



## รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

แนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา  
เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

Approaches for the Management of Resource Policy and  
Intellectual Property to Revenue Study King Mongkut's Institute of  
Technology Ladkrabang Prince of Chumphon

นางจิราพร หาญกลับ

นางรัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์

ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

แนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา  
เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

Approaches for the Management of Resource Policy and  
Intellectual Property to Revenue Study King Mongkut's Institute of  
Technology Ladkrabang Prince of Chumphon

นางจิราพร หาญกลับ

นางรัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์

600264184

RC00004

ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย).....แนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา  
เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์  
แหล่งเงิน .....งบประมาณเงินรายได้.....

ประจำปีงบประมาณ.....2560.....จำนวนเงินที่ได้รับการสนับสนุน.....30,200.....บาท

ระยะเวลาทำการวิจัย.....1.....ปี ตั้งแต่.....ตุลาคม 2559.....ถึง.....กันยายน 2560.....

ชื่อ-สกุล หัวหน้าโครงการ และผู้ร่วมโครงการวิจัย พร้อมระบุ หน่วยงานต้นสังกัด

หัวหน้าโครงการ.....นางจิราพร หาญกลับ.....สจล.วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

ผู้ร่วมโครงการวิจัย.....นางรัชนิวรรณ แดงวิไลลักษณ์.....สจล.วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

### บทคัดย่อ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ เป็นแหล่งรวมทรัพย์สินที่หลากหลาย ได้แก่ ที่ดิน ครุภัณฑ์ และที่สำคัญ คือ ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ และทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ความรู้ที่เกิดจากการวิจัยและทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเหล่านี้ ถือเป็น ทรัพย์สินทางปัญญาที่มีค่ายิ่งของสถาบัน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทาง และบทบาทในการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ หน่วยการวิเคราะห์ แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 9 คน กลุ่มสายปฏิบัติการ จำนวน 10 คน กลุ่มนักวิชาการอิสระ จำนวน 7 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนาเพื่อนำไปสู่การหาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหาร มีบทบาทในการให้ข้อมูลปัญหาประเด็นปัญหา และให้บุคลากรในองค์การตระหนักรู้ ต้องการแก้ไข ต้องการเข้ามาจัดการ กลุ่มสายปฏิบัติการ และกลุ่มนักวิชาการอิสระ มีแนวคิดรับงานบริการวิชาการ การสร้างผลิตภาพเพิ่มขึ้น มีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรเพื่อการสนับสนุนการบริหารทรัพย์สินทางปัญญา ลดความเสี่ยงหรือค่าใช้จ่ายในการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ผู้บริหารควรกระตุ้นทีมงาน ให้ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อช่วยสร้างความท้าทายและนำมุมมองใหม่ๆเข้าสู่สถาบัน สร้างภาพลักษณ์ที่ดี มีการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนานวัตกรรม หรือทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันที่มีต่อกลุ่มอุตสาหกรรม หรือหน่วยงานภายนอกได้

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**Research Title:** .....Approaches for the Management of Resource Policy and Intellectual Property to Revenue Study King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang Prince of Chumphon.....

**Researcher:** Mrs. Jiraporn Harnklap and Dr. Ratchaneewan Dangwilailux.....

**Faculty:** ....Prince of Chumphon Campus..... **Department:** .....Plan Division.....

## ABSTRACT

King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang Prince of Chumphon. It is a rich source of assets such as land, equipment and, most importantly, intellectual property. This is the source of knowledge and human resources with knowledge, experience or potential. This knowledge-based, research-based human resource is one of the most valuable intellectual assets of the institution. The objective of this paper was for study role in policy formulation, resource management and intellectual property to generate income. Analytical unit data group into three groups. 9 administration group, 10 operating Group, 7 independent academic group by in-depth interview use semi structured interview. The research found that Management. They play a role in providing information, problems, and issues in the organization. Operating group and the group of independent scholars. Have ideas for academic services. Increased productivity there are ideas for building partnerships to support intellectual property management. Reduce risk or cost of developing technology.

**Key words :** management of resource and intellectual property

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องนี้สำเร็จได้เพราะความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่ายด้วยกัน หน่วยงานแรกที่ต้องกล่าวขอบคุณก็คือสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ได้รับทุนสนับสนุนทุนการวิจัยจากแหล่งทุน เงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ 2560 และ ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่าน ทั้งคณะผู้บริหาร ผู้จัดการโรงแรมหลวงชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ผู้จัดการศูนย์เกษตรอาหารและพลังงาน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

และที่สำคัญขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สกุล ห่อวโนทยาน รองอธิการบดี วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ที่สนับสนุนการทำวิจัย ให้ข้อคำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะ ให้ข้อมูลหลักในการทำวิจัย ทำให้การทำงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร ที่ให้การสนับสนุนสถานที่สำหรับศึกษาและดำเนินงาน

นางจิราพร หาญกลับ  
นางรัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	II
กิตติกรรมประกาศ	III
สารบัญ	IV
สารบัญภาพ	VI
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	2
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	4
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	26
3.1 หน่วยในการวิเคราะห์	26
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
3.4 การตรวจสอบข้อมูล	27
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	28
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	29
4.1 การสำรวจทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้	39
4.2 การสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารกลุ่มสายการปฏิบัติการ	31
4.3 แนวคิดของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	32
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	34
5.1 สรุปผลการวิจัย	34
5.2 อภิปรายผล	35
5.3 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	38
เอกสารอ้างอิง	39

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	41
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	42
ภาคผนวก ข ทรัพยากร	44
ภาคผนวก ค ข้อมูลทรัพยากรเส้นทางปัญญา	49
ภาคผนวก ง ผลผลิตจากงานวิจัย	54
ภาคผนวก จ สรุปค่าใช้จ่ายการดำเนินโครงการวิจัย	58
ประวัตินักวิจัย	60



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 ประยุกต์การกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้	8
2 ประยุกต์การจัดการทรัพยากรขององค์การ	10



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ เป็นแหล่งรวมทรัพย์สินที่หลากหลาย ได้แก่ ที่ดิน ครุภัณฑ์ และที่สำคัญ คือ ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ และทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ หรือมีศักยภาพสูงยิ่ง เมื่อเทียบกับองค์การต่าง ๆ ในประเทศ ซึ่งจะประกอบไปด้วยองค์ความรู้ที่เกิดจากการวิจัยและทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเหล่านี้ ถือเป็น ทรัพย์สินทางปัญญาที่มีค่าของสถาบัน ในด้านการเป็นแหล่งความรู้พบว่ามีผลงานประดิษฐ์ และครุภัณฑ์ ต่าง ๆ ที่สามารถให้บริการวิชาการที่ก่อให้เกิดรายได้

ประกอบกับขณะนี้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551 ดังนั้นการหารายได้ของสถาบัน ฯ นั้นอาจจะกระทำได้หลายทาง แต่ละคณะ วิทยาเขต มีความแตกต่างกันในด้านศักยภาพและข้อจำกัดในการจัดกิจกรรมหารายได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามแม้จะมีข้อจำกัดในหลาย ๆ ด้าน แต่ข้อจำกัดในแง่ที่ว่าหากมีงบประมาณไม่เพียงพอ การดำเนินงานของสถาบัน ฯ จะก่อให้เกิดความด้อยคุณภาพในเกือบทุกด้าน เราคงไม่มีทางเลือกที่จะไม่คิดทำกิจกรรมเพื่อหารายได้เข้าสถาบัน ฯ และจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ส่งผลให้สถาบัน ฯ สามารถหาประโยชน์จากรายได้และทรัพย์สินได้อย่างกว้างขวาง จึงทำให้สถาบัน ฯ ต้องศึกษาหาวิธีการหารายได้และผลประโยชน์

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้จัดกิจกรรมหารายได้รูปแบบต่าง ๆ มากมายนับตั้งแต่การเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรพิเศษต่างหากจากหลักสูตรปกติ โดยเรียกเก็บค่าใช้จ่ายในอัตราที่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับที่เรียกเก็บจากหลักสูตรปกติ นอกจากนี้ก็มีการให้บริการทางวิชาการ เช่น การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นและปานกลาง การสัมมนาและประชุมทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ การให้บริการคำปรึกษาทางวิชาการ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทางด้านโรคพืช/สัตว์ ทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ การวิจัย การศึกษาอย่างต่อเนื่องและอื่น ๆ กิจกรรมการหารายได้เหล่านี้ทำให้เกิดรายได้ขึ้นเป็นจำนวนไม่น้อย แต่ปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐคือการบริหารในเรื่องนี้อย่างเป็นระบบ เรียกได้ว่าขาดระบบการพัฒนา กิจกรรมรายได้ที่ชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการ ทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

