

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

บทสรุปในการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กรณีศึกษา: สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงาน และ สถานบริการสถาปัตยกรรม มีขอบเขตของการศึกษาถึงรูปแบบของวิธีการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการ ผู้ศึกษาใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกที่ต้องเข้าพบกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรฯ ในทุกระดับรายบุคคลด้วยตนเอง ประกอบด้วยบุคคลภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำนวน 12 คน บุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำนวน 6 คน บุคคลภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่บางท่านเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ให้การสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องหลายบทบาทเช่นเป็นทั้งผู้สนับสนุนและผู้ดำเนินงานองค์กรฯ และจากการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ เป็นผลให้ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในบทที่ 4 และสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 สรุปข้อมูลทั่วไปขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การจัดตั้งองค์กรฯ

- เหตุผลหลักคือ การเตรียมการปรับปรุงโครงสร้างมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อรองรับการออกนอกระบบราชการ หรือที่เรียกว่าการนำมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล
- เหตุผลรองในการจัดตั้งองค์กรฯคือ เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นโยบายในเรื่องคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ นโยบายมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้เป็นมหาวิทยาลัยแนวหน้าที่แข่งขันได้กับสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน
- สภามหาวิทยาลัยกำหนดให้องค์กรฯเป็นการดำเนินงานแบบคู่ขนานกับระบบราชการ ทำให้เกิดการเปรียบเทียบกับรูปแบบการดำเนินงานแบบเดิม เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาแนวทางในการบริหารแบบใหม่

ข้อมูลทั่วไปและความเป็นมาขององค์กรฯ

- สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานเป็นองค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่องค์กรแรกที่มีการเริ่มดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 มีระยะเวลาดำเนินการสูงสุดถึง 4 ปี
- องค์กรฯทั้งสองมีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถพึ่งตัวเองได้โดยมีการบริหารที่ไม่เป็นระบบราชการ องค์กรฯทั้งสองมีพันธกิจ การบริหารจัดการ การแสวงหาและระดมทรัพยากร
- สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานเริ่มจากงานวิจัยด้านอนุรักษ์พลังงานแล้วพัฒนาขึ้นมาเป็นองค์กรฯ
- สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมีผู้ให้การสนับสนุนหลักจากภายนอกคือ สำนักกำกับและอนุรักษ์พลังงาน กรมพัฒนาและส่งเสริมพลังงาน กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมี

นโยบายการอนุรักษ์พลังงานระดับประเทศ มีพระราชบัญญัติและพระราชกฤษฎีกาต่างๆออกมารองรับ และมีกองทุนเพื่อการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานให้ความสนับสนุนทางการเงิน นอกจากนี้แล้วองค์กรฯทำความร่วมมือกับต่างประเทศทางด้านบริการวิชาการขั้นสูง

- สถานบริการสถาปัตยกรรมเริ่มจากการเป็นสถานที่ฝึกลงมือปฏิบัติ (Job Training) ของอาจารย์และนักศึกษาสถาปัตยกรรมศาสตร์ (Teaching and Learning Laboratory)
- สถานบริการสถาปัตยกรรมนอกจากมีผู้ให้การสนับสนุนภายในมหาวิทยาลัยแล้ว มีผู้ให้การสนับสนุนทางอ้อมจากภายนอกคือ กลุ่มสถาบันราชภัฏทั่วประเทศ สาเหตุจากที่สภาสถาบันราชภัฏกำหนดให้สถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่งวางนโยบายและกำกับแผนพัฒนาสถาบัน ดังนั้นสถาบันราชภัฏบางแห่งจึงขอรับบริการจากองค์กรฯ
- สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงาน มีความสำเร็จในด้านตัวเลขทางการเงินการบัญชีมากที่สุด มีการเพิ่มของรายรับหนึ่งเท่าโดยเฉลี่ยทุกปีนับตั้งแต่ ปี 2539 รายรับสูงกว่าค่าใช้จ่าย 3.36 ล้านบาท และเพิ่มเป็น 6.38 ล้านบาท 11.26 ล้านบาท ในปี 2540 และ 2541 ตามลำดับ
- สถานบริการสถาปัตยกรรม ประสบความสำเร็จในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงในการจัดสรรรายได้ให้กับภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ เพื่อใช้ในการจัดจ้างบุคลากร จัดซื้ออุปกรณ์ในการเรียนการสอนของภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ที่เป็นหน่วยงานใหม่ของมหาวิทยาลัย การสร้างโอกาสให้นักศึกษาและอาจารย์ได้มีประสบการณ์ในการทำงานจริง

