

บทที่ 1

บทนำ



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษามีภารกิจหลักที่ต้องปฏิบัติ 4 ประการคือ การถ่ายทอดความรู้โดยการจัดการเรียนการสอน การแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ โดยการวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยี การบริการวิชาการแก่สังคม โดยให้บริการวิชาการในรูปแบบต่างๆ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมุ่งสร้าง “วัฒนธรรมสันติ” ให้เกิดขึ้นในสังคมของการอยู่ร่วมกัน การสร้างความแข็งแกร่งให้กับภารกิจหลักนี้จำเป็นต้องมีการปฏิรูปอุดมศึกษาในระดับประเทศหลายด้านได้แก่ พันธกิจ การจัดการ การเข้าถึง คุณภาพ ความสอดคล้อง การเงิน และความเป็นนานาชาติ (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สีนลาร์รัตน์, 2542)

การปฏิรูปการจัดการอุดมศึกษาในภาพรวม คือ การกระจายอำนาจการจัดการจากรัฐบาลไปสู่มหาวิทยาลัย โดยมีมาตรการประกันความสำเร็จของนโยบายรัฐบาล สามารถตรวจสอบได้ และรวมถึงการนำระบบเอกชนมาใช้กับระบบของรัฐด้วย เพื่อให้หน่วยงานในทุกระดับของระบบอุดมศึกษาได้มีอิสระ มีแนวคิด และมีนวัตกรรมในตัวของตัวเอง ซึ่งจะทำให้สถาบันอุดมศึกษามีความก้าวหน้าและพัฒนา (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สีนลาร์รัตน์, 2542)

การบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีเป้าหมายเชิงคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และความมีประสิทธิภาพในระบบอุดมศึกษา เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้นั้น ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2535) ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ได้เพิ่มเป้าหมายในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถาบันภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยของรัฐมีรายได้ พึ่งพาตนเองได้โดยอิสระ ส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา และการใช้การบริหารจัดการแบบเอกชนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (Privatization-Corporatization) (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2540) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้กำหนดแนวคิดและทิศทางให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ โดยทบวงมหาวิทยาลัยได้ปรับแนวคิดในการวางแผนให้สอดคล้องกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ให้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาอุดมศึกษา ต้องการให้มีการปรับกระบวนการวางแผนในทุกระดับเป็นระบบ และให้ความสำคัญของควมมีอิสระในการบริหารระดับสถาบันทั้งในด้านโครงสร้างและหลักสูตร (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543)

แนวคิดการพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมีมาประมาณ 30 ปีมาแล้ว (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2542) เนื่องจากหน้าที่ของมหาวิทยาลัยของรัฐ คือจัดการศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนาคนระดับสูงให้กับประเทศชาติ ศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อความงอกงาม

ทางวิชาการ เผยแพร่และให้บริการวิชาการแก่สังคมทั่วไป มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ แข่งขันได้กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก และเนื่องจากความจำเป็นนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นองค์กรที่มีความเป็นอิสระในด้านการบริหารและด้านวิชาการ มีลักษณะเป็นพลวัต ปรับเปลี่ยนตนเองได้รวดเร็ว คล่องตัวตามการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยี และที่สำคัญที่สุดคือ การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรที่มีคุณภาพ (จรรยา บุญยุบล, 2537 อานันท์ ปันยารชุน, 2541)

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลภายในปีงบประมาณ 2545 ตามข้อตกลงของรัฐบาลกับธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank : ADB)(มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542) มหาวิทยาลัยจะได้รับการจัดสรรงบประมาณในรูปของเงินอุดหนุนทั่วไป(Block Grant) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 60 (5) และมีอิสระในการบริหารจัดการทรัพยากรและกิจการภายในทุกด้านในกรอบพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย รวมทั้งการบริหารจัดการหน่วยงานภายในของตนเอง รัฐบาลเชื่อว่าการบริหารจัดการด้วยตนเองจะสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพทางการแข่งขันให้สูงขึ้น โดยเฉพาะถ้าทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลงบริหารและประเมินผลงานแบบศูนย์กำไร (Profit Center) ให้มากขึ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการบริหารงานที่ดีเฉพาะหน่วยงานนั้นๆ (ยีน กูว์รวรรณ, 2542) แต่งบประมาณที่ได้รับอาจไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานทั้งหมด โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ(Comprehensive University) ซึ่งอยู่ในฐานะองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร(Non-profit Organization) แต่มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการดำเนินงานหน่วยงานขนาดใหญ่และมีพันธกิจที่หลากหลาย

ปัญหาของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ต้องมีการขยายตัวและพัฒนาคุณภาพอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากอยู่ภายใต้ระบบราชการ ได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานเหมือนหน่วยราชการทั่วไปในลักษณะรายการ อีกทั้งกฎระเบียบของราชการที่ตึงตัวทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารและปฏิบัติงานต่ำ อัตราค่าตอบแทนบุคลากรต่ำและเท่ากันหมดทั้งประเทศ โดยไม่คำนึงถึงลักษณะงาน คุณค่าและความสามารถของคนทำงาน ทำให้เป็นอุปสรรคในการดึงดูดคนที่มีคุณภาพสูง และมีความยากลำบากที่จะรักษาคนดีมีความสามารถไว้ในมหาวิทยาลัยในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงได้ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่จึงประสบปัญหาวิกฤติกำลังคนใน 3 ลักษณะคือ บุคลากรส่วนหนึ่งลาออกจากราชการไปทำงานในภาคเอกชนที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ไม่สามารถคัดเลือกคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพสูงหรือมีประสบการณ์การทำงานจากภาคเอกชนมาเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้ และบุคลากรส่วนหนึ่งหารายได้เพิ่มเติมทั้งในระบบและนอกระบบมากเกินไปจนขาดการเอาใจใส่ต่อการเรียนการสอนและนิสิต (จรรยา บุญยุบล , 2537) และเมื่อประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งได้รับผลกระทบจากการตัดลดงบประมาณลง ยิ่งทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวในการแสวงหารายได้เพื่อการพึ่งพาตนเองทางการเงินมากขึ้น และการปรับระบบการบริหารจัดการภายในให้มีความเป็นอิสระจากระบบราชการ

สามารถปรับใช้ระบบการบริหารงานธุรกิจแบบเอกชน เพื่อการสร้างรายได้และกำไร โดยยังคงความเป็นเลิศทางวิชาการไว้ให้ได้

มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานภายในหลายหน่วยงานที่จะดำเนินงานบริหารจัดการแบบธุรกิจได้ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มหน่วยงานที่เป็นกลไกหลักในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามแนวคิดของวอร์เนอร์ และพัลฟรีแมน (Warner and Palfreyman, 1996) ได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. กลุ่มหน่วยงานวิชาการ (Academic Units) ได้แก่ คณะ/สำนักวิชา/วิทยาลัย/สถาบันสมทบที่จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก อีกทั้งมีการค้นคว้า วิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม หน่วยงานกลุ่มนี้ยังใช้งบประมาณแผ่นดินเป็นส่วนใหญ่ในการดำเนินงาน

2. กลุ่มหน่วยงานสนับสนุน (Support Units) ได้แก่ ศูนย์ สำนัก สถาบัน ที่ให้บริการสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การส่งเสริมและพัฒนานิสิตนักศึกษา และการใช้ชีวิตความเป็นอยู่ภายในมหาวิทยาลัย กลุ่มหน่วยงานนี้มีลักษณะการดำเนินงานและการบริหารจัดการหลายรูปแบบ อันเนื่องมาจากขอบข่ายของงานในความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน สามารถจำแนกหน่วยงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ดังนี้

2.1 หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ (Academic Support Service Units) ได้แก่ หน่วยงานที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้บริการสนับสนุนงานสอน และงานด้านต่าง ๆ ตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์วิจัย บริการวิชาการ และฝึกอบรม และศูนย์หนังสือและสำนักพิมพ์ หน่วยงานกลุ่มนี้ใช้ทั้งงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ในการดำเนินงานทั้งแบบราชการ และแบบธุรกิจเอกชน

2.2 หน่วยงานการบริการสนับสนุนชุมชนมหาวิทยาลัย (Campus Support Service Units) ได้แก่ หน่วยงานที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้บริการสนับสนุนบรรยากาศทางวิชาการ และชีวิตความเป็นอยู่ของอาจารย์ บุคลากร และนิสิตนักศึกษาในวิทยาเขต เช่น ศูนย์เฉพาะทาง เช่น ศูนย์ภาษา และหน่วยงานวิสาหกิจ เช่น หอพัก ร้านอาหาร ฯลฯ หน่วยงานกลุ่มนี้ใช้งบประมาณเงินรายได้ในการดำเนินงานทั้งราชการ และแบบธุรกิจเอกชน เลี้ยงตนเองได้ และสามารถทำกำไร

หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ต้องการระบบการบริหารงานตามแนวคิดเชิงธุรกิจแบบคล่องตัว และเป็นอิสระ คือ เนื่องจากมีศักยภาพในการสร้างรายได้โดยการให้บริการทางวิชาการแก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยและบุคคลทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้ ทั้งนี้การบริหารจัดการแบบธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และกระบวนการทำงานภายในองค์กร ตามกระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขัน (Santos, 1998 ; Sanyal, 1998) และเป็นไปตามแนวคิดของการเป็นหน่วยธุรกิจแบบศูนย์กำไร (Profit Center) ที่มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานทั้งหมดของหน่วยงาน และให้มีความเชื่อมโยงขยายงานระหว่างองค์กรด้วย (ยืน ภู่วรรณ, 2542)

ธุรกิจเอกชนมีการบริหารงานเป็นหน่วยธุรกิจเต็มรูปแบบ มีลักษณะเดียวกันกับการจัดระบบบริหารด้วยนโยบายการบริหารแบบศูนย์กำไร (Management by Profit Center) หมายถึงการกระจายอำนาจการบริหารออกไปยังหน่วยงานภายในโดยเฉพาะหน่วยงานที่มีรายได้ เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัวและให้อิสระที่จะตัดสินใจทำงานส่วนใหญ่ของหน่วยได้ด้วยตนเองในลักษณะการประกอบการ(Entrepreneur)แบบหน่วยอิสระ สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ โดยที่ฝ่ายบริหารขององค์กรหวังผลบรรยากาศใหม่ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และส่งเสริมสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานในทุกจุดและทุกระดับ และผู้บริหารระดับสูงจะยังคงมีอำนาจการตัดสินใจเรื่องใหญ่ๆ เฉพาะในด้าน การบริหารนโยบายเพื่อการปฏิบัติการ เท่านั้น ถือได้ว่าเป็นแนวนโยบายการบริหารมุ่งอนาคตเป็นสำคัญ (ธงชัย สันติวงษ์, 2538)

ส่วนวิธีการบริหารนั้นองค์กรธุรกิจได้ปรับโครงสร้างการบริหารหน่วยงานภายในให้เป็นศูนย์รับผิดชอบ(Responsibility Center) 4 ประเภท โดยอาศัยเกณฑ์ขนาดของตัวเงินที่ได้จากการวัดทั้งการนำเข้าและส่งออก ได้แก่ (ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, 2542)

1. ศูนย์ใช้จ่าย หรือศูนย์ต้นทุน (Expense Center / Cost Center) จะมีการวัดตัวเงินที่นำเข้าหรือต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆว่ามีค่าใช้จ่ายเท่าไร แต่จะไม่มีมีการพิจารณาวัดผลผลิตที่ออกมา
2. ศูนย์รายได้ (Revenue Center) จะมีการวัดตัวเงินที่เป็นรายได้ของจุดนั้นๆว่ามีรายได้เข้ามาเท่าใด แต่จะไม่นำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย
3. ศูนย์ลงทุน (Investment Center) มีการวัดการลงทุน หรือทุนที่ศูนย์รับผิดชอบนั้นๆ ใช้จ่าย โดยพิจารณาว่าการลงทุนนั้นๆก่อให้เกิดผลกำไรขึ้นมาเท่าใด
4. ศูนย์กำไร (Profit Center) จะมีการวัดทั้ง 2 ด้าน คือรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกันกับการทำมาหาได้ แล้วมาเปรียบเทียบวัดผล ผลต่างระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายคือ กำไร

หน่วยงานที่บริหารแบบศูนย์กำไร โดยใช้นโยบายการกระจายอำนาจจะปรับโครงสร้างการบริหารเป็นหน่วยงานอิสระ รับผิดชอบการดำเนินงานเป็นธุรกิจสมบูรณ์แบบของตนเอง มีการวัดผลได้ทางเศรษฐกิจ คือการวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และการวัดผลงานทางด้านบริหาร ซึ่งเป็นการเสริมสร้างให้หน่วยงานมีสมรรถนะทั้งกลยุทธ์ทางธุรกิจ การทำกำไร ตอบสนองผู้ใช้บริการ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์ 2543; Anthony and Govindarajan 1998 ; Brennan,1997 ; Merchant, 1989 ; Christie, 1983)

ผู้วิจัยได้ประเมินแนวคิดต่างๆข้างต้นแล้วเห็นว่า มหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งกำลังปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาทิ การกำหนดรูปแบบและปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารองค์กรให้เหมาะสม กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน พัฒนาระบบการกระจายอำนาจให้ทั่วถึง กำหนดระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และให้มีระบบประเมินประสิทธิภาพองค์กร สามารถปรับใช้แนวคิดการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรมาบริหารจัดการหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการได้ โดยให้เป็นหน่วยงานแรกที่ต้องบริหารจัดการโดยระบบนอกราชการอย่างเต็มตัว หรือเป็นหน่วยงานนำในการแปรรูปเป็นหน่วยงานเชิงพาณิชย์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีการพึง

พาดตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งจะมีผลให้มหาวิทยาลัยหลุดพ้นจากปัญหาการขาดแคลนงบประมาณได้ และเป็นการตอบสนองยุทธศาสตร์ของการพัฒนาอุดมศึกษาในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) อีกด้วย ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะไม่ได้มุ่งเน้นการทำกำไรในเชิงพาณิชย์เป็นเป้าหมายสูงสุด แต่ด้วยสภาวะแวดล้อมต่างๆ การแข่งขัน มหาวิทยาลัยก็จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่สามารถสร้างผลกำไร พร้อมกับ “การได้ประโยชน์ของสังคม” (Social Profitability) ด้วย (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สินสารัตน์, 2542) โดยศึกษาแนวคิด รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรขององค์กรรัฐวิสาหกิจ การบริหารธุรกิจของธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัยเอกชน และแนวคิดการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมุ่งเน้นที่หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ แล้วนำมาสังเคราะห์และร่างรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย นับตั้งแต่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ ระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร การควบคุม การตรวจสอบ และการประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอิสระทางความคิดและสมรรถนะทางด้านการบริหารในเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ สามารถสร้างรายได้ พึ่งพาดตนเองได้ ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนางานในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานการบริการของรัฐ และเอกชน
2. พัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ครอบคลุมเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้ชื่อว่า “มหาวิทยาลัย” และยกเว้นมหาวิทยาลัยสงฆ์
2. การใช้แนวคิดการบริหารงานเชิงธุรกิจ ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารธุรกิจแบบศูนย์กำไร ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ กล่าวคือ มีทั้งฝ่ายทำรายได้ และฝ่ายสนับสนุน
3. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์จากประชากรที่เป็นผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ

ค่านิยมศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานและการตัดสินใจแบบหน่วยอิสระ โดยมีระดับของการกระจายอำนาจตามที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย นับตั้งแต่ การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย การจัดโครงสร้างการบริหาร การวางระบบบริหารและดำเนินงานแบบธุรกิจ การควบคุม และการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้ทำงานในทุกระดับและทุกส่วนมีความคล่องตัว มีความสามารถในการทำกำไร และพึ่งพาตนเองได้ โดยอยู่ภายใต้นโยบาย และการกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย

รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจในมหาวิทยาลัย หมายถึง การให้แนวทางและการสนับสนุนหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการเป็นหน่วยอิสระในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ มหาวิทยาลัยในฐานะเจ้าของหน่วยงานกำหนดนโยบายวิสาหกิจ มาตรการดำเนินงาน ให้เงินลงทุน ตกลงเป้าหมายการทำกำไรกับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่มีกระบวนการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร มีระบบการควบคุม ตรวจสอบ วัดและประเมินผลการดำเนินงาน มีการรายงานผล โดยผู้บริหารของหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจแบบมืออาชีพ เพื่อให้หน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไร พึ่งพาตนเองได้ ภายใต้นโยบายและกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย

ศูนย์กำไร หมายถึง หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่มีระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไร นับตั้งแต่ วิสัยทัศน์ นโยบายเฉพาะที่มุ่งอนาคต การวางแผนกลยุทธ์ จัดโครงสร้างหน่วยงานแบบเรียบง่ายแบบหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) กำหนดฝ่ายสนับสนุนหรือศูนย์ต้นทุน และฝ่ายทำรายได้หรือศูนย์กำไรในหน่วยงาน ใช้เทคนิคการบริหารงานแบบมีวัตถุประสงค์ และหลักการบริหารต้นทุน (Cost Management) ที่มีระบบการหารายได้ ระบบการจัดสรรค่าใช้จ่าย หรือการกระจายรายจ่าย (Cost/Expense Allocation) มีการควบคุม การวัด และประเมินผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงิน และการบริหารจัดการ การปรับปรุงมาตรฐานของงาน การให้ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการรายงานผล ภายใต้การดำเนินงานของหัวหน้าหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีอิสระในการตัดสินใจบริหารเชิงธุรกิจ และมีทีมปฏิบัติที่คล่องตัวและสร้างสรรค์ เพื่อให้เลี้ยงตนเอง สร้างรายได้และทำกำไรได้ในระยะยาว ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนงานพัฒนาวิชาการ และส่งเสริมความร่วมมือด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัย ทางด้านการเรียนการสอน การวิจัย การทดลอง การอบรมทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวให้แก่หน่วยงานวิชาการ หน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย และองค์กรต่าง ๆ ในสังคม เพื่อเปิดโอกาสและให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชนมากขึ้น หน่วยงานบริการเหล่านี้ ได้แก่ ศูนย์คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์การวิจัย บริการวิชาการ และฝึกอบรม ศูนย์หนังสือ และสำนักพิมพ์ ทั้งนี้งานการให้บริการทุกรูปแบบจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สามารถควบคุมได้ และเป็นงานที่ก่อให้เกิดรายได้แก่มหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ โดยมีผู้บริหารของหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารและการตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยที่เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ได้รับการจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป มีพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้อำนาจการตัดสินใจสูงสุด มีระบบการบริหารงานที่สำคัญของตนเองในบริบทของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบบริหารจัดการภายใน ระบบบริหารวิชาการ ระบบบริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารงานวิจัย ระบบการใช้ทรัพยากรกายภาพ ระบบเทคโนโลยีและเครือข่ายการสื่อสาร ระบบบริการวิชาการแก่ชุมชน และระบบการกำกับ ตรวจสอบภายใน และประเมินผล เป็นต้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย



รายละเอียดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิด ในการสนับสนุนการพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุน วิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การปฏิรูปการบริหารองค์กรอุดมศึกษา

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรอิสระ เป็นนิติบุคคล ภายใต้การกำกับของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย มีการบริหารจัดการโดยอิสระ มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ที่ไม่ใช่ระบบราชการ มีการปรับโครงสร้างองค์กรกระจายอำนาจสู่หน่วยงานต่างๆ มีระบบการปกครองที่ดี มีการกำกับ และการตรวจสอบ ซึ่งแนวคิดนี้เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถนำแนวทางการบริหารเชิงธุรกิจ มาใช้บริหารหน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยได้แทนระบบราชการ

2. หลักการบริหารจัดการแบบประกอบการในมหาวิทยาลัย

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การบริหารงานเชิงธุรกิจภายใต้นโยบายของมหาวิทยาลัย มีการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ มีการปรับโครงสร้างองค์กรแบบกระตัดรัด เพื่อให้เป็นหน่วยงานบริการที่ประสานทุกภารกิจเพื่อการบริการไว้ มีระบบการบริหารบุคคล การเงิน การลงทุน หรือการแสวงหาแหล่งทุนดำเนินการ และมีการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงาน

3. การบริหารจัดการหน่วยงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

แนวคิดเชิงธุรกิจที่นำมาใช้ในการวิจัย ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายธุรกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน กระบวนการวางแผนธุรกิจ ทั้งแผนการตลาด แผนการผลิต และแผนการเงิน การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Flat Structure) ที่แสดงความมีปฏิสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร เชื่อมโยงงานของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีการควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจหลายแบบ กำหนดศูนย์รับผิดชอบ ศูนย์ต้นทุน และศูนย์กำไรในหน่วยงาน มีการเสริมสร้างการหารายได้ และการขยายงานออกไปโดยไม่มีขีดจำกัด มีระบบทีมงานที่คล่องตัว (Business Team) มีการกระจายอำนาจในโครงสร้าง และกระจายอำนาจด้านปฏิบัติให้กับทีมงาน ผู้บริหารจะมีอิสระดำเนินงานธุรกิจภายใต้ขอบเขตที่ฝ่ายบริหารสูงสุดกำหนด โดยใช้หลักการบริหารต้นทุน (Cost Management) เป็น “การจัดการแบบนักประกอบการ” (Entrepreneurial Management) เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงธุรกิจ (Corporate Culture) ที่มีความเชื่อในคุณค่าของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บริหารด้วยกัน ถือว่าเป็นการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ (Humanized Management) มีการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement) ทั้งผลได้ทางเศรษฐกิจ และผลงานทางด้านบริหาร มหาวิทยาลัยควรประยุกต์ใช้หลักการ แนวคิดของการประกอบธุรกิจ ได้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาทางการเงินของสถาบัน ตระหนักในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยยังคงปรัชญาการเป็นองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไรไว้

4. รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

4.1 การเป็นหน่วยงานอิสระ ในเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ สมบูรณ์แบบของตนเอง เนื่องจากได้รับนโยบายการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง เปรียบเสมือนเป็นบริษัทต่างหาก มหาวิทยาลัยควบคุมหน่วยงานนี้ด้วยนโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารที่เรียกว่า การบริหารนโยบายเพื่อการปฏิบัติการ การเป็นหน่วยงานอิสระจะมีความคล่องตัวในการจัดโครงสร้างการบริหารและระบบงานของตนเอง

4.2 รูปแบบของธุรกิจ มหาวิทยาลัยเป็นเจ้าของหน่วยงาน เนื่องจากเป็นผู้ให้นโยบาย เป้าหมาย มาตรการดำเนินงาน การลงทุน เงินทุน และการคืนทุน จะมีผู้อำนวยการ / ผู้จัดการ และคณะกรรมการบริหาร มีระเบียบปฏิบัติ อาจมีการออกหุ้น การร่วมลงทุน และมีการพิจารณาจัดสัดส่วนและองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหาร ประเภทของธุรกิจ คือ การบริการวิชาการที่สนับสนุนงานวิชาการ และการวิจัย ให้แก่ลูกค้าทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการเงิน และแผนกำไรทั้งระยะสั้น และระยะยาว มีจุดมุ่งหมาย และกระบวนการบริหารของธุรกิจคือ กำหนดฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายทำรายได้ การจัดระบบรายได้ และค่าใช้จ่าย มีการควบคุม ตรวจสอบ การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน และการรายงานผล การดำเนินงานของหน่วยงานควรปลอดจากกฎหมายภาษี เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร และอยู่ภายใต้นโยบายการพัฒนาวิชาการ

5. หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิสระทางความคิดและการบริหารงานเชิงธุรกิจ รับผิดชอบต้นทุนรายได้และค่าใช้จ่าย มีการทำกำไร มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน พึ่งพาตนเองได้ และสามารถจัดสรรผลประโยชน์เพื่อการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัยได้ ภายใต้พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน 8 แห่ง มหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน 43 แห่ง เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานที่เป็นอยู่

ขั้นตอนที่ 2 สำรวจสถานภาพการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย จำนวน 43 แห่ง 165 หน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดประเภทหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ตามความหมาย ลักษณะงาน ลักษณะการบริหาร/ดำเนินงาน และรูปแบบการบริหารเชิงธุรกิจของหน่วยงาน เพื่อนำมาสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มหาวิทยาลัย เพื่อการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน 8 แห่ง และมหาวิทยาลัย 10 แห่ง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร ผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ,2 และ 3 เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานบริการของรัฐ และเอกชน

ขั้นตอนที่ 5 นำผลที่ได้รับจากขั้นตอนที่ 4 มากำหนดแนวคิด องค์ประกอบ และยก ร้างรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบและประเมินร่างรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วย งานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และตรวจสอบ ช้ และนำผลการตรวจสอบ ประเมิน และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมาพัฒนารูปแบบ และสามารถนำ เสนอได้

ขั้นตอนที่ 7 นำเสนอรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการ สนับสนุนวิชาการที่พัฒนาแล้ว พร้อมการวิเคราะห์ อภิปรายผล สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอ เสนอในการนำรูปแบบนี้ไปใช้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ได้แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานอื่นภายใน มหาวิทยาลัย โดยการปรับใช้รูปแบบนำเสนอนี้