จึงได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2564 โดยมีวิสัยทัศน์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาอันดับ 1 ของภาคใต้ ทางเทคโนโลยีด้านเกษตร อาหาร และพลังงานทางเลือก ในปี พ.ศ. 2564 และมี 5 พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมศักยภาพของมนุษย์และชุมชน และผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ควบคู่คุณธรรม
2. วิจัย สร้างสรรค์ผลงาน และบริการวิชาการเพื่อสร้างสังคมฐานความรู้
3. บริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อการพึ่งพาตนเอง
4. บำรุงเอกลักษณ์ของชาติและสิ่งแวดล้อมของพื้นที่ภาคใต้
5. บริหารองค์การด้วยหลักธรรมาภิบาล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนพันธกิจที่ 3 คือ บริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อการพึ่งพาตนเอง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อสำรวจทรัพยากร ของวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ที่ก่อให้เกิดรายได้
2. เพื่อศึกษาบทบาทของตัวแสดงในการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้
3. เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยขอกำหนดขอบเขตของการวิจัยให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้

ประการแรก ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะกระบวนการกำหนดนโยบาย ตัวแสดงที่เกี่ยวข้อง และบทบาทของตัวแสดงในการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้

ประการที่สอง ขอบเขตด้านประชากร เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ได้แก่ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานทั่วไป นักวิเคราะห์นโยบายและแผน งานประชาสัมพันธ์

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ค้นพบกระบวนการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้
2. ทราบบทบาทของตัวแสดงในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้
3. ผลการวิจัย เป็นประโยชน์ต่อ สจล. วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้

## 1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definitions) เพื่อให้ผู้วิจัยและผู้อ่านมีความเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ยังใช้ประโยชน์ในเชิงพรรณนาและเชิงปฏิบัติการที่สำคัญดังต่อไปนี้

แนวทางการกำหนดนโยบาย หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัญหา (Problem) แนวทางการกำหนดนโยบายเป็นวาระของหน่วยงาน วาระนโยบาย (Public Agenda) การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) ซึ่งผู้วิจัยจะเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศึกษากระบวนการกำหนดนโยบายการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ว่ามีกระบวนการอย่างไร

การกำหนดปัญหา (Problem) หมายถึง การพิจารณาปัญหา ว่าปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ ประมาณการรายจ่าย สูงกว่ารายรับจริง มีการยืมเงินรายได้สะสม (เงินคงคลัง) เพื่อเป็นการพัฒนา รายจ่ายงบประมาณสูงขึ้น และปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การตระหนักรู้ ต้องแก้ไข ต้องเข้ามาจัดการ เป็นปัญหาสาธารณะ กลายเป็นประเด็นปัญหา สังคมตระหนักรู้ ต้องแก้ไข หน่วยงานจะต้องเข้ามาจัดการปัญหาที่เกิด และนำเข้าสู่ภาวะของหน่วยงาน

ตัวแสดงในการกำหนดนโยบาย หมายถึง การศึกษาบทบาทของผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ตัวแสดงในการกำหนดนโยบาย พิจารณาว่าใครมีบทบาทหรือเป็นผู้ตัดสินใจทางนโยบาย ผู้กำหนดนโยบายเลือกตัดสินใจที่จะทำอะไร ทำไมจึงเลือกตัดสินใจออกมาเป็นนโยบายดังกล่าว

ทรัพยากร หมายถึง ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุม ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ เช่น ที่ดิน อาคาร และครุภัณฑ์ ซึ่งคาดว่าจะทำให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตแก่หน่วยงาน รวมถึงเทคโนโลยี ความรู้ทางวิชาการ ข้อมูลเอกสาร ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ตลอดจนสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

ทรัพย์สินทางปัญญา หมายถึง ผลงานอันเกิดจากการประดิษฐ์ คิดค้น หรือสร้างสรรค์ของ อาจารย์ นักวิชาการ นักวิจัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ โดยไม่คำนึงถึงชนิดของการสร้างสรรค์หรือวิธีในการแสดงออกของทรัพย์สินทางปัญญาอาจแสดงออกในรูปแบบของสิ่งประดิษฐ์ที่จับต้องได้ เช่น วงจรอิเล็กทรอนิกส์ โรงงานต้นแบบ สินค้าต่างๆ หรือในรูปแบบของสิ่งที่ไม่จับต้องได้ เช่น บริการ แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ กรรมวิธีการผลิตทางอุตสาหกรรม เป็นต้น

การหารายได้ หมายถึง การดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ตอบแทนให้แก่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ไม่ว่าจะประโยชน์นั้นจะเป็นทรัพย์สิน เงินตรา สิทธิอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือประโยชน์โดยประการอื่น

“ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายสาธารณะ

การกำหนดนโยบายสาธารณะ (Policy Formulation) เพื่อตอบคำถามว่านโยบายถูกกำหนดโดยใคร และนโยบายจะถูกกำหนดโดยใครนั้นขึ้นอยู่กับว่าใครมีอำนาจในขณะนั้น หรือขึ้นอยู่กับระบอบการปกครองในขณะนั้นเป็นระบอบการปกครองแบบใดในขณะนั้น ซึ่งส่วนใหญ่ผู้นำทางการเมืองจะเป็นผู้ที่กำหนดนโยบาย หรือเป็นการศึกษาผู้ที่มิบทบาทในการกำหนดนโยบาย หรือที่เรียกว่าการกำหนดปัญหาเชิงนโยบาย (Agenda Setting)

การกำหนดนโยบายจะเริ่มด้วยการวิเคราะห์กระบวนการของการก่อตัวของนโยบายซึ่งเป็นลำดับของกิจกรรมการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจสำหรับการก่อตัวของนโยบาย ที่จะพูดถึงธรรมชาติของปัญหาสาธารณะ มีวาระของนโยบายและกระบวนการกำหนดเข้าสู่วาระของนโยบาย (การบรรจุเข้าสู่วาระ), และการยอมรับการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณะ (James E. Anderson, 1994, pp. 84 – 115) การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) เป็นการพิจารณาการกำหนดปัญหา ซึ่งนโยบายสาธารณะจะมีได้ต่อเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก่อน และปัญหาจะเกิดขึ้นได้ก็เพราะมีคนจำนวนมากไม่พอใจในเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง การที่คนส่วนใหญ่เห็นปัญหา ควรให้อีกกลุ่มหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ และกลุ่มอื่น ๆ นั้นเห็นว่าเป็นปัญหาด้วย ซึ่งกระบวนการพิจารณาว่าเป็นปัญหาหรือไม่นั้นเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะบางคนอาจไม่พอใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและเห็นว่านั่นคือปัญหา แต่อีกหลายคนมองว่าไม่ใช่ปัญหาเลย หรืออีกหลายคนกลับเห็นว่าเป็นประโยชน์เสียด้วยซ้ำ การที่หลายคนเห็นปัญหาอย่างเดียวกันนั้น จะมีการเรียกร้องให้แก้ไขปัญหา ปัญหาดังกล่าวนั้นก็จะกลายเป็นปัญหาสาธารณะ

ทั้งนี้ การที่นโยบายสาธารณะจะถูกกำหนดขึ้นมา เริ่มมาจากปัญหา (Problem) และเป็นปัญหาที่ได้รับความสำคัญมาก และเป็นปัญหาสาธารณะ (Public Problem) นั้นสามารถเข้าสู่วาระรัฐบาล (Public Agenda) เป็นกระบวนการพิจารณาของรัฐบาลและกำหนดออกมาเป็นนโยบายนั้น ก็ขึ้นอยู่กับสภาพความรุนแรงของปัญหา และการรับรู้ถึงความสำคัญของปัญหานั้น ๆ ด้วย (Robert Eyeston, 1978, pp. 69 – 108) ประเด็นปัญหาไม่เพียงเป็นเรื่องที่ตกลงกันไม่ได้ในเรื่องแนวทางปฏิบัติที่เป็นจริง หรือที่เป็นไปไม่ได้ แต่ยังสะท้อนถึงทัศนคติที่แข่งขันกันที่มีต่อธรรมชาติของปัญหา ดังนั้น ประเด็นปัญหาจึงเป็นผลที่เกิดจากการโต้เถียงกันก่อนหน้าในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การนิยามปัญหา การจำแนกปัญหา การอธิบาย และการประเมินปัญหา