5.1.2 สรุปโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานทั่วไป

โครงสร้างองค์กรฯ

- ขั้นตอนการเสนอจัดองค์กรฯทำโดยคณะฯเป็นผู้เสนอร่างโครงการต่ออธิการบดี สภามหาวิทยาลัย เป็นผู้อนุมัติการจัดตั้งองค์กรฯ
- สภามหาวิทยาลัยมีการควบคุมองค์กรฯโดยผ่านคณะกรรมการอำนวยการซึ่งมีวาระ 2 ปีประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณบดี
- สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานอยู่ภายใต้การกำกับคณะวิศวกรรมศาสตร์
- สถานบริการสถาปัตยกรรมอยู่ภายใต้การกำกับคณะวิจิตรศิลป์

การบริหารงานทั่วไป

- แนวความคิดในการบริหารงานทั่วไปขององค์กรฯทั้งสองคล้ายคลึงกับแบบภาคเอกชน ที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเป็นผู้กั้นกรองคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นผู้อำนวยการ
- ภารกิจที่สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานคือ งานบริการวิชาการทางการจัดการและอนุรักษ์พลังงาน
- ภารกิจที่สถานบริการสถาปัตยกรรมคือ งานบริการวิชาการทางวิชาชีพสถาปัตยกรรมและการเรียนการสอนสถาปัตยกรรม
- การวางแผน สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมีการวางแผนงานระยะยาวตามแผนงานของผู้ให้การสนับสนุนภายนอก แผนระยะสั้นเน้นทางการบริการที่ใช้วิชาการขั้นสูงและไม่มีแผนขยายองค์กรฯ

- การวางแผน สถานบริการสถาปัตยกรรมไม่มีการวางแผนงานระยะยาว การวางแผนงานระยะสั้นเน้นทางการบริการที่ใช้วิทยาการขั้นสูงและไม่มีแผนขยายองค์กรฯเช่นกัน
- การจัดองค์กร ทั้งสององค์กรฯจัดเป็นฝ่ายตามลักษณะงานบริการวิชาชีพที่ทำ
- การจัดคนเข้าทำงาน สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมีการจ้างงานพนักงานประจำ สถานบริการสถาปัตยกรรมมีการจ้างงานสามลักษณะคือพนักงานประจำ เจ้าหน้าที่และบุคลากรพิเศษ
- การตั้งการ สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมีตั้งการแบบสายงานบังคับบัญชา ส่วนสถานบริการสถาปัตยกรรมมีตั้งการแบบแบนราบ
- การควบคุม ทั้งสององค์กรฯมีการประชุมประจำเดือน สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมีการควบคุมโดยให้หัวหน้าฝ่ายควบคุมรายวัน ส่วนสถานบริการสถาปัตยกรรมการควบคุมโดยผู้ชำนาญการ
- การติดตามผล สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมีการติดตามผลโดยหัวหน้าฝ่าย ส่วนสถานบริการสถาปัตยกรรมการติดตามผลโดยผู้ชำนาญการ

