

ชื่อเรื่องการค้นคว้าแบบอิสระ การศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัย
เชียงใหม่ กรณีศึกษา: สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงาน และ สถาน
บริการสถาปัตยกรรม

ชื่อผู้เขียน นายวิฑูรย์ เหล็กยวรุ่งเรือง

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าแบบอิสระ

อาจารย์บุญสุวาท พฤทธิกานนท์ ประธานกรรมการ

อาจารย์นันทนา คำนวน กรรมการ

อาจารย์โรจนา ธรรมจินดา กรรมการ

บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน ของ สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานและสถานบริการสถาปัตยกรรม ซึ่งเป็นองค์กรในกำกับของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ในการศึกษาใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของทั้งสอง องค์กรฯคือ กลุ่มผู้ให้การสนับสนุนทั้งภายนอกและภายใน กลุ่มผู้ดำเนินงาน กลุ่มระหว่างกลางและกลุ่มผู้ รับบริการ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษาพบว่าการจัดตั้งองค์กรฯเพื่อดำเนินพันธกิจในด้านการศึกษา การวิจัย การบริการทาง วิชาการแก่สังคมและตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด มีระบบบริหารและจัดการที่เป็นอิสระจากระบบ ราชการ ไม่มุ่งแสวงหากำไร องค์กรฯมีระบบการบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารการเงินและ พัสดุตามลักษณะจำเพาะของแต่ละองค์กรฯ สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถานบริการสถาปัตยกรรมอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะวิจิตรศิลป์ เป็นการ เตรียมการปรับปรุงจัดโครงสร้างมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

จากการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานขององค์กรฯทั้งสองมีสาระสำคัญดังนี้

โครงสร้างการจัดการและการบริหารงานทั่วไป องค์กรฯทั้งสองอยู่ในสาขาวิชาชีพเฉพาะชั้นสูงมี อิสระในการทำงาน ทั้งสององค์กรฯมีโครงสร้างการจัดการขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยและควบคุมโดย กรรมการอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและคณบดีคณะที่องค์กรฯสังกัด มีการใช้หลักการ การบริหารงานทั่วไปและการจัดการใกล้เคียงกับภาคเอกชน

การบริหารงานบุคคล กรรมการอำนวยการมอบอำนาจในการกำหนดนโยบายการบริหารบุคคลให้ผู้อำนวยการ การสรรหา คัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและโบนัสประจำปี การฝึกอบรมการพัฒนา ใกล้เคียงกับภาคเอกชน ในส่วนของการจ้างงานมีนโยบายที่แตกต่างกันคือสถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมีการจ้างงานพนักงานประจำเพียงอย่างเดียว ส่วนสถานบริการสถาปัตยกรรมมีการจ้างงานทั้งที่เป็นพนักงานประจำ เจ้าหน้าที่ บุคลากรพิเศษและจ้างนักศึกษาฝึกงาน

การบริหารการบริการ ทั้งสององค์กรฯถือปฏิบัติกันตามมาตรฐานวิชาชีพ พบว่ายังขาดการควบคุมตรวจสอบภายในที่เป็นระบบ ขั้นตอนการวางแผนงานบริการของสถานบริการสถาปัตยกรรมมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถพยากรณ์อุปสงค์ได้ การบริการทั้งสองแห่งมีการจ้างงานแก่ผู้รับเหมาช่วงและมีปัญหาที่ต้องเดินทางไปปฏิบัติงานในต่างจังหวัด สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมอบอำนาจในการวางแผนการบริการให้หัวหน้าฝ่าย สถานบริการสถาปัตยกรรมจัดให้มีผู้จัดการโครงการเป็นผู้รับผิดชอบงานบริการ

การบริหารการเงินและการบัญชี ได้บริหารตามระเบียบว่าด้วยการเงินและการบัญชีและระเบียบว่าด้วยการพัสดุเงินรายได้ขององค์กรฯ ดำเนินการโดยไม่มีทุนจดทะเบียน ได้รับการยกเว้นภาษี ขาดการเปรียบเทียบต้นทุนกับผลประโยชน์ มีการตรวจสอบบัญชีโดยผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก รายงานทางการเงินต้องเสนอให้กรรมการอำนวยการทุกปี มหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่สนับสนุนทางด้านทรัพย์สินที่ใช้หาผลประโยชน์ รายงานผลการดำเนินการปี 2541 สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายก่อนหักเงินจัดสรร 13.26 ล้านบาทได้จัดสรรให้หน่วยงานและมหาวิทยาลัย 2 ล้านบาท สถานบริการสถาปัตยกรรม มีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายก่อนหักเงินจัดสรร 1.17 ล้านบาทได้จัดสรรให้หน่วยงานและมหาวิทยาลัย 0.35 ล้านบาท

การบริหารการตลาด สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานได้พัฒนาให้มีรูปแบบการบริการแบบใหม่ และที่ใช้วิทยาการสูงขึ้น ราคากำหนดโดยเจ้าของงานคือสำนักกำกับและอนุรักษ์พลังงาน กรมพัฒนาและส่งเสริมพลังงาน มีช่องทางการบริการโดยขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการด้านอนุรักษ์พลังงานกับเจ้าของงาน มีงานประชาสัมพันธ์ในการจัดการฝึกอบรมสัมมนาและเผยแพร่สื่อต่างๆ การตลาดของสถานบริการสถาปัตยกรรมมีทั้งการบริการทางวิชาการและการศึกษา ราคามีเกณฑ์มาตรฐาน ใช้การติดต่อแนะนำการบริการไปสู่ลูกค้าเป้าหมายคือสถาบันราชภัฏทั่วประเทศเป็นหลัก ทั้งสององค์กรฯได้ใช้สถานที่ของภาควิชาฯ ชื่อ ตราสัญลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ นอกจากนี้พบว่าตำแหน่ง หน้าที่ ประสบการณ์ ความน่าเชื่อถือ ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค คุณภาพการให้บริการ ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย เป็นส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรฯประสบความสำเร็จ

ปัญหาและอุปสรรคทั่วไปคือ องค์กรฯไม่สามารถทำนิติกรรมได้ทำให้ไม่คล่องตัว อุปสรรคด้านภาพลักษณ์ การสื่อสาร การแข่งขันกับตลาดภายนอกขององค์กร ปัญหาภายในมหาวิทยาลัยคือด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และบทบาทในการผูกขาดการทำงานภายในมหาวิทยาลัยทำให้ไม่มีการแข่งขันและพัฒนาวิชาชีพ มีการพึ่งพาผู้ให้การสนับสนุนภายนอกเป็นส่วนใหญ่ มีความซ้ำซ้อนและขาดการควบคุม

ในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ การใช้ทรัพย์สิน สาธารณูปโภค สาธารณูปการและความน่าเชื่อถือของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อประโยชน์ขององค์กรฯ

องค์กรฯทั้งสองประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน สร้างชื่อเสียง สร้างรายได้ บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมีความสำเร็จในด้านตัวเลขทางการเงินมีรายได้ปี 2541 จำนวน 344.51 ล้านบาท ส่วนสถานบริการสถาปัตยกรรมประสบความสำเร็จในด้านการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดและเป็นสถานที่ฝึกลงมือปฏิบัติของอาจารย์และนักศึกษาที่จำเป็นต่อการศึกษา สถาปัตยกรรม

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

Independent Study Title: A Comparative Study of the Operation of an Autonomous Organization
Supervised by Chiang Mai University

Cases Study: Energy Management & Conservation Center and Center
for Architectural Services.

Author: Mr. Vitul Lieorungruang

M.B.A: Business Administration

| | | |
|----------------------|----------------------------------|-------------|
| Examining Committee: | Lecturer Boonsawart Prugsiganont | Chairperson |
| | Lecturer Nantana Kumnuan | Member |
| | Lecturer Rojana Thammajinda | Member |

Abstract

The independent study objectives were studies the operation, the problems and the obstacles of Energy Management and Conservation Center (EMAC) and Center for Architectural Services (CAS). The organizations supervised by Chiang Mai University.

For this study, an in-depth interviews were conducted with the group of people involved with the organization. It was divided into four groups: the supporters, the operators, the intermediaries, and the customers. Data were analyzed by using comparative tables and description.

It was found that the organizations were promoted as management pilot project for the university reorganization preparation. The organizations were non-profit and the modernization of governmental operation by using cooperated system instead of bureaucracy system. EMAC directed by Faculty of Engineering and CAS directed by Faculty of Fine Arts.

The comparative study of the operation of an autonomous organizations were as follows:

In management, the organizations were highly autocratic professional. Both stress the supporters' goals. The organizations' board has conducted the management structure. The board elected by the Chiang Mai University council. Cooperated operation system was considered and prospered.

For personnel management, the managing director was the one in charge. The methods of personnel recruitment and compensation process are as simple and competitive as they are in the private sector. The managing director was responsible for controlling, evaluating and reporting the working

performance every week or month. Occasional training, employee development program and fringe benefit were offered as well as an annual bonus. CAS offers several types of employment such as full-time, part-time, specialist, and student-intern.

For service, they were professional standards in engineering and architecture fields. Also it is difficult to make an organization performance evaluation because of their specialties. Indeed there was no systematic quality control. Forecasting of demand was impossible for CAS. Both had problems in traveling and working in far distance. The service transformation process was supervised by EMAC supervisor and CAS project manager. They often hired sub-contractors.

For financial and accounting, accounting records were on accrual account basis. Auditing was done by a certified professional accountant before reporting to the board. There were limited capital resources for the operation. There were accumulated fund, donation, and university endowment fund as property and building. There were no registrar, no income tax, and no cost examination. From the record of income and expenditure account in 1998, EMAC had 11.26 million baht and CAS had 0.82 million baht income in total. The university received 2 million baht and 0.73 million baht from EMAC and CAS respectively.

Concerning marketing mix, EMAC demand was consistent and already planned by the supporter. It was trying to shift its services towards innovation and hi-technology work. The EMAC information section was responsible for its magazine, Website and public service. Customer coordination was not properly conducted after the service. CAS was quite successful in its target market, Rajabhat Institutes, which created most of its incomes. University's location, name, logo, and credibility were used as their foremost marketing strategies. The use of access, reliability, credence quality, technical quality, functional quality, and internal marketing also was included in their strategies.

The most important problem found in the management was that there was no legal act right in the organization. Another problem was the organizations' image. It was not clear to the outsiders whether they are non-profit or for-profit firms. Certain university rules, regulations, and monopolized actions were questionable. They always depend on supporters' policy and agenda. The organizations were also overlapping and took advantages of university's personnel performance, use of resources, and credibility.

The two organizations were successful and noticeable. They generated incomes, and fulfilled the university objectives. EMAC led in financial figures. CAS led in terms of maximizing use of resources. It produced jobs training and experimental opportunities for its scholars which important for architectural education.