ปัญหาสาธารณะหรือประเด็นที่ถกเถียงกันจะพัฒนาไปสู่กระบวนการนโยบายได้ ต่อเมื่อมีการเมืองเข้ามาผลักดันจนรัฐบาลสนใจ และจัดเป็นวาระนโยบาย (Public Agenda) ปัญหาต่างๆ ไม่สามารถเข้าสู่วาระได้เอง แต่จะต้องมีผู้สร้างวาระนโยบาย หรือวาระแห่งชาติขึ้นมา ได้แก่ ผู้นำ กลุ่มผลประโยชน์ สื่อมวลชน เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดข้อสรุป เพื่อที่จะนำไปสู่กระบวนการจัดตั้งสถาบัน หรือหน่วยงานสำหรับการแก้ไขปัญหา และกระบวนการจัดสรรงบประมาณที่ตามมาด้วย ซึ่งปัจจุบันหากพิจารณาแล้ววาระเบียบวาระนโยบายมีความซับซ้อน เพราะมีกลุ่มต่าง ๆ จำนวนมากเข้ามาผลักดันให้แก้ปัญหา

ปัจจัยที่มีส่วนผลักดันประเด็นให้เป็นระเบียบวาระนโยบาย B. Guy Peter ได้กล่าวไว้ นอกเหนือไปจากปัญหา มี 8 ปัจจัย ได้แก่

1. การสนับสนุนของผู้นำทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ หรือศาสนา หรือผู้ที่สร้างมติมหาชน (Support by social, Political, Economic, or Religious leader/Opinion makers) ประเด็นมักได้รับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการศึกษาค้นคว้า เมื่ออนุญาตเห็นเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสนใจจากผู้มีชื่อเสียงหรือมีบารมีมาก่อน ระยะต้นความสนใจดังกล่าวอาจไม่เพียงพอที่จะเป็นระเบียบวาระนโยบาย แต่มีแรงสนับสนุนจากสื่อมวลชนและกลุ่มผลประโยชน์ภายหลัง เช่น ผู้มีชื่อเสียงเขียนบทความลงหนังสือพิมพ์ หรือตีพิมพ์หนังสือต่อมาก็มีผู้นำผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่ทางโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ ทำให้มองเห็นประเด็นและมีพลังผลักดันเพิ่มมากขึ้น

2. อิทธิพลของสื่อ (Media Influence) สื่อสิ่งพิมพ์และวิทยุ โทรทัศน์มีบทบาทผลักดันประเด็นเป็นระเบียบวาระนโยบาย เพราะสื่อสามารถนำข่าวสารไปถึงประชาชนได้ทันที ทั้งยังมีอิทธิพลต่อผู้รับสารจากการรายงานและการวิเคราะห์ข่าว ดังนั้น หากมีประเด็นที่ผู้สร้างมติมหาชนหรือกลุ่มผลประโยชน์สนใจหรือเป็นเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ ประเด็นก็ยิ่งจะเห็นชัดเจนขึ้น และหากความสนใจมีอยู่เรื่อย ๆ ก็อาจกลายเป็นวาระนโยบาย เช่น การต่อต้านโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ การยุติสงครามเวียดนาม การควบคุมมลพิษทางด้านสิ่งแวดล้อม การเคลื่อนไหวเพื่อสิทธิเสรีภาพ การปฏิรูปการศึกษา การดูแลสุขภาพผู้สูงอายุ หรือการแข่งขันทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น

3. ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Advances in science and technology) อาจถูกนำไปสร้างประเด็นใหม่ ๆ หรือทำให้ประเด็นที่เป็นอยู่ชัดเจนขึ้น เช่น การพัฒนาพันธุวิศวกรรมหรือเทคโนโลยีชีวภาพทำให้เกิดประเด็นใหม่ ๆ ทางด้านนโยบาย หรือการพัฒนาเทคโนโลยีวัดมลพิษทางน้ำและอากาศทำให้การควบคุมมลพิษเห็นชัดและสำคัญกว่าเดิม

4. ระดับการศึกษาและเวลาพักผ่อนของประชาชน (Level of education and leisure time in the population) ระยะไม่นานมานี้มีคนเข้ามาเรียนและจบการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ประเด็นต่าง ๆ เพราะเมื่อคนมีการศึกษามากก็บออิทธิพลของสื่อและมีเวลาพักผ่อนมากขึ้น คนจึงได้ข้อมูลการวิเคราะห์ มีความคิดเห็นเป็นของตนเองและสมาชิกของกลุ่มผลประโยชน์มากขึ้น ประเด็นบางอย่างจึงกลายเป็นระเบียบวาระได้ง่ายกว่าเดิม เช่น ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน และการคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น

5. กลุ่มผลประโยชน์ (Interest Groups) เป็นกลุ่มที่มีประโยชน์ร่วมกันรวมตัวกันเพื่อผลักดันสภาหรือผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย ให้นโยบายดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของกลุ่มตน เช่น สมาคมหอการค้า หรือสมาคมชาวนา กลุ่มประโยชน์มีบทบาทนำเสนอประเด็นเพื่อให้เป็นระเบียบวาระและพัฒนาเป็นนโยบาย เช่น นโยบายให้เงินอุดหนุนเกษตรกร เป็นต้น เช่นเดียวกับ James E. Anderson ที่ได้กล่าวถึงสาเหตุหลักของการเป็นวาระนโยบาย 2 สาเหตุข้างต้น

6. เหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ทั้งที่เกิดขึ้นภายในประเทศและนอกประเทศ (Historical events – domestic and foreign) ประเด็นนโยบายหลายครั้งเกิดจากเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ เช่น เศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ในทศวรรษ 1930 เกิดประเด็นนโยบายหลายอย่าง เช่น บทบาทของรัฐบาลในการควบคุมสถาบันการเงิน และการให้ความคุ้มครองแก่นักลงทุน การสร้างกรอบการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ประเด็นเหล่านี้ไม่แน่ว่าก็แปลงเป็นแรงผลักดันในกระบวนการนโยบายและกลายเป็นนโยบายที่สมบูรณ์ในที่สุด

7. การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางเศรษฐกิจและประชากร (Changing economic and demographic conditions) ระเบียบวาระที่เกิดขึ้นนั้นยังมาจากระบบเศรษฐกิจและประชากร เช่น เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องก็อาจหยิบยกเอาการใช้จ่ายของรัฐบาลมาเป็นประเด็นเพื่อให้จ่ายน้อยลง หรือตรงกันข้ามหากเศรษฐกิจดีก็อาจเรียกร้องให้รัฐบาลจ่ายเงินมากขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงประชากรก็เช่นกัน เมื่อประชากรในชนบทอพยพสู่เมืองมากขึ้นก็มีประเด็นให้รัฐบาลปรับปรุงระบบคมนาคม โรงเรียนและบ้านเรือน หรือกรณีที่มีคนเกิดมาก รัฐบาลก็ต้องตอบสนองทางการศึกษา หรือเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่นใด ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ช่วงที่มีคนเกษียณมาก ประเด็นนี้ก็เปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสาธารณสุขและความมั่นคง หรือกรณีที่มีคนเชื้อสายต่างชาติเพิ่มขึ้นก็เกิดประเด็นใหม่ ๆ ทางการศึกษาและการจ้างงานในรัฐที่มีคนเพิ่ม เป็นต้น

8. การไม่สนใจเหตุผล (Rational Ignorance) นักเศรษฐศาสตร์บางคนเชื่อว่าประเด็นนโยบายเกิดขึ้นเพราะไม่สนใจเหตุผล เนื่องจากนักการเมืองคิดตลอดเวลาว่าต้องได้รับเลือกตั้งกลับมาใหม่ นักการเมืองจึงชอบหยาบยกประเด็นให้สภาพิจารณา แต่นักการเมืองไม่จำเป็นต้องสนใจแนวทางแก้ไข เนื่องจากผู้เลือกตั้งส่วนใหญ่ไม่มีเวลาหรือไม่ต้องการรับทุกประเด็น หากแต่ต้องการรู้เฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของตนเอง ผู้เลือกตั้งไม่สนใจเรื่องอื่น เมื่อนักการเมืองหยาบยกประเด็นมาเสนอประชาชนก็พอใจและเลือกการเมืองคนนั้น

การกำหนดระเบียบวาระนโยบายจึงเป็นกิจกรรมทางการเมืองอย่างหนึ่ง เพราะพยายามสร้างภาพให้เห็นว่ารัฐบาลสามารถและควรแก้ปัญหาสังคมที่ประชาชนสนใจ แต่ถ้าประชาชนไม่สนใจตัวแสดงที่มีอำนาจก็สามารถกำหนดระเบียบวาระได้เองได้ ดังนั้น การระดมกำลังทางการเมืองเพื่อผลักดันระเบียบวาระจึงเป็นสิ่งจำเป็น การผลักดันระเบียบวาระนี้เกี่ยวข้องกับหลักเหตุผลไม่มาก การวิเคราะห์ตามหลักเหตุผลมีบทบาทสำคัญเมื่อเกิดการยอมรับปัญหา และปัญหานั้นเป็นปัญหาสาธารณะ ในการกำหนดระเบียบวาระนโยบาย นักวิเคราะห์นโยบายจึงมีบทบาทเป็นนักการเมืองมากกว่านักเทคนิค ทำหน้าที่เข้าใจกระบวนการนโยบายและหาทางมีอิทธิพลต่อกระบวนการดังกล่าวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดระเบียบวาระเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะเป็นขั้นตอนขั้นแรกของการแก้ปัญหา