5.1.3 สรุปการบริหารงานบุคคล

- กรรมการอำนวยการขององค์กรฯทั้งสองให้ผู้อำนวยการมีอำนาจในกระบวนการบริหารบุคคล
- องค์กรฯทั้งสอง มีการออกแบบตำแหน่งงาน แผนกำลังคน วิธีการสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติ การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนใกล้เคียงกับภาคเอกชน
- การบรรจุคนเข้าทำงาน สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมีพนักงานประจำจำนวน 37 คน ส่วนสถานบริการสถาปัตยกรรมมีการบรรจุคนเข้าทำงานเป็นพนักงานประจำจำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ 5 คน บุคลากรพิเศษและจ้างนักศึกษาฝึกงานจำนวนหนึ่งมีค่าตอบแทนรายขึ้น
- พนักงานขององค์กรฯทั้งสอง มีความพึงพอใจในหน้าที่รับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอาชีพ สวัสดิการ

5.1.4 สรุปการบริหารการบริการ

ลักษณะการบริการ

- องค์กรฯทั้งสองดำเนินการบริการ ที่มีกระบวนการแปลงของการบริการทางวิชาการนั้นถือปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม
- การควบคุมการบริการ ปัจจุบันองค์กรฯทั้งสองไม่ใช้ระบบมาตรฐาน อนาคตสถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานจะใช้ระบบ ISO 9002 ส่วนสถานบริการสถาปัตยกรรมจะใช้ระบบ ISO 9000

ประเภทของการบริการ

- สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานแบ่งการบริการเป็น 3 ประเภทคือ โครงการอาคารของรัฐ โครงการอาคารควบคุมที่กำลังใช้งาน และ โครงการที่ปรึกษาตรวจสอบ
- สถานบริการสถาปัตยกรรมแบ่งการบริการเป็น 3 ประเภทคือ โครงการออกแบบอาคาร โครงการออกแบบวางผังแม่บท และ โครงการขีมิกลางสถาปัตยกรรม

การวางแผนการบริการ

- สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานสามารถทำตามขั้นตอนและแผนการบริการที่วางไว้

- สถานบริการสถาปัตยกรรมมีข้อจำกัดในสิ่งที่สำคัญที่สุดคือไม่สามารถพยากรณ์อุปสงค์ได้ เพราะสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งมีแผนงานที่เป็นของตนเอง ไม่มีการแจ้งล่วงหน้าในระยะยาว
- สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานมอบอำนาจในการวางแผนการบริการให้หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบงานบริการ สถานบริการสถาปัตยกรรมจัดให้มีผู้จัดการ โครงการเป็นผู้ติดตามเร่งรัดงานบริการ
- ทั้งสององค์กรฯมีการจ้างงานแก่ผู้รับเหมาช่วงทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน

5.1.5 สรุปการบริหารการเงินและการบัญชี

การเงินและการบัญชี ระบบบัญชี

- ระบุว่าด้วยการเงินและการบัญชี ระบุว่าด้วยการพัสดุเงินรายได้ ทั้งสองมีระเบียบขององค์กรฯ
- ทั้งสององค์กรฯติดขัดเรื่องทุนการดำเนินการที่จำกัด ไม่มีทุนจดทะเบียน เป็นหน่วยงานมหาวิทยาลัย เชียงใหม่จึงยกเว้นการเสียภาษี
- แหล่งที่มาของรายได้หลักขององค์กรฯทั้งสองคือค่าบริการทางวิชาการ ส่วนสถานบริการสถาปัตยกรรมมีรายได้เพิ่มจากค่าบริการทางการศึกษา
- เนื่องจากเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรทำให้ไม่มีการเปรียบเทียบต้นทุนกับผลประโยชน์ การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการเงินการบัญชีเมื่อต้องการแข่งขันกับภาคเอกชนยังไม่สามารถทำได้
- ทั้งสององค์กรฯใช้ระบบบัญชีแบบเกณฑ์สิทธิหรือแบบเกณฑ์เงินค้าง
- มีการตรวจสอบบัญชีของทั้งสององค์กรฯ โดยผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก ก่อนการรายงานต่อกรรมการ อำนวยการปีละหนึ่งครั้ง
- ตั้งแต่เริ่มการดำเนินการของทั้งสององค์กรฯปรากฏว่าสามารถทำรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายมาตลอด การพัสดุเงินรายได้

- สถานบริการสถาปัตยกรรมมีการหักรายได้จากเงินค่าบริการจำนวนหนึ่งไม่เกินร้อยละ 25 เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารการดำเนินงาน และเพื่อบริจาคให้ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์
- วงเงินที่ผู้อำนวยการสถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานอนุมัติได้ครั้งละไม่เกิน 5 ล้านบาท ส่วนวงเงินที่ผู้อำนวยการสถานบริการสถาปัตยกรรมอนุมัติได้ครั้งละไม่เกิน 1 ล้านบาท

รายงานผลการดำเนินการ

- ปี 2541 สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงาน มีสินทรัพย์ 140.13 ล้านบาท มีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย 11.26 ล้านบาท จัดสรรรายได้ให้หน่วยงานและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2.0 ล้านบาทซึ่งคิดเป็นร้อยละ 15 ของรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย ต่ำกว่าที่ผู้บริหารระดับสูงคาดการณ์ไว้ร้อยละ 20
- ปี 2541 สถานบริการสถาปัตยกรรม มีสินทรัพย์ 1.28 ล้านบาท มีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย 0.82 ล้านบาท จัดสรรรายได้ให้หน่วยงานและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 0.35 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 23 ของรายได้ สูงกว่าค่าใช้จ่าย เทียบเท่าที่ผู้บริหารระดับสูงคาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 20-25

5.1.5 สรุปการบริหารการตลาด

- ปัจจุบันองค์กรฯทั้งสองให้ความสำคัญด้านบริหารการตลาดมากขึ้น

ส่วนประสมทางการตลาด

- สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงาน ด้านการบริการมีการเพิ่มบริการใหม่เพื่อให้สามารถรับงานได้มากขึ้นใช้วิทยากรมากขึ้น ด้านราคาที่ถูกกำหนดมาจากเจ้าของงาน ด้านการจัดจำหน่ายใช้ช่องทางจากผู้ให้การสนับสนุนและช่องทางของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้านการส่งเสริมการตลาดจัดให้มีงานประชาสัมพันธ์ในการเผยแพร่สื่อต่างๆและจัดการฝึกอบรม
- สถานบริการสถาปัตยกรรม ด้านการบริการมีการเสนอการบริการใหม่ให้กับผู้รับบริการ ด้านราคา กำหนดตามมาตรฐานวิชาชีพโดยคณะกรรมการควบคุมวิชาชีพสถาปัตยกรรม ด้านการจัดจำหน่ายใช้ช่องทางของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้านการส่งเสริมการตลาดมีการติดต่อแนะนำการบริการไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายซึ่งประสบผลสำเร็จดี ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์ทางการตลาด

- ทั้งสององค์กรฯได้ใช้ ชื่อ ตราสัญลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ พบว่าตำแหน่ง หน้าที่ ประสบการณ์ ความน่าเชื่อถือ ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค คุณภาพการให้บริการ ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ทำให้องค์กรฯประสบความสำเร็จทางการตลาด

ผู้รับบริการ

- สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงาน ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในด้านบริการและการจัดจำหน่าย
- สถานบริการสถาปัตยกรรม ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในด้านบริการและการจัดจำหน่าย ผู้รับบริการมีการแนะนำบริการต่อให้ผู้รับบริการรายอื่นและพฤติกรรมกลับมารับบริการซ้ำ

5.1.6 สรุปปัญหาและอุปสรรคทั่วไปขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ปัจจัยภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- บทบาทขององค์กรฯที่มีต่อมหาวิทยาลัยกล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเงื่อนไขในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเอื้อโอกาสเป็นพิเศษแก่องค์กรฯ การผูกขาดในการทำงานภายในเช่นวิธีการจัดจ้างพิเศษ
- องค์กรฯพึ่งพาผู้สนับสนุนที่มีอำนาจทางการกำหนดนโยบายภายในมหาวิทยาลัย หากมีการเปลี่ยนแปลงระบบหรือผู้บริหารระดับสูงตามวาระ องค์กรฯอาจต้องเปลี่ยนบทบาทหรือวิธีการดำเนินการ
- ความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ เพราะองค์กรฯไม่เป็นส่วนราชการจึงควรมีผู้ปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ไม่เป็นการปฏิบัติราชการ
- การใช้ชื่อ ตราสัญลักษณ์ ความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย ควรมีการควบคุมคุณภาพให้ผลงานขององค์กรฯเพื่อรักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
- การใช้ทรัพย์สิน สาธารณูปโภคและสาธารณูปการของมหาวิทยาลัย บางส่วนเป็นเงินทุนหาผลประโยชน์ที่มหาวิทยาลัยยินยอม ยังไม่มีการแบ่งแยกค่าใช้จ่ายชัดเจน

ปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- ปัญหาการส่งเสริมวิชาชีพสถาปัตยกรรมและวิศวกรรมภายนอกมหาวิทยาลัย องค์กรฯทั้งสองควรความสามารถแข่งขันกับตลาดภายในและภายนอกที่มีความเท่าเทียมกัน

- ภาพลักษณ์ขององค์กรฯทั้งสองไม่ระบุชัดเจนในการไม่แสวงหาผลกำไรขององค์กรฯ
- สถานบริการสถาปัตยกรรมมีปัญหาเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจและนโยบายส่งเสริมวิชาชีพจากรัฐบาล

5.1.7 สรุปปัญหาและอุปสรรคการดำเนินการด้านต่างๆ

- โครงสร้างองค์กรและการบริหารงานทั่วไป ปัญหาสำคัญคือการทำนิติกรรม องค์กรฯไม่เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กรฯนี้คือ อธิการบดี
- การบริหารงานบุคคล พนักงานของสถานบริการสถาปัตยกรรมยังไม่พอใจสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล มีอัตราการลาออกในอัตราปีละหนึ่งคน
- การควบคุมการบริการของทั้งสององค์กรฯยังขาดมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ
- การบริการทั้งสองแห่งมีปัญหาทางการเดินทางในการรับปฏิบัติงานในต่างจังหวัดทั่วประเทศมีความไม่สะดวกในการเดินทางดังกล่าว
- การบริหารการเงินและการบัญชี ทั้งสององค์กรฯมีเงินทุนดำเนินงานจำกัดและการที่ไม่สามารถแยกแยะต้นทุนและผลประโยชน์ได้ชัดเจน
- สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานต้องการเงินทุนหมุนเวียนค่อนข้างสูง อำนาจอนุมัติเงินรายได้ของผู้อำนวยการสูงถึงครั้งละไม่เกิน 5 ล้านบาทซึ่งบางครั้งไม่เพียงพอ
- การบริหารการตลาด สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานขาดการประสานงานกับผู้รับบริการในขั้นตอนการดำเนินงานและการรายงานผล กรณีที่ผู้รับบริการที่ไม่เป็นผู้ให้การสนับสนุน
- สถานบริการสถาปัตยกรรมมีปัญหาทางการตลาดที่ผู้รับบริการส่วนใหญ่ไม่เข้าใจวิชาชีพสถาปัตยกรรม มีต้นทุนสูงและค่าธรรมเนียมในการออกแบบค่อนข้างต่ำ
- องค์กรฯทั้งสองขาดการติดตามผลกับผู้รับบริการที่เคยรับบริการแล้ว

5.2 ข้อเสนอแนะ

ในอนาคตอันใกล้จะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การนำมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลตามมติคณะรัฐมนตรีภายในปี 2545 และหากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะออกนอกระบบราชการไปก่อนในปี พ.ศ. 2543 การยกร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงขอแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็นสองส่วนคือ ข้อเสนอแนะทางการดำเนินงานขององค์กรฯ และข้อเสนอแนะอื่นๆต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5.2.1 ข้อเสนอแนะด้านการดำเนินงานขององค์กรฯ

ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานทั่วไป

- องค์กรฯทั้งสองควรมีความชัดเจนในสถานภาพของการเป็นองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไรและให้มุ่งให้การบริการวิชาการ ควรลดความสำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อองค์กรฯ ขณะที่องค์กรฯทั้งสองใช้การบริหารงานทั่วไปใกล้เคียงกับภาคเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีการนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เนื่อง ควรสร้างเกณฑ์สำหรับการเปรียบเทียบกันระหว่างองค์กรฯ การกลั่นกรองคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นผู้อำนวยการเป็นแนวทางการบริหารที่ควรนำมาพิจารณาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อไป

ด้านการบริหารงานบุคคล

- กระบวนการบริหารบุคคลควรมีเพียงระบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งต้องการออกแบบตำแหน่งงาน แผนกำลังคน วิธีการสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่ควรเทียบกับภาคเอกชน และสวัสดิการไม่ด้อยไปกว่าระบบราชการเดิม องค์กรฯไม่ควรมีขนาดใหญ่ และไม่ควรจ้างงานในลักษณะเจ้าหน้าที่เพราะจะเกิดการซ้ำซ้อน ควรมีการทำงานแบบอาสาสมัคร

ด้านการบริหารการบริการ

- นอกจากใช้มาตรฐานวิชาชีพแล้วจำเป็นต้องมีระบบการควบคุมการบริการสากลมาประยุกต์ใช้ ปัญหาทางการเดินทางในการรับปฏิบัติงานในต่างจังหวัดทั่วประเทศควรมีการวางแผนงานการเดินทางที่ดี

ด้านการบริหารการเงินและการบัญชี

- องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอาจมีค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้หากเพื่อการบริการวิชาการ องค์กรฯควรมหาผู้สนับสนุนทางการเงินหลายราย ไม่ควรมีการเปรียบเทียบต้นทุนกับผลประโยชน์ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยไม่ควรคาดหวังเงินจัดสรรที่จำนวนมากและมุ่งหวังองค์กรฯให้การบริการทางวิชาการแก่ชุมชนให้สูงสุด การพัสดุเงินรายได้วงเงินที่ผู้อำนวยการอนุมัติได้ควรให้เหมาะสมกับองค์กรฯ

ด้านการบริหารการตลาด

- องค์กรฯควรให้ความสำคัญกับด้านบริหารการตลาดในแง่ภาพลักษณ์ขององค์กรฯที่ดี ด้านการบริการควรมีการเพิ่มบริการที่ใช้วิทยาการระดับสูง ด้านราคาควรมีมาตรฐานที่วัดได้ ด้านการจัดจำหน่ายใช้ช่องทางใหม่ๆนอกเหนือจากการใช้ช่องทางของหน่วยงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้านการส่งเสริมการตลาดควรมีสื่อเพื่อประโยชน์แก่สาธารณะและเพิ่มการติดตามผลหลังจากการบริการแล้วเสร็จและมีการติดต่อแนะนำการบริการไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง การใช้ชื่อ ตราสัญลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรมีความระมัดระวังอย่างมาก

5.2.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ขณะที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความตื่นตัวในการนำมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลตามมติคณะรัฐมนตรีภายในปี 2545 และหากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะออกนอกระบบราชการไปก่อนในปี พ.ศ. 2543 การยกร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะเป็นสิ่งที่ชี้อนาคตขององค์กรในกำกับฯ อธิการบดีได้ตั้งคณะทำงาน 4 ชุดเมื่อต้นปี 2541¹¹⁵ ประกอบด้วยคณะทำงานศึกษาโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย คณะทำงานศึกษาแนวทางการบริหารจัดการทางด้านวิชาการ คณะทำงานศึกษาแนวทางสวัสดิการและบริหารจัดการด้านบุคคล คณะทำงานศึกษาแนวทางการจัดการ

¹¹⁵ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จดหมายข่าวการนำ มข.เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล, วันที่ 16-20 กุมภาพันธ์ 2542.

ด้านการเงินและงบประมาณ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในหัวข้อต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตามหัวข้อที่มีคณะทำงานศึกษาฯ ดังนี้

ด้านโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย

- สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงควรศึกษาการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานแบบคู่ขนานเพื่อปรับปรุงโครงสร้างใหม่ให้เหมาะสมในการบริหารโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยระบบใหม่ควรมีความกระชับรัดกุม อิสระและคล่องตัว ลดการซ้ำซ้อนของหน่วยงาน ไม่ควรใช้ระบบคู่ขนานต่อไป โครงสร้างของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ฉบับใหม่ ควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายในต่างๆมีอิสระในการบริหารอย่างแท้จริง

โครงสร้างการแบ่งส่วนงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่¹¹⁶ ที่คณะทำงานศึกษาโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยร่างเสนอมานั้น ใช้โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยตามระบบ NCHEMS (National Center for Higher Education Management System) มีการเสนอให้มีหน่วยงานที่เรียกว่า กิจการอิสระภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัย เป็นส่วนงานหนึ่งของ สำนักงานบริหารและจัดการทรัพย์สิน เพื่อที่จะรวมองค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยในส่วนต่างๆเข้าไว้ด้วยกัน มีข้ออภิปรายว่าพื้นฐานของการจัดตั้งองค์กรฯคือข้อขัดข้องในระบบราชการเดิม หากการออกนอกกระบวนแล้วข้อขัดข้องเหล่านี้ควรถูกกำจัดไปด้วย ดังนั้นยังมีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีการอิสระภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัยในกำกับฯอีกต่อไป แนวความคิดที่หนึ่งคือการยุบรวมองค์กรฯทั้งหมด ในแนวความคิดที่สองคือการคงไว้ของบางองค์กรฯที่ไม่ซ้ำซ้อนแล้วเปลี่ยนชื่อเป็นกิจการอิสระภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในคณะหรือสำนัก แต่แนวความคิดที่สองนี้หากพิจารณาแล้วคือการรวมอำนาจของผู้บริหารระดับสูง จึงขัดแย้งกับแนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจเพื่อความอิสระคล่องตัว องค์กรฯที่ดำเนินการอยู่ปัจจุบันมีดังนี้

1.) ตัวอย่างองค์กรฯที่ซ้ำซ้อนที่ควรอยู่ในการควบคุมรับผิดชอบของคณะและสำนัก ได้แก่

- งานด้านบริการวิชาการแก่ชุมชน คือ สถานบริการสุขภาพพิเศษ
- งานด้านบริการวิชาการ คือ สถานวิชาการนานาชาติ
- งานด้านการเรียนการสอน คือ บัณฑิตศึกษาสถาน สถานศึกษาวิศวกรรมศาสตร์
- งานด้านกิจการนักศึกษา หอพักนักศึกษาในกำกับ

2.) ตัวอย่างองค์กรฯที่ไม่ซ้ำซ้อนและควรอยู่ในการควบคุมรับผิดชอบของคณะและสำนัก ได้แก่

- งานด้านบริการวิชาการแก่ชุมชน สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงาน สถานบริการสถาปัตยกรรม และอาจารย์โรงเรียนสาธิต สถานีวิทยุเอฟเอ็ม100 สถานทันตกรรมพิเศษ ร้านค้าภคศาสตร์ กิจการของมหาวิทยาลัยที่สามารถก่อให้เกิดรายได้อื่นๆ

¹¹⁶ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จดหมายข่าวการนำ มข.เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล, วันที่ 1-15 เมษายน

การกำหนดให้กิจการอิสระภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัยเป็นภาระกิจด้านหนึ่งของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่คณะทำงานศึกษาฯ เสนอนั้น ควรมีการทบทวนว่ากิจการอิสระภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัยเป็นจุดมุ่งหมายและปณิธานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่หรือไม่ การทำธุรกรรมต่างๆ ไม่ใช่วัตถุประสงค์หลัก (Core Business) ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ข้ออภิปรายสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ฉบับใหม่ มาตรา 7 กำหนดให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจจัดตั้งนิติบุคคลเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการ ดังนั้นจะทำให้ผู้อำนวยการองค์กรฯ จะสามารถทำนิติกรรมต่างๆ ได้ การกระทำเช่นนี้ผู้ศึกษาเห็นว่าถ้าองค์กรฯ ยังจะใช้ชื่อ ตราสัญลักษณ์ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีขอบเขตของการทำนิติกรรม หรือ เปลี่ยนไปใช้ชื่อ ตรา สัญลักษณ์ขององค์กรฯ เอง เพราะการควบคุมตรวจสอบเป็นเรื่องที่ทำได้ยากในทางปฏิบัติ ตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์นิติบุคคลจะไม่ขึ้นต่อกัน การเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัยอาจผลเสียต่อการดำเนินการขององค์กรฯ หากผู้บริหารใช้ไปในทางที่ไม่เหมาะสม

ด้านจัดการวิชาการ

- องค์กรฯ ไม่ควรเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาและทางวิชาการที่จะเข้าช้อนในการจัดการวิชาการของคณะฯ เช่น บัณฑิตศึกษา สถานศึกษาวิศวกรรมศาสตร์

ด้านสวัสดิการและการบริหารงานบุคคล

- คณะทำงานศึกษาฯ ควรกำหนดให้มีแนวทางสวัสดิการและการบริหารจัดการด้านบุคคล โครงสร้างการบริหารงานบุคคลที่ใช้ร่วมกันเป็นระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างและเข้าช้อน พนักงานฝ่ายวิชาการกับพนักงานฝ่ายบริหารและธุรการควรแบ่งแยกกันชัดเจน ค่าตอบแทนควรให้มีความเหมาะสมและเพียงพอ

ด้านการเงินและงบประมาณ

- องค์กรฯ ควรมีรายได้ของตนเองและสามารถจ่ายเงินจัดสรรให้มหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ เงินที่รัฐบาลจัดสรรให้มหาวิทยาลัยไม่ควรนำมาใช้ในการดำเนินการขององค์กรฯ ควรมีทุนการจดทะเบียนที่มาจากมหาวิทยาลัยหรือคณะเป็นเงินทุนเพื่อหาผลประโยชน์ในรูปแบบที่ดินอาคารหรือทรัพย์สิน ระบบบัญชีควรมีการเปลี่ยนแปลงใช้ระบบที่เหมาะสมเช่นการใช้บัญชีต้นทุน มีการตรวจสอบ วัตถุประสงค์ภาพ และสามารถทำการวิเคราะห์ด้านการเงินได้

กรณีศึกษา สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานและสถานบริการสถาปัตยกรรม ผู้ศึกษาขอเสนอว่า ควรให้องค์กรฯ ทั้งสองนี้อยู่ในการควบคุมรับผิดชอบของคณะฯ ต่อไป คณะฯ ที่องค์กรฯ ดังกล่าวอยู่ควรมีให้มีรูปแบบในการบริการวิชาการแก่ผู้รับบริการเป็นลักษณะงานวิจัยหรืองานลักษณะพิเศษ ที่สามารถจัดแบ่งอย่างเป็นระบบ คณะฯ สามารถบริหารงาน สายงานบังคับบัญชา ภาระงานและค่าตอบแทนได้เหมาะสมและสอดคล้องตลอดจนสามารถจัดตั้งและเลิกได้โดยง่าย หากผู้ให้การสนับสนุนจากภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงแผนและนโยบายหลัก องค์กรฯ ทั้งสองควรมุ่งในการบริการวิชาการต่อไป เพื่อประโยชน์ในการเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติของอาจารย์และนักศึกษาที่จำเป็นทั้งทางวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม