

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานการบริการของรัฐ และเอกชน
2. พัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีขอบเขตการศึกษารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย จากการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารงานแบบศูนย์กำไรที่ใช้อยู่ในรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัย

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสารของรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัย
- ขั้นตอนที่ 2 สํารวจสถานภาพการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัย
- ขั้นตอนที่ 3 สัมภาษณ์ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัย
- ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1, 2 และ 3
- ขั้นตอนที่ 5 ยกร่างรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้แนวคิด และองค์ประกอบที่ได้จากขั้นตอนที่ 4
- ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบและประเมินร่างรูปแบบโดยการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) และปรับปรุงแก้ไข
- ขั้นตอนที่ 7 นำเสนอรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พร้อมทั้งการวิเคราะห์ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีลักษณะ และกระบวนการบริหารหน่วยงาน ดังนี้

1. การเป็นเจ้าของหน่วยงาน มหาวิทยาลัยแสดงความเป็นเจ้าของหน่วยงาน โดยการจัดตั้งหน่วยงาน ให้เงินลงทุน ให้นโยบายอิสระ มีการบริหารงานโดยเป้าหมาย แต่งตั้งผู้อำนวยการ ออกกฎระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการบริหารงานเชิงธุรกิจ และกำกับ ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด อาทิ รายงานทางบัญชี การเงิน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์

2. สภามหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายวิสาหกิจ มาตรการดำเนินงานในกระบวนการทัศน์เชิงธุรกิจ

3. หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ มี 3 กลุ่มคือ ศูนย์คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์วิจัย บริการวิชาการ และฝึกอบรม และศูนย์หนังสือ และสำนักพิมพ์ สองกลุ่มแรกมีศักยภาพในการให้บริการแก่สังคม และจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ เพื่อให้พันธาระบบประมาณแผ่นดิน ส่วนกลุ่มหลัง เพื่อสนับสนุนงานวิชาการของมหาวิทยาลัย และมีการดำเนินงานเชิงธุรกิจอยู่บ้างแล้ว หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการมีบทบาท และรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร ดังนี้

3.1 บทบาทในการสนับสนุนงานพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย และความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก

3.2 ระบบบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร โดยมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย

3.2.1 ฝ่ายสนับสนุน(ศูนย์ต้นทุน) มีระบบสนับสนุน ระบบค่าใช้จ่าย ระบบการรายงาน การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน

3.2.2 ฝ่ายทำรายได้(ศูนย์กำไร) ซึ่งมีทีมงานธุรกิจ การตลาด มีระบบรายได้ ระบบค่าใช้จ่าย ระบบการรายงาน การวัดและประเมินผลการดำเนินงานทางด้านการบริหารจัดการ และการเงิน โดยใช้เกณฑ์/ดัชนี เพื่อการให้ผลตอบแทนตามผลงาน

ทั้งสองฝ่ายมีการกระจายค่าใช้จ่าย มีการรายงานผลไปยังหัวหน้าหน่วยงานในเวลาที่กำหนด เพื่อการควบคุมและการตรวจสอบ และหัวหน้าหน่วยงานต้องรายงานการเงิน รายงานผลงานไตรมาส รายงานผลงานประจำปี ไปยังมหาวิทยาลัย เพื่อปรับนโยบาย

ทั้งนี้หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการต้องเชื่อมโยงบทบาทในข้อ 3.1 และการบริหารงานเชิงธุรกิจในข้อ 3.2 เข้าด้วยกันตลอดเวลา เพื่อความแข็งแกร่งในการดำเนินงานทางธุรกิจ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน

ผลตอบแทน และประสิทธิผล ที่เกิดจากการบริหารงานเชิงธุรกิจ ต้องจัดสรรให้มหาวิทยาลัยนำไปพัฒนาทางวิชาการ และนำประโยชน์กลับคืนแก่หน่วยงานที่ให้ความร่วมมือเพื่อ

เป็นประโยชน์ของสังคม และการรายงานผลต้งแสดงผลการพัฒนาวิชาการ ผลความร่วมมือ รายงานให้มหาวิทยาลัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบประยุกต์จากรูปแบบนำเสนอที่เหมาะสมกับบริบทของ มหาวิทยาลัยอีก 3 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบราชการ รูปแบบนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับรูปแบบนำเสนอมากที่สุด เหมาะสำหรับการบริหารงานหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยที่ยังใช้ระบบราชการบริหารงาน

2. รูปแบบกึ่งราชการ รูปแบบนี้มีการปรับรูปแบบให้มีผู้บริหารแบบมืออาชีพจากภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย มีนโยบายวิสาหกิจ และกระจายอำนาจให้หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการบริหารธุรกิจแบบอิสระ รูปแบบนี้เหมาะสมกับการบริหารหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3. รูปแบบธุรกิจเอกชน รูปแบบนี้เป็นการบริหารงานบริการวิชาการในรูปของบริษัท ซึ่งมหาวิทยาลัยเป็นผู้ขอจัดตั้งบริษัท เป็นอิสระจากการกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย บริษัทมีการออกหุ้น สรรหากรรมการผู้จัดการ มหาวิทยาลัยให้เข้าสถานที่ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้บริษัทต้องบริหารงานให้ได้กำไร และจัดสรรผลกำไรให้มหาวิทยาลัยตามสัญญาข้อตกลง

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้มีความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับ ทฤษฎีการบริหารงานแบบศูนย์กำไรของ แอนโทนี และโกวินดาราจัน (Anthony and Govindarajan, 1998) ธงชัย สันติวงษ์ (2538) และ ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ ออยุธยา (2542) ดังนี้

5.1 การบริหารงานแบบศูนย์กำไร มีความเหมาะสมและเป็นไปได้กับทุกหน่วยงานใน มหาวิทยาลัย สามารถใช้แทนระบบราชการได้ในขณะที่มหาวิทยาลัยกำลังหารูปแบบการบริหาร แบบใหม่ในช่วงการปฏิรูปการบริหารจัดการอุดมศึกษานี้ โดยเฉพาะการใช้กับหน่วยงานการ บริการสนับสนุนวิชาการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีทั้งรายได้ และค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้ และ รูปแบบนี้พัฒนาตรงตามหลักการของทฤษฎีศูนย์กำไร รวมทั้งพัฒนาจากข้อมูลเชิงประจักษ์คือ ผู้ บริหาร/หัวหน้าหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติจริงในระบบนี้ นับตั้งแต่การเริ่มวางระบบ การให้ความรู้

แก่พนักงาน การปรับปรุงระเบียบขั้นตอนในการทำงาน การวัดผลการดำเนินงานบางส่วน เพื่อให้การให้คำตอบแทนพนักงานที่เหมาะสม และหลายหน่วยงานมีผลการวัดความสามารถในการทำกำไร องค์กรที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างประสบความสำเร็จในการบริหารงานเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจเอกชน มีการบริหารโดยระบบศูนย์กำไรเต็มรูปแบบ จนเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

5.2 การใช้ระบบศูนย์กำไรมาบริหารจัดการหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ต้องการให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเหมือนกับการดำเนินงานธุรกิจทั่วไปที่สามารถเลี้ยงตนเองได้ ถ้าหน่วยงานสามารถประกอบการหากำไรได้ก็ควรทำ โดยไม่ทำให้เกิดภาระแก่ผู้ใช้บริการมากเกินไป การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปรียบได้กับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนที่มีการบริการสาธารณะ(Public Service Obligation : PSO) ดังนั้นจึงควรเสนอให้รัฐเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายดำเนินงานบางส่วน เพื่อให้บริการจำเป็นแก่สังคม เช่น การผลิตบัณฑิตสาขาขาดแคลน รัฐจึงควรพิจารณาให้เงินอุดหนุนตามความเหมาะสม และจำเป็นแก่มหาวิทยาลัย แต่การดำเนินงานอีกหลายส่วน โดยเฉพาะหน่วยงานสนับสนุน เป็นการให้บริการทางวิชาการเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้แก่หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน บุคคลทั่วไป การดำเนินพันธกิจส่วนนี้จึงควรได้รับค่าใช้จ่ายจากผู้ขอใช้บริการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเลี้ยงตนเองได้ และดำเนินพันธกิจทุกด้านได้อย่างสมบูรณ์แบบมากขึ้น ไม่มีปัญหาและอุปสรรคจากการขาดแคลนงบประมาณ ที่จะทำให้การบริการทางวิชาการชะงักไปด้วย

รูปแบบประยุกต์ตามบริบทของมหาวิทยาลัย

1. รูปแบบราชการ

รูปแบบราชการเป็นรูปแบบการบริหารงานตามปกติของมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่แล้ว เพียงแต่ให้ความสำคัญของระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรให้ชัดเจนมากขึ้น โดยเลียนแบบแนวคิดของธุรกิจเอกชน แต่มหาวิทยาลัยของรัฐบริหารโดยใช้ระเบียบราชการที่ทำให้การบริหารงานเชิงธุรกิจไม่คล่องตัว

2. รูปแบบกึ่งราชการ

รูปแบบกึ่งราชการเป็นรูปแบบเตรียมพร้อมเมื่อมหาวิทยาลัยบริหารงานโดยอยู่ในการกำกับของรัฐ รูปแบบนี้ต้องการการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากร ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารธุรกิจ เพื่อสร้างสรรรายได้ ผลประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยยังกำกับดูแลทั้งการเฝ้าระวังการดำเนินงาน และการออกระเบียบปฏิบัติให้แก่หน่วยงาน ซึ่งต้องบริหารงานแบบอิสระ โดยมีผู้บริหารมืออาชีพ

3. รูปแบบธุรกิจเอกชน

รูปแบบธุรกิจเอกชนเป็นรูปแบบนวัตกรรมทางการบริหารจัดการธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญกับการขายบริการวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่สังคม การเป็นเจ้าของหน่วยงานหน่วยงานจะเปลี่ยนไปจากมหาวิทยาลัยเป็นผู้ถือหุ้น และมีระบบบริหารธุรกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรรมการผู้จัดการมืออาชีพ และคณะกรรมการบริษัท

โดยสรุป ถ้ามหาวิทยาลัยต้องการบริหารจัดการหน่วยงานภายในให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบกลาง แบบราชการ แบบกึ่งราชการ และแบบธุรกิจเอกชน มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องบริหารแบบศูนย์กำไร ดังเช่นรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จในการสร้างผลกำไร สามารถสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร และหน่วยงานมาแล้ว

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่มหาวิทยาลัย

เพื่อให้การบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากแบบราชการ ไปเป็นแบบกึ่งราชการ และเป็นแบบธุรกิจเอกชน และเพื่อให้เกิดการลงทุนจากภายนอกเข้ามาในมหาวิทยาลัย โดยอยู่บนหลักพันธกิจการจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ และไม่ติดขัดเรื่องการเสียภาษีมากเกินไป
2. การพัฒนาธุรกิจในมหาวิทยาลัยให้เป็นกลุ่มธุรกิจ (Cluster) เช่น กลุ่มธุรกิจบริการคอมพิวเตอร์ กลุ่มธุรกิจการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพ กลุ่มธุรกิจการพัฒนาเทคโนโลยีที่ได้จากการวิจัย การพัฒนางานธุรกิจเหล่านี้ดำเนินการแบบครบวงจร
3. การปรับบทบาทความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ โดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถร่วมกัน คือ มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการที่ภาคธุรกิจนำไปใช้ประโยชน์ได้ และภาคธุรกิจมีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีแบบใหม่ ชี้นำความรู้สมัยใหม่ที่จำเป็นและเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจให้มหาวิทยาลัยทราบ พร้อมทั้งเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
4. การปรับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม
5. การกระจายนโยบายธุรกิจของมหาวิทยาลัยไปสู่คณะวิชา สำนัก สถาบัน หน่วยงานภายในให้เป็นแนวทางปฏิบัติเดียวกัน เพราะการบริหารงานธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพ และ

ประสิทธิผลต้องได้รับความร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี จึงจะสร้างความมั่นคงทางการเงินให้แก่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้

6. การมีนโยบายพันธมิตรทางธุรกิจกับมหาวิทยาลัยทั้งภายในและต่างประเทศ ให้มีการดำเนินงานร่วมกันในลักษณะความร่วมมือทั้งทรัพยากรและบุคคล (Consortium) จึงจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน และใช้ทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถเพิ่มพูนคุณภาพสินค้าและบริการทางวิชาการ ที่เกิดจากการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ จากความร่วมมือทางวิชาการระหว่างกัน

7. การมีแผนงานทางธุรกิจที่สามารถปฏิบัติได้อย่างจริงจัง มีนโยบายกระจายอำนาจให้ทำ มีผู้รับผิดชอบ และมีการร่วมกันพัฒนาสินค้าและบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยให้มีความแข็งแกร่ง ตอบสนองความต้องการของภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม และความต้องการของประชาชน เพื่อนำผลประโยชน์ทางการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจอย่างเต็มที่

8. การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในด้านธุรกิจวิชาการ

9. การสร้างบรรยากาศการลงทุนทางวิชาการในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ศิษย์เก่าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนางานวิชาการของมหาวิทยาลัย

10. การมีคณะกรรมการบริหารงานวิสาหกิจของมหาวิทยาลัย ที่เป็นอิสระจากระบบราชการ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน เข้ามาดูแลงานวิสาหกิจและการแข่งขันทางธุรกิจวิชาการโดยเฉพาะ โดยให้กรรมการชุดนี้อยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย

11. นโยบายวิสาหกิจของมหาวิทยาลัยให้ถือเป็นนโยบายหลัก หรือเป็นพันธกิจอันดับแรก ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ทางเศรษฐกิจของมหาวิทยาลัยให้นำมาเสริมสร้างการดำเนินงานตามพันธกิจสี่ประการของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่สมบูรณ์แบบ ทั้งนี้การมีนโยบายวิสาหกิจอาจต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ การยุบรวม ยกเลิกบางหน่วยงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยทราบต้นทุนที่แท้จริงของทั้งมหาวิทยาลัย การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของมหาวิทยาลัยจะเป็นในลักษณะมุ่งแสวงหากำไร และการบริการสังคม

ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบไปใช้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานบริการสนับสนุนวิชาการ และหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัย ซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทั้งในเชิงนโยบาย และในเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำมีความสำคัญในการนำแนวคิดและปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยทั้งในเรื่องทรัพยากรการเงิน การพึ่งพาตนเอง และความสามารถในการแข่งขันระดับโลก

2. นโยบายของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยควรปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือเริ่มต้นระบบการบริหาร ดังนี้

2.1 การกำหนดหน่วยงานให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดเป็นหน่วยที่มุ่งประโยชน์ทางวิชาการ สังคม และหน่วยงานใดเป็นหน่วยที่มุ่งธุรกิจวิชาการ ที่ให้ใช้ระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไร เพื่อให้มีเป้าหมายและรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน

2.2 การให้หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการมีการบริหารงานเชิงธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีความต้องการใช้บริการทางวิชาการสูง โดยตระหนักในกระบวนการการผลิต คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ผลผลิต ที่สะท้อนต้นทุนรายรับ และรายจ่ายที่แท้จริงของหน่วยงาน โดยให้มีการสร้างฐานการให้บริการ และการบริหารแบบศูนย์กำไรมากขึ้น

2.3 การเร่งรัดติดตามการนำนโยบายเชิงธุรกิจไปสู่การปฏิบัติ(Policy Deployment) อย่างต่อเนื่องตามลำดับขั้น และกระจายต่อเนื่องกันเป็นทอดๆตามสายงานบริหาร ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุด - คณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์ - ภาควิชา หน่วยงาน - ส่วนงาน ฝ่ายงาน เนื่องจากผลสำเร็จจากระดับล่างทุกคนตามลำดับขั้นมา จะทำให้การบริหารธุรกิจแบบมีเป้าหมายประสบความสำเร็จ ดังนั้นพนักงานทุกคนควรต้องรับนโยบาย เป้าหมายของมหาวิทยาลัยในภาพรวมด้วย

3. โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยควรมีโครงสร้างการบริหารงานแบบ “รวมศูนย์การควบคุม และกระจายอำนาจการปฏิบัติงาน” (Centralized Control and Decentralized Operations) โดยเฉพาะในเรื่องระบบงบประมาณและการเงิน จึงจะเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานได้

4. การจัดระบบบัญชีและระบบตรวจสอบของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยควรจัดให้เป็นระบบเดียวกันและเป็นสากล ทั้งนี้ควรจัดทำเป็นระบบข้อมูล และรายงานทางคอมพิวเตอร์ เพื่อเร่งรัดการให้ข้อมูลรายงานทางการเงินของหน่วยงานให้รวดเร็ว และถูกต้องยิ่งขึ้น และให้มีการบันทึกบัญชีในรูปของศูนย์กำไรด้วย ทั้งนี้หากมหาวิทยาลัยยังไม่ได้กำหนดหน่วยงานศูนย์กำไร หน่วยงานที่บริหารงานแบบศูนย์กำไรอาจต้องมีระบบบัญชีคู่ ซึ่งนับว่าเป็นรูปแบบเฉพาะขององค์กรที่มีรูปแบบการบริหารหน่วยงานภายในต่างกัน

5. การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยควรมีการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ (Management Information System) ที่สมบูรณ์และทันสมัย พร้อมทั้งจะใช้งาน เนื่องจากการบริหารต้นทุนจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลทรัพยากรทุกประเภทที่หน่วยงานมีอยู่ และหากไม่มีฐานข้อมูลก็จะไม่สามารถติดตามควบคุมการดำเนินงานภายในองค์กรได้

6. การประสานประโยชน์ของมหาวิทยาลัยกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยควรมีการประสานประโยชน์อันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนการบริหารงานเป็นเชิงธุรกิจ และจะต้องยังประโยชน์แก่สังคมด้วย โดยคำนึงถึงการประสานประโยชน์ 2 ระดับ คือ

6.1 มหาวิทยาลัย - หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ - หน่วยงานอื่นๆ มหาวิทยาลัยสนับสนุนในเชิงนโยบายกระจายอำนาจการตัดสินใจให้หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ โดยถือว่าเป็นหน่วยทำรายได้ สร้างผลกำไรที่สามารถจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยได้ตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อนำไปเสริมสร้างการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างหน่วยงานต่างๆ ได้ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยต้องชี้แจงให้ชัดเจนว่า แม้ว่าหน่วยงานจะมีระบบการบริหารงานภายในที่แตกต่างกัน ก็ต้องมีการพึ่งพากันในการทำงานด้านต่างๆ อยู่ดี หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่บริหารแบบศูนย์กำไรไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามลำพังเพียงหน่วยเดียว

6.2 หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ - บุคลากร/พนักงาน - ผู้ใช้บริการ ทั้ง 3 ฝ่ายจำเป็นต้องประสานความเข้าใจกันในเรื่องต้นทุนที่แท้จริง และรายรับ รายจ่ายของงานโครงการที่ต้องทำร่วมกัน ตลอดจนความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บริหาร และการได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมตามการมีส่วนร่วมทั้งร่างกาย แรงใจในงานนั้นๆ

7. การสร้างการรับรู้และยอมรับดัชนีวัดผลงานเพื่อการให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงาน

การบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรมีดัชนีวัดผลงาน และการคิดคำนวณการวัดผลตอบแทนหลายอย่าง ซึ่งผู้บริหารควรศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง เนื่องจากมีผลต่อการให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานแก่พนักงานทุกคนตามดัชนีที่เขาทราบและยอมรับแล้ว แต่บางครั้งอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการวัดผลเพื่อจำเป็น เช่น การวัดผลตอบแทนต่อสินทรัพย์อาจทำได้เต็มที่ ศูนย์กำไรอาจเปลี่ยนเป็นวิธีการวัดกำไรสุทธิแทนคือ รายได้ ลบด้วยรายจ่ายโดยตรงของศูนย์ โดยไม่มีการปันส่วนค่าใช้จ่าย เป็นเพียงให้ศูนย์ตระหนักถึงรายได้ และค่าใช้จ่ายของตนเองเท่านั้น กรณีนี้อาจต้องปรับดัชนีวัดผลงานและการให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงาน

8. จรรยาบรรณของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรไม่แสวงหากำไร แต่ต้องดำเนินงานเพื่อความ เป็นเลิศทางวิชาการ พร้อมทั้งเลี้ยงตนเองได้ในระยะยาว จึงจำเป็นต้องยึดถือจรรยาบรรณในแนวเดียวกันกับธุรกิจด้วย ได้แก่

8.1 ต้องผลิตสินค้าและบริการ และขายให้แก่ลูกค้าในราคายุติธรรม สมกับเป็นการขายสินค้าวิชาการที่เสริมสร้างภูมิปัญญาให้แก่สังคม

8.2 ต้องดูแลพนักงานในทุกด้าน ทั้งความเป็นอยู่ และความรู้ความสามารถ เพื่อให้เขาทุ่มเทร่างกายแรงใจในการทำงาน สร้างประโยชน์ให้หน่วยงาน

8.3 ต้องบริหารงานให้มีผลคุ้มค่าต่อการลงทุนของมหาวิทยาลัย มีผลตอบแทนในระดับที่เหมาะสม และสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

9. การสร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการ

หน่วยงานบริการที่มีการบริหารงานแบบศูนย์กำไรต้องสร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการให้คงที่ และมุ่งคุณภาพมาตรฐานสู่ระดับสากล เพื่อเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป อาทิ ความถูกต้องทางวิชาการ และการนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ความตั้งใจ ความรับผิดชอบ และมารยาทในการให้บริการ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันรับผิดชอบด้วยจิตวิญญาณของการให้บริการ (Service Mind)

10. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร

หน่วยงานควรดำเนินงานพัฒนาบุคลากรด้วยความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน/พนักงาน ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร การลงทุนกับคนเป็นการลงทุนที่จำเป็น และส่งผลสำเร็จแก่องค์กรในระยะยาว การพัฒนาที่จำเป็น ได้แก่

10.1 การจัดทำ “เส้นทางการอบรมเพื่อความก้าวหน้า”(Training Road Map) เพื่อจูงใจให้พนักงานสนใจในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยจัดให้มีหลักสูตรการอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

10.2 จัดหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่ม และมีความรับผิดชอบ

10.3 จัดระบบการสื่อสารภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้นโยบายและเป้าหมายเดียวกันของมหาวิทยาลัย

10.4 เสริมสร้างพนักงานให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีจิตวิญญาณแห่งการให้บริการที่ดีที่สุด โดยมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มาใช้บริการ(Customer Oriented) ทุกระดับ

11. คุณสมบัติและคุณลักษณะของหัวหน้าหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ

หัวหน้าหน่วยงานที่มีการบริหารงานแบบศูนย์กำไร จำเป็นต้องมีคุณสมบัติ และคุณลักษณะเฉพาะ ได้แก่

11.1 มีความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการงานแบบธุรกิจ และมีความรู้เฉพาะทางเป็นอย่างดี และ/หรือเคยผ่านการอบรมหลักสูตรการเป็นผู้จัดการ หรือเคยเป็นหัวหน้างานด้านนี้มาก่อน

11.2 มีลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่ดี

11.3 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกระดับ

11.4 มีความตั้งใจจริงในการทำงาน มุ่งมั่นมาก ตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง

11.5 มีความสามารถเชิงวิเคราะห์และแก้ปัญหา และสามารถสร้างระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพได้

11.6 มีสัมพันธภาพที่ดีกับท้องถิ่น สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัย

หน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัยสามารถปรับใช้กระบวนการบริหารงานแบบศูนย์กำไรได้โดย

1. หลังจากที่ได้รับนโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจแล้ว ต้องจัดทำนโยบายเฉพาะหน่วยงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ แผนงานระยะสั้น ระยะยาว และแผนกลยุทธ์ หรือแผนการดำเนินงาน เพื่อจัดทำงบประมาณ วางแผนกำลังคน เพื่อจัดทีมงานธุรกิจ

2. จัดทำแผนการตลาด ศึกษาความต้องการของลูกค้า ปรับส่วนผสมการตลาด ได้แก่ สินค้าและบริการทางวิชาการ กำหนดราคา วางช่องทางการจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด และหาพันธมิตรทางธุรกิจ คือ ความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

3. ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับระบบการบัญชี รายงานทางการเงิน การแจกแจงต้นทุน เพื่อการกระจายต้นทุนค่าใช้จ่าย ควบคุมค่าใช้จ่าย และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจะทราบความสามารถในการทำกำไรของหน่วยงาน นอกจากนี้คือ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการให้ผลตอบแทนที่พึงพอใจแก่ทุกฝ่าย

4. ดำเนินงานบนหลักการของการพัฒนาวิชาการ เพื่อผลประโยชน์รวมของมหาวิทยาลัย

5. ผู้บริหารหน่วยงานต้องเป็นมืออาชีพทางธุรกิจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยเกี่ยวกับการกระจายต้นทุนค่าใช้จ่ายในหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานวิชาการ และหน่วยงานสนับสนุน เพื่อหาแนวทาง วิธีการกระจายค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนที่แท้จริงของหน่วยงาน ที่จะต้องสร้างการยอมรับร่วมกันให้ได้ในระบบการบริหารแบบศูนย์กำไร อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการต้นทุน และการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการไปสู่วัฒนธรรมการทำงานเชิงธุรกิจ เนื่องจากเป็นหัวใจของการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไร ที่ต้องการทำกำไร(Profit)ให้แก่หน่วยงาน และสร้างผลประโยชน์(Benefit)ให้แก่สังคม

3. การวิจัยเกี่ยวกับการลงทุน และระบบการสร้างรายได้ทางธุรกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีแนวโน้มสูงในการจัดตั้งบริษัทในมหาวิทยาลัย การร่วมลงทุนกับภาคเอกชน ทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศ โดยมุ่งการเป็นสวนอุตสาหกรรม (Industrial Park) ควบคู่กับการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย

4. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อการใช้ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกหน่วยงาน เพื่อวัดความสามารถในการทำกำไรของมหาวิทยาลัยที่ใช้การบริหารจัดการแบบศูนย์กำไร

5. การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไรสำหรับหน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัย ภายหลังจากมีการปรับใช้รูปแบบนำเสนอไปบริหารจัดการบางหน่วยงานในมหาวิทยาลัยแล้ว เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไรตามบริบทของมหาวิทยาลัยที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป ภายใต้อาณัติบังคับบัญชาต่างๆของประเทศและของโลก