## 2.2 ตัวแสดงทางนโยบายสาธารณะ

สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกำหนดนโยบาย ไม่ว่าจะสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ สภาพแวดล้อมดังกล่าวยังส่งผลถึงการเกิดของตัวแสดงที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้วย เมื่อก้าวถึงตัวแสดงในการกำหนดนโยบาย ได้มีนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการในประเทศกล่าวถึงตัวแสดงในการกำหนดนโยบาย ดังนี้

Althaus, Bridgman & Davis (2007, pp. 26 - 31) และเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2557, หน้า 112 - 113) ได้อธิบายตัวแสดงในการกำหนดนโยบายออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ *ตัวแสดงทางการเมือง* ประกอบด้วย รัฐมนตรี และเจ้าหน้าที่ของคณะรัฐมนตรี *ตัวแสดงทางนโยบาย* ประกอบด้วย คณะรัฐมนตรี และรัฐมนตรี เจ้าหน้าที่อาวุโส *ตัวแสดงทางการบริหาร* ประกอบด้วย ส่วนราชการต่าง ๆ และ *ตัวแสดงภายนอก* ประกอบด้วย ชุมชน สื่อ ภาคธุรกิจ ซึ่งตัวแสดงในแต่ละกลุ่มมีความเกี่ยวข้องกัน และตัวแสดงแต่ละกลุ่มอาจเกี่ยวข้องกับอีกกลุ่มได้ โดยมีนายกรัฐมนตรีทำหน้าที่ประสานตัวแสดงทั้ง 4 ประเภทให้ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้การรับรู้บริบททางการเมือง ความเข้าใจของตัวแสดงนโยบาย การตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบาย การรับรู้ปัญหา ทั้งหมดที่กล่าวมานี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายทั้งสิ้น (Do Phu Hai, 2010, p. 2)

สิ่งที่สำคัญที่สุด คือความเป็นผู้นำ ที่นายกรัฐมนตรีจะต้องประสานงานตัวแสดงทั้ง 4 ประเภทนี้ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกัน โดยจะต้องคำนึงถึงบทบาทของตัวแสดงภายนอกด้วยที่มีผลต่อรัฐบาล เช่น สื่อ ภาคส่วนที่สาม และชุมชนมากขึ้น ซึ่งนายกรัฐมนตรีสามารถหารือเกี่ยวกับประเด็นเชิงกลยุทธ์จากมุมที่แตกต่างกัน และตัดสินใจว่าข้อเสนอแนะของแต่ละกลุ่มตัวแสดง หรืออาจจะมาร่วมกันตัดสินใจร่างข้อเสนอ นโยบายร่วมกันกับรัฐบาล

ตัวแสดงนโยบายแต่ละกลุ่มจะเป็นผู้มีบทบาทที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละกลุ่ม ซึ่งอย่างไรก็ตามยังมีความกังวลเกี่ยวกับการเมือง และสื่อ ส่วนตัวแสดงทางการบริหาร จะมุ่งเน้นขั้นตอนการกำหนดนโยบาย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และเอกสาร ซึ่งการทำงานของแต่ละระบบนั้นต้องทำงานร่วมกัน นักการเมืองมักจะมองข้ามการรับรู้ร่วมกันภายในองค์กร นักการเมืองจะต้องรู้บทบาท ขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

การประสานงานของแต่ละกลุ่มตัวแสดงนโยบาย เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันในแต่ละกลุ่มตัวแสดงนโยบายทางการเมืองกลุ่มตัวแสดงทางนโยบาย และกลุ่มตัวแสดงทางการบริหารงาน จะต้องปฏิบัติประสานงานและเป็นที่ยอมรับของรัฐบาล ซึ่งขั้นตอนการตัดสินใจ กระบวนการนี้คณะรัฐมนตรี จะใช้ข้อมูลผ่านข้อเสนอ ผ่านช่องทางเดียวเพื่อประกอบการพิจารณาและการตัดสินใจโดยรัฐบาล โดยแต่ละกลุ่มตัวแสดงนโยบายสามารถตัดสินใจบนมาตรฐานข้อมูลที่ต้องการ ทั้งนี้ Hermans and Cunningham (2013, p. 190) ได้กล่าวถึงตัวแสดงนโยบายว่า ตัวแสดงนโยบายของแต่ละกลุ่มจะนำเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะการใช้ทรัพยากร วัตถุประสงค์ของนโยบายผ่านกระบวนการทางการเมือง มีตัวแสดงภายนอกเช่นเดียวกันข้างต้น และมีผลกระทบของกลุ่มผลประโยชน์ สะท้อนกลับเข้าไปในกลุ่มตัวแสดงนโยบายนั้นด้วย

วงจรมติที่นำเสนอในคู่มือการตัดสินใจสำหรับการกำหนดนโยบายออสเตรเลีย ซึ่งการตัดสินใจ แต่ละขั้นตอนดำเนินการตามลำดับ กระบวนการกฎระเบียบและการประชุม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา รวบรวมหลักฐานและความคิดเห็นการตัดสินใจใช้สูตรของการปฏิบัติ จากนั้นจะเริ่มต้นอีกครั้งโดยการกำหนดให้มีการประเมินผลและทบทวน แต่การปฏิบัติไม่เพียงแต่โครงสร้างการดำเนินการในรัฐบาล การปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายพลังงาน หากคณะรัฐมนตรีเพียงอย่างเดียวสามารถทำให้การตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งและถ้าคณะรัฐมนตรีจะพิจารณาการจัดทำขึ้นตามกฎระเบียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เล่นทุกคนจะต้องเข้าใจงานของพวกเขา และขอบเขตของผู้มีอำนาจที่ได้แต่งตั้งขึ้น ทั้งนี้ ไม่มีใครสามารถปฏิเสธตัวแสดงทางการเมือง และความสามารถของธุรกิจ เอกชน สื่อ ประชาชน ผู้เล่นทุกคนมีอิทธิพลต่อพวกเขา โดยการเรียนรู้และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การทำงานร่วมกันระหว่างภาคของชุมชน ทั้งในแง่ของการใช้แรงงานและความคิด ซึ่งเป็นวิธีการกำหนดนโยบาย เป็นการสร้างทางเดินใหม่ในวิธีการของนโยบาย และความคิดแบบดั้งเดิมลำดับขั้นของการบริการสาธารณะได้ให้วิธีการรูปแบบใหม่ของการกำกับดูแล เช่นเครือข่ายนโยบาย ไม่ได้เป็นเพียงการตัดสินใจเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ ในสภาพแวดล้อมการกำหนดนโยบายที่นี้หมายถึง รัฐบาลได้ทำความเข้าใจและอธิบายตัวเองในหลายวิธีใหม่ ๆ โดยใช้วงจรมติการประสานงานของการปฏิบัติต่างๆที่เกิดขึ้นโดยอยู่ในช่วงของความสัมพันธ์ที่ขยายในแนวนอนทั่วทุกภาค รวมทั้งแนวตั้งภายในรัฐบาล ความสัมพันธ์เหล่านี้จะครอบคลุมการมีปฏิสัมพันธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง (ตัวเร่ง) เพื่อความร่วมมืออันยาวนาน นโยบายไม่ได้เป็นเพียงเกี่ยวกับกฎระเบียบ หรือขั้นตอน แต่เป็นการใช้ทักษะและไหวพริบ ผู้กำหนดนโยบายจะต้องอยู่นอกเหนือข้อเท็จจริง และตัวเลข และสร้างความชอบธรรม ให้เกิดความไว้วางใจ

มยรี อนุมานราชชน (2549, หน้า 42 – 44) กล่าวถึงตัวแสดงทางนโยบายสาธารณะ โดยเรียกว่า ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ โดยกล่าวว่า นอกจากสถาบันหลัก ได้แก่ ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตุลาการ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย และเรียกทั้งสถาบันทั้ง 3 นี้ว่า ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะอย่างเป็นทางการ (official policy – maker) ยังมีผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะอย่างไม่เป็นทางการ (unofficial policy – maker) ได้แก่ กลุ่มผลประโยชน์ พรรคการเมือง และประชาชนทั่วไป ซึ่งไม่มีอำนาจหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย

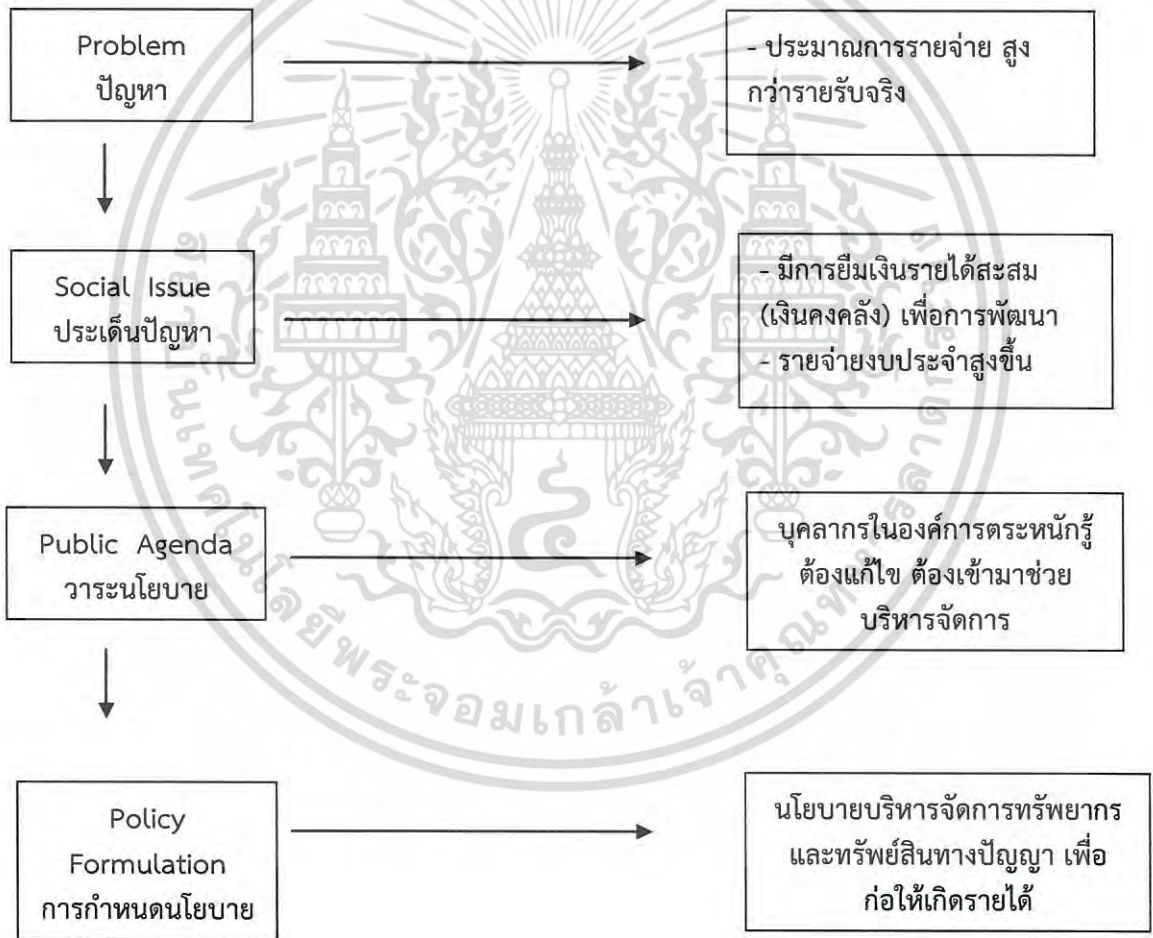
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการศึกษาตัวแสดงการกำหนดนโยบาย สรุปได้ว่าตัวแสดงนโยบาย หรือผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายนั้น แบ่งเป็นกลุ่ม 4 กลุ่ม เพื่อให้ครอบคลุมตัวแสดงนโยบายที่ชัดเจน ได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวแสดงทางการเมือง ประกอบด้วย รัฐมนตรี และเจ้าหน้าที่ของคณะรัฐมนตรี
2. กลุ่มตัวแสดงทางนโยบาย ประกอบด้วย คณะรัฐมนตรีและรัฐมนตรี เจ้าหน้าที่อาวุโส
3. กลุ่มตัวแสดงทางการบริหาร ประกอบด้วย ส่วนราชการต่าง ๆ
4. กลุ่มตัวแสดงภายนอก ประกอบด้วย ชุมชน สื่อ ภาคที่สาม ภาคธุรกิจ

ซึ่งตัวแสดงในแต่ละกลุ่มมีความเกี่ยวข้องกัน และมีนายกรัฐมนตรีนับเป็นผู้ประสานแต่ละกลุ่ม ในการกำหนดนโยบายสาธารณะ

จากแนวคิดการกำหนดนโยบายสาธารณะตั้งแต่การก่อรูปนโยบาย จนถึงการกำหนดนโยบาย ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดการกำหนดนโยบายสาธารณะ ประยุกต์กับการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพยากรสิ่งแวดล้อม เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ดังนี้



ภาพที่ 1 ประยุกต์การกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพยากรสิ่งแวดล้อม เพื่อก่อให้เกิดรายได้  
ที่มา: ประยุกต์จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากร

แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร (Resource Based View : RBV) ส่งผลให้เกิดการเติบโตและกำไรขององค์กรมีความยั่งยืน โดยถูกอ้างอิงในการวิจัยเชิงกลยุทธ์ และการวิจัยเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก เช่น การศึกษาของ Ricardo (1817), Schumpeter (1934), Penrose (1959), Ansoff (1965), และ Andrews (1971) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของทรัพยากรได้เป็นอย่างดี (พยัต วุฒิรงค์, 2557 : 37)

ทรัพยากร ได้รับคำจำกัดความว่าเป็นทั้งสินทรัพย์ที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ที่อยู่ภายในองค์กร ตัวอย่างของทรัพยากรรวมถึงตราสินค้า ความรู้ การจ้างพนักงานที่มีทักษะ เครื่องจักร วิถีปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและทุน

ทรัพยากร เป็นพื้นฐานของความสามารถในการทำกำไรและเป็นแหล่งที่มาของความสามารถขององค์กร ทรัพยากรและความสามารถภายในเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว ทรัพยากรประกอบด้วยสินทรัพย์ และความสามารถ

ทั้งนี้หากทรัพยากร ประกอบด้วยสินทรัพย์เป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการผลิต ส่วนความสามารถ เป็นความสามารถในการโยกย้ายสินทรัพย์ไปสู่สินค้าและบริการที่มีคุณค่า

ทรัพยากร เป็นกลุ่มทรัพยากรภายในองค์กรที่รวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการดำเนินงาน ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างคุณค่าเพื่อให้แก่องค์กร

ทรัพยากร เกิดจากทักษะ ความสามารถ การสร้างประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้หรือการรวบรวมและสะสมกระบวนการทำงานที่ดี ทำให้ความสามารถเป็นที่ยอมรับได้เปรียบในการแข่งขัน

ทั้งนี้ ทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร หมายถึง ทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่าต่อองค์กรสำหรับการสร้างศักยภาพในการสร้างคุณค่าเพิ่มต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

สรุปได้ว่า ทรัพยากรเป็นที่ยอมรับได้ของความได้เปรียบขององค์กร และความได้เปรียบที่สุดของความได้เปรียบของการแข่งขัน ดังนั้น หน้าที่หลักของแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์คือการสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนโดยการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรผ่านความสามารถขององค์กร

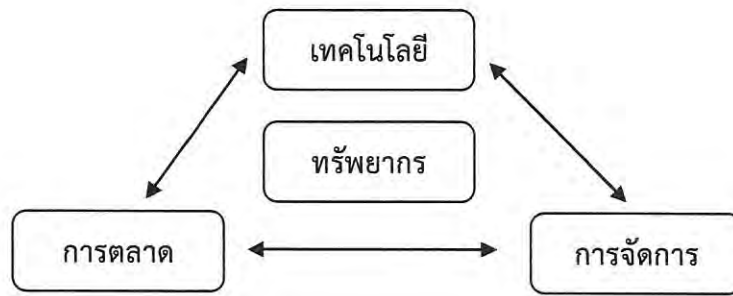
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถด้านการจัดการและความยากที่จะลอกเลียนแบบจากรวมกันของทักษะด้านทักษะด้านเทคโนโลยี หน้าที่และองค์กร ปัจจัยดังกล่าวถูกนำมาพิจารณารวมกันและนำไปใช้ในการวิจัยและพัฒนา สินค้าและบริการ การถ่ายโอนเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ขององค์กร ความได้เปรียบในการเป็นเจ้าของทรัพยากรแสดงให้เห็นถึงความเป็นเจ้าของสินทรัพย์ที่เหนือกว่าขององค์กร เช่น ขนาดและประสบการณ์ ทักษะที่เหนือกว่า รวมถึงความสามารถในการพัฒนาสินค้าที่มีความแตกต่าง

### ประเภทของทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร

ทรัพยากร เป็นสมรรถนะที่มีลักษณะเฉพาะขององค์กรในด้านเทคโนโลยี (Know –How หรือ ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาที่เหนือกว่า) การตลาด (ทักษะในการสร้างคุณลักษณะของสินค้า) และการจัดการ (วัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่า) แนวคิดนี้เน้นการทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของความเป็นเจ้าของทรัพยากรที่เฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กรมากกว่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2 ประยุกต์การจัดการทรัพยากรขององค์กร  
ที่มา: ประยุกต์จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการจัดการทรัพยากร

Barney (1991 : 99-120) เป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงเกี่ยวกับแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรอธิบายว่า ทรัพยากรองค์กรมีความหมายรวมถึงสินทรัพย์ทั้งหมด ความสามารถ กระบวนการขององค์กร คุณลักษณะขององค์กร สารสนเทศและความรู้ซึ่งถูกควบคุมโดยองค์กรเพื่อทำให้กลยุทธ์ที่นำมาใช้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

ทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจงกับองค์กร (Firm-Specific Resources) แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ทรัพยากรทุนทางกายภาพ คือ เทคโนโลยีทางกายภาพที่ใช้ในองค์กร
2. ทรัพยากรทุนมนุษย์ รวมถึงการฝึกอบรม ประสบการณ์ การตัดสินใจ ความฉลาด ความสัมพันธ์ และสิ่งที่อยู่ภายในผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร
3. ทรัพยากรทุนองค์กร รวมถึงโครงสร้างการรายงานอย่างเป็นทางการขององค์กร การวางแผนอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การควบคุมและระบบการประสานงาน เช่นเดียวกับความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างกลุ่มภายในองค์กรและระหว่างองค์กรกับองค์กรอื่นในสภาพแวดล้อม ซึ่งทุกองค์กรมีการแข่งขันเพื่อค้นหาทรัพยากรที่หายาก (Yuchtman and Seashore, 1967 : 891-903)
4. ทรัพยากรเทคโนโลยี สร้างโอกาสสำหรับองค์กรในการสร้างผลประโยชน์ และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน สินค้าที่มีเทคโนโลยีสูงต้องใช้ความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงกับองค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่มีความได้เปรียบในด้านสินค้า เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนาสร้างให้เกิดความเอาใจจริงเอาใจงในการดำเนิน

5. ทรัพยากรด้านองค์กร พัฒนาจากกฎหมาย การเมืองและประเพณีด้านวัฒนธรรมระหว่างองค์กรจากประเทศที่แตกต่างกัน ทรัพยากรองค์กรรวมถึงโครงสร้างการทำงานขององค์กร ระบบการวางแผนอย่างเป็นทางการ ระบบการควบคุมและประสานงานและความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างกลุ่มภายในองค์กรและระหว่างองค์กรที่แตกต่างกัน ทรัพยากรเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรที่มีอายุน้อยกว่าและเล็กกว่าบ่อยครั้งมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นมากกว่าองค์กรที่มีอายุมากกว่าและใหญ่กว่า

6. ทรัพยากรด้านการเงิน รวมถึงความสามารถในการหาทุนและความต้องการด้านการเงิน และการวัดผลการดำเนินงานที่คาดหวัง การขาดสภาพคล่องด้านการเงินจำกัดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรต้องใช้แนวคิดอื่นเพื่อลดการลงทุนด้านทุนที่ต้องการ แนวคิดนี้รวมถึงการร่วมทุน การทำแฟรนไชส์ หรือการสร้างพันธมิตร และการให้ความสนใจกับแหล่งทุนจากภายนอก อย่างไรก็ตาม การสร้างเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางหนึ่งของทรัพยากรด้านองค์การในแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ

7. ชื่อเสียง เป็นมูลค่าที่ถูกมองจากภาพลักษณ์ขององค์การ ในปัจจุบันความแตกต่างในด้านราคา เทคโนโลยี หรือความสามารถด้านสินค้ามีเพียงเล็กน้อย ผู้ใช้บริการจึงให้ความสำคัญกับชื่อเสียงขององค์การในการตัดสินใจ ซึ่งในระยะยาวชื่อเสียงจะเข้ามาแทนที่ภาพลักษณ์ขององค์การ ในที่นี้ชื่อเสียงรวมถึงความซื่อสัตย์และยุติธรรม โดยการสร้างบุคลากรที่ไว้วางใจได้ มีหลักธรรม มีจุดประสงค์ที่ชัดเจน มีระเบียบในตัวเองและเน้นการแสดงความขอบคุณต่อลูกค้า

### ลักษณะเฉพาะของทรัพยากร

คุณลักษณะหลัก 8 ประการที่มีผลต่อชื่อเสียงขององค์การ (Fisher, 1996 : 48 -56) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. คุณภาพของการจัดการ
2. คุณภาพของสินค้าและบริการ
3. ความสามารถในการดึงดูด พัฒนา และรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง
4. การใช้สินทรัพย์ขององค์การ
5. การสร้างสรรค์นวัตกรรม
6. มูลค่าในการลงทุนระยะยาว
7. ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม
8. การมีพื้นฐานการเงินที่ดี

ดังนั้น ทรัพยากรไม่สามารถทำให้เท่ากันได้ในแต่ละองค์การ จากมุมมองของทรัพยากรแสดงให้เห็นว่า องค์การเป็นเจ้าของทรัพยากรที่มีความแตกต่างกัน และกลุ่มของทรัพยากรจะติดแน่นกับองค์การ เพราะฉะนั้นองค์การควรระบุทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจงกับองค์การ ตัดสินใจถึงแนวทางที่ทรัพยากรสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดและตัดสินใจว่าผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากทรัพยากรมีการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดหรือไม่

Snow and Hrebiniak (1980 : 317-336) ได้ตรวจสอบความสามารถขององค์การหรือในผลการศึกษาของเขาใช้คำว่า สมรรถนะที่มีลักษณะ ในด้านความสัมพันธ์กับหน้าที่งาน เช่น การตลาด การผลิต หรือการเงิน จากการศึกษาขององค์การส่วนใหญ่พบว่า ความสามารถที่สำคัญมากที่สุดเกิดจากการทำให้ความสามารถของแต่ละหน้าที่งานรวมกันเป็นหนึ่งเดียวเพื่อสร้างความคงที่ของสินค้าและบริการ ดังนั้นความสามารถในการรวมทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การเข้าด้วยกันจึงทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยทรัพยากรที่มีคุณค่าและยากต่อการลอกเลียนแบบ

ในการนี้ การสร้างความแตกต่างขององค์การ หน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์การไม่ควรมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน องค์การต้องรักษาระบบของการรวมกันเป็นหนึ่งเดียวที่ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานที่มีกลยุทธ์แตกต่างกัน และทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อม

มุมมองด้านทรัพยากรทำให้เกิดการผสมผสานในแนวคิด (จากผู้บริหารสู่บุคลากร) และการทำให้เกิดความหลากหลายเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างประโยชน์จากความหายากของทรัพยากร และความยากต่อการลอกเลียนแบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.4 แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะในมุมมองของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มองว่า ทรัพยากรและความสามารถขององค์การสามารถสร้างอัตราผลตอบแทนที่สูงกว่าอัตราปกติและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และองค์การควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจงกับองค์การ และสะสมทรัพยากรที่แตกต่างกันระหว่างองค์การเกิดจากเหตุผลเชิงเศรษฐกิจภายใน การมีสารสนเทศที่จำกัด และความแตกต่างด้านความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน

แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรเป็นมุมมองที่สำคัญในการแสดงให้เห็นว่า เหตุใดองค์การหนึ่งจึงมีผลการดำเนินงานสูงกว่าองค์การอื่น ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 3 เรื่อง คือ

1. ทรัพยากรถูกสะสมได้อย่างไร
2. ประเภทของทรัพยากรอะไรที่ถูกสะสม
3. ทรัพยากรและความสามารถมีการปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การได้อย่างไร

ทรัพยากรขององค์การที่นำไปสู่ความได้เปรียบ ต้องระบุว่าทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ และไม่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า ลักษณะของทรัพยากรต้องมีความหายาก มีลักษณะเฉพาะ ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ มีความยั่งยืน ไม่สามารถซื้อขายได้ ไม่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถทดแทนกันได้ โดยลักษณะเหล่านี้เกิดจากกลไกต่างๆ เช่น ประวัติศาสตร์ ความซับซ้อนทางสังคม ความรู้ที่ไม่สามารถจับต้องได้และความไม่แน่นอนในอนาคต

## 2.5 แนวคิดการบริหารทรัพย์สิน

ปัจจุบันนี้องค์การทุกภาคส่วน จะต้องหันกลับมามองการบริหารสินทรัพย์จริงๆ นั้นไม่ได้เป็นแนวคิดใหม่แต่อย่างใด และเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจมากขึ้น การบริหารสินทรัพย์ คือ การทำอย่างไรให้สินทรัพย์ขององค์การมีคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่ม ซึ่งองค์การชั้นนำทั้งในและต่างประเทศได้มีการนำแนวคิดของการบริหารสินทรัพย์มาใช้กับองค์การและพบว่า ภายหลังจากการมุ่งเน้นการบริหารสินทรัพย์แล้ว ได้ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ผลตอบแทนคุ้มค่า สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยรวมมีต้นทุนที่ต่ำลง และลดความต้องการของสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่จำเป็น ด้วยการวางแผนการจัดการที่เป็นระบบ

สินทรัพย์ แบ่งเป็น สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) ได้แก่ ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ยานพาหนะ ครุภัณฑ์การศึกษาที่ก่อให้เกิดรายได้ ฯลฯ และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) อันได้แก่ ทรัพย์สินทางปัญญา คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ สัดส่วนของสินทรัพย์แต่ละประเภทขององค์การหนึ่งนั้น ขึ้นกับโครงสร้างและลักษณะภารกิจขององค์การ

### การบริหารสินทรัพย์ตามวัฏจักรชีวิตของสินทรัพย์

เราจะเริ่มต้นการบริหารสินทรัพย์อย่างไรดี ในการจะเริ่มต้นการบริหารสินทรัพย์นั้น เราจะเริ่มจากการจัดทำข้อมูลสินทรัพย์ของหน่วยงาน โดยการเก็บข้อมูลในปัจจุบันว่า องค์กรเราในขณะนี้สินทรัพย์อะไรอยู่บ้าง ทั้งที่ใช้งานอยู่และไม่ได้ใช้งานแล้ว ซึ่งองค์การจะนำข้อมูลสินทรัพย์ที่มีอยู่นั้น มาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการสินทรัพย์ ซึ่งการบริหารสินทรัพย์มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหาร ความสำเร็จขององค์การทั้งหลายจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อใช้แผน (Plan) เป็นเข็มทิศหรือแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ดังนั้นการวางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์กับการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป นั้นแสดงให้เห็นว่า ในการจัดทำแผนงานหรือโครงการอะไรก็แล้วแต่ ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ได้ว่า แผนงานหรือโครงการนั้นต้องการ “สินทรัพย์” ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงานเริ่มต้นจาก (1) การกำหนดผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายเป็นอันดับแรก จากนั้นจะตามด้วย (2) การกำหนดผลงานหรือวัตถุประสงค์แล้วจึงตามด้วย (3) การกำหนดกระบวนการหรือวิธีการ และ (4) การกำหนดทรัพยากร

การดำเนินการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) จะเป็นการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีโดยใช้ทรัพยากรที่ประหยัด นั้นแสดงให้เห็นว่า ในการจัดทำแผนงาน โครงการต่างๆจะต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการ “สินทรัพย์” ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ และหากต้องการให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากที่สุดก็จำเป็นต้องจัดหา “สินทรัพย์” ที่มีปริมาณคุณภาพ ราคาที่เหมาะสมและได้มาในเวลาที่ต้องการใช้ ดังนั้น คำว่า “ประหยัดมากที่สุด” มิได้หมายถึง ใช้สินทรัพย์ให้น้อยที่สุด แต่เป็นการแสดงให้เห็นถึงการ ใช้สินทรัพย์ให้เต็มศักยภาพของสินทรัพย์นั้นๆ ดังนั้นในการดำเนินการจัดหามาซึ่งสินทรัพย์เพื่อใช้ในการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆขององค์กร ควรคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) สินทรัพย์ที่ต้องการนำมาใช้งานชนิดนั้นมีอยู่เดิมบ้างหรือไม่ สภาพเป็นอย่างไร
- 2) หากสินทรัพย์นั้นมีอยู่เดิม ต้องพิจารณาว่ามีการใช้งานเต็มศักยภาพหรือไม่
- 3) สามารถใช้สินทรัพย์ชนิดนั้นร่วมกับโครงการอื่นได้หรือไม่
- 4) แล้วจึงจะมาพิจารณาว่า จำนวนสินทรัพย์เหล่านั้นมีความจำเป็นต้องจัดหาเพิ่มเติมจำนวนเท่าใด

นอกจากนั้นในการกำหนดแผนความต้องการ สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะนำมาประกอบการพิจารณาคือ ช่วงเวลาในการใช้งานของสินทรัพย์ชนิดต่างๆ นั่นคือ การจัดหาจะต้องมีความสอดคล้องกับช่วงเวลาในการใช้งานด้วย

2. การซื้อสินทรัพย์ สร้างสินทรัพย์ หรือรับโอนสินทรัพย์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการใช้งานสินทรัพย์และอายุการใช้งานของสินทรัพย์ ได้แก่ ความยั่งยืน เงินลงทุน (Capital Cost) การออกแบบและมาตรฐานการก่อสร้าง การทดสอบใช้งาน และการรับประกันของผู้จำหน่ายหรือผู้ก่อสร้าง ซึ่งผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่า จะซื้อใหม่ หรือสร้างขึ้นเอง หรือรับโอนมาจากที่อื่นหรือโครงการอื่น โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่จะใช้และจำนวนชั่วโมงการใช้งานต่อวัน หากเป็นการใช้เพียงครั้งเดียว ก็ควรพิจารณาเช่า หรือยืมมาจากโครงการอื่น หรือหน่วยงานอื่น เป็นต้น แต่หากเป็นการใช้อย่างเต็มเวลาหรือตลอดเวลา ก็ควรพิจารณาซื้อมาใช้

3. การใช้งานหรือการบำรุงรักษาสินทรัพย์ การใช้งานเป็นเรื่องของการใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ หรืออาคาร ต่างๆ ส่วนการบำรุงรักษาประกอบด้วย การซ่อมบำรุงเพื่อป้องกัน (Preventive Maintenance) เพื่อยืดอายุการใช้งานและการซ่อมบำรุงเพื่อแก้ไข (Reactive Maintenance) ในกรณีที่ไม่สามารถใช้งานสินทรัพย์ได้ ซึ่งผู้บริหารควรคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้งานและบำรุงรักษาเช่น รถยนต์ยุโรปนอกจากจะมีราคาสูงแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาที่สูงอีกด้วย

4. การติดตามประเมินสภาพและผลการทำงานของสินทรัพย์เพื่อหาว่า การทำงานของสินทรัพย์จะล้มเหลวเมื่อไรและอย่างไร และจะต้องดำเนินการแก้ไขอย่างไร โดยการบำรุงรักษา การฟื้นฟูสภาพเพื่อให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใช้งานได้อีก การตัดจำหน่ายและขายสินทรัพย์ที่ใช้งานไม่ได้แล้ว หรือไม่จำเป็นอีกต่อไป หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่น

## 2.6 การสร้างนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมองค์การ ทั้งนี้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมขององค์การเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบ และเห็นได้ชัดเจนมากที่สุด ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมที่มีความแปรปรวนถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในการอย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาด้านนวัตกรรมสนับสนุนว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสนับสนุนการสร้างสรรค่นวัตกรรม และหากองค์การใดเป็นองค์การที่มีโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิตมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกของสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ โครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิตมีประสิทธิผลต่อองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมแบบไม่เป็นมิตรและเหมาะสมสำหรับองค์การที่ต้องการสร้างนวัตกรรม

สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเร็ว + โครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต => นวัตกรรมสูง

ทั้งนี้การสร้างนวัตกรรมเกิดจากความเข้าใจในเรื่องทรัพยากร วัฒนธรรม และทิศทางเชิงกลยุทธ์ *ทรัพยากร* หากทุกองค์การต้องการควบคุมทรัพยากรที่หายากให้เป็นแหล่งในการสร้างประโยชน์ขององค์การ องค์การจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ การจัดการความรู้ และ Know + How ต้องสะสมสินทรัพย์ที่ไม่สามารถมองเห็นหรือไม่สามารถจับต้องได้ ซึ่งการเรียนรู้ถือเป็นหนึ่งในรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลสร้างสินทรัพย์ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น ทรัพยากรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสารสนเทศ เทคโนโลยี ชื่อเสียง วัฒนธรรมองค์การและทักษะในการจัดการ

*วัฒนธรรม* วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบของความเชื่อที่ปฏิบัติรับรู้ร่วมกันในบริบทขององค์การ ซึ่งลักษณะทางวัฒนธรรมของการตัดสินใจร่วมกัน และการเรียนรู้และพัฒนาเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรม ทั้งนี้ผู้บริหารไม่สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์การได้ พวกเขาต้องพยายามปรับทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การให้เหมาะสม

องค์การบางแห่งต้องการนวัตกรรม แต่เมื่อพิจารณาบรรทัดฐานและค่านิยมภายในองค์การนั้นอาจไม่สามารถสร้างสรรค่นวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ การสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องอาจเริ่มต้นจากผู้บริหารหลักเพียงไม่กี่คนที่วิสัยทัศน์ที่กว้างไกลว่า องค์การจะประสบความสำเร็จในโลกและนำองค์การก้าวต่อไปได้อย่างไร ผู้บริหารเหล่านี้ชื่นชมบทบาทของนวัตกรรมที่ทกให้เป้าหมายบรรลุความสำเร็จและจัดการระบบค่านิยมที่เกี่ยวข้องและสร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของนวัตกรรม

Hurley and Hult (1998 : 42-54) พบว่าการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เนื่องจากความเชื่อของคนเกี่ยวกับวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับความเชื่อเกี่ยวกับมุมมองอื่น ๆ ของระบบด้วย เช่น การตัดสินใจร่วมกัน และการเรียนรู้และพัฒนา

*ทิศทางเชิงกลยุทธ์* องค์การที่มุ่งเน้นด้านวัฒนธรรมจำเป็นต้องมีแนวคิดในการสร้างความสำเร็จในอนาคตโดยการสร้างทิศทางกลยุทธ์ ด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างพฤติกรรมองค์การที่เหมาะสม สำหรับการสร้างผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวทางของการคิดและขับเคลื่อนองค์การไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทิศทางเชิง กลยุทธ์ประกอบด้วย การสร้างทิศทาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และจุดประสงค์ที่ชัดเจนผ่านทางวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร องค์กรต้องมุ่งเน้นการสร้างความเป็นเจ้าของ และนำไปสู่การสร้างความคิดใหม่และรองรับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

เพราะฉะนั้น วัฒนธรรมกระบวนการ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะเป็นตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยดังกล่าวประกอบกันเป็นสมรรถนะขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรสร้างให้เกิดขึ้น

## 2.7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม (Human Resource Management Supporting Innovation)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Armstrong (1996) ให้หลักการและแนวคิดไว้ โดยสรุปได้ว่า

- (1) ต้องเกิดความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กรจึงเกิดประโยชน์สูงสุด (Strategic Fit)
- (2) ให้มองคนเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่งที่ต้องค่าแก่การลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Added) ของคนให้กับองค์กรโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารจัดการหรือดำเนินการทรัพยากรมนุษย์
- (3) ระบบการให้รางวัลต้องให้ตามความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน
- (4) ต้องมุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (Commitment) และเกิดความไว้วางใจเพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ การเพิ่มผลิตผล (Productivity) กำไร (Profit) และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Quality of Work Life)

นักวิชาการหลายท่านตั้งข้อสังเกตว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยิ่งย่น และผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กร ซึ่งวิธีปฏิบัติเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การแบ่งปันผลกำไร และการประเมินผลโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ การใช้ความระมัดระวังในการคัดเลือก ฝึกอบรมและจ่ายค่าตอบแทนตามตามสถานการณ์ องค์กรจำเป็นต้องรวมวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันเข้าด้วยกันแทนที่จะใช้วิธีปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงเพียงวิธีเดียว

จากรวบรวมกรณีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หลายแนวคิดพยายามอธิบายว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไร ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Arthur (1994 :670-687), Becker and Huselid (1998 : 53.101) โดยหนึ่งในแนวคิดนั้นอ้างอิงถึงมุมมองด้านพฤติกรรม (Behavioral Perspective) ว่าวิธีปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานขององค์กรที่สร้างให้เกิดพลังและมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน โดยงานหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลคือ

การระบุพฤติกรรมที่ต้องการสำหรับการแข่งขันบนพื้นฐานความรู้ และการทำให้พนักงานมีสมรรถนะตามที่ต้องการ พนักงานที่ได้รับแรงจูงใจจะแสดงออกถึงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ดังนั้น องค์กรต้องจัดหาโอกาสสำหรับพนักงานในการแสดงออกทางพฤติกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### องค์ประกอบของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- การออกแบบงาน (บทบาทและหน้าที่ของงาน)
- การคัดเลือกและเลือกสรรพนักงาน
- การวัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และหน่วยงาน
- การฝึกอบรมและพัฒนา
- การให้รางวัล
- การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ผลของการมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนำไปสู่พฤติกรรมในการจัดการความรู้ ความมีประสิทธิภาพของบุคคล ทีมและหน่วยงาน ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณค่าสูงสุดแก่การลงทุนนั้น ไม่สามารถทำได้ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งแต่ต้องดำเนินการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นระบบ และมีขั้นตอนโดยเริ่มต้นจากการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบายของการบริหารขององค์การ ขณะเดียวกันต้องมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ด้วย

### ที่มาของ Know-How

บางครั้งชื่อเสียงขององค์การหรือสิ่งที่ไม่สามารถแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะหลักขององค์การที่อยู่ในตัวของพนักงานมากกว่าอยู่ในองค์การ (Oliver, 1997 : 697-713) เมื่อเป็นเช่นนั้นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้จึงกลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นผ่านการโยกย้ายพนักงานหรือทุนมนุษย์ (Human Capital) ระหว่างองค์การ การสืบทอดตำแหน่งและการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงจากองค์การที่เป็นคู่แข่งที่มีความรู้เฉพาะเจาะจงหรือมีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจึงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะ Hansen and Wernerfelt (1989) และ Powell and Dent-Micallef (1997) พบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์สร้างสัดส่วนของผลการดำเนินงานที่สูงกว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์และส่วนแบ่งตลาดปัจจัยด้านพฤติกรรม เช่น วัฒนธรรมแบบเปิดและค่านิยมสัญญาของผู้บริหารสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ได้มากกว่าปัจจัยด้านกระบวนการ เช่น การลดข้อผิดพลาดจากข้อเสียและวิธีการควบคุมคุณภาพแบบดั้งเดิม

องค์การจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะค้นหาและรักษาความสามารถขององค์การไว้ได้อย่างไร ซึ่งความสามารถเหล่านี้เป็นพื้นฐานของความรู้หรือ Polanyi (1967) เรียกว่า ความรู้ที่ไม่สามารถแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจน (Tacit Knowledge) โดย Kim and Hwang (1992) แบ่ง Know-How ออกเป็น 2 ประเภท คือ

- Know-How ที่เหมาะสมกับองค์การ เป็นความรู้ที่องค์การเป็นเจ้าของ เช่น ความรู้ที่ทำให้เกิดชื่อเสียงหรือตราสินค้า
- Know-How ที่ไม่สามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน เป็นความรู้ที่ยังไม่ได้มีการรวบรวมและไม่ได้รวมอยู่ในสินค้าและอุปกรณ์

นอกจาก Know-How ยังเป็นสารสนเทศที่องค์การต้องการได้รับผ่านผู้ให้คำปรึกษา (Teece, 1977 : 242-261) Know-How เหล่านี้มีพื้นฐานมาจากความคิดและสติปัญญาของมนุษย์ (Horaguchi and เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Toyne, 1990) Hobday (1994) ซึ่งให้เห็นว่า Know-How สร้างให้เกิดความได้เปรียบที่เหมาะสมกับองค์กรและ Know-How เป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้ที่สร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้นกับองค์กร (Chang, 1995 : 383-407)

หน้าที่หลักของแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะในการสร้างกลยุทธ์ คือ การสร้างผลตอบแทนสูงสุดโดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรผ่านความสามารถขององค์กร ทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจงกับองค์กรเป็นแหล่งที่มาที่สำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันและสำรวจความแตกต่างให้เกิดขึ้น องค์กรต้องใช้ประโยชน์ (Utilize) จากทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ กลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างาน (Desimone and Harris, 1998)

### ความเข้าใจเกี่ยวกับคนและนวัตกรรม

องค์กรที่มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร วิธีปฏิบัติของการบริการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practice) เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การจูงใจ และการประเมินผลและการควบคุมที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม

ประการแรก พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วและพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นผ่านทาง การฝึกอบรม

ประการที่สอง แรงจูงใจของพนักงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อนวัตกรรม ซึ่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันตามนักวิจัย

ประการที่สาม เนื่องจากนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มาพร้อมกับความเสี่ยงในระดับสูงