่อเศรษฐกิจและสันติสุขของสังคมในส่วนของความมั่นคงภายในและความมั่นคงทางการเมืองมากขึ้น อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังคงต้องเผชิญผลกระทบจากระบบการเมืองและเศรษฐกิจของโลก โดยเฉพาะปัญหาการราคาน้ำมันและราคาพลังงานอื่นๆ ที่ไม่มีความแน่นอน ปัญหาการก่อการร้ายขยายตัวเข้ามาในภูมิภาค ปัญหาการก่อความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีลักษณะยืดเยื้อต่อเนื่อง ดังนั้น นโยบายเศรษฐกิจฐานความรู้จึงมีความจำเป็นที่รัฐจะต้องให้ความสำคัญเพื่อเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาทั้งจากภายในและภายนอกประเทศในการจัดการกับความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่พึ่งพิงฐานความรู้และเอกลักษณ์ของความเป็นไทย

4) การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลกที่เสื่อมโทรมลง ได้นำมาสู่การสร้างข้อตกลงระหว่างประเทศและพันธกรณีต่างๆ ในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรร่วมกัน ประเทศไทยซึ่งอยู่ในประชาคมโลกจึงได้ร่วมเป็นภาคีในสนธิสัญญาต่างๆ ที่เร่งรัดให้มีการดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันประเทศไทยเองจำเป็นต้องยกระดับมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นกว่าเดิมรวมทั้งปรับรูปแบบการผลิตสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ฐานความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมมาสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

2.2.7.2 ประโยชน์ของการจัดการทุนทางปัญญา

Goran Roos (2002) (อ้างใน Jay Chatzkel, 2002a: 96-117) พิจารณาถึงประโยชน์ของการจัดการทุนทางปัญญาที่มีต่อองค์กรหลายมิติ ดังต่อไปนี้

- 1) ประเด็นด้านขนาด องค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะมีรูปแบบของความยั่งยืนเพื่อการเติบโตต่อไป ขณะที่รูปแบบขององค์กรขนาดเล็กจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อจะเติบโตไปยังองค์กรขนาดใหญ่
- 2) ประเด็นด้านการเติบโต โดยทั่วไปเป็นการลดการพึ่งพิงตัวบุคคล ไปเพิ่มการพึ่งพิงกระบวนการ ระบบ คราตินค้า และสารสนเทศ ฯลฯ
- 3) การจัดการด้านทุนทางปัญญา ทำให้เข้าใจแหล่งรวมของต้นทุน ซึ่งสามารถลดลง โดยเฉพาะต้นทุนทางการเงินได้
- 4) การจัดการด้านทุนทางปัญญา ทำให้เข้าใจองค์ประกอบของทุนทางปัญญาที่ไม่มีตัวตน ในสายตาของผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่าง และองค์ประกอบใดที่ควรสนใจที่จะสร้างคุณค่าในสายตาของผู้มีส่วนได้เสีย
- 5) การจัดการด้านทุนทางปัญญา ทำให้ขยายขอบเขตของโครงสร้างของต้นทุน เพื่อลดความไม่แน่นอนในสายตาของผู้ลงทุน โดยไม่ลดหรือไม่เสี่ยงต่อประโยชน์ด้านการแข่งขันที่มีอยู่
- 6) การจัดการด้านทุนทางปัญญา ทำให้คุณค่าขององค์กรได้รับความน่าเชื่อถือ โปร่งใสสามารถไว้วางใจในสิ่งที่ไม่มีตัวตนและโครงสร้างของทั้งองค์กร

2.2.8 ความสำคัญในการศึกษาทุนทางปัญญา

Goran Roos (2002) (อ้างใน Jay Chatzkel, 2002a: 96-117) อธิบายถึงความสำคัญของการศึกษาแนวคิดด้านทุนทางปัญญา การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของการศึกษาด้านทุนทางปัญญา ทำให้แนวโน้มการจัดการทุนทางปัญญามีเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นการนำการพัฒนาประเทศไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งจะมีความชัดเจนและการเชื่อมโยงที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในมิติต่างๆ คือ

- 1) ทิศทางด้านวิชาการ มีทิศทางเกี่ยวกับทุนทางปัญญาที่ชัดเจน ครอบคลุม และเชื่อมโยงไปยังองค์ความรู้อื่นๆ
- 2) ทิศทางการจัดการ นำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในงานต่างๆ ได้มากขึ้น มีความตรงในกรอบแนวคิดมากขึ้น สำหรับผู้บริหารองค์กร ในการปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- 3) ทิศทางการควบคุมกำกับดูแล เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ ทำให้ทุนที่ไม่สามารถจับต้องได้ สามารถวัดได้เช่นเดียวกับทุนทางการเงิน ทำให้เป็นที่ยอมรับในทางบัญชีและกฎหมาย

4) ทูตทางปัญญาเหมาะสำหรับการใช้บริหารจัดการทุน การลงทุนในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร และภาครัฐ

2.2.9 แนวทางจัดการทุนทางปัญญาในประเทศไทยและต่างประเทศ

2.2.9.1 แนวทางจัดการทุนทางปัญญาในประเทศไทย

สำหรับประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 *ศตวรรษแห่งความรู้* (Knowledge Decade) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ใช้แนวคิดที่คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในการเสริมสร้างศักยภาพของคนทุกคนทั้งให้เต็มศักยภาพในด้านร่างกาย จิตใจและสติปัญญา ให้มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนการเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาของภูมิภาคและชนบท ด้วยการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และดูแลรักษาภาวะแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเสริมสร้างสมรรถนะทางเศรษฐกิจให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง และมีขีดความสามารถแข่งขันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว และยังมีความต่อเนื่องในมิติของการพัฒนาสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ทั้งนี้จำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบจากสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) ไปสู่การได้เปรียบจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) หรือ สินทรัพย์ความรู้ ที่เป็น “ทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) (Stewart, 1997) และปัจจุบันในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) มุ่งพัฒนาสังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) ให้คนไทยมีความรู้เท่าทันโลก เศรษฐกิจมีคุณภาพ สมดุล และอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี โดยพัฒนาคุณภาพคนไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้

ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ประเทศต่างๆ ให้ความสนใจกับการบริหารจัดการใช้ทุนทางปัญญาและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อสร้างคุณค่าอย่างเป็นพลวัตและก่อให้เกิดนวัตกรรมในระดับธุรกิจอย่างยั่งยืนนั้น ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีทุนทางปัญญาหลากหลาย มีเอกลักษณ์เฉพาะที่เชื่อมโยงกับภูมิปัญญา จะต้องเร่งพัฒนาระบบส่งเสริม สร้างคุ้มครอง และบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากทุนทางปัญญาและทรัพย์สินทางปัญญาทั้งภายใน เชื่อมโยงกับแหล่งภายนอกประเทศ (Global Knowledge Value Chain) พร้อมพัฒนาระบบบันทึกและการวัดมูลค่าทุนทางปัญญา ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค โดยรัฐต้องพิจารณากำหนดมาตรการและกลไกส่งเสริมการบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้เพื่อสร้างคุณค่า ที่เหมาะสมกับบริบทการพัฒนาเศรษฐกิจและส่งเสริม นวัตกรรม

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2548: 72, 2549ก: 18 และ 2550: 13) ได้นำเสนอแนวทางการจัดการทุนทางปัญญาของประเทศเพื่อพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องไว้ดังนี้

1) ประเทศจะต้องเร่งศึกษาวิจัยเพื่อหาปัจจัยขับเคลื่อนการสร้างคุณค่า (Value Creation) ในแต่ละสาขาวิชาและในแต่ละพื้นที่ เช่น สภาพแวดล้อมธุรกิจ การบริหารจัดการของธุรกิจ และบทบาททุนองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำมากำหนดทิศทางการส่งเสริมนวัตกรรมของภาคธุรกิจที่ถูกต้องเหมาะสมของภาครัฐ โดยภาครัฐอาจทบทวนระดับการแทรกแซงเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ต่างกันในแต่ละภาคการผลิต โดยเฉพาะในเรื่องที่เป็นช่องว่างสำหรับประเทศ เช่น นโยบายการส่งเสริมการลงทุนวิจัยและพัฒนาในภาคธุรกิจและการสร้างนวัตกรรม

2) การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจฐานการเรียนรู้ เร่งพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ให้เป็นฐานหลักในการขับเคลื่อนการสร้างคุณค่าในเชิงพลวัตร่วมกับทุนองค์ความรู้อื่นๆ อาทิ ทุนทางสังคม ทุนเชิงโครงสร้าง ทุนองค์กร ทุนความสัมพันธ์ ทุนสิ่งแวดล้อม และคุณค่าต่างๆ โดยเฉพาะการทบทวนการสร้างหลักแห่งความรู้ Knowledge Domain ที่เหมาะสมของแต่ละชุมชน เพื่อขับเคลื่อนขีดความสามารถเฉพาะ (Competencies) และขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capacities) ของภูมิภาค เพื่อผลักดันการขยายเศรษฐกิจภูมิภาคต่อไป โดยอาจสร้างความเข้มแข็งของกลไกโครงสร้างเดิม (Structural Capital) ที่มีอยู่ เช่น กลุ่มคลัสเตอร์ กลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน กลุ่มปราชญ์ชาวบ้าน กลุ่มสหกรณ์ชุมชน และเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายการทำงานกับภาคีอื่นที่มีส่วนผลักดันการสร้างคุณค่าจากทุนองค์ความรู้ เช่น สถาบันการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม

3) ประเทศจะต้องบูรณาการมิติการออกแบบเมืองแห่งความรู้ (Knowledge City) เข้าไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับภูมิภาค และเมืองอย่างเป็นระบบ เนื่องจากปัจจุบันมีการริเริ่มโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา เช่น แผนการสร้างอุทยานวิทยาศาสตร์ใน 4 ภาค เพื่อดึงดูดคนเก่งและในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมการสร้างคุณค่าจากทุนความรู้ของคนเก่งเหล่านั้น เชื่อมโยงไปสู่ภาคการผลิตในพื้นที่ที่มีโครงสร้างพื้นฐานเหล่านั้นรองรับอยู่

4) การผลักดันแนวคิดการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ (Knowledge Park) ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม แม้ว่าปัจจุบัน จะได้มีการจัดตั้งสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการที่ชัดเจนแล้ว และมีหน่วยงานเฉพาะด้านในสังกัด 7 หน่วยงาน ได้แก่ ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ ศูนย์ความเป็นเลิศด้านชีววิทยาศาสตร์ของประเทศไทย ศูนย์ส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษแห่งชาติ สำนักงานอุทยานการเรียนรู้สถาบันพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้แห่งชาติ ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม และสถาบันวิทยาการการเรียนรู้แต่ยังนับเป็นความจำเป็นที่จะต้องผลักดันให้หน่วยงานเฉพาะด้านทั้ง 7 ดังกล่าว สามารถดำเนินงานและให้บริการเยาวชนและประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานอุทยานการ

เรียนรู้ จะต้องมีการขยายผลให้ครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศ โดยปรับใช้ทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานห้องสมุดเดิม เพื่อพัฒนาให้เป็นศูนย์ข่าวสารที่ทันสมัย สามารถดึงดูดให้เยาวชนและประชาชนได้มาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

5) การส่งเสริมขีดความสามารถของคนไทยและธุรกิจไทยในการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้และการรับถ่ายทอดความรู้ เช่น การสร้างขีดความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษของคนไทย การแทรกเนื้อหาหรือแนวคิดด้านการเพิ่มผลผลิต ในกระบวนการเรียนการสอน และสื่อสำหรับเด็กและครอบครัวการสนับสนุนให้มีการใช้ประโยชน์งานวิจัยจากแหล่งต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคสาธารณะ ไปสู่เชิงพาณิชย์มากขึ้น

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นปัจจุบันประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับทุนทางปัญญามากขึ้นคงจะเห็นได้จากรัฐบาลสมัยพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรีได้กำหนดนโยบายข้อ 2.2.7 ว่าด้วยโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา ซึ่งเป็นองค์ประกอบของทุนทางปัญญาด้านทุนโครงสร้าง โดยที่ประเทศไทยได้มีการลงทุนจำนวนมากพอสมควร ในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ แต่โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญายังอยู่ในฐานะด้อยกว่าประเทศคู่แข่งหลายประเทศ ดังนั้น รัฐบาลจะจัดทำแผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาขึ้น เพื่อเร่งรัดให้มีการสร้างปัญญาในสังคม เพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจพอเพียง และเพื่อสร้างความสามารถของประเทศอย่างยั่งยืน ตลอดจนสนับสนุนให้ภาครัฐและภาคเอกชนร่วมกันสร้างนวัตกรรม (สุรยุทธ์ จุลานนท์, 2549) ซึ่งในแผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา (พ.ศ.2551-2555) มีรายละเอียดดังนี้

2.2.9.2 แผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา (พ.ศ. 2551-2555)

โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา หมายถึง ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้กระบวนการสร้างแพร่กระจาย และใช้ความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระบบสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ ให้มีการจัดทำแผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาขึ้น เพื่อเร่งรัดให้มีการสร้างปัญญาในสังคม สนับสนุนเศรษฐกิจพอเพียง สร้างความสามารถของประเทศอย่างยั่งยืน และสนับสนุนให้ภาครัฐและภาคเอกชนร่วมกันสร้างนวัตกรรม โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร่วมจัดทำแผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาขึ้น (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2550)

เป้าหมาย แผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา (พ.ศ. 2551-2555) ได้กำหนดเป้าหมายหลักไว้ 3 ประการ ดังนี้

เป้าหมายที่ 1: ร้อยละ 35 ของสถานประกอบการ ในอุตสาหกรรมการผลิต มีนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

เป้าหมายที่ 2: มีความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างภาครัฐกิจ สถาบันการศึกษา การวิจัย และการเรียนการสอน

เป้าหมายที่ 3: อันดับความสามารถในการแข่งขันของ IMD ในด้าน
บุคลากรวิจัยและ พัฒนาและสิทธิบัตร อยู่ในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าจุดกึ่งกลาง

ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนแผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา (พ.ศ. 2551-2555)

- 1) เพิ่มความสามารถทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมในภาคการผลิต
- 2) สร้างความเข้มแข็งของแหล่งผลิตความรู้
- 3) สร้างความเชื่อมโยงระหว่างแหล่งผลิตความรู้และผู้ใช้ความรู้ และการพัฒนาการเรียน การเรียนการสอน

องค์ประกอบของโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ทรัพยากรมนุษย์
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงเทคโนโลยีอื่นๆ
- 3) กฎหมายและแรงจูงใจ
4. โครงสร้างพื้นฐานและสถาบัน

การพัฒนาประเทศให้เติบโตอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องให้ภาคส่วนต่างๆของประเทศ นับแต่ ภาคการผลิต ภาคธุรกิจ สถาบันวิจัย หน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัย และประชาชน มีความร่วมมือเชื่อมโยงกันในสามส่วนคือ 1) การสร้างความรู้ 2) การแพร่กระจายความรู้ และ 3) การใช้ความรู้ โดยมีกลไกด้านโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาดังกล่าวเป็นเครื่องมือหลักคัน

เหตุผลในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาของประเทศ

1) ความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมไทยในช่วงที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นการรับจ้างผลิต (Subcontracting) หรือการประกอบสินค้า (Assembling) ซึ่งสร้างมูลค่าเพิ่มค่อนข้างต่ำ และยังคงพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบ สินค้ากึ่งสำเร็จรูป ตลอดจนเครื่องจักร อุปกรณ์จากต่างประเทศในสัดส่วนที่สูง เทคโนโลยีส่วนใหญ่ที่ใช้ก็เป็นการนำเข้าจากต่างประเทศ การเติบโตทางเศรษฐกิจตั้งอยู่บนพื้นฐานของการขยายการลงทุน และการใช้ทรัพยากรเป็นส่วนใหญ่

2) ระบบเศรษฐกิจของโลกกำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งมีการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้าง แพร่กระจาย และใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีพลวัต เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

3) ประเทศไทยต้องเร่งพัฒนาปัจจัยด้านความรู้ เพื่อให้ความรู้เข้ามามีบทบาทในภาคการผลิตและบริการ เพื่อให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนและสามารถพึ่งพาตนเองได้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุน

การบริหารจัดการความรู้ ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเชื่อมโยงและร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนแผน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

4) รัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา จึงกำหนดนโยบายให้มีการจัดทำแผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา ในนโยบายรัฐบาลข้อที่ 2.2.7 โดยมอบหมายให้กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นผู้รับผิดชอบร่วมในการดำเนินการ เพื่อให้แผนดังกล่าวเป็นกลไกสร้างปัญญาให้สังคม สนับสนุนเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างความสามารถของประเทศอย่างยั่งยืน ตลอดจนกระตุ้นให้ภาครัฐและภาคเอกชนทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างนวัตกรรมให้แก่ภาคเศรษฐกิจและสังคม

2.2.9.3 แนวทางการจัดการทุนทางปัญญาของต่างประเทศ

แนวคิดของเศรษฐกิจใหม่แบบสร้างมูลค่าที่มีทุนทางปัญญาเป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันหรือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ได้มีการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในการบริหารและพัฒนาประเทศต่างๆ (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน, 2549ก: 11-13) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ประเทศญี่ปุ่น ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Asset Based Management) ที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมและการแข่งขันของบริษัทญี่ปุ่น ซึ่งให้ความสำคัญการพัฒนาองค์ความรู้ที่ไม่ได้บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร (Tacit Knowledge) เป็นส่วนสำคัญในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อยู่ที่การสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์เข้าใจและพัฒนา Tacit Knowledge ในเรื่องที่เป็นปัญหาเฉพาะเจาะจงและวิถึแก้ไข และบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้กับองค์กรทั้งหมด โดยศาสตราจารย์ Nonaka Ikujiro ได้พัฒนา SECI Model เพื่ออธิบายกระบวนการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) ซึ่งถูกนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรภาคธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยการจัดการความรู้ที่เน้นการเปลี่ยนความรู้ในตัวบุคคลที่ไม่ได้เป็นลายลักษณ์อักษร (Tacit Knowledge) จนกลายเป็นความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) สามารถให้ผู้อื่นศึกษาค้นคว้าได้

ประเทศฮ่องกง ได้มีการพัฒนาวิธีการตรวจสอบทุนทางปัญญาโดยวิธีการ Interactive Stock Methodology ซึ่งสามารถนำมาจัดระดับทรัพยากรความรู้ขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ

ประเทศสหรัฐอเมริกา ริเริ่มการจัดทำ Business Reporting Initiatives หรือรายงานการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควบคู่กับการสร้างระบบข้อมูลและนิยาม Extensible Business Reporting Language (XBRL) ที่สามารถกรอกข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Information) หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ลงในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อที่โปรแกรมสามารถอ่านค่าได้

นอกจากนี้ตลาดสหรัฐอเมริกายังให้ความสนใจต่อการเชื่อมโยงทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้และกระบวนการสร้างความปลอดภัยแก่การจดสิทธิบัตรและตราสินค้า

กลุ่มประเทศในสหภาพยุโรป ริเริ่มการทำแบบรายงานทุนทางปัญญา Intellectual Capital Statement (ICS) ในปี พ.ศ.2546 โดยโครงการการนำร่องที่เรียกว่า Wissenshilanz ในประเทศเยอรมันนี ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อม เพื่อแสดงถึงระดับการพัฒนาทุนทรัพย์สินทางปัญญา ในองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรและกระบวนการธุรกิจ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญากับความสำเร็จทางธุรกิจโดยใช้เครื่องชี้วัด และจะพัฒนา ICS เป็นแนวทางและมาตรฐานสำหรับสมาชิกกลุ่มสหภาพยุโรป และต่อมาในปี 2549 Directorate General for Research of the European Commission ได้จัดทำรายงาน Reporting Intellectual Capital to Augment Research Development and Innovation in SMEs (RICARDIS) ในปัจจุบันมีบริษัท และองค์กรไม่แสวงกำไรในประเทศออสเตรีย สก๊อตแลนด์ จัดทำรายงานทุนทางปัญญา และ European Federation of Financial Analysis Societies (EFFAS) ได้จัดตั้ง New Club of Paris เพื่อสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของทุนทางปัญญา รวมถึงได้มีความพยายามสร้างมาตรฐานวัดทุนทางปัญญา อาทิ การพัฒนามาตรฐาน ISO ในเรื่องตราสินค้า

นอกจากนี้สหภาพยุโรป ได้นำเสนอรูปแบบการออกแบบเมือง (City) ในฐานะที่เป็นทุนเชิงโครงสร้าง (Structural Capital) ที่อยู่รอบๆ ทุนมนุษย์ หรือเป็นสภาพแวดล้อมของทุนมนุษย์ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) โดยชี้ให้เห็นว่า การออกแบบเมือง (City Design) ช่วยสนับสนุนการสร้างคุณค่าแก่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้จึงมักพบว่าเมืองแห่งความรู้ (Knowledge City) ได้รับการออกแบบโดยมีวัตถุประสงค์สนับสนุนให้องค์ความรู้ที่สังสม (Collective Knowledge) อย่างทุนทางปัญญาสามารถสร้างสวัสดิการแก่สังคมอย่างยั่งยืน โดยการออกแบบเมืองให้เป็นเมืองทำสำหรับองค์ความรู้ (Knowledge Port) ให้มีการไหลเวียนของความรู้ (Intangible Flows)

แนวคิดในการสร้างเมืองแห่งความรู้ได้แพร่หลายไปในหลายเมืองทั้งในยุโรปและทวีปอื่นๆ ตัวอย่างเมืองแห่งความรู้ที่ OECD กำลังศึกษาในปัจจุบัน ได้แก่ Vancouver ประเทศแคนาดา, Phoenix ประเทศสหรัฐอเมริกา, Melbourne ประเทศออสเตรเลีย, Stockholm ประเทศสวีเดน, Yokoyama ประเทศญี่ปุ่น และ Zurich ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ส่วนเมืองที่อยู่ระหว่างการเปลี่ยนผ่านสู่เมืองแห่งความรู้ ได้แก่ Barcelona ของสเปน โดยการตั้งองค์กรวิจัยและพัฒนาและโรงเรียนชั้นนำ Malmoe ประเทศสวีเดน สำหรับประเทศในทวีปเอเชียที่ได้รับแนวคิดนี้ไปพัฒนา ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ ฮองกง (Carrillo, F. J., 2006)

2.2.10 ข้อควรคำนึงในการบริหารทุนทางปัญญา จากแนวคิดเรื่องทุนทางปัญญาที่ได้มีการศึกษาถึงคำนิยาม องค์ประกอบ ตัวแบบ และการวัดมูลค่าทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

แล้วนั้น ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548: 155-156) ได้พิจารณาเพิ่มเติมถึงข้อควรคำนึงในการบริหาร
 ทุนทางปัญญาไว้ดังต่อไปนี้

1) องค์กร ไม่ได้เป็นเจ้าของทุนมนุษย์และลูกค้าเพียงผู้เดียว ความสามารถในการ
 สร้างมูลค่าเพิ่มนั้นจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์เชิงบวก ในทางตรงกันข้ามความเสียหายกับ
 องค์กรนั้นสามารถเกิดขึ้นได้เช่นเดียวกัน หากองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบกับทุนมนุษย์และลูกค้า

2) การสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนมนุษย์ องค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน
 เรียนรู้ การใช้ความรู้ร่วมกัน โดยการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ
 และการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้มี
 ประสิทธิภาพสูงขึ้น

3) องค์กรต้องสามารถจำแนกบุคลากรที่มีความสำคัญในระดับสินทรัพย์ของ
 องค์กร และทุนทางปัญญาที่มีอยู่ในตัวบุคลากรนั้นสามารถเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้ ซึ่งไม่ได้
 หมายถึงการพิจารณาเฉพาะความฉลาดและความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่พิจารณาจากความ
 เชี่ยวชาญ ความชำนาญและความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าขององค์กรเป็นสำคัญ

4) การบริหารทุน โครงสร้างซึ่งเป็นการสะสมความรู้ที่มีความสำคัญต่อลูกค้า และ
 แรงงานไหลเวียนของสารสนเทศในองค์กรที่อยู่ในภาคบริการ

5) การผลิตสินค้าและบริการต้องพิจารณาในลักษณะองค์รวมของทุกองค์ประกอบ
 ของทุนปัญญา ทั้งทุนมนุษย์ ทุน โครงสร้าง และทุนลูกค้า ซึ่งไม่ควรเน้นองค์ประกอบในเพียงอย่าง
 เดียว ควรให้ความสำคัญเท่าๆ กัน เนื่องจากแต่ละองค์ประกอบจะส่งเสริมซึ่งกันและกัน

2.2.11 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.11.1 ผลงานวิจัยในประเทศไทย

จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่า ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทุนทางปัญญาส่วนใหญ่จะ
 ศึกษาใน 3 ลักษณะด้วยกันคือ การระบุนิยามของคำว่าทุนทางปัญญา องค์ประกอบของทุนทาง
 ปัญญา และตัวแบบทุนทางปัญญา ซึ่งมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทุนทางปัญญา ดังนี้

คนัย เทียนพูน (2549ก) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาตัวแบบเชิง
 ยุทธศาสตร์ของทุนทางปัญญาเพื่ออธิบายความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการจัดการทุนทาง
 ปัญญาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมธรรมาภิบาลของธุรกิจไทย โดยการศึกษาเป็นการวิจัยเชิง
 กรณีศึกษาเฉพาะบริษัทผลิตอุปกรณ์ก่อสร้าง โดยการสังเคราะห์วิสัยทัศน์ ภารกิจ ตามแนวทางของ
 Heng และสร้างรูปแบบเชิงประจักษ์โดยการออกแบบโปรโตคอล พบว่า ตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์
 ของทุนทางปัญญาสำหรับธุรกิจไทยมี 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) ทุนภาวะผู้นำ ประกอบด้วย วัฒนธรรมเชิงคุณค่าและความภูมิใจใน
 ประสิทธิภาพขององค์กร

2) ทุนความสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ร่วมค้าและพนักงาน ความพึงพอใจและจงรักภักดีต่อองค์กรของลูกค้า และการรักษามูลค่าเพิ่มในบริการ

3) ทุนองค์การ ประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ในการผลิต ทรัพย์สินทางปัญญา ตราสินค้า เครื่องหมายการค้า ซอฟต์แวร์ คุณสมบัติเฉพาะผลิตภัณฑ์ และฐานข้อมูลทางความรู้

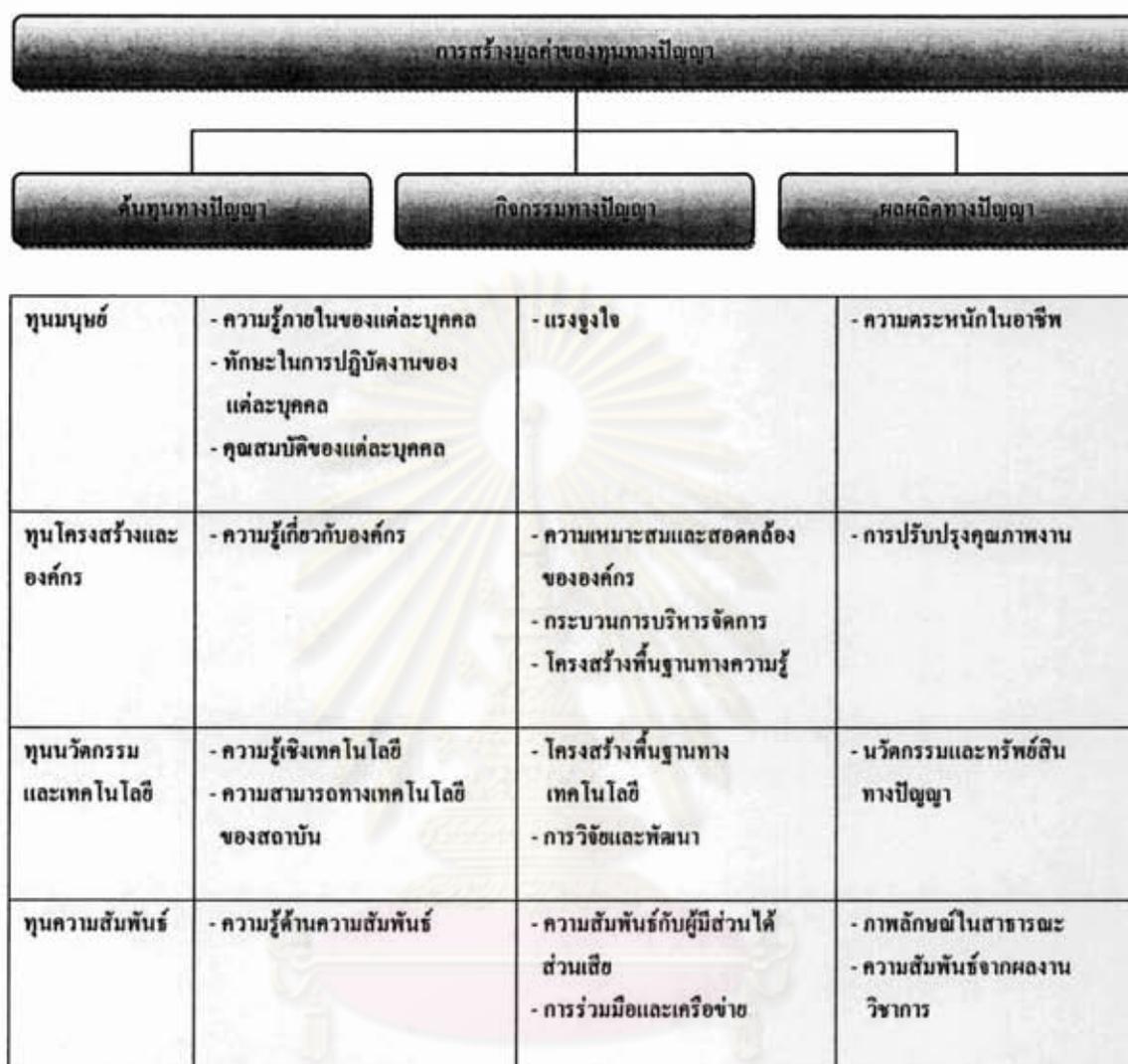
4) ทุนทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญเฉพาะ การริเริ่มและการเรียนรู้ การจัดการความรู้ให้เพิ่มขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนา และสวัสดิการและการดูแลพนักงาน

ปริยนุช ชัยกองเกียรติ (2551) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ และประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า การจัดการองค์ประกอบด้านทุนมนุษย์มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าทุน โครงสร้างและทุนเทคโนโลยี โดยรูปแบบการจัดการทุนทางปัญญาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรประกอบไปด้วยทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นตัวแปรคั่นกลางและมีขนาดอิทธิพลทางตรงมากที่สุด นอกจากนี้พบว่ารูปแบบการจัดการทุนทางปัญญาของวิทยาลัยพยาบาลมี 2 รูปแบบคือ รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์โดยตรง และรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ร่วมกับทุนโครงสร้างสร้างกระบวนการจัดการความรู้

Nazrul Islam, Donyaprueth Krairit และ Usapan Swasdio (2004) ได้ศึกษาเชิงสำรวจด้านทุนทางปัญญาในองค์กรวิจัยสาธารณสุขในประเทศไทยกำลังพัฒนา กรณีศึกษาเฉพาะประเทศไทย เกี่ยวกับการระบุนทุนทางปัญญาและวิเคราะห์การจัดการทุนทางปัญญาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรวิจัยสาธารณสุข โดยพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญของทุนปัญญาในองค์กรวิจัยสาธารณสุขประกอบไปด้วย ทุนมนุษย์ ทุนองค์กร ทุนเทคโนโลยี ทุนความสัมพันธ์

โดยแต่ละองค์ประกอบสามารถสร้างมูลค่าในเชิงระบบด้วยต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Stock: IC Stock) กิจกรรมทางปัญญา (Intellectual Capital Activities: IC Activities) และผลผลิตทางปัญญา (Intellectual Capital Output: IC Output) ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนภาพดังนี้

แผนภาพที่ 2.12 การสร้างมูลค่าของทุนทางปัญญา



ที่มา: Islam, N., Krairit, D. and Swasdio, U. (2004). Exploration of intellectual capital in public research organization in developing countries: The case of Thailand [Online]. Reserch studies project report, School of Management, Asian Institute of Technology. Available form: <http://www.iamot.org/conference/viewpaper.php?id=678&cf=4>[2007, August 14] p.8

ผลวิเคราะห์การจัดการทุนทางปัญญา Nazrul Islam, Donyaprueth Krairit และ Usapan Swasdio วิเคราะห์ออกเป็นแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1) ทุนมนุษย์ นักวิจัยมีความรู้ทักษะในการทำงานสูง แต่ทำงานเป็นอิสระต่อกัน ขาดการร่วมมือในการวิจัยเป็นคณะ โดยที่สิ่งผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์แก่สังคมเป็นสิ่งที่สร้างความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบในการวิจัย แต่โอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่มีผลในผู้ที่เป็นักวิจัยอยู่แล้ว แต่มีผลต่อนักวิจัยหน้าใหม่ที่สนใจ

2) **ทุนโครงสร้าง** สถาบันวิจัยมีข้อจำกัดในการคิดสิ่งใหม่จากข้อจำกัดทางกฎหมายและขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ ต้องการให้ระบบบริหารเงินทุนวิจัยมีความสะดวกมากขึ้น ในขณะที่ในแต่ละสถาบันต้องการสร้างเครือข่าย เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ในการเผยแพร่ผลงานวิจัย

3) **ทุนความสัมพันธ์** สถาบันวิจัยมีความต้องการที่จะเผยแพร่ผลงานวิจัยผ่านสื่อต่างๆ แต่ปัญหาที่พบคือขาดการสื่อสารที่เข้าประชาชนทั่วไปสามารถเข้าใจได้ เพราะอาจมีการใช้ภาษาเชิงวิชาการมากเกินไป สำหรับความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ พบว่าบางสถาบันมีความร่วมมือกับภาครัฐกิจ เช่น กลุ่มธุรกิจ SMEs ในการจัดกิจกรรมทางการวิจัยเพื่อร่วมเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

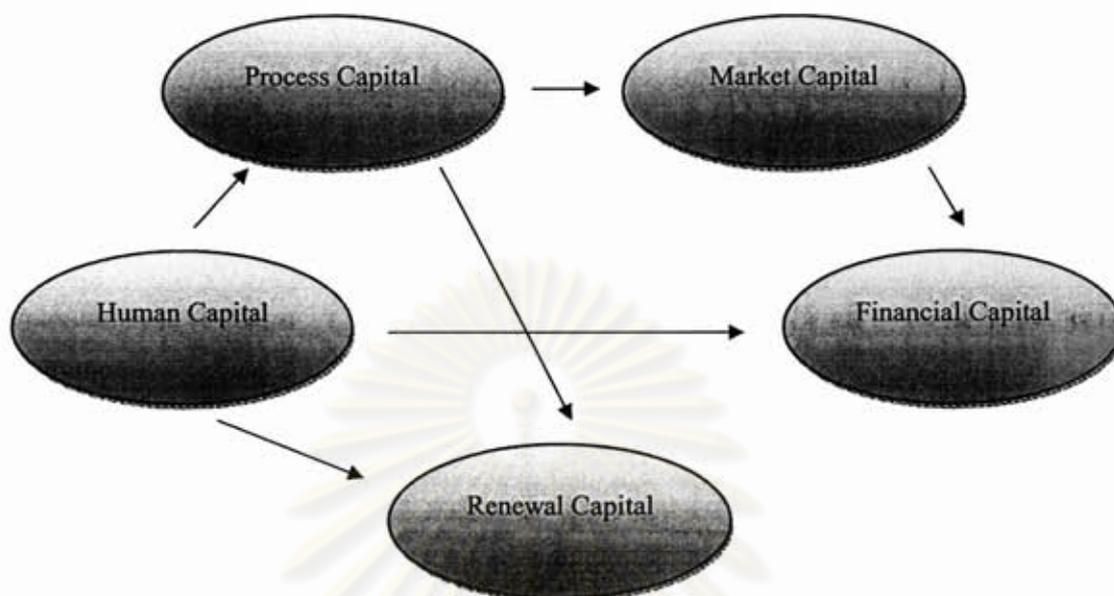
4) **ทุนเทคโนโลยี** พบว่าเป็นทุนด้านที่ก่อให้เกิดความคิดใหม่ การเปลี่ยนแปลงความรู้เชิงเทคนิคมีความสำคัญอย่างมากในการเปลี่ยนเป็นความรู้ในการปฏิบัติการได้ แต่อย่างไรก็ตามพบว่าโครงการวิจัยบางสถาบันขาดการค้นคว้าเรื่องสิทธิบัตรก่อนที่จะดำเนินโครงการ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีมีความจำเป็นต่อกิจกรรมทางการวิจัย พร้อมทั้งยังช่วยยกระดับความสามารถทางเทคโนโลยีของสถาบันให้สูงขึ้น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาส่วนใหญ่มุ่งเน้นลงทุนในอุปกรณ์สำหรับการวิจัย

Fernandez, O.F., Intrapairot, A., Montequin, R. D., Slimani, D. and Srivihok, A. (2004) ได้ศึกษาการความสำคัญทุนทางปัญญาของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย จำนวน 10 องค์กร ด้วยวิธี Multiple Criteria Decision Making (MCDM) ที่พัฒนาขึ้นมาด้วยทีมงานวิจัยเอง โดยใช้องค์ประกอบด้าน ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์เป็นตัวแปรในการศึกษา พบว่าทุนความสัมพันธ์มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กรธุรกิจ SMEs ไทย รองลงมาคือทุนมนุษย์ และทุนโครงสร้างตามลำดับ

2.2.11.2 ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

Nick Bontis (2002a, 2002b) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนทางปัญญาในกลุ่มประเทศอาหรับ โดยศึกษาสถานะภาพการพัฒนาของทุนทางปัญญา สถานะภาพการพัฒนาขององค์ประกอบของทุนทางปัญญา การวัดที่ใช้จำแนกทุนทางปัญญา และการนำแนวคิดเรื่องทุนทางปัญญาไปประยุกต์ใช้ โดยใช้การสำรวจตามโมเดลของทุน 5 องค์ประกอบ คือ ทุนมนุษย์ ทุนดำเนินงาน ทุนการตลาด ทุนการเงิน และทุนปรับใหม่ (การปรับระบบ) ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 2.13 โมเดลการวิจัยการพัฒนาทุนทางปัญญาในกลุ่มประเทศอาหรับของ Nick Bontis

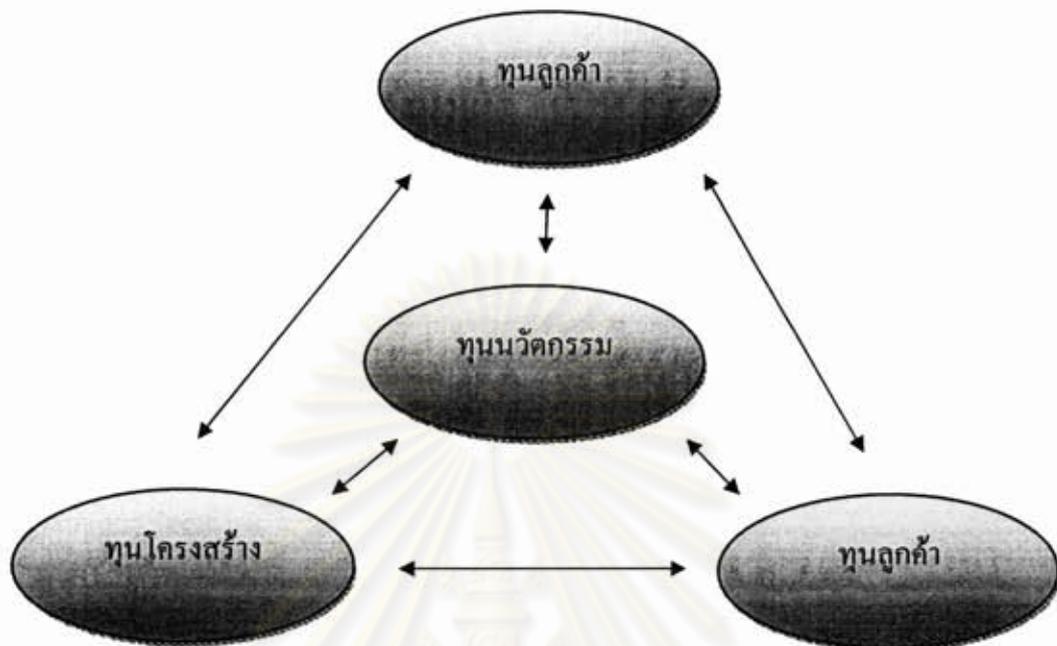


ที่มา: Bontis, N. (2002a). Intellectual Capital Development in Arab Region[Online]. Available from: http://www.cs.sci.ku.ac.th/~crm/crm_knowledge/km_th1.php[2007, August 30]

ผลการวิจัย พบว่า ทุนทางปัญญามีความสามารถในการทำนายความมั่งคั่งทางการเงินของกลุ่มประเทศอาหรับ โดยมีทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นองค์ประกอบหลักของความมั่งคั่งทางปัญญาของประเทศ ประชาชนในประเทศเก็บความรู้ไว้ในระบบและดำเนินการในประเทศ ทุนทางโครงสร้าง (Structural Capital) สามารถสร้างขึ้นใหม่ได้อีกโดยการวิจัยและพัฒนา วงจรป้อนกลับสามารถพัฒนาทุนบุคลากร ความรู้ที่ได้บันทึกไว้สามารถนำไปใช้ในประเทศและในโลกได้ ทุนมนุษย์สามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องและประเทศสามารถทำการตลาดของความมั่งคั่งทางปัญญาทำให้มีผลสภาพทางการเงินสูงขึ้น

Josep Viedma (2002) ได้นำเสนอตัวเปรียบเทียบวัดสมรรถภาพด้านนวัตกรรม (Innovation Capability-Benchmarking System: ICBS) ในการสัมมนา The 3rd World Congress on Intellectual Capital and Innovation in Canada โดยมีมุ่งศึกษาทุนทางปัญญาด้านการดำเนินการขององค์กรเป็นหลัก โดยมีกรอบแนวคิดทางด้าน ความต้องการที่เกิดขึ้น วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ กระบวนการใหม่ สมรรถภาพหลักใหม่ สมรรถภาพในวิชาชีพใหม่ และโครงสร้างพื้นฐานนวัตกรรมของบริษัท และผลลัพธ์ทางการเงิน พบว่า จากกรอบแนวคิดมีปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดขึ้น 8 ปัจจัย ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ การออกแบบธุรกิจ พันธมิตร คุณค่าห่วงโซ่ (Chain Value) นวัตกรรม/การวิจัยและพัฒนา ความรู้ วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ

แผนภาพที่ 2.14 ตัวแบบการวัดทุนทางปัญญาของ Chen Zhu และ Xie



ที่มา: คณิศ เทียนทุฒ. (2549ก). ตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ของทุนทางปัญญาสำหรับธุรกิจไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ก่อสร้าง. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต. สาขาการจัดการธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. หน้า 71

Johan Andrew Kok (2005) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารจัดการทุนทางปัญญาของมหาวิทยาลัย ในประเทศแอฟริกาใต้ เพื่อค้นหาคำตอบของคำถามวิจัยที่ว่า เศรษฐกิจฐานความรู้คืออะไรและอะไรเป็นกลไกในการผลักดันให้เกิดเศรษฐกิจฐานความรู้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุน โครงสร้าง และทุนลูกค้า ดังนั้นจึงศึกษาถึงการบริหารจัดการองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบในลักษณะการสร้างเกณฑ์การวัด ด้วยวิธีการ Market capitalization, Return on asset, Direct intellectual capital และ Scorecard โดยพบว่าตัวชี้วัดในการบริหารด้านทุนมนุษย์ 14 เกณฑ์ ด้านทุน โครงสร้าง 36 เกณฑ์ และทุนลูกค้าอีก 10 เกณฑ์

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ทุนทางปัญญาเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร ในการสร้างความรู้ให้เกิดมูลค่าและคุณค่าให้กับองค์กร แต่การศึกษาวิจัยส่วนมากยังพบในภาคธุรกิจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาในเรื่องสภาพของทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นข้อเสนอสำหรับการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญา เพื่อเป็นแนวทางและทางเลือกพัฒนาสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของสถาบันอุดมศึกษาให้ก้าวต่อไปในยุคที่ความรู้เป็นฐาน ในสำคัญในระบบเศรษฐกิจ

Engstorm Wetnes (2003) (อ้างถึงใน คณิศ เทียนทุฒ, 2549ก: 70) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการให้คำจำกัดความของคำว่าทุนทางปัญญาพบว่า ไม่มีรูปแบบของนิยามของทุนทางปัญญา โดยเฉพาะเนื่องจากแตกต่างกันออกไปในแต่ละบริบทขององค์กร โดยส่วนใหญ่จะให้นิยามของทุนทางปัญญาที่ประกอบได้ไปด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ สิทธิทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ สารสนเทศ กระบวนการและการสร้างคุณค่า และ Wetnet ยังชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างทุนมนุษย์ ทุนองค์กร แลทุนลูกค้า โดยทั้ง 3 องค์ประกอบแทรกอยู่ในแนวคิดของการสร้างคุณค่า (Value Creation)

Chen Zhu และ Xie (2004) (อ้างถึงใน คณิศ เทียนทุฒ, 2549ก: 71) ได้พัฒนาตัวแบบการวัดทุนทางปัญญาจากตัวแบบของ Skandia Navigator เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจในประเทศจีน โดยมีการพัฒนาตัวแบบตามองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ

1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานของทุนทางปัญญาที่ทำให้ทุนทางปัญญาทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ ความรู้ ทักษะ สมรรถภาพของพนักงานและทัศนคติที่สัมพันธ์กับการส่งเสริมผลงาน ซึ่งลูกค้ามีความเต็มใจที่จ่ายเงินเพื่อสินค้า

2) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) คือกลไกและโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานมีผลงานทางปัญญาสูงสุดรวมถึงผลลัพธ์ของธุรกิจโดยรวมที่ประสบผลสำเร็จ

3) ทุนนวัตกรรม (Innovation Capital) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการแข่งขันทางเศรษฐกิจเพื่อรักษาความเป็นเลิศทางการค้า

4) ทุนลูกค้า (Customer Capital) เป็นส่วนเชื่อมหรือตัวเร่งในการดำเนินงานของทุนทางปัญญา ถ้าไม่มีทุนลูกค้า มูลค่าตลาดหรือผลลัพธ์ขององค์กรจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จ

โดยตัวแบบการวัดทุนทางปัญญาของ Chen Zhu และ Xie ตามองค์ประกอบของทุนทางปัญญา มีความสัมพันธ์ดังแผนภาพดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) ในการดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 คือ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดและในกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีในการให้ข้อมูลจำนวน 5 ท่าน จาก 5 กลุ่มสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) โดยสถาบันที่มีวิทยาเขตผู้วิจัยนับรวมเป็นหนึ่งสถาบัน ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากเกณฑ์ของสถาบันแต่ละกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 5 กลุ่มสถาบัน ดังนี้

- เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกในแต่ละกลุ่มสถาบัน หรือ
- เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ได้รับการจัดอันดับจากองค์กรภายในประเทศหรือต่างประเทศอยู่ในอันดับสูงที่สุดในกลุ่ม หรือ
- เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีพันธกิจในการสร้างองค์ความรู้

ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามเกณฑ์ได้ 5 ท่าน ดังต่อไปนี้

1.1 สถาบันอุดมศึกษาจำกัดรับ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยแบบจำกัดรับแห่งแรกในประเทศไทย ได้รับการจัดอันดับจากองค์กรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ให้อยู่ในช่วงอันดับต้นของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยได้รับมอบหมายจากอธิการบดีในการให้ข้อมูลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 สถาบันอุดมศึกษาไม่จำกัดรับ ได้แก่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกแบบไม่จำกัดรับ โดยใช้ระบบแบบตลาดวิชา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. ทิม ไชยแสนสุข อธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง

1.3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ เนื่องจากได้รับการจัดอันดับเพื่อประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัยไทยจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549) อยู่ในอันดับสูงที่สุดในกลุ่มของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิม มัติโก อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

1.4 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เนื่องจากเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกที่ดำเนินการออกนอกระบบเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้รับการจัดอันดับเพื่อประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัยไทยจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549) อยู่ในอันดับ 1 ใน 10 ของมหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ดร.เกษรา วามะศิริ รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยได้รับมอบหมายจากอธิการบดีในการให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

1.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้รับการจัดอันดับเพื่อประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัยไทยจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549) อยู่ในอันดับสูงที่สุดในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธุ์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามเกณฑ์ได้ 6 ท่านดังต่อไปนี้

2.1 นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่านผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณานักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาในการให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

- เป็นผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาในปัจจุบัน หรือ

- เคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาในปัจจุบัน

ซึ่งนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

- 1) ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ ประธานโครงการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยของทบวงมหาวิทยาลัย เลขานุการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
- 2) ศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวัติ บุญ-หลง กรรมการและเลขานุการ สถาบันคลังสมองของชาติ
- 3) ศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ชวาอะประภาส ผู้อำนวยการศูนย์ภูมิภาคแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ว่าด้วยการอุดมศึกษาและการพัฒนา

2.2 ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านทุนทางปัญญา จำนวน 3 ท่าน ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการด้านทุนทางปัญญาในการให้ข้อมูลสำคัญดังนี้ได้แก่

- เป็นบุคลากรในระดับผู้บริหารขององค์กร ในภาครัฐหรือเอกชนที่นำแนวคิดด้านทุนทางปัญญาไปใช้ในการบริหารองค์กร หรือ
- เป็นผู้ที่สนใจศึกษา ค้นคว้า วิจัย หรือมีผลงานทางวิชาการด้านทุนทางปัญญาที่ได้รับการตีพิมพ์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับทุนทางปัญญา จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร. อรุณี อินทรไพโรจน์ ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- 2) คุณสมถวิล ฤทธิเรียงนาม เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- 3) คุณสุนันทา เสถียรมาศ เจ้าหน้าที่บริหารอาวุโส ฝ่ายประสานงานและบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ฉบับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพด้านทุนปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งพัฒนาโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านทุนทางปัญญาของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004)

2. แบบสัมภาษณ์สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งพัฒนาโครงร่างแบบสัมภาษณ์จากโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านทุนทางปัญญาของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) และผลการวิเคราะห์สภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

วิธีการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ

วิธีการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามจำนวนของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการลงทุนด้านทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยค้นคว้าจากเอกสาร วารสาร สิ่งตีพิมพ์ หนังสือ และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการลงทุนด้านทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยนำกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) มากำหนดเป็นแนวทางการสร้างกรอบโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และกำหนดหน่วยการวิเคราะห์ คือ สถาบัน ตรวจสอบคุณภาพโดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และปรับปรุงข้อคำถามสำหรับแบบสัมภาษณ์ที่จะนำไปใช้จริง

2. แบบสัมภาษณ์สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยกำหนดกรอบโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยนำกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) และผลการวิเคราะห์สภาพทุนทางปัญญาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากำหนดเป็นแนวทางการสร้างกรอบโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเลือกการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และกำหนดหน่วยการวิเคราะห์ คือ คน ตรวจสอบคุณภาพโดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และปรับปรุงข้อคำถามสำหรับแบบสัมภาษณ์ที่จะนำไปใช้จริง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลสำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เป็นลำดับแรก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ นำมาวิเคราะห์สภาพทุนทางปัญญาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แล้วจึงดำเนินการเก็บรวบรวม

ข้อมูลสำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ในกลุ่มของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านทุนทางปัญญาเป็นลำดับถัดมาด้วยแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีรายละเอียดของการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อบุคคลให้สัมภาษณ์ โดยแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ นัดวัน เวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งส่งเอกสารสรุปแนวคิดเกี่ยวกับทุนทางปัญญาไปยังผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ศึกษาแนวคิดด้านทุนทางปัญญาล่วงหน้า เตรียมอุปกรณ์สำหรับบันทึกการสัมภาษณ์ เมื่อถึงกำหนดสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแนะนำตัว กล่าววัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ดำเนินการสัมภาษณ์พร้อมบันทึกการสัมภาษณ์ ตรวจสอบข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ด้วยการใช้ข้อคำถามซ้ำ และปิดการสัมภาษณ์

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการติดต่อบุคคลให้สัมภาษณ์ โดยแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ นัดวัน เวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งส่งผลสรุปการศึกษาสภาพทุนปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้กับผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า เตรียมอุปกรณ์สำหรับบันทึกการสัมภาษณ์ เมื่อถึงกำหนดสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแนะนำตัว กล่าววัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ดำเนินการสัมภาษณ์พร้อมบันทึกการสัมภาษณ์ ตรวจสอบข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ด้วยการใช้ข้อคำถามซ้ำ และปิดการสัมภาษณ์

อย่างไรก็ตามระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงสภาพพร้อมกับเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางส่วน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวบรวมข้อเสนอแนะดังกล่าวนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อเสนอแนะของนักวิชาการการอุดมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านทุนทางปัญญา

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผู้วิจัยจัดกลุ่มเนื้อหาข้อมูลในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และแยกแยะข้อมูลตามองค์ประกอบของทุนทางปัญญา ตามกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) ผู้วิจัยสรุปเนื้อหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเท่านั้นและยกตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้เครื่องหมาย “.....” แทนคำพูดที่สำคัญ เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่ชัดเจนยิ่งขึ้นใน

ประเด็นต่างๆ ซึ่งหากเป็นคำพูดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนเดียวกัน ประเด็นเดียวกัน แต่ไม่ได้พูด
ต่อเนื่องกัน จะใช้เครื่องหมาย ... กั้นระหว่างคำพูด

วิธีการเสนอผลการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ทั้งในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 คือเพื่อศึกษาสภาพทุนปัญญา
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 คือเสนอแนวทางการพัฒนาทุนทาง
ปัญญาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทั้งสองวัตถุประสงค์นั้นได้จากการ
สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย โดยใช้ความเรียง ตาราง
ประกอบความเรียง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.1 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	ตัวแปร	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
1. ศึกษาสภาพทุนทาง ปัญหาในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ	ทุนทางปัญหา 1. ทุนมนุษย์ 2. ทุนโครงสร้างและองค์กร 3. ทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี 4. ทุนความสัมพันธ์	อธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับ มอบหมายจากอธิการบดี จำนวน 5 ท่าน	แบบสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้าง	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)
2. เสนอแนะแนวทางการ พัฒนาทุนทางปัญหาใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	สภาพทุนทางปัญหา 1. สภาพทุนมนุษย์ 2. สภาพทุนโครงสร้างและองค์กร 3. สภาพทุนนวัตกรรมและ เทคโนโลยี 4. สภาพทุนความสัมพันธ์	นักวิชาการด้านอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการด้านทุนทาง ปัญหา จำนวน 3 ท่าน	แบบสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้าง	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับการนำเสนอตามลำดับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษา

4.1.1 แนวคิดพื้นฐานของทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

4.1.2 สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนมนุษย์ (Human Capital)

4.1.3 สภาพทุนทางปัญญาด้านทุน โครงสร้างและองค์กร

(Structural and Organizational Capital)

4.1.4 สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี

(Innovative and Technological Capital)

4.1.5 สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

4.2.1 แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

4.2.2 แนวทางการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ (Human Capital)

4.2.3 แนวทางการพัฒนาด้านทุน โครงสร้างและองค์กร

(Structural and Organizational Capital)

4.2.4 แนวทางการพัฒนาด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี

(Innovative and Technological Capital)

4.2.5 แนวทางการพัฒนาด้านทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital)

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการณ์ลงทุนด้านทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

4.1.1 แนวคิดพื้นฐานของทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

แนวคิดพื้นฐานของทุนปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ ทุนทางปัญญาและการสร้างองค์ความรู้ และทุนทางปัญญาสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

4.1.1.1 ทุนทางปัญญาและการสร้างองค์ความรู้ ในการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกสถาบันต่างให้ความสำคัญกับบทบาทและหน้าที่ในการสร้างองค์ความรู้ให้แก่ประเทศ โดยในแต่ละสถาบันได้กำหนดให้การสร้างองค์ความรู้เป็นพันธกิจหลักของสถาบัน และดำเนินการสร้างองค์ความรู้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเรื่อยมา แต่มีความแตกต่างกันตามการมุ่งเน้นในปรัชญาของแต่ละสถาบัน ทั้งองค์ความรู้เฉพาะทางและบูรณาการผ่านการสร้างและพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ที่จะสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา โดยคณาจารย์เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญในสถาบันอุดมศึกษาและมีบทบาทในการสร้างองค์ความรู้ ดังผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...ผมว่ามันเป็นพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องทำเรื่องนี้มีขึ้นมา เพราะฉะนั้นหน้าที่หลักของสถาบันอุดมศึกษาคือการสร้างองค์ความรู้ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักอยู่แล้ว... ผมว่าจุฬาฯ ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นสถาบันการศึกษาที่พัฒนาตัวเองพอสมควร...การสร้างองค์ความรู้อย่างที่ผมบอกมันเป็นพันธกิจหลัก บางที่เราเข้าใจว่าพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยคือการสร้างบุคลากร แต่จริงๆ แล้วลึกซึ้งกว่านั้น นั่นคือการสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพมากกว่า...” (วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

“...บทบาทความสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีต่อการสร้างองค์ความรู้ให้กับประเทศนั้นตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสถาบันการศึกษาอุดมศึกษาได้ทำหน้าที่นี้มาโดยตลอด...ในเรื่องนี้สถาบันอุดมศึกษาโดยเป้าหมายของการสร้างสถาบันเราสืบสาวไปในอดีตกาลตั้งแต่สังคมตะวันตกจนถึงในประเทศไทย เป้าหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาก็คือ ให้เป็นแหล่งสะสมและเป็นแหล่งสร้างสรรค์ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในสังคมทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์...” (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

“...ความสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ให้แก่ประเทศน่าจะรู้โดยทั่วไปว่า
แน่นอนอยู่แล้วว่าแหล่งสร้างองค์ความรู้ให้แก่ประเทศนั้นมีอุดมศึกษาเป็น
แกนที่จะต้องสร้างทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นตัวหลักในการสร้างองค์ความรู้
ให้แก่ประเทศในแต่ละด้าน...” (เกษรา วามะศิริ, *สัมภาษณ์*, 4 เมษายน 2551)

“...พวกนักวิชาการล้วนแต่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย คือจำเป็นที่มหาวิทยาลัย
เป็นบทบาทและหน้าที่ที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากสถาบันอุดมศึกษา...ทุก
วันนี้ทุกมหาวิทยาลัยทำอย่างนั้นกันอยู่แล้ว โดยเฉพาะในความรู้ของอาจารย์
ไปเป็นทุนไปหารายได้...” (เฉลิม มัตติโก, *สัมภาษณ์*, 19 มีนาคม 2551)

“...มันเป็นหัวใจหลักของสถาบันอุดมศึกษาในการที่จะสร้างองค์ความรู้หรือ
ในส่วนของนวัตกรรมใหม่ที่ทำออกมา การพัฒนาของประเทศมหาวิทยาลัยมี
ส่วนในการเป็นต้นคิด...” (ศิริจรรย์ ผลทันจิน, *สัมภาษณ์*, 19 มีนาคม 2551)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระ
จอมเกล้าธนบุรีต่างแสดงความคิดเห็นที่ตรงกันว่า การพึ่งพาและนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศ
ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องเร่งสร้างองค์ความรู้อย่างเร่งด่วน โดยต้องมีการสร้างและพัฒนาองค์
ความรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด โดยมีฐานการพัฒนาจากทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา
ให้มีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

“...มันเร่งด่วนมาเป็นร้อยปีแล้ว คือ องค์ความรู้เสมือนหนึ่งเป็นมันสมองคนเรา
จะมีการพัฒนาเจริญเติบโต มันสมองต้องคิดเสมอ เพราะฉะนั้นมันต้องทำแล้ว
ต้องทำมาตั้งนานแล้วละ แต่ผมคิดว่าบทบาทของอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะ
มหาวิทยาลัยเก่าแก่ของรัฐก็ได้ปฏิบัติในแนวทางนี้มาโดยตลอดตั้งแต่ก่อตั้ง
สถาบันขึ้นมา...ถ้าเราอยากก้าวหน้าพัฒนาอย่างไรก็ไม่รู้จักพอ มันต้องพัฒนา
กันอีกเยอะอีกนานไม่มีวันจบ การพัฒนาไม่มีการจบสิ้น เพราะฉะนั้นต้องทำ
กันอีกเยอะเลยผมว่า...องค์ความรู้มันต้องมีการดำเนินการพัฒนาไม่เพียงแค่
สร้างเท่านั้น พัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ถ้าถามว่ามันวัดได้อย่างไรผมว่า
เรื่องนี้เป็นเรื่องยาวแต่ถ้าเราไม่ทำแล้วมันจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเราไม่ทำเราก็จะ
อ่อนเปลี้ยเพลียแรง อาศัยปัญญาชาวบ้านเหมือนอาศัยคนอื่นอยู่ตลอดชาติ...”
(วิระศักดิ์ อุคนิกเกษรา, *สัมภาษณ์*, 31 มีนาคม 2551)

“...ทุกวันนี้เราต้องยอมรับว่าเราเสียเปรียบเขาเพราะเราสร้างคนไม่ทัน

โดยเฉพาะคนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายระหว่างประเทศบ้าง อะไรบ้างเนี่ยทำให้เรากลายเป็นเบื้องหลังของประเทศที่ไปไกลกว่าเรา..." (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

นอกจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะมีหน้าที่และบทบาทสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ให้กับประเทศแล้วก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพต่างแสดงความคิดเห็นอย่างตรงกันว่า การสร้างองค์ความรู้ให้กับประเทศไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเท่านั้น สถาบันอุดมศึกษาของเอกชน หน่วยงานอื่นหรือแม้แต่ธุรกิจในภาคเอกชนต่างมีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ได้เช่นกัน แม้ว่าในภาคส่วนอื่น อาจไม่ได้มีส่วนช่วยในการสร้างองค์ความรู้โดยตรง แต่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วนดังกล่าวนี้ในการสร้างองค์ความรู้เช่นกัน

"...คือที่จริงไม่ใช่เฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตามก็ทำหน้าที่เช่นเดียวกัน เพียงแต่ว่าใครจะเป็นผู้นำ แล้วก็เอกชนก็ต้องทำ เนื่องจากมีหลักที่เขาคงไม่เหมือนกัน เพราะเรื่องของการศึกษาเป็นการบริโภคหรือว่าการลงทุน ถ้าหากว่าการศึกษามองเป็นการบริโภค การบริโภค รัฐก็ควรจะสนับสนุนทั้งหมด ถ้าหากว่าการศึกษามองเป็นการลงทุนลงทุนแล้วได้ผลตอบแทนคนที่จะได้รับผลตอบแทนนั้นก็คือผู้ลงทุนทางการศึกษา ผู้เรียนก็ควรที่จะต้องจ่าย ก็เดียงกันไปเรื่อย...สถาบันอื่นๆ ที่มีการสร้างองค์ความรู้เฉพาะทางด้วย เช่น โรงเรียนนายร้อย โรงเรียนเหล่าทั้งหลาย..." (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

"...แน่นอนอยู่แล้วโดยเฉพาะในประเทศไทย องค์ความรู้มันมักเกิดอยู่ที่เดียวคือจากมหาวิทยาลัย เพราะว่าอุตสาหกรรมไทยหรือสถานประกอบการไทยไม่ก้าวหน้า เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ได้ริเริ่มในเมืองไทย เราซื้อเทคโนโลยีมาหมด เพราะฉะนั้นองค์ความรู้ไม่ค่อยได้เกิดจากกลุ่มบริษัทใหญ่ๆ เหมือนต่างประเทศ..." (เฉลิม มัติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

การสร้างองค์ความรู้จึงเป็นพันธกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แม้ว่าจะแตกต่างกันตามปรัชญาของแต่ละสถาบันสถาบันอุดมศึกษาก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องเร่งสร้างองค์ความรู้อย่างเร่งด่วน คอเนืองและไม่สิ้นสุด ทั้งนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเท่านั้น หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ ต่างสามารถสร้างองค์ความรู้ได้เช่นกัน แต่

อย่างไรก็ตามในการสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาอุดมศึกษายังคงต้องทำความเข้าใจกับแนวความคิดด้านทุนทางปัญญาและสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ต่อไป

4.1.1.2 ทุนทางปัญญา: สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ทุนทางปัญญาและสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มีความหมายใกล้เคียงกัน กล่าวคือ เป็นสินทรัพย์ที่นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ของสถาบัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพและมหาวิทยาลัยรามคำแหงแสดงความคิดเห็นว่า ทุนทางปัญญาสามารถสร้างรายได้ให้กับสถาบันฯ ได้อีกทางหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสถาบันเปลี่ยนแปลงเป็นสถาบันในกำกับของรัฐ ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การลงทุนในด้านทุนทางปัญญามีลักษณะการลงทุนที่ใช้ต้นทุนในการลงทุนน้อย เพื่อหวังผลในระยะยาว (long term investment)

“...ในส่วนของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ความหมายใกล้เคียงคือทุนปัญญา โดยเฉพาะในความรู้...” (เฉลิม มคฺโค, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ทั้งหลาย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในเรื่องของสติปัญญา พัฒนาขีดความสามารถในการคิด พัฒนาความเชี่ยวชาญ พัฒนาทักษะความรู้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่สิ่งเหล่านี้มันสามารถไปสู่การสร้างสินทรัพย์ที่จับต้องได้ สร้างตัวเงินได้...” (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

“...ความหมายคงคล้ายๆ กับการสร้างองค์ความรู้ มันเป็นนามธรรมซึ่งจับต้องไม่ได้ แต่อย่างที่ผมเรียกองค์ความรู้หรือว่าปัญญา...การลงทุนในสินทรัพย์พวกนี้ ผมว่ามันไม่สามารถสร้างให้เห็นภาพได้ในวันสองวัน เดือนสองเดือน ปีสองปี หรือกระทั่งห้าปีสิบปี คุณไม่เห็นหรอก มันเป็นเรื่องที่ฝรั่งเขาบอกว่า long-term investment ในระยะยาวมากแต่ไม่ลงทุนไม่ได้ ถ้าเราไม่ลงทุนวันนี้อีกสิบปีข้างหน้าเราก็คงอยู่ในสภาพนี้ เพราะฉะนั้นยิ่งลงทุนเร็วยิ่งดี...” (วีระศักดิ์ อุคมกิจเคชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

“...เป็นเพราะว่าเมื่อก่อนเรามองไม่เห็นอะไรที่เราจับต้องไม่ได้ เราจะเห็นแต่ที่มันจับได้ในสมัยโบราณคนอยากได้ศึกเขอะ ดึกของฉันทน์ ป้ายชื่อของฉันทน์ ก็ใช้ใช้ข้างห้อง ไม่ก็คนต่อสัปดาห์ มันก็เป็นการลงทุนที่

เสื่อมสภาพเป็น *cost* ที่ไม่ *effective* เพราะฉะนั้นต่อไปนี้เนื้อแม้แต่
 ทรัพยากรพวกนี้เราต้องบริหารจัดการทำให้มันลงทุนน้อยที่สุด และเกิด
 ประโยชน์ในระยะยาวได้สูงสุด..." (เกษรา วามะศิริ, *สัมภาษณ์*, 4 เมษายน
 2551)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มีความสำคัญต่อ
 องค์กร แต่ไม่สามารถเปรียบเทียบความสำคัญกับสินทรัพย์ที่จับต้องได้ว่าสินทรัพย์ประเภทใดมี
 ความสำคัญมากกว่า ถึงอย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
 ธนบุรีและมหาวิทยาลัยรามคำแหง ต่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ไม่ว่าจะเป็
 สินทรัพย์ที่จับต้องได้หรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ต่างต้องอาศัยการบริหารจัดการสินทรัพย์ทั้งสอง
 ประเภทร่วมกัน และมีแนวโน้มการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็น
 สินทรัพย์ประเภทที่ไม่สิ้นเปลือง สามารถคงอยู่และสะสมให้เพิ่มมากขึ้น ได้อย่างไร้ขีดจำกัด รวมทั้ง
 สามารถสร้างมูลค่าให้กับสถาบัน

"...จริงๆ แล้วทั้งจับได้และจับไม่ได้ก็สำคัญด้วยเหมือนกันหมด มัน
 จะต้องบูรณาการด้วยกัน เฉพาะที่จับไม่ได้มันไม่มีถ้าไม่มีสิ่งที่จับได้ จับ
 ไม่ได้ต้องมาหลังจับได้ จับได้ต้องมาก่อน..." (เกษรา วามะศิริ, *สัมภาษณ์*,
 4 เมษายน 2551)

"...มันควบคู่กันในการที่เราจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อย่างเช่น เราจะพัฒนาองค์
 ความรู้ขึ้นไป จะทำการวิจัยหรือเปล่าการวิจัยบางเรื่องอาจไม่จำเป็นที่
 จะต้องมีเครื่องคอมพิวเตอร์ก็วิจัยได้...เพราะฉะนั้นการลงทุนเนี่ยจะ
 เห็นว่าการลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องได้ต้องมีความจำเป็นเช่นเดียวกัน...
 อย่างทฤษฎีพวกนี้ทางด้านการบริหารธุรกิจเข้าใจกันมาก มาเน้นเรื่อง
 ความสำคัญขององค์กร ไม่ใช่มีแค่ตัวสินทรัพย์ที่จับต้องได้เท่านั้น พวก
 สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ก็มีความสำคัญมาก ผู้กันมาจนถึงเดี๋ยวนี้ก็ว่าองค์
 ความรู้สำคัญ มันสำคัญกว่าวัตถุ เพราะองค์ความรู้มันใช้แล้วไม่สิ้นเปลือง
 ที่ดิน โรงงานใช้แล้วสิ้นเปลืองไปหมดลงไป ความรู้ใช้แล้วมันคงอยู่และ
 สะสมเพิ่มขึ้นได้ แล้วความรู้มันสามารถไปสร้างมูลค่าได้ แล้วมูลค่าที่
 สร้างจากองค์ความรู้มันมัน ไร้ขีดจำกัด ตัวอย่างให้เห็นมีเยอะแยะอย่างเช่น
Bill Gate ก็เกิดจากสติปัญญา เขามาสร้างสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและมูลค่าได้
 เป็นอย่างนี้..." (คิม ไชยแสนสุข, *สัมภาษณ์*, 28 มีนาคม 2551)

แม้ว่าทุนทางปัญญาและสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ต่างมีความหมายใกล้เคียงกันแต่มีลักษณะเป็นสินทรัพย์ที่นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ให้กับสถาบันอุดมศึกษาได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ทุนทางปัญญามีลักษณะเป็นการลงทุนในระยะยาวและมีแนวโน้มการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เพิ่มมากขึ้น

4.1.2 สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนมนุษย์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทุนทางปัญญาด้านทุนมนุษย์ โดยผู้วิจัยเรียงลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านความรู้ของบุคคล ด้านทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคล ด้านคุณสมบัติของบุคคล ด้านแรงจูงใจ ด้านความตระหนักในอาชีพ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อค้นพบอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นไปตามกรอบแนวคิดดังกล่าว รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคด้านทุนมนุษย์โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ความรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.2.1 ด้านความรู้ของบุคคล ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ เนื่องจากองค์ความรู้ถูกสร้างขึ้นจากความรู้ที่อยู่ภายในตัวของมนุษย์ ไม่สามารถสร้างขึ้นได้เองจากสินทรัพย์ที่จับต้องได้ โดยเชื่อว่าหาก “มนุษย์” เป็นปัจจัยที่มีคุณภาพแล้ว จะส่งผลดีต่อสิ่งอื่นๆ ตามมา

1) **คณาจารย์มีความรู้ในเชิงวิชาการและปฏิบัติ** ผู้วิจัยพบว่า คณาจารย์ของทางมหาวิทยาลัยนั้น ไม่ควรมีแค่ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติเท่านั้นแต่ยังต้องมีความรู้เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้ได้ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติอีกด้วย หากคณาจารย์คนใดขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปทางมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ให้คณาจารย์มีความรู้และความชำนาญครบทั้งสองอย่างพร้อมกัน ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า

“...องค์ความรู้คือปัญญาที่เกิดจากมนุษย์ เพราะฉะนั้นปัจจัยหลักอันดับแรกคือเราต้องมีมนุษย์ที่มีคุณค่า ที่มีความสามารถหลายๆ คือ บุคลากรของเราต้องมาก่อน...องค์ความรู้ไม่สามารถสร้างขึ้นโดยอาศัยธุรกิจหรือว่าซื้อมา แต่มันอยู่ในสมองของคน เพราะฉะนั้นการเอาใจใส่บุคลากรเป็นเรื่องสำคัญมาก...ความสนใจตัวบุคลากรในส่วนนี้เข้ามาเป็นส่วนของทรัพยากรหลักก่อน เพราะถ้ามีปัจจัยนี้ก่อนทุกอย่างมันก็จะคิดตามไปหมด...” (วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

“...อาจารย์ก็จบปริญญาโทอย่างน้อย ถ้าคุณ ไม่มีความรู้แม้ว่าจะเชี่ยวชาญก็สอนไม่ได้ มันต้องมาด้วยกันทั้งสองอย่างเพื่อเอาความรู้ของเขามาเป็น *minimum requirement* ที่จะเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรได้ แต่ขณะเดียวกันก็ส่งอาจารย์อีกกลุ่มหนึ่งไปอบรม ฝึกงานหนึ่งเทอม ไปสร้างความเชี่ยวชาญ เพราะผมต้องการให้ทำงานได้ดี ทำงานเก่งและมีทั้งสองฝ่าย แต่มันขัดแย้งอยู่บ้างถ้าจะเอาคนคนหนึ่งมานั่งฝึกเด็กอย่างที่ว่าต้องทำงานให้เก่ง สายช่างเนี่ยนะครับ...” (เฉลิม มัตติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

2) มีการนำความรู้ไปสร้างเป็นรายได้ให้กับสถาบัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพได้แสดงความเห็นอย่างเชื่อมั่นว่าความรู้และความชำนาญของคณาจารย์จะเป็นต้นทุนในการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ

“...ความรู้ของอาจารย์ไปเป็นทุน ไปหารายได้ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบ จะเห็นชัดเจนว่าทุกแห่งจะใช้ความรู้ของอาจารย์ไปปรับงานไปทำอะไรก็ได้แล้วแต่ที่มันมีรายได้ จะมีมาตรการเลยว่าปีหนึ่งจะมีรายได้เท่าไร ก็เอาความรู้จากอาจารย์ทั้งนั้น ทุกวันนี้อย่างมหาวิทยาลัยที่ไม่ได้ออกนอกระบบ จริงๆ แล้วอาจารย์ใช้ความรู้ต่างๆ ไปหาเงินหาทองมากมายเลยทีเดียว...” (เฉลิม มัตติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

จากความคิดของเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ได้แสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนว่าความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ทั่วไปหรือความรู้เฉพาะ อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความรู้ในเชิงวิชาการและความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งอาจเนื่องมาจากปรัชญาและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพที่ต้องการเน้นทางด้านวิชาชีพ

4.1.2.2 **ด้านทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคล** สำหรับทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงทักษะในการปฏิบัติงานของคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการแตกต่างกันไปตามลักษณะของสถาบันและหน่วยงาน แต่เน้นการสร้างทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

1) มีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านแต่ขาดทักษะชีวิตด้านอื่นๆ เช่น ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร ทักษะทางภาษา มนุษยสัมพันธ์ ความอดทน ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูล

สำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพให้ความสำคัญกับทักษะในการปฏิบัติงาน แม้ว่าสถาบันจะฝึกทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะทาง อันเนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการสร้างอาชีพในเชิงปฏิบัติในสายงานเฉพาะ แต่่นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังให้ความสำคัญกับทักษะอื่นๆ เช่น ทักษะชีวิต ทักษะสังคม ทักษะในการสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งพบว่าเมื่อนักศึกษาเข้าสู่ตลาดแรงงาน ทักษะดังกล่าวไม่ได้รับการพัฒนา

“...คือของเราทุกวันนี้เรื่องอาชีพเฉพาะซุกง่าๆ ว่าเราเก่ง จบไปทุกคนยอมรับในอาชีพเฉพาะตัว เพราะเราเป็นมหาวิทยาลัยสายอาชีพ ซุกได้เลข ...แล้วถ้าสมัครเราทำงานแล้วคิดก้าวหน้าจะเป็นหัวหน้างาน เขาจะเอาเรื่องนี้มีมาพิจารณาเป็นอันดับต้นๆ เขาไม่ได้คิดว่าคุณทำงานเก่งหรือไม่เก่ง เขาว่าคุณคุยกับคนอื่นรู้เรื่องไหม สื่อสารกับคนอื่นรู้เรื่องไหม ซุกเป็นไหม ตัดสินใจดีไหม ตัดสินใจถูกต้อง มีความอดทน ใจเย็น ฟังเป็นรีเปลา Present เป็นไหม สิ่งเหล่านี้ที่ไม่ใช่ความรู้ในอาชีพ กลายเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้อนาคตการทำงานของคนๆ นั้นขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น....ทุกวันนี้เราก็ได้รับการบ่นจากผู้ใช้งานอย่างเดี๋ยวดูอย่างอื่น ที่ว่ารอบนั้นคือไม่ใช่ว่า มันต้องรู้มนุษยสัมพันธ์ดี ภาษาดี การคิดต่อประสานงาน คือ ความรู้รอบที่ทำให้ชีวิตการทำงานมีความสุข สิ่งเหล่านี้จำเป็นสำหรับทุกคน...” (เฉลิม มติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานของคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาว่า ทักษะในการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในลักษณะของทุนมนุษย์ที่สามารถนำไปสู่การสร้างทุนทางปัญญาของสถาบัน ซึ่งมีการพัฒนาทักษะให้กับคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาแตกต่างกันออกไป ได้แก่ ทักษะการสอน ทักษะในการวิจัย และทักษะในการเขียนตำราเรียน สำหรับคณาจารย์ ทักษะในการบริหารจัดการ และทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะด้านสำหรับบุคลากรทางการศึกษา

“...ทักษะของคนเรานั้นก็ช่วยสร้างให้เกิดทุนปัญญาได้ แน่นนอนในแต่ละด้านมันไม่เหมือนกัน ซึ่งแต่ละส่วนนั้นมหาวิทยาลัยก็มีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะพัฒนาทักษะที่แตกต่างกัน อย่างสาขาวิชาการคือสอนและวิจัย เช่น สาขาวิชาการ ก็คือพยายามที่จะเชี่ยวชาญให้เขายกระดับขีดความสามารถในการสอน ความสามารถในการเขียนตำรา ความสามารถในการวิจัย ในส่วนข้าราชการ ก็ต้องเพิ่มพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน เช่น งานพัสดุ งานสถานที่ งานบุคคล งบประมาณ อำนาจความสะดวกต่างๆ

เน้นให้เขาเกิดทักษะเฉพาะด้าน... (กิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

2) **คณาจารย์ขาดสมดุลระหว่างทักษะการสอนและทักษะการวิจัย** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าคณาจารย์ควรมีทักษะในด้านการสอนควบคู่กับทักษะการวิจัย ซึ่งหากคณาจารย์มีความสามารถเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ก็จำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาอีกด้านหนึ่งไปพร้อมๆ กันแต่อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ แสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนว่า ควรพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีความสามารถในการสอนให้มีความสามารถในการวิจัยให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความสามารถในการสอนเป็นลักษณะตามธรรมชาติของบุคคล อาจพัฒนาได้ยากกว่าความสามารถในการวิจัย เนื่องจากเป็นทักษะตามธรรมชาติของแต่ละบุคคล

“...ถ้ามองด้านไหน ถ้าสร้างนวัตกรรมใหม่ ความรู้ใหม่ ต้องเป็นนักวิจัย อันนั้นก็ควรเป็นอยู่กับตัวอาจารย์โดยตรง มันคงแบ่งได้หลายอย่างอย่างที่ว่า ถ้าจะพูดถึงการให้ความรู้ อาจารย์รู้ อาจารย์บางคนสอนเก่งมากเลย เพราะเขารู้วิธีการสอนที่ดี ทำให้เด็กเข้าใจดีมาก อันนั้นผมถือว่ามหาวิทยาลัยต้องมีคนเช่นนี้อยู่เยอะๆ เพราะมหาวิทยาลัยคือการให้ความรู้กับเด็ก อย่างนี้เราต้องการมาก แต่บางคนชอบวิจัยอย่างเดียวก็จะได้ผลงานมาทำตำแหน่ง ผศ. รศ. ของตัวเองได้ ก็ไปจนลิขสิทธิ์อะไรต่างๆ ได้ มันก็มีทั้งสองประเภท มีบ้างท่านสอนก็ทำวิจัยไปด้วย แต่ว่ามันก็เป็นอย่างนี้ แต่ทั้งหมดก็เป็นความจำเป็น แต่อาจารย์ทุกวันนี้ทุกคนต้องทำงานวิจัยเป็นกติกา เงื่อนไข... เราอยากได้คนที่สอนเก่ง หันมาทำงานวิจัยมากกว่า พัฒนาคณะแบบนี้ดีกว่า เพราะพัฒนานักวิจัยให้มาสอนเก่งไม่ง่าย เพราะคนที่มาสอนเด็กเก่งมันเป็นธรรมชาติของคนอย่างหนึ่ง ตัวเองต้องมีใจรักเด็ก อยากให้เกิดมีความรู้ ทำอย่างไรเด็กถึงจะได้เรียนรู้ มีความคิดที่เมตตา เหมือนกับลูกพ่อแม่กัน ถ้าคนสอนเด็กดีแล้วหันมาทำวิจัย ผมว่าเราจะประสบความสำเร็จมากกว่าที่จะพัฒนาวิจัยมาสอนให้ดี...” (เฉลิม นาคีโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

4.1.2.3 **ด้านคุณสมบัติของบุคคล** ในการสร้างทุนปัญญาให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันต่างๆ จำเป็นต้องมีกลไกในการสรรหาเป็นลำดับแรก เพื่อให้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพทั้งกลุ่มคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และกลุ่มนิสิต นักศึกษา ซึ่งผู้วิจัยพบสภาพคุณสมบัติของบุคคลเกี่ยวกับประสบการณ์ ความแตกต่างของเพศและวัย และการไม่ปรับตัวของบุคลากรรุ่นเก่า โดยมีรายละเอียดดังนี้

“...เราต้องมีวิธีการหาบุคลากรที่ดีก่อน...” (วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

“...ใช้วิธี recruit อย่างแรก...” (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

1) บุคลากรมีประสบการณ์สูง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างแสดงความคิดเห็นว่าการสรรหาบุคลากรนั้นจะคำนึงถึงประสบการณ์ในการทำงานเป็นสำคัญ จึงทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีประสบการณ์สูง นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติอย่างอื่นอีก เช่น มีความรู้ความสามารถ ความกระตือรือร้น มีความรักในสถาบัน มีชื่อเสียง ทั้งนี้ความต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์นั้นเพื่อให้บุคลากรดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานได้ทันที

“...คนที่มีความกระตือรือร้น...ก็นับว่าเป็นที่โชคดีที่จุฬาฯ มีบุคลากรที่ดี แนวหน้า ถึงระดับแนวหน้าของโลกด้วยซ้ำไป...แต่ผมว่าขณะนี้คือความโชคดีของจุฬาฯ ว่าเรามีบุคลากรที่ดีๆ มาทำงานด้วย โดยเฉพาะบุคลากรที่มีประสบการณ์สูง อยู่กับจุฬาฯ มานานอาจโดยความรักในสถาบัน...” (วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

“...ที่นี้ประสบการณ์เยอะสุด ไม่มีบรรจุนักเรียนใหม่เป็นเวลา 7-8 ปีได้ อาจารย์ใหม่ที่บรรจุใหม่ทั้งหลายก็จะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นระบบใหม่ที่มีอยู่ไม่กี่คน อาจารย์เกือบ 600 มีประมาณ 40 กว่าคนที่พนักงานมหาวิทยาลัย อายุประมาณ 30 ปี นอกนั้นอายุใกล้ๆ 50 ทั้งนี้ อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นผู้อาวุโส...” (เฉลิม มัติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...recruit คนที่มีประสบการณ์เข้ามาด้วยเพื่อเป็น shortcut เป็นตัวช่วยในการลดระยะเวลาในการฝึกทำงาน ให้คนใหม่ๆ ที่เข้ามาสามารถทำงานได้เร็ว... แบบนี้เราก็อิงเอกชนนิดหน่อยแต่ก็ไม่เอกชนจ้างทีเดียวเพราะเงินเดือนเราก็สู้เอกชนไม่ได้...” (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

2) บุคลากรมีความแตกต่างกันของเพศและวัย ในส่วนของคณาจารย์ ความแตกต่างของเพศและวัยมีผลต่อการสร้างองค์ความรู้ของสถาบันและสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ ทั้งนี้ต้องอาศัยกระบวนการจัดการบริหารให้คณาจารย์ได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ย้ำถึงความแตกต่างทางด้านวัยวุฒิของคณาจารย์ที่

ทำงานร่วมกันว่าเป็นกลไกการบริหารจัดการที่มีส่วนเอื้อต่อการเรียนรู้และกระตุ้นการสร้างองค์ความรู้ให้กับมหาวิทยาลัย โดยวัดจากจำนวนบทความทางวิชาการของงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพได้แสดงความคิดเห็นในลักษณะที่คล้ายคลึงกันว่าสัดส่วนจำนวนของความแตกต่างระหว่างบุคลากรชายและหญิงว่ามีส่วนช่วยเสริมให้บรรยากาศการ ในการสร้างความรู้และ โอกาสทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ

“...บุคลากรรุ่นใหม่ก็ยิ่งน่าพอใจมากเลย การที่เราได้มาแต่ละท่านล้วนแล้วแต่เป็นผู้มีความขยันขันแข็ง ถ้าจับบุคลากรเปรียบเทียบกับรุ่นใหม่ที่เข้ามาในระบบของพนักงานมหาวิทยาลัยกับรุ่นเก่าที่เป็นข้าราชการก็จะเห็นชัดถึงประสิทธิภาพของรุ่นใหม่ที่เราเห็นว่าเขามีความกระตือรือร้นและทุ่มเทน่าเป็นที่พอใจ มีแค่ในแง่ดี คือ ในธรรมชาติรุ่นใหม่ต้องคิดว่ารุ่นเก่า จึงเกิดการพัฒนา ซึ่งแนวโน้มอย่างนี้เห็นได้ในหลายๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่ดี ยกตัวอย่าง ในคณะวิทยาศาสตร์ซึ่งหลายคนภายนอกมองว่าเป็นคณะที่เก่าแก่ อู้อาย คนเยอะโบราณ ประกอบด้วยจำนวนสาขามากมาย ฟังเสมือนหนึ่งว่าเป็นลพ แต่ถ้าเราเข้าไปจริงๆ เราจะเห็นในอีกเชิงหนึ่งว่า ณ ปัจจุบันสถานการณ์เปลี่ยนไป ความหลากหลายในสาขามีมากมาย กลายเป็นข้อดี เพราะเดี๋ยวนี้งานวิจัยไม่สามารถอยู่ได้ด้วยศาสตร์เดียว มองกลับไปอีกทีก็ยิ่งเห็นชัดว่าวงจรของบุคลากร ในคณะวิทยาศาสตร์มันมีทั้งที่อายุโตและไม่อายุโต แล้วมันจะเป็นวงจรที่ขึ้นลง ขึ้นลง ไปเรื่อย จะเห็นชัดว่าวงจรเป็นช่วงกำลังขึ้น บุคลากรใหม่ๆ เข้ามาทดแทนบุคลากรเก่าๆ สูงมาก ตัวนี้เห็นชัดเลยว่า จากดัชนีที่เป็นเรื่องของการตีพิมพ์ผลงานวิจัย หุ่นกระดู่มากเลย ด้วยความเร็วและมีความชันที่เป็นบวกที่น่าพอใจ...” (วีระศักดิ์ อุคมกิจเคชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

“...เพราะเรามีสาขาวิชาหลายสาขาวิชาชีพ เช่น วิศวฯ อาจารย์ก็จะเป็นผู้ชายมากกว่า สาขาบริหารธุรกิจ คหกรรม ผู้หญิงมากกว่า แต่โดยรวมทั้งหมดแล้วก็ครึ่งๆ เลย ซึ่งมันก็ดี วยต่างกันบ้าง เพศต่างกันบ้าง...แต่เรามองในด้านไหน ถ้ามองในด้านการพัฒนาให้เขามีจิตใจ ด้านความรู้ทั่วไปก็จะดี เพราะผู้ชายเห็นผู้หญิงทำงานร่วมกันก็จะ soft ลงถ้าผู้ชายทำงานร่วมกันก็ทะเลาะเสียงดัง ได้เลย เพราะนิสัยเหมือนกัน ถ้ามีผู้หญิงอยู่ด้วยอะไรต่างๆ มันก็จะปรับตัวขึ้นมาอีก เพราะในสังคมอาจารย์ช่างด้วยกันก็อีกแบบหนึ่ง ถ้ามีผู้หญิงอยู่ด้วยทำให้บรรยากาศในการพัฒนาความรู้ร่วมกันดีขึ้น...” (เฉลิม มัติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

จากสภาพของทุนมนุษย์ด้านคุณสมบัติดังกล่าว ลักษณะของวิถีชีวิตที่ต่างกันของคณาจารย์ ประกอบกับกระบวนการบริหารการวิจัยที่สนับสนุนให้คณาจารย์ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน ทำงานแบบรุ่นพี่รุ่นน้อง จึงเอื้อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร อันเป็นการสร้างทุน โครงสร้างและองค์กร ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมในส่วนของทุน โครงสร้างและองค์กรต่อไป

“...จริงๆ ที่ให้ทำงานร่วมกันอาจจะมีส่วนให้เกิด วัฒนธรรมองค์กรอาจมีอยู่บ้าง มีความเป็นรุ่นพี่รุ่นน้อง ความอาวุโส ขณะที่มหาวิทยาลัยกำลังสร้างกลไกให้เกิดความเชื่อมโยงกันก็คือการจัดให้ทำงาน ...” (วีระศักดิ์ อุคมกิจเคษา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

3) บุคลากรรุ่นเก่าขาดการปรับตัวและไม่ต้องการการพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าบุคลากรรุ่นเก่าโดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในระบบราชการขาดการปรับตัวและไม่ต้องการที่จะพัฒนาตนเอง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพกล่าวว่าอาจเป็นเพราะคณาจารย์ของสถาบันมีวิทยุสูง จึงไม่สนใจการพัฒนาตนเองต่อไป ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าคนรุ่นใหม่มีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าคนรุ่นเก่า

“...อาจารย์เราอยู่ที่นั่นอายุเฉลี่ย 48 ปี คนอายุระดับนี้แล้วเข้าวัดก็ได้แต่ถ้าไปเปลี่ยนนิสัยเขา ผมว่าไม่ง่าย ถ้าคนเขาเคยเป็นแบบนี้ มันดึงกลับมาได้ชั่วคราวชั่วคราวเดี๋ยวก็กลับมาอีก...” (เฉลิม มัติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...ถ้าจับบุคลากรเปรียบเทียบกับรุ่นใหม่ที่เข้ามาในระบบของพนักงานมหาวิทยาลัยกับรุ่นเก่าที่เป็นข้าราชการก็จะเห็นชัดถึงประสิทธิภาพของรุ่นใหม่ให้เห็นผลว่าเขามีความกระตือรือร้นและทุ่มเทงานเป็นที่พอใจมากกว่า...” (วีระศักดิ์ อุคมกิจเคษา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

นอกเหนือจากคุณสมบัติของคณาจารย์ดังกล่าว คุณสมบัติของนิสิต นักศึกษา ควรได้รับการพิจารณาความสำคัญเช่นเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กล่าวไว้อย่างสอดคล้องกับข้อค้นพบอื่นๆ ด้านทุนมนุษย์เกี่ยวกับบทบาทของนิสิต นักศึกษาในการสร้างองค์ความรู้

“...เพราะฉะนั้นการได้มาซึ่งนิสิตที่มีคุณภาพ การบริหารจัดการให้นิสิตเหล่านี้ได้ทำงานร่วมกับอาจารย์ที่มีความรู้ฝีมือดี ก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่เราจับตามองตลอด...” (วิระศักดิ์ อุดมกิจเศษ, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

4.1.2.4 ด้านแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจเป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างทุนทางปัญญา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นอย่างความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ โดยผ่านวิธีการให้รางวัล เงินรางวัล การฝึกอบรม และระบบการสนับสนุนนำไปสู่การสร้างทุนทางปัญญา

“...แรงจูงใจมีอยู่แล้ว ครบถ้วนมีทุนปัญญา...” (เฉลิม มัตติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...กระบวนการสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่นี้เราทำอย่างจริงจัง...” (กิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

สำหรับการสร้างแรงจูงใจผู้วิจัยสามารถแบ่งออกเป็นสองลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะที่เป็นตัวเงิน เช่น การให้รางวัล เงินประจำตำแหน่ง และลักษณะที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้รางวัล การฝึกอบรม ความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบสนับสนุนต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามจากข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้นพบว่า การสร้างแรงจูงใจโดยการฝึกอบรมเป็นการสร้างแรงจูงใจที่เสริมสร้างความรู้และความสามารถของทุนมนุษย์มากขึ้น ซึ่งโดยในแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีการจัดฝึกอบรมแตกต่างกันออกไปตามแต่ละเป้าหมายของการพัฒนา

1) มีการให้รางวัล เงินรางวัล และการให้การฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการให้รางวัลและเงินรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้และเรียนรู้ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรียังแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการฝึกอบรมก็เป็นการสร้างแรงจูงใจอีกวิธีการหนึ่งเช่นกัน

“...ทุนมนุษย์เราก็คิดถึงในการที่จะยกระดับศักยภาพของมนุษย์คนนั้นให้สูงขึ้น ผ่านกระบวนการสร้าง กระบวนการฝึกฝนอบรม กระบวนการให้รางวัล พวกนี้กระตุ้นให้พวกเขาสนใจเรียนรู้ตลอด...” (คิม ไชยแสนสุข, ธันวาคม, 28 มีนาคม 2551)

“...ผมยกตัวอย่างว่า ถ้าไม่ทำวิจัยจะขอผลงานวิชาการไม่ได้ ผลงานวิชาการใครได้ ผศ. ได้ 10,000 บาท ได้แรงจูงใจมากกว่าเงินเดือนอีก รศ. ได้ 20,000 บาทที่รัฐจัดให้อยู่แล้ว ต้องให้อาจารย์ทุกคนที่สอนมาทำวิจัย แต่วิจัยนั้นระดับไหนอย่างไรก็อีกเรื่องหนึ่ง...อาจารย์เราส่วนใหญ่ฝึกอบรมทั้งปี แต่ส่วนใหญ่ที่สนใจก็จะอยู่ในสาขาอาชีพ เทคโนโลยีใหม่ๆ ส่วนการอบรมอื่นๆ นั้นอย่างจัดครั้งที่แล้วเป็นการอบรมเรื่อง EQ การดูแลตัวเองให้คิดให้เป็นทำอะไรให้เป็น ก็อบรมหมดเลย...” (เฉลิม มัติโก, ธันวาคม, 19 มีนาคม 2551)

“...เรามีการให้รางวัล ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาทางด้านภาษาเราก็มีการฝึกอบรม ใครที่สามารถผ่านเกณฑ์ เจ้าหน้าที่ของเรา เราจ้างให้เรียนพูดง่ายๆ ใครมาอบรม นักการภารโรงมาเรียนแล้วสามารถสอบผ่านได้ เราก็ให้รางวัล ให้เงิน เป็นค่าน้ำ ใครที่มีทักษะ อาจารย์ที่สอนหนังสือสามารถแสดงว่าตัวเองมีทักษะในการสอนที่ดีขึ้น สามารถใช้สื่อใหม่ๆ นวัตกรรมใหม่...รางวัลส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของตัวเงินเสียมาก ส่วนที่ไม่เป็นตัวเงินก็มีอย่างบ้าง เช่นการให้ตำแหน่ง โอกาสที่จะเลื่อนขั้นฐานะขึ้นมา หรือรางวัลในรูปแบบอื่น เช่น รางวัลเชิดชูเกียรติ เข็มเชิดชู อะไรสักอย่าง ไล่เราก้ให้...” (เกษรา วามะศิริ, ธันวาคม, 4 เมษายน 2551)

2) มีการบริหารจัดการระบบสนับสนุนและความก้าวหน้าในอาชีพ

สำหรับแรงจูงใจในด้านการบริหารระบบสนับสนุนและความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแสดงความคิดเห็นว่าการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรเป็นแรงจูงใจอีกวิธีหนึ่ง โดยหลังจากที่มหาวิทยาลัยได้ออกจากระบบราชการทางมหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและวางระบบการพัฒนาแบบลำดับขั้น เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจนมากขึ้น ให้บุคลากรได้ทราบถึงเส้นทางของความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

“...ก็ต้องยอมรับว่าแค่เดิมมันไม่มีระบบ เราก็สร้างระบบเพิ่มขึ้นตอนออกจากระบบ มันก็มีบางทีบุคลากรก็จะไม่ทราบ *roadmap* ไม่ทราบ *career path* ของเขา ก็ต้องทำให้คนเหล่านี้ว่าเขาเข้าทำงานแล้ว *career path* ของเขาเป็นอย่างไร แต่ละขั้นคอนความก้าวหน้าของเขา องค์กรต้องการอะไร เขาต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ได้ว่า เขาสามารถข้ามขั้นได้เขาถึงจะได้รับ *promote*...ต้องยอมรับว่าบางกลุ่มอาจยังไม่เข้าใจนักแต่เป็นหน้าที่ของเราที่จะต้อง *train* ต่อไป เช่นบุคลากรในสาย ปวศ. อาจไม่เข้าใจนักเพราะเขา *deal* อยู่กับเครื่องจักร เขาจะไม่ค่อยเข้าใจนักหรือเขาจะรู้สึกว่าเขาจะต้องได้รับการพัฒนาไปเรื่อยๆ เราก็ว่าไม่ได้ ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนี้ต้องการ *job* แค่นั้น *overqualified* ขนาดนั้น เขาทำได้ดีกว่าเขาต้องยอม *move* ไปเพื่อเขาจะได้ไค้ที่อื่น แต่หัวหน้าของคนไทยก็จะผูกขาดอยู่นิ่งไว้ไม่ยอมให้ไปไหนเพราะว่าใช้คล่อง ไม่ได้หัวหน้าที่ดีต้องส่งเสริมให้ลูกน้องเจริญเติบโต เขาไปทางไหนได้ต้องให้เขาไป แต่ขณะที่อยู่นี่ต้องทำงานเกินร้อยเท่านั้นเอง แม้แต่ว่าบางตำแหน่งของเราเงินเดือนไม่เยอะเมื่อเทียบกับข้างนอก พอเรา *train* ไปสักพักหนึ่งคนก็จะมาคิดตัวไป แต่บางครั้งการจะ *promote* ใครเป็นพิเศษมันก็ไม่ง่ายเสมอไป เพราะยังอิงระบบข้าราชการอยู่ ก็เป็นหน้าที่เราที่จะต้อง *train*...เรามีระบบการใช้เอกสารช่วย ระบบที่เลี้ยงช่วย ใช้ระบบการประชุมสัมมนาที่มีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ช่วยเพื่อเคลียร์ความคิดให้ถูก คนคิดมาในทางเดียวกัน...” (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

ผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพได้แสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีในด้านของระบบการสนับสนุนที่ช่วยเสริมให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ให้แก่มหาวิทยาลัย โดยที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพพิจารณาถึงการ ใช้ระบบสนับสนุน ในการทำวิจัย เช่น การจัดให้มีเจ้าหน้าที่งานธุรการด้านวิจัย เพื่อช่วยลดภาระงานธุรการ ให้แก่คณาจารย์ในการทำวิจัย

“...พูดถึงแรงจูงใจในสถาบันวิจัยของเรามีคนที่คอยทำงานช่วยเหลือสนับสนุนอาจารย์อยู่แล้ว ทำหน้าที่โดยตรงเลย แน่นนอนเพราะอาจารย์วิจัยมักจะไม่ชอบทำงานด้านเอกสาร ธุรการ เรื่องเงิน ขอเงินได้เป็นแสนต้องมานั่งเคลียร์ทุกเรื่องอาจทำไม่เป็น จึงต้องมีสถาบันวิจัยดูแลทุกอย่างเกี่ยวกับเอกสาร ให้ แต่ขอให้อาจารย์คิดจะทำอย่างไรแค่นั้นในงานของตัวเอง เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่เมื่อเรื่องธุรการ...และมีทีมที่ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลืออาจารย์ในการหาทุนจากภายนอกหรือพิจารณาเงินทุน

สนับสนุน support ให้ประมาณร้อยละ 3 ของรายรับที่มหาวิทยาลัยได้คือปี
ก็ประมาณ 200 ล้านเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ร้อยละ 3 เราให้ประจำอยู่แล้วแต่
เคยให้ได้ถึงร้อยละ 5 ของงบประมาณถึงปีแรกๆ จะให้เยอะ ในการให้ก็ดู
ว่าเคยทำงานผลงานวิจัยอะไรต่างๆ มาก่อนบ้างไหม เพราะนักวิชาการจะ
ได้ทุนภายนอก เรายกต้องใช้ทุนของเราเองเข้าไปสนับสนุนก่อน เป็นการ
สร้างความเชื่อใจก่อน...” (เฉลิม มติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

นอกจากระบบสนับสนุนของคณาจารย์แล้วผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัยยังให้ความสำคัญกับระบบสนับสนุนแก่นิสิต นักศึกษา เช่น ทุนการศึกษา ทุน
สนับสนุนการวิจัย การสนับสนุน โอกาสในการนำเสนอผลงานวิจัย เป็นต้นนอกจากนี้มหาวิทยาลัย
ต้องอาศัยการบริหารจัดการให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ เพื่อผลักดันให้เกิด
การสร้างองค์ความรู้เพิ่มมากขึ้น

“เสริมสร้างในสิ่งที่เราจะสามารถเสริมสร้างให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดเรื่อง
ทุนการศึกษาก็ดี เรื่องของการสนับสนุนทุนวิจัยให้กับนิสิตก็ดี ความ
พยายามในการผลักดันให้นิสิตได้มีโอกาสในการนำเสนอผลงาน ผมว่า
ทั้งหมดนี้จะเป็นตัวเสริมทำให้การทำงานเป็นบูรณาการมากขึ้น...”
(วิระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

4.1.2.5 ด้านความตระหนักในอาชีพ

1) ใช้วิธีการยกย่องและยอมรับความคิดเห็น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเชื่อว่าหากคนได้รับการยกย่อง การยอมรับ ให้เกียรติ
ซึ่งกันและกันแล้วจะทำให้เกิดการเคารพในการแสดงออกทางความคิด

“...อย่างทีบอกว่าคุณทุกคน เราเชื่อว่าทุกคนเป็นคนดี คนทุกคน
อยากทำให้ดีขึ้น เราเชื่อว่าทุกคนอยากได้รับการยกย่อง ยอมรับ เราต้องใช้
วิธีพวกนั้น ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้แสดงออกทางความคิดที่แตกต่างได้
มันก็จะสร้างให้เขาภูมิใจ ที่จะแสดงความรู้ความสามารถออกมาในการ
ปฏิบัติงานได้เต็มที่ ก็เยอะแยะบอกไม่ได้ มันไม่ใช่อย่างใดอย่างหนึ่ง...”
(เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

2) ขาดสำนึกในความดีและความรับผิดชอบ สิ่งแรกที่ผู้ให้ข้อมูล
สำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงกล่าวถึงและเป็นสิ่งสำคัญของมหาวิทยาลัยนั้นเห็นว่าควรสร้าง

ให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การสร้างและสะสมทุนทางปัญญา นั่นคือ สำนึกในความสำเร็จ/การรับผิดชอบ (need for achievement/sence of responsibility) เนื่องจากเป็นแรงกระตุ้นให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ และเชื่อมโยงไปยังการสร้างทุนทางปัญญาในด้านอื่นๆ จากภายในตัวมนุษย์เอง โดยอาศัยกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกฝนอบรม เป็นตัวกระตุ้นจากภายนอกให้เกิดสำนึกในความสำเร็จ/การรับผิดชอบ

“...อันดับแรกที่สำคัญเลยในการสร้างทุนทางปัญญาคือต้องสร้างสำนึกในการรับผิดชอบให้เกิดขึ้น สำนึกแห่งความรับผิดชอบไม่เกิดขึ้นแล้วเนี่ยสิ่งอื่นๆ จะไม่เกิดตาม สำนึกแห่งการรับผิดชอบเกิดขึ้นคนก็อยากรู้ อยากเห็น อยากเรียน อยากมีส่วนร่วม ภาษาง่ายๆ เรียกว่าเกิด Need for Achievement สร้างให้เกิดตรงนี้ขึ้นมา เพราะตรงนี้เกิดปุ๊บเราก็ไปสนับสนุนเขาให้ทุนคนสร้างและสะสมทุนทางปัญญาขึ้นมาจากตัวเขาจริงๆ...เราให้เขาทำวิจัยเขาก็จะทำวิจัยขึ้นมา ให้เขาเพิ่มทักษะในการทำงานต่างๆ ในการบริหารงานก็จะเพิ่มทักษะมา ส่งไปอบรมเพิ่มทักษะในการทำงาน เขาก็จะไม่ไปนั่งหลับ ทำให้สามารถนำทักษะเหล่านั้นกลับมาปฏิบัติงานได้ เป็นต้น เพราะฉะนั้นอันดับแรกต้องสร้าง Need for Achievement สร้างตรงนี้ได้แล้วก็ต่อไปการสร้างทุนทางปัญญาตัวอื่นๆ ก็จะสามารถสร้างต่อได้...” (คิม ไชยแสนสุข, ธันวาคม, 28 มีนาคม 2551)

4.1.2.6 ข้อค้นพบอื่นๆ ด้านทุนมนุษย์

1) มีการนำความรู้ของนิสิต นักศึกษา ผู้การสร้างองค์ความรู้และรายได้ให้กับสถาบัน จากกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) ในด้านความรู้ของบุคคล ได้กล่าวถึงเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับความรู้เฉพาะทางของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่จากการศึกษาผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่านอกเหนือจากความรู้ของคณาจารย์จะเป็นส่วนหนึ่งของทุนมนุษย์แล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต่าง ได้แสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่าความรู้ของนิสิต นักศึกษา ในระดับต่างๆ เป็นทุนมนุษย์อีกด้านหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการสร้างทุนทางปัญญาให้แก่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสร้างรายได้ให้กับสถาบันเช่นเดียวกัน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแสดงความเชื่อมั่นว่านิสิตในระดับบัณฑิตศึกษามีความสำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้ให้แก่มหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงในการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งนิสิตในระดับปริญญาคุณวุฒิปริญญาโทมีโอกาสสร้างองค์ความรู้ได้มากกว่านิสิตในระดับอื่นๆ เนื่องจากหลักสูตรได้กำหนดระยะเวลาการศึกษายาวนานกว่า

ประกอบด้วยมีเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาเป็นข้อกำหนดในการสำเร็จการศึกษา เช่น การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิชาการ

“...แล้วก็องค์ความรู้ในมหาวิทยาลัยอีกส่วนหนึ่งเราจะปฏิเสธไม่ได้ก็คือ การมีผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพในการสร้างองค์ความรู้ คือ นิสิตบัณฑิตศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติที่มีคุณค่าที่มีคุณภาพสูงสุดในระบบการสร้างองค์ความรู้ สำหรับอาจารย์เองไม่สามารถลงมาถักในแนวปฏิบัติเช่นนั้นได้ เพราะฉะนั้นบัณฑิตที่เข้ามาในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะในระดับปริญญาเอก ปริญญาโทก็มีส่วนสำคัญแต่ปริญญาเอกเป็นตัวที่สามารถสร้างองค์ความรู้ได้อย่างเต็มสมบูรณ์ ปริญญาโทอาจมีช่วงระยะเวลาการสร้างที่สั้นไป ปริญญาเอกมีโอกาสสร้างได้เต็มที่... นิสิตของจุฬาฯ เองผมมองว่าอาจเป็นความโชคดีที่เราทำมานานแล้ว นิสิตในที่นี้ผมพยายามเน้นแล้วว่า องค์ความรู้มันเกิดที่ปริญญาเอก ปริญญาโทมีบ้าง ปริญญาตรีอาจมีน้อย แต่ขามที่เราคุยเรื่องนี้เนี่ยะ อย่าคิดว่าถ้าเอียง เราก็คิดว่ามองปริญญาเอกเป็นตัวตั้ง เพราะบัณฑิตปริญญาเอกของจุฬาฯ เราวางมาตรฐานไว้ค่อนข้างสูงว่าผลงานของเขาต้องมีการเผยแพร่ตีพิมพ์ซึ่งมาตรฐาน สกอ. ที่ออกใหม่ก็บังคับชัดเจนยิ่งขึ้น แม้กระทั่งปริญญาโทก็ถูกเงื่อนไขตรงนี้มากำหนด ตัวนี้ผมว่าจะเป็นตัวที่จะมาขับเคลื่อนให้ผลงานของบัณฑิตศึกษาของเราก้าวไปไกลอีกเยอะ...” (วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

ในขณะที่เดียวกันทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพมีลักษณะเช่นเดียวกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับนำความรู้จากนิสิต นักศึกษา เป็นทุนในการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยอีกทางหนึ่ง ผ่านความร่วมมือในการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกับคณาจารย์และหน่วยงานภายนอก

“...เยอะเลย งานที่เป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยบางงาน เช่น ทำไรก็ได้แต่อาจารย์เป็นคนไปรับมาแล้วเอานักศึกษาไปรวมกันเยอะ เพราะนักศึกษาเป็นแรงงานสำคัญในการเก็บข้อมูลต่างๆ เช่น โครงการรถแก๊ส เราเอานักศึกษากลุ่มที่เรียนคอนกรีต ในช่วงกลางวันก็จ้างเขามาทำงานกับเรา...ที่จริงมีงานไม่พอให้นักศึกษามากกว่า เพราะส่วนใหญ่อาจารย์เขาก็จะไปหาเด็กมาเอง ก็จะไปดึงเด็กมา แต่เด็กที่อยากทำงานก็มีเยอะ ถ้าเกิดอาจารย์มีงานของตัวเองเยอะๆ ไม่ต้องเป็นห่วงเลยเพราะนักศึกษาเขาจะช่วยอยู่แล้ว

ถ้าได้รายได้ด้วยอีกเขาก็ยิ่งยินดีที่จะช่วยอยู่แล้ว...” (เจลิม มัคโก,
สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุนมนุษย์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยรามคำแหงสนับสนุนแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์โดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของคุณในองค์กรได้ ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเสนอแนะคุณลักษณะของผู้บริหารในการแก้ไขปัญหา โดยควรพิจารณาถึงต้นเหตุของปัญหา จัดลำดับความสำคัญและแยกแยะปัญหา วิเคราะห์และสังเคราะห์หาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวในเชิงบูรณาการร่วมกันได้ พร้อมกันนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการแก้ไขปัญหา คือ ต้องเป็นผู้ที่รับฟัง มีทักษะการฟังที่รวดเร็ว มีความอดทน มีความยุติธรรม

“...มันสำคัญที่ภาวะผู้นำ ต้องค่อนข้างจะดี ที่จะผลักดันให้เปลี่ยนความคิดของคนในองค์กรได้...” (ศิโรจน์ ผลพันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...จากประสบการณ์ตรงนี่ผมมองว่าทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่จะสามารถพัฒนาได้ โดยเฉพาะผู้นำมีความสำคัญมากในการเริ่มและเปลี่ยนแปลงการพัฒนา...อยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารที่จะมองต้นเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น... ต้องจัดลำดับความสำคัญให้ได้ ถ้าจัดไม่ได้ก็ไม่ควรทำอะไรหรอก เพราะคุณ ไม่มีทางแก้ไขปัญหาร้อยแปดเรื่องนอกจากความสามารถที่จะวิเคราะห์แล้วมัน ต้องสามารถที่จะ synthesis ออกมา จับมันสามเรื่อง เนื้อหาละพอ เรื่องอื่นๆ เคี้ยวมันตัวเอง...การเข้าไปแก้ไขปัญหาในหน่วยงานใด ทั้งระบบของมหาวิทยาลัยมันต้องเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะสืบเสาะ วิเคราะห์ และสามารถสังเคราะห์ปัญหาออกมาได้ว่าตัวปัญหาเป็นอะไรบ้าง...หากผู้บริหารมีธรรมชาติของการรับรู้จับใจความสามารถตรงนั้นมันเป็นพรสวรรค์ด้วยนะเรื่องพวกนี้ แล้วก็ต้องเป็นคน ที่รับฟัง รับฟังร้อยแปดพันเก้าเรื่อง แล้วต้องเป็นคนที่มีความอดทน อดทนที่จะฟังเรื่องที่ถูกใจและก็ไม่ถูกใจ กลั่นกรองด้วยจิตใจที่เป็นกลางไม่ใช่คัดลอกตามแต่เรื่องที่ชอบฟัง และก็ไม่ใส่ใจกับเรื่องที่ไม่ชอบฟัง ถ้าผู้บริหารมีอย่างนี้ก็พอที่จะแยกแยะเรื่องที่เป็นปัญหาออกก็แก้ปัญหาได้...” (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

4.1.2.7 ปัญหาและอุปสรรคด้านทุนมนุษย์

1) การผลิตบัณฑิตไม่ตรงกับตลาดแรงงานและแนวการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ แม้ว่าจะผลิตตามความเฉพาะทางของสถาบันก็ตาม จากสภาพดังกล่าวทางผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีต่างให้ความสำคัญการผลิตบัณฑิต แต่มีความแตกต่างกันเกี่ยวกับเป้าหมายของการผลิตบัณฑิต โดยทางมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตแสดงความคิดเห็นว่า ที่ผ่านมามีการมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตตามปรัชญาของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ทำให้ความสามารถในการทำงานของบัณฑิตอาจไม่ตรงต่อความต้องการของตลาดแรงงาน แต่ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแสดงความคิดเห็นในอีกมุมมองหนึ่งว่าการผลิตบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษา นอกจากพิจารณาถึงตลาดแรงงานแล้ว ยังคงพิจารณาถึงปรัชญาของมหาวิทยาลัยของตนเอง อีกทั้งต้องพิจารณาเรื่องการวางแผนกำลังคนและการพัฒนาของประเทศประกอบด้วย

“...แต่เดิมมหาวิทยาลัยอาจมองในส่วนของจัดการเรียนการสอน การวิจัย เพื่อตอบสนองความต้องการของตัวเองบ้าง ในการเรียนการสอนมากกว่าเป็นความต้องการของภายนอกว่าเราต้องการอะไรอย่างนั้น เพราะฉะนั้นการผลิตบัณฑิตก็เป็นการผลิตตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่วัตถุประสงค์การผลิตบัณฑิตของหน่วยงานที่จะใช้บัณฑิต นั่นคือมหาวิทยาลัยในยุคแรกๆ ซึ่งเราก็ทำอยู่ในระบบนี้มานาน... ในระยะหลังพบว่าในหน่วยงานเอกชน ต้องเอาบัณฑิตไปฝึกใหม่ นั่นแสดงว่าบัณฑิตที่เราฝึกนั้นไม่ดีพอ แม้กระทั่งเอาไปเป็น counter ของธนาคารเอง ทางธนาคารก็ต้องเอาไปฝึกใหม่ งานง่ายๆ อย่างนี้ทำไมต้องไปฝึกใหม่ ก็เกิดแนวความคิดที่ว่าจะทำอย่างไร ให้การผลิตบัณฑิตออกไปอย่างสมบูรณ์...” (ศิริโรจน์ ผลพันธุ์, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเราเมื่อแต่เดิมๆ ภารกิจเราก็แค่ผลิตคนไปป้อนตามความต้องการของตลาดแรงงานส่วนใหญ่ แต่ว่าในปัจจุบันคงไม่พอ ถ้าต้องคาดการณ์ไปข้างหน้าด้วยว่าประเทศเราต้องการอะไร ต้องทำอย่างไร ทำให้อุดมศึกษากลายเป็นสติปัญญาของประเทศด้วย ในการจะมองให้ทัน ไม่เงินเราก้าวไปไม่ทันโลก...คือจริงๆ ประเทศน่าจะมีการวางแผนประเทศเรื่องกำลังคน ตอนนี้เราอาศัยสภาพพัฒนาฯ แต่ก่อนในช่วงหลังบทบาทตรงนี้ก็จะมีน้อยละ มันกลายเป็นว่าอุดมศึกษาต้องช่วยเหลือตนเองไปก่อนที่จะมองให้ประเทศอีก...จริงๆ demand ในแต่ละสาขาวิชามันไม่เท่ากัน ความต้องการของตลาดจริงๆ อาจไม่มีความต้องการขนาด

นั่น โดยเฉพาะสายที่มีความต้องการคนที่มีความสามารถพิเศษและก็มีมัน
ต้องพร้อมด้วย บางทีเราจะเห็นว่าหลายสถาบันอุดมศึกษาสร้างหลักสูตร
ขึ้นมาโดยที่ยังไม่พร้อม มันเป็นแค่ *just fashion* ว่าสาขานี้คนหางานทำได้
ดี สาขานี้เป็นที่ต้องการของตลาดก็แย่งกันสร้างขึ้นมา...อุดมศึกษาต้องให้
น้ำหนักให้ดี ความปรัชญาของแต่ละที่ บางที่เน้นขยายมากขึ้นเพื่อให้ได้
ถูกค่า แต่บางที่ก็บอกว่าทำเฉพาะด้านที่เราถนัดและเรามีมูลค่าเพิ่มได้ ก็
แล้วแต่ปรัชญาของแต่ละที่ด้วย..." (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน
2551)

2) เกิดความแตกต่างทางความคิดของบุคคล การเห็นแก่ประโยชน์ส่วน
ตน จากระบบการจัดเก็บรายได้ที่ไม่เป็นระบบ สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
พบปัญหาด้านความแตกต่างของบุคคล การเห็นแก่ประ โยชน์ส่วนตน จากระบบการจัดเก็บรายได้ที่
เกิดจากความรู้ของคณาจารย์ที่ไม่เป็นระบบ นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างในการแสดงความคิด
เห็นและการปฏิบัติ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพเกิดจากการรวมตัวของ
วิทยาลัยในกลุ่มราชมงคลเข้าไว้ด้วยกัน คณาจารย์ในแต่ละสถาบันเดิมต่างมีความแตกต่างกันทาง
ความคิดและการปฏิบัติ จึงเป็นปัญหาสำคัญที่จะต้องประสานให้ทุกฝ่ายปรับตัวให้ผู้นักฎระเบียบ
หรือกติกาใหม่ร่วมกัน โดยให้พิจารณาถึงประ โยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับร่วมกันเป็นสำคัญ

"...ใช้ความรู้ของอาจารย์ไปปรับงานไปทำอะไรก็ได้แล้วแต่ที่มันมีรายได้ ทุก
วันนี้อย่างมหาวิทยาลัยที่ไม่ได้ออกนอกระบบ จริงๆ แล้วอาจารย์ใช้ความรู้
ต่างๆ ไปหาเงินหาทองเยอะทีเดียว ถ้าระบบดีๆ จัดแบบออกนอกระบบ
อย่างที่เขากำหนด อันนั้นทุกอย่างจะกลับมาสู่ส่วนรวมมากกว่า
มหาวิทยาลัยก็ยังมีรายได้กลับมา คุณไปทำอะไรที่ไหนอย่างไร เป็นที่
ปรึกษาอะไรกับบริษัทก็ถือว่าเป็นโครงการหนึ่ง โครงการ มีเงินส่วนหนึ่ง
กลับเข้าสู่มหาวิทยาลัย แต่นั่นต้องทำระบบให้ชัดเจน การดูแลระบบต่างๆ
ของมหาวิทยาลัยเหล่านั้นเขาทำค่อนข้างชัดเจน...มหาวิทยาลัยใหม่อย่าง
เราที่ต้องไปรวบรวมคนซึ่งอยู่อย่างกระจัดกระจาย ตัวใครตัวมันแล้วมา
รวมกัน การที่จะตั้งกติกาที่ชัดและชัดเจน โดยชัดเจนกับสิ่งที่เขาทำมาก่อน
ไม่ง่าย แต่ส่วนใหญ่มันจะออกมาเป็นส่วนตัว เพราะระบบมันยังไม่ดี ต้อง
ค่อยๆ ทำ ทุกวันนี้เราก็เริ่มทำอย่างๆ เรามีการเอาความรู้ของอาจารย์ไปหา
เงินหาทอง เช่น ว่าเราใช้อาจารย์ไปปรับตรวจสอบรถเก๊ส ตรวจสอบพัสดุ
ต่างๆ งานก่อสร้าง ลักษณะอย่างนี้ก็จะได้เงินเข้ามา เป็นสิ่งที่มหาลัยทำอยู่
แล้วโดยใช้ความรู้ของอาจารย์ไปบริการชาวบ้านส่วนหนึ่ง บริการฟรีส่วน

หนึ่ง ก็เป็นสิ่งที่เราสามารถสร้างรายได้ได้เช่นกัน...เราเริ่มรวบรวมสิ่งเหล่านี้ให้เป็นการปฏิบัติตามกติกาคู่ที่หัดหุ่่น มีผลประโยชน์ร่วมกัน อาจารย์ก็มีรายได้ในส่วนนั้น มหาวิทยาลัยก็ได้ในส่วนนั้นเช่นกัน ก็จะเป็นแบบ Win-Win Situation..." (เฉลิม มติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

3) บุคลากรขาดจิตสำนึกของความสำเร็จ/ความรับผิดชอบ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแสดงความคิดเห็นว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษายังขาดสำนึกในความสำเร็จ/สำนึกในความรับผิดชอบ ขาดความร่วมมือจนเกิดความขัดแย้งทางความคิดเห็น การแก่งแย่งแข่งขัน การขาดความยุติธรรม การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับปัญหาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพด้านการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

"...ปัญหาบางครั้งก็เกิดจากการขาดความสำนึกของความสำเร็จ/ความรับผิดชอบ ทุกคนมองเห็นว่าทำไปก็ไร้ค่า เพราะคนอื่นก็คิดว่าใครมีอี่ยวก็สาวได้สาวเอา เรามัวแต่เสียสละก็อาจจะไม่ได้อะไรเลย เลยก็ต้องแย่งกันสาวกับเขา ถ้าทุกคนคิดอย่างนี้หมดก็เอาดีใส่ตัวเอาชั่วใส่ส่วนกลาง องค์กรก็หาชนะ... การแก่งแย่งตำแหน่ง บางทีไม่มีการแก่งแย่งกันแต่เป็นความหมั่นไส้กัน ความเกลียดชังกัน หรือบางทีเป็นความบริสุทธิ์ใจที่ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน บางครั้งก็มีปัญหาแบบนี้เกิดขึ้น...ปัญหาบางครั้งก็เกิดจากการขาดความร่วมมือ อาจเกิดจากการขาดความยุติธรรม ขาดความยุติธรรมของผู้นำองค์กร องค์กรป่วย อาจเป็นคณบดีที่ไม่ยุติธรรมกับอาจารย์ในคณะ ไม่มีความเป็นธรรมกับเจ้าหน้าที่ เล่นพรรคเล่นพวก คนส่วนใหญ่ที่เหลือไม่ได้รับอะไรเลย มันก็นำไปสู่ความถดถอยแตกแยก...บางครั้งก็เกิดจากการมีโรคภัยจากภายนอกที่เราแก้ไขอะไรไม่ได้ พวกยุคที่เศรษฐกิจตกต่ำ บ้านเมืองวุ่นวาย มันเหนือความควบคุมของผม...ถ้าลองให้คะแนน ผมคิดว่าได้ประมาณร้อยละ 85 ที่เหลืออีก 15 คือส่วนที่เราต้องไปเก็บคก หล่นคนที่มีความเฉื่อยและบางส่วนอาจไม่สามารถพัฒนาต่อ เช่น เชาวอที่ จะเลิกภาระงาน ซึ่งก็ไม่สามารถไปทำอะไรกับเขาได้ (กิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

4) บุคลากรมีภาระงานมากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาสำหรับการพัฒนา ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีกล่าวว่า เป็นปัญหาทางด้านการบริหารจัดการที่มีผลกระทบต่อทุนมนุษย์ คือ ปัญหาด้านการบริหารเวลาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อภาระงาน หากบุคลากรมีภาระงานมากเกินไปอาจทำให้ไม่มีเวลาสำหรับ

การพัฒนาศักยภาพด้านอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวเบื้องต้นหน่วยงานต้องพิจารณาการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาตามแผนการพัฒนามูลฐานที่ได้กำหนดไว้

“...คือ เวลา เพราะว่างที่เมื่ยเนื่องจากคนของเราจำกัด เราไม่สามารถถ่ายทอดหนึ่งต่อหนึ่ง เราจำเป็นต้อง set เวลาบางครั้งมันไม่ matching กัน การพัฒนาคนเรามีการพัฒนาแต่เราจะต้องรู้ว่าคนที่ได้รับการพัฒนาน้อยคือคนทำงานเยอะ และคนงานเยอะถ้าไปดูจริงๆ ก็คือคนที่มีความ performance คือคนทำงานดีก็จะได้รับมอบหมาย พยายามเยอะมันก็ปลื้มตัวไปไหนไม่ได้ เราก็บอกว่าไม่ได้ต่อไปนี่เราต้องกำหนด เราต้องทำให้เขาไปให้ได้ ต้องหาทางจัดการ ไม่งั้นมันจะกลายเป็นว่าใครที่ว่างก็จะได้รับการพัฒนา คนที่ทำงานหนักไม่ได้รับการพัฒนา ซึ่งเป็นเรื่องที่หัวหน้าต้องให้น้ำหนักให้ดี วางแผนให้ดี นั่นคือสิ่งที่เราทำ แผนพัฒนามูลฐานมีการวาง training road map ว่าเมื่อเขาถึงตรงไหนเขาต้องถูกพัฒนาอะไร competency ด้านต่างๆ ที่เขาต้องมี ถ้าเขาอิงขาด เขาจะเดินไปอีกก้าวหนึ่งไม่ได้ ต้องพยายาม...” (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

4.1.3 สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนโครงสร้างและองค์กร (Structural and Organizational Capital)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทุนทางปัญญาด้านทุน โครงสร้างและองค์กร โดยผู้วิจัยเรียงลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กร (Organization Fit) ด้านการบริหารจัดการ ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ และด้านการปรับปรุงคุณภาพงาน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อค้นพบอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นไปตามกรอบแนวคิดดังกล่าว รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคด้านทุนโครงสร้างและองค์กร โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.3.1 ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยต่างๆ ไม่ได้กล่าวถึงความรู้เกี่ยวกับองค์กร ในฐานะทุน โครงสร้างและองค์กรของทุนทางปัญญาโดยตรง ยกเว้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

1) มีถาเรนำความรู้เกี่ยวกับองค์กรไปสร้างเป็นอิทธิพลทางปัญญา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเชื่อมั่นว่ารูปแบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความแตกต่างจากสถาบันอื่น โดยใช้รูปแบบของตลาดวิชา ซึ่งรูปแบบและการ

บริหารงานดังกล่าวเป็นความรู้เกี่ยวกับองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนเป็นทุนทางปัญญาและสามารถนำไปจัดเป็นสิทธิบัตรได้ แม้ว่าในขณะนี้ทางมหาวิทยาลัยรามคำแหงยังไม่ได้เงินสิทธิบัตรของการบริหารมหาวิทยาลัยแบบตลาดวิชาก็ตาม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“...ผมให้นำหน้าเรื่องความรู้กับการจัดการสองเรื่องใกล้เคียงกัน เพราะฉะนั้นต้องไปแบบควบคู่กัน มีจังหวะที่สูสีกัน ทั้งในความรู้ขององค์กร และที่จะจัดให้องค์กรเป็นไปตามนั้นได้ด้วยจัดการ...ครั้งนี้เป็นสินทรัพย์ที่มหาศาล เป็นทุนขององค์กรแต่ละองค์กรสร้างขึ้นมาแล้วกินไปสามสี่ชั่วคนก็ไม่หมด ที่ผ่านมารามคำแหงเองเราผ่านร้อนผ่านหนาวมารามคำแหงเป็นมหาวิทยาลัยที่คนจำนวนมากในประเทศก็ยังเข้าใจไม่ถูกต้อง รามคำแหงจริงๆ แล้วเป็นตลาดวิชา คนจำนวนมากซึ่งผมคิดว่าเกือบทั้งประเทศ แม้ว่าลูกศิษย์ของรามคำแหงเองก็ตามหรืออาจารย์ของรามคำแหงเองก็ตามก็ยังเข้าใจตัวเองผิด ยังบอกว่าเรายังเป็นมหาวิทยาลัยเปิด ซึ่งมันไม่ถูก เป็นมหาวิทยาลัยมันถูกต้องเพียงครั้งหนึ่ง มหาวิทยาลัยเปิดกับมหาวิทยาลัยตลาดวิชาไม่เหมือนกัน เหมือนกันในบางด้านและไม่เหมือนกันในบางด้าน มหาวิทยาลัยสุโขทัยเป็นมหาวิทยาลัยเปิด แต่รามคำแหงเป็นมหาวิทยาลัยตลาดวิชา ตลาดวิชาแม่แบบคือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองในอดีต ซึ่งเกิดความขาดแคลนที่เรื้อรัง จึงมีความคิดจากรัฐว่าควรมีมหาวิทยาลัยขึ้นมารองรับ ก็เลยสร้างรามคำแหงขึ้นมา ก็ผ่านยุคเจริญรุ่งเรือง ยุคเสื่อม ยุคตกต่ำ รามคำแหงตกต่ำถึงขนาดไม่มีเงินจ่ายค่าไฟฟ้า จนถึงยุคที่เราสามารถสร้างตึกอาคารใหม่ขึ้นมา...สิ่งที่เราค้นพบและสร้างขึ้นมาเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากอย่างทุนองค์กร ก็สามารถสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่ไม่มีมหาวิทยาลัยที่ไหนทำตาม สามารถสร้างรูปแบบการเรียนการสอนในหลายลักษณะที่เรียกว่า *Virtual Organization* ความเป็น *Virtual Organization* ทำให้ต้นทุนมันต่ำ ต้นทุนต่ำไม่ต้องทำโครงการอย่างหนึ่ง นักศึกษา 1,000 คน ไม่ต้องสร้างตึกใหญ่โตจ้างอาจารย์หลายสิบคน พนักงานอีกหลายร้อยคน เราสามารถใช้สินทรัพย์ เช่น ทุนมนุษย์เข้ามาจากส่วนต่างๆ มาช่วย ทำให้เกิดความประหยัด และทำให้เรามีความเจริญมาได้ สิ่งนี้ถือว่าเป็นการค้นพบของเราแล้วเป็นทุนขององค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ รูปแบบวิธีการสอน เราสามารถสร้างสาขาวิทยาการ วิชาเขตต่างๆ ได้ทั่วประเทศโดยไม่ต้องจ้างรัฐบาล ขณะนี้สามารถสอนใน 27 ประเทศผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตออกไป สามารถได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานราชการอื่นๆ แทนที่จะต้องจ้างครูบาอาจารย์ไปดูแลคุมสอบ

ถึงต่างประเทศ สามารถใช้กงสุล สถานทูตที่เป็นราชการมาทำให้เรา โดยที่เราไม่ต้องเสียค่าเครื่องบิน นี่คือรูปแบบการออกแบบที่เราทำสำเร็จ...การบริหารแบบตลาดวิชาไม่ได้คิดอย่างไรว่าจะไปจุด หลายเรื่องเราก็ไม่สนใจที่จะเอาไปจน ยกตัวอย่าง เช่น ชื่อรามคำแหงก็มีคนเอาไปจุดสิทธิ RAM ก็มิเราก็มองไม่ค่อยมาเรื่องตรงนี้..." (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

จากความรู้เกี่ยวกับองค์กรของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแบบตลาดวิชานั้น เกี่ยวข้องกับทุนทางด้านนวัตกรรมและองค์กรในด้านลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นดังกล่าวในหัวข้อของทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่อไป

4.1.3.2 ด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กร (Organization Fit)

ในด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กร พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรเป็นส่วนสร้างให้เกิดความเหมาะสมและความสอดคล้องภายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) **วิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนแรกที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างกล่าวถึงในด้านทุนโครงสร้างและองค์กร โดยต่างแสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย สามารถสร้างความเหมาะสมและความสอดคล้องให้กับองค์กรในการบริหารงานที่ชัดเจน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันในระยะยาวของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถบริหารงานได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกัน ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเชื่อมั่นว่าความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กรต้องอาศัยผู้นำขององค์กรในทำให้อำนาจวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่จับต้องได้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและรวมเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร

"...ผมว่าค่อนข้างสำคัญเนื่องจากถ้าเราจะทำงานใหญ่หรือองค์กรใหญ่อย่างเรา เราต้องมีจุดหรือมีเป้าหมายร่วมกัน ก็เป็นเรื่องที่น่ายินดีเพราะที่ผ่านมา ปรากฏว่าผู้บริหารมีการร่วมกันทำงานดีมาก และปีกรงในเรื่องของจุฬาฯ 100 ปีว่าวิสัยทัศน์เราเป็นยังไงก็เสริมกันดี..." (วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

"...มันต้องไปด้วยกันแน่นอน เป็นสิ่งที่รวมเป็นองค์เดียวกัน คือ ตัวผู้นำองค์กรก็ต้องมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรจะทำให้ผู้ตามในองค์กร

จับต้องได้ ถ้าจับต้องได้เขาก็จะไปตัดสินใจที่จะดำเนินการร่วมมือหรือไม่
ร่วมมือ ร่วมมือมากหรือร่วมมือน้อยกับผู้บริหาร ก็ผูกตรงนี้ไว้
เพราะฉะนั้นผู้นำองค์กรแบบมีส่วนร่วมตรงนี้ก็หลักเดียวกับ
ประชาธิปไตย..."(คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

หลักการในการสร้างความเหมาะสมและสอดคล้องขององค์กรต้องได้รับความ
เห็นชอบจากส่วนรวมเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
กรุงเทพ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีต่างแสดงความ
คิดเห็นในทิศทางเดียวกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพนั้น
กล่าวว่าวิสัยทัศน์ต้องได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัย
รามคำแหงกล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้นำของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสังเคราะห์แนวคิดจากหลายฝ่ายให้
กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สามารถจับต้องได้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานและ
ดำเนินงานต่อไปในมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระ
จอมเกล้าธนบุรีได้ชี้ให้เห็นว่า แม้ว่าวิสัยทัศน์อาจถูกพิจารณาว่าเกินความสามารถของมหาวิทยาลัย
แต่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว พร้อมนำแนวคิดเกี่ยวกับ
คุณค่าหลักขององค์กร (core value) ประกอบในวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามในการ
สื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่บุคลากรทุกฝ่ายนั้น อาจต้องชะลอแนวคิดบางส่วนและสื่อสารในบางโอกาส
เพราะบุคลากรอาจไม่พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดอย่างรวดเร็ว

"...คือเรามีสภามหาวิทยาลัยตัดสินใจทุกอย่าง ตัววิสัยทัศน์ ตัวพันธกิจต่างๆ
จะให้เป็นอย่างไร ให้สภามติ แต่ว่าสภาต้องเก่ง เข้าใจมหาวิทยาลัย
เข้าใจการศึกษา เข้าใจร่วมกัน แล้วก็จะทำได้..."(เฉลิม มลิโก, สัมภาษณ์,
19 มีนาคม 2551)

"...ตัวผู้นำองค์กรก็ต้องมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรจะทำให้ผู้ตาม
ในองค์กรจับต้องได้...สิ่งที่เราจะเขียนเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ มันก็ยังไม่
สามารถที่จะเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ที่เกิดจากความคิดของเราคนเดียว ต้อง
เป็นสิ่งที่สังเคราะห์มาจากความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ คือคนส่วนใหญ่
ภาพเขาจะเบลอ พอภาพเบลอเราก็สามารถทำให้ภาพเขาชัดออกมา แต่ละ
คนที่มีความคิดเบลอ ผู้นำที่มีความสามารถที่เอาความคิดเบลอๆ เขอะๆ มา
รวมกัน แล้วทำให้มันออกมาเป็นภาพที่ชัดเจน มันก็เกิดเป็นความร่วมมือ
...บางที่เราต้องชะลอความคิด ชอมดอยคนละก้าว บางทีก็รู้สึกว้าวเสียด

โอกาส แม้เราจะวิ่งทะยาน ไปถึง โนนและเห็นแล้วว่าเป้าหมายจะไปถึง โหนด ก็ต้องชะลอหน่อย ไปช้าหน่อยก็ไม่เป็นไร ก็ต้องยอมหนอยไม่ให้เรือ แดกเสียก่อนไปถึงฝั่ง ยอมรอเขาหน่อย นี่คือปัญหาใหญ่... ..” (คิม ไชย แส่นสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)”

“...มีส่วนมากๆ มันต้องวางเริ่มตั้งแต่เราเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ เราก็ ต้องมองวิสัยทัศน์ ต้องรู้ว่าข้างหน้าจะเป็นอย่างไร เราจะไปไหน เราก็ต้อง มาดูว่ามีอะไรบ้างที่จะทำให้เราไปถึงตรงนั้น ที่นี้ถ้าระยะยาวการที่เราจะ มองและสร้างทีเดียว คุยกัน ทีเดียวมันคงเป็นไปได้ยากเราก็เลยระดม สมองกัน...เอาคนมาคิดรวมกันให้คิดว่านี่คือคุณเป็นคนสร้างเอง เราไม่ได้ เป็นคนกำหนด คุณเสนอแล้วมีแผนแบบนี้ เราก็จะช่วยดูให้ เข้าตามแผน ตามกลยุทธ์เราไหม คุณควรจะเข้าไปอยู่กลุ่มไหน แบบนี้ส่งเสริมอะไร ที่ ว่ามันก็จะได้ประโยชน์ ที่ว่ามันก็จะชนะ มันได้ประโยชน์อะไร *output* เป็นอย่างไร... เหมือนวิสัยทัศน์อย่าง 5 มุ่งเขียนกันยาวอีก คือคอนแรกก็มี คนบอกเราว่าวิสัยทัศน์คุณอ่านแล้วต้องขุ่นลุก เพราะทุกคำมันเป็นจริง มุ่งมันเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เรียนรู้ คอนนี่เราผลักดันให้ทุกคนไปเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี เป็นหน้าที่เราเลย มุ่งสร้างเกียรติภูมิให้เป็น ที่ภูมิใจของประชาคมต้องทำได้ มุ่งดำรงปณิธานในการสร้างบัณฑิตที่เก่ง และดี ต้องมาด้วยกันพร้อมกัน มุ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก กว่าที่จะถึงเนี่ยนะเลือกคนแทบกระเด็นทั้งนั้นแหละ แต่บอกว่าวิสัยทัศน์ต้อง ตั้งให้สูงทะยานไปให้ถึง...ส่วนเรื่องของ *core value* มันก็มีแต่มันยังไม่ถูก *stage* แต่เป็นอะไรที่มันแฝงอยู่ในพวกเรา เช่น ทำงานหนัก จริงจัง มุ่งมั่น ซื่อสัตย์ ซึ่งพวกนี้มันมีอยู่แล้ว ถ้า *stage* ออกมาเป็นตัวหนังสือ...แต่ *core value* ก็มีกระบวนการของมันซึ่งเรากำลังทำ ซึ่งจริงๆ ที่ว่ามันมีอยู่แต่ ไม่ได้ถูก *stage* ออกมาเป็นคำ...” (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้ ยกตัวอย่างการกำหนดความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กร โดยการใช้กลยุทธ์การจัด แบบกลุ่มที่เรียกว่า “flagship” เพื่อกำหนดแผนระยะยาว 10 ปี แผนระยะกลาง 5 ปี แผนกลยุทธ์ และ เป้าหมายของแต่ละส่วนงาน โดยสื่อสารแนวคิดตามกลุ่มเป้าหมายจากภายในไปสู่ผู้ที่มีส่วนได้เสีย กับมหาวิทยาลัย (stakeholder) โดยเริ่มสื่อสารกับผู้บริหารระดับกลางของทั้งสายวิชาการและสาย สนับสนุนเป็นลำดับแรก ผ่านการประชุมชี้แจง อบรมสัมมนา

“...หาสิ่งที่เรียกว่าขั้นตอนที่เราจะไปถึงแล้วก็จัดกลุ่มมัน เราเรียกว่า *flagship* ซึ่ง *flagship* ก็เหมือนกับสมัยโบราณที่ออกรบจะต้องมีเรือธงนำให้ลูกหมู่จะได้ตามถูก ไม่ใช่สะเปะสะปะเต็มท้องทะเล ก็จะทำให้ลูกหมู่ใครก็วิ่งตามเรือธงของตัวเองไป แล้วจึงมาวางแผนกลยุทธ์จึงวางเป้าหมายเป้าหมายของเรามีการวาง *road map 2020* แล้วเราก็ตอนมาเป็นแผน 5 ปี แต่ละแผนเราก็จะมีเป้าหมาย แต่ละเป้าหมายก็จะมีคนแต่ละคน แต่ละหน่วยงานต่างๆ มาร่วมคิดแล้วเราก็จะกระจายออก แล้วใช้วิธีประชุมโดยการผสมทุกสาย ทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุน ให้คิดเหมือนกันแล้วก็สร้างระบบบริการจัดอบรมสัมมนา คนสองสายคนวิชาการและคนสนับสนุนให้มาทำงานร่วมกัน เราเรียกผู้บริหารระดับกลาง เพราะสายวิชาการก็จะเห็นแต่เหรียญด้านวิชาการ ส่วนสนับสนุนก็จะเห็นแต่เหรียญสนับสนุน เราพบว่าเวลาเขามารวมกันเขาก็จะแลกเปลี่ยนกัน บอกปัญหาซึ่งมีผลกระทบของทั้งสองฝ่าย ก็เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งคิดว่าอันนี้เป็นโครงการที่ดี...ต้องคิดว่าจะมีทั้งคนเก่า คนระดับกลาง และคนใหม่ เพื่อไปแลกเปลี่ยนกันคนใหม่ก็ไปเรียนรู้ เราตอนนี้ *flagship* เติมเราใช้ฝ่ายวิชาการ เพราะเราเป็นหัวหน้า ทอ *track* สองเราก็ใส่ไปในฝ่ายสนับสนุนพวกเจ้าหน้าที่ทั้งหลาย ตอนนี้เราอยู่ *track* สามแล้ว พวก *stakeholder* พวกนักศึกษาแต่ *track* นี้ยังไม่ได้ไปเยอะมากตามที่เราคาดหวัง แต่มันก็มีพัฒนาการของมัน เพราะว่าภายในรายละเอียดของแต่ละ *track* มันไม่เหมือนกัน วิธีการที่ต่างกันเราก็หวัง *output* ว่าด้านเราแค่จัดกิจกรรมเนี่ยเราจะได้ แต่ถ้าเราคาดหวังผลที่ออกมามันก็จะคุ้มค่าต้องวางแผนและจัดการให้ดี ถ้ายังไม่ได้ผลดีเรายังไม่ได้คำตอบ เราต้องหยุด *replete* ว่าจะแก้ไขอย่างไร แล้วค่อยเดินต่อ...” (เกษรา วามะศิริ, ธันวาคม, 4 เมษายน 2551)

2) วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการทำงานร่วมกัน จากที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทุนมนุษย์ว่าการมีโอกาในการทำงานร่วมกันระหว่างคณาจารย์กับคณาจารย์ด้วยกัน หรือ การทำงานวิจัยร่วมกันระหว่างคณาจารย์กับนิสิต นักศึกษา ลักษณะการทำงานแบบร่วมมือเอื้อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเกิดการดำเนินงานแบบรุ่นที่รุ่นน้อง เป็นการสร้างทุน โครงสร้างและองค์กรทางด้าน โครงสร้างองค์กรให้กับมหาวิทยาลัย โดยการทำงานร่วมกันนั้นเป็นการทำงานที่มีลักษณะคล้ายกับหน่วยวิจัย (*research unit*) ซึ่งโครงสร้างองค์กรลักษณะนี้เอื้อต่อการทำงานแบบการบูรณาการ เช่น งานด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการพัฒนาบัณฑิต อันเป็นกลไกที่นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ให้กับมหาวิทยาลัยได้ด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้สนับสนุนความคิดดังกล่าวอย่างคล้ายคลึงกับ โครงสร้างแบบหน่วยวิจัยว่า การสนับสนุนให้คณาจารย์ได้มีโอกาสทำงานร่วมกันนั้นทำให้เกิด โครงสร้างของการทำงานที่เป็นในลักษณะระบบกลุ่มวิชาการ (cluster)

“...อีกอันหนึ่งก็เห็นชัดเจนว่าโครงสร้างการบริหารงานตั้งแต่ผู้บริหารลงมา ที่ผ่านมามีการทำงานแบบบูรณาการ บูรณาการในที่นี้เอาเป็นรูปธรรมชัดเจนตราบไคที่เราพูดถึงเรื่องวิชาการก็เรื่องวิจัยก็เรื่องของบัณฑิตศึกษา แม้กระทั่งเรื่องของกิจการนิสิต มันถูกบูรณาการรวมกันตรงนี้ก็เข้ามาจริง ๆ เราจะไม่มีเรื่องของการแยกส่วนว่าเรื่องของวิชาการก็พูดแค่เรื่องวิชาการ เรื่องวิจัยหรือเรื่องของนิสิตก็พูดแค่เรื่องของเขามันไม่ใช่ แต่ทุกวันนี้ส่วนต่างๆ เหล่านี้ถูกรวมกันเป็นก้อนเดียว ซึ่งจะเห็นชัดเจนว่าวันไคที่เราพูดถึงเรื่องไคเรื่องหนึ่งจะมีความผสมผสานไปเลย อย่างกรณีที่เราพูดถึงไปเรื่องของบัณฑิตศึกษาต้องการพัฒนาบัณฑิตศึกษา เราก็มองเลย ว่า ความแข็งแกร่งของบัณฑิตศึกษาเนี่ย หลักฐานคือวิชาการต้องแกร่ง แล้วงานวิจัยก็ต้องเสริมเข้าไปให้มันเป็นคัน การได้มาซึ่งนิสิตในบัณฑิตก็ต้องมีช่องทางในการที่จะดึงดูดเอาคนที่เก่งๆ เข้าทำงานกับเราจะเห็นชัดเจนว่า ไอสิ่งเหล่านี้มันไปช่วยกัน เป็นขบวนการเดียวกันซึ่งตอนนี้ผมว่ามันมีความสำคัญมากไม่เช่นนั้นตรงนี้นั้นไม่เกิด แต่ละแห่งไม่ใช่มีแรงมาก ถ้าไปเองคงไปไม่ได้เท่าไร ของตรงนี้มีมารวมตรงกลางได้แล้ว...จริงๆ ที่ให้ทำงานร่วมกันอาจจะมีส่วนให้เกิด วัฒนธรรมองค์กรอาจมีอยู่บ้าง มีความเป็นรุ่นที่รุ่นน้อง เคารพความอาวุโส...ขณะที่มหาวิทยาลัยกำลังสร้างกลไกให้เกิดความเชื่อมโยงกันก็คือการจัดให้ทำงาน เป็นเรื่องของ research unit ลักษณะอย่างนี้เป็นกรรวมพลังของกลุ่มคนที่มีความสนใจที่ใกล้เคียงกันในรูปแบบ ดังนั้นในกลุ่มคนกลุ่มนี้แน่นอนต้องมีคนจำนวนหนึ่งที่เป็นผู้อาวุโส จำนวนหนึ่งคือผู้มาใหม่ ถ้าเขาสามารถเกาะกลุ่มแล้วทำงานร่วมกัน มันก็เกิดการเชื่อมค่อระหว่างคนที่เข้ามาใหม่กับคนที่เข้ามาอยู่ก่อน เราทำเรื่องนี้มานานพอสมควรแล้วก็หลายครั้งที่เราถูกประเมิน ผู้ประเมินก็เห็นชัดว่าตรงนี้เป็นตัวขับเคลื่อนที่ดีมากแล้วเราก็จะดีกว่านี้ที่ให้ทุกคนทำงานเป็นทีม มันจะต้องมีการกำหนดอาวุโส สร้างกลุ่มเครือข่ายและที่สร้างรุ่นน้องๆ ถัดมา...” (วิระศักดิ์ อุคมกิจเคษา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

“...ระบบใหม่เกิด cluster เกิดการรวมกลุ่มการทำงานที่บอก เมื่อก่อนตำหนักฉันเธออยู่ต่าง ตำหนักใครตำหนักมัน แต่เดี๋ยวนี้ก็จะเริ่มรวมกัน

งานบางงานมันต้องการบูรณาการร่วมกันจากหลายความรู้ มันถึงออกมา
เป็นชิ้นงานได้..." (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

4.1.3.3 ด้านการบริหารจัดการ

ในด้านการบริหารจัดการผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงหลักการในการบริหาร
จัดการ โดยผู้วิจัยแบ่งออกเป็นหลักการบริหารทั่วไป แบบธรรมาภิบาลและการบริหารแบบมีส่วน
ร่วม การบริหารบุคคล และการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **ยึดหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความ
คิดเห็นว่าการบริหารจัดการทั่วไปผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการบริหาร
แบบธรรมาภิบาล (good governance) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
กรุงเทพกล่าววามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพได้ดำเนินการบริหารจัดการ โดยยึด
หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล (good governance) เน้นความโปร่งใส สุจริต ยุติธรรม ประกอบ
กับใช้ระบบเอกสารเพื่อเป็นหลักฐานในการตรวจสอบการบริหารต่างๆ ซึ่งหลักการดังกล่าวมีความ
ใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีในด้านการบริหารอย่างโปร่งใสด้วยการ
เปิดเผยข้อมูล ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้ยกตัวอย่าง
กรณีการเปิดเผยและจัดการงบประมาณ โดยแทนที่จะจัดเก็บงบประมาณที่เหลือของแต่ละส่วนงาน
รวมไว้ในส่วนกลาง แต่ให้ส่วนงานที่ใช้งบประมาณเหลือเป็นผู้ดูแลและจัดการงบประมาณนั้น
ต่อไป ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเชื่อว่าเป็นการสร้าง
ความตระหนักของความเป็นเจ้าของและนำไปสู่สร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการต่อไป

"...คือหลักการบริหารงาน ที่ว่าธรรมาภิบาล เราทำเต็มที่ทุกอย่างตาม
เงื่อนไขเหล่านั้น ที่เราคิดว่าทำดีที่สุด แต่แล้วแต่คนจะมองว่าเราทำได้แค่
ไหน โปร่งใส สุจริต ยุติธรรม ทุกอย่างอยู่ในนั้นหมด เมื่อก่อนมีการทำ
ISO แต่ตอนนี้ไม่ได้ทำ เพราะเรามีคนควบคุมอยู่แล้วเรื่องคุณภาพ ไม่รู้ก็
เข้าคอกก็เข้าคอกหนีไปหมดอยู่แล้ว ไม่ต้องมี ISO ก็ได้เพราะทุกอย่างเข้า
ระบบมีเอกสารชี้แจง ตรวจสอบ แต่ก่อนเรามีตรงนี้ก็ดี เพื่อเป็นร่องรอย
หลักฐานสำหรับการตรวจสอบ..." (เฉลิม มัติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม
2551)

"...บางที่เราพูดเรื่องการจัดงบประมาณ เราพูดเปิดเผยอะ คนก็ยังหาว่า
หมกมืด หาว่าไม่บอกให้เปิดเผย หาว่าเงินเหลือ เราคิด ยึดได้อย่างไร เงิน
เหลือเราก็ให้คุณเก็บ พอเขาตระหนักว่าเหลือแล้วเก็บ ก็คือเอาเงินที่ไม่

จนเป็นจ่าช เขาไปจ่าชในสิ่งทีจ่าชเป็นกว่ามันทีจะเกิดความรู้สึกรู้ความเป็น
เจ้าชอง แมแต่การวางแผนตรงส่วนกลางไป..." (เกษรา วามะศิริ,
สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

2) ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม นอกจากหลักการการบริหารงาน
แบบธรรมาภิบาลแล้วพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังกล่าวถึงหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
(participative management) ซึ่งเป็นส่วนเสริมให้กระบวนการบริหารจัดการเอื้อต่อการสร้างทุนทาง
ปัญญา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระ
จอมเกล้าธนบุรีได้แสดงความคิดเห็นในหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (participative
management) ซึ่งมีหลักการบริหารที่ตรงกันอย่างชัดเจนกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราช
ภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
เชื่อว่าระบบการบริหารต้องกระจายอำนาจในการบริหารงาน (decentralization) ไปยังส่วนงาน
ต่างๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ และปรับปรุงแก้ไขผลงาน มีอิสระในการทำงาน
โดยมีผู้บริหารเป็นผู้คอยสนับสนุนและประเมินผลงาน คล้ายกับการประเมินผลงานของธุรกิจ
เอกชน ซึ่งหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หัวหน้าโครงการหรือผู้
ดำเนินงานจะต้องรับผิดชอบ ทั้งนี้เป็นการสะท้อนให้ให้เกิดสำนึกในความรับผิดชอบต่องานมาก
ขึ้น ซึ่งแนวคิดในเชิงธุรกิจเอกชนนั้นเป็นแนวคิดเช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย
รามคำแหงและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย
รามคำแหงแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า หากมหาวิทยาลัยสร้างให้บุคลากรเข้าใจถึงผลประโยชน์
หรือผลกระทบโดยตรงต่อตนเองเมื่อมหาวิทยาลัยเจริญรุ่งเรืองหรือถดถอยนั้น จะทำให้บุคลากร
ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารงานที่เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ
อย่างแท้จริง

"...ระบบต้องมีการกระจายอำนาจ อย่าปล่อยอำนาจไว้ที่เดียว ให้อำนาจ
เขาไปทำ ไปช่วยกันสนับสนุนแล้วก็ช่วยแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่อำนาจ
ต้องกระจายออกอย่าให้อยู่จุดใดจุดหนึ่งไม่เช่นนั้นมันก็จะแคบ...อีกอย่าง
หนึ่งก็คือความมีอิสระของการทำงาน ในการทำงานเขาจะต้องดูแลอะไรต่างๆ
เพื่อที่เขาไปสร้างงานต่างๆ ขึ้นมาได้ แล้วก็ต้องรู้จักทำใจให้เป็น ถ้ามัน
ขาดทุนองค์กรมันจะตาย มันมีแนวความคิดของเชิงธุรกิจเข้ามาอยู่ในตัว
ด้วย การลงทุนในบางครั้งก็ต้องบอกเลยว่าคนที่เป็นหัวหน้าโครงการต้อง
รับผิดชอบ แต่เรา back up ให้ แต่ถ้าคุณทำกำไรไม่ได้ มหาวิทยาลัยก็จะ
เปลี่ยนแปลงคนที่ทำหรือคนที่ทำต้องชดใช้ในสิ่งที่ทำ เงื่อนไขต่างๆ ก็จะ
ผูกความคิดเชิงธุรกิจเข้าไปมากขึ้น ก็จะเป็นมุมมองที่สะท้อนให้เกิดความ

รับศึชชอบของคนที่สูงขึ้นตามมา...” (ศิริโรจน์ ผลพันธิน, ธันวาคม, 19 มีนาคม 2551)

“...มันเป็นส่วนที่มันออกแบบได้ แต่ส่วนสำคัญที่โครงสร้างองค์กรจะต้องทำให้ทุกส่วนใน โครงสร้างองค์กรที่เป็นตัวบุคคล เพราะตัวบุคคลเป็นส่วนสำคัญในโครงสร้างองค์กร เพราะส่วนอื่นมันไม่มีชีวิตมันขับเคลื่อนไม่ได้ คิดใหม่เป็น ตัวบุคคลเป็นตัวออกแบบให้ส่วนอื่นๆ ขับเคลื่อนออกไป ถ้าทำให้คนเนี่ยมีความรู้สึกว่าเขาจะได้ประโยชน์จากความสำเร็จขององค์กร แล้วผูกชะตาชีวิตของเขาไว้กับองค์กร ความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรคือความเจริญรุ่งเรืองของเขา ความเสื่อมขององค์กรเขาก็จะเสื่อมถอยลงไปด้วย ถ้าผูกคนเข้าไปตรงนี้ ไม่รู้ทำมาที่ผมเคยอยู่ฝ่ายบริหารก็ใช้หลักข้อนี้ในการผูกคนไว้ตรงนี้...” (คิม ไชยแสนสุข, ธันวาคม, 28 มีนาคม 2551)

“...ก็เราก็ใช้วิธีบริหารจัดการแบบไม่ทำอะไรซ้ำสองครั้ง ทำทุกอย่างให้เบ็ดเสร็จภายในครั้งเดียว ทำสิ่งที่เราทำนั้นลดเวลาได้ใหม่ก็คือการบริหารงานทั้งนั้น เดิมอาจทำไปเรื่อยๆ ไม่เสร็จก็วางไว้ก่อน ไม่เสร็จก็ไม่ว่ากัน หรือเช่นต้องส่งวันนี้แต่ขอ late ไปก่อนก็ไม่เป็นไร ซึ่งตอนนี้มันทำไม่ได้ การที่เรากำหนดต้องเป็นไปตามนั้น...เราต้องปรับตัวแข่งกับเวลา และคนของเราก็น้อย เพราะเรารู้ว่าคนคือทรัพยากรที่ต้นทุนสูงสุด เพราะฉะนั้นถ้าเราใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงเราก็จะเสียต้นทุนให้แก่ส่วนนี้น้อยมาก คือทุกทรัพยากรทุกบุคคลที่เราต้องมีมูลค่าคุ้ม บางทีของเราก็เทียบกันว่าทำงานได้ 1.5 หรือ 2 เท่าของที่อื่นๆ ในลักษณะเช่นนี้เป็นต้น...”(เกษรา วมะศิริ, ธันวาคม, 4 เมษายน 2551)

3) ใช้คู่มือการปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของการคู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน (Tacit Manual) ผู้วิจัยไม่พบว่ามีการให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงในลักษณะของงานเฉพาะด้านแต่อย่างไร มีเพียงผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเท่านั้นที่กล่าวไว้อย่างใกล้เคียงในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าสืบเนื่องจากการออกนอกระบบข้าราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบกับการศึกษาดูงานในธุรกิจเอกชนต่างๆ ทางมหาวิทยาลัยจึงได้มีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ฝึกการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานใหม่โดยเป็นการฝึกปฏิบัติงานแบบในเวลาทำงาน (on the job training) พร้อมกับสร้างระบบที่เลี้ยงด้านวิชาการและด้านสังคมเข้ามาดูแล ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดระยะเวลาในการจัด

ฝึกอบรมแบบนอกเวลาทำงาน (off the job training) และเสริมสร้างให้พนักงานใหม่ปรับตัวกับสภาพแวดล้อมการทำงานได้เร็วขึ้น

“...เรารับมีการให้แต่ละคนทำ flow งานเพื่อให้การผิดพลาด error หรือว่า ลืม จำไม่ได้ หายไป เพื่อจะได้มี script ของการทำงานคร่าวๆ แล้วยังเวลา เรารับคนใหม่มาเวลาที่สูญเสียกับการ train เรามองไม่เห็น คนใหม่ต้อง train กันเป็นปีต่อปี อย่างนี้มันไม่ใช่ต้องคิดกลับกัน มันจะต้อง train สอง เดือนเสร็จ ทำงานได้ เพราะฉะนั้นเราก็เริ่มมีคู่มือทำงานได้ แทนที่จะเรียน กันปากต่อปากแบบโบราณ เราก็จะมีเอกสารให้ดูว่า job คุณเป็นอย่างนี้คุณ ต้องรู้เรื่องพวกนี้เอาไปศึกษา แล้วยังมีพี่เลี้ยงช่วย train ให้ร่วมทำให้เขา ปรับตัวได้เร็วขึ้น แทนที่จะเดินแบบธรรมชาติ วันที่ไม่ว่างหยุดไว้ก่อน เราใช้วิธีการ assign เลขว่ามีพี่เลี้ยงให้พี่เลี้ยงช่วยตามให้ นี่คือนี่ที่พยายาม ทำ แต่แน่นอนว่าพวกนี้ต้องมีระยะเวลาในการปรับตัวแล้วก็แม้แต่การ train พี่เลี้ยง ที่เราใช้คำว่าระบบพี่เลี้ยง คนถ้ายังไม่เจอก็ยังไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพราะเรามีทั้งพี่เลี้ยงด้านวิชาการ และพี่เลี้ยงด้านสังคม ก็คนเรา เวลาเข้ามาใหม่มันต้องปรับตัว ซุกจอกอึดอัดขึ้นมาไม่รู้จะบอกใคร จริงๆ ก็ศึกษามาจากที่อื่นมาอย่างเช่น โรงปูนเนี่ย วิธีการว่าทำอย่างไร เราก็เห็นว่า มันคิดก็นำมาใช้ค่อยๆ ปรับไป เมื่อก่อนข้าราชการก็จะไม่มีวิธีการหรือระเบียบปฏิบัติที่ว่าเนี่ย แล้วเราก็เริ่มอาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยของเรา เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ...” (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์สองประเภทภายใต้มาตรฐานและเป้าหมายเดียวกัน อย่างไรก็ตามสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีนั้นจำเป็นต้องอาศัยการบริหารงานบุคคลในสองประเภท คือการบริหารบุคคลสำหรับบุคลากรที่เป็นข้าราชการ และการบริหารบุคคลที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยหลักดำเนินการคือบริหารต่างกันภายใต้มาตรฐานและเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งอาศัยการสื่อสารทำความเข้าใจของบุคลากรทั้งสองฝ่ายให้มีความเข้าใจตรงกัน

“...ไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือข้าราชการก็ทำงานเท่ากัน เพราะว่าเราทำงานหนักเหมือนกัน เพราะเป็น job เดียวกัน เพียงแต่เขาเลือกว่าจะรับผลประโยชน์ในวันนี้หรือผลประโยชน์ในอนาคต เพราะข้าราชการปัจจุบันเงินเดือนน้อย แต่ว่าพอเกษียณแล้วเขาจะได้ค่าตอบแทนต่อเนื่อง

ทุกปี แต่พนักงานจะไ้ช่วงนี้เยอะ แต่เขาได้ไม่เท่ากับเอกชน แต่เขาต้องบริหารจัดการตัวเขาเอง แต่ว่าข้อจำกัดจะต่างกัน พวกที่เป็นสาวโสดเป็นข้าราชการ ไม่ใช่คือคร้อน แต่พวกที่มีลูกต้องผ่อนบ้าน ผ่อนรถ เขาต้องการเงินวันนี้ เขาต้องใช้เงินตรงนี้ให้เป็นประโยชน์ในอนาคต ก็ต้องแลกกัน ก็ต้องอธิบายให้เขาเข้าใจว่า ไม่มีใครได้เปรียบเสียเปรียบกัน เพราะฉะนั้นทั้งสองกลุ่มต้องทำงานวางแผนด้วยมาตรฐานเดียวกัน อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน วัตถุประสงค์เหมือนกัน เขาก็ไม่มีปัญหาอะไร แต่ต้องมีกรรมการสองชุด ชุดหนึ่งเราเรียกว่า "อกม." ดูแลแต่ข้าราชการ อีกพวกหนึ่งบริหารบุคคลากรคือดูแลพนักงาน ที่ก็จัดประชุมวันเดียวกัน บริหารบุคคลากรประชุมก่อน ข้าราชการประชุมทีหลัง เอกสารก็ทำสองชุด ปัญหาก็คือเราต้องนั่งเสียเวลา แต่ถามว่ามันจำเป็นไหม มันก็จำเป็น แม้แต่ ส.ส ก็พูดว่าเขาไม่ควรอนุญาตให้เราสองระบบ ที่บอกว่าถ้าคุณไม่อนุญาตให้เราสองระบบ เพราะคนกลัวการเปลี่ยนแปลง ก็คุณเลือกได้ คุณอยากเป็นข้าราชการก็บังคับให้คนอื่นเป็นข้าราชการ เราก็ให้เขาเลือก แล้วเราก็มีหน้าที่สร้างระบบใหม่ให้เห็นว่ามันไม่มีความแตกต่าง เป็นระบบที่มีความมั่นคง และไม่มีการทำร้ายกัน ทุกอย่างมีการรอบให้ทุกคนยึด ที่ต้องทำสองชุดก็ทำสองชุด เราก็ต้องทำเพราะเราต้องการให้มันได้ระบบแบบนี้เราไม่บอกให้คนอื่นทำ คนกลัวการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นระบบที่สร้างมาใหม่มันก็ต้องไม่มีปัญหา..." (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

5) ใช้นโยบายของผู้ดำเนินการสื่อสารองค์กร สำหรับการสื่อสารภายในองค์กรนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้ให้ข้อเสนอว่าผู้นำของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเข้าถึงทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยตนเองในทุกส่วนงาน เพื่อสร้างสำนึกในความสำเร็จ/ความรับผิดชอบ (need for achievement/sence of responsibility) ให้เกิดขึ้นทุนมนุษย์ โดยอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีผู้นำขององค์กรหรือผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นบุคคลขับเคลื่อนในสื่อสารดังกล่าว การสื่อสารในองค์กรทำให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถเข้าใจและรับทราบถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและเสมือนเป็นหนึ่งในการร่วมดำเนินการให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีลักษณะการสื่อสารองค์กรคล้ายคลึงกับการสื่อสารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ซึ่งเป็นการสื่อสาร โดยอาศัยผู้นำของสถาบันในการสื่อสาร และมีลักษณะการสื่อสารจากผู้บริหาร ไปสู่ระดับล่าง (top-down communication)

"...ในแต่ละอาชีพนี้เราต้องมีการประชุมชี้แจงที่รวมผมไม่ทราบว่าที่อื่นมีหรือ ไม่แต่ที่เราถือปฏิบัติหลายปีต่อเนื่อง ตั้งแต่ท่านอธิการบดีคนก่อน

จนถึงผมเอง ทุกปีอธิการบดีจะต้องรายงานผลงานเก่าและก็แผนงานใหม่ที่จะเตรียมต่อไป ทุกปีงบประมาณจะต้องลงไปชี้แจงกับบุคลากรทั้งสามสายว่า สิ่งที่เราทำมาในหนึ่งปี สองถึงสามปีก่อนหน้านี้ประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน แล้วก็สร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารที่นี่จะต้องบอก ผมเองก็จะต้องบอกเขาว่า วิสัยทัศน์ของเราจากนี้ไป เช่น ปีนี้ปี 2551 เมื่อ 4-5 เดือนที่แล้วผมก็บอกกับข้าราชการที่มหาวิทยาลัยว่า ในปี 2551 ผมจะพามหาวิทยาลัยไปทางไหน และผมต้องการให้มหาวิทยาลัยทำอะไร ผมต้องการเพิ่มงานวิจัยอีกร้อยละเท่าไร ต้องการเพิ่มความสามารถและศักยภาพของการสอนที่จับต้องได้ สอนเก่งขึ้นมากน้อยเพียงใด ผมต้องบอกกับเจ้าหน้าที่ว่าผมต้องการเปลี่ยนแปลงระบบการให้บริการ เช่น การลงทะเบียน การรับสมัครของนักศึกษาใหม่ ซึ่งแต่เดิมใช้เวลาสองชั่วโมงครึ่ง คิดระบบใหม่ให้ผมเหลือแค่ครึ่งชั่วโมง เจ้าหน้าที่นักการภารโรงที่จะต้องเสิร์ฟน้ำให้อาจารย์ ปิดห้องเรียน เช็ดโต๊ะเก้าอี้คุณ ต้องสามารถมีระบบการให้บริการที่เป็นแบบ *super service* ให้บริการที่ชอคเคียมและเป็นที่น่าพอใจกับผู้รับบริการ เคยเช็ดแก้วไม่สะอาด ก็ต้องให้สะอาดขึ้น เคยแต่งตัวไม่เรียบร้อยไปเสิร์ฟน้ำไม่ได้ การให้บริการในห้องเรียนต้องดีขึ้น เป็นต้น ทำสิ่งต่างๆ เหล่านี้เพื่ออะไร เพื่อให้เขารู้ว่าเราจะมุ่งไปที่ไหนเพื่ออะไร แล้วมันต้องก่อให้เกิด *Need for Achievement* เพื่อที่จะได้มีแรงจูงใจในการคิดและลงมือทำในสิ่งอื่นๆ ต่อไป..”

(กิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

“...คงไม่มีโอกาสประชุมอาจารย์ทั้งหมด ต้องตามไปในแต่ละคณะ เพราะคณะเขามีคนดูแลของเขาเอง ประชุมเฉพาะกลุ่มผู้บริหารกระจายไปตามโครงสร้างขององค์กร...” (เฉลิม มดีโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

อย่างไรก็ตามการสื่อสารในองค์กร ไม่ได้จำกัดเพียงแต่การประชุมชี้แจงหรือเขียนเอกสาร ไปยังบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยรวมคำแห่งได้กล่าวเสริมว่าในการสื่อสารองค์กร โดยมีผู้นำเป็นบุคคลในการขับเคลื่อนนั้นจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับทักษะในการสื่อสารของผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคนเป็นสำคัญเช่นกัน

“...การสื่อสารซึ่งแล้วแต่ความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำหลายคนมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้คนในองค์กรต่างกันออกไป ยกตัวอย่าง

ประธานาธิบดีเคนนาดี้ ผู้นำที่เข้มแข็งสามารถใช้คำพูดเพียงไม่กี่คำตั้ง
กับคนทั้งประเทศ และชักนำให้คนทั้งประเทศเกิดพฤติกรรมที่
เปลี่ยนแปลงไปได้ เป็นต้น ผู้นำหลายๆ บริษัทอาจมีทักษะการเขียนแล้ว
ทำให้คนเอาไปอ่าน แล้วนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อไปได้ขึ้นอยู่กับทักษะ
ในการสื่อสารของผู้บริหารที่ต่างกัน บางคนทำงานเก่งจนผู้ตามมองเห็นก็
เอนแบบอย่างทำตาม..." (กิม ไชยแสนสุข, ธันวาคม, 28 มีนาคม 2551)

4.1.3.4 ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้

ด้าน โครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ของทุน โครงสร้างและองค์กรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
แสดงความคิดเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงการ ใช้ฐานข้อมูล ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ
และการจัดการความรู้

1) มีการวางระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศสอดคล้องกับ
โครงสร้างองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าด้าน โครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ของทุน
โครงสร้างและองค์กรผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงการ ใช้ฐานข้อมูล ระบบฐานข้อมูล และการลงทุน
ในระบบสารสนเทศ ซึ่งระบบฐานข้อมูลเป็นส่วนสำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา
โดยทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้ดำเนินการจัดระบบฐานข้อมูลให้สอดคล้อง
กับ โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

"...เราก็ตั้งแต่สร้าง organization ก็ดูตามภารกิจ แบ่งจัดกลุ่มให้ถูกต้อง
เรียงลำดับของงานให้เป็นตระกูลเดียวกัน วางระบบของการดำเนินงาน
จากนั้นก็วางระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยในการที่จะนำให้ฐานข้อมูลของแต่ละ
ฐาน โองถึงกัน เพราะบางทีคนที่ดูเรื่องนักศึกษา นักศึกษาบางคนดูแลพา
เก็บเงิน เก็บ ไปเก็บมาไม่รู้ว่าเป็นหนี้ ก็ต้องให้ข้อมูลมาปรากฏที่
เดียวกันก็จะ ได้ดู ได้ อันนี้ไม่ง่ายต้องค่อยเป็นค่อยไป..." (เกษรา วามะศิริ,
ธันวาคม, 4 เมษายน 2551)

2) ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศไม่เพียงพอ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแสดงความคิดเห็นว่าระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเป็น โครงสร้าง
พื้นฐานของมหาวิทยาลัยที่จะต้องเร่งลงทุนพัฒนาให้รองรับต่อความต้องการของผู้ใช้งาน อย่าง
กรณีของการจัดสร้างห้อง Video Conference ในทุกคณะเพื่อเป็นการเปิด โอกาสในการแลกเปลี่ยน
ทางวิชาการมากขึ้น

“...ระบบข้อมูลข่าวสารผ่านข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ จุฬาฯ ก็พัฒนาตลอด เพื่อให้ทันแล้วขยายวงกว้างให้มันรองรับต่อความต้องการของผู้ใช้ แต่ก็ยังรู้สึกว่ามันพอ ผมว่าพวกนี้คือโครงสร้างพื้นฐานหลัก...เดี๋ยวนี้ ICT ต้องมีทั่วถึง ตรงนี้มีมหาวิทยาลัยพัฒนาวิชาการอีกโครงการหนึ่งที่มหาวิทยาลัยทำก็คือ การสื่อให้ทุกคณะต้องมีห้อง video conference อย่างน้อยคณะละ 1 ห้อง มหาวิทยาลัยจะลงทุนให้ติดตั้งให้แบบนี้ทำให้เกิดมีห้องที่ทันสมัยสามารถใช้ได้ แม้กระทั่งการประชุมสัมมนาระหว่างชาติแล้วมีในทุกๆ คณะ ซึ่งสมัยก่อน video conference ของจุฬาฯ ก็มีอยู่ที่ส่วนกลางเพียงห้องเดียว มันก็ทำอะไรมาไม่ได้ ตรงนี้ก็จะเป็นส่วนช่วยทางกายภาพอีกส่วนหนึ่ง...” (วีระศักดิ์ อุคมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

3) ขาดการจัดการความรู้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพกล่าวว่าการบริหารจัดการความรู้ในช่วงของการพัฒนาระบบและเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่เป็นรูปธรรมออกมาชัดเจน ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพเป็นมหาวิทยาลัยที่เพิ่งเกิดจากการรวมตัวของสถาบันต่างๆ ทำให้อาจใช้เวลาในการรวบรวมและจัดระบบความรู้ในระยะหนึ่ง

“...เรามององค์กรของการจัดการความรู้ของเราอยู่ ประชุมตลอดเวลา แต่เป็นเรื่องใหม่ของเรา แต่ผลยังไม่เป็นที่ชัดเจนมากนัก เป็นเรื่องใหม่ที่เรากำลังให้รวบรวมอยู่ก่อน ผลสัมฤทธิ์ยังไม่มียะไรเป็นรูปธรรม...” (เฉลิม นาคีโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

4.1.3.5 ด้านการปรับปรุงคุณภาพงาน

ในการปรับปรุงคุณภาพงานผู้วิจัยพบการประเมินผลงานและการปรับปรุงคุณภาพงานเชิงรุกและเชิงรับ

1) มีการประเมินผลงานโดยมุ่งที่ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมุ่งประเมินผลงานตามผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรเป็นสำคัญตามแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ โดยการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลงาน โดยมุ่งเน้นที่ผลงานเป็นสำคัญ ส่งผลให้บุคลากรต้องแสดง

ความสามารถและศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ภายใต้แนวคิดในการดำเนินการแบบไม่ซ้ำซ้อน เพื่อลดการใช้เวลาในการปฏิบัติงานประกอบกับข้อจำกัดของจำนวนบุคลากร

“...เหมือนกับบริษัทธุรกิจเอกชนที่ผูกเจ้าหน้าที่ไว้กับผลงานบริษัท จะได้โบนัสปีเท่าไรก็ได้ก็ขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคลากรเป็นผู้ทำ ถ้าทำทุกคนก็ช่วยกันแบ่งความสำเร็จไปยังทุกๆ คน คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม...”
(กิม ไชยแสนสุข, *สัมภาษณ์*, 28 มีนาคม 2551)”

“...มหาวิทยาลัยต้องยอมรับว่าเป็นคนที่อยู่ในระดับมันสมองของประเทศ เพราะฉะนั้นเขามีความสามารถเพียงแต่ว่าคนไทยชอบสบายๆ ไม่มีอะไรบีบคั้นก็จะไปเรื่อยๆ ก็จะ waste ไป ระบบเดิมมันทำให้คนขี้เกียจ เพราะคุณไม่ขยันคุณก็ยังมันขึ้นๆ ไปเรื่อยๆ แต่ด้วยระบบใหม่เราวัดกันด้วยผลงานเพราะทุกคนก็ต้องแข่งกันที่ผลงาน ทุกคนต้องทำให้เต็มความสามารถเพื่อจะได้โชว์ศักยภาพให้เห็น ผลตอบแทนของคนขึ้นอยู่กับผลงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าอายุมาก ไม่ใช่ขึ้นไปทีละขั้นหนึ่งชั่วโมงไม่มีดีไม่ปรากฏไปเรื่อยๆ ของเราไม่มีขั้น เรามีการให้เงินตอบแทนตามความสามารถและผลงานของคน แต่ยังไม่ถึง 100 แบบของเอกชนนะ เพราะยังต้องผสมระบบกันนิดหน่อย...” (เกษรา วามะศิริ, *สัมภาษณ์*, 4 เมษายน 2551)

2) มีการเข้าถึงปัญหาเชิงรุกและเชิงรับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีกล่าวถึงการปรับปรุงคุณภาพงานของมหาวิทยาลัยว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในของทุนมนุษย์ที่เห็นคุณค่าในตนเองและมุ่งพัฒนาตนเอง โดยทางมหาวิทยาลัยใช้วิธีการประเมินตนเอง (self evaluation) และประเมินจากหัวหน้างานในการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพงานและคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในขณะที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพดำเนินการปรับปรุงคุณภาพงานผ่านการรับเรื่องปัญหาเข้าสู่สภาคณาจารย์แล้วให้คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณา ทั้งนี้ลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะการปรับปรุงคุณภาพงานเชิงรับ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับลักษณะการปรับปรุงคุณภาพงานของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการเข้าถึงปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพงานในสองลักษณะ คือ การเข้าถึงปัญหาแบบเชิงรุก และ การเข้าถึงปัญหาแบบเชิงรับ ซึ่งหมายถึงผู้นำหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการเข้าถึงปัญหาเข้าถึงผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ติดตามความเคลื่อนไหวอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่เดียวกันต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องมีโอกาสในการร้องเรียน

แนะนำ หรือร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน ตามแนวคิดในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ทางมหาวิทยาลัย ได้เชื่อมั่นไว้

“...เชื่ออย่างหนึ่งว่าคนทุกคนอยากเจริญ ทุกคนอย่างพัฒนา แต่เขาต้องรู้ว่า ต้องการพัฒนาอะไรให้มาอยู่เฉยๆ แล้วจะหวังให้คนอื่นมาเห็นคุณค่าของตัวเอง เขาก็คงเป็นไปไม่ได้ ในส่วนตัวเองก็ต้องมีการประเมินตนเอง หมายถึงว่า ถ้าในการเลื่อนขั้นหรือประเมินทักษะความรู้ของเราเอง ซึ่งก็บอกได้ว่าตัวเองต้องการพัฒนาอะไร ยังขาดอะไรอยู่ อันนี้เป็นส่วนหนึ่ง แล้วก็ไป *match* กับที่หัวหน้าต้องดูเรา...” (เกษรา วามะศิริ, ธันวาคม 2551)

“...เราใช้สภาคณาจารย์ อาจารย์ทุกคนมีสิทธิส่งเรื่องไปที่สภาคณาจารย์ เราก็จะชี้แจง รับประชุมให้ เราไม่ได้มี *forum* ประจำทุกๆ เดือนจะมีของ ผู้บริหาร ทุกอย่างจะผ่านคณะ คณะจะนำเสนอว่า ได้ข้อมูลจากอาจารย์มา นำเสนอ แล้วชี้แจงไปแล้วก็มีกรรมการคอยพิจารณา...” (เฉลิม มัติโก, ธันวาคม 19 มีนาคม 2551)

“...ความรู้สึกกับเรื่องที่ต้องได้ คือ การมีส่วนร่วมมากที่สุด อันนี้เป็นเรื่องจริงที่คนมองไม่เห็น ยกตัวอย่างนักศึกษาเกือบทุกคนที่นี้ได้เจอ อธิการบดี เดินขึ้นมาเคาะประตูห้องแรกก็ให้พบ มาร้องเรียนอาจารย์สอนไม่รู้เรื่อง ก็ให้พบ สอนแล้วได้คะแนนต่ำก็ร้องเรียนมาก็ให้พบ ข้าราชการสงสัยทำไม ไม่ได้สองชั้นงอแงขึ้นมาเราก็ให้พบ เราค่อนข้างให้ความสำคัญตรงนี้ การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่เราจำเป็นจริงๆ ที่สัมผัสได้ โดยเฉพาะนักศึกษาปริญญาโท ปริญญาเอก นักศึกษาในระดับนี้เรียกว่าทุกคนจะได้เจอผู้บริหาร คณบดี อธิการบดี เจอนายกสภา เคยพูดคุยสารทุกข์ สุขดิบ เราต้องให้เวลากับคณาจารย์ทุกคณะทุกหน่วยงาน เราต้องลงไปพบฟังเขาอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้งมีปัญหาอะไรไหมก็ว่ากันมา... ครึ่งนี้เป็นสิทธิที่จับต้องไม่ได้ ที่มองไม่เห็น เป็นปฏิกิริยาดีจะกระตุ้นให้เขาเติบโต ปัญหาผู้รักเรา เราก็ดีครากออก แทนที่จะนำไปทั้งคัน จะได้แก้ไขทัน...สร้างการมีส่วนร่วมทั้งแบบรุกและรับ ในแง่ของการช่วยกันสร้าง ช่วยคิด ช่วยพัฒนานวัตกรรม ช่วยกันวางแผนช่วยกันทุกๆ ด้าน และช่วยกันรับผิดชอบด้วย...” (คิม ไชยแสนสุข, ธันวาคม 28 มีนาคม 2551)

4.1.3.6 ข้อค้นพบอื่นๆ ด้านทุนโครงสร้างและองค์กร นอกจากทุนโครงสร้างและองค์กรที่ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความเหมาะสมและสอดคล้องขององค์กร

กระบวนการบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ และการปรับปรุงคุณภาพงานแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยได้กล่าวถึงลักษณะอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับทุน โครงสร้างและองค์กรอันก่อให้เกิดทุนทางปัญญาให้แก่มหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งได้แก่ บรรยากาศทางวิชาการ และการสร้างบรรทัดกับการสร้างอัตลักษณ์ขององค์กร

1) มีบรรยากาศทางวิชาการ บรรยากาศทางวิชาการเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างองค์ความรู้ให้แก่มหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกล่าวว่ามหาวิทยาลัยควรมีบรรยากาศทางวิชาการอย่างค่องเนื่อง เช่น การประชุมสัมมนาวิชาการ การบรรยายการวิชาการต่างประเทศ การเชิญคณาจารย์จากต่างประเทศมาร่วมสอน บรรยากาศทางวิชาการจะเป็นตัวกระตุ้นการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ แต่ทั้งนี้บรรยากาศทางวิชาการไม่สามารถสร้างได้จากฝ่ายบริหารเพียงอย่างเดียว บรรยากาศทางวิชาการจะเกิดขึ้นได้จากผู้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ เพียงแต่ฝ่ายบริหารเป็นผู้สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติสามารถสร้างบรรยากาศดังกล่าวได้สะดวกมากขึ้น เช่น การอนุญาตให้ใช้ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์นอกเวลาราชการ การออกข้อกำหนดให้แต่ละคณะจัดประชุมวิชาการในระดับนานาชาติ เป็นต้น ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า สิ่งแวดล้อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล หากบุคคลอยู่ในสิ่งแวดล้อมเดิมเป็นระยะเวลาช้านานย่อมไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งต่อตนเองและองค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอเป็นต้นเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

“...อันหนึ่งที่นำเสนอใจมากเลยคือ ผู้บริหารจะมองมาก มันอาจจะสร้างยาก แต่บางแห่งก็เกิดก็คือ คำว่า บรรยากาศทางวิชาการ บรรยากาศตรงนี้ต้องเกิด ถ้าเราสังเกตดู ในจุฬาฯ มันมีบางห้องปฏิบัติการ บางอาคาร บางหน่วยงานมีบรรยากาศ จะเห็นเลยว่าสภาพเต็มไปด้วยความตึกตัก มีการพูดสัมมนา มีการเชิญแขกวิชาการจากข้างนอกจากต่างประเทศ ไฟเปิดตลอด ไม่ใช่ 4 โมงเย็นก็ปิด การเคลื่อนไหวอยู่กลางค้ำกลางคืน lab ก็ยังปฏิบัติอยู่ อันนี้ถือว่าเป็นบรรยากาศทางวิชาการ บรรยากาศทางวิชาการเนี่ยสำคัญมันทำให้เด็กเขาอยากมาอยู่ คนเขาก็อยากจะมาเรียน ไม่ใช่เข้าไปที่เจียบเหงา นิดทึบ มีแบบนี้มันขาดบรรยากาศ เพราะงานการสร้างองค์ความรู้มันต้องเป็นบรรยากาศแบบนี้ต่อเนื่อง ถ้าเป็นเมืองนอกเราจะเห็นมหาวิทยาลัยต่างๆ คุณเข้าไปเวลาใดคุณจะถูกบรรยากาศพาไป มันตึกตักเคี้ยวตรง โน้นตรงนี้ก็มีการพูดเรื่องนี้กัน ตรงนี้ก็ทำ lab โน้นนี่ มันก็สนุกสนาน แทนที่ว่าเด็กของเราจะเอาเวลาไปเดินตาม shopping center เพราะบรรยากาศตรงนี้ต้องสร้างขึ้นมาแล้วถึงคนเข้ามาตรงนี้จะเกิดการ

ทำงานที่ยั่งยืนต่อเนื่องกันมา...คือบรรยากาศของวิชาการเนี่ยมันมันไม่
สามารถสร้างโดยผู้บริหารมันต้องถูกสร้างโดยผู้ปฏิบัติ แล้วผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน แล้วตรงนี้เป็นอะไรที่เราพูดคุยเสมอ เรื่องที่ว่าเออจัดสัมมนา
ทางวิชาการระดับ international บ่อยๆ รวมถึง 18 คณะบวก 1 สำนักวิชา
ถ้าคณะหนึ่งจัดแค่ international conference อย่างน้อยปีละหน ภายใน
มหาวิทยาลัยปีหนึ่งก็มีถึง 18-19 international conference เฉลี่ยเดือนละ 1
ครั้งกว่าๆ แน่ๆ การทำให้เดือนหนึ่ง 2-3 ครั้งค่อยๆ ไปก็ไม่ยาก เป็นต้น แต่
แน่นอนในทางปฏิบัติก็มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ต่างชาติเข้ามา ขามที่เรามี
อาจารย์ต่างชาติเข้ามาที่อาจารย์ต่างชาติอยู่บ้านเราวันๆ ก็ไม่รู้ทำอะไร ก็อยู่
ห้อง lab นั่งทำงาน ก็เป็นตัวเร่งกระตุ้นให้อาจารย์ไทยทำงานพร้อมกันไป
ด้วย ซึ่งก็เป็นอีกตัวหนึ่งที่เราสนับสนุนให้ทำ..." (วิระศักดิ์ อุคมกิจเคธา,
สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

"...สิ่งแวดล้อม ถ้าคุณทำสิ่งแวดล้อมเดิมคุณจะไม่พัฒนา เราบอกว่า
ห้องน้ำสวนดุสิตดีที่สุด ในมหาวิทยาลัยทั้งประเทศไทย ต้องทำให้คนเรา
พัฒนาขึ้นจากสิ่งแวดล้อม เดิมเข้ามาในสวนดุสิตคุณเห็นสถานที่ที่ร่ม
รื่น เราใช้เทคนิคโดยการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่อยู่เรื่อยๆ สวนดุสิตไม่
จำเป็นต้องมีโครงสร้างหน้าตาอย่างนี้เราต้องเปลี่ยนแปลงไปตลอด
ต่อเนื่อง เปลี่ยนตรงโน้นตรงนี้ทำให้คนที่เข้ามารับการเปลี่ยนแปลงอยู่
เรื่อยๆ มันไม่ได้จำเจ ซ้ำซาก คุณเดินเข้ามาในส่วนดุสิตวันนี้ก็อีกสามเดือน
หกเดือนข้างหน้า มันต้องเห็นการเปลี่ยนแปลงแน่นอน มันเป็นการกระตุ้น
ให้เขาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนพฤติกรรมต้อง
ปรับเปลี่ยนตาม มันจะต้องเรียนรู้ไปเรื่อยๆ ด้วยการที่จะทำให้คนเรียนรู้ได้
นั้นมันต้องมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าคุณทำให้เขาเปลี่ยนตัวเขาเองไม่ได้ ก็ต้อง
เริ่มจากการเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม เพื่อทำให้เปลี่ยน ถ้าคุณเขาทำแบบเดิมๆ อยู่
ในที่เดิมๆ เมื่อไรก็ไม่มีการเปลี่ยนแปลง..." (ศิริโรจน์ ผลพันธิน, สัมภาษณ์,
19 มีนาคม 2551)

2) ขาดการสร้างตราสินค้า (Branding) และอัตลักษณ์ของสถาบัน

นอกจากการสร้างบรรยากาศทางวิชาการแล้วการสร้างแบรนด์กับการสร้างอัตลักษณ์ขององค์กร
เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความสำคัญในทุนโครงสร้างและองค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้กล่าวถึงการสร้างแบรนด์ให้กับมหาวิทยาลัยว่าการบริหารงานแบบ
มีส่วนร่วมหากมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายแล้วจะก่อให้เกิดเป็น
การสร้างแบรนด์ให้กับมหาวิทยาลัยและตัวผู้นำเอง ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ เชื่อมมั่นในคุณภาพของ

มหาวิทยาลัย และสร้างความจงรักภักดีให้กับผู้ที่มีส่วน ได้เสียบมหาวิทยาลัย ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูล สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตกล่าวสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน คือ การสร้างอัตลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัย โดยนำความสามารถเฉพาะทางของมหาวิทยาลัยเป็น ตัวกำหนดอัตลักษณ์ ทำให้เกิดแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยตามศักยภาพและความสามารถได้ อย่างชัดเจน รวมทั้งเป็นการยกระดับขีดความสามารถเฉพาะทางให้สูงขึ้นอีกด้วย

“...ลักษณะองค์กรสำคัญที่ก่อให้เกิดความรู้ตรงนี้ขึ้นมา ก็คือองค์กรที่มี การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องสำคัญมากถ้าเราทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึก ผากผีผากไข้กับผู้นำคนเดิมมันก็แน่แต่ถ้าเกิดลักษณะขององค์กรแบบมี ส่วนร่วมในครอบครัวมหาวิทยาลัยทุกคนช่วยกันทำ รวยขึ้นมาก็จะได้แบ่ง กัน เกิดความรู้สึกอย่างนี้คนที่อยู่ก็จะเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำ และทำ ขึ้นมาก็อยู่ที่ผู้นำที่จะสร้าง Brand ซึ่ง Brand นี้มันจะตกอยู่ที่ทั้งสองส่วน คือ ทั้งตัวผู้นำและตัวองค์กรด้วย Brand องค์กรมันขายได้ มันมีผลตอบแทนที่ นับไม่ถ้วน ทำให้ถูกค้าเกิดความจงรักภักดี เกิดความเชื่อมั่นเชื่อถือและ ศรัทธา...” (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

“...เรากำลังเฉพาะทาง เราไม่ได้เป็นมหาวิทยาลัยทั่วไป ซึ่งเราก็บอกอยู่เสมอ ว่า เราเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง เฉพาะที่เก่ง ที่ไม่เก่งเราไม่เอา ใน 4 แขนงของเรา...มันต้องมีอัตลักษณ์ด้วย แต่ตอนนี้มันยังไม่มีชัดเจน เราต้องหาในส่วนที่เราเก่งว่าเราเจ๋งอะไร อัตลักษณ์ที่สิ่งที่เราต้องเก่ง คุณ ไปพัฒนาสะเปะสะปะจะลงทุนสูง แล้วคุณทำให้มันคือยาก มันก็จะส่วน ทางกันไปด้วย แต่ถ้าคุณทำในสิ่งที่เข้มแข็ง การพัฒนามันก็จะตามกันไป ด้วย...” (ศิริโรจน์ ผลทันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสร้างแบรนด์กับการสร้างอัตลักษณ์ของสถาบันจะ เป็นตัวกำหนดทิศทางและความเชื่อมั่นให้แก่สถาบันแต่พบแนวคิดดังกล่าวเพียงมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิตเท่านั้นที่มุ่งเน้นสร้างอัตลักษณ์ให้ปรากฏชัดเจนกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอื่นๆ

4.1.3.7 ปัญหาและอุปสรรคของด้านทุนโครงสร้างและองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคสำหรับทุน โครงสร้างและองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความ คิดเห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในด้าน ความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กร ด้าน กระบวนการบริหารจัดการ และปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์

1) **ข้อจำกัด กฎ ระเบียบ บางข้อของโครงสร้างองค์กรแบบราชการไม่สอดคล้องบริบทของมหาวิทยาลัย** โครงสร้างองค์กรในระบบราชการเป็นปัญหาและอุปสรรคด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพกล่าวว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพประสบปัญหาเกี่ยวกับเกณฑ์คุณสมบัติของคณาจารย์และจำนวนคณาจารย์ ที่ต้องมีตำแหน่งทางวิชาการในระดับอันเนื่องมาจากกฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ไม่สอดคล้องและไม่มีความเหมาะสมต่อบริบทของมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นคณาจารย์ในระดับปฏิบัติมากกว่าระดับวิชาการ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพเสนอแนวทางว่าหากมีการบังคับกฎระเบียบในลักษณะดังกล่าว ควรมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับประเภทของมหาวิทยาลัยหรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท

แต่สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแสดงความคิดเห็นในส่วนขอระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงวาระการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารตามเงื่อนไขของระบบข้าราชการซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงสม่ำเสมอ ทำให้ผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งอาจพิจารณาถึงผลลัพธ์ของงานในระยะสั้น หรืออาจต้องเร่งสร้างผลงาน โดยไม่ได้คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว ดังนั้นปัญหาในด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กรส่งผลกระทบต่อปัญหาในด้านกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดความยืดหยุ่นในกระบวนการบริหารจัดการ

“...กติกาต่างๆ ของทาง สกอ. กระทรวงศึกษา ตั้งกฎ กรรมการต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัยต้องมีอาจารย์ปริญญาเอกอย่างน้อยร้อยละ 50 อย่างนี้เป็นต้น เงื่อนไขต่างๆ เหล่านี้เราต้องทำตามให้ถึงกับ requirement เขา แต่ถ้าผมทำอย่างนั้นหมด จะให้ผมเป็นมหาวิทยาลัยทางอาชีพที่ผลิตคนออกไปทำงานได้มันไม่ work นะ ถ้าคุณยังมาคิดเช่นนั้น เพราะฉะนั้นมันต้องมีอีกเงื่อนไขให้ชัดว่าของมหาวิทยาลัยประเภทไหน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เอื้อให้เราช่วยสมมติผมบอกว่ามีผู้เชี่ยวชาญทำงานด้านนี้เก่งจริงๆ มีมือฉมังๆ สร้างเด็กออกมาเป็นมืออาชีพได้ อาจารย์เหล่านี้ของผมนจะมีโอกาสมีผลงานใหม่เป็น ผศ. เป็นผู้เชี่ยวชาญจะได้ไหมถ้าไม่มีงานวิจัย เงื่อนไขกติกาไม่เอื้อให้มหาวิทยาลัยผมเลย เพราะฉะนั้นประเด็นต่างๆ ผู้บริหารระดับชาติทั้งหลายต้องมองการศึกษา ต้องมองให้ครบ ไม่ใช่ว่ามานั่งคิด ทุกวันนี้เคยไปนั่งถามหรือไม่ว่าคนที่ขอ ผศ. รศ. ทำจริงหรือเปล่า ที่เขาตรวจถามว่ารู้ไม่ว่าทำอะไร

รีเปลา วิจัยเขียนเองรีเปลา ระบบเรามันใช้ไม่ได้ เมืองนอกเขาไม่ได้ทำกัน
 อย่างนี้ เขอร์มันไม่มีครับ ผศ. รศ. มีแค่ Professor ไปเลย ไม่ใช่แค่เขียน
 หนังสือ 2-3 วัน มหาวิทยาลัยต้องไปถามว่าคุณทำงานจริงรีเปลา มี paper
 ออกมาแพร่หลายทั่วโลก หลายๆ ฉบับก็เชิญมาเป็น Professor ใน
 มหาวิทยาลัย แค่นี้ก็เป็นความแตกต่างของการพัฒนาการศึกษาเรา อย่าง
 ผศ. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไม่มีศาสตราจารย์สักคนหนึ่ง อย่างผมเป็น ผศ. แต่
 ไทณะ ศ. ให้ผมช่วย ผู้ช่วยต้องรู้อยู่แล้วว่าช่วย ต้องมีศาสตราจารย์ให้ช่วย
 อย่างญี่ปุ่นชัดเจน เป็น ผศ. ต้องมี ศ.มารับคุณไปเป็นผู้ช่วยมันถึงจะถูก มัน
 ถูกต้องมาจากเงื่อนไขอัน โง่ๆ แบบนี้ ระบบไม่เอื้อจะให้ไปสู่การพัฒนา
 อย่างที่อยากให้เป็นระบบความเป็นไปตามบริบทของมหาวิทยาลัยที่มันไม่
 เหมือนกัน..." (เฉลิม มติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

"...แล้วข้อสำคัญคือจุดอ่อนของระบบราชการ ในมหาวิทยาลัยก็คือหัวหน้า
 ระดับวิชาการเนี่ยจะได้มาด้วยการคัดสรร มีการ move เปลี่ยนหมุนเวียน
 เปลี่ยนตามวาระ การเปลี่ยนเร็วเกินไปก็ไม่ดี การเปลี่ยนช้าเกินไปแล้วได้
 คนไม่ดีก็เป็นจุดอ่อน เพราะฉะนั้นวิธีการก็คือจะต้องหาทางให้อยู่ใน
 ตำแหน่งเป็นเวลาพอสมควร แล้วได้คนที่ดีขึ้นมาดูแล เร็วเกินไปก็ยังไม่
 ทันทำอะไรก็ไปเสียแล้ว จึงต้องเร่งสร้างให้เห็นผลต่างๆ ที่เป็นผลงานที่
 ฉาบฉวยมาก แต่ใจตัวการลงทุนผลต่างๆ ด้านการศึกษามันเป็น long-term
 10-20 ปีมันถึงจะเห็นผล เขาถึงไม่ให้ความสำคัญ ไม่ใช่วาระเขาเขาก็ไม่
 อยากทำ เหมือนกันในระบบการบริหาร ในมหาวิทยาลัยก็เหมือนกันถ้า
 หากคนมีความคิดอย่างนั้น เขาก็ไม่ลงทุนในสิ่งที่คิดว่าเป็นความสำคัญใน
 อนาคต เพราะเขาไม่รู้ว่าจะวันข้างหน้าเขาจะได้เป็น ได้ตำแหน่งอีกหรือเปล่า
 ..." (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

2) ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการแบบราชการ ปัญหาการขาด
 ความยืดหยุ่นในกระบวนการบริหารจัดการที่เกิดจากปัญหาด้านความเหมาะสมและสอดคล้องของ
 องค์กรอาจทำให้การบริหารงานบางอย่างล่าช้า และ/หรือมีขั้นตอนการทำงานมากเกินไป ผู้ให้
 ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนว่าเกิดจากข้อกำหนดและ
 ระเบียบวิธีการบริหารงานแบบข้าราชการที่เข้มงวด นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย
 เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้แสดงความคิดเห็นและยกตัวอย่างเพิ่มเติมว่าการลดเวลาและ
 ขั้นตอนในการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารจัดการที่คล้ายกับกระบวนการบริหารงานของ
 ภาคเอกชนนั้น พิจารณาที่ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องดำเนิน

ตามลำดับของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การกระบวนการบริหารงานและปฏิบัติงานดังกล่าวมีทั้ง ข้อดีและข้อเสียสำหรับสถาบัน โดยลักษณะดังกล่าวเช่นนี้อาจเป็นการส่งเสริมในเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่แต่อาจเป็นข้อเสียสำหรับสถาบันที่ขาดระเบียบวินัยในการทำงานเพราะมีอิสระในการปฏิบัติงานมากจนเกินไป

“...ผมว่าอุปสรรคต่างๆ ในอนาคตมันจะน้อยลง หากมหาวิทยาลัยเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แทนที่จะเป็นส่วนของข้าราชการ ถ้าจะพูดถึงอุปสรรคครั้งนี้ต้องผ่านไปพอสมควรที่เรายังคงเป็นส่วนหนึ่งของข้าราชการ เพราะความเป็นราชการเราหนีไม่พ้นระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งราชการเป็นผู้กำหนด หลายอย่างก็เป็นสิ่งที่ทำให้เราไม่ได้ตั้งใจ มันก็เชิงเข้าไป ในขณะที่อนาคตมันก้าวไปรวดเร็ว อย่างไรก็ตามเนี่ยสิ่งที่เราพยายามทำก็คือการลดขั้นตอนในการทำงาน แต่เดิมส่วนราชการเราก็ทำโน่นนี่ ในอนาคตก็เปลี่ยนมหาวิทยาลัยเป็นในกำกับของรัฐ เรื่องนี้ก็ยังคงให้ความสำคัญ ผมเชื่อว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เราน่าจะมีความยืดหยุ่นที่ดีกว่า...” (วิระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

“...แต่ระบบเอกชนเขาไม่ดูกระบวนการ อาจทำไม่ต้องครบทุกกระบวนการ แต่ระบบราชการมันกลายเป็นว่าถ้าไม่มี 1 2 3 จะเข้าไป 5 คงไม่ได้ ข้ามขั้นตอนหนึ่งก็ไม่ได้ นาวัดอีกว่าคง เพราะคุณไม่ได้ทำ 1 2 3 4 5 มันไม่จำเป็นถ้าเขา 1 2 ได้แล้วทำ 5 ได้ ทำไมไม่กระโดดไปเลย *output outcome* มันคืออะไร อาจจะคิดว่า มันจะไม่ *waste of time* คราวนี้ไม่ต้องทำแล้วบางเรื่องมันกลายเป็นว่ามีอะไรต้องทำหมด มันเป็นทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีสำหรับองค์กรที่อยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แต่เป็นข้อเสียขององค์กรที่ขาดวินัยในการทำงาน และทำให้เขาต้องเสียเวลา มันเป็น *waste* แปลว่า...” (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

3) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐมีผลกระทบต่อโครงสร้างและองค์กรสถาบันอุดมศึกษา นอกเหนือจากระเบียบหรือข้อกำหนดต่างๆ ของราชการที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยแล้ว การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลมีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในด้านงบประมาณเช่นกัน อย่างกรณีของการยกระดับสถาบันราชภัฏและวิทยาลัยราชภัฏขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยส่งผลต่อจำนวนเงินงบประมาณที่ได้รับ

จัดสรร แม้ว่ามหาวิทยาลัยอาจได้งบประมาณเท่าเดิมหรือเพิ่มสูงขึ้น แต่ทำอัตราการเพิ่มขึ้นของงบประมาณนั้นลดลง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงกล่าวว่าการลดลงของอัตราการเพิ่มขึ้นของงบประมาณนั้นอาจทำให้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการและดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัยที่วางไว้ ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการหารายได้เพิ่มขึ้นด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามสำหรับมหาวิทยาลัยใหม่อย่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพกล่าวถึงปัญหาเพิ่มเติมว่ามหาวิทยาลัยยังขาดระบบการจัดเก็บรายได้ที่เกิดขึ้นด้วยมหาวิทยาลัยเองนั้นยังไม่สมบูรณ์ แต่อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านงบประมาณว่างงบประมาณที่รัฐจัดสรรนั้นต้องให้อิสระมหาวิทยาลัยในการบริหารงบประมาณ โดยให้คำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์เป็นสำคัญ

“...ใน 4-5 ปีที่ผ่านมาสถาบันการศึกษาในมหาวิทยาลัยเจอปัญหาแบบนี้ทุกมหาวิทยาลัย อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล การที่มีนโยบายยกระดับราชภัฏ 41 แห่งจากสถาบันเป็นขึ้นมหาวิทยาลัย และวิทยาลัยราชมงคลขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย ขณะที่งบประมาณสนับสนุนของรัฐบาลที่ให้กับมหาวิทยาลัยยังคงเดิม ถึงแม้ว่าจะยังให้อยู่ในอัตราที่เพิ่มขึ้น แต่ก็เพิ่มขึ้นในอัตราระลอกตัวลง ให้แต่ละแห่งพึ่งตัวเองมากขึ้น ทุกมหาวิทยาลัยเหมือนกัน มหาวิทยาลัยบางแห่งคิดน้อยที่ทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้เยอะ แต่มหาวิทยาลัยที่ไม่มีทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้พวกนี้อาจรอวันตาย งบประมาณรามคำแหงเองที่รัฐบาลให้อยู่อยู่ที่ประมาณร้อยละ 70:30 คือให้มา 30 อีก 70 ต้องหาเอง เพราะฉะนั้นอุปสรรคข้อสำคัญคือว่าเงินงบประมาณสนับสนุนจากบวรราชการเมืองมีปริมาณจำนวนไม่เพียงพอต่อการที่บรรลุเป้าหมาย พันธกิจ...” (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

“...ระบบการบริหารจัดเก็บรายได้ยังไม่สมบูรณ์ คือ ไม่สมบูรณ์ 100% เราเริ่มรวบรวมสิ่งเหล่านี้ให้เป็นการปฏิบัติตามกติกาทันทีคือให้เขาเห็นผลประโยชน์ร่วมกัน อาจารย์ก็มีรายได้ในส่วนนั้น มหาวิทยาลัยก็ได้ในส่วนนั้นเช่นกัน ก็จะเป็นแบบ Win-Win Situation...” (เฉลิม ม็คโค, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...เราต้องจัดการของเราเองตามความคล่องตัวของเราเพราะเราอยู่ในกำกับ เพราะฉะนั้นเงินที่ได้จากรัฐมารัฐสนับสนุนอะไรเรารับอันนั้น ส่วน

เข้ามาแล้วเราจะหิบบไปบริหารเงินอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดมันเป็น เรื่องของเรา แต่ตัววัดคือ output outcome อย่างาวัดวิธีการ อย่างวัดว่าให้ โน้นนี่ไปจ่ายเรื่องนี้รีเปลา มันเป็นคนละเรื่องกัน เพราะว่าต้องบริหารจัดการแทนที่ แต่เมื่อก่อนเราก้ทำแบบนี้มานานแล้ว เพียงแต่เราต้องระวัง ว่าเรื่องนี้เรื่องอย่างนี้ให้เบิกงบนี ถ้าเรื่องแบบนี้ให้เบิกงบนี มันเสียเวลา...”
(เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

จากที่กล่าวมาข้างต้นล้วนแต่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจกทุน โครงสร้าง และองค์กร แต่นอกจากนี้ยังพบปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อสภาพการลงทุนในทุน โครงสร้าง และองค์กรจากทุนทางปัญญาด้านอื่นๆ

4) บุคลากรมีความสามารถและศักยภาพไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง ระบบโครงสร้างองค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงและมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีต่างแสดงความคิดเห็นที่ตรงกันว่ายังพบอุปสรรคที่ทุนมนุษย์ กล่าวคือ บุคลากรอาจมีความสามารถและศักยภาพไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง องค์กร ไม่เข้าใจแนวคิดในการบริหารจัดการแบบรูปแบบใหม่ ชีดคิดทัศนคติแบบเดิม ซึ่งผู้ให้ ข้อมูลสำคัญของทั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหงและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีต่าง แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีเดียวกัน คือ ผ่านการสื่อสารภายในองค์กร อย่างสม่ำเสมอ

“...ปัญหาอุปสรรคมันเกิดได้ใน 4-5 ปีที่ผ่านมา มันเกิดตามไม่ทันหลาย เรื่องหลายราวที่ฝ่ายบริหารคิด มีวิสัยทัศน์ คิดและมีแผนงาน บุคลากร จำนวนหนึ่งซึ่งความรู้ขงที่มันไม่สามารถสื่อกันด้วยภาษา อุปสรรคของ ภาษาบ่อยครั้งที่ไม่สามารถสื่อถึงกันได้ ความรู้บางเรื่องต้องเป็นความรู้ที่ เกิดจากการสัมผัส ส่วนความรู้ที่มันเป็นความรู้ที่มันไม่ได้เป็นเรื่องที่มีมา แต่เก่าก่อน คนมันไม่คุ้นชูดแล้วคนมันไม่ get ไม่เข้าใจ มันต้องรอฟังและ คุยกันนาน เราพบปัญหาหลายเรื่องหลายราวที่ฝ่ายบริหารคิดออกมาเห็น อ่านขาด แต่ว่าผู้ปฏิบัติจริงยังไม่สามารถทำได้ นี่คือปัญหา...”
(คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

“...mind set ที่ซูดทั้งหมด ไม่ได้หมายความว่าเปลี่ยนได้ในพริบตาจะ mind set ของคนเปลี่ยนยากที่สุด ก็คือซูดบ่อยๆ อ้าบ่อยๆ ให้เขารู้บ่อยๆ จนกว่าเขาจะปรับเปลี่ยน บางคนก็บอกว่าทำดีก็คืออยู่แล้วจะเปลี่ยนทำไม เปลี่ยนให้มันดีขึ้น ถ้ามันคิดว่าได้ดีไม่พอ ปรับแล้วไม่ต้องปรับ แน่ใจหรือ

ยังว่าที่ปรับมาแล้วมันดีที่สุด ด้านเนใจว่าดีที่สุดแล้วหยุดก็ได้..." (เกษรา
วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

4.1.4 สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovative and Technological Capital)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทุนทางปัญญาด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยผู้วิจัยเรียงลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านความรู้เชิงเทคโนโลยีของสถาบัน ด้านความสามารถทางเทคโนโลยีของสถาบัน ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของสถาบัน ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อค้นพบอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นไปตามกรอบแนวคิดดังกล่าว รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.4.1 ด้านความรู้เชิงเทคโนโลยีของสถาบัน ในด้านความรู้เชิงเทคโนโลยีของสถาบันผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงเพียงท่านเดียว คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

1) มีการนำความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสำเร็จรูปและเทคนิคจากการปฏิบัติงานมาสร้างเป็นลักษณะเด่นในการจัดการเรียนรู้ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นด้านความรู้เชิงเทคโนโลยีเกี่ยวกับความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสำเร็จรูปและความรู้ในเทคนิคจากการปฏิบัติงานว่าสืบเนื่องจากที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีข้อจำกัดทางด้านจำนวนบุคลากรและคณาจารย์ ประกอบกับมีนักศึกษาจำนวนมาก ทำให้มหาวิทยาลัยต้องอาศัยเทคโนโลยีสำเร็จรูปประเภท e-learning และลักษณะของห้องเรียนเสมือน (virtual classroom) มาช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถเลือกฟังการบรรยายได้ด้วยตนเอง (course on demand) จากข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยดังกล่าวนี้ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเกิดความชำนาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

"...ทางด้านเทคโนโลยีมันต้องนำมาใช้อย่างที่รามคำแหงเราใช้ชัดเจน เพราะว่าเกิดจากข้อจำกัดของเราเองตั้งแต่ตั้งขึ้นมาเมื่อ พ.ศ. 2514 นักศึกษารุ่นแรก 30,000 กว่าคนมีอาจารย์อยู่นิดเดียว ความจำกัดตรงนั้นบังคับให้เราต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน ให้เราเกิดความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนการสอน บางครั้งตกใจ

อย่างช่วงที่นักศึกษาเข้ามาเยอะๆ เนี่ยเทอมหนึ่ง 80,000 กว่าคน ในวิชาที่บังคับพื้นฐานทุกคนต้องเรียน ครูคนเดียวกันก็สอนได้ ก็พัฒนาไปจนถึงเดี๋ยวนี้เรามีระบบ virtual classroom นี่คือ e-learning ตัวจริง เราสามารถสร้างห้องเรียนเสมือน เดี่ยวนี้นักศึกษารวมค่าแห่งอยู่ที่บ้านก็สามารถเรียนได้ มี course on demand อยากเรียนวิชาไหน course ไหนก็ click เอาเวลาอาจารย์สอนในชั้นเรียน สอนเสร็จแล้วก็บันทึกเทปไว้ ผู้เรียนก็สามารถเรียกดูบทเรียนตามเทปนั้นได้ ก็เสมือนว่าตัวเองมาเรียน นักศึกษาจะใช้เครื่องที่มหาวิทยาลัยหรือที่บ้านก็ได้มันสะดวกมาก..." (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

4.1.4.2 ด้านความสามารถทางเทคโนโลยีของสถาบัน

สำหรับความสามารถทางเทคโนโลยีของสถาบันผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างกล่าวถึงความสามารถทางเทคโนโลยีของสถาบันมากกว่าด้านอื่นๆ ในทูลนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยกล่าวถึงการตอบสนองความต้องการการใช้เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีในการปรับเปลี่ยนการทำงานและพฤติกรรมในการดำรงชีวิต

1) สถาบันอุดมศึกษามีการตอบสนองการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตต่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งเทคโนโลยี โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยืนยันว่าการดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นดำเนินการพัฒนามาโดยตลอดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งครอบคลุมพื้นที่อย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานอย่างตลอดเวลา ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นกลไกพื้นฐานของการพัฒนาในส่วนอื่นๆ รวมทั้งเป็นตัวเร่ง (multiplier) ของการพัฒนาในส่วนอื่นๆ เช่นเดียวกัน

"...แล้วระบบ ICT หรือระบบข้อมูลข่าวสารผ่านข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ จุฬาฯ ก็พัฒนาตลอด เพื่อให้ทันแล้วขยายวงกว้างให้มันรองรับต่อความต้องการของผู้ใช้ได้ดี ผมว่าพวกนี้คือ โครงสร้างพื้นฐานหลักทางสังคม แต่เป็นวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเช่นพวกวิวะ ภาควิทยาศาสตร์ สิ่งที่เกี่ยวข้องมากก็คือพวกเครื่องไม้เครื่องมือที่ทันสมัย แล้วก็ห้อง lab ที่เปิดตลอด 24 ชั่วโมง มีอาคารสถานที่ที่ทันสมัยเพียงพอ..." (วิระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

“...เราใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการสอน ตอนนี้เราพัฒนาไปถึง *internet broadcasting* เป็นกลไกของการพัฒนาตัวหนึ่ง ตัวนี้ไม่ใช่เป็นตัวหลักแต่เป็นตัว *back up* การพัฒนาหลักของเราให้มีการพัฒนาได้เร็วขึ้น...”
(ศิริโรจน์ ผลพันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

2) นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรปฏิบัติการงานและการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนการทำงาน โดยได้ยกตัวอย่างการเชื่อมโยงของระบบการลงทะเบียนเรียนและระบบฐานข้อมูลข้อสอบปรนัย ในการกำหนดข้อสอบปรนัยให้มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาของการสอบ รวมทั้งสามารถประกาศผลการสอบได้ทันที ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่ได้พิจารณาแค่การเปลี่ยนแปลงการทำงานของมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่พิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรเรียนรู้ของผู้เรียนจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ในสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ เพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้และสร้างปฏิสัมพันธ์ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชื่อว่าเป็นกลไกในการสร้างการเรียนรู้และองค์ความรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเชื่อว่าการที่มหาวิทยาลัยนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้น่าจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรเรียนรู้ของบุคลากร นักศึกษา เนื่องจากเทคโนโลยีถูกนำมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น เช่น การลงทะเบียนเรียน การชำระค่าบริการต่างๆ ซึ่งเป็นเสมือนการบังคับให้ต้องเรียนรู้อยู่อย่างตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าแม้ว่าเทคโนโลยีจะถูกนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ในมหาวิทยาลัยอย่างน้อยเพียงใด แต่เทคโนโลยีจะเกิดประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้ใช้นำไปใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้กับมหาวิทยาลัย

“...ในการใช้เทคโนโลยีมันไปถึงเรื่องของการสอบขณะนี้เราเป็นแห่งเดียวที่ใช้ระบบ *E-testing* หมายความว่าข้อสอบปรนัยของรามคำแหง นักศึกษาสามารถลงทะเบียนและเลือกเวลาสอบในส่วนที่เป็นข้อสอบปรนัย เราสามารถออกข้อสอบเป็นหลายพันข้อเอาไว้ เครื่องก็สุ่มบทต่างๆ มา 5, 6, 10 ข้อเพื่อให้รวมๆ แล้วได้ 100 ข้อ แตกต่างกัน ไปในแต่ละการสอบเป็นต้น นักศึกษาก็ทำทำเสร็จก็ประกาศผลเดี๋ยวนั้นทันที คกก็รู้ได้เลย...”
(คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

“...ซึ่งในสายสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สำคัญมาก ในสายสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์เขามีความต้องการปฏิสัมพันธ์สูงก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากปฏิสัมพันธ์อย่างที่ผมพูดเมื่อสักครู่นี้ว่า เราพยายามผลักดันในทุกคณะ ให้มี video conference ตรงนี้เป็นช่องทางที่เข้าสามารถติดต่อสื่อสารกัน อย่างไรก็ตามแต่ภายในประเทศเลยแม้ต่างประเทศก็ทำได้ อย่างอาจารย์ในสาย สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ จะติดต่อสื่อสารกับอาจารย์ที่เชียงใหม่ก็ทำได้ เคียวนี่ปัจจุบันจุฬาฯ ซึ่งมีครบทุกคณะนี้เขาสามารถเชื่อมต่อได้ตลอด ประชุมสามคณะได้โดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทางไปเดินมา ไม่เพียงแค่นั้นสาย สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ส่วนใหญ่เรามีความร่วมมือกันกับต่างชาติสูง มาก พวกนี้ต้องติดต่อกันบ่อยๆ ตรงนี้เป็นช่องทางที่ดีมาก...” (วีระศักดิ์ อุคมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

“...เทคโนโลยีในการที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่เหมือนกับสิ่งที่อยู่ใน ชีวิตประจำวัน บัณฑิตศึกษาของเราใช้ลงทะเบียนได้ ชำระเงินได้ รวมทั้ง ใช้ในห้องพักอาหารเป็นบัตรเงินสดได้ เทคโนโลยีตรงนี้เป็นฐานที่ทำให้เกิดการ พัฒนาขึ้นไป ซึ่งคนของเราจะอยู่ตรงนี้โดยมีเทคโนโลยีเป็นฐานในการ ดำรงชีวิตโดยตรง มีโครงสร้างทางเทคโนโลยีมาบังคับให้บุคลากรให้ ปรับเปลี่ยนการใช้ชีวิตให้ทันต่อ tech มากขึ้น...” (ศิโรจน์ ผลพันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...เรื่องคอมพิวเตอร์เป็นสิ่งที่ช่วยหาความรู้ได้ทั่วโลก เรามีพร้อมให้ บุคลากรทุกคนอยู่แล้ว เรื่องนี้ไม่ขาด ก็มันจะมีประเด็นอยู่ว่าเขาไปหา ความรู้กันหรือไปหาอย่างอื่น อยู่ที่คนมากกว่า เครื่องอำนวยความสะดวก เรามีพร้อม คนไปหาความรู้ไม่มีเครื่องมือก็ไปหาจนได้ บางคนว่าไม่ พร้อมก็บ่นอยู่นั่นแหละ อันนี้เป็นธรรมชาติของคน...” (เฉลิม มัตติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

4.1.4.3. ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของสถาบัน

ในด้าน โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของสถาบันนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตกล่าวถึงเกี่ยวกับความสะดวกในการ ปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี และความต้องการระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศของผู้ใช้

1) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสะดวกต่อการใช้งาน ผู้ให้ข้อมูล สำคัญของจุฬาลงกรณ์แสดงความคิดเห็นทางด้านความสะดวกในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีใน

เชิงของการบริหารจัดการเทคโนโลยีให้เอื้อและสะดวกต่อการใช้งานมากกว่าความสะดวกที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีในอุปกรณ์หรือเครื่องมือ โดยมหาวิทยาลัยควรบริหารจัดการให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ตลอดเวลา ทั้งถึง และเพียงพอต่อปริมาณการใช้งานของผู้ใช้ อย่างเช่น การใช้งานของห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งโดยพื้นฐานควรประกอบไปด้วยอุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัย และเพิ่มการบริหารจัดการเพื่อให้นักศึกษา คณาจารย์สามารถปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ ได้ตลอดเวลา เป็นต้น

“...โครงสร้างพื้นฐานผมมองว่าจุฬาฯ ของเราใหญ่ครอบคลุมหลายสาขา ถ้าโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมันง่าย มันก็ตอบได้ เลยว่าเป็นพวกเครื่องมือ เครื่องมือต่างๆ ที่ทันสมัยแล้วสามารถใช้งานได้ตลอดเวลา แต่ถ้าเป็นสายอื่นๆ อย่างสังคมมันคงไม่ใช่ โครงสร้างพื้นฐานที่เขาต้องการมันคืออะไร เช่นมีห้องที่สามารถใช้เวลาได้ก็ได้ เป็นห้องที่มีการติดตั้งสื่อที่ทันสมัย คือ เคียวนี่ ICT ต้องมีทั่วถึง ครบถ้วนมหาวิทยาลัยพัฒนาวิชาการอีกโครงการหนึ่งที่มหาวิทยาลัยทำก็คือ การสื่อให้ทุกคนจะต้องมีห้อง video conference อย่างน้อยคณะละ 1 ห้อง มหาวิทยาลัยจะลงทุนให้ติดตั้งให้แบบนี้ทำให้เกิดมีห้องที่ทันสมัยสามารถใช้ได้ แม้กระทั่งการประชุมสัมมนาระหว่างชาติแล้วมีในทุกๆ คณะ ซึ่งสมัยก่อน video conference ของจุฬาฯ ก็มีอยู่ที่ส่วนกลางเพียงห้องเดียว มันก็ทำอะไรมาไม่ได้ ครบนี้จะเป็นส่วนช่วยทางกายภาพอีกส่วนหนึ่ง...แล้วก็ห้อง lab ที่เปิดตลอด 24 ชั่วโมง มีอาคารสถานที่ที่ทันสมัยเพียงพอ...ครบนี้ชัดเจน เพราะการพัฒนาวิชาการ โครงการชัดเจนเลยว่าเราให้ทุกคนคณะละ 1 ห้องที่เราจัดให้เรียบร้อย ผมว่าคาดว่ามันจะเสร็จสิ้นภายในปีนี้ แต่บางคณะทำแล้วเพราะความพร้อมไม่เท่ากัน คือ เขาจะต้องมีห้องที่รองรับการเป็น video conference เขาต้องมีคน ซึ่งมีความชำนาญในการทำ video conference ซึ่งหลังจากนั้นมหาวิทยาลัยก็จะใส่เครื่องมือให้...” (วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

2) การเข้าถึงระบบเครือข่ายยังไม่ครอบคลุม สำหรับโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของสถาบันในด้านระบบเครือข่าย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของทั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตต่างมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่าควรลงทุนในระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการเชื่อมต่อฐานข้อมูลได้อย่างครอบคลุมทุกจุดและเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว

“...คืออย่างของเรา *hardware* และการเชื่อมต่อกับภายนอก พวก *gateway* ทั้งหมด ถ้าซื้ออุปกรณ์ประวัตินี้ เราทุ่มเงินลงทุนกับตรงนี้สูงมาก แล้วผมคิดว่ามันดีขึ้นเยอะ แต่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจของบางคน บางคนก็บ่นว่าช้า เข้ายาก...” (วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, *สัมภาษณ์*, 31 มีนาคม 2551)

“...อันนี้เป็นโครงการหลักของเราอยู่แล้วที่จะต้องทุ่ม โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัย ทุกจุดในมหาวิทยาลัยใช้ *internet* ได้แบบไร้สายหมดเลย ไม่ใช่เฉพาะห้องหรือตึก *Notebook* เราแจกให้นักศึกษาทุกคนที่เข้ามา ปี 1 ทุกคนจะได้รับคนละเครื่อง เพื่อให้สืบค้นข้อมูลในอนาคตได้ ฐานข้อมูลสำคัญ และการต่อเชื่อมข้อมูลค่อนข้างจะเร็ว อยู่ที่ไหนก็ใช้ได้ แม้อยู่ที่ศูนย์ก็มี *conference* ดูได้ *internet broadcasting* วัสดุข้อมูลต่างๆ เพิ่มขึ้น...” (ศิโรจน์ ผลพันธิน, *สัมภาษณ์*, 19 มีนาคม 2551)

4.1.4.4. ด้านการวิจัยและพัฒนา

ด้านการวิจัยและพัฒนาผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นในเชิงแนวความคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น ไม่ได้กล่าวถึงความคิดริเริ่มด้านการวิจัยและพัฒนา แผนการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย แต่อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยรามคำแหงแสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าการวิจัยและพัฒนาเป็นพื้นฐานของการพัฒนาส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัยต่อไป

1) เป็นการวิจัยและพัฒนาตามความสามารถและความถนัดของสถาบัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตแสดงความคิดเห็นว่าการวิจัยและพัฒนาที่สืบเนื่องมาจากความสามารถและความถนัดของมหาวิทยาลัย โดยต้องให้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการใดๆ

“...ตัวมันจะเกิดขึ้นเองตามความถนัด ทุกงานที่เราลงมือทำมันต้องมีงานวิจัยเข้ามาเสริมงานที่ทำ ถ้าไปลงมือทำงานคู่ๆ มันไม่ช่วยอะไร มันต้องมีการวิจัย เหมือนกลั่นที่ติดกับเม็ดข้าว มันมีก็คนที่เคยคิดตรงนี้มาก่อน แบบนี้ญี่ปุ่นเขาทำมานานแล้ว เขาจึงมีตำบลนั้นตำบลนี้ มีชื่อระบุชัดเจน เราทำเช่นนี้เราก็ได้ความรู้ที่หลากหลายมากขึ้น ชาวหอมะลิตีที่พูดอยู่ที่ไหนเขาก็จะรู้...” (ศิโรจน์ ผลพันธิน, *สัมภาษณ์*, 19 มีนาคม 2551)

“...ต้องมีการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน วิจัยเชิงวิชาการอย่างเคียวคงไม่ได้ คงเป็นวิจัยเพื่อนำผลมาใช้ การวิจัยเพื่อเอาผลมาใช้เนี่ยมันจะต้องใช้ เทคนิควิจัยและผู้วิจัยที่ไม่เหมือนกับงานวิจัยวิชาการ...” (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

2) เป็นการวิจัยแบบร่วมมือและเครือข่าย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกล่าวเสริมว่าในการวิจัยรูปแบบเดิมว่าเป็นลักษณะแยกออกจากกันระหว่าง คณาจารย์และนิสิต นักศึกษา แต่ปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยน โดยใช้กลยุทธ์ให้เกิดการวิจัยร่วมกันของทั้งสองฝ่ายด้วยการสนับสนุนเงินทุนในการวิจัยให้กับทั้งคณาจารย์และนิสิต เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้นิสิตได้ทำงานร่วมกับคณาจารย์ พร้อมได้รับเงินทุนสนับสนุนดังกล่าวอีกด้วย ด้วยการบริหารจัดการการวิจัยเช่นนี้ทำให้เกิดการเรียนรู้และการเชื่อมโยงองค์ความรู้ระหว่างคณาจารย์และนิสิตมากขึ้น

“...คือผมมองว่ามันมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน แล้วอาจารย์ก็เห็นชัด เริ่มเห็นชัด ที่จริงเห็นมานานแล้วเห็นแค่กระบวนการมันไม่ส่งเพียงพอ ผมว่าอาจารย์ทุกท่านก็รู้ว่าเพียงลำพังอาจารย์เองอาจไม่สามารถนั่งทำวิจัยได้ อาจารย์ต้องมีนิสิตมาช่วยอาจารย์ แต่ก่อนการตามนิสิตมาช่วยอาจารย์ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย เพราะอาจารย์ต้องมีบางสิ่งบางอย่างไปตอบแทนนิสิต ลำพังอาจารย์จะไปจ้างนิสิตมันก็ไม่มีช่องทางเช่นนั้น เพราะฉะนั้นทอมมหาวิทยาลัยเริ่มสนับสนุนตรงนี้เข้า package ของการทำวิจัยที่ให้นิสิตเข้าร่วมด้วยก็เป็นที่พอใจของอาจารย์มาก เพราะเขาสามารถได้เค้กมาโดยที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้ให้ทุนด้วยซ้ำไป เพราะอย่างนี้ต่างคนต่างก็ได้ในสิ่งที่ควรจะได้ นิสิตเองก็มีความสุข เพราะว่าได้ทุนการศึกษาและได้อาจารย์มาดูแลอย่างใกล้ชิดเป็นต้น มันถึงไปด้วยกันได้...ปัจจุบันก็เป็นเรื่องที่ดีมากๆ การทำงานของอาจารย์และนิสิตก็เชื่อมต่อกันอย่างชัดเจนด้วยหลักการเช่นนี้ แล้วเวลาที่เราให้ทุนวิจัย ไม่ใช่ให้ทุนวิจัยต่ออาจารย์แล้วจบ แต่เราให้ทุนวิจัยกับอาจารย์แล้ว ต้องไปดึงนิสิตให้มาทำงานร่วมกัน แล้วเงินก้อนนี้ไปเสริมทั้งอาจารย์แล้วนิสิตในเวลาเดียวกันอย่างนี้เป็นต้น...” (วิระศักดิ์ อุดมกิจเคษา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

4.1.4.5. ด้านนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและรามคำแหงได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาทางด้านลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร และความสามารถเฉพาะทางที่สถาบันอื่นๆ ไม่สามารถปฏิบัติ/ลอกเลียนแบบได้ (Trade Secret) ตามลำดับ

1) ขาดการนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์เชิงธุรกิจ พบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะมีโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารจัดการลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร แต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเชื่อว่าจำนวนสิทธิบัตรที่เพิ่มสูงขึ้นอาจไม่จำเป็นเท่าจำนวนบทความทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ เนื่องจากสิทธิบัตรนั้นจะมีมูลค่าก็ต่อเมื่อนำมาใช้ในเชิงธุรกิจซึ่งมหาวิทยาลัยยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากสิทธิบัตรหรือทรัพย์สินทางปัญญาเป็นหลักในการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย อีกทั้งการจดสิทธิบัตรในประเทศไทยยังเสียค่าใช้จ่ายสูง จึงให้ความสำคัญกับบทความทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ เพราะสามารถนำมาใช้ในเชิงวิชาการ ได้มากกว่าเชิงธุรกิจ

“...เรามีสำนักงานทรัพย์สินทางปัญญาอยู่แล้ว ตัวเลขทางด้านสิทธิบัตรหรือสินค้าที่ผลิตโดยจุฬาฯ นั้นเพิ่มขึ้นสูงเป็นที่น่าพอใจ แต่มันคงต้องทำมากกว่านั้นอีก จริงๆ ในมหาวิทยาลัยองค์ความรู้เป็นเรื่องใหญ่ สิทธิบัตรยังไม่ใช่ main เพราะฉะนั้น เรื่องของจำนวน paper ที่เราตีพิมพ์เผยแพร่เป็นประเด็นที่สำคัญกว่าด้วยซ้ำ สิทธิบัตร ไข่ว่าจะดีเสมอไป ในหลายประเทศเริ่มตั้งคำถามว่าจำนวนสิทธิบัตรที่เพิ่มขึ้นมันจริงไหม แต่ว่าด้วยความที่เรายังช้าอยู่ การเสริมสร้างให้มีจำนวนมากขึ้นก็เป็นการเริ่มต้นที่สำคัญ ประเทศที่เขาพัฒนาแล้วระดับหนึ่งที่เขาเล่นเรื่องสิทธิบัตรเขาจะบอกเลขได้ว่ารายได้หลักอย่าไปหวังพึ่งจากพวกทรัพย์สินทางปัญญาเป็นไปไม่ได้ แต่ก็ต้องมีตรงนี้ แล้วก็มีการจดสิทธิบัตรก็ไม่ใช่ว่าจะเป็นข้อดีตลอด จำนวนการจดสิทธิบัตรสูงขึ้นไม่ได้ดีตลอด เพราะว่าการจดสิทธิบัตรแต่ละครั้งค่าใช้จ่ายมันสูง สิทธิบัตรที่จดแล้วเนิ่นนานเยอะมาก จึงเป็นคำถามที่เกิดขึ้นมา การที่จุฬาฯ ไม่ได้ดูที่จำนวนสิทธิบัตร หรือจดทะเบียนหรอก แต่เขาดูที่จำนวนสิทธิบัตรที่สามารถนำไปใช้ในเชิงการค้าได้ ซึ่งมีจำนวนน้อยมาก ซึ่งสิทธิบัตรเราใช้ในเชิงธุรกิจมากกว่าวิชาการ เพราะไม่ได้ใช้ในเชิงวิชาการ เราก็ยังน้อยหากเทียบกับมหาวิทยาลัย...”
(วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

2) มีความสามารถเฉพาะทางที่สถาบันอื่นไม่สามารถปฏิบัติ/ลอกเลียนแบบนั้นไม่ได้ถูกนำมาจดเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยรามคำแหงมีลักษณะรูปแบบการให้บริการการศึกษาแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ซึ่งเป็นลักษณะการให้บริการการเรียนรู้แบบคลาสิกวิชา มีความเฉพาะทางในกระบวนการบริหารจัดการ โดยที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าการบริการให้บริการ

เรียนรู้ในลักษณะของตลาดวิชานั้นเป็นทรัพย์สินทางปัญญาอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัย ในขณะที่มีผู้นำเครื่องหมายการค้า (trademark) คำว่า RAM (ราม) ได้ถูกนำไปจดสิทธิบัตร โดยผู้อื่นแล้ว ทำให้ไม่สามารถจดซ้ำซ้อนได้

“...เรื่องที่สองอย่างที่บอกไปตั้งแต่ต้นแล้วว่าในสภาพปัจจุบัน มหาวิทยาลัยทั้งหลายแข่งขันกันสูง เพราะฉะนั้นในเรื่องของนวัตกรรมทั้งหลายมันก็ต้องมีสิ่งที่คุณได้กันไว้พอสมควร ไม่อย่างนั้นเกิดการลอกเลียนแบบ ก็เหมือนบริษัทเอกชนที่ต้องทำทรัพย์สินบางอย่างเป็นความลับ... การบริหารแบบตลาดวิชาไม่ได้คิดอย่างไรว่าจะไปจด หลายเรื่องเราก็ไม่สนใจที่จะเอาไปจน ยกตัวอย่าง เช่น ชื่อราคาค่าแห่งก็มีคนเอาไปจดสิทธิ RAM ก็มี เราก็ไม่คิดมากเรื่องตรงนี้...” (กิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

4.1.4.6 ปัญหาและอุปสรรคด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี

ปัญหาและอุปสรรคสำหรับทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี พบว่าไม่ได้เป็นปัญหาที่เกิดจากนวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยตรง แต่เป็นปัญหาที่เกิดจากทุนมนุษย์

1) ความไม่พร้อมของบุคลากรในการใช้งานและความไม่สมบูรณ์ของเครื่องมืออุปกรณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคเกิดจากความไม่พร้อมของผู้ใช้งานและความไม่สมบูรณ์ของเครื่องมือและอุปกรณ์ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตกล่าวถึงปัญหาดังกล่าวว่ายังพบปัญหาความไม่พร้อมของผู้ใช้งานและความไม่สมบูรณ์ของเครื่องมือและอุปกรณ์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตอยู่ ซึ่งปัญหาดังกล่าวเชื่อมโยงกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องจากการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในมหาวิทยาลัยต่างต้องมีค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา และต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการดูแลรักษาเทคโนโลยี ยิ่งหากผู้ใช้เทคโนโลยีขาดความไม่พร้อมในการใช้งานและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นเพียงใดค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาก็เพิ่มสูงขึ้นตามอีกด้วย

“...คือ มันยังไม่เต็มร้อย ที่นี้มันประมาณแค่ครึ่งหนึ่งพอความตั้งใจ อีกครึ่งหนึ่งมันมีข้อบกพร่องอยู่ไม่ว่าจะเป็นคนที่ใช้หรือเครื่องมือที่มันยังไม่พร้อม...” (ศิริโรจน์ ผลทันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...เครื่องมือเครื่องมืออาคารสถานที่ที่คิมันเป็นคาบสองคม บางทีมันเป็นพันธะและภาระ โดยเฉพาะเรื่องอาคาร อาจารย์เริ่มเข้าใจมากขึ้นว่าการมี

อาคารไม้ไผ่ผลคินะ ท่านต้องดูแลอาคารแล้วมีค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นภาระ เครื่องไม้เครื่องมือซื้อมาไม้ไผ่ว่าจะได้ใช้อย่างมีความสุข คุณต้องดูแลเขา จ่ายค่าบำรุงรักษาเขา คุณต้องมีคนที่เชี่ยวชาญในคอยดูแลเครื่องมือ ยังมี มากยังเป็นภาระมาก เพราะฉะนั้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้เมื่อผมว่าในระยะหลัง อาจารย์ก็เริ่มเห็นผลที่เป็นภาระตามมาสมควร..." (วีระศักดิ์ อุคมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

4.1.5 สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนความสัมพันธ์ โดยผู้วิจัยเรียงลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบ แนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านความรู้ด้าน ความสัมพันธ์ ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านความร่วมมือและเครือข่าย ด้าน ภาวลักษณะต่อสาธารณะ และด้านความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงานวิชาการ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อค้นพบอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นไปตามกรอบแนวความคิดดังกล่าว รวมทั้งปัญหาและด้านทุน ความสัมพันธ์ โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.1.5.1 ด้านความรู้ด้านความสัมพันธ์

สำหรับด้านความรู้ด้านความสัมพันธ์นั้นมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้กล่าวถึงเท่านั้น โดยแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับด้าน ความรู้ทางการตลาดของการศึกษา (Educational Marketing Knowledge) ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ด้านการสร้างความสัมพันธ์

1) มีการวิจัยทางการตลาดเพื่อเรียนรู้ลูกค้า ในด้านความรู้ทางการตลาด ของการศึกษาผู้ให้ข้อมูลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยรามคำแหงต่างแสดงความ คิดเห็นตรงกันอย่างชัดเจนว่าการวิจัยทางการตลาดด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยนำมาซึ่งความรู้ ทางการตลาดของการศึกษา โดยการวิจัยทางการตลาดทางการศึกษา ซึ่งควรดำเนินการวิจัยอย่าง สม่าเสมอ เพื่อศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงหลักสูตร โดยผู้ให้ข้อมูลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกล่าวสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว ว่าไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยใหม่หรือมหาวิทยาลัยเก่าแก่ก็ตามควรดำเนินการวิจัยทางการตลาด ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าเพื่อการรักษาฐาน ลูกค้าและความสามารถทางการเงินของมหาวิทยาลัยการวิจัยทางการตลาดอย่างสม่ำเสมอทำให้ เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาตาม โครงสร้างสังคมและระสนิยม เพื่อนำมา

ได้เสียภายใต้การบริหารงานของฝ่ายประชาสัมพันธ์ อีกทั้งสร้างแนวคิดให้บุคลากรสามารถเป็นตัวแทนของการประชาสัมพันธ์ในการให้บริการของมหาวิทยาลัยอีกด้วย ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวของมหาวิทยาลัยรามคำแหงต่างต้องอาศัยทุนทางปัญญาในด้านทุนมนุษย์และทุน โครงสร้างและองค์กร เป็นทุนสนับสนุนให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าว

“...มันก็คือพวกนี้ตัวสำคัญต้องมองที่ว่าแรงจูงใจหรือแรงผลักดันให้แก่แต่ละ stakeholder มาร่วมกันทำกิจกรรมซึ่งผมว่าโดยธรรมชาติแล้วมันหนีไม่พ้น การมองเห็นประโยชน์ที่คนจะได้รับที่ต่างชาติใช้คำว่า win-win คือถ้าต่างคนต่างเห็นประโยชน์ที่ต่างฝ่ายต่างได้รับเนี่ย การร่วมมือก็ยั่งยืน แต่ถ้าเมื่อไรนี้มีแต่ฝ่ายให้ ฝ่ายให้สักพักหนึ่งมันก็หมดแรง ต้องดูความสนใจที่ตรงกันช่วยกันแล้วรักษากิจกรรมและความสัมพันธ์ให้เกิดตลอด...”

(วีระศักดิ์ อุคมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

“...ปัจจุบันก็มีเรื่องของประชาสัมพันธ์ ถูกค้าสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยเองก็จะต้องมีหน่วยประชาสัมพันธ์ มีความสำคัญถึงขนาดที่ต้องตั้งรองอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์ ต้องมีหน้าที่ตรงนี้แล้วก็ต้องเข้าใจธรรมชาติของถูกค้า คนที่มาเรียนรามคำแหงมันก็มีหลายรูปแบบ ตั้งแต่พวกนักเรียนอาชีพจบมัธยมใหม่ๆ กลุ่มพวกนี้ส่วนใหญ่สอบ entrance ไม่ได้ แล้วก็มาเรียน...สิ่งที่เราทำได้ขณะนี้ประเมินทุกวัน เป็นรายวัน เรียกฝ่ายประชาสัมพันธ์มาคุยก็ขึ้น-ลงตลอด ดูน้องนักศึกษาที่รับสมัครทั้งปี ให้ประเมินก็อยู่ประมาณร้อยละ 80 แต่มันค่อนข้างที่จะนามธรรม ส่วนอีก 20 ที่เหลือนั้นเกิดจากว่าบุคลากรของเราที่จะลงไปทำงานด้านนี้แทน...ผมลงทุนไปอบรมเองเลยนะ เจ้าหน้าที่ที่อยู่ต่างจังหวัด เรียกมาอบรม ปีที่แล้วผมก็อบรมที่พัทธา ไปสอนเลยว่าทุกงานต้องทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้ได้หมด ประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญ บุคลากรของเราต้องทำหน้าที่ถูกค้าสัมพันธ์ได้หมด ยกตัวอย่างไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่ห้องควบคุม คุณต้องรู้เรื่องมหาวิทยาลัย ถูกศิษย์คนหนึ่งเดินขึ้นมาถามจะลงทะเบียนวิชานี้ได้หรือไม่ คุณต้องตอบเขาได้ ถ้าตอบไม่ได้ก็ต้องมีความสามารถในการชี้ช่องให้ได้ว่าต้องไปติดต่อตรงของไหน ให้ถูกค้าเข้ามาแล้วหว่าเหวไม่ได้ มันต้องทำอย่างนี้ให้เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานทุกที่...ไม่ว่าหน่วยงานไหนก็ต้องเป็น super service ให้ได้ซึ่งเป็นที่เราบังคับว่าจะต้องมี Need of Achievement...ทั้งคนให้บริการและคนรับบริการก็จะรู้สึกดีด้วยกันทั้งคู่” (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

4.1.5.2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) มีการสร้างองค์ความรู้จากความต้องการของภายนอก ในด้านอุปสงค์ ต่อภาครัฐ อุตสาหกรรม เกษตรกรรม และบริการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แสดงความคิดเห็นที่มีลักษณะใกล้เคียงกับอุปสงค์ของภาคอุตสาหกรรม เพียงแค่กล่าวถึงอุปสงค์ ทางด้านเทคโนโลยีจากตัวอย่างความสัมพันธ์ว่ามหาวิทยาลัยและภาคอุตสาหกรรมต่างพึ่งพาอาศัย เทคโนโลยีซึ่งกันและกัน โดยมหาวิทยาลัยเรียนรู้จากดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีไปตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม แต่อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เชื่อมั่นว่าในภาคส่วนต่างๆ นั้นเป็นส่วนหลักค้ำให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ขึ้นทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

“...คือมันเห็นชัดว่า keyword ที่พูดว่า *industry university linkage* คือความ เชื่อมต่อถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาคอุตสาหกรรมกับมหาวิทยาลัย ตรงนี้ เป็นอะไรที่ประเทศที่พัฒนาแล้วก็ยังรักษาคำนี้ไว้อยู่ ก็ถึงในสาย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การพัฒนาใดๆ ของเราซึ่งใจก็ต้องอาศัย เทคโนโลยีจากภายนอกเป็นตัวหลักที่จะช่วยผลักดันให้การทำงาน ซึ่งอาจ สร้างตัวเทคโนโลยีใหม่ๆ ไปสนองตอบต่อผู้ใช้อีกที...สำหรับในภาค การเกษตรผมมองว่าเป็นแบบเดียวกัน มองว่าเกษตรกรรมกับอุตสาหกรรม เป็นกลุ่มเดียวกันในลักษณะรวมๆ เป็นผู้ประกอบการ อาจเป็นภาคธุรกิจที่ รวมทั้งภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม...ด้วยเหตุนี้ *stakeholder* บางส่วนก็ขับเคลื่อนการสร้างองค์ความรู้ในระยะยาวบางส่วนก็ขับเคลื่อน การสร้างองค์ความรู้ในระยะสั้น แต่ตัวมหาวิทยาลัยเองก็ต้องเป็นผู้ลงทุน เองบ้างในการสร้างองค์ความรู้ในระยะยาว ซึ่งเป็นสิ่งข้างนอกเขาไม่สนใจ หรือแม้แต่เราตัวเองต้องทำเอง เพราะเรารู้ว่าความเป็นมหาวิทยาลัยเราต้อง เก่งเรื่องนี้ ซึ่งต้องลงทุนต้องใส่เงินลงไปแม้ไม่ปรากฏผลแต่ก็ต้อง เสริมสร้างไปเรื่อยๆ เป็นต้น ก็ต้องทำ...” (วิระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

2) มีการสร้างความภาคภูมิใจในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในด้าน ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจและความภูมิใจให้กับผู้มีส่วน ได้เสีย ซึ่งไม่จำกัดเพียงแต่ผู้เรียนและชุมชนในท้องถิ่น แต่หมายรวมถึงความพึงพอใจและภูมิใจของ คนไทยทั้งประเทศ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชื่อมั่นว่าการสร้างความพึงพอใจและความภูมิใจนั้น

จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันสร้างความเป็น
ภาคภูมิใจ

“...เพราะถ้าเมื่อไรทุกคนอยากมาเข้าพระจอมเกล้าธนบุรี ทุกคนอยากเป็นสมาชิกของเราแสดงว่าเราสำเร็จ แล้วประเภทอยากให้คนอื่นเป็นที่ภูมิใจ แต่ขอเกาะคนอื่นไปมันต้องเลิก เพราะเราทุกคนต้องช่วยกันสร้างให้เป็นที่น่าภาคภูมิใจ เราไม่หวังแต่นั้น เราหวังต่อว่าคนในประชาคมแคว้นนี้ต้องภูมิใจที่มีมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ คนฝั่งธนต้อง happy เหมือนกับมี MIT มาตั้งในจังหวัด แล้วเราต้องมองไปถึงประเทศเราว่าทุกคนภูมิใจว่ามีมหาวิทยาลัยของเราตั้งอยู่ในประเทศนี้...” (เกษรา วามะศิริ, *สัมภาษณ์*, 4 เมษายน 2551)

4.1.5.3 ด้านความร่วมมือและเครือข่าย สำหรับด้านความร่วมมือและเครือข่ายผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นของความร่วมมือในการดำเนินงานกับองค์กรภายนอก การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

1) ใช้เทคโนโลยีจากภายนอกเป็นตัวสร้างการเรียนรู้และการทำงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสนับสนุนความร่วมมือและเครือข่ายกับภาคส่วนต่างๆ ในการสร้างเทคโนโลยี นวัตกรรมและองค์ความรู้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ในการดำเนินการสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดังกล่าวยังก่อให้เกิดภาพลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัยในระยะยาวเช่นเดียวกัน

“...คือมันเห็นชัดว่า keyword ที่พูดว่า industry university linkage คือความเชื่อมต่องานสัมพันธ์ระหว่างภาคอุตสาหกรรมกับมหาวิทยาลัย ครึ่งนี้เป็นอะไรที่ประเทศที่พัฒนาแล้วก็ยังรักษาคำนี้ไว้อยู่ ก็ถึงในสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การพัฒนาใดๆ ของเราอย่างไรก็ต้องอาศัยเทคโนโลยีจากภายนอกเป็นตัวหลักที่จะช่วยผลักดันให้การทำงาน ซึ่งอาจสร้างตัวเทคโนโลยีใหม่ๆ ไปสนองตอบผู้ใช้ก็...แต่อุตสาหกรรมมองจะรู้ค่อนข้างสั้นกว่า คือ มองการใช้งานระยะสั้นกว่า ซึ่งบางครั้งอาจไม่ถึงกับเป็นการสร้างองค์ความรู้หรอก แต่เป็นการเอาองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ซึ่งก็เกิดประโยชน์ตามมา ขณะที่ความร่วมมือกับภาครัฐอาจจะดีกว่าภาคอุตสาหกรรมบ้างในเชิงของระยะเวลา อย่างในบางกระทรวงเขามีแนวโน้มที่จะสร้างองค์ความรู้หรือต้องการข้อมูลที่ต้องการภาคการณ

อนาคตได้บ้างจากงานวิจัยบางอย่าง เนื่องจากภาพลักษณ์เราอาจไม่ได้เน้น
การทำกำไรเป็นหลัก เพราะฉะนั้นอาจต้องใช้งบประมาณบางส่วนไปใช้
ในการวิจัยที่อาจปรากฏผลยาวนานหน่อย...” (วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา,
สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

2) การฝึกปฏิบัติงานที่สร้างรายได้ไม่เพียงพอค่อความต้องการของนิสิต
นักศึกษา พบว่าสถาบันบางสถาบันเน้นการจัดการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานจริง ทำให้ต้องร่วมมือกับ
หน่วยงานภายนอกในการสร้างงาน รวมทั้งงานที่ก่อให้เกิดรายได้ แต่งานไม่เพียงพอค่อความ
ต้องการของคณาจารย์ นิสิต นักศึกษาในการร่วมงาน โดยเฉพาะการฝึกปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิด
รายได้ เพราะจะช่วยสร้างความพอใจในการฝึกปฏิบัติงานให้แก่ นิสิต นักศึกษามากขึ้น

“...ที่จริงมีงานไม่พอนักศึกษามากกว่า เพราะส่วนใหญ่อาจารย์เขาก็จะ
ไปหาเด็กมาเอง ก็จะไปดึงเด็กมา แต่เด็กที่อยากทำงานก็มีเยอะ ถ้าเกิด
อาจารย์มีงานของตัวเองเยอะๆ ไม่ต้องเป็นห่วงเลยเพราะนักศึกษาเขาจะ
ช่วยอยู่แล้ว ไม่ได้เงินก็มาช่วย ถ้าได้รายได้ด้วยอีกเขาก็ยิ่งยินดีที่จะช่วยอยู่
แล้ว...” (เฉลิม มติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

4.1.5.4 ด้านภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ

1) สร้างภาพลักษณ์ในระดับองค์กร ในการสร้างภาพลักษณ์ของ
มหาวิทยาลัยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่างแสดง
ความคิดเห็นอย่างตรงกันในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อสังคม แต่ไม่ได้กล่าวถึงในลักษณะ
ของภาพลักษณ์ของบุคคลหรือนุคลากรที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยแต่อย่างไร โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของ
มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการสร้างแบรนด์ โดยใช้กลยุทธ์แบบ fighting
brand เพื่อรักษารฐานนักศึกษาและเข้าใจความต้องการของนักศึกษา อันจะก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการสร้างเครือ
ข่ายความร่วมมือมหาวิทยาลัยเป็นพื้นฐานในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม
แม้ว่าการสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยอาจต้องใช้เวลาในการสร้างภาพลักษณ์ให้
ปรากฏแก่สังคม แต่มหาวิทยาลัยก็จำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ปรากฏแก่สังคมตลอดเวลา ยิ่ง
ไปกว่านั้นยังต้องรักษาภาพลักษณ์ดังกล่าวให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัยต่อไปในอนาคต

“...แล้วก็ต้องสร้าง brand สร้าง fighting brand บ้าง สร้างอะไรบ้างออก

ไปสู่ ในการที่เราอยู่รอดมาถึงวันนี้ เพราะว่าเราทำ เราจะยกตัวอย่าง มหาวิทยาลัยที่จะตายคือมหาวิทยาลัยสุโขทัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชในยุคที่ทางเลือกยังมีอยู่เมื่อ 10 กว่าปีที่แล้วออกนักศึกษาคือปีละ 100,000-200,000 คน มากกว่ารามคำแหงอีก วันนี้เหลือปีละ 70,000 กว่าคนต่อปี เพราะว่าเราสามารถรักษาคูกค้าได้จาก brand ที่เราเอาออกไปสู่ ใจใจลูกค้ามากขึ้น ทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดีที่มีต่อสังคมด้วย...”

(คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

“...มีเยอะพบว่า พวกเราก็รู้อย่างว่าภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ต้องสร้างและใช้ เวลาในการสร้างที่ยาวนาน จุฬาฯ มีความได้เปรียบกว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ ในปัจจุบันตรงที่ว่าเราอยู่มาถึง 90 ปี ถ้าเราไม่ได้เลวร้ายมากนัก ยังไงภาพลักษณ์มันก็คงดีกว่าเก่า สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ต้องขออนุญาตรุ่นก่อนๆ ที่เขาไม่ได้ทำให้สังคมผิดหวัง เราช่วยกันสร้างภาพลักษณ์นี้มาอย่างต่อเนื่อง เพราะฉะนั้นความเป็นจุฬาฯ เนี่ยมันขายได้ด้วยชื่อจุฬาฯ แต่เราอย่าไปทำร้าย ซึ่งตรงนี้เป็นสิ่งที่ช่วยให้เราก้าวไปขั้นที่หนึ่งต้องสร้างเครือข่าย...”

(วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

4.1.5.5 ด้านความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงานวิชาการ ในด้านความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงานวิชาการนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่าง ไม่ได้กล่าวถึงลักษณะการสร้างความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงานวิชาการ โดยตรง แต่กล่าวถึงลักษณะความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากการสื่อสารเกี่ยวกับบัณฑิตที่ประสบความสำเร็จและเป็นผู้มีชื่อเสียงในสังคม

1) อาศัยการสื่อสารเกี่ยวกับบัณฑิตผู้ที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงในสังคม โดยรูปแบบการสื่อสารของมหาวิทยาลัยรามคำแหงใช้การสื่อสารผ่านสื่อมวลชน แต่ในทิศทางตรงกันข้ามผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเชื่อว่าการสร้างความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงานวิชาการผ่านวิธีการประชาสัมพันธ์แบบ word of mouth มีประสิทธิภาพมากกว่าการประชาสัมพันธ์โดยอาศัยสื่อมวลชน

“...สำคัญคือคนอีสานบอกว่ากลองตัวเองเป็นกลองจันไร กลองมันต้องมีคนตี อยู่ดีๆ เราไปเที่ยวบอกเขาว่ารามคำแหงเราเก่งอย่างโน้นอย่างนี้มันชี้ไม้ชี้มือ เออมันต้องว่าถูกศิษย์รามคำแหงจบไปแล้วก็ไปสอบได้ แข่งกับเขาเราก็สู้เขาได้ ไปทำงานก็ประสบความสำเร็จ อย่างนี้มันถึงจะใช้ได้ มันสิ่งที่ว่ารามคำแหงสามารถขายได้ เหมือนที่จุฬาฯ ธรรมศาสตร์ ขายได้ก็คือถูกศิษย์ของเราประสบความสำเร็จในวิชาชีพ ถูกศิษย์รามคำแหงไปเป็นนัก

กฎหมาย ไปเป็นผู้พิพากษาศาลฎีกาได้ สูงสุดของอาชีพเขา ลูกศิษย์ที่ไป เป็นปลัด นายอำเภอได้ผู้ว่าได้ ก็ถือว่าเราแจ้งไว้ได้แล้ว อย่างนี้เป็นต้น ลูก ศิษย์ของเราจบไปแล้วไปเป็นตำรวจ ตำรวจก็ขึ้นเป็นนายพลได้ ลูกศิษย์ รามคำแหงก็เป็นได้มีเยอะแยะ ผู้เขาได้เราไม่แพ้ที่อื่นๆ เขาเป็นได้เราก็ เป็นได้ เป็นต้น นี่ก็จุดที่เราขายได้...สื่อมีส่วนสำคัญแล้วระยะหลังเมื่อ หลายนมหาวิทยาลัยหลายที่ก็ขายสื่อ ก็อย่างมหาวิทยาลัยที่ประสบ ความสำเร็จอย่างราชภัฏที่ทำลูกศิษย์ที่เป็นนักแสดงมาเป็นสื่อ รามคำแหง เองก็มีลูกศิษย์ที่เป็นนักแสดงที่พอจะช่วยมหาวิทยาลัยได้..."

(คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

"...เป็น Brand ของเราจากการกำหนดอัตลักษณ์ Brand มักจะเกิดขึ้นมาเอง หลังจากที่เรากำหนดอัตลักษณ์ ความเก่งมันก็ทำให้เกิด Brand ด้วย อันนี้ เป็นส่วนหนึ่งที่เราจะต่อเชื่อมกันเข้าไป การพูดกันปากต่อปากดีกว่าที่จะ ทำประชาสัมพันธ์โฆษณาหรือให้มันดัง..." (ศิริโรจน์ ผลพันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

4.1.5.6 ข้อค้นพบอื่นๆ ด้านทุนความสัมพันธ์

1) สถาบันคู่แข่งในระดับสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น นอกจากทุน ความสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับความรู้ด้านความสัมพันธ์ ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ด้านความร่วมมือและเครือข่าย ด้านภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ และด้านความสัมพันธ์อัน เนื่องมาจากผลงานวิชาการแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญของ มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้กล่าวถึงประเด็นที่ใกล้เคียงกับความรู้ด้านความสัมพันธ์แต่เป็นความรู้ เกี่ยวกับคู่แข่งทางการศึกษา ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ ให้ทันต่อสภาพ การแข่งขันทางการศึกษา อันช่วยให้สามารถได้ส่วนแบ่งทางการตลาดกับกลุ่มลูกค้าใหม่มาทดแทน ส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่สูญเสียไป

"...ตอนหลังไปเรียนราชภัฏเยอะขึ้น ราชวมงคลมากขึ้น เจอคู่แข่ง เด็กก็คิด ว่าไปเรียนดีกว่ารามคำแหงเพราะ โอกาสจบที่นั่นมีมากกว่า เรียน รามคำแหงโอกาสจบน้อย เป็นเรื่องที่เราจะต้องเจอคู่แข่งแล้วก็เจอลูกค้า แต่เราก็ไม่ได้ลูกค้าใหม่ เราสามารถสร้างตลาดประสบความสำเร็จจากการ ที่เราเข้าใจข้อนี้แหละว่า เราจะต้องเสียส่วนแบ่งตลาดครั้งนี้ไป พอเราเสีย ส่วนแบ่งทางการตลาดครั้งนี้ไปเราก็ไปเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดตัวอื่น เข้ามาทดแทน..." (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

4.1.5.7 ปัญหาและอุปสรรคด้านทุนความสัมพันธ์ จากสภาพการดำเนินการด้านทุนความสัมพันธ์ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคด้านทุนความสัมพันธ์นั้นเป็นปัญหาและอุปสรรคที่มีความสอดคล้องในด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับคู่แข่ง และด้านภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ

1) สถาบันการศึกษาคู่แข่งเป็นอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในการสร้างรายได้ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแสดงความคิดเห็นสถาบันการศึกษาคู่แข่ง การตลาดทางการศึกษาเป็นอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยและส่วนแบ่งทางการตลาด โดยมหาวิทยาลัยยึดแนวทางด้วยการรักษามาตรฐานของมหาวิทยาลัย เพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่เพื่อทดแทนส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูญเสียไป

“...การที่เราแข่งกันแล้วจะสร้างอะไรให้มีจุดเด่นจุดแข็งขึ้นมามันจะไปทำอย่างสินค้าเหมือนเอกซันก็คงจะไม่ได้ แล้วก็ศักดิ์ศรีด้วย ผมยกตัวอย่างให้ดูอย่างที่เราเจอ รามคำแหงเราไปเปิดสอนชั้นปริญญาโทในสาขาวิทยบริการ ในหลายจังหวัด 23 จังหวัดที่เราสอนอยู่หลังจากที่มีมหาวิทยาลัยใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างชั้นปริญญาโท ก่อนหน้านี้ถือว่าเราสอนในระดับที่ค่อนข้างถูกที่สุด ปริญญาโทภาคพิเศษสอนกันปีละประมาณ 50,000 บาท สองปีก็แสนหนึ่งก็จบแหละ เทียบกับหลายแห่งอยู่ที่ประมาณสองแสน พอเราไปเปิดสอนก็ประสบความสำเร็จ พอเปิดมหาวิทยาลัยใหม่ๆ ขึ้นมา เขาก็ไปขึ้นป้ายโฆษณา 35,000 จบแน่ คิคคูติ 100,000 ลดเหลือ 35,000 บาทเราเรียนของเราลงสองปี ลดไปเหลือปีครึ่งบางแห่งเหลือปีเดียว เราก็เกิดความอึดอัดให้เราไปลดอย่างเขาได้ไหม และไปลดเงินใจให้เรียนจบง่าย ๆ อย่างเขาได้ไหม จากการที่จะเรียน 2 ปีหรือปีครึ่งหรือปีเดียว จบปริญญาโทเนี่ยนะ เรามองว่าเราขายชิ้นน้ำที่จะทำ เพราะว่าศักดิ์ศรีของมหาวิทยาลัยเรากับมหาวิทยาลัยใหม่ๆ พวกนี้ก็คนละศักดิ์ศรีกัน นี่คืออุปสรรค อุปสรรคในข้อนี้ทำให้รามคำแหงเสียลูกค้าพอสมควร เสียทั้งๆ ที่เรารู้ว่าถ้าเราหน้าด้านหน่อยเราก็พอจะรักษาลูกค้าไว้ได้ แต่เราก็ไม่กล้าทำ มีข้อจำกัด...จำเป็น เหมือนกัน โครงการปริญญาเอก รามคำแหงเป็นมหาวิทยาลัยแรกๆ ในประเทศไทยที่เปิด โครงการปริญญาเอกอย่างจริงจัง เปิดขึ้นมาแล้วเราก็ไม่กล้าที่จะให้เรียนง่าย ในที่สุดก็เรียนกันไม่ค่อยจบ รุ่นแรกเรามีหลายคนนะ คณะละ 20-30 คน รวมเข้ามามีถึง 400 กว่าคน ปรากฏว่าจบออกไปก็สู้กับตัวเอง มันก็เข็ด แห่ไปเรียนที่อื่นที่เขาโฆษณา ออกไปเรียนที่ฟิลิปปินส์บ้าง เขาไปเรียนจบมาแล้วเพื่อที่เรียนที่

รามคำแหงยังไม่จบเลย แล้วเราไปทำอย่างนั้นได้ไหม เราก็ทำไม่ได้ ต้อง
รักษามาตรฐานไว้..." (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

2) **ขาดประสิทธิภาพด้านการประชาสัมพันธ์** แม้ว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะมีโครงสร้างองค์กรด้านการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน แต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกล่าวว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังขาดการประชาสัมพันธ์ ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหามาและอุปสรรคโดยเน้นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และปรับปรุงการบริหารจัดการของหน่วยงานประชาสัมพันธ์

"...จุฬาฯ มักจะถูกชาวบ้านบ่นอยู่เรื่อยๆ ว่าเรื่องที่ไม่รู้ว่าจุฬาฯ กำลังทำอะไร ผมว่าตรงนี้คือจุดอ่อน ในเชิงที่เรามองภาพกว้างเราขาดประชาสัมพันธ์เชิงรุกไปพอสมควร ทั้งๆ ที่เรามีขีดความสามารถตรงนี้อยู่ที่นี้เป็นเรื่องยากที่ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เพราะบางครั้งก็ซุกซน บางทีบางครั้งก็มองว่าคนจุฬาฯ เงียบๆ หรืออายุที่จะซุก กลัวซุกออกไปเดี๋ยวก็หาว่าไม่ แต่การไม่ทำตรงนี้เลขมันก็ส่งผลเสียเหมือนกันว่าถูกต่อต้านว่า เออทำไมมืออย่างนี้ดีๆ แล้วทำไมไม่ซุกไม่บอกให้รู้บ้าง ทำไมมืออย่างนั้นแล้วไม่ประชาสัมพันธ์บ้าง ตรงนี้ผมมองว่าผู้บริหารจุฬาฯ ก็เห็นปัญหาตรงนี้ซึ่งยอมรับว่ายังอ่อนอยู่ในด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุกพอสมควร ซึ่งต้องปรับปรุงอีกเยอะ หน่วยงานประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยก็มีแค่หน้าที่ไม่ได้เต็มที่แบบที่เราต้องการ..." (วิระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์,

31 มีนาคม 2551)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1 สภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

สภาพทุนทางปัญญา	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	จุฬาฯ	ม.ราม	มจร.	มทร. กรุงเทพ	ม.ราชภัฏ สวนดุสิต
ทุนมนุษย์					
คณาจารย์มีความรู้เชิงวิชาการและปฏิบัติ	✓			✓	
มีการนำความรู้ของคณาจารย์ นิสิต นักศึกษาไปสร้างเป็นรายได้ให้กับสถาบัน	✓			✓	
มีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านแต่ขาดทักษะชีวิตด้านอื่นๆ		✓		✓	
คณาจารย์ขาดสมดุลระหว่างทักษะการสอนและการวิจัย				✓	
คณาจารย์ บุคลากร มีประสบการณ์สูง	✓	✓		✓	
คณาจารย์ บุคลากร มีความแตกต่างกันของเพศและวัย	✓			✓	
มีการให้รางวัล เงินรางวัล และการให้การฝึกอบรม		✓	✓	✓	
มีการบริหารจัดการระบบสนับสนุนและความก้าวหน้าในอาชีพ	✓		✓	✓	
สร้างความตระหนักในอาชีพด้วยการยกย่องและสร้างการยอมรับ			✓		
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุนมนุษย์		✓			✓
บุคลากรรุ่นเก่าขาดการปรับตัวและไม่ต้องการการพัฒนา	✓			✓	
ขาดสำนึกในความสำเร็จและความรับผิดชอบ		✓			

สภาพทุนทางปัญญา	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	อุหาฯ	ม.ราม	มจร.	มทร. กรุงเทพ	ม.ราชภัฏ สวนดุสิต
ทุนมนุษย์ (ต่อ)					
มีความแตกต่างของบุคคล เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจากระบบการจัดเก็บรายได้ที่ไม่เป็นระบบ				✓	
บุคลากรมีภาระงานมากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาสำหรับการพัฒนา			✓		
ทุนโครงสร้างและองค์กร					
มีการนำความรู้เกี่ยวกับองค์กร ไปสร้างเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา		✓			
วิสัยทัศน์เป็นลักษณะวิสัยทัศน์ร่วม	✓	✓	✓	✓	
วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการทำงานร่วมกัน	✓		✓		
ยึดหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล			✓	✓	
ยึดหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม		✓	✓		✓
ใช้คู่มือการปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์			✓		
บริหารทรัพยากรมนุษย์สองประเภทภายใต้มาตรฐานและเป้าหมายเดียวกัน			✓		
ใช้ผู้นำในการสื่อสารองค์กร		✓		✓	
วางระบบฐานข้อมูลสารสนเทศสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร			✓		
ประเมินผลงาน โดยมุ่งที่ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นสำคัญ		✓	✓		

สภาพทุนทางปัญญา	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	จุฬาฯ	ม.ราม	มจร.	มทร. กรุงเทพ	ม.ราชภัฏ สวนดุสิต
ทุนโครงสร้างและองค์กร (ต่อ)					
เข้าถึงปัญหาในเชิงรุกและเชิงรับ		✓	✓	✓	
มีการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ	✓				✓
ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอ	✓				
ขาดการจัดการความรู้				✓	
ประเมินผลงาน โค้งมุงที่ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นสำคัญ		✓	✓		
ขาดการสร้างแบรนด์กับการสร้างอัตลักษณ์ของสถาบัน		✓			✓
ข้อจำกัด กฎ ระเบียบของ โครงสร้างองค์กรแบบราชการ ไม่สอดคล้องกับบริบทของสถาบัน			✓	✓	
ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการแบบราชการ	✓		✓		
การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐมีผลกระทบของต่อ โครงสร้างและองค์กรของสถาบัน		✓	✓	✓	
บุคลากรมีความสามารถและศักยภาพ ไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้างองค์กร		✓	✓		

สภาพทุนทางปัญญา	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	จุฬาฯ	ม.ราม	มจร.	มทร. กรุงเทพ	ม.ราชภัฏ สวนดุสิต
ทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี					
นำความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสำเร็จรูปและเทคนิคจากการปฏิบัติงานมาเป็นลักษณะเด่นในการจัดการเรียนรู้		✓			
มีการตอบสนองการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ	✓				✓
นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานและการเรียนรู้	✓	✓		✓	✓
โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสะดวกต่อการใช้งาน	✓				
เป็นการวิจัยและพัฒนาตามความสามารถและความถนัดของสถาบัน		✓			✓
เป็นการวิจัยแบบร่วมมือและเครือข่าย	✓		✓		
การเข้าถึงระบบเครือข่ายยังไม่ครอบคลุม	✓				✓
ขาดการนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์เชิงธุรกิจ	✓				
ความสามารถเฉพาะทางที่สถาบันอื่นไม่สามารถปฏิบัติ/ลอกเลียนแบบนั้นไม่ได้ถูกนำมาจดเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบัน		✓			
ความไม่พร้อมของบุคลากรในการใช้งานและความไม่สมบูรณ์ของเครื่องมืออุปกรณ์	✓				✓
ทุนความอันทันท์					
มีการวิจัยทางการตลาดเพื่อเรียนรู้ลูกค้า	✓	✓			

สภาพทุนทางปัญญา	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	จุฬาฯ	ม.ราม	มจร.	มทร. กรุงเทพ	ม.ราชภัฏ สวนดุสิต
ทุนความสัมพันธ์ (ต่อ)					
กำหนดโครงสร้างด้านการประชาสัมพันธ์	✓	✓			
มีการสร้างองค์ความรู้จากความต้องการของภายนอก	✓				
มีการสร้างความภาคภูมิใจในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ			✓		
ใช้เทคโนโลยีจากภายนอกเป็นตัวสร้างการเรียนรู้และการทำงาน	✓				
สร้างภาพลักษณ์ในระดับองค์กร	✓	✓			
อาศัยความสำเร็จของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาและมีชื่อเสียงในการสร้างความสัมพันธ์		✓			✓
การฝึกปฏิบัติที่สร้างรายได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของนิสิต นักศึกษา				✓	
คู่แข่งในระดับสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้นและเป็นอุปสรรคในการหารายได้		✓			
ขาดประสิทธิภาพด้านการประชาสัมพันธ์	✓				

หมายเหตุ: ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอาจไม่ได้กล่าวถึงประเด็นทุกประเด็น เนื่องจากอาจไม่ได้คำนึงว่าเป็นประเด็นที่สำคัญสำหรับสถาบันของตน ประกอบกับผู้วิจัยไม่ได้ใช้คำถามในลักษณะเจาะลึกในทุกประเด็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

4.2.1.แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้นสืบเนื่องจากแนวคิดในการพัฒนาสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เพื่อสร้างความอยู่รอดให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในอนาคต แนวคิดดังกล่าวไม่จำกัดเพียงแต่ในระดับอุดมศึกษาเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการพัฒนาในระดับประเทศเพื่อแก้ไขปัญหาในระยะยาว ทั้งนี้การพัฒนาทุนทางปัญญาไม่จำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสูง หากใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเท่านั้น แต่สามารถเพิ่มผลผลิตและผลลัพธ์ให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้เช่นกัน

“...ให้ความสำคัญมากเลย เพราะมันเป็นกลไกที่จะอยู่รอดในอนาคต...ถ้า อุดมศึกษาตระหนักถึงทุนทางปัญญาที่มีอยู่ มองไม่เห็น ไม่เชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น มันไปพัฒนาอะไรต่อไม่ได้...” (ศิริจรรย์ ผลพันธ์, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...ทุนทางปัญญานี้ผมก็ชอบใจเรื่องตรงนี้นะ ผมว่าตัวนี้เป็นเรื่องที่ทางทั้งประเทศไม่ใช่ในเฉพาะมหาวิทยาลัย... โดยนโยบายระดับประเทศให้น้ำหนักตัวนี้น้อยไปหน่อย เราไปเน้นการพัฒนาในรูปแบบเฉพาะหน้า ยกตัวอย่างเช่น นโยบายของรัฐบาลทุกๆ ชุดที่ออกมา พอมาถึงก็แก้ปัญหาเร่งด่วนต่างๆ จราจร พวกนี้เป็นปัญหาเหมือนกันแต่ไม่ใช่ปัญหาระยะยาว...” (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

“...การเน้นการพัฒนาทางทุนทางปัญญาทำให้เราใช้งบประมาณน้อยลง ใช้คนเท่าเดิม สามารถทำงานได้ในปริมาณที่มากขึ้น มันทำให้กระบวนการบริหารจัดการมันชัดเจน ยิ่งใช้ IT เป็น based ยิ่งทำให้งานใช้คนน้อยและประหยัดเวลาไปได้มาก...” (อรุณี อินทรไพโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

การพัฒนาทุนทางปัญญาเป็นส่วนเสริมให้เกิดการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะผลผลิตหลักของสถาบันนั้นคือ บัณฑิต เป็นการผลิตบัณฑิตกลับเข้าสู่สังคมเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ

“...*Intellectual capital* มันทำให้มหาวิทยาลัยพัฒนาไป แล้วผลผลิตของมหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันได้ แต่จะในหรือต่างประเทศก็ขึ้นอยู่กับ

ความสามารถของแต่ละมหาวิทยาลัย ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ ก็สามารถไป
แข่งในต่างประเทศได้ ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยเล็กๆ ก็พัฒนาแข่งขันในประเทศได้
..." (ศิริโรจน์ ผลพันธุ์, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

"...การทำงานเพื่อนักศึกษา เพราะคืออนาคตของประเทศ คือทำให้มี
ประชาชนไปสู่สังคม บางที่เราจะแข่งกับคนด้วยกันเองมันต้องมีการคิด
อาวุธทางปัญญาให้กับนักศึกษา การเรียนรู้ทางทุนทางปัญญาเปลี่ยน
สถานะทางสังคมของคนเรา มีโอกาสที่ดีขึ้น แล้วมันต้องสร้างโอกาส
กลับไปให้ผู้อื่น..." (อรุณี อินทรไพโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

แนวคิดในการพัฒนาทุนทางปัญญาผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอเป็นสอง
แนวทางหลักด้วยกัน คือ การพัฒนาทุนทางปัญญาในแต่ละด้าน โดยพิจารณาเลือกพัฒนาในด้านที่มี
ความสำคัญ ความจำเป็น หรือสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย และการพัฒนาทุนทางปัญญาใน
แต่ละด้านแบบบูรณาการ โดยพัฒนาทุนมนุษย์ ทุน โครงสร้างและองค์กร ทุนนวัตกรรมและ
เทคโนโลยี และทุนความสัมพันธ์อย่างพร้อมกัน

1) แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในแต่ละด้าน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบนี้ไปที่การพัฒนาในทุนมนุษย์เป็นสิ่งแรก เนื่องจากความรู้จะ
ตั้งสมอยู่ที่คนเป็นหลัก ซึ่งหากคนเป็นทรัพยากรที่เป็นส่วนที่ขับเคลื่อนทุนประเภทอื่นๆ ในสถาบัน
ได้ ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านเสนอให้พัฒนาในทุนความสัมพันธ์ โดยการวิจัยทาง
การตลาดเพื่อหาความต้องการจากภายนอกเป็นเงื่อนไขให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องปรับตัวเพื่อ
การอยู่รอดของสถาบัน

"...คงดูจากที่เราทำมาทั้งหมดว่าตัวไหนค่อยไปหรือ ไม่มีประสิทธิภาพจาก
4 ปัจจัยที่ว่า ไม่ได้สมบูรณ์ทุกเรื่องต้องเริ่มจากตัวที่มันค่อยก่อน..." (เฉลิม
มัติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

"...มหาวิทยาลัยควรจะเลือกทำบางอย่าง ไม่สามารถทำทุกอย่างทั้งหมดได้
จึงมาอย่างสองอย่างก่อน हमจะ... พื้นฐานที่สุดเลยคือการผลิตบัณฑิต
ดังนั้นการพัฒนาการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสูง อย่างเพิ่ง ไปพูดถึงเรื่อง
ของวิจัย นั่นคือภารกิจที่สอง จะทำต้องศึกษาให้ดี เพราะบัณฑิตคือ
เป้าหมาย..." (ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

"...คุณ ต้องเริ่มมาจาก ทุนมนุษย์ ถ้าคุณจะรอดวันนี้ เพราะว่าปัญหามาจาก
สมองของมนุษย์ ไซ้ใหม่ คือมันแยกไม่ได้ไง...ทุนมนุษย์ก็ต้องมีคุณภาพ

ถูกไหม ถ้ามีคุณภาพก็จะประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ทุนเน้นมาทั้งหมดมันเป็น *minimum requirement* เพราะว่าทุนอื่นๆ มันเป็น *technology* หรือ *structural capital* มันไปบวกกับทุนมนุษย์ที่ห่วย ... จะบอกว่าไม่มีทุน ทุนของเขา คือ เงิน ลืมไปว่าทุนนี่คือกะโหลก..."
(จิระ หงส์ถาวรภัก, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2553)

"...เน้นตัวบุคคลแล้วมันจะเสริม เพราะว่าองค์กรประกอบด้วยบุคคล ถ้าปัจเจกบุคคลเป็นองค์กรก็ *Automatic...*" (สุนันทา เสงี่ยมรามาศ, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

"...สร้างเงื่อนไขข้างนอกก่อน ให้รู้สึว่าจะต้องปรับไม่ทันอยู่ไม่ได้ ต้องเพิ่ม *ingredient* ในระบบ..." (ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

"...มันต้องเริ่มที่คนก่อน แล้วค่อยไปค่อที่ทุนวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม..." (ศิริโรจน์ ผลพันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

2) แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาทุกด้านพร้อมกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนทางปัญญาในแต่ละด้านเท่ากันพร้อมกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทุนทางปัญญาอย่างบูรณาการ ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของ *balance-score card* ที่มุ่งเสริมการพัฒนาองค์กร ในปัจจัยทุกด้านอย่างสมดุล

"...การพัฒนาให้เกิดทุนทางปัญญากับมหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาที่ใช้แบบผสมผสาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด..." (อรุณี อินทรไพโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

"...เป็น 4 *functions* คิดว่า ไม่อย่างนั้นก็เกิดไม่ได้ ทุกอย่างมีความจำเป็นทั้งนั้น ถ้าองค์กรความรู้ที่สร้างมาไม่เอื้อต่อสถานประกอบการองค์ความรู้จะเอาไปทำอะไร เพราะฉะนั้นทุกเรื่องที่คุณมาทั้งหมดมีความสำคัญ แล้วแต่เงื่อนไขของมหาวิทยาลัยใด..." (เฉลิม มัติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

"ผมต้องถามว่าบางครั้งเรามองลำดับความสำคัญของการสนับสนุนแล้วบางทีมันสร้างความรู้สึกละเลยที่ไม่ถูกต้อง เพราะว่าพอเราพูดถึงอย่างหนึ่งอีก

อย่างหนึ่งก็จะน้อยใจว่า แล้วฉันไม่สำคัญหรือ จริงๆ แล้วผมว่าต้องทำ เป็นบูรณาการต้องทำไปพร้อมๆ กันหมด ไม่สามารถดึงจุดใดจุดหนึ่งไป ขณะที่อีกจุดหนึ่งไม่ไป...ผมว่าอันนี้มันคล้ายเป็น *balance-scored card* ซึ่ง มันเป็นสิ่งที่ต้องทำทั้งหมด คำตอบเหมือนเดิมที่ผมมองว่า มันควรทำ พร้อมกันแล้วทำทุกๆ ด้านไปพร้อมกัน ไม่ใช่ว่าจัดตรงนั้นก่อนตรงนี้ก่อน การทำงานในมหาวิทยาลัยยิ่งสำคัญมากที่จะดึงปัจจัยไปพร้อมๆ กัน ที่เรากล่าวมาทั้งหมดมันเป็นแผนไม่ควรให้สิ่งใดก่อน..." (วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2551)

"...อาจต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับองค์ประกอบทุนทางปัญญาในด้าน โครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ โครงสร้างพื้นฐานทางนวัตกรรมและ เทคโนโลยี เป็นพิเศษ เนื่องจากจะทำให้กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (*Knowledge Management*) ที่เป็นส่วนหนึ่งของทุนทางปัญญาสัมฤทธิ์ผล และจะทำให้การสร้างทุนทางปัญญาจากสถาบันอุดมศึกษาเพื่อตอบสนอง ภาคการผลิตได้ตรงตามความต้องการ..." (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นแนวทางพัฒนาในทุนทางปัญญาแต่ละด้าน หรือแนวทาง พัฒนาทุนทางปัญญาทุกด้านพร้อมกัน ต่างก็เป็นกลไกในการค้ำชูการสร้างทุนทางปัญญาในด้าน ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงถึงกัน

"...การพัฒนาในทุนทางปัญญา มันจะมีส่วนต่อเนื่องของมันอยู่ ที่จะสร้าง ฐานของทุนที่เอง ผมยกตัวอย่างเราทำเรื่องอาหารก็ใช้หลักของอาหารเป็น จุดขาย เป็นฐาน ถ้าเราไม่รู้เรื่องข้าวเราทำอะไรก็ไม่ได้เลย เพราะฉะนั้น เราก็มองว่าถ้าเราเป็นตรงนี้ เราก็ควรจะเรียนรู้เรื่องข้าว การเรียนรู้เรื่อง ข้าวได้ก็ต้องมีการเรียนรู้เรื่องโรงสี เราก็ส่งคนไปเรียนเรื่องโรงสีมา...ตัว ต่อเหล่านี้มันสามารถเพิ่มมูลค่าและคุณค่าต่อเนื่องกันไปเรื่อยๆ ให้กับ สถาบันได้..." (ศิริโรจน์ ผลพันธ์, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

ทั้งนี้ผู้จากแนวทางการพัฒนาที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวไว้ในภาพรวมทั้งสองแนวทาง ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอในรายละเอียดเกี่ยวกับการแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในแต่ละ ด้านเพื่อทราบถึงแนวทางการพัฒนามากยิ่งขึ้น

4.2.2 แนวทางการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ (Human Capital)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างให้แนวทางการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ที่แตกต่างกันออกไป โดยมีพื้นฐานแนวความคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงการพัฒนามนุษย์ภายในองค์กรที่ตัวบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างให้เกิดการพัฒนาในระยะยาว เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาในทุนประเภทอื่นๆ ค่อยไปได้ง่ายกว่า มากไปกว่านั้นแนวคิดในการพัฒนาด้านทุนมนุษย์จะต้องเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้ทุนมนุษย์หยุดอยู่กับที่ เพราะต้องรองรับและเรียนรู้ให้เท่าทันต่อความรู้ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

“...เครือข่ายความสัมพันธ์ก็คงเปลี่ยนแปลงไปตามคนข้างนอก การเปลี่ยนแปลงคนข้างในนั้นสำคัญและง่ายกว่า...” (จิระ หงส์ถาวรภัก, *สัมภาษณ์*, 23 เมษายน 2553)

“...ผมชอบที่สุดผมไปอ่านหนังสือของ ลี กวน ยู ตอนที่เขานำประเทศ สิงคโปร์ตอนที่ได้รับเอกราชออกไป ตอนได้รับเอกราชใหม่ๆ นั้นประเทศ สิงคโปร์ยังไม่มีเงินเยอะขนาดนี้ ยังเป็นประเทศยากจนอยู่ ดึกสูงๆ ไม่มีเมืองเขามีพื้นที่อยู่นิดเดียว เขาคนมากองอยู่ในแนวราบคนเต็มเมืองไปหมด เขามองด้วยความเศร้าว่าไอ้ไอ้ประเทศเขามีแค่คน บ้าไม่ไม่มี ปูอก ยางไม่ได้ ทำอะไรก็ไม่ได้ ดังนั้นเมื่อประเทศมีแค่คน การพัฒนาประเทศ พัฒนาคอนอย่างเดียว ถ้าคนแก่แล้วเรื่องที่เหลือมันไปทำเอง พัฒนาคนแล้ว คนก็ไปพัฒนาประเทศต่อ *concept* นี้คิดกับประเทศไทย เราพัฒนาเพื่อตอบสนอง *need* ของคน เพราะฉะนั้นสิ่งที่ถูกควรพัฒนาคนก่อนแล้วไปพัฒนาอย่างอื่นจะสร้างโน้มน้าข้างประไร ทำให้คนมันแก่สำคัญ...” (คิม ไชยแสนสุข, *สัมภาษณ์*, 28 มีนาคม 2551)

“...ตัวที่พัฒนาหยุดยังไม่ได้คือ ทุนมนุษย์ หยุดไม่ได้ หยุดบ๊ีบมันเฉื่อยเฉย มันมีค่ามากวันนี้ หยุดไปสัก 6 เดือน 1 ปี มันก็ไม่มีค่าแล้ว หยุดไม่ได้จริงๆ หยุดสักอาทิตย์เดียวก็แย่แล้ว หยุดเดือนหนึ่งไม่หมดสภาพเธอ ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา ต้องพัฒนาตลอด ทุนมนุษย์นี้ ปัจจุบันต้องมีความ *dynamic* เป็นหยุดนิ่งไม่ได้ ความรู้จะต้องเป็นความรู้ที่ทันต่อบริบทของโลก เมื่อก่อนเคยสอบได้เกียรตินิยม เค้านี้ไอ้อะไร ไม่ได้เลย ทุนมนุษย์ต้องพัฒนาไม่หยุด...” (สมถวิล ฤทธิ์เรียงนาม, *สัมภาษณ์*, 21 เมษายน 2553)

ผู้วิจัยเรียงลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านความรู้ของบุคคล ด้านทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคล ด้านคุณสมบัติของบุคคล ด้านแรงจูงใจ ด้านความตระหนักในอาชีพ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อค้นพบอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นไปตามกรอบแนวคิดดังกล่าว ซึ่งมีผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ดังนี้

4.2.2.1 ด้านความรู้ของบุคคล

1) ควรปรับเปลี่ยนแนวคิดในการให้ความรู้แก่คนเพื่อการศึกษาตลอดชีวิต ในระดับของภาครัฐหรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐก็ตาม ต่างต้องเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการให้ความรู้แก่บุคคลในรูปแบบการของศึกษาตลอดชีวิต เนื่องจากระยะเวลาของช่วงชีวิตคนที่อยู่ในระบบการศึกษานั้นมีจำกัดเพียงไม่กี่ปี ประกอบกับจำนวนประชากรที่อยู่นอกเหนือจากระบบการศึกษามีจำนวนมากกว่าประชากรที่อยู่ในระบบการศึกษา อีกทั้งความรู้ยังมีการเปลี่ยนแปลงและมีความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นอย่างตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องทำให้คนทั้งประเทศได้เรียนรู้ พื้นฐานจากในระบบการศึกษา นอกจากระบบการศึกษา ค่อยๆ ออกไปเป็นการศึกษาตามอัธยาศัย จนเกิดเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การปรับเปลี่ยนแนวคิดในการให้ความรู้แก่คนเพื่อการศึกษาตลอดชีวิตจึงเป็นแนวทางที่สร้างความรู้ให้กับมนุษย์ได้ในระยะยาว ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“...การพัฒนาทุนมนุษย์ของเราเนี่ยเขาเข้าใจผิดกัน ปัจจุบันนี้ที่ในนโยบายรัฐบาลทำกันอยู่หลายรัฐบาลต่อเนื่องกันมานุ่งไปเรื่องการศึกษา มุ่งไปที่กระทรวงศึกษา แล้วคนในกระทรวงก็สนใจเรื่องอะไร เน้นแต่เรื่องการศึกษาในระบบต้องทำให้มีเด็กเรียนฟรีครบ 12 ปี เน้นที่ตรงนั้นไป มันแค่ช่วงระยะสั้นๆ เท่านั้น ฉะนั้นถามว่าแล้วมันก็ได้เรียนที่วันจริง การศึกษาที่จะพัฒนาทุนทางปัญญามันไม่ใช่การเรียนในมหาวิทยาลัยอย่างเดียว การเรียนในมหาวิทยาลัยมันก็โอเค ประถม มัธยม มันก็โอเค...ผมก็ตั้งคำถามบอกเขาว่าง่ายๆ วันนี้คนไทยมีประมาณ 63 ล้านคน เขาเอาตัวเลขมาดู ตั้งแต่เด็กอนุบาลถึงปริญญาเอกมีประมาณ 12 ล้านคน และกว่าอีก 50 ล้านคนอยู่ข้างนอก แสดงว่าถ้าคนพูดถึงแต่เรื่องการศึกษาในระบบแสดงว่าคนอีก 50 กว่าล้านคนถูกทอดทิ้ง ไม่ได้ได้รับการพัฒนา เพราะฉะนั้นคุณทำให้ตายเมืองก็ไม่เจริญ แล้วก็สอนเสร็จก็เป็นการสอนทั้งประมาณร้อยละ 70-80 การสอนทั้งเรียนในระบบ ป. 6 ใช้ได้ เด็กจบ ป. 6 อายุก็ปี 12 ปี กว่าตายอีกก็ปี แล้วเวลาอีกที่เหลือ เด็กจบป.ตรีอายุ 22 ปี อีก 40-50 ปีเรียนอะไรอีกไหม เหมือนหนึ่งว่าอีก 30-40 ปีข้างหน้าความรู้ของคนพวกนี้

เหมือนไม่ได้เรียนอะไรอีกแล้ว... ไม่มีความรู้อะไรที่เป็นความรู้ที่ทันแก่โลก เพราะฉะนั้นการศึกษาที่จะทำให้มนุษย์เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าเป็นสมอง สามารถสร้างทุนทางปัญญาได้นั้นต้องให้คนทั้งประเทศได้เรียน และได้เรียนตลอดเวลาแบบเป็นการศึกษาค้นคว้าตลอดชีวิต การศึกษาค้นคว้าตลอดชีวิตต้องศึกษาในระบบ นอกกรอบและตามอัธยาศัย..." (กิม ไชยแสนสุข, *สัมภาษณ์*, 28 มีนาคม 2551)

"...ทุนมนุษย์การเรียนรู้สำคัญมากที่สุด... นักศึกษาต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความรู้ให้กับคนค่อนข้างยาก ประสบการณ์การเรียนรู้ต้องการการปรับปรุงอยู่เรื่อยๆ ต้องคอยเรียนรู้จากหลายๆ ฝ่ายจะทำให้เราได้เปรียบ ทำให้พัฒนาได้เร็วขึ้น ง่ายขึ้น..." (อรุณี อินทรไพโรจน์, *สัมภาษณ์*, 22 เมษายน 2553)

"...เป้าหมายการเรียนหนังสือไปเพื่อจะ เพื่ออะไรก็ไม่รู้ เพราะว่าเรามีปริมาณเยอะจน แม้กระทั่งปริมาณของทุนมนุษย์ก็เยอะแต่คุณภาพมันไม่มี ความรู้มันไม่จำกัดแค่ในห้อง แต่มันต้องยาวต่อไปเรื่อยๆ... ต้องมีความใฝ่รู้ ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต..." (จีระ หงส์ถาวรภักดิ์, *สัมภาษณ์*, 23 เมษายน 2553)

2) ควรสร้างความหลากหลายของความรู้ในเชิงลึกและกว้าง สืบเนื่องจากแนวคิดในการให้ความรู้แก่คนเพื่อการศึกษาตลอดชีวิตนั้น ความรู้จึงไม่ได้จำกัดแค่เพียงเนื้อหาสาระวิชาในห้องเรียน ในหนังสือเรียนเท่านั้นแต่ยังหมายรวมถึงความรู้ต่างๆ ที่อยู่รอบตัว การให้ความรู้ที่หลากหลายในเชิงลึกในศาสตร์ของแต่ละด้านและเชิงกว้างในบริบทของรอบตัว จะช่วยให้มนุษย์เกิดทักษะทางความคิดเพื่อรองรับต่อพลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

"...ความรู้มันไม่ได้จำกัดแค่เนื้อหา เคมี ชีวะ ฟิสิกส์ แต่ความรู้มันรอบด้านไปหมด เศรษฐกิจ การเงิน หุ้น ปอกต้นไม้ ราคาข้าว ทุกอย่างเป็นความรู้หมด กระทรวงศึกษาไม่ได้สอน กระทรวงเกษตรไม่ได้สอน กระทรวงการคลังไม่ได้สอน ธนาคารแห่งประเทศไทยได้สอนไหม นี่คือการกระทรวงเหล่านี้ที่หนักคือให้กระทรวงศึกษาสอนคนเดียว ถ้าเราจะสร้างทุนมนุษย์ให้เก่ง รู้ต้องดึงทุกกระทรวงมาสอนนอกกรอบและตามอัธยาศัย..." (กิม ไชยแสนสุข, *สัมภาษณ์*, 28 มีนาคม 2551)

“...จะต้องสร้างคนที่มีความรู้ทั้งเชิงลึกและทางกว้าง และมีทักษะหลากหลายเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตรได้อย่างทันท่วงที...” (สมถวิล ฤทธิ์เรียงนาม, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2553)

3) ควรถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานผ่านการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมผู้วิจัยพบว่าเป็นการถ่ายทอดความรู้ไปสู่กลุ่มบุคคลประเภทคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามากกว่าการฝึกอบรมให้แก่บัณฑิตนักศึกษา เนื่องจากเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะในระยะสั้น ช่วยให้เกิดความรู้ใหม่และทักษะใหม่ได้อย่างรวดเร็ว หากสถาบันต้องปรับเปลี่ยนคณาจารย์หรือบุคลากรทางการศึกษา การถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานผ่านการฝึกอบรมเช่นนี้ก็ช่วยเสริมให้ปรับตัวได้ทันต่อความรู้หรือทักษะใหม่ นอกจากนี้การให้ความสำคัญในการการถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานผ่านการฝึกอบรมแก่กลุ่มคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษานั้นเพราะว่าบุคคลทั้งสองฝ่ายต่างเป็นผู้ให้บริการทางการศึกษาแก่นิสิต นักศึกษาโดยตรง

“...คน อย่่างไรก็คน ที่ว่าเมื่อไรก็คน เพราะคนใหม่มันเข้ามาเรื่อยๆ คนใหม่มาก็ต้องมาฝึกอบรม คนเก่าพอชินๆ ไปแล้วก็ลืมก็กลับมาวิธีเฟรชใหม่ ต้องแบบนี่ที่ว่าทรัพยากรที่สำคัญในระบบอุดมศึกษาก็คือคน เทคโนโลยีมันแทนกันไม่ได้ มันไม่ฉลาดเท่าคน...” (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

“...ฝึกอบรมพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เขาควร ได้และก็พัฒนาตรงนั้นขึ้นมา เขาจะได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ...” (ศิริโรจน์ ผลพันธุ์, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...พยายามให้คนรักองค์กรแล้วคนจะอยู่กับองค์กรและทำงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ...ต้องมีการ ให้ความรู้ มีการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร มีการพาไปศึกษาดูงานยังต่างประเทศ...การสร้างทุนมนุษย์อย่างหนึ่งก็คือ การอบรมให้ความรู้เพิ่มเติม ลักษณะของงานราชการจะยากกว่าเอกชน...มีการฝึกอบรมบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อที่จะได้ให้บริการแก่นักศึกษาได้ดีและมีประสิทธิภาพ...เราจัดอบรมโครงการ 30 อบรมทุกเรื่องให้กับนักศึกษาด้วย ให้เขาได้เรียนรู้เพิ่มเติมในสิ่งที่เขาสนใจ ถ้าไร ไม่ต้องไม่คิด มันไม่ได้เกิดถ้าไรช่วงนี้ แต่ถ้าไรมันไปตกที่เด็ก” (อรุณี อินทร ไพโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

4.2.2.2 ด้านทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคล

1) ควรสร้างความร่วมมือเชิงปฏิบัติการและการปรับหลักสูตร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอแนะว่าสถาบันอุดมศึกษาควรสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการที่มีอยู่ในตลาดแรงงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม ในการฝึกปฏิบัติทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่นิสิต นักศึกษา โดยการสอดแทรกเข้าไปในหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ ให้นิสิต นักศึกษาได้มีปฏิสัมพันธ์กับสถานประกอบการ เนื่องจากในการปฏิบัติงานจริง อุปกรณ์และเครื่องจักร อาจจำเป็นต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียน

“...ทำงานได้ตอบสนองตามความต้องการของสถานประกอบการ และจำเป็นต้องมีการฝึกเตรียมก่อนเข้าทำงาน...ปัจจุบันการสร้างทุนมนุษย์ในสถาบันการศึกษา ยังไม่ตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมได้มากนัก เนื่องมาจากหลักสูตรและเครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ฝึกในหลักสูตรมีความแตกต่างจากขั้นตอนการผลิตจริงของอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีซับซ้อนกว่า ดังนั้นหากหลักสูตรไม่ได้ออกแบบ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้สอน และสถานประกอบการ อาจทำให้บัณฑิตที่จบไปแล้วไม่สามารถ...ตัวอย่างประเทศญี่ปุ่นในปัจจุบันมีการจัดการการศึกษาที่ทำให้คนมีทักษะทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันกาล การอบรมคนให้มีทักษะเฉพาะเรื่องในช่วงที่ผ่านมามีไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่ต้องการคนที่มีทักษะสหสาขาวิชา อาทิ ความต้องการนักบริหารจัดการที่มีองค์ความรู้ทางเทคโนโลยี...” (สมถวิล ฤทธิเรียงนาม, ธันวาคม, 21 เมษายน 2553)

2) ควรเปลี่ยนวิธีการให้การเรียนรู้เพื่อปรับกระบวนการคิด ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอแนะทางการพัฒนาในการปรับกระบวนการคิด โดยเน้นที่ค่านิสิต นักศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษาควรปรับเปลี่ยนวิธีการให้การเรียนรู้ในลักษณะให้นิสิตมีส่วนร่วมในแสดงออกทางความคิดเห็น การวิเคราะห์ การเชิงวิพากษ์ การแก้ไขปัญหา และความคิดเชิงสร้างสรรค์

“..คือมันต้องมีความคิดสร้างสรรค์ด้วย....process ของการเรียนรู้ในแต่ละคน ยิ่งในตะวันตกเขาจะได้เปรียบกว่าตะวันออก ครั้งที่เค้าจะได้มีการถกเถียงกัน ของเรามันเป็นการเรียนหนังสือแบบท่องจำ เพราะฉะนั้นในมหาวิทยาลัยที่ เหมือนกับวันนี้โรงเรียนมัธยมประสบความสำเร็จก็ คือโรงเรียนมัธยมที่ออกมาเก่งออกมาทางสาธิต หรือพวกนานาชาติ แต่นั่น

เรียนคนก็เห็นอยู่แล้ว นั่งเรียนส่วนมากเขานั่งเรียนกันเป็นโต๊ะกลม ของเราก็นั่ง มหาลัยบางแห่งก็นั่งเหมือนกันอย่างนี้นั่นก็ความจินตนาการในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดเป็นมูลค่าได้... *intellectual capital* ต้องมาจาก *ability* คือ *think* ไซ้ใหม่คือวิเคราะห์เป็น คือเห็นปัญหาแล้วแก้เป็น นั่นแหละคือคุณมีปัญญา อย่างบางคนสมมุติผมเคยเห็นคนจบจุฬาฯ 2 คน เรียนเท่ากัน แต่พอออกมาทำงาน *performance* ก็ไม่เท่ากันกลับมาก็คือวิธีการเรียน ในมหาวิทยาลัยไม่ว่าจุฬาฯ ธรรมศาสตร์ก็ขึ้นกับการเรียนในแต่ละคณะในแต่ละอาจารย์..." (จิระ หงส์ถาวรภักดิ์, *สัมภาษณ์*, 23 เมษายน 2553)

"...พยายามสอนให้มองปัญหาโดยภาพรวมว่าปัญหานั้นเกิดจากอะไร สอนให้มีการแก้ไขปัญหาแบบ *mild map* คือ แนวความคิดด้านการมองปัญหาแบ่งเป็น 2 แนวคิดด้วยกันคือ แนวความคิดแรกเป็นการแบ่งปัญหาออกเป็นส่วนๆ แบ่งย่อยๆ เมื่อจะได้มองเห็นปัญหาได้ชัดเจนและละเอียดยิ่งขึ้น แต่อีกด้านหนึ่งบอกว่าห้ามแบ่งแยกปัญหาออกเป็นข้อย่อยๆ สำหรับอาจารย์นั้นคิดว่าควรมองปัญหาจากภาพรวมก่อน แล้วค่อยแบ่งย่อยปัญหาออกเป็นข้อๆ..." (อรุณี อินทร ไพโรจน์, *สัมภาษณ์*, 22 เมษายน 2553)

3) ควรส่งเสริมทักษะทางด้านภาษา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า ภาษาคำต่างประเทศเป็นภาษาที่ช่วยเสริมให้นิสิต นักศึกษามีศักยภาพทางการแข่งขันในตลาดแรงงาน แต่จากการเปิดการเขตการค้าเสรีในภาคบริการทำให้เกิดการแข่งขันในตลาดแรงงานเพิ่มสูงขึ้น เพราะตลาดแรงงานจากต่างประเทศ สามารถเข้ามาแข่งขันในพื้นที่งานในประเทศไทยได้ ซึ่งนิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะเสียเปรียบกว่านิสิต นักศึกษาในประเทศเพื่อนบ้านที่มีทักษะทางภาษาสูงกว่า ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาควรสร้างความร่วมมือเชิงปฏิบัติการและการปรับหลักสูตร การแลกเปลี่ยนนิสิต นักศึกษาเพื่อที่จะเรียนรู้ทั้งด้านภาษาและวัฒนธรรม

"...นอกจากนี้เงื่อนไขในอนาคตที่จะมีการเปิดเสรีภาคบริการในปี 2558 ซึ่งจะมีการเคลื่อนย้ายแรงงาน โดยเสรี แต่ข้อเท็จจริงปรากฏว่าบุคลากรไทยมีความอ่อนด้อยในการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นภัยคุกคามที่สำคัญที่ทำให้ทุนมนุษย์ไทยเสียเปรียบทุนมนุษย์ในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านที่มีทักษะทางภาษาสูงกว่า..." (สมถวิล ฤทธิ์เรียงนาม, *สัมภาษณ์*, 21 เมษายน 2553)

“...เรารู้ว่าภาษาตรงนี้มีค่าสำคัญ พยายามที่เอาความรู้ด้านอื่นใส่เข้าไป ผลจะไม่มาก เพราะธรรมชาติของนักศึกษาทุกๆ ไป เขาจะสนใจในชีวิตตัวเองก่อนว่าเรียนให้จบก่อน เพราะวิชาที่เรียนก็จะคายอยู่แล้ว ขอให้ผ่านไปก่อน คิดถึงแค่นั้นก่อน แค่นี้ก็แน่แล้วเพราะทุกคนเรียนกันเต็มที่ เพราะฉะนั้นถ้าเก่งภาษา รู้ว่าถ้าเก่งภาษาอังกฤษงานการจะดีขึ้น จะให้ไปเรียนเพิ่มเติมเอาไว้ที่หลังแล้วค่อยไปเรียน งานเสริมๆ พวกนี้เอาไปฝึกเพิ่มเติมได้...” (เฉลิม มคิโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...ปัญหาเรื่องเกี่ยวกับแนวความคิดสำหรับในส่วนของมหาลัยได้มีการรับสมัครอาสาสมัครของต่างประเทศ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาด้านภาษาให้นักศึกษา เช่น จากประเทศญี่ปุ่น จีน เวียดนาม อินเดีย ซึ่งแต่ละประเทศก็จะมีพื้นฐานทางภาษาวัฒนธรรมที่ต่างกัน ทำให้นักศึกษาได้เรียนรู้ทั้งด้านภาษาและวัฒนธรรม...” (อรุณี อินทรไพโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

4.2.2.3 ด้านคุณสมบัติของบุคคล

1) ควรส่งเสริมกิจกรรมนอกเหนือกิจกรรมทางวิชาการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แสดงความคิดเห็นว่ากิจกรรมสำหรับนิสิต นักศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรจัดกิจกรรมเสริม นอกเหนือจากกิจกรรมทางวิชาการอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานของสมองทั้งสอง ด้านของนิสิต นักศึกษา เพิ่มความเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์ ผ่านกิจกรรมประเภท ดนตรี ศิลปะ การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส การมีจิตสาธารณะ อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะพบกิจกรรมเหล่านี้ใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบ้าง แต่ยังไม่เป็นระบบ มีกิจกรรมไม่หลากหลาย จึงต้องสร้างกิจกรรม นอกเหนือกิจกรรมทางวิชาการให้มีตัวเลือกมากขึ้น แม้ว่าจะไม่ได้สาระจากกิจกรรมนั้นก็ตาม แต่อย่างน้อยเป็นการเปิด โลกทัศน์ให้แก่ นิสิต นักศึกษาในทิศทางเหมาะสม

“...ในระหว่างที่เขาอยู่ในมหาวิทยาลัย เนี่ย เขาน่าจะถูกหล่อหลอมให้ทำ กิจกรรมหลายด้าน เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่เพิ่มความเป็นมนุษย์ ดนตรี ศิลปะ การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส อันนี้เป็นการเพิ่มคุณค่าที่เกี่ยวกับการทำมาหากิน การช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ การมีจิตสาธารณะ...กิจกรรมต่างๆ ที่ทำมัน ก็มีอยู่บ้างแต่ยังไม่ทำเป็นจริงจัง มหาวิทยาลัยยังไม่ถือว่า....แต่ว่าใคร อาจจะทำก็ได้ ชมนิสิตนักศึกษาคิดว่าอยากจะทำก็ทำ โอเค ยังไม่พอ ต้องทำมากกว่านั้น คือมหาวิทยาลัยต้องถือเป็นฐานะที่ต้องจัดทำขึ้น...เพียงแต่ว่า สร้างกิจกรรมขึ้นมาเพื่อให้นิสิตนักศึกษามีตัวเลือกมากยิ่งขึ้น ยังไงเขา

อาจจะมีความเลือกน้อยมาก พอออกจากห้องเรียนแล้ว เขาจะทำอะไร...
กิจกรรมแบบชักชวน แต่ต้องน่าสนใจ มหาวิทยาลัยในเมืองนอก จะมี
กิจกรรมทุกวันมี...บรรยายพิเศษ มี exhibition คุณแล้วอาจจะไม่เป็นสาระ
เท่าไร แต่มันทำให้นิสิตนักศึกษาได้ explore เนื้อหานอกรายวิชา..."
(ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

"...มหาวิทยาลัยต้องกล้าทำ นั่นคือความสำเร็จของทุนทางปัญญา อย่าง
น้อยก็สมองของเรา ก็คือ brain ของเรา แล้วก็ work ที่นี้ brain มันก็ต้อง
work ทั้งสองด้านคือทางด้านซ้ายและด้านขวา..." (จิระ หงส์ถาวรภัก,
สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2553)

2) ควรจัดพื้นที่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ สำหรับคณาจารย์ บุคลากร
ทางการศึกษารุ่นใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน การจัดพื้นที่แลกเปลี่ยนประสบการณ์จะ
เป็นเวทีให้เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและประสบการณ์ด้านอื่นๆ ซึ่งมีทั้ง
ประสบการณ์ด้านบวกและประสบการณ์ด้านลบที่สามารถยึดเป็นแบบอย่างบทเรียนแห่ง
ความสำเร็จและข้อควรระวังในการปฏิบัติงานได้

"...แล้วคนรุ่นใหม่ที่มีบทบาทในกาสร้างทุนทางปัญญาสถาบัน เขาก็ยัง
ขาดต้นทุนบางอย่างในทุนทางปัญญาด้านอื่นๆ เช่น ประสบการณ์ ลองคิด
ดูว่าพวกคนรุ่นใหม่ ยังขาดประสบการณ์ในการทำงานและประสบการณ์
ชีวิต แต่ไม่ยาก เราก็สามารถเปิดช่องในการถ่ายทอดได้ แต่ประสบการณ์
มันก็มีบวกและลบ คุณประสบความสำเร็จในอดีตเป็นอย่างไร แต่ต้อง base
on ว่ามันเป็นอดีต ถ้าข้อมูลในปัจจุบันไม่ใช่ไป copy เขาหมดต้อง apply
เป็น ประสบการณ์เชิงลบเราก็ให้เขาได้ เพื่อเป็นการ ให้เขารู้จักการ
ระมัดระวัง...มันก็จะเสริมให้เขามีคุณสมบัติพร้อมมากขึ้นกว่าเดิม เป็นการ
เติมเต็มประสบการณ์ให้เขาแบบ short cut..." (สุนันทา เสถียรมาศ,
สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

"...ทุนทางปัญญามัน ไม่ได้เกิดในตัวบุคคลเพียงอย่างเดียวหรือแค่คนเดียว
มันต้องเกิดมาจากการที่คนรู้จักรับฟังคนอื่น ๆ แลกเปลี่ยนคนอื่น ๆ มันถึง
จะเกิด ก็ยิ่งว่าถ้าทุนของคนก็เหมือนกับสมบัติที่ได้มาจากโดยกำเนิด แต่
สมบัติที่คุณจะได้เพิ่มมากขึ้นมันต้องทำเอา เป็นสิ่งที่ต้องทำเพิ่มขึ้น ถ้าคุณ
ไม่มีปัญญาก็ทำอย่างนั้นไม่ได้..." (ศิริโรจน์ ผลทันริน, สัมภาษณ์, 19
มีนาคม 2551)

4.2.2.4 ด้านแรงจูงใจ

1) ควรให้ผลตอบแทนตามความสามารถ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าการปรับเปลี่ยนฐานเงินเดือนเป็นการเพิ่มผลตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดปัญหาการลาออกและอัตรา tum over ของสถาบัน ทั้งนี้การให้ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นอาจช่วยสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่องค์กร (loyalty) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ต้องพิจารณาปรับผลตอบแทนตามความสามารถของบุคคล

“...การปรับฐานเงินเดือนหรือราชได้ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดความรักต่อมหาลัย ทำให้ปัญหาการลาออกงานลดลง มันก็ช่วยให้ อังอุกจ้างที่ไม่ใช่ข้าราชการ...” (อรุณี อินทรไพโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

“...เราจ่ายเงินเดือนตามความสามารถ ไม่ได้จ่ายตามวุฒิการศึกษาหรือว่าการทำงานนานๆ บางคนเราก็เอาออก เพราะคุณ ไม่ได้พัฒนาอะไรเลย นอกจากทำซ้ำ ทำซ้ำ จนชำนาญเพราะการชำนาญคุณบางทีก็ไม่ใช่หัวใจหลักของการพัฒนา...เราดูผลลัพธ์ที่ออกมาของงานว่าเป็นอย่างไรมากกว่า...” (ศิริโรจน์ ผลพันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

2) ควรสร้างเวทีแห่งความสำเร็จ เพื่อเป็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จและแรงบันดาลใจให้กับนิสิต นักศึกษา ต้องเปิดโอกาสและเวทีให้พวกเขาได้รับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และมีเวทีสำหรับการประกวดแข่งขันผลงานทางวิชาการ

“...ความรู้ มีการส่งผลงานนักศึกษาไปประกวดยังต่างประเทศ เมื่อได้รับรางวัลมากก็จะเกิดเป็นแรงกระตุ้น แรงบันดาลใจให้แก่วุ่นน้องๆ เป็นการกระตุ้นที่จะให้มีการเรียนรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์ด้วยตนเอง...” (อรุณี อินทรไพโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

3) ควรให้แรงจูงใจด้านความรู้สึกร นอกจากการสร้างแรงจูงใจในลักษณะของการให้รางวัล เงินรางวัล และระบบสนับสนุนดังกล่าวแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่ายังต้องอาศัยแรงจูงใจด้านอื่นๆ อีก

ในการรักษาทรัพยากรมนุษย์คงอยู่ในมหาวิทยาลัยต่อไป เช่น ความสบายใจ ความอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การมีเพื่อนร่วมงานฉันทน์พี่น้อง บรรยากาศของการทำงานที่เอื้ออาทรต่อกัน

“...ต้องหาแรงจูงใจที่จะทำให้เขาอยู่กับเราได้ ไม่ได้ค่าตอบแทนอย่างเดียวที่จะดึงคนอยู่ด้วย ความสบายใจ ความอยู่กันอย่างมีความสุข การมีเพื่อนร่วมงานฉันทน์พี่น้อง บรรยากาศของการทำงานที่เอื้ออาทรต่อกัน มันเป็นแรงจูงใจตัวหนึ่งที่ดึงได้ เพราะว่าเรายังไม่ฝรั่งจ๋า เราไม่ได้มองแค่ผลตอบแทนอย่างเดียว เพราะฉะนั้นการทำงานร่วมกันมันก็ต้องประกอบไปด้วยเรื่องต่างๆ เหล่านี้อีกด้วย...” (เกษรา วามะศิริ, ฉันทภรณ์, 4 เมษายน 2551)

4.2.2.5 ด้านความตระหนักในอาชีพ

1) ควรกระตุ้นสำนึกในความสำเร็จ/ความรับผิดชอบโดยผู้นำ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเชื่อว่า ทุนมนุษย์เป็นทุนที่สามารถพัฒนาได้โดยมีผู้นำเป็นแกนสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยการเข้าไปกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์ของทางมหาวิทยาลัยเกิดสำนึกในความสำเร็จ/ความรับผิดชอบ (need for achievement/sense of responsibility) ผ่านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์ ในส่วนของ สำนึกในความสำเร็จ/ความรับผิดชอบ ไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้เพียงส่วนเดียว หากต้องอาศัยทุน โครงสร้างและองค์กร ในส่วนของการสื่อสารภายในองค์กรและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นส่วนประกอบให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะนำเสนอความเชื่อมโยงดังกล่าวใน ส่วนของทุน โครงสร้างและองค์กรต่อไป

“.....ในช่วงใดก็แล้วแต่ที่มีบรรยากาศของการกระตุ้น แล้วผู้นำกระตุ้นถูก จุคมันก็จะเกิด Achievement อย่างรวดเร็ว สามารถให้ผลสัมฤทธิ์ที่ จำเป็นต้องได้ จะมองด้วยตัวผลงาน หรือประเมินผลจากคนที่รับบริการก็ แล้วแต่ ผลจะออกมาดีมาก ในช่วงที่เป็นช่วงคดอับของมหาวิทยาลัยที่ไม่มีแรงกระตุ้น เกิดแรงท้อแท้ ความเสื่อมถอย ก็ดูว่ามันจะหยุดการพัฒนา เป็นช่วงๆ ไป... ..ในแต่ละอาชีพนี้เราต้องมีการประชุมชี้แจงที่ราม ผมไม่ทราบที่อื่นมีหรือ ไม่แค่ที่เราถือปฏิบัติหลายปีต่อเนื่อง ตั้งแต่ท่านอธิการบดีคนก่อนจนถึงตนเอง ทุกปีอธิการบดีจะต้องรายงานผลงานเก่า และก็แผนงานใหม่ที่จะเตรียมต่อไป ทุกปีงบประมาณจะต้องลงไปชี้แจงกับบุคลากรทั้งสามสาขาว่า สิ่งที่เราทำมาในหนึ่งปี สองถึงสามปีก่อนหน้านี้

ประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน แล้วก็สร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน... เพื่อให้เขารู้ว่าเราจะมุ่งไปที่ไหนเพื่ออะไร แล้วมันต้องก่อให้เกิด *Need for Achievement* เพื่อที่จะได้มีแรงจูงใจในการคิดและลงมือทำในสิ่งอื่นๆ ต่อไป..." (คิม ไชยแสนสุข, *สัมภาษณ์*, 28 มีนาคม 2551)

"...อย่างที่บอกว่าคุณทุกคนเราเชื่อว่าทุกคนเป็นคนดี คนทุกคนอยากทำให้ดีขึ้น เราเชื่อว่าทุกคนอยากได้รับการยกย่อง ชอมรับ เราต้องใช้วิธีพวกนั้น ด่ายทอด ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้แสดงออกทางความคิดที่แตกต่างได้ ก็เยอะแยะบอกไม่ได้ มันไม่ใช่อย่างใดอย่างหนึ่ง..." (เกษรา วามะศิริ, *สัมภาษณ์*, 4 เมษายน 2551)

4.2.2.6 ข้อค้นพบอื่นๆ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาค่านิยมมนุษย์

1) ควรพัฒนาระบบตรวจสอบคุณภาพของผลลัพธ์ในมนุษย์ ในการตรวจสอบมนุษย์ต้องพิจารณาถึงการคุ้มค่าทางการพัฒนาว่ามนุษย์ในสถาบันสามารถสร้าง Contribution ให้แก่สถาบันมากน้อยเพียงใด ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบตรวจสอบคุณภาพของผลลัพธ์ในนิสิต นักศึกษาว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องตรวจสอบให้ได้ว่า นิสิต นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาแล้วนั้นสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองและสถาบันมากน้อยเพียงใด เนื่องจากปัจจุบันมักจะวัดคุณภาพทางด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตของสถาบันเป็นส่วนมาก

"...*Quality* ที่ผมว่าตอนต้น นั่นคือว่าเราต้องการนำความรู้ไปใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ดังนั้นต้องไป *proof* ตรงนั้น ว่าสิ่งที่มหาวิทยาลัยผลิตออกมานั้น มันไปเกิดมีตลาดเคลื่อนหรือเปล่า ก็คือคนที่จบจากมหาวิทยาลัยนี้ ออกไปแล้วไปทำอะไร สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสังคมมั๊ย สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองมั๊ย ถ้ามีตัวของคุณภาพ ถ้าถามว่ามหาวิทยาลัยควรจะทำอะไร ก็คือ ควรจะ *endorse* สิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ใช่หนีคดีเข้ามาแล้วออกไปยังเหมือนเดิม ไปไหนก็ไม่รู้ ทำอะไรก็ไม่รู้... ต้องมีระบบตรวจสอบและติดตามบัณฑิตมันต้องมีนิสิตที่ส่งไปเรื่อยๆ ไม่รู้ว่าตรงไหน แล้วชีวิตจริงจะคืออยู่หรือเปล่า ช้างนอนมันเปลี่ยนแปลงยังไง... เราต้องเข้าใจว่า บัณฑิตจบแล้ว จะไปอยู่ในโลกไหน แล้ววิธีเข้าใจ 1 คือมันต้องจับมือโลกข้างนอก... *Process* วัดยาก เช่นวัดว่าอาจารย์สอนดีแค่ไหน *output* "...วัดยากกว่าดีแค่ไหน ตอนนี้นำแค่ *input* ก่อน *outcome* ยิ่งยากใหญ่ ยิ่งน่าทำมากเลยครับ เห็นเป็น *case* หนึ่ง ถ้าไปถามอาจารย์คน

ใดคนหนึ่ง ว่าถูกพิมพ์เขาเป็นอย่างไร เขาก็จะบอกได้ว่า คนโน้นไปโน้น เลข คนนี้ไปนี้เลข case เขาเรียกว่า เป็นเรื่องเล่า แต่ไม่ใช่เป็น system คือ ไม่ใช่บอกว่า นี่เข้ามา 40 คน จบไปแล้วไปไหนบ้าง มันต้องเข้าใจว่า output ตัวเองอยู่ไปไหน แล้ว outcome เป็นไงแล้วจะเอากลับมา คำนึงการอย่างไรในเรื่องคุณภาพ..." (ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

4.2.3. แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาด้านทุนโครงสร้างและองค์กร (Structural and Organizational Capital)

สำหรับแนวทางการพัฒนาทางปัญญาด้านทุน โครงสร้างและองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีต่าง แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าเป็นการพัฒนาต้องปรับเปลี่ยนตลอด เพื่อให้ทันต่อ บริบทรอบด้านที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับช่วยให้การดำเนินงานในสถาบันมีความคล่องตัวมากขึ้น

"...เรื่ององค์กรมันต้องปรับอยู่บ่อยๆ ความลงตัวอยู่ตรงไหนไม่ได้ออกมา เป็นตัววัดที่ชัดเจน บางปีอาจเปลี่ยนไป..." (เฉลิม มัติโก, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

"...เรว่ามันก็ต้องมีการปรับตลอดแม้ระบบอะไรที่เราคิดว่ามันน่าจะดีอยู่แล้วเราก็ปรับได้อีก เปลี่ยนไปตามบริบทที่เกิดขึ้น อย่างน้อยก็หวังว่าในวันข้างหน้าจะทำงานได้ง่ายขึ้น..." (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

ผู้วิจัยเรียบเรียงลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ด้านความเหมาะสมและ สอดคล้องขององค์กร ด้านกระบวนการบริหารจัดการ ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ และด้าน การปรับปรุงคุณภาพงาน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อค้นพบอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นไปตามกรอบ แนวความคิดดังกล่าว ซึ่งมีผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาด้านทุน โครงสร้างและองค์กรดังนี้

4.2.3.1 ด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กร (Organization Fit)

1) ควรสร้างความร่วมมือในการกำหนดความเหมาะสมและสอดคล้อง ให้กับองค์กร ผู้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าการสร้างความร่วมมือในการกำหนดความเหมาะสมและความ

สอดคล้องของสถาบันนั้น เป็นการร่วมมือที่ดำเนินถึงเป้าหมายในอนาคตของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก โดยเกิดจากความร่วมมือในการระดมความคิดจากทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้นำแนวคิดต่างๆ ของสถาบันไปปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจในจุดร่วมของสถาบัน ทำให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องภายในองค์กรมากกว่าการกำหนดโดยฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ใดๆ ก็ตามที่จะทำให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องนั้นจะไม่มีประสิทธิภาพได้เลยหากไม่ได้นำความร่วมมือในการคิดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ใดๆ เหล่านั้นมาปฏิบัติงานจริง

“...ในบทบาทครั้งนี้ มันอาจจะเป็นการมาเจอกัน อาจจะมาช่วยกันดูว่า vision ของทุกคนไปเหมือนกันไหม ถ้าเราให้เขามีส่วนร่วมตั้งแต่แรก ตอนเริ่มกำหนดให้เขามาช่วย แล้วความร่วมมือมันจะมาเหมือนมี co-operate...” (สุนันทา เสงี่ยมราช, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

“...แต่เราต้องทำให้ได้ว่า เขาจะต้องมององค์กรไปสู่อนาคต พยายามบอก ว่ามหาวิทยาลัยเมื่อตั้งขึ้นมาแล้วจะคงอยู่ต่อไปอีก 100 ปี เพราะฉะนั้นการวางแผนวันนี้จะกระทบถึงวันข้างหน้า ก็ต้องช่วยกันวางแผน..เราใช้วิธีว่าจะ คิดสินอะไรใช้วิธีประชุม ขอความเห็นจากหน่วยต่างๆ...” (เกษรา วานะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

“...เรามีเป้าหมายข้างหน้า บางทีเรามีเป้าหมายที่ชัดเจนไม่ว่าโครงสร้างจะเป็นแบบไหน เราก็ทำตามเป้าหมายที่วางไว้...” (อรุณี อินทรไพโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

“...ก่อนจะเขียนต้องหาจุดร่วมจากประชาคม อาจารย์ บุคลากร ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยต้องเข้าใจค่อนข้างเป็นแนวเดียวกัน ว่ามหาวิทยาลัยของเราไปอย่างนี้ มีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจว่าไปอย่างนี้ ที่สำคัญคือว่าทำไมถึงจะไป ไม่ใช่ว่าจะไปที่ไหน เข้าใจว่า why ต้องให้เกิดแรงจูงใจที่จะจับ...หรือทำให้เข้มแข็งจริงๆเนี่ย มันต้องขึ้นอยู่กับข้างล่าง มันไม่ใช่เขียนอย่างสวยหรูแต่ประชาคมไม่รู้เรื่องเลย หรือว่าฟังไม่เข้าใจ ยังงั้นไม่เรียกว่าวิสัยทัศน์ ก็เป็นอะไรที่เกี่ยวข้อง โขงตลอดเวลา... ในภาพรวมตัวความสอดคล้องมันเอื้อให้เกิดทุนทางปัญญา ผมว่าไม่น่ามีปัญหาแต่ละคนก็เขียนสวยงามอยู่แล้ว แต่ว่าจะทำอย่างไรจะดึงมาปฏิบัติวิสัยทัศน์ พันธกิจพวกนี้ มีนักเขียนที่

เขียนไว้เนี่ย เขียนแก่งแต่ปัญหาของวิสัยทัศน์พันธกิจ จริงๆ แล้ว คือ..คังนั้น ถ้าถามว่าจะทำให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยเองก็คือ จับไปที่ว่าอันไหนที่ทำให้คนรู้สึกว่าได้แสดงออก คนรู้สึกอยากแนะนำว่าตรงนี้ควรเปลี่ยน เพราะเขาทำอยู่เอง เขารู้ อันนี้จะได้เยอะเลย นี่ก็คือตัวอย่างที่เขาให้ Foreworker เป็นคนเสนอแนะว่าจะปรับปรุงกระบวนการทำงาน..."
(ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

2) ควรปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหาร โครงสร้างของมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยน โครงสร้างในการบริหารงานทั้ง โครงสร้างในระดับมหภาคและจุลภาค โดยในระดับมหภาคผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าประเทศต้องปฏิรูปโดยการจัดกลุ่มและประเภทของมหาวิทยาลัยในลักษณะของศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อสร้างความเป็นเลิศในเชิงลึก ในขณะที่การปรับเปลี่ยน โครงสร้างระดับจุลภาค ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอให้ปฏิรูปโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย โดยการเปิด โอกาสให้อาจารย์รุ่นใหม่เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในสภามหาวิทยาลัยมากขึ้น

"...มหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้องมีการปฏิรูปเชิง โครงสร้างมหาวิทยาลัย... โครงสร้างระบบอุดมศึกษาของไทย โดยการจะนำแนวคิดมาใช้ อาจต้องมีการปฏิรูปมหาวิทยาลัย โดยมีการจัดกลุ่มและประเภทมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน ให้มีมหาวิทยาลัยที่บทบาทคล้ายศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Center of Excellence) หรือกรณีมหาวิทยาลัยที่เปิดสาขาวิชา จะต้องมีการจัดตั้ง และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ อย่างเช่น มหาวิทยาลัยบูรพา ที่เชี่ยวชาญด้านพลังงานทดแทน เป็นต้น...ปัจจุบันมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เน้นการเปิดสาขาวิชา เน้นความเชี่ยวชาญทุกเรื่อง ซึ่งโดยข้อเท็จจริงทำได้ยาก และอาจไม่มีความเชี่ยวชาญในเชิงลึกพอที่จะนำไปสู่การสร้างทุนทางปัญญาที่มีคุณภาพ เพื่อถ่ายทอดไปยังผู้ใช้ในวงกว้างได้..." (สมณวิมล ฤทธิเรืองนาม, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2553)

"...การสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัย ด้านองลึกๆ แล้วมันทำให้เกิดความแตกแยกขึ้นในมหาวิทยาลัย มีการแบ่งพรรค แบ่งพวกกันออก..." (อรุณี อินทรไพโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

"...ตัวละครที่จะทำนี่ ที่อันตรายที่สุด ก็คือ สภามหาวิทยาลัย มันเป็นสภากร๊วก* ผมนี่ไม่ได้เป็นสภากรรมการมานาน ถ้าเป็น board director

ของฝรั่งหรือของปุ่น คุณก็คงเคยเห็น เวลาที่เขาจะทำอะไรนี้ เขาก็จะมี
ยุทธวิธี มีการทำ *research* มีการตัดสินใจ มีการ *follow up* ของเราก็ส่วน
ใหญ่ก็จะทำงาน *routine* บริหารไปเรื่อยๆ ไปวันๆ นายกสภาส่วนมากก็แก่
แล้วก็ไม่เป็น *leadership* สมัยใหม่นี้นายกสภามัน กรรมการสภามัน
คุณภาพไม่ดี ส่วนมากก็จะเป็นคนมีเกียรติ สังคมไทยเป็นสังคมที่ให้เกียรติ
คน แต่ว่าไม่ได้มองจากศักยภาพของเขา ต้องทำทั้ง 2 อย่าง...”
(จิระ หงส์ลดารมภ์, *สัมภาษณ์*, 23 เมษายน 2553)

(* ผู้วิจัยตีความคำว่ากรีกว่าหมายถึงการขาดประสิทธิภาพในการบริหาร
จัดการของสภามหาวิทยาลัย)

“...ระดับอาจารย์รุ่นใหม่ๆ หรืออาจารย์ที่เพิ่งเข้ามา เขาทำของเขาอยู่แล้ว
แต่ว่าเขาทำได้แค่นั้นอะ เขาก็ทำอยู่ในขอบเขตที่เขาทำได้ แต่ถ้าจะตอบ
ทั้งองค์กรก็คงหรือให้เขาออกไป คือทำอย่างนั้นไม่ได้หรอก เพราะเขาก็ทำ
อย่างนั้นมา 40-50 ปีแล้ว แต่จะทำอย่างไรให้เขาออกจากเวที *early
retirement* คือวิธีหนึ่ง ให้ลงเร็วขึ้นโดยที่อยากลงด้วยนะ บริษัทต่างๆเขาก็
ทำเวลาที่เขาอยากเปลี่ยนองค์กร เขาก็ให้โบนัสเลข 5 ปี อยากทำอะไรก็
ทำ ก็เป็น *early retirement* แล้วเอาคนใหม่...” (ปิยะวัติ บุญ-หลง,
สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

4.2.3.2 ด้านการกระบวนการบริหารจัดการ

1) ควรสร้างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชื่อว่าการ
บริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีเวทีในการแสดงความคิดเห็น
แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เนื่องจากทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกรับ
ความสนใจ ภูมิใจและได้รับเกียรติซึ่งกันและกัน

“...คงทำด้วยการบริหารแบบ *open* ให้คนได้มีโอกาสได้แชร์ประสบการณ์
ส่วนคน ได้แชร์เพื่อให้เห็นได้สะสมประสบการณ์ใหม่ ได้ออกไปเรียนรู้
ข้างนอก พวกนี้มันมีกระบวนการอยู่แล้ว...” (ปิยะวัติ บุญ-หลง, *สัมภาษณ์*,
24 เมษายน 2553)

“...ฝ่ายบริหารต้องหาแนวทางและหาวิธีให้มองแบบเดียวกันให้เกิด
consensus หรือมองให้เห็นเพื่อปิดจุดอ่อน ใช้การประชุมมีการถกเถียง แต่
ก็ถกเถียงเพื่อให้มุมมองที่ต่างๆ ไป เช่น พวกเราฝ่ายดูแลทรัพยากรก็จะ

ดูแลการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าจนบางคนบอกว่าคุ้มเกินไปมันต้อง
ยืดหยุ่นบ้าง ส่วนใหญ่ก็คือการมีส่วนร่วม เทคนิคของเราก็คือการมีส่วน
ร่วมซึ่งคิดว่าได้ผล ยิ่งเป็นนักเดียวได้คนหลายตัว อย่างน้อยการมีส่วนร่วม
ทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ มันก็ทั้ง *series* ให้เก็บริตกัน..." (เกษรา
วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

2) ควรสร้างคู่มือในการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระเจ้าเกด้าธนบุรีแสดงความคิดเห็นว่าการสร้างคู่มือในการปฏิบัติงานในระบบการ
บริหารงานของสถาบันให้กับบุคลากรใหม่หรือบุคลากรในระบบราชการเดิม จะช่วยให้บุคลากร
เกิดการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น แต่อาจต้องอาศัยการปรับตัวในช่วงระยะแรกของการเปลี่ยนแปลง

"...ก็ประชุมทำความเข้าใจ ถ้ายทอดใครไม่ได้ก็ต้องถ่ายทอดกันใหม่ ก็
ต้องยอมรับว่าคนโบราณเนียเขาไม่ใช่คนสมัยใหม่ เขาต้องจด 1 2 3 แก่
ง่างง... โดยเขียนคู่มือมาให้ชัดเจน... ให้เวลาเขาคุยกัน ปรับตัวสักพักหนึ่ง
ตอนแรกๆ มันก็มีปัญหาคลุกคลีบ้างในการปรับตัวต่อระบบใหม่...บางที
คนเก่าๆ รู้เรื่องดีแล้วก็หา *champion* ต้องให้เวลาเขาคุยกันปรับตัวสักพัก
หนึ่ง ตอนแรกๆ มันก็มีปัญหาคลุกคลีบ้างในการปรับตัวต่อระบบใหม่
ถึงขั้นมีการขอยกเลิกว่าทำไมไม่ได้ แต่มันก็ต้องทำได้ ต้องการแก้ไขปัญหา
โดยอะไร เราก็จัดให้ แล้วหัวหน้ามีหน้าที่ดูว่าจะเสริมกำลังและ
ความสามารถอย่างไรเข้าไป..." (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน
2551)

3) ควรสร้างความยืดหยุ่นของกระบวนการบริหารจัดการในระบบ
ราชการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระเจ้าเกด้าธนบุรีกล่าวว่าภายใต้การบริหาร
ภายใต้กำกับของรัฐ ทางสถาบันต้องแก้ไขวิธีบริหารภายใน เช่น การรวมหน่วยงานบางหน่วยงาน
เข้าไว้ด้วยกัน ปรับเปลี่ยนการประเมินผลงานเป็นแบบมุ่งผลผลิต เพื่อลดเวลาในการทำงานตาม
ระบบราชการ อีกทั้งยังช่วยในเรื่องการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

"...ตอนนี้เราใช้วิธี *group* ส่วนงานบางส่วนรวมเป็นก้อนเดียวกัน มันก็เรียนรู้
ร่วมกัน เพราะฉะนั้นเราแก้ไขวิธีบริหาร โดยไม่ต้องเสียเวลาไปตรวจสอบ
ราชการ เขาก็จะออกแบบอะไรคืออะไรซึ่งเป็นรูปแบบที่แต่ละคนต้องการแต่
มันใช้ไม่ได้จริงกับเรา..." (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

อย่างไรก็ตามเนื่องด้วยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ อาจทำให้มหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารจัดการได้ยืดหยุ่นกว่ามหาวิทยาลัยอื่นที่อยู่ในระบบราชการ

4) **ควรสร้างการสื่อสารภายในองค์กร** ผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้แสดงความคิดเห็นว่าเนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานมีลำดับชั้นมากและแตกต่างกันไปจากโครงสร้างการบริหารงานของภาคเอกชน ดังนั้นผู้บริหารของทางมหาวิทยาลัยต้องสื่อสารกับผู้นำหรือหัวหน้างานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ/หรือ วิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกันก่อนที่จะถ่ายไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งชี้ให้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและผลักดันให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนา โดยใช้วิธีการประเมินเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

“...ก็ต้องสื่อสารและบอกให้เขาเข้าใจ เพราะทุกคนก็คาดหวังว่าเมื่อเขาถึงตรงนั้นเขาก็ทำได้ ทำไมเขาถึงไม่ได้ แล้วทำไมอีกคนหนึ่งได้ เพราะทุกคนจะไม่ได้มองว่าอีกคนเขา performance เหนือกว่า บางคนวัดเฉพาะว่าความขยัน ความทุ่มเท แต่ไม่ได้ดูถึงเนื้องานจริงๆ ก็ไม่ได้...” (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

4.2.3.3 ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้

1) **ควรบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ** เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษายังขาดความรู้ที่เป็นระบบ บางแห่งอาจยังไม่เห็นความสำคัญกับการจัดการความรู้ของสถาบันตนเอง จึงจำเป็นต้องเร่งสร้างระบบเพื่อเก็บและรวบรวมความรู้ของสถาบัน

“...ความรู้สำคัญในปัจจุบันกลับเป็นองค์ความรู้ของชาติตะวันตก คำเราเรียนทั้งหลายทำไมมีแต่ของฝรั่งเป็นเจ้าของภูมิ เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราขาดแคลนไม่ใช่เราขาดแคลนคนเก่ง คนตะวันออกก็มีคนเก่ง แต่เราขาดวิธีการบริหารจัดการความรู้...ผมสนใจเรื่องหนึ่งที่ทาง กพร. ทำเรื่องการบริหารความรู้ในสมัยรัฐบาลที่แล้ว แต่ส่วนราชการทั้งหลายในปัจจุบันมองไม่เห็นประโยชน์เรื่องนี้ มองว่าเป็นเรื่องหลุมหลุมเสียเวลา เพราะฉะนั้นในเรื่องการสร้างทุนทางปัญญาเนี่ย ถ้าไม่มีระบบวิธีการบริหารจัดการความรู้เนี่ยแล้วทำให้คนเข้าใจความสำคัญของเรื่องการจัดกรความรู้ จัดเก็บองค์

ความรู้ไม่ได้มันก็แข็ง เป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องทำซึ่งอยู่ในเรื่องของการ
บริการขององค์กร..." (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

4.2.3.4 ด้านการปรับปรุงคุณภาพงาน

1) ควรประเมินผลงานตามความสามารถและผลลัพธ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
เห็นว่าจากข้อจำกัดของระบบราชการ การเลื่อนตำแหน่งตามขั้น และการเน้นการประเมินด้วย
ตัวชี้วัดต่างๆ ทำให้เกิดการปฏิบัติงานจริงเกิดความสับสนเนื่องจากตัวชี้วัดมีความซ้ำซ้อน ซึ่งทาง
ผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยใช้การ
ประเมินผลงานตามความสามารถสำหรับบุคลากรในระดับปฏิบัติการ และประเมินผลงานด้วย
ผลลัพธ์สำหรับผู้บริหาร

"...ประเทศมีปัญหาเงินทุน โครงสร้างมากที่สุด เพราะเราไปเน้นเรื่อง
ดัชนีตัวชี้วัดมากเกินไป... ไม่มีความยืดหยุ่น ขยับตัวไม่ได้ ทำอะไรก็มี
ข้อกำหนดตัวชี้วัดเต็มไปหมด พอเอาตัวชี้วัดเป็นตัวตั้ง ในการทำงานเราก็
จะสับสนในความคิดเพราะตัวชี้วัดมีการซ้ำซ้อนกันบางตัว ฉะนั้นการ
ทำงานของอาจารย์อะไรที่เราเห็นว่ามีความเหมาะสมและตรงกับ
ความต้องการของนักศึกษา ความต้องการของมหาลัยเราก็ทำไปเลย ไม่ได้ดูที่
ตัวชี้วัด...เพราะฉะนั้นการทำงานบางอย่างถ้ามีการนำตัวชี้วัดมาใช้มาก
เกินไป จะทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างเชื่องช้า..." (อรุณี อินทรไพโรจน์,
สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

"...สมัยก่อนอย่างระบบราชการเข้ามาแล้วออกยากแต่เดี๋ยวนี้ ระบบใหม่
ของเราก็ใช้การประเมินเมื่อผลการประเมินไม่เป็นไปตาม *performance* ที่
คาดหวัง ระดับเล็กๆ หรือระดับต่างๆ ก็จะง่ายหน่อย แต่ในระดับที่สูงขึ้น
จะยากกว่า ต้องวัดที่ *output outcome* คุณสมบัติคุณได้ไหม ถ้าไม่ได้เลยถือ
ว่าถ้าคุณแก่งังใจคุณก็ไม่สามารถขึ้นมาตำแหน่งที่สูงขึ้นไม่ได้..." (เกษรา
วณะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

4.2.3.5 ข้อค้นพบอื่นๆ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคณาจารย์และองค์กร

1) ควรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่า
การพัฒนาสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้จะช่วยสร้างทุนทางปัญญา โดยเชื่อว่าบรรยากาศของการ
เรียนรู้จะเป็นพลังที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ นิสิต นักศึกษาถูกกระตุ้นจากบรรยากาศให้
เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

“...คนเราต้องมีพลัง คนเราถ้าจะเก่งต้องมี energy ไม่ได้มาจากร่างกายที่แข็งแรงดี แต่ได้มาจากความคิดใหม่ๆ ความคิดสร้างสรรค์ มันมาจาก knowledge ที่มัน diverse...หลายด้านพวกที่วิจัยนั่งโซฟาที่จะคุยสนุก นั่งโซฟานี้ไม่ทันไม่ได้ผล ผมใช้เวลากับการวางแผนการ ให้ความรู้คนนี่ แม้กระทั่งห้องเรียนของผม ถ้าเขาจ้างผมนะ ผมก็จะเป็นคน design เรื่องคอกไม้ คอกไม้พลาสติกไม่ได้เลย ใช้ fresh...” (จีระ หงส์ถาวรภัก, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2553)

“...ต้องปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น ความรู้มันจะตามมา...” (อรุณี อินทร ไทโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

“...จำเป็นจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต...” (สมถวิล ฤทธิ์เรืองนาม, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2553)

“...ปรับสิ่งแวดล้อมที่เขาทำงานอยู่...มันต้องไปมองสิ่งแวดล้อมก่อนก่อนที่จะมองอย่างอื่น สมมุติว่าคุณซูดถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิตแล้วไปทำอย่างไรให้เด็กอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เรียนรู้ตลอดชีวิตได้บ้าง...” (ศิโรจน์ ผลพันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“...ทำไงให้มีคนอยากจะทำ หลายคนก็เห็น จะกระตุ้นหรือสร้างบรรยากาศให้คนรู้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องมาจัดการ ให้มหาวิทยาลัยพุ่งขึ้นไปใหม่...” (ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

2) ควรสร้างอัตลักษณ์ทางวิชาการผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตแสดงความคิดเห็นว่าการสร้างอัตลักษณ์เป็นกลไกในการสร้างความรู้แบบไม่สิ้นสุดเป็นการเริ่มและต่อขยายองค์ความรู้ขยายออกไปทั้งในเชิงลึก จนเกิดทำให้สถาบันเกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบัน

“...ส่วนในการอุดมศึกษาต่างๆ ไปตัวต่อไม่ค่อยเห็น แต่ในธุรกิจตัวต่อที่เป็นตัวแม่ก็จะอยู่ไม่ได้ถ้าตัวต่ออื่นๆ ไม่ทำงาน เพราะฉะนั้นตรงนี้คือตัวต่อและทำให้องค์ความรู้จะไรต่ออะไรเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ...ตรงนี้เป็นนวัตกรรมที่มีความต่อเนื่องไปเรื่อยๆ...มันทำให้มีตัวต่อเป็นที่หลากหลายขอให้ชำนาญตรงนี้จะอย่างไร มันจะมีตัวต่อเพิ่มเติมเองได้...” (ศิโรจน์ ผลพันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

3) **ควรเน้นการบริหารทุนเวลา** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแสดงความคิดเห็นว่า การบริหารทุนเวลามีความจำเป็นในสังคมไทย ซึ่งจะช่วยให้สถาบัน และ/หรือบุคคลมีเวลาในเรียนรู้เพิ่มเติมได้มากขึ้น ไม่ต้องเสียเวลากับการรอกอ

“...เวลาก็ต้องบริหาร คนไทยส่วนใหญ่มันคิดแล้วไม่มาตามนัดมันทำให้คนอื่นต้องรอ เสียเวลา เอกชนประชุมตรงเวลาทุกครั้งชั่วโมง เสร็จแล้วก็ไป เรามาสายไปสิบนาที กินเวลา ถ้าทุกคนตรงเวลา ประชุมตรงเวลา จบ ได้ตรงเวลา มันมีเวลาไปรู้เรื่องอื่น ไม่ต้องมานั่งคอย มันระบบบริหารทั้งนั้นเลย ถึงว่าบริหารเราไม่ได้ดีมีความเหมือนบางคนคิดว่านี่คือการบริหาร แต่ทั้งหมดก็คือการบริหาร ไม่ว่าจะเรื่องคน เรื่องเวลา เรื่องทุน...”
(เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

4) **ควรส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาควรต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้กับบุคคลอื่นในสถาบัน เปิดรับฟังปัญหาหรือข้อเสนอแนะจากทุกฝ่าย เพราะเมื่อหากสื่อสารแนวคิดของตนเองออกไปแล้วนั้นผู้อื่นที่อยู่ได้บังคับบัญชาจะเห็นภาพตัวอย่างสามารถนำไปปฏิบัติตามแนวคิดดังกล่าวได้ง่ายขึ้นประกอบกับได้รับโอกาสในการแลกเปลี่ยนหรือชี้แจงความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดใจให้กว้าง ลดความทะนงในตน (ego) ก็จะทำให้เกิดพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่ไม่จำกัดอยู่ในช่วงเวลาของการทำงานเท่านั้น

“...และตัวผู้บริหารเองต้องทำตัวอย่าง ถ้าผู้บริหารแค่เปิดโอกาสว่า คุณทำอะไรก็ทำ คุณจัดอะไรก็จัด มันก็จะช่วยได้นิดหน่อย แต่ถ้าผู้บริหารเข้ามาจริง เข้ามาร่วมวงหน่อย นี่คือนิยามขององค์กร จะทำแบบนี้ มันจะได้ผลหน้าที่ของผู้บริหารคือทำให้มันเกิด คือไม่ใช่ผู้บริหารนั่งอยู่ในห้องแล้วออกคำสั่งออกมา ลูกน้องก็ไม่กล้าเข้ามาหา ยังงี้มันไม่เกิด intellectual capital... โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดก็ต้องสติโอ้ไว้บางอย่าง ต้องฝึกตัวเองเหมือนกันนะ ไม่ใช่ทำง่าย...แต่ว่าทุกเรื่องที่ทำในระดับผู้บริหารเนี่ย ต้องใช้วิธีนี้ คือหมายถึงว่ามีคนเสนอเรื่องเข้ามาเยอะ บอกว่าไม่อนุมัติ จบ แต่ว่าคุณต้องมีกระบวนการให้เขามาชี้แจงว่า ทำไมท่านอยากจะทำอย่างนั้น เหตุผลมันเป็นอย่างไร แล้วเกิดการเรียนรู้ทั้งสองข้าง ทุกเรื่องที่เขาเข้ามาต้องใช้กระบวนการแบบนี้ ไม่ใช่แยกส่วนว่าบริหารมหาวิทยาลัยก็ทำแบบเดิม

แต่ถ้าเปิดพื้นที่ให้ออกมาเรียนรู้ก่อนนอกเวลา...” (ปิยะวัต บุญหลง, *สัมภาษณ์*, 24 เมษายน 2553)

“...ตัวผู้นำต้องทำให้เห็นด้วย ไม่เงินอุดหนุนก็ไม่ทำ สื่อกออกไปแล้ว เพื่อให้ทุกคนร่วมมือกัน...” (สุนันทา เสถียรมาศ, *สัมภาษณ์*, 24 เมษายน 2553)

5) **ควรมุ่งบริหารจัดการบุคคลผู้เป็นเลิศ (Talent Management)** ให้ข้อมูลสำคัญให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีพรสวรรค์ เข้ามาเป็นทุนมนุษย์ให้กับสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งนิสิต นักศึกษาอีกด้วย ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงสภาพของการบริหารจัดการบุคคลผู้เป็นเลิศว่า คนที่มีความรู้ความสามารถสูง ไม่มีความต้องการเข้ามาเป็นคณาจารย์ คณาจารย์ที่มีความสามารถมีต้องการผู้เรียนที่มีความสามารถ ในขณะที่ผู้เรียนที่มีความสามารถก็มีความต้องการคณาจารย์ที่มีความสามารถเช่นกัน ไม่สามารถรักษาคนเก่งให้อยู่ในสถาบันได้

“...คนที่เคยเก่งมันไม่เข้ามาเป็นอาจารย์...” (จิระ หงส์ถาวรภัก, *สัมภาษณ์*, 23 เมษายน 2553)

“...เก่งอย่างเดียวเราก็ไม่เอา ชูคนที่ไม่รู้เรื่องก็ไม่เอา ยกตัวอย่างเช่นนักเรียนทุนที่คนอื่นเขาเลือกมาให้เรา ก็มีเหมือนกันบางคนที่ไม่รู้เรื่อง...” (เกษรา วามะศิริ, *สัมภาษณ์*, 4 เมษายน 2551)

“...อาจารย์ที่เก่งๆ ก็อยากได้นักเรียนที่เก่งๆ นักเรียนที่เก่งๆ ก็อยากได้อาจารย์เก่งๆ มันเป็นของที่คู่กัน...ของบางอย่างไม่ใช่ว่าจะทำยากเย็นอะไร แต่พอเวลาลงมือทำจริงๆ มันไม่ใช่่ง่ายๆ เลย ใช้หลักการเดียวกัน บางคนทำได้ บางคนทำไม่ได้ เราถึงมีพวกคนเก่งๆ เพียงคนเดียวเพราะคนส่วนใหญ่มันทำไม่ได้ คนนั้นมันต้องอาศัยความพยายาม ความมานะ ความอดทน และอาศัยปัจจัย หลายๆ อย่างมาประกอบกัน อาจตั้งแต่เด็กๆ เลยก็ได้...” (ศุภชัย ชวาระประภาส, *สัมภาษณ์*, 25 เมษายน 2553)

“...ปัญหาคือทุนมนุษย์ มันมีการเข้าๆ ออกๆ คือ คนที่เข้ารับราชการมันอยู่ไม่รอด โดยเฉพาะงานด้าน IT เงินเดือน 7,000-8,000 บาท บางทีเราอบรมเขาตั้งเยอะ ใช้งบประมาณเยอะบางทีมันก็ไปกับตัว โดยการ recruit คนเข้ามาทำงานใหม่...” (อรุณี อินทรไพโรจน์, *สัมภาษณ์*, 22 เมษายน 2553)

“...มหาวิทยาลัยเห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำและทำให้จริงจัง ก็ต้องออกไปคุยกับคนในชุมชน และภาคธุรกิจ ในบทบาทของคนนอก เราต้องทำ input ให้ดี คือนักเรียนที่เข้ามาก็มาจากครอบครัวรอบๆ นี้ ทำไงที่ส่งเด็กเข้ามามีคุณภาพอยู่แล้ว ก็ต้องหล่อหลอมมาตั้งแต่โรงเรียน ครอบครัว สังคมรอบๆ เป็นโจทย์นามธรรม มหาวิทยาลัยก็บ่นว่า เด็กที่เข้ามาแย่ เพราะคอนดิชันมันไม่ดีอยู่แล้ว นี่คือนี่สำคัญมาก...” (ปิยะวัติ บุญ-หลง, ธันวาคม, 24 เมษายน 2553)

ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารจัดการบุคคลผู้มีความเป็นเลิศ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคลที่เชื่อว่าสามารถสร้างมูลค่าให้กับสถาบัน โดยการเข้าถึงบุคคลผู้เป็นเลิศในเชิงรุก เปิดโอกาสให้บุคคลดังกล่าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันได้ง่าย แต่อย่างไรก็ตามการเลือกสรรจะได้บุคคลที่มีสามารถในการสร้างผลประโยชน์และมูลค่าเพิ่มให้กับสถาบันมากนักน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการพิจารณาบุคคลของผู้บริหารเป็นหลัก

“...แม้แต่การคัดคนก็สำคัญ คัดคนเก่งและคนดีเข้ามาให้ได้ก่อน...”
(เกษรา วามะศิริ, ธันวาคม, 4 เมษายน 2551)

“...ฝรั่งมันเลือกคนๆ หนึ่ง ต่างจากคนไทย...อาจารย์ยกตัวอย่างว่า ฝรั่งได้สังเกตคนๆ หนึ่ง ในการที่จะเลือกมาทำงาน ฝรั่งสังเกตในทางการใช้ชีวิตของเขา และใช้ชีวิตของคนๆ นั้นด้วยว่ามีแนวคิดในการดำรงชีวิต มันสอดคล้องกับองค์กรเข้าหรือไม่ คำว่าสอดคล้องไม่ได้หมายความว่ามันไปเป็นพวกห้องเดียวกัน แต่เป็นไปเพื่อสร้าง contribution ให้กับองค์กร ฝรั่งดูกันละเอียด แต่ไทยเราไม่ได้ดู... ของแบบนี้มันต้องใช้เวลา ทำมากก็จะรู้มาก รู้ว่าคนเก่งมีลักษณะแบบไหน จะหาได้จากที่ไหน ผู้บริหารต้องมองให้ขาดตรงนี้...ต้องคิดว่ามหาวิทยาลัยทำอะไรจะได้เป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องหาคนเก่งๆ เข้ามา คณบดีไม่ใช่แค่ นั่งบริหารงานอย่างเดียวต้องคิดเป็นพัฒนาขึ้น ต้องวิ่งเข้าไปหานักศึกษา...เราก็พยายามหานักศึกษาที่ดีมีคุณภาพเข้ามา เราต้องมานั่งคอยดูว่าคนที่เราได้มานั้นเก่งมีคุณภาพหรือเปล่า มีนักเรียนที่สอบได้ที่หนึ่งของจังหวัดเข้ามาหรือเปล่า มีนักเรียนที่สามารถพูดภาษาต่างประเทศได้ 4-5 ภาษาหรือเปล่า เปรียบเทียบคุณภาพปีนี้กับปีที่ผ่านๆ มา ต้องหานักเรียนที่มีคุณภาพเข้ามา...” (ศุภชัย ยาวะประภาส, ธันวาคม, 25 เมษายน 2553)

“...การเข้าถึงโอกาส เขาเรียกว่า *lactic* นี่เป็นประเด็นของอุดมศึกษา คือถ้าเราสร้างคนในอุดมศึกษาให้ออกมามีคุณภาพแล้ว สร้างคนที่ออกมาแล้วทำมาหากินได้เอง คำถามคือว่าเราจะให้ออกมาคนเหล่านี้มากขึ้นอย่างไร เพราะอุดมศึกษาไม่ใช่ทุกคนจะเข้าถึงได้ นี่คืออีกเรื่องหนึ่งที่มหาวิทยาลัยต้องใส่ใจ ทำอย่างไรให้คนได้ขับเคลื่อนโอกาสจากเศรษฐกิจสังคมที่ช่วยไม่ได้ แต่ว่าสติปัญญาเขาใช้ได้ ทำอย่างไรให้เขาเข้ามาอยู่ในระบบ ให้เป็นสัดส่วนที่พอสมควร...” (ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์,

24 เมษายน 2553)

เมื่อมีการคัดสรรคนเก่งคนดีมีความสามารถเข้ามาแล้วสถาบันต้องจัดกระบวนการบริหารจัดการบุคคลกลุ่มนี้เพื่อรักษาให้พวกเขาอยู่ในสถาบันอย่างมีความสุข และสามารถประสบความสำเร็จในชีวิต โดยอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขบางประการ เช่น การลดหรือช่วยสนับสนุนค่าเล่าเรียนสำหรับนิสิตนักศึกษา หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพเพื่อรองรับผู้พิการที่มีความสามารถ ทั้งนี้การเลือกปฏิบัติดังกล่าวไม่ได้สร้างให้เกิดมาตรฐานสองมาตรฐาน เพียงแต่เป็นมาตรฐานที่ใช้สำหรับบุคคลที่มีความเป็นเลิศ ดังนั้นหากบุคลากรที่มีความสามารถในระดับปกติมีความต้องการสิทธิพิเศษดังกล่าวก็ย่อมสามารถทำได้โดยต้องพัฒนาและแสดงศักยภาพให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้เท่าเทียมบุคคลที่มีความเป็นเลิศ

“...คน คู่กับระบบทำงานที่คนจะอยู่ทำ ระบบมหาวิทยาลัยก็เป็นส่วนหนึ่งว่า จะทำอย่างไรให้มันอยู่ได้ ทีนี้ก็จะมระบบ *Dilemma* คือระบบที่จะเลือกคนเก่งซึ่งต่างจากระบบที่จะเลือกคนธรรมดา คืออาจารย์สอนธรรมดา ก็จะได้รับอะไรที่ไม่เหมือนกับคนเก่ง มันก็จะมีปัญหาเชิงว่าความไม่เท่าเทียม ไม่ใช่ปัญหาที่จะแก้ไม่ได้ มันเป็นหน้าที่ของผู้บริหารว่า จะทำอย่างไรให้เกิดองค์กรที่ทำหน้าที่อย่างนี้ได้ คือคนธรรมดาทำงานไป ก็โอเคเขามีประโยชน์ต่อองค์กร คนที่เป็นคณาที่เป็นคนเก่งก็ต้องหมั่นด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งที่ทำให้คนธรรมดายอมรับ นี่สำคัญ พวกนี้คือบทบาทของผู้บริหาร ไม่ใช่บริหารไปวันๆ ...คือต้องทำให้ตลอด ตั้งแต่ก่อนเข้าไปถึงออกไปใช้ชีวิต ไม่ใช่เข้ามาแล้วคัดออก อย่างนี้ใช้ไม่ได้นะ อย่างที่เอาเด็กจาก 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เอาเขามาเรียน แต่ว่าพื้นความรู้เขาไม่มีอะ เขาเข้ามาเรียนแล้ว เขาเรียนไม่ได้ เขาคง กลับไปอยู่บ้าน อิงแฮ่ใหญ่เลย เขาก็รู้สึกว่าเขาล้มเหลว พ่อแม่ก็รู้สึกว่าการล้มเหลว...” (ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

“... คนเก่งมีหลากหลาย อยู่ที่ว่าจะทำอะไรให้เขาไว้ใจประเด็นสำคัญคือจะสามารถดึงตัวคนเก่งไว้ได้หรือไม่ แต่ถ้าเขาไม่มีความสุข คนเก่งๆ เขาก็ไม่อยากจะอยู่... เราอยากได้คนเก่ง เราต้องดูแลเขา ถ้าเราคิดว่าคนๆ นั้นจะทำให้ห้องค์กรดีขึ้น เราอาจต้องยกเว้นกฎระเบียบที่อาจจะช่วยอะไรเขาได้เพื่อที่จะให้เขาอยู่กับเรา เหมือนกับคนที่คิดทฤษฎีหลุมดำ ซึ่งเป็นคนพิการเดินไม่ได้ ที่แคมบริดจ์ แต่ทางมหาลัยก็ทำทางสำหรับเขา เพื่อให้ได้คนที่มีความสำคัญกับมหาลัยต่อไป... ถ้ามีคนเก่งเข้ามาเรียนหนังสือ ค่าเทอมไม่ต้องจ่าย ต้องทำแบบนี้ แต่ถ้าคนธรรมดาเรียนก็ต้องจ่ายค่าเทอมเอง... ต้อง monitor เด็กเก่งๆ จากทั่วประเทศ... ถามว่าการศึกษาทำเพื่อใคร การศึกษาทำเพื่อทุกคน เพียงแต่ถ้าเป็นคนเก่งแล้วฐานะยากจนเราก็มีทุนก็ศึกษาไป แต่มันก็ละเอียดอ่อนและมีเงื่อนไขหลายอย่าง แต่สุดท้ายก็คือ คนกลุ่มที่จ่ายค่าเทอมนั้นก็ต้องขยันและพยายามเรียนให้ได้เกรดเฉลี่ยเพื่อที่จะได้จ่ายค่าเทอมน้อยลง เราก็จะได้นักศึกษาเก่งๆ ดีๆ... จะใช้กฎระเบียบทั่วไปสำหรับทุกคนไม่ได้เจอคนเก่งแบบนี้เราก็ต้องดูแล เราพร้อมที่จะทำแบบนี้ แต่ถ้ากลัวคนจะว่ามันไม่เท่าเทียมกัน ถ้ากลัวก็ไม่ต้องทำอะไร ถ้าเราอยากได้คนเก่งเราก็ต้องยกเว้นเขา... มันไม่ได้มีสองมาตรฐานของความแตกต่างกัน แต่ถ้าคนมันเก่งเท่ากันมันก็จะมีมาตรฐานเดียวกัน...” (ศุภชัย ชวาระประภาส, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2553)

4.2.4. แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovative and Technological Capital)

ทุกวันนี้โลกเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร มีคลังความรู้มากมายให้ได้ศึกษา การพัฒนาด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีจึงเป็นการเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วแบบไร้ขอบจำกัด ประกอบกับช่วยลดภาระในการปฏิบัติงาน จึงมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ แต่อย่างไรก็ตามหากความสามารถของทุนมนุษย์ไม่เพียงพอ เทคโนโลยีดังกล่าวก็จะไม่มีประสิทธิภาพในการใช้งาน เกิดความสูญเปล่าในการพัฒนา จึงควรมีแนวทางในการพัฒนาด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

“... ในปัจจุบันน่าจะก้าวขึ้นมาใช้ประโยชน์จากโลกของยุค digital หากใช้เป็นที่ประดังประเดด้วยข้อมูลข่าวสารที่เข้าถึง และแยกแยะได้เยอะ เพราะว่ามีโลกกว้างได้มากขึ้น...” (สุนันทา เสถียรมาศ, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

“...เพราะเรางานมากกว่าคน เพราะฉะนั้นทุกคนต้องทำงานหนัก...เราทำงานหนักมุ่ง output และก็ทุ่มเทมันก็ต้องผ่าน นั่นคือเหตุผลที่ไม่ค่อยมีคนต่อต้าน เรื่องคนรานั้นคนเพราะว่าเราจะใช้เทคโนโลยีมาช่วย เรา...มีการปรับเปลี่ยนกันทุกปี ระบบเทคโนโลยีเราพัฒนามากปีละหลายสิบล้านบาทแล้วเรามีคณะกรรมการชุดหนึ่ง เทคโนโลยีมีแต่เพิ่มไม่มีลด ทุกคนมีความสะดวกสบายมากขึ้นก็ต้องพัฒนา...” (เกษรา วามะศิริ, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2551)

“...เทคโนโลยีผมว่ามันเป็นพื้นฐานเลขอยู่แล้ว เพื่อมารองรับการสร้างความรู้ครั้งนี้ คุณพัฒนาเทคโนโลยีไปไกลเท่าไร แต่ถ้าคนไม่ไป ไม่ใช่สักอย่างมันก็เป็นความสูญเปล่า...” (ศิริโรจน์ ผลพันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

ผู้วิจัยเรียงลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านความรู้เชิงเทคโนโลยีของสถาบัน ด้านความสามารถทางเทคโนโลยีของสถาบัน ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของสถาบัน ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อค้นพบอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นไปตามกรอบแนวคิดดังกล่าว ซึ่งมีผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดังนี้

4.2.4.1 ด้านความรู้เชิงเทคโนโลยีของสถาบัน

1) ควรเตรียมความพร้อมของบุคคลเพื่อรองรับเทคโนโลยีของสถาบัน ผู้ให้ข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตให้แนวทางในการสร้างความพร้อมให้กับสถาบัน โดยควรเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อว่าการให้บุคลากรปฏิบัติงานซ้ำไม่สามารถช่วยพัฒนาทักษะของบุคลากรได้ ต้องสลับผลัดเปลี่ยนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ และสามารถสร้างผลผลิตใหม่ให้แก่มหาวิทยาลัยได้

“...เราต้องสลับคนมาพัฒนาใหม่ ไม่อย่างนั้นพัฒนาคนเดิมนั้นไม่ได้ ต้องมีการพัฒนาบ่อยๆ เรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด อย่าให้เขารู้ว่าเขาเก่งแล้วมันต้องพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุดอย่างเช่น bakery เราถ้ามันอยู่นิ่งๆ มันจะขายได้ไหม คุณต้องสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา จากปีหนึ่งต้องมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมาอย่างน้อย 10 อย่างนะ ผลิตภัณฑ์เดิมที่ขายไม่ได้คุณก็ต้องทิ้งไป

แข่งขันเขาไม่ได้ต้องทิ้งไปสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา แม้ว่าจะบูมในช่วงสั้นๆ แต่ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไปเรื่อยๆ คนทำก็จะมีการพัฒนาการของตนเองได้ ไม่ได้ทำซ้ำอย่างเดิม การทำซ้ำไม่ได้ทำให้คนเก่งขึ้น ในเรื่องของ การวิจัยและพัฒนาในการพัฒนาในอนาคตต่อไป..." (ศิริจรรย์ผล พันธิน, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

2) ควรเผยแพร่ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของสถาบันสู่เอกชน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาการเผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยีของสถาบันไปสู่เอกชน เพื่อให้ภาคเอกชนสามารถนำความรู้ไปต่อยอดในการสร้างนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด เนื่องจากมีศักยภาพในการพัฒนาด้านเงินลงทุนที่สูงกว่า แต่สถาบันอุดมศึกษาต้องเข้าใจความต้องการของภาคเอกชนในปัจจุบัน รวมทั้งทิศทางและแนวโน้มความต้องการของภาคเอกชนในอนาคตด้วย

"...บทบาทของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัย คือการเผยแพร่แนวคิดนี้เข้าไปในภาคเอกชน เพื่อให้ภาคเอกชนเป็นคนไปทำ *incremental innovation* ด้วยตนเอง ข้อนี้เป็นส่วนสำคัญ...จุดนี้มหาวิทยาลัยจะต้อง เข้าใจ โจทย์พื้นฐานของอุตสาหกรรมก่อน ถ้าพูดถึงอุตสาหกรรมนะ เราต้องช่วยเขาแก้ไขโจทย์พื้นฐานก่อน แล้วบนฐานของความเข้าใจ..." (ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

"...สถาบันการศึกษาก็ควรคิดประคิมรู้อะไรที่ *support* ธุรกิจก็อาจจะจัดทุนหลักวิชาทางด้าน *theory* อะไรที่จะสามารถที่จะพัฒนาต่อยอดในแต่ละรายอุตสาหกรรม..." (สุนันทา เสดียรมาศ, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

4.2.4.2 ด้านความสามารถทางเทคโนโลยีของสถาบัน

1) ควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถาบันแบบพอเพียง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่างเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลและสถาบัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแสดงความคิดเห็นว่าควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมเกินขีดความสามารถของบุคคลและสถาบันนั้นทำให้เกิดความสูญเปล่า และเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นเป็นไปในลักษณะของความพอดี คือมุ่งเน้นการใช้งานเทคโนโลยีตามความจำเป็นและความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัย ไม่ปรับ

เปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลา

“...เทคโนโลยีก็เป็นคาบสองคมในการพัฒนา ผมเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีในประเทศไทยมหาวิทยาลัยต้องสร้างตัวเองตลอดเวลา คือ อันที่หนึ่งเทคโนโลยีเป็นคำทำร้ายเราทำให้เราเสียเงิน ทุ่มทรัพยากร ไปอย่างเต็มที่ในขณะที่ทรัพยากรของเรามีอย่างจำกัด ถ้าเราเอาทรัพยากร ไปพัฒนาเต็มที่ ทรัพยากรที่จะเอามาพัฒนาทุนมนุษย์หรือทุนอื่นๆ ก็จะมีน้อย ทรัพยากรต่างๆ นั้นเราจะจัดสรรอย่างไร พัฒนาเทคโนโลยีมันจำเป็นไหม มันก็จำเป็น เฉพาะในเรื่องที่จำเป็น เราต้องพูดถึงเทคโนโลยีที่เหมาะสม *appropriate technology* ด้วย เทคโนโลยีไม่จำเป็นต้องดีมาก คนไทยติดนิสัยชี้ข้างจับคักแค่น ปีปัจจุบันผมไปดูหลายหน่วยงานในรามคำแหงใน ส่วนที่เราตามไม่ค่อยถึง คอมพิวเตอร์โมเดลใหม่ออกมาชื่อทำไม ชื่อเพราะมันใหม่ แล้วใช้อะไรตอบไม่ได้ ผมเจอบ๋อยหน่วยนั้นขอมานใหม่ เพราะเครื่องเก่าไล่ทั้ง 70-80 เครื่อง ให้ดูว่ามีกี่เครื่องที่คุณต้องใช้ *spec* สูงๆ ส่วนเครื่องที่ต้องมานั่งพิมพ์คิดทุกๆ วันต้อง *spec* สูงใหม่ ต้องไปคิดใหม่ก่อน เทคโนโลยีต้องมีถ้าไม่มีเราก็จะตกโลก อย่าให้เทคโนโลยีเป็นคำสำคัญ อย่างที่สองผู้สร้างเทคโนโลยีหรือผู้คุมชะตาโลก ถ้าเราถลัดเข้าไปในกระแสเราก็เสียเงินตามเขา เทคโนโลยีสำคัญแต่ต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง...” (กิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

“...แล้วมันจะต้องมีความพอดี IT มันมีความ *very dynamic* ความท้าทายอยู่ที่ว่าการบริหารของมหาวิทยาลัยสามารถตามทันเทคโนโลยีหรือเปล่า แต่ต้องระวังนะเพราะเทคโนโลยีไม่ใช่คุณงามไปเรื่อยคุณก็จับมันไม่สิ้นสุด มันต้องอยู่ในความพอดี อย่าให้มันเกิดตัว...” (สุนันทา เสถียรมาศ, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

4.2.4.3 ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของสถาบัน สำหรับแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของสถาบันอุดมศึกษามีเพียงแนวทางเดียว คือ

1) ควรพัฒนาระบบการจัดเก็บและการใช้งานฐานข้อมูลที่เป็นความรู้แฝง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงว่าคิดเห็นว่าหากสถาบันอุดมศึกษามีระบบการจัดและการใช้งานฐานข้อมูลที่เป็นความรู้แฝง จะช่วยเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในสร้างองค์ความรู้ได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลที่มีความรู้แฝงไม่สามารถปฏิบัติงานหรือถ่ายทอดความรู้ของเขาออกไปได้อีก ทั้งนี้ควรพัฒนาให้มีการใช้ข้อมูลความรู้แฝงดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นควบคู่ไปกับความรู้ทั่วไปของสถาบัน

“...การสร้างโครงสร้างงานด้าน IT มีความสำคัญมากเพราะงานด้าน IT เป็นงานพื้นฐานที่จะทำให้โครงสร้างเราดีขึ้น เป็นระบบขึ้นและเร็วขึ้น เราไม่ได้ไปยึดกับบุคคล เมื่อเรามีระบบที่รองรับ ถึงแม้คนจะลาออกไปแล้ว ข้อมูลบางอย่างในระบบก็ไม่สามารถเอาไปได้ เอกสาร ข้อมูล องค์ความรู้ ต่างๆ ก็ยังอยู่ในระบบ แต่มันต้องเก็บความรู้เฉพาะของเขาให้มันอยู่ในระบบด้วย ไม่งั้นมันจะหายไปกับคนคนนั้นเลย...” (อรุณี อินทรไพโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

4.2.4.4 ด้านการวิจัยและพัฒนา

1) ควรพัฒนาแนวทางการจัดเก็บและแบ่งปันผลประโยชน์จากการวิจัยอย่างเป็นระบบ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าการพัฒนาระบบการจัดเก็บและแบ่งปันผลประโยชน์ ช่วยส่งเสริมให้เกิดการวิจัยและพัฒนามากขึ้นเนื่องจากเกิดความยุติธรรมในการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่แต่ละฝ่าย ทั้งในฝ่ายของผู้วิจัยและสถาบันอุดมศึกษา

“...จะต้องมีการกำหนดแนวทางการแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างอาจารย์ผู้วิจัย และมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน ทำให้เกิดไม่เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบแก่ผู้วิจัยและมหาวิทยาลัย...” (สมดวิธ อุทรเรืองนาม, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2553)

2) ควรปรับโครงสร้างการบริหารการวิจัยและพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า โครงสร้างการบริหารการวิจัยและพัฒนาควรเพิ่มเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาในการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย และเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานประสานงานด้านการวิจัยเป็นแบบการเข้าร่วมกลุ่มวิจัย (cluster) เพื่อสร้างการประสานงานและขยายความสัมพันธ์ด้านการวิจัยไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกับสถาบัน แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามลักษณะความต้องการของตลาดรวมทั้งแนวโน้มในอนาคตเป็นสำคัญ

“...นอกจากนี้ระบบอุดมศึกษาจำเป็นจะต้องมีมหาวิทยาลัยที่เน้นด้านการวิจัย (Research University) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่สำหรับอนาคต...อาจใช้แนวทางให้มหาวิทยาลัยเข้าร่วมใน “คลัสเตอร์” โดย มหาวิทยาลัยอาจมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (Cluster Development Agent) และส่งเสริมการวิจัยร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคเอกชน เป็นต้น เป็นกลไกสร้างทุนความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยและสังคมในวงกว้าง...”

รวมทั้งปรับเปลี่ยนนโยบายการวิจัยมาเป็นการวิจัยตามความต้องการทางการตลาดให้มากขึ้น...” (สมถวิล ฤทธิเรืองนาม, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2553)

4.2.4.5 ด้านนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา

1) ควรส่งเสริมการสร้างมูลค่าในทรัพย์สินทางปัญญา แม้ว่าเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะไม่ได้ดำเนินการเพื่อหวังผลกำไร แต่อย่างไรก็ตามสถาบันอุดมศึกษาต่างได้สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีไว้ โดยอาจมีการจดลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร หรืออาจมีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีแต่ไม่ได้มีการจดลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร อาจเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง จึงไม่นำลิขสิทธิ์และสิทธิบัตรที่มีหรือฟุ้งมีมาสร้างให้เกิดมูลค่าและรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยมากเท่าที่ควรดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“...โอเค ทำได้สองข้าง อย่างแรกคือไม่มองเลข ถือว่าเราทำงานสาธารณะ ให้อะไรมาก็เปิดเผยหมด เป็นวิธีที่ง่าย แต่ว่ามหาวิทยาลัยจะขาดผลประโยชน์ที่พึงมีทิ้งได้ไปบ้าง อีกวิธีคือจะจดเนี่ย โดยปกติเขาต้องมองล่วงหน้าว่าเรื่องนี้มีผลต่อการนำไปใช้เชิงพาณิชย์ได้มากแค่ไหน เพราะว่าจดแล้วมันต้องเสียเงิน มันก็ต้องมีการไปหาที่ขาย ถ้าเข้ามาวิทยาลัยเล็ก มันก็ต้องคิดคิว่าจะจดไหม แต่ส่วนใหญ่ก็มีจดไว้ก่อนเพื่อป้องกันกีดกันคนอื่นยังงี้ก็ว่าไป แต่ในมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในสภาพที่ว่า แค่ว่าต้องประเมินแต่ดันว่าความรู้ที่ขายได้ไหม ขายให้ใคร ขนาด โอกาสทางการตลาดเท่าไร...” (ปิยะวิดิ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

“...เน้นทางสิ่งประดิษฐ์จะดีกว่าด้านพฤติกรรมความรู้สึก เพราะสามารถนำไปใช้งานและสร้างรายได้ได้เลย...” (อรุณี อินทร ไทโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

4.2.5 แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาด้านทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital)

สำหรับแนวทางการพัฒนาด้านทุนความสัมพันธ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความแนวคิดว่าการพัฒนาด้านนี้ขึ้นอยู่กับบทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์

“...ทุนด้านความสัมพันธ์มันเป็นจิ้งหะแต่ละเวลา ความสำคัญของตัวละครเหล่านี้ในแต่ละจิ้งหะเวลาจะเปลี่ยนไป จะบอกว่าใครจะเป็นตัวเอก

คลอไปไม่ได้ มันเปลี่ยนไปตามเวลา จังหวะโอกาส บางครั้งกลายเป็น
วิกฤตเรื่องลูกค้า ต้องทุ่มทุกสรรพกำลัง บางครั้งวิกฤตเรื่องการบริหาร
เหมือนกับประเทศ เช่น เดียวนี้วิกฤตเรื่องความแตกต่างด้วยความคิดของ
ด้าน..." (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

ผู้วิจัยเรียงลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ด้านความสัมพันธ์ ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านความร่วมมือและเครือข่าย ด้านภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ และด้านความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงานวิชาการ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อค้นพบอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นไปตามกรอบแนวความคิดดังกล่าว ซึ่งมีผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาด้านทุนความสัมพันธ์ดังนี้

4.2.5.1 ด้านความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์

1) ควรมีการวิจัยทางการตลาดการศึกษาด้านอุปสงค์ (demand side) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าการวิจัยทางการตลาดด้านอุปสงค์ของตลาดนั้นเป็นการศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะนักเรียนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ามาใช้บริการการศึกษา และผู้ประกอบการในภาคส่วนต่างๆ ซึ่งจะเป็นผู้เลือกซื้อผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบสนองในลักษณะการเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้จริง

"...การจัดการวิจัยทั้งในมหาวิทยาลัยและองค์กรวิจัยเน้นการจัดการด้านอุปทานทำให้ไม่ตอบสนองความต้องการของสังคมเท่าที่ควร จึงจะต้องมีกลไกตัวกลาง เช่น อุทยานวิทยาศาสตร์ หน่วยบ่มเพาะ เป็นต้น พัฒนาเชื่อมโยงความรู้ขั้นต้นน้ำ (มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย) สู่อำนาจขั้นกลางน้ำ (Applied Research) ไปสู่การใช้ประโยชน์ (End User)..." (สมถวิล ฤทธิ์เรืองนาม, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2553)

"...คือจะปิดแบบ supply base อย่างเดิมนั้นไม่น่าจะได้... เราอยากจะสอนอะไรก็สอน เด็กอยากจะทำอะไรก็เรียน น่าจะไม่พอ มองจาก supply base ไม่ได้มองจาก Demand Demand ไม่ได้มองจากผู้เรียน แต่เป็น demand ของหลายๆด้าน ไซ้ใหม่ก็เป็นของ stakeholder ยิ่งงั้นก็ได้เขาออกไปแล้วเขาก็ต้องมีพื้นที่ทำมาหากิน พื้นที่การดำรงชีวิตอยู่..." (ปิยะวิติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

"...ถ้าความรู้มันอยู่เฉยๆ คงไม่เกิดอะไรมันต้องไปทำข้างนอก นั่นคือเหตุผลว่าทำไมเราถึงต้องมีโครงการที่เราไปทำข้างนอก...แน่นอน

ไม่อย่างนั้นคนอื่นจะรู้ได้ใจว่าเรามีความรู้จริงแบบนั้นรึเปล่า เราเก่งข้างนอกไม่ใช่แค่เก่งในมหาวิทยาลัย ไม่อย่างนั้นเวลาข้างนอกจะสู้เขาไม่ได้ ทำให้ไม่เป็น ของเรานั้นทำเป็น อาจ ไม่เก่งมากแต่เก่งอย่างสร้างสรรค์...”
(ศิริโรจน์ ผลพันธิน, ธันวาคม, 19 มีนาคม 2551)

ลักษณะของการวิจัยทางการตลาดผลการวิจัยทำให้สถาบันอุดมศึกษาทราบว่าคุณสมบัติของคู่แข่งทางการศึกษา ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาควรต้องปรับตัวในการแข่งขัน แยกแยะกลุ่มเป้าหมายและลูกค้า นำเสนอจุดยืนที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละสถาบัน แล้วนำผลที่ได้มาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานทุกด้านเพื่อความอยู่รอดของสถาบันตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวไว้ว่า

“...ในการแข่งขันถ้าเราพัฒนาเราก็ไม่สามารถแข่งขันกับเขาได้ ต้องหาจุดยืนของตัวเองให้ได้ว่ายืนอยู่ตรงไหนของประเทศ... วิจัยการตลาดแล้วก็ต้องปรับปรุง ถ้าวิจัยแล้วไม่ปรับปรุงก็ไม่มีประโยชน์...สามารถตอบโจทย์ได้ว่าลูกค้าของเราคือใคร พ่อแม่ผู้ปกครองต้องการอะไร รวมไปถึงชุมชนว่าต้องการอะไรจากเราด้วย...” (อรุณี อินทรไพโรจน์, ธันวาคม, 22 เมษายน 2553)

“...ต้องวิเคราะห์ แยกแยะกลุ่มเป้าหมายลูกค้าให้ได้ ซึ่งการคิดวิเคราะห์ แยกแยะหรือการนำเสนอความเป็นมาหลักของคน มองลูกค้าแต่ละประเภทก็ต้องนำเสนอในรูปแบบที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะเป็นหลักสูตรเดียวกันเรียนที่เดียวกันก็ตาม...” (สุนันทา เสถียรมาศ, ธันวาคม, 24 เมษายน 2553)

“...ถ้าคุณ ไม่สร้างอะไรใหม่ตอนนี้ มันมีมหาวิทยาลัยอยู่สองร้อยกว่าแห่ง เรายังมีส่วนอื่นๆ อีก มันต้องมีการแข่งขันกันอยู่ในงบประมาณก้อนเดิม มันเป็น ไปไม่ได้ที่จะ ได้งบเท่ากันหรือเพิ่มมากขึ้น ถ้ามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งไม่สร้างความเข้มแข็งขึ้นมา ในเมื่อจำนวนเด็กที่เกิดมันลดลง คุณจะเอาเด็กมาจากที่ไหน recruit เข้ามาเรียน แล้วคิดแต่เพียงว่าสอนแค่นี้จะมีเด็กมาเรียนในอนาคตไหมแน่ เพราะฉะนั้นถ้าเราไม่ทำอะไรที่เป็นตัวสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่สร้างความอยู่รอดของตัวเอง ถึงอย่างไรมันก็ไปไม่ได้ มันก็ต้องมีมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามที่จะดู ไปในอนาคต...”
(ศิริโรจน์ ผลพันธิน, ธันวาคม, 19 มีนาคม 2551)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่ากลยุทธ์ทางการตลาดของการศึกษาในการเรียนรู้คู่แข่งทางการตลาดมีส่วนแก้ไขเรื่องข้อจำกัดของงบประมาณของรามคำแหง เพราะเป็นการสร้างโอกาสในคราวหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัยให้เพียงพอต่อการดำเนินการตามเป้าหมายและภารกิจที่มหาวิทยาลัยวางแผนไว้

“...เพราะฉะนั้นถ้าหากจะให้บรรลุเป้าหมาย ภารกิจต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยวางแผนไว้ก็ต้องคืนรบนกระเสือกกระสนหารายได้มา และก็เดี๋ยวนี้อย่างที่บอกปีคมหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ ทำให้เกิดการแข่งขันในมหาวิทยาลัยสูงมาก ขณะที่จำนวนนักเรียนที่จบมัธยมศึกษาตอนปลาย 10 ปีหลังมานี้เริ่มจะลดตัวลงตามอัตราการขยายตัวของประชากรที่จะลดลง คู่แข่งเยอะขึ้นต้องเรียนรู้คู่แข่งด้วยรู้เขารู้เรา จนกระทั่งขณะนี้เนี่ยเรา *top record* คือพูดไม่ได้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งวันนี้หน้าจากรากก็เป็นมิตรกัน เพราะเราต่างเป็นสถาบันของรัฐ ที่ทำหน้าที่ดูแลเรื่องการศึกษา แต่หลังจากแล้วทุกมหาวิทยาลัยต้องแข่งขันกันน้ำดู...” (คิม ไชยแสนสุข, สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2551)

อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะยุทธวิธีในการแข่งขันไว้สามแบบคือ แข่งกันด้วยราคา แข่งกันด้วยคุณภาพ แข่งกันด้วยความสะดวก แต่ปัญหาอยู่ที่คุณภาพในการเลือกของลูกค้าที่ไม่สามารถตัดสินใจเลือกสถาบันที่ตรงกับความต้องการ ประกอบกับขาดฐานข้อมูลกลางให้ตัดสินใจจึงนำไปสู่การพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลการแข่งขันทางการตลาดการศึกษาในประเด็นต่อไป

“...ถ้าเทียบกับบริษัทที่มีคู่แข่งจะทำอย่างไร มันก็มีหลายวิธี วิธีที่ 1 แข่งด้วยราคา คือลดราคาตามคู่แข่ง 2 คือแสดงให้เห็นว่าของเราคุณภาพมากกว่า 3 ทำให้ของเราแพงกว่าสะดวกมากกว่า ฉะนั้นมันอยู่ที่ *business model* ของมหาวิทยาลัย คอนนี่ยังไม่มียี่ห้อ *business model*... ลูกค้ายังไม่ฉลาด ไม่รู้ว่าเรียนที่ไหนดี ข้อมูลยังไม่มีให้เขา ดังนั้น เขาจึงเลือกด้วยความคิดของเขา แต่ในระยะ 50 ปีนี้ลูกค้ายะลอลงเรื่อยๆ นักเรียนที่จะเข้าน้อยลงการแข่งขันจะสูงขึ้น และมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศจะเข้ามาจากข้อตกลงอาเซียน ไทยก็ต้องคิดหนักว่า *position* ของคนอยู่ไหน...มองกลับไปที่คุณภาพ ถ้าคุณสามารถจะยืนยันคุณภาพได้ มันก็จะเกิดการแข่งขันน้อยลง คนไม่มีคุณภาพจะลดลงไป ข้อมูลนี้ต้องรู้ไปถึงผู้บริโภคว่ามาเลือกครั้งนี้มี พัฒนามากอีกหน่อย เส้นทางไกลมากขึ้นอีกหน่อย

แต่ว่าจบแล้วบริษัทมาตามไปทำงาน...” (ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์,
24 เมษายน 2553)

2) ควรพัฒนาระบบการฐานข้อมูลการแข่งขันทางการตลาดการศึกษา
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอแนะในการนำข้อมูลทางการแข่งขันทางการตลาดของสถาบันอุดมศึกษา
มารวบรวม โดยอาจจัดตั้งแหล่งรวบรวมฐานข้อมูลกลางเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้เปรียบเทียบข้อมูล
ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง
และยังขาดช่องทางในการสื่อสารองค์กร

“...กระจายข้อมูลโดยทางมหาวิทยาลัยเองไปที่ลูกค้าเองตอนนี้ทำอยู่ คือ
ผู้บริหารโลกเนี่ยจะรู้ เป็นแบบเปรียบเทียบสาขาวิชา เช่นถ้าคุณจะเรียน
เศรษฐศาสตร์ เราก็จะดึงข้อมูลจากมหาวิทยาลัยที่มีสาขาเศรษฐศาสตร์แล้ว
ก็มาบอกว่า ปีนี้เข้ารับนักเรียนกี่คน ปีหนึ่งจบกี่คน ออกก็เปอร์เซ็นต์ เขา
พัฒนาทำไร รวมทั้งระยะต่อไปก็จะไป survey บัญชีคิดที่จบว่าเป็นอย่างไร
มีงานทำมั๊ย มาวางบนเว็บ ต้องทำให้ดี ต้องทำให้ลูกค้าอยากดู และเป็นการ
ทำให้ข้อมูลที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยเอง คือเขาจะแยกตัว
ออกจากคนที่มียุทธภาพได้...หน่วยงานภายในผู้จัดร่วมมือกับมหาวิทยาลัย
แต่หากจะแยกได้ เขาก็จะแข่งของเขาคนเดียวไม่สามารถไป compare กับ
มหาวิทยาลัยอื่นได้ ถ้ามหาวิทยาลัยคิงๆ อยู่แล้วไม่แคร์ใคร ที่เหลือต้อง
สนใจเพราะได้โฆษณา ซึ่งเขาอาจมีข้อได้เปรียบกว่าที่อื่น โดยที่คน
ภายนอกไม่รู้...” (ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

4.2.5.2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) ควรสร้างความไว้วางใจในการสร้างความสัมพันธ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชื่อว่า
ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยพื้นฐาน
จากการสร้างความเข้าใจของทั้งสองฝ่าย เกิดความน่าเชื่อถือในความสามารถและพร้อมที่จะแก้ไข
ปัญหาต่างร่วมกัน

“...เรื่องไหนที่มีความซับซ้อนมากนัก คนก็รู้จักถ้าเห็นความสำคัญก็พอทำ
ได้ ในองค์กรที่ใหญ่หลายๆ แต่หากถ้าคนที่อยู่ในองค์กรด้วยกันแล้วไม่มี
ความไว้วางใจกันพอ มันก็ต้องเดินกันตามระเบียบตามข้อกำหนด กฎเกณฑ์ก็
ว่ากันไป แต่ถ้าเป็นองค์กรแบบเล็กๆ นี่มันทำกันโดยความไว้วางใจซึ่งกัน

และกัน แต่ถ้าเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันและก็รู้ว่าคนที่ทำงานร่วมกัน เป็นอย่างไร เชื่อถือได้ไหม...แบบนี้มันก็หมายความว่าต้องจับมือกับเขาก่อน แล้วยกเข้าใจพื้นฐานก่อนหรือความต้องการของเขา แล้ว แก้ปัญหาพื้นฐานร่วมกันก่อน แล้วค่อยถึงจะกระโดดขึ้นได้ ซึ่งจะเป็นปกติ...”

(ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

4.3.5.3 ด้านความร่วมมือและเครือข่าย

1) ควรสร้างเครือข่ายและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนะว่าการสร้างเครือข่ายและการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเครือข่ายต่างๆ ไว้ด้วยกันเป็นส่วนเสริมให้เกิดความร่วมมือในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องมีแนวคิดในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชน ซึ่งปัจจุบันเครือข่ายทางสังคมเข้ามามีบทบาทในวิถีการดำรงชีวิตมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาควรต้องสร้างเครือข่ายและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในเครือข่ายต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันให้ได้

“...ต้องพยายามสร้าง *Network* กับหน่วยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจ ไม่ว่าจะ เป็นอสังหาริมทรัพย์ ให้มันมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มหาวิทยาลัยในยุคใหม่ต้องเป็นมหาวิทยาลัย *for people* ไม่ได้สอนให้เด็กได้ปริญญาตรี ปริญญาโท มหาวิทยาลัยยุคใหม่ต้องให้ปัญญากับคน ก็เป็น *life long learning...*” (จีระ หงส์ลดารมภ์, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2553)

“...ทุกคนอยากให้องค์กรเดินได้ อันนี้ทุกคนมีแน่นอน อีกทางหนึ่งก็คือว่าอยากอยู่ได้แบบไหนและแบบยั่งยืนหรืออยากอยู่ได้แบบไม่นาน แต่ถ้าอยากอยู่ได้แบบยั่งยืนรู้อยู่แล้วว่าโลกภายนอก มันไม่สามารถอยู่ได้ด้วยตนเอง เคี้ยวนี้จะต้องเป็นการสร้าง *social network* เป็นส่วนมาก ถ้ามี *social network* เอะแต่ว่าทุนทางปัญญาคุณ ไปไม่ถึงคุณก็เล่นกับเขาไม่ได้ คนนี้ไม่ได้ ทุนต่างๆที่มีในองค์กรก็ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในทางปฏิบัติกับคนภายนอก เพราะฉะนั้นถ้าคุณอยากเข้าไปอยู่ในนั้นไม่ว่าคุณก็จะหลุดจาก *social network* ออกไปเลย...มองว่า *Connection* สมัยนี้สำคัญ ทุนทางด้าน *connection* เพราะคำว่า *social network* มันจะเกิดได้ถ้าแบบไทยๆ นะ มันจะเกิดได้ถ้ามี *connection* ไม่ได้หมายความว่า จะจบปีพบ *connection* ปีไป บางครั้งมันไม่เกิด บางครั้งอาจต้องอาศัยระยะเวลาที่ทำให้เกิด *connection* ที่เกิดความร่วมมือ บางครั้งการที่คุณมาพบที่ในวันนี้ก็อาจจะไม่ได้จบ *connection* เท่านั้นได้ ก็ยังสามารถเข้ามาขอข้อมูลต่อขอได้หมดอย่างนี้

เพราะฉะนั้น *social network* หรือ *connection* บางครั้งต้อง *take time* ในการสร้างนั้นก็เหมือนคุณกำลังสะสมการพัฒนาลงไป ซึ่งมันจะเป็นตัวที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติ ซื่อหาไม่ได้..." (สุนันทา เสถียรมาศ, *สัมภาษณ์*, 24 เมษายน 2553)

4.2.5.4 ด้านภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ

1) ควรส่งเสริมการสื่อสารภาพลักษณ์จากการเผยแพร่ผลงานวิชาการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าการนำผลงานวิชาการ ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบการตีพิมพ์บทความทางวิชาการ หรือ ร่วมดำเนินการ โครงการต่างๆ เป็นการสื่อสารถึงภาพลักษณ์ในด้านความสามารถทางวิชาการของสถาบัน ให้ประจักษ์แก่บุคคลภายนอก ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในการที่จะร่วมดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ ในระยะยาว

"...การจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์บางทีมันก็จะไว้อย่างไร เพื่อเอาตามตัวชีวิต แต่เราไม่ได้เอาไปใช้งานจริงๆ การเผยแพร่ตีพิมพ์มันได้มากกว่า การขายลิขสิทธิ์และสิทธิบัตรสุดท้ายมันคือการขายที่ตัวคนจริงๆ ไม่ได้ขายที่สิ่งของ ในท้ายที่สุดมันก็จะกลับมาสร้างให้เกิดภาพลักษณ์ต่อไปเรื่อยๆ..." (อรุณี อินทรไพโรจน์, *สัมภาษณ์*, 22 เมษายน 2553)

"...อย่างเช่นในสุพรรณบุรี เราก็จะทำไร่นาสวนผสมให้ดูเป็นตัวอย่าง สร้างให้ชุมชนเชื่อว่าเราทำได้ เราก็ทำแล้วเราก็สอนครั้งนี้ให้กับคนของพื้นที่ การสอนให้คนพื้นที่ทำเขาก็จ่ายเงินให้เรา นั่นคือการพัฒนาที่เราไม่ต้องการจ่ายเงินเอง แล้วมีกำไร ก็นำกำไรคืนกลับในรูปแบบต่างๆ ก็นำไปพัฒนา สามารถอยู่ได้ โดยทำค้นแบบที่เรามีอยู่ครั้งนี้ให้ดีที่สุด ก็เป็นวิธีการพัฒนาอย่างหนึ่งที่ค่อยๆ ไปสู่อีกเรื่องหนึ่ง..." (ศิริโรจน์ ผลพันธุ์, *สัมภาษณ์*, 19 มีนาคม 2551)

4.2.5.5 ด้านความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงาน

1) ควรสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกด้วยการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นไปทิศทางเดียวกันว่าการวิจัยร่วมกับภายนอกก่อให้เกิดความสัมพันธ์ โดยหน่วยงานภายนอกต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการและความจำเป็นในการใช้ผลการวิจัยอย่างจริงจังจึงจะก่อให้เกิดแรงผลักดันภายในสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างความร่วมมือดังกล่าว ซึ่งก่อให้เกิดผลพลอยได้อื่นๆ ตามมา เช่น ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ รายได้ เป็นต้น

“...เริ่มจาก ทุนความสัมพันธ์กับ stakeholder ให้ strong คือสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมเป็นร่วมคช ช่วยแก้ปัญหาอย่างลึกซึ้ง เมื่อได้อันนี้แล้ว มันจะโยงกลับไปว่าจะสร้างทุนมนุษย์อย่างไร สร้างความสัมพันธ์กับ demand รวมทั้ง demand ที่อาจจะไม่เป็นรูปธรรม เช่น คนจบคณะมนุษยศาสตร์ออกไปจะไปทำอะไร อาจจะไม่มีคนที่ demand อยู่ข้างนอก แต่ก็ต้องทำให้คนเห็นให้ได้...” (ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

“...ข้อดีของการทำงานวิจัยคือ เราจะได้มีความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ทำให้เรารู้และเข้าใจปัญหามากขึ้นและมีรายได้เข้ามาให้กับมหาลัย รายได้ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาความสัมพันธ์กับภายนอกมันจะกลับมาที่มหาลัย...งานบางอย่างถึงแม้จะได้เงินน้อยแต่ก็ทำเพื่อชื่อเสียงและสร้างความเชื่อมั่นให้กับมหาลัย...” (อรุณี อินทรไพโรจน์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2553)

2) ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลและส่งเสริมการจัดการข้อมูลด้านวิชาการสำหรับภายนอก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าเนื่องจากหน่วยงานภายนอกเข้าถึงข้อมูลด้านวิชาการได้ทั่วถึง จึงควรมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและส่งเสริมการจัดการข้อมูลด้านวิชาการ เช่น การจัดตั้งแหล่งรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเฉพาะทางในแต่ละสาขา เพื่อให้หน่วยงานภายนอกสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้เกิดประโยชน์

“...อีกแบบหนึ่งคือ คิดใหม่เลข ๑๐๐ สาขากรรมไม่เคยรู้เรื่องเลข อย่างเช่น นาโนเทคโนโลยี มันอาจจะเกิดขึ้นจากข้างนอก และก็ค่อยๆซึมเข้าไป แต่ผมคิดว่าบทบาทของประเทศไทย ช่างมาก มันไม่มี resourcer พวกแหล่งข้อมูล แหล่งค้นคว้า นักวิจัย งบประมาณทั้งหมด เพราะว่าทำอย่างนั้นได้ มันต้องใช้การพัฒนา ทั้งคนทั้งเงิน...” (ปิยะวัติ บุญ-หลง, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2553)

ตารางที่ 4.2 แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญา	ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ					นักวิชาการ การอุดมศึกษา			ผู้เชี่ยวชาญ ด้านทุนทางปัญญา		
	จุฬาฯ	ม.รามคำแหง	มจร.	มทร.กรุงเทพ	ม.ราชภัฏสวนสุนันทา	ศ.ดร.จีระ	ศ.ดร.ปิยะวัติ	ศ.ดร.ศุภชัย	ร.ดร.อรุณี	คุณสมภพวิถ	คุณสุภันษา
ทุนมนุษย์											
ควรปรับเปลี่ยนแนวคิดในการให้ความรู้เพื่อการศึกษาตลอดชีวิต		✓				✓			✓		
ควรสร้างความหลากหลายของความรู้ในเชิงลึกและกว้าง		✓								✓	
ควรถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานผ่านการฝึกอบรม			✓		✓				✓		
ควรสร้างความร่วมมือเชิงปฏิบัติการและการปรับหลักสูตร										✓	
ควรเปลี่ยนวิธีการให้การเรียนรู้เพื่อปรับกระบวนการคิด						✓			✓		
ควรส่งเสริมทักษะทางด้านภาษา				✓					✓	✓	
ควรส่งเสริมกิจกรรมนอกเหนือจากกิจกรรมทางวิชาการ						✓	✓				
ควรจัดพื้นที่แลกเปลี่ยนประสบการณ์					✓						✓
ควรให้ผลตอบแทนตามความสามารถ					✓				✓		

แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญา	ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ					นักวิชาการ การอุดมศึกษา			ผู้เชี่ยวชาญ ด้านทุนทางปัญญา		
	พุทธา	ม.รามคำแหง	มจร.	มทร.กรุงเทพ	ม.ราชภัฏสวนดุสิต	ศ.ดร.จีระ	ศ.ดร.ปิยะวัติ	ศ.ดร.ศุภชัย	รศ.ดร.อรุณี	คุณสมถวิล	คุณสุนันทา
ทุนมนุษย์ (ต่อ)											
ควรสร้างเวทีแห่งความสำเร็จ									✓		
ควรให้แรงจูงใจด้านความรู้สึกรัก									✓		
ควรกระตุ้นสำนึกในความสำเร็จ/ความรับผิดชอบโดยผู้นำ		✓	✓								
ควรพัฒนาระบบตรวจสอบคุณภาพผลลัพธ์ของสถาบัน							✓				
ทุนโครงสร้างและองค์กร											
ควรสร้างความร่วมมือในการกำหนดความเหมาะสมและสอดคล้องให้กับองค์กร			✓				✓				✓
ควรปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหาร						✓	✓		✓	✓	
ควรสร้างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม			✓				✓				
ควรสร้างคู่มือในการปฏิบัติงาน			✓								
ควรสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ			✓								

แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญา	ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*					นักวิชาการ การอุดมศึกษา			ผู้เชี่ยวชาญ ด้านทุนทางปัญญา		
	ทุกฯ	ม.รามคำแหง	มชธ.	มทร.กรุงเทพ	ม.ราชภัฏสวนดุสิต	ศ.ดร.จีระ	ศ.ดร.ปิยะวัติ	ศ.ดร. พุภัง	วศ.ดร.อรุณี	คุณสมถวิล	คุณศุภันษา
ทุนโครงสร้างและองค์กร (ต่อ)											
ควรสร้างการสื่อสารภายในองค์กร			✓								
ควรบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ		✓									
ควรประเมินผลงานตามความสามารถ ผลผลิต และผลลัพธ์			✓						✓		
ควรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้					✓	✓	✓		✓	✓	
ควรสร้างอัตลักษณ์ทางวิชาการ					✓						
ควรมุ่งเน้นการบริหารทุนเวลา			✓								
ควรส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา							✓				✓
ควรมุ่งเน้นบริหารจัดการบุคคลผู้เป็นเลิศ			✓			✓	✓	✓	✓		
ทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี											
ควรเตรียมความพร้อมของบุคคลเพื่อรองรับเทคโนโลยีของสถาบัน					✓						
ควรเผยแพร่ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของสถาบัน							✓				✓

แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญา	ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*					นักวิชาการ การอุดมศึกษา			ผู้เชี่ยวชาญ ด้านทุนทางปัญญา		
	จุฬาฯ	ม.รามคำแหง	มจร.	มทร.กรุงเทพ	ม.ราชภัฏสวนสุนันทา	ศ.ดร.จีระ	ศ.ดร.ปิยะวัติ	ศ.ดร.ศุภชัย	วศ.ดร.อรุณี	คุณสมถวิล	คุณสุนันทา
ทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี (ต่อ)											
ควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถาบันแบบพอเพียง		✓									✓
ควรพัฒนาระบบการจัดเก็บและการใช้งานฐานข้อมูลที่เป็น ความรู้แฝง									✓		
ควรพัฒนาแนวทางการจัดเก็บและแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็น ระบบ										✓	
ควรปรับโครงสร้างการบริหารการวิจัยและพัฒนา										✓	
ควรส่งเสริมการสร้างมูลค่าในลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร							✓		✓		
ทุนความสัมพันธ์											
ควรวิจัยทางการตลาด โดยเฉพาะด้านอุปสงค์		✓			✓		✓		✓	✓	✓
ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลการแข่งขันทางการตลาดการศึกษา							✓				
ควรสร้างความไว้วางใจในการสร้างความสัมพันธ์							✓				

แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญา	ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*					นักวิชาการ การอุดมศึกษา			ผู้เชี่ยวชาญ ด้านทุนทางปัญญา		
	จุฬาฯ	ม.รามคำแหง	มจร.	มทร.กรุงเทพ	ม.ราชภัฏสวนดุสิต	ศ.ดร.จีระ	ศ.ดร.ปิยะวัติ	ศ.ดร.ศุภชัย	รศ.ดร.อรุณี	คุณสมถวิล	คุณศุภันษา
ทุนความสัมพันธ์ (ต่อ)											
ควรสร้างเครือข่ายและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละเครือข่าย						✓					✓
ควรส่งเสริมการสื่อสารภาพลักษณ์จากการเผยแพร่ผลงานวิชาการ					✓				✓		
ควรสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกด้วยการวิจัย							✓		✓		
ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลและส่งเสริมการจัดการข้อมูล ด้านวิชาการสำหรับภายนอก							✓				

หมายเหตุ

* จากการเก็บข้อมูลผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางส่วน ดังนั้นผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อเสนอแนะของนักวิชาการการอุดมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านทุนทางปัญญา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาสภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ทั้งหมด 11 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดและในกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 5 ท่าน ซึ่งได้แก่ผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต นักวิชาการด้านการอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านทุนทางปัญญา จำนวน 3 ท่าน โดยผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจำนวน 2 ฉบับ โดยแบบสัมภาษณ์สภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพัฒนาโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในทุนทางปัญญาของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) และแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพัฒนาโครงสร้างแบบสัมภาษณ์จากผลการวิเคราะห์สภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยและการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.1 แนวคิดพื้นฐานของทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการกำหนดการสร้างองค์ความรู้เป็นพันธกิจหลักของสถาบัน แต่มีความแตกต่างกันออกไปตามปรัชญาของแต่ละสถาบัน โดยมีลักษณะการสร้างองค์ความรู้แบบเฉพาะทาง และองค์ความรู้เชิงบูรณาการผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน อุดมศึกษา เพื่อสร้างให้ทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ มีพฤติกรรมในการเรียนรู้ตลอดเวลาและปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความคิด รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญภายในสถาบันอุดมศึกษา คือ คณาจารย์และนิสิต นักศึกษา อย่างไรก็ตาม การสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษานั้นมีความจำเป็นอย่างมากในการเร่ง

สร้างองค์ความรู้และสร้างเทคโนโลยีให้เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง เพื่อลดการพึ่งพาและนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ทั้งนี้สำหรับการผลิตบัณฑิตต้องคำนึงถึงความสอดคล้ององค์ประกอบ 4 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ ปรัชญาของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา ความต้องการของตลาดแรงงาน การวางแผนกำลังคนของประเทศ และทิศทางในการพัฒนาของประเทศ เพื่อให้มีความสอดคล้องกันของทุกภาคส่วน

อย่างไรก็ตามทุนทางปัญญาในการสร้างองค์ความรู้ให้กับประเทศนั้น ไม่ได้จำกัดเพียงแค่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเท่านั้น ยังมีภาคส่วนต่างๆ ที่มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ได้เช่นเดียวกันทั้งการสร้างองค์ความรู้โดยตรงและทางอ้อม นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐยังสามารถสร้างร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อร่วมกันสร้างองค์ความรู้ได้อีกเช่นกัน

ทุนทางปัญญามีความหมายใกล้เคียงกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และถูกจัดว่าเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ประเภทหนึ่ง โดยทุนทางปัญญาเป็นต้นทุนที่นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ให้แก่สถาบันอุดมศึกษาและสามารถสร้างรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา ประกอบกับเป็นการพัฒนาเพื่อหวังผลการพัฒนาในระยะยาว ทั้งนี้หากเปรียบเทียบความสำคัญของสินทรัพย์ที่จับต้องได้และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นั้น ไม่สามารถเปรียบเทียบความสำคัญระหว่างสินทรัพย์ทั้งสองประเภทได้ แต่สินทรัพย์ทั้งสองประเภทยังต่างอาศัยการพัฒนาและการบริหารจัดการร่วมกัน และไม่สามารถกล่าวได้ว่าสินทรัพย์ประเภทใดประเภทหนึ่งเป็นต้นกำเนิดของสินทรัพย์อีกประเภทหนึ่ง อย่างไรก็ตามสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มีแนวโน้มได้รับการพัฒนาและการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น สืบเนื่องจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เป็นสินทรัพย์ที่ไม่สิ้นเปลือง สามารถคงอยู่ สะสมให้เพิ่มขึ้นได้อย่างไร้ขีดจำกัด และสามารถสร้างมูลค่าให้กับสถาบันอุดมศึกษา

1.2 สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนมนุษย์สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.2.1 ความรู้ของบุคคล ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้เนื่องจากองค์ความรู้ถูกสร้างขึ้นจากความรู้ที่อยู่ในตัวของมนุษย์ โดยพบว่าคณาจารย์มีความรู้ในเชิงวิชาการและปฏิบัติ รวมทั้งมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติอีก นอกจากนี้มีการนำความรู้ไปสร้างเป็นรายได้ให้กับสถาบัน โดยจะมีความจำเป็นอย่างยิ่งเมื่อมหาวิทยาลัยต้องพึ่งพาตนเองจากการออกนอกกระบวน

1.2.2 ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคล สำหรับทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นพบว่าทุนมนุษย์มีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านแต่ขาดทักษะชีวิตด้านอื่นๆ เช่น ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร ทักษะทางภาษา มนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะทักษะของนิสิต

นักศึกษาพบว่าเมื่อนิสิต นักศึกษาเข้าสู่ตลาดแรงงานจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆ เพิ่มเติม ในขณะที่ทักษะของคณาจารย์ประกอบไปด้วยทักษะการสอน ทักษะในการวิจัย และทักษะในการเขียนตำราเรียน แต่อย่างไรก็ตามพบว่าคณาจารย์ขาดสมดุลระหว่างทักษะการสอนและทักษะการวิจัย ทั้งนี้ควรพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีความสามารถในการสอนให้มีความสามารถในการวิจัยให้เพิ่มมากขึ้น

1.2.3 คุณสมบัติของบุคคล คุณสมบัติของคณาจารย์พบว่าเป็นผู้ที่มีมีประสบการณ์สูง สามารถปฏิบัติงานได้ทันที มีความแตกต่างกันของเพศและวัยแต่ต้องอาศัยกระบวนการจัดการบริหารให้คณาจารย์ที่เพศและวัยต่างกันนั้น ได้มีโอกาสทำงานร่วมกันเพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร แต่พบว่าบุคลากรรุ่นเก่าและมีวุฒิสูงขาดการปรับตัวและไม่ต้องการการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในระบบราชการ ในขณะที่บุคลากรรุ่นใหม่มีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าคนรุ่นเก่า นอกเหนือจากคุณสมบัติของคณาจารย์ดังกล่าวแล้วควรให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของนิสิต นักศึกษาด้วย

1.2.4 แรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจเป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับการสร้างแรงจูงใจผู้วิจัยสามารถแบ่งออกเป็นสองลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะที่เป็นตัวเงิน เช่น การให้รางวัล เงินประจำตำแหน่ง และลักษณะที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้รางวัล การฝึกอบรม ระบบสนับสนุนต่างๆ และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากระบบสนับสนุนของคณาจารย์แล้วมีการให้ความสำคัญกับระบบสนับสนุนแก่นิสิต นักศึกษา เช่น ทุนการศึกษา ทุนสนับสนุนการวิจัย การสนับสนุนโอกาสในการนำเสนอผลงานวิจัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยต้องอาศัยการบริหารจัดการให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ เพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างองค์ความรู้เพิ่มมากขึ้น

1.2.5 ความตระหนักในอาชีพ พบว่ามีการใช้วิธีการยกย่องและยอมรับความคิดเห็นทำให้เกิดการเคารพในการแสดงออกทางความคิด แต่พบว่าบุคลากรขาดสำนึกในความสำเร็จและความรับผิดชอบ (need for achievement/sence of responsibility) ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นจากภายในตนเองให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ และเชื่อมโยงไปยังการสร้างทุนทางปัญญาในด้านอื่นๆ

1.2.6 ข้อค้นพบอื่นๆ ด้านทุนมนุษย์ จากศึกษาพบแนวคิดที่แตกต่างไปจากกรอบแนวคิดของ Islam, N., Krairit, D. และ Swasdio, U. (2004) มีการนำความรู้ของนิสิต นักศึกษา สู่การสร้างองค์ความรู้และรายได้ให้กับสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนิสิตในระดับปริญญาตรี ภูมิบัณฑิตมีโอกาสสร้างองค์ความรู้ได้มากกว่านิสิตในระดับอื่นๆ เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงในการวิจัย ประกอบกับมีเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาเป็นข้อกำหนดใน

การสำเร็จการศึกษา และเป็นทุนในการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยผ่านความร่วมมือในการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกับคณาจารย์และหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุนมนุษย์ เปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรและเป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาเชิงบูรณาการกับผู้อื่น

1.2.7 ปัญหาและอุปสรรคของด้านทุนมนุษย์ พบว่าปัญหาและอุปสรรคด้านทุนมนุษย์ประกอบไปด้วยการผลิตบัณฑิตไม่ตรงกับตลาดแรงงานและแนวการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ซึ่งการผลิตบัณฑิตไม่ตรงกับตลาดแรงงานและแนวการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ การมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตตามปรัชญาของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาเพียงอย่างเดียวนั้น ทำให้ความสามารถในการทำงานของบัณฑิตอาจไม่ตรงต่อความต้องการของตลาดแรงงาน นอกจากนี้ยังพบปัญหาจากความแตกต่างทางความคิดของบุคคล การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจากระบบการจัดเก็บรายได้ที่ไม่เป็นระบบ บุคลากรขาดจิตสำนึกของความสำเร็จ/ความรับผิดชอบ ตลอดจนบุคลากรมีภาระงานมากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาสำหรับการพัฒนา

1.3 สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนโครงสร้างและองค์กร (Structural and Organizational Capital)

1.3.1 ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร พบว่ามีการนำความรู้เกี่ยวกับองค์กรไปสร้างเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา ซึ่งเกิดการรูปแบบการบริหารจัดการแบบเฉพาะของมหาวิทยาลัย โดยพบรูปแบบการบริหารจัดการแบบตลาดวิชาของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ความแตกต่างจากสถาบันอื่นและมีศักยภาพที่จะนำไปจดทะเบียนเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาได้

1.3.2 ด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กร (Organization Fit) พบว่าวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมของสถาบัน ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างทุน โครงสร้างและองค์กรเป็นลำดับแรก โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างที่ชัดเจน คอเมือง และความสอดคล้องกัน นอกจากนี้พบว่าวัฒนธรรมขององค์กรเป็นส่วนสร้างให้เกิดความเหมาะสมและความสอดคล้องภายในองค์กร เช่นเดียวกัน ทั้งนี้การมีวิสัยทัศน์ร่วมและวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน เช่น การร่วมมือการวิจัยระหว่างนิสิต นักศึกษากับคณาจารย์ การสร้างหน่วยงานวิจัย (research unit)

1.3.3 ด้านการบริหารจัดการ พบว่าสถาบันอุดมศึกษาใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความโปร่งใส สุจริต ยุติธรรม ในการบริหารงาน ประกอบกับยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) พร้อมทั้งมีกระจายอำนาจในการ

บริหารงาน (decentralization) ไปยังส่วนงานต่างๆ เพื่อความอิสระในการดำเนินงานและสร้างให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของคนที่มีความสำคัญของการดำเนินงานต่อสถาบัน นอกจากนี้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์สองประเภท คือ บุคลากรที่เป็นข้าราชการและบุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งบริหารจัดการภายใต้มาตรฐานและเป้าหมายเดียวกัน โดยอาจมีการใช้คู่มือการปฏิบัติงานในการเรียนรู้งาน นอกจากนี้ยังพบว่าการใช้บทบาทของผู้นำหรือบริหารสถาบันในการสื่อสารของสถาบัน

1.3.4 ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ พบว่าการวางระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร แต่ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศดังกล่าวยังไม่เพียงพอต่อที่จะรองรับการใช้งานของผู้ใช้ในสถาบัน อีกทั้งบางสถาบันยังขาดการบริหารจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เริ่มก่อตั้งเป็นมหาวิทยาลัย

1.3.5 ด้านการปรับปรุงคุณภาพงาน พบว่ามีแนวโน้มในการประเมินผลงานที่พิจารณาจากผลผลิตและผลลัพธ์เป็นสำคัญมากขึ้น ตามแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความสามารถและศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังพบวิธีการประเมินคุณภาพเพื่อปรับแก้ไขปัญหภายในมหาวิทยาลัย โดยอาศัยการเข้าถึงปัญหาเชิงรุกและเชิงรับ โดยใช้วิธีการประเมินตนเอง (self evaluation) และประเมินจากหัวหน้างานและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องมีโอกาสในการร้องเรียน แนะนำ หรือร่วมแก้ไขปัญหามาเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน

1.3.6 ข้อค้นพบอื่นๆ ด้านทุนโครงสร้างและองค์กร นอกจากทุนโครงสร้างและองค์กรที่ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความเหมาะสมและสอดคล้องขององค์กร กระบวนการบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ และการปรับปรุงคุณภาพงานแล้ว ผู้วิจัยพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้บรรยากาศทางวิชาการไม่สามารถสร้างได้จากฝ่ายบริหารเพียงอย่างเดียว บรรยากาศทางวิชาการจะเกิดขึ้น ได้จากผูปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ เพียงแต่ฝ่ายบริหารเป็นผู้สนับสนุนให้ผูปฏิบัติสามารถสร้างบรรยากาศดังกล่าวได้สะดวกมากขึ้น นอกจากนี้พบว่าสถาบันอุดมศึกษาขาดการสร้างแบรนด์กับการสร้างอัตลักษณ์ของสถาบันที่ชัดเจนตามความสามารถเฉพาะทางของสถาบัน ซึ่งทำให้เกิดแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยตามศักยภาพและความสามารถได้อย่างชัดเจน รวมทั้งเป็นการยกระดับขีดความสามารถเฉพาะทางให้สูงขึ้นอีกทางหนึ่ง

1.3.7 ปัญหาและอุปสรรคของด้านทุนโครงสร้างและองค์กร พบว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กร ด้านกระบวนการบริหารจัดการ โดยข้อจำกัด กฎ ระเบียบ บางข้อของโครงสร้างองค์กรแบบราชการไม่สอดคล้อง

บริบทของมหาวิทยาลัย เช่น เกณฑ์คุณสมบัติของคณาจารย์และจำนวนคณาจารย์ ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารตามเงื่อนไขของระบบข้าราชการ จึงส่งผลให้การบริหารจัดการแบบราชการขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ทำให้การบริหารเป็นไปอย่างล่าช้า และอาจมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานมากเกินไป มากไปกว่านั้นยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลมีผลกระทบของต่อ โครงสร้างและองค์กระสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะผลกระทบทางด้านงบประมาณ ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการมากขึ้น จากที่กล่าวมาข้างต้นล้วนแต่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากทุน โครงสร้างและองค์กระโดยตรง แต่นอกจากนี้ยังพบปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อสภาพการลงทุนในทุน โครงสร้างและองค์กระจากทุนทางปัญญาด้านอื่นๆ กล่าวคือ ปัญหาการขาดทักษะของทุนมนุษย์ เช่น บุคลากรมีความสามารถและศักยภาพไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้างองค์กระ ซึ่งอาจทำให้ไม่เข้าใจแนวคิดในการบริหารจัดการแบบรูปแบบใหม่และยึดติดอยู่กับทัศนคติแบบเดิม

1.4 สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovative and Technological Capital)

1.4.1 ด้านความรู้เชิงเทคโนโลยีของสถาบันในด้านความรู้เชิงเทคโนโลยีของสถาบันพบว่ามี การนำความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสำเร็จรูปและเทคนิคจากการปฏิบัติงานมาสร้างเป็นลักษณะเด่นในการจัดการเรียนรู้ การจัดการเช่นนี้สืบเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านจำนวนบุคลากรและคณาจารย์ ประกอบกับมีนักศึกษาจำนวนมาก จนเกิดเป็นความชำนาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.4.2 ด้านความสามารถทางเทคโนโลยีของสถาบัน พบว่ามี การตอบสนองการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีการดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีของสถาบันให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาโดยตลอด ซึ่งทำให้มีนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ แต่เทคโนโลยีจะเกิดประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้ใช้นำไปใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้กับมหาวิทยาลัย

1.4.3. ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของสถาบัน พบว่า มีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่เอื้อความสะดวกต่อการใช้งานเทคโนโลยีในเชิงบริหารจัดการมากกว่าความสะดวกที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีในอุปกรณ์หรือเครื่องมือโดยตรง กล่าวคือ ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ตลอดเวลาและเพียงพอต่อปริมาณการใช้งานของผู้ใช้ แต่การเข้าถึงระบบเครือข่ายขาดความรวดเร็วและไม่ครอบคลุมพื้นที่การใช้งานในสถาบัน

1.4.4. **ด้านการวิจัยและพัฒนา** พบว่าเป็นลักษณะการวิจัยและพัฒนาที่เป็นไปตามความสามารถและความถนัดของสถาบัน และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานของสถาบัน นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการวิจัยแบบร่วมมือและเครือข่าย เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรฝ่ายๆ ต่างๆ เช่น คณาจารย์ นิสิต นักศึกษา หรือหน่วยงานภายนอกได้ร่วมงาน แลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงองค์ความรู้ร่วมกัน

1.4.5. **ด้านนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา** พบว่าสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งมีโครงสร้างองค์กรหรือหน่วยงานในการดูแลจัดการทรัพย์สินทางปัญญา แต่ขาดการนำทรัพย์สินทางปัญญา ไปใช้ประโยชน์เชิงธุรกิจ อีกทั้งยังพบว่ามีความสามารถเฉพาะทางที่สถาบันอื่นไม่สามารถปฏิบัติ/ลอกเลียนแบบนั้น ไม่ได้ถูกนำมาจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบัน

1.4.6 **ปัญหาและอุปสรรคด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี** ปัญหาและอุปสรรคสำหรับทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี พบว่าไม่ได้เป็นปัญหาที่เกิดจากทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยตรง แต่เป็นปัญหาที่เกิดจากทุนมนุษย์ คือ ความไม่พร้อมของบุคลากรในการใช้งานและความไม่สมบูรณ์ของเครื่องมืออุปกรณ์ ซึ่งอาจทำให้มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เท่าทันต่อเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำ และเสียค่าใช้จ่ายดูแลรักษามรดกเทคโนโลยีมากขึ้นในกรณีที่บุคลากรขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยีจนอาจทำให้เกิดความเสียหายตามมา

1.5. สภาพทุนทางปัญญาด้านทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital)

1.5.1 **ด้านความรู้ด้านความสัมพันธ์** พบว่าในด้านความรู้ทางการตลาดของการศึกษา (Educational Marketing Knowledge) มีการวิจัยทางการตลาดเพื่อศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปรับปรุงหลักสูตรที่เปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างสังคมและระสนิยม แล้วนำมาปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด นอกจากนี้ด้านความรู้เกี่ยวกับนโยบายด้านการสร้างความสัมพันธ์มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรด้านการประชาสัมพันธ์ แต่พบว่าไม่สามารถดำเนินการประชาสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่สถาบันอุดมศึกษาต้องการ

1.5.2 **ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** พบว่ามีการสร้างองค์ความรู้จากความต้องการของภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความร่วมมือในการนำเทคโนโลยีจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนรู้และดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีไปตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่มีการสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นกับประชาชนทั่วไปทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

1.5.3 **ด้านความร่วมมือและเครือข่าย** พบว่าเป็นความร่วมมือในการดำเนินงานกับองค์กรภายนอก โดยใช้เทคโนโลยีจากภายนอกเป็นตัวสร้างการเรียนรู้และการ

ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ในระยะสั้นและระยะยาว และก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่สถาบัน แต่แม้ว่าจะมีความร่วมมือกับภายนอก แต่ความร่วมมือดังกล่าวไม่เพียงพอต่อความต้องการของนิสิต นักศึกษา โดยเฉพาะความร่วมมือที่ก่อให้เกิดรายได้แก่นักนิสิต และนักศึกษาเอง

1.5.4 ด้านภาพลักษณ์ในระดับองค์กร พบว่าภาพลักษณ์เป็นภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อสังคมแต่ไม่ได้เป็นภาพลักษณ์ของบุคคลหรือบุคลากรที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย พบว่ามีการสร้างภาพลักษณ์ในระดับองค์กรด้วยการสร้างแบรนด์ โดยใช้กลยุทธ์แบบ fighting brand เพื่อรักษารูปร่างนักศึกษาและเข้าใจความต้องการของนักศึกษาอันจะก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี แต่อย่างไรก็ตามการสร้างภาพลักษณ์อาจต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างภาพลักษณ์ให้ปรากฏแก่สังคม แต่มหาวิทยาลัยก็จำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ปรากฏแก่สังคมอย่างสม่ำเสมอและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีดังกล่าวไว้คงอยู่กับมหาวิทยาลัยต่อไป

1.5.5 ด้านความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงานวิชาการ ในด้านความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงานวิชาการนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างไม่ได้กล่าวถึงลักษณะการสร้างความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงานวิชาการ โดยตรง แต่กล่าวถึงลักษณะความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากการสื่อสารเกี่ยวกับบัณฑิตที่ประสบความสำเร็จและเป็นผู้มีชื่อเสียงในสังคมผ่านสื่อมวลชน

1.5.6 ข้อค้นพบอื่นๆ ด้านทุนความสัมพันธ์ พบว่าเกิดคู่แข่งในระดับสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการให้ทันต่อสภาพการแข่งขันทางการศึกษา เพื่อที่จะสามารถได้ส่วนแบ่งทางการตลาดกับกลุ่มลูกค้าใหม่มาทดแทนส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่สูญเสียไป

1.5.7 ปัญหาและอุปสรรคด้านทุนความสัมพันธ์ พบว่าสถาบันการศึกษาคู่แข่งเป็นอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในการสร้างรายได้ โดยเฉพาะสถาบันคู่แข่งที่ใช้กลไกราคาในการแข่งขัน นอกจากนี้พบว่าแม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะมีโครงสร้างองค์กรด้านการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน แต่ผลการประชาสัมพันธ์ยังไม่เป็นที่พอใจของผู้บริหารรวมทั้งสถาบันต่างๆ ยังขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

2. แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.1 แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้นสืบเนื่องจากแนวคิดในการพัฒนาสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ แนวคิดในการพัฒนาทุนทางปัญญาประกอบด้วยสองแนวทางหลักด้วยกัน คือ แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในแต่ละด้าน โดย

เลือกพัฒนาในด้านที่มีความสำคัญหรือมีความจำเป็นต่อบริบทของมหาวิทยาลัย และแนวทางการพัฒนาในทุนทางปัญญาทุกด้านพร้อมกัน

2.1.1 แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในแต่ละด้าน แนวทางการพัฒนาในแต่ละด้านนั้นควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาในทุนมนุษย์เป็นสิ่งแรก เนื่องจากความรู้จะตั้งสมอยู่ที่คนเป็นหลักและเชื่อว่าเป็นทุนที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุนด้านอื่นๆ ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านเสนอให้ลงทุนในทุนความสัมพันธ์ โดยการวิจัยทางการตลาดเพื่อหาความต้องการจากภายนอกเพื่อกำหนดเป็นเงื่อนไขให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของสถาบันในอนาคต

2.1.2 แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาทุกด้านพร้อมกัน แนวทางพัฒนาทุกด้านนั้นควร เป็นลักษณะของการผสมผสานการพัฒนาอย่างบูรณาการเพื่อส่งเสริมให้เกิดทุนทางปัญญาจากทุนทุกด้านพร้อมกัน แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นแนวทางการพัฒนาในทุนทางปัญญาแต่ละด้านหรือแนวทางการพัฒนาในทุนทางปัญญาทุกด้านพร้อมกันต่างเป็นกลไกในการค้ำชูอาคารสร้างทุนทางปัญญาให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่องกันไป

2.2.แนวทางการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) แนวทางการพัฒนาด้านทุนมนุษย์สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

2.2.1 ความรู้ของบุคคล ควรปรับเปลี่ยนแนวคิดในการให้ความรู้แก่คนเพื่อการศึกษาตลอดชีวิต เนื่องจากระยะเวลาของช่วงชีวิตคนที่อยู่ในระบบการศึกษานั้นมีจำกัดเพียงไม่กี่ปี ประกอบกับความรู้ยังมีการเปลี่ยนแปลงและมีความรู้ใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา ควรสร้างความหลากหลายของความรู้ในเชิงลึกและกว้าง ทั้งในศาสตร์ของแต่ละด้านและในบริบทรอบตัวเพื่อช่วยให้เกิดทักษะทางความคิดเพื่อรองรับต่อพลวัตรของการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้การถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานผ่านการฝึกอบรม ช่วยให้เกิดความรู้ใหม่และทักษะใหม่ได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแก่กลุ่มคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษานั้น เพราะว่าคุณคณาจารย์ทั้งสองฝ่ายต่างเป็นผู้ให้บริการทางการศึกษาแก่นิสิต นักศึกษาโดยตรง

2.2.2 ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคล ควรสร้างความร่วมมือเชิงปฏิบัติการและการปรับหลักสูตร เพื่อให้ตรงต่อทักษะในการปฏิบัติงานจริงที่ซับซ้อนมากกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียน ประกอบกับควรเปลี่ยนวิธีการให้การเรียนรู้เพื่อปรับกระบวนการคิด โดยเน้นที่ตัวนิสิต นักศึกษาให้มีส่วนรวมในแสดงออกทางความคิดเห็น การวิเคราะห์ การเชิงวิพากษ์ การแก้ไขปัญหา และความคิดเชิงสร้างสรรค์ระหว่างการเรียนรู้ และควรส่งเสริมทักษะทางด้านภาษา เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะหากมีการเปิดการเขตการค้าเสรีในภาคบริการ

ทำให้เกิดการแข่งขันในตลาดแรงงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาอาจใช้วิธีการการสร้างความร่วมมือเชิงปฏิบัติการและการปรับหลักสูตร การแลกเปลี่ยนนิสิต นักศึกษาเพื่อที่จะเรียนรู้ทั้งด้านภาษาและวัฒนธรรม

2.2.3 คุณสมบัติของบุคคล ควรส่งเสริมกิจกรรมนอกเหนือกิจกรรมทางวิชาการอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานของสมองทั้งสองด้านให้กับนิสิต นักศึกษา เพิ่มความเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์ ผ่านกิจกรรมประเภท ดนตรี ศิลปะ การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส การมีจิตสาธารณะ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้แก่นิสิต นักศึกษา รวมทั้งควรจัดพื้นที่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ สร้างพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและประสบการณ์ด้านอื่นๆ เพื่อยึดเป็นแบบอย่างบทเรียนแห่งความสำเร็จและข้อควรระวังในการปฏิบัติงานได้

2.2.4 แรงจูงใจ ควรให้ผลตอบแทนตามความสามารถ เพื่อกระตุ้นให้การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะต้องอาศัยการประเมินผลงานที่พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์เป็นสำคัญ ควรสร้างเวทีแห่งความสำเร็จ ยกย่องและประชาสัมพันธ์ผู้ที่ประสบความสำเร็จต่างๆ ให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อเป็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จและแรงบันดาลใจให้กับคณาจารย์ บุคลากร รวมทั้งนิสิต นักศึกษา นอกจากนี้ควรสร้างแรงจูงใจด้านความรู้ เช่น ความสบายใจ ความอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การมีเพื่อนร่วมงานฉันทันทีที่น้อง บรรยากาศของการทำงานที่เอื้ออาทรต่อกัน เป็นต้น

2.2.5 ความตระหนักในอาชีพ ควรกระตุ้นสำนึกในความสำเร็จ/ความรับผิดชอบ โดยการใช้บทบาทของผู้นำเป็นแกนสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาทุนมนุษย์ผ่านการสื่อสารภายในองค์กร

2.2.6 แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านอื่นๆ ควรพัฒนาระบบตรวจสอบคุณภาพของผลลัพธ์ในมนุษย์ ในการตรวจสอบมนุษย์โดยพิจารณาความคุ้มค่าทางการพัฒนาว่ามนุษย์ในสถาบันสามารถสร้าง Contribution ให้แก่สถาบัน โดยเฉพาะการวัดผลลัพธ์ของนิสิต นักศึกษา เนื่องจากเป็นตัวสะท้อนความสามารถในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ให้กลับสังคมประเทศชาติ

2.3 แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาด้านทุนโครงสร้างและองค์กร (Structural and Organizational Capital) แนวทางการพัฒนาด้านทุน โครงสร้างและองค์กรสรุปได้ดังนี้

2.3.1 ด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กร (Organization Fit) ควรสร้างร่วมมือในการกำหนดความเหมาะสมและสอดคล้องให้กับองค์กร เป็นการร่วมมือที่คำนึงถึงเป้าหมายในอนาคตของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก โดยเกิดจากความร่วมมือในการระดมความคิดจากทุกฝ่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจในจุดร่วมของสถาบัน ทำให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องภายในองค์กรมากกว่าการกำหนดโดยฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว และควรปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหาร ทั้งนี้โครงสร้างของมหาลัยมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างในการ

บริหารงานทั้งโครงสร้างในระดับมหภาคและจุลภาค ในลักษณะของการจัดกลุ่มและประเภทของมหาวิทยาลัยที่เป็นศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อสร้างความเป็นเลิศในเชิงลึก และปรับเปลี่ยนสภามหาวิทยาลัย โดยการเปิดโอกาสให้อาจารย์รุ่นใหม่เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในสภามหาวิทยาลัยมากขึ้น

2.3.2 ด้านการกระบวนการบริหารจัดการ ควรสร้างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีเวทีในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ควรสร้างคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับการฝึกปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่หรือบุคลากรในเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ได้เร็วขึ้นรวมทั้งประหยัดเวลาในการฝึกอบรม นอกจากนี้ควรสร้างความยืดหยุ่นของกระบวนการบริหารจัดการในระบบราชการ โดยแก้ไขและปรับปรุงวิธีการบริหารภายใน เช่น การรวมหน่วยงานบางหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน ปรับเปลี่ยนการประเมินผลงานเป็นแบบมุ่งผลผลิต เพื่อลดเวลาในการทำงานตามระบบราชการ และควรสร้างการสื่อสารภายในองค์กร โดยอาศัยผู้บริหารของสถาบันสื่อสารกับผู้นำหรือหัวหน้างานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคิดและวิสัยทัศน์ร่วมไปในทิศทางเดียวกัน

2.3.3 ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ ควรมีการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งยังขาดความรู้ที่เป็นระบบ บางแห่งอาจยังไม่เห็นความสำคัญกับการจัดการความรู้ของสถาบันตนเอง จึงจำเป็นต้องเร่งสร้างระบบเพื่อเก็บและรวบรวมความรู้ของสถาบัน

2.3.4 การปรับปรุงคุณภาพงาน ควรมีการประเมินผลงานตามความสามารถ ผลผลิตและผลลัพธ์ โดยอาจใช้การประเมินผลงานตามความสามารถและผลผลิตสำหรับบุคลากรในระดับปฏิบัติการ และการประเมินผลงานตามผลผลิตและผลลัพธ์สำหรับผู้บริหารของสถาบัน

2.3.5 แนวทางการพัฒนาทุนโครงสร้างและองค์กรด้านอื่นๆ ควรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อเป็นพลังที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ เนื่องจากนิสิต นักศึกษาถูกกระตุ้นจากบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ควรสร้างอัตลักษณ์ทางวิชาการให้กับสถาบัน ซึ่งเป็นกลไกในการสร้างความรู้แบบไม่สิ้นสุดและเป็นการเริ่มต้นและต่อยอดองค์ความรู้ให้ขยายออกไปในเชิงลึกจนเกิดทำให้สถาบันเกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันตนเอง นอกจากนี้ควรเสริมสร้างการบริหารทุนเวลา เพื่อให้บุคลากรได้มีเวลาพัฒนาตนเองและเรียนรู้เพิ่มเติมได้มากขึ้น ควรอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร โดยผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้กับบุคคลอื่น เปิดรับฟังปัญหาหรือข้อเสนอแนะจากทุกฝ่าย เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นตัวอย่างและสามารถนำไปปฏิบัติตามแนวคิดดังกล่าวได้ และควรมุ่งบริหารจัดการบุคคลผู้เป็นเลิศ (Talent Management) โดยเริ่มตั้งแต่การสรร

หาบุคคลที่เชื่อว่าสามารถสร้างมูลค่าให้กับสถาบัน โดยการสร้างการเข้าถึงบุคคลผู้เป็นเลิศในเชิงรุก เปิดโอกาสให้บุคคลดังกล่าวเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันได้ง่าย จัดกระบวนการบริหารจัดการผู้เป็นเลิศเพื่อรักษาให้พวกเขาอยู่ในสถาบันอย่างมีความสุข และสามารถประสบความสำเร็จในชีวิต โดยอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขบางประการ แต่อยู่บนมาตรฐานเดียวกับบุคคลอื่นในสถาบัน

2.4. แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovative and Technological Capital) แนวทางการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสรุปได้ดังนี้

2.4.1 ด้านความรู้เชิงเทคโนโลยีของสถาบัน ควรเตรียมความพร้อมของบุคคลเพื่อรองรับเทคโนโลยีของสถาบัน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง และสลับผลัดเปลี่ยนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ และควรเผยแพร่ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของสถาบันไปสู่เอกชน เพื่อให้ภาคเอกชนสามารถนำความรู้ไปต่อยอดในการสร้างนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด เพราะมีศักยภาพในการพัฒนาด้านการลงทุนที่สูงกว่า

2.4.2 ด้านความสามารถทางเทคโนโลยีของสถาบัน ควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถาบันแบบพอเพียง โดยมุ่งเน้นการใช้งานเทคโนโลยีตามความจำเป็นและเหมาะสมกับมหาวิทยาลัย ไม่ควรปรับเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.4.3 ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของสถาบัน ควรพัฒนาระบบการจัดเก็บและการใช้งานฐานข้อมูลที่เป็นความรู้แฝง เพื่อช่วยเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการความรู้และสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลที่มีความรู้แฝงไม่สามารถปฏิบัติงานหรือถ่ายทอดความรู้ของเขาออกไปได้อีก ทั้งนี้ควรพัฒนาให้มีการใช้ข้อมูลความรู้แฝงดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นควบคู่ไปกับความรู้ทั่วไปของสถาบัน

2.4.4 ด้านการวิจัยและพัฒนา ควรพัฒนาแนวทางสรรจัดเก็บและแบ่งปันผลประโยชน์จากการวิจัยอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างคุณธรรมในการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่ฝ่าย ทั้งในฝ่ายของผู้วิจัยและสถาบันอุดมศึกษา และควรมีการปรับโครงสร้างการบริหารการวิจัยและพัฒนา เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยและเปลี่ยนไปในรูปแบบของการประสานงานแบบการเข้าร่วมกลุ่มวิจัย (cluster) เพื่อสร้างการประสานงานและขยายความสัมพันธ์ด้านการวิจัยไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกับสถาบัน

2.4.5 ด้านนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา ควรส่งเสริมการสร้างมูลค่าในทรัพย์สินทางปัญญา โดยการนำลิขสิทธิ์และสิทธิบัตรมาใช้สร้างให้เกิดมูลค่าและรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ

2.5 แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาด้านทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) แนวทางการพัฒนาทุนด้านทุนความสัมพันธ์สรุปได้ดังนี้

2.5.1 ด้านความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ ควรมีการวิจัยทางการตลาดการศึกษาด้านอุปสงค์ (demand side) การศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะนักเรียนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ามาใช้บริการการศึกษา และผู้ประกอบการในภาคส่วนต่างๆ ซึ่งจะเป็นผู้เลือกซื้อผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้การวิจัยทางการตลาดอาจทำให้สถาบันทราบถึงกลยุทธ์การแข่งขันของสถาบันการศึกษาคู่แข่ง ซึ่งมี 3 รูปแบบ คือ แข่งขันด้านราคา แข่งขันด้านคุณภาพ และแข่งขันด้านความสะดวก นอกจากนี้ควรมีการพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลการแข่งขันทางการตลาดการศึกษา โดยจัดตั้งแหล่งรวบรวมฐานข้อมูลกลางเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ศึกษาและเปรียบเทียบข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

2.5.2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรสร้างความไว้วางใจ เพื่อเป็นพื้นฐานการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับผู้มีส่วนได้เสีย ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในความสามารถและพร้อมที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว ร่วมกัน

2.5.3 ด้านความร่วมมือและเครือข่าย ควรสร้างเครือข่ายและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นส่วนเสริมให้เกิดความร่วมมือในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน โดยสถาบันอุดมศึกษาควรมีแนวคิดในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชน และควรต้องสร้างเครือข่ายและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในเครือข่ายต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน

2.5.4 ด้านภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ ควรส่งเสริมการสื่อสารภาพลักษณ์จากการเผยแพร่ผลงานวิชาการ เพื่อเป็นการสื่อสารภาพลักษณ์ของสถาบันในด้านความสามารถทางวิชาการของสถาบันให้ประจักษ์แก่บุคคลภายนอก ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในการที่จะร่วมดำเนินกิจกรรมทางวิชาการในระยะยาว

2.5.5 ด้านความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากผลงาน ควรสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกด้วยการวิจัย ทำให้ทราบถึงทิศทางความต้องการแรงงานประกอบกับสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานภายนอกอย่างแท้จริง ซึ่งก่อให้เกิดแรงผลักดันภายในสถาบันอุดมศึกษาในสร้างความร่วมมือดังกล่าว อีกทั้งมีผลพลอยได้ด้านอื่นๆ ตามมาเช่นกัน เช่น ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ รายได้ เป็นต้น นอกจากนี้ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลและส่งเสริมการจัดการข้อมูลด้านวิชาการสำหรับภายนอก เพื่อการเข้าถึงข้อมูลด้านวิชาการได้ทั่วถึง และส่งเสริมการจัดการข้อมูลด้านวิชาการเพื่อการวิจัยเฉพาะทางในแต่ละพร้อมทั้งนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสะดวก

อภิปรายผลการวิจัย

1. ประเด็นสภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากการศึกษาสภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างเข้าใจและตีความความหมายของคำว่าทุนทางปัญญาแตกต่างกันออกไปในรายละเอียดและมีการตีความใกล้เคียงกับคำอื่นๆ เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา หรือมีกรอบแนวคิดที่แตกต่างกันว่าทุนทางปัญญาเป็นต้นทุนที่อยู่ภายใต้ทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นมุมมองที่เป็นลักษณะของต้นทุนที่อยู่ในตัวของปัจเจกบุคคล ไม่ได้เป็นต้นทุนที่อยู่ในสถาบัน แต่อย่างไรก็ตามข้อความคิดเห็นต่างๆ ยังคงมีพื้นฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ทั้งนี้ทำให้ผลการศึกษาสภาพทุนทางปัญญามีความแตกต่างและหลากหลายในรายละเอียดตามความเข้าใจของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษเกี่ยวกับทุนทางปัญญาในมิติและภาคส่วนอื่นๆ ที่ยังพบว่าขาดความชัดเจนในด้านความหมายและเกิดความเข้าใจผิดและตีความความหมายแตกต่างกันออกไปตามการศึกษาและความถนัดของผู้ศึกษาวิจัย โดยเฉพาะการกำหนดกรอบแนวคิดหรือองค์ประกอบของทุนทางปัญญา แต่อย่างไรก็ตามพบว่ามีความพยายามที่จะอธิบายนิยามความหมายของทุนทางปัญญาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น (อนงค์นาฏ ศรีวิหค และ อรุณี อินทราไพโรจน์, 2548) แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่าความแตกต่างทางความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดข้อค้นพบและข้อคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับทุนทางปัญญาที่แตกต่างออกไปจากกรอบแนวคิดเดิม แต่เป็นเพียงความแตกต่างและข้อค้นพบเพิ่มเติมในรายละเอียดย่อยในแต่ละด้านของทุนทางปัญญา เช่น การสร้างบรรยากาศทางวิชาการ การบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ ภาวะผู้นำในการสื่อสารองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้หาผลประเมินการศึกษาด้านทุนทางปัญญาได้รับการศึกษาอย่างแพร่หลายและกว้างขวางมากขึ้น อาจช่วยสนับสนุนให้เกิดการสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนนิยามของทุนทางปัญญา การตีความ อันจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของทุนทางปัญญาในองค์กรทุกภาคส่วนต่อไป

อย่างไรก็ตามทั้งนี้เนื่องด้วยการตีความของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่แตกต่างกันออกไปนั้น ทำให้การผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าสภาพของทุนทางปัญญาอาจมีปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้สภาพดังกล่าวมีความสอดคล้องและแตกต่างกัน สภาพทุนทางปัญญาที่มีความสอดคล้องกัน เช่น คณาจารย์บุคลากรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูง ทั้งนี้แม้ว่าอายุของสถาบันนับตั้งแต่การจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัย อาจมีความแตกต่างกันอย่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ แต่อายุของสถาบันไม่ทำให้สภาพทุนมนุษย์ดังกล่าวมีความแตกต่างกัน เพราะว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพเกิดจากการเป็นสถาบันมาก่อน คณาจารย์หรือบุคลากรจึงมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ในขณะที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกต้นทุนในประสบการณ์ย่อมมีความได้เปรียบกว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยเฉพาะ

อย่างไรหากมีการถ่ายทอดประสบการณ์ของคนรุ่นก่อนๆ มาจนถึงรุ่นปัจจุบัน แต่ถึงแม้ว่าจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีอายุของสถาบันเก่าแก่หรือเริ่มใหม่เล็กน้อยเพียงใดก็ตาม ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าในสถาบันอุดมศึกษาควรมีคณาจารย์และบุคลากรที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไปไม่ว่าทั้งประสบการณ์ของคนรุ่นใหม่และประสบการณ์ของคนรุ่นเก่า เพื่อสร้างให้เกิดความหลากหลายของแนวความคิดทางวิชาการ ทั้งนี้การร่วมมือประสานแนวคิดดังกล่าวต้องไม่เป็นไปในลักษณะของการครอบงำความคิด โดยใช้ความแตกต่างของวัยวุฒิและคุณวุฒิของคนรุ่นเก่าเป็นปัจจัยครอบงำ หรือไม่เป็นไปในลักษณะของการสร้างความขัดแย้งและไม่ยอมรับแนวคิดทางวิชาการหรือประสบการณ์ดั้งเดิมจากคนรุ่นเก่า เชื่อในแนวคิดใหม่ๆ มากจนเกินไป ทั้งนี้การร่วมมือประสานแนวคิดที่แตกต่างกันนั้นต้องเป็นไปเพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างความยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยนำจุดแข็งของแต่ละแนวความคิดมารวมกันเพื่อขจัดจุดอ่อนของแนวคิดของกลุ่มบุคคลทั้งสองฝ่าย

นอกจากนี้ในส่วนของวิสัยทัศน์ร่วมที่ทำให้เกิดความสอดคล้องขององค์กรนั้นผู้วิจัยคิดเห็นว่าไม่ว่ารูปแบบของมหาวิทยาลัยจะเป็นแบบจำกัดรับ ไม่จำกัดรับ หรือในกำกับของรัฐ ต่างไม่มียกเว้นการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าว ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ทำให้บุคคลจากหลายฝ่ายทั้งคณาจารย์ บุคลากร มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องจากการสร้างความเป็นธรรมให้กับทุกฝ่ายตามหลักการบริหารจัดการธรรมาภิบาล แต่ในขณะเดียวกันการสร้างให้วิสัยทัศน์ร่วมนั้นประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยคิดเห็นว่าต้องได้รับการผลักดันจากบุคคลที่มีภาวะผู้นำขององค์กร ซึ่งไม่ได้หมายความถึงผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่หมายความถึงบุคคลในระดับใดก็ตามที่มีความสามารถในการชี้นำและชักจูงให้ทุกคนในองค์กร หน่วยงาน กลุ่มงาน หรือเพื่อนร่วมงานที่มีแนวคิดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว ซึ่งอาจเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ทั้งนี้วิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จก็ต้องได้รับการสนับสนุนและการขับเคลื่อนของคนทุกฝ่ายทุกระดับในสถาบัน ทั้งนี้ลักษณะของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนั้นเป็นทางจิตวิทยาองค์กรถือว่าเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ในส่วนที่เป็นเรื่องความต้องการทางจิตใจได้หลายประการ ตามที่ไซยชส เรืองสุวรรณ (2542) กล่าวว่าถ้าบุคลากร ได้แสดงพฤติกรรมการทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แล้ว เขาจะรู้ทันทีว่าเขาได้ทำในสิ่งที่มีคุณค่า และมีประโยชน์ตลอดจนรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งมีคุณค่าสูง ในขณะที่หากองค์กร ไม่มีวิสัยทัศน์บุคลากรจะรู้สึกว่างเฉย เพราะไม่ทราบว่าการทำงานของเขามีผลอย่างไร สำเร็จตรงกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และมีคุณค่าเพียงใด

สำหรับสภาพทุนทางปัญญาที่มีแตกต่างกันซึ่งจะพบได้อย่างชัดเจนในสถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบคลาดวิชา และมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีสำเร็จรูปมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ผู้วิจัยคิดเห็นว่า แม้ว่าลักษณะคลาดวิชาและการนำเทคโนโลยีสำเร็จรูปมาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันและการจัดการเรียนรู้นั้น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐอื่นๆ อาจสามารถนำวิธีการและกระบวนการต่างๆ มาใช้ได้ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยรามคำแหง แต่อาจไม่เหมาะสมกับบริบทของสถาบัน ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดและเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีข้อจำกัดของพื้นที่การบริหารการศึกษาประกอบด้วยจำนวนนักศึกษาที่มีจำนวนมาก ทำให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงต้องปรับการบริหารจัดการสถาบันและการจัดเรียนรู้ตามลักษณะดังกล่าวเพื่อแก้ไขและลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากข้อจำกัดนั้น ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ อาจไม่ได้ประสบปัญหาด้านพื้นที่หรือจำนวนของผู้เรียนแต่อย่างใด ลักษณะการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกันนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าสามารถนำไปจดทะเบียนเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันได้

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าสภาพของทุนทางปัญญาในแต่ละด้านนั้น ไม่ว่าจะเป็นทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและองค์กร ทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี และทุนความสัมพันธ์ต่างเป็นสภาพที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากลักษณะเฉพาะของทุนแต่ละประเภทเพียงด้านเดียวเท่านั้น โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีสภาพอันเกิดจากสาเหตุหรือข้อบกพร่องของทุนด้านหนึ่ง แล้วนำไปสู่ไปสภาพหรือปัญหาของทุนอีกด้านหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ความไม่พร้อมในทักษะของทุนมนุษย์ ส่งผลไปยังทุน โครงสร้างองค์กร ในเรื่องของ การปรับเปลี่ยนแนวคิดที่ไม่ทันสมัยร่วมขององค์กร หรือการขาดทักษะทางด้านภาษาและทักษะทางเทคโนโลยีในทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี คือการนำใช้เทคโนโลยี อันนำมาสู่การใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมหรือเกินความสามารถของบุคลากรที่อาจนำไปสู่ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาที่สูงขึ้นตามมาอีกด้วย ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าสภาพปัญหาของทุนแต่ละด้านนั้นเป็นผลกระทบของสภาพและปัญหาของทุนที่เชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2. ประเด็นแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากการนำผลการวิเคราะห์สภาพทุนทางปัญญาแล้วนำไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญา ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญามีทั้งแนวทางที่เชื่อมโยงกับสภาพของทุนทางปัญญาโดยตรง และแนวทางที่ไม่เชื่อมโยงกับสภาพทุนทางปัญญา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพิจารณาถึงความสำคัญของสภาพปัญหาที่แตกต่างกันออกไปตามความเชี่ยวชาญและ

ประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่าน นอกจากนี้แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญายังไม่ได้จำกัดเพียงแค่แนวทางสำหรับการพัฒนาสภาพที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคของทุนทางปัญญาเท่านั้น แต่ยังมีกล่าวถึงสภาพทุนทางปัญญาของสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ดำเนินการไว้อยู่แล้ว ทั้งนี้ผู้วิจัยคิดเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญอาจมุ่งเน้นการพัฒนาสภาพทุนทางปัญญาดังกล่าวนั้นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่นการยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์มากกว่าการพัฒนาทุนทางปัญญาในด้านอื่นๆ ทั้งนี้อาจเกิดจากแนวความคิดว่า พื้นฐานในการพัฒนาสิ่งต่างๆ นั้นเริ่มต้นด้ยจากการพัฒนาคน (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548) ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญมุ่งเน้นความต้องการทักษะและคุณสมบัติของบุคลากรที่เทียบพร้อม ทั้งนี้โดยสถาบันมีแนวคิดในการบริหารจัดการบุคคลผู้มีความเป็นเลิศ เพื่อที่จะดึงดูดและรักษาผู้ที่มีความเป็นเลิศให้อยู่ในองค์กร ผู้วิจัยมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าสถาบันอุดมศึกษาอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ข้อบังคับ สร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานหรือผลตอบตอบแทนให้กับบุคคลดังกล่าว อย่างไรก็ตามในการศึกษาผู้วิจัยพบเพียงแค่นำแนวคิดในการบริหารจัดการบุคคลผู้มีความเป็นเลิศ แต่ไม่พบการบริหารที่เป็นเชิงรูปธรรม

“...ต้องคิดว่ามหาวิทยาลัยทำอย่างไรจะได้เป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องหาคนเก่งๆ เข้ามา คณบดีไม่ใช่แค่ นั่งบริหารงานอย่างเดียวต้องคิดเป็น พัฒนาขึ้น ต้องวิ่งเข้าไปหานักศึกษา...เราก็พยายามหานักศึกษาที่ดีมีคุณภาพเข้ามา เราต้องมานั่งคอยดูว่าคนที่เราได้มานั้นเก่งมีคุณภาพหรือเปล่า มีนักเรียนที่สอบได้ที่หนึ่งของจังหวัดเข้ามาหรือเปล่า มีนักเรียนที่สามารถพูดภาษาต่างประเทศได้ 4-5 ภาษาหรือเปล่า เปรียบเทียบคุณภาพปีนี้กับปีที่ผ่านๆ มา ต้องหานักเรียนที่มีคุณภาพเข้ามา...จะทำยังไงให้ตรงนี้มีระบบที่สร้างรักษาคคนพวกนี้ได้...” (ศุภชัย ชวาระประภาส, *สัมภาษณ์*, 25 เมษายน 2553)

ทั้งนี้ผู้วิจัยคิดเห็นว่าการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขหรือข้อบังคับต่างๆ เพื่อเอื้อประโยชน์ที่จะรักษามูลค่าดังกล่าวไว้กับสถาบันนั้น อาจนำมาสู่ข้อขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรที่มีความสามารถต่างกัน ได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่ต่างกัน ทั้งนี้หากพิจารณาในแง่ของผู้เสียผลประโยชน์อาจทำให้คิดได้ว่าเป็นการเลือกปฏิบัติสองมาตรฐาน เกิดข้อได้เปรียบเสียเปรียบ แต่หากพิจารณาในมุมมองของสถาบันแล้วเป็นการปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกันเพื่อเป็นการตอบแทนความสามารถที่เป็นเลิศของบุคคลดังกล่าว นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรที่ขาดทักษะ

หรือขาดสำนึกในความสำเร็จ/ความรับผิดชอบ เกิดแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถในระดับที่ต่ำกว่า พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้ทัดเทียมกับบุคคลที่มีความเป็นเลิศ ซึ่งจะช่วยให้สถาบัน ได้รับบุคลากรที่มีความสามารถเพิ่มมากขึ้นอีกทางหนึ่ง

นอกจากนี้จากสภาพของทุนมนุษย์ที่ว่าผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษานั้น ไม่ตรงต่อความต้องการของตลาดแรงงาน จึงทำให้มีข้อเสนอแนะที่ตรงกันว่าให้มีการจัดทำกรวิจัยทางการตลาด ซึ่งเป็นส่วนช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ให้กับสถาบันและตอบสนองความต้องการที่ตรงกันของทั้งตลาดแรงงานและสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจากการศึกษาสภาพทุนมนุษย์พบว่านิสิต นักศึกษามีทักษะเฉพาะด้านสูงแต่ขาดทักษะอื่นๆ มากไปกว่านั้นผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ความต้องการแรงงาน ในอนาคตตาม โครงสร้างทางเศรษฐกิจเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้และเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ความต้องการแรงงานในตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือต้องการแรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและความมีรอบรู้เชิงสหวิทยาการ ทั้งนี้ผู้วิจัยคิดเห็นว่า อาจสืบเนื่องจากสภาพของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา มากไปกว่านั้นการวิจัยทางการตลาดเดิมเป็นมิติทางด้านอุปทาน ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าอาจเกิดจากการมุ่ง สร้างบัณฑิตตามความเฉพาะทางของสถาบันมากเกินไปจน ทั้งนี้เพื่อเป็นกรอบรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยเห็นว่าควรปรับกลยุทธ์ในการวิจัยทางการตลาด ไปในมิติของอุปทานในอนาคต จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ไม่เฉพาะในส่วนของกลุ่มลูกค้าเท่านั้น โดยแนวทางดังกล่าวนี้ยังเป็นแนวทางที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทุนทางปัญญาด้านอื่นๆ อีก เช่น มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในทุนความสัมพันธ์ เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเห็นว่ากรวิจัยทางการตลาด จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทาน ไปพร้อมกัน เพื่อหาจุดดุลยภาพของอุปสงค์และอุปทานทางด้านการศึกษา โดยนำผลจากการศึกษามาเป็นตัวชี้้นำให้กับสังคมมากกว่าจะเป็นผู้ตามความต้องการของสังคม โดยทั้งหมด

แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญานั้น ไม่สามารถพัฒนาได้โดยการพัฒนา เพื่อแก้ไขสภาพปัญหาของทุนทางปัญญาเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นเพราะสภาพของทุนทางปัญญาในแต่ละทุนนั้นมีความสัมพันธ์กัน จึงต้องอาศัยการพัฒนาในลักษณะบูรณาการร่วมกัน เพียงแต่ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือผู้ที่มีบทบาทในการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาอย่างสภามหาวิทยาลัย อาจต้องพิจารณาเลือกพัฒนาในทุนที่สอดคล้องกับบริบทของปัญหาและความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาของสถาบันของคน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความเข้าใจเรื่องทุนทางปัญญาที่แตกต่างกัน ประกอบกับขาดความเข้าใจเกี่ยวกับทุนทางปัญญาที่ชัดเจน ดังนั้นภาครัฐควรร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการศึกษาและกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ของชาติ ในการพัฒนาทุนทางปัญญา รวมทั้งสร้างความเข้าใจในแนวคิดเกี่ยวกับทุนทางปัญญา โดยอาจศึกษาในขอบเขตที่แตกต่างกันไปในแต่ละภาคส่วน เช่น ภาครัฐ ภาคการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.1 เนื่องจากผลการศึกษาพบว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งที่สร้างองค์ความรู้ให้กับประเทศ แต่สถาบันยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการทุนทางปัญญา ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาการบริหารจัดการทุนทางปัญญาอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาและพัฒนาทุนทางปัญญาประกอบกับสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ ในการศึกษาและพัฒนาแนวคิดด้านทุนทางปัญญาให้กว้างขวางมากขึ้น

2.2 เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ โครงสร้างเศรษฐกิจยุคใหม่ และตลาดแรงงาน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐของควรดำเนินการวิจัยทางการตลาดในด้านอุปสงค์ของตลาดมากขึ้น เพื่อตอบสนองให้ทันต่อความต้องการแรงงานในอนาคต

2.3 เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีทักษะและคุณสมบัติอย่างผู้มีความเป็นเลิศ รวมถึงการรักษาบุคคลดังกล่าวให้คงอยู่กับสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรเร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคคลผู้เป็นเลิศให้มีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดจากความรูสึกของบุคคลกลุ่มอื่น โดยดำเนินการบริหารให้อยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 เนื่องจากแนวคิดด้านทุนทางปัญญายังไม่เป็นที่แพร่หลายและขาดความเข้าใจที่ชัดเจน ผู้วิจัยเสนอให้ควรมีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทุนทางปัญญาในเชิงลึกในมิติต่างๆ เช่น องค์ประกอบของทุนทางปัญญา การบริหารจัดการทุนทางปัญญา การวัดมูลค่าทุนทางปัญญา ความสัมพันธ์กับแนวคิดอื่นๆ เป็นต้น

3.2 เนื่องจากข้อจำกัดของวิธีการวิจัยที่ใช้เฉพาะการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบกับผู้วิจัยยังขาดความชำนาญในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นควรมีการศึกษาด้วยวิธีการ

ดำเนินการวิจัยวิธีอื่นๆ และรวมทั้งจากกลุ่มตัวอย่างอื่นเพิ่มเติม เพื่อขยายผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาให้มีความหลากหลายและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.3 การศึกษาครั้งนี้จำกัดเพียงแค่การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาเท่านั้น แต่ขาดการศึกษาถึงผลของการนำแนวทางการพัฒนาต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงผลลัพธ์และผลกระทบจากการพัฒนาทุนทางปัญญา เพื่อกำหนดเป็นทิศทางการพัฒนาได้ที่เหมาะสมต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กนกวรรณ จินานุวัฒนา, ชำรงค์ มั่งคง และวรวุฒิ โรมรัตนพันธ์. (2546). **โครงการศึกษาทุนทาง
สังคมในฐานะปัจจัยการผลิตของเศรษฐกิจชุมชน: รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์.**

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

กองบรรณาธิการ, (31 พฤษภาคม - 2 มิถุนายน 2550). **ไทยต้องเร่งลงทุนวิจัยและพัฒนา เพื่อ
เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ. ฐานเศรษฐกิจ: 23**

กองบรรณาธิการ. (2545). **Intellectual capital: ความมั่งคั่งใหม่ขององค์กร. เอ็ม บี เอ (40): 75-89.**

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2550ก). **งบดำเนินการและงบลงทุนปีงบประมาณ 2547
ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดและในกำกับ
[Online]. แหล่งที่มา: <http://www.mua.go.th/users/budget/statistics.html>[29 ตุลาคม
2550]**

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2550ข). **งบดำเนินการและงบลงทุนปีงบประมาณ 2548
ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดและในกำกับ
[Online]. แหล่งที่มา: <http://www.mua.go.th/users/budget/statistics.html>[29 ตุลาคม
2550]**

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2550ค). **งบดำเนินการและงบลงทุนปีงบประมาณ 2549
ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดและในกำกับ
[Online]. แหล่งที่มา: <http://www.mua.go.th/users/budget/statistics.html>[29 ตุลาคม
2550]**

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2550ง). **งบดำเนินการและงบลงทุนปีงบประมาณ 2550
ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดและในกำกับ
[Online]. แหล่งที่มา: <http://www.mua.go.th/users/budget/statistics.html>[29 ตุลาคม
2550]**

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2550จ). **งบดำเนินการและงบลงทุนปีงบประมาณ 2551
ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดและในกำกับ
[Online]. แหล่งที่มา: <http://www.mua.go.th/users/budget/statistics.html>[29 ตุลาคม
2550]**

- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2539). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2544). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). **ยุทธศาสตร์การแข่งขันของไทยภายใต้สถานการณ์ใหม่ของเศรษฐกิจโลก**[Online]. แหล่งที่มา: http://www.nesdb.go.th/Portals/0/tasks/dev_ability/plan/data01.pdf [4 มีนาคม 2550]
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2548). **รายงานการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย**[Online]. แหล่งที่มา: http://www.nesdb.go.th/national/competitiveness/attach/data1_18.zip[16 กรกฎาคม 2550]
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2549ก). **OECD conference on intellectual assets based management**. ใน เอกสารประกอบรายงานการประชุมเข้าร่วมประชุม [Online]. 7-8 ธันวาคม ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น. แหล่งที่มา: <http://www.nesdb.go.th/Linkclick.aspx?fileticket=168i%2fYrLb7M%3d&tabid=256&mid=738>[22 สิงหาคม 2550]
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2549ข). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2540-2544)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2550). **แผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ**[Online]. แหล่งที่มา: http://www.nesdb.go.th/Portals/0/tasks/dev_ability/plan/data04.pdf [23 ตุลาคม 2550]
- คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, สำนักงาน. (2550). **การเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้**. เอกสารการสัมมนาเผยแพร่ผลผลิตทางการวิจัยการเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2550. กรุงเทพมหานคร.
- คลังสมองของชาติ, สถาบัน. (2550). **แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)** [Online]. แหล่งที่มา: <http://www.knit.or.th/muatest/muafiles/HEPlan-Final.pdf>[19 ตุลาคม 2550]

- โก้ซ้างตั้งเวียน. (6 มกราคม 2548). ความจำเป็นในการก้าวสู่เศรษฐกิจฐานความรู้. ประชาชาติ
ธุรกิจ: 6.
- จรวพร ธรณินทร์. (2550). การศึกษากับการพัฒนาประเทศ. เอกสารการสัมมนาเผยแพร่ผลผลิต
ทางการวิจัยการเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ณ โรงแรมมิราเคิล
แกรนด์ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2550. กรุงเทพมหานคร.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2542). วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ[Online]. แหล่งที่มา:
http://cyberclass.msu.ac.th/cyberclass/cyberclass-uploads/libs/document/111_adb1.html
[9 มกราคม 2553]
- ไชน์ทีพีค อเมริกัน. (2548). วิกฤต วิสัยทัศน์ และวงชีวิตสู่โลกอนาคต. แปลโดย รอสิม ปรามาท.
กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- คณีย์ เทียนพุม. (15 พฤศจิกายน 2544ก). ทูตทางปัญญาที่ Dow Chemical. ผู้จัดการรายวัน: 33.
- คณีย์ เทียนพุม. (27 พฤศจิกายน 2544ข). ยุทธวิธีด้านทูตทางปัญญาของ CIBC. ผู้จัดการรายวัน:
29.
- คณีย์ เทียนพุม. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: นาโกคำ.
- คณีย์ เทียนพุม. (2547ก). ความเก่งใน"ทูตปัญญา" ไทยไม่มีที่ยืนในเวทีโลก [Online]. แหล่งที่มา:
http://ww.mfa.go.th/jtepa/archives/article_067.html[23 มกราคม 2550]
- คณีย์ เทียนพุม. (2547ข). ทูตความรู้: อาวุธที่ทรงพลังมากที่สุดของธุรกิจ. จุฬาลงกรณ์วารสาร
16 (64): 79-99.
- คณีย์ เทียนพุม. (2549ก). ตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ของทูตทางปัญญาสำหรับธุรกิจไทย: ศึกษา
เฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ก่อสร้าง. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี. สาขาการจัดการ
ธุรกิจ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เฉชา บุญมาส่ง. (2546). การวิเคราะห์ต้นทุนทางการศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยสงฆ์
ของไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. ภาควิชาสารคดีศึกษา. คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2532). วิถีใหม่ในการจัดการศึกษาของชาติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นงสิลินี โมสิกะ และ บัลลังก์ โรหิตเสถียร. (2550). ความท้าทายอุดมศึกษาไทยในอนาคต.
ข่าวสำนักงานรัฐมนตรีที่ 370/2550[Online]. แหล่งที่มา: http://www.moe.go.th/websm/news_sep07/news_sep370.html[17 กันยายน 2550]
- บดินทร์ วิจารณ์. (2545). **ต้นทุนทางปัญญา**. ซี ไอ โอ ฟอรั่ม 1 (4): 31-32
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). **การจัดการความรู้ คู่...ปัญญาปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ประกอบ คุปรัตน์. (20 เมษายน 2541). **ปฏิรูปการศึกษาไทย โดยเน้นทุนปัญญาให้มาก**. **มติชน**: 6.
- ประเวศ วะสี. (2546). **ระบบวิจัยของประเทศ ระบบสมองของประเทศ**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ.
- ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. (2549). **แนวทางการสร้างกลยุทธการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร**[Online]. แหล่งที่มา: <http://www.polpacon7.ru.ac.th/download/article/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%2041.doc>[17 พฤษภาคม 2550]
- ปรีชญ ชัยกองเกียรติ. (2551). **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ และประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปรัชญา. สาขาวิชาการบริหารการศึกษามัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ และคณะ. (2549). **ตัดคิด: หลักเจ็ดประการสำหรับการเปลี่ยนผ่าน การศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2542). **อุดมศึกษาวิพากษ์ รวมบทวิเคราะห์วิจารณ์การอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร: โครงการพัฒนาวิชาชีพอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพรัช รัชชพงษ์. (2544). **วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับเศรษฐกิจไทยในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- วิจารณ์ พานิช. (2545). **การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่**[Online]. แหล่งที่มา: http://www.kmi.or.th/document/KM_bureau.zip[11 มิถุนายน 2550]
- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, กระทรวง. (2550). **แผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา (พ.ศ. 2551-2555)**[Online]. แหล่งที่มา: http://www.most.go.th/policy/p_infraSence.htm [23 กันยายน 2550].

ส่งสุรเกียรติ์. (1 สิงหาคม 2545). ทักษิณหวั่นทุนปัญญาหาย กระตุ้นมหาลัยเปลี่ยนแปลง.

ผู้จัดการรายวัน: 9.

สมพงษ์ เพ็ธองอารมย์. (2549). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับข้อตกลงการค้าเสรี (FTA). กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.

สุรยุทธ์ จุลานนท์. (2549). คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี[Online]. แหล่งที่มา: http://www.thaigov.go.th/multimedia/admin/policy/surayud3-11_02.html[23 กันยายน 2550].

อนงค์นาฏ ศรีวิหค และ อรุณี อินทรไพโรจน์. (2548). ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) [Online]. แหล่งที่มา: <http://pirun.ku.ac.th/~fsciang/km4sme/library/IC-KM/Thai/IC-journal1.doc>[27 พฤษภาคม 2550]

ภาษาต่างประเทศ

Berry, J. (2005). **Tangible strategies for intangible assets: How to manage and measure your company's brand, patents, intellectual property, and other sources of value.** New York: McGraw-Hill

Blaug, M. (1987). **The economics of education and the education of an economist.** New York: New York University Press.

Bontis, N. (2000). **Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital**[Online]. Available from: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIJMR.pdf>[2006, December 16]

Bontis, N. (2002a). Intellectual Capital Development in Arab Region[Online]. Available from: http://www.cs.sci.ku.ac.th/~crm/crm_knowledge/km_th1.php[2007, August 30]

Bontis, N. (2002b). National Intellectual Capital Index: The Benchmarking of Arab Countries [Online]. Available from: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisUNJIC.pdf>[2007, May 14]

Brooking, A. (1996). Intellectual capital: Current issues and policy implications. **Journal of Intellectual Capital** 1 (4): 206-240.

Bukh, P. N., and others. (2003), **Analysing Intellectual Capital Statements**, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen Science Technology and Innovation [Online]. Available from: www.urjc.es/innotec/tools/Analysing%20Intellectual%20

Capital%20Statements.pdf[2007, January 14]

- Canibano, L., Covarsi, M.G-A. and Sanchez, M. P. (1999). **The value relevance and managerial implications of intangibles: A Literature review** [Online]. MERITUM Project. Available from: <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum/download/value.pdf> [2007, August 9]
- Carrillo, F. J., ed. (2006). **Knowledge cities: Approaches, experiences, and perspectives**. Amsterdam: Elsevier.
- Chatzkel, J. (2002). A conversation with Goran Roos. **Journal of Intellectual Capital** 3 (2): 96-117.
- Duderstadt, J.J. (2000). The human and intellectual capital investment necessary for a sustainable nuclear energy future. **The American Nuclear Society**[Online]. Available from: http://milproj.dc.umich.edu/publications/ans.presentation_1/ans_presentation_1.pdf [2006, December 16]
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. **Long Range Planning** 30(3): 266-373.
- Edvinsson, L. (2002). The new knowledge economics. **Business Strategy Review** 13 (3): 72-76.
- European Communities. (2006). **Reporting intellectual capital to augment research, development and innovation in SMEs**. Luxembourg: European Communities.
- Fernandez, O.F. and Montequin, R. D. (2003). **Intellectual capital elements and measurement methods: A survey**[Online]. Available from: <http://pirun.ku.ac.th/~fsciang/km4sme/library/Seminar/International/ICPM03.pdf>[2007, May 24]
- Fernandez, O.F., Intrapairot, A., Montequin, R. D., Slimani, D. and Srivihok, A. (2004). **Measure of intellectual capital for Thai SMEs: 10 case studies**[Online]. Available from: <http://pirun.ku.ac.th/~fsciang/km4sme/library/IC-KM/Eng/ic-10cases1.pdf> [2007, 18 June]
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. **Journal of Intellectual capital** 2 (1): 27-41.
- International Institute for Management Development: IMD. (2007). **The IMD World Competitiveness Yearbook 2007**[Online]. Available from: <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>[2007, August 9]

- Islam, N., Krairit, D. and Swasdio, U. (2004). **Exploration of intellectual capital in public research organization in developing countries: The case of Thailand** [Online]. Reserch studies project report, School of Management, Asian Institute of Technology. Available from: <http://www.iamot.org/conference/viewpaper.php?id=678&cf=4> [2007, August 14]
- Kaplan, S, R, and Norton, P. D. (2007). **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**. Cambridge: Harvard Business Review.
- Kok, A. J. (2005). **Intellectual capital management at university**[Online]. Doctoral dissertation. Department of Business Management, Faculty of Management, University of Johannesburg. Available from: <http://etd.uj.ac.za/theses/available/etd-09012006-132720/restricted/INTELLECTUAL.pdf>[2007, July 21]
- Leon, V. M. (2002). Intellectual capital: Managerial perceptions of organizational knowledge resources. **Journal of Intellectual capital** 3 (2): 149-166.
- Lien, D. (2006). International accreditation and brain drain: A simple model. **Economics of Education Review** 25 (3): 335-340.
- Pitkanen, A. (2007). **Defining and measuring factors explaining firm's intellectual capital in manufacturing and information technology industries: A contingency approach** [Online]. Research report for ongoing doctoral thesis, Department of Accounting and Finance, Turku School of Economics. Available from: <http://www.tukkk.fi/laskenta/tutorial2007/Ohjelma/Pitk%C3%A4nen.pdf>[2007, July 24]
- Romer, P. (2006). **Advanced macroeconomics**. Boston: McGraw-Hill.
- Schirick, E. (2003). Can't touch this intangible assets. **Camping magazine** [Online]. American Camping Association. Available from: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1249/is_2004_March-April/ai_114023699[2007, June 21]
- Smith, A. (1991). **The wealth of nations**. London : D. Campbell.
- Stewart, T. A. (1997). **Intellectual capital: The new wealth of organizations**. London: Nicholas Brealey.
- Stewart, T. A. (2001). **The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first century organization**. New York: Currency.
- Sullivan, P. H. (1998). **Profiting from intellectual capital: Extracting value from innovation**.

New York: John Wiley & Sons.

Sullivan, P. H. (2000a). **A brief history of the ICM movement**[Online]. Available from: <http://www.sveiby.com/portals/0/articles/icmmovement.htm>[2007, May 11]

Sullivan, P. H. (2000b). **Value-driven intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value**. New York: John Wiley & Sons.

Veidma, M. J. (2002). **Innovation Capability-Benchmarking System: ICBS**[Online].

Available from: www.telefonica.net/web2/gestiondelcapitalintelectual/publicaciones/icbs-bh.pdf[2007, 2 October]

We, G. (1997). **What is endogenous growth theory?**[Online]. Available form: www.sistemasdeconocimiento.org/.../General_KBD_inputs/kbd_files/005_endogenous_growth/3_gladys_what_EGT.pdf[2007, August 16]

Wiig, K. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. **Long Range Planing** 30 (3): 339-405.

Williams, S. M. (2001). Is intellectual capital performance and disclosure practices related?. **Journal of Intellectual Capital** 2(3): 192-203.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ทิม ไชยแสนสุข
อธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจกิม มัติโก
อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
4. ดร.เกษรา วามะศิริ
รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
5. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
6. ศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ถาวรภักดิ์
ประธาน โครงการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยของทบวงมหาวิทยาลัย เลขาธิการมูลนิธิพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
7. ศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวัติ บุญ-หลง
กรรมการและเลขานุการสถาบันคลังสมองของชาติ
8. ศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ขาวะประภาณ
ผู้อำนวยการศูนย์ภูมิภาคแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ว่าด้วยการอุดมศึกษาและการพัฒนา
9. รองศาสตราจารย์ ดร. อรุณี อินทรไพโรจน์
ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรี
10. คุณสมถวิล ฤทธิ์เรียงนาม
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
11. คุณสุนันทา เสถียรมาศ
เจ้าหน้าที่บริหารอาวุโส ฝ่ายประสานงานและบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นข้อคำถาม
การศึกษาสภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1. บทบาทและความสำคัญสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีต่อการสร้างองค์ความรู้ให้แก่ประเทศ
2. ความจำเป็นในการพัฒนาในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
3. เป้าหมาย บทบาท และความสำคัญของทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
4. องค์ประกอบของทุนทางปัญญาของสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของท่าน
5. วิธีการ ผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ด้านการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบของทุนทางปัญญาตามความคิดเห็นของท่าน
6. ทุนมนุษย์ ทุน โครงสร้างและองค์กร ทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี และทุนความสัมพันธ
 - ความสำคัญและสัมพันธของการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ
 - ความพร้อมและศักยภาพที่เพียงพอต่อการสร้างความรู้ที่มีมูลค่าและคุณค่า
 - วิธีการ ผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ด้านการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบของทุนทางปัญญา
7. ความคิดเห็นต่อแนวคิดเรื่องทุนทางปัญญาในภาคธุรกิจที่นำมาใช้ในภาคการศึกษา
8. ความคิดเห็นต่อสภาพ รูปแบบ และความจำเป็นของการพัฒนาที่ผ่านมาในแต่ละองค์ประกอบของทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
9. ลำดับความสำคัญ แนวทางและรูปแบบในการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบของทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นข้อคำถาม
การศึกษาแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1. ท่านคิดว่าทุนทางปัญญามีบทบาทและความสำคัญต่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างไร
2. ท่านคิดว่าแนวคิดเรื่องทุนทางปัญญาในภาคธุรกิจเหมาะสมกับภาคการศึกษาในระดับอุดมศึกษาหรือไม่ อย่างไร
3. จากแนวคิดทุนทางปัญญา มีองค์ประกอบของทุนทางปัญญาใดบ้างที่มีความเหมาะสมต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบท หรือควรเพิ่มเติมองค์ประกอบด้านใดอีกบ้าง เพราะเหตุใด
4. ท่านคิดว่าเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐคืออะไร เพราะเหตุใด
5. จากสภาพทุนมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา ท่านเห็นด้วยกับสภาพของทุนมนุษย์ดังกล่าวหรือไม่อย่างไร เพราะเหตุใด และแนวทางในการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ควรเป็นเช่นไร เพราะเหตุใด
6. จากสภาพด้านทุน โครงสร้างและองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ท่านเห็นด้วยกับสภาพของทุนโครงสร้างและองค์กรดังกล่าว หรือไม่อย่างไร เพราะเหตุใด และแนวทางในการพัฒนาด้านทุนโครงสร้างและองค์กรควรเป็นเช่นไร เพราะเหตุใด
7. จากสภาพการลงทุนด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีของสถาบันอุดมศึกษาท่านเห็นด้วยกับสภาพของทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีดังกล่าว หรือไม่อย่างไร เพราะเหตุใด และแนวทางในการพัฒนาด้านทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี ควรเป็นเช่นไร เพราะเหตุใด
8. จากสภาพการลงทุนด้านทุนความสัมพันธ์ของสถาบันอุดมศึกษาท่านเห็นด้วยกับสภาพของทุนความสัมพันธ์ดังกล่าว หรือไม่อย่างไร เพราะเหตุใด และแนวทางในการลงทุนความสัมพันธ์ ควรเป็นเช่นไร เพราะเหตุใด
9. ท่านคิดว่านอกจากทุนทางปัญญาทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมาแล้วนั้น ท่านมีแนวทางในการลงทุนด้านทุนทางปัญญาด้านอื่นๆ อีกหรือไม่ อย่างไร
10. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับแนวทางการลงทุนทางปัญญาที่กล่าวมาอย่างไร

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ	นายฉันทวุฒิ พิมพ์แพง
วัน เดือน ปีเกิด	23 ธันวาคม พ.ศ. 2524
ที่อยู่ปัจจุบัน	143/27 หมู่บ้านเสนาวิลล่า 1 ซอยคูบัว 27 แขวง 44 ถนนคูบัว แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220
การศึกษา	<p>2549-2552 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา (ทุนอุดหนุนการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเฉลิมฉลองวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระ เจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมายุครบ 72 พรรษา) ภาควิชา โขบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>2543-2546 ครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมเหรียญทอง อันดับ 1) สาขาวิชาธุรกิจศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>
การทำงาน	<p>2550-2552 Content Developer บริษัทกลุ่มการศึกษานานาชาติ จำกัด</p> <p>2547-2549 เจ้าหน้าที่บริหารงานขาย บริษัทกลุ่มสยามบรรจุกัมพ์ จำกัด กลุ่มธุรกิจกระดาษ เครือซีเมนต์ไทย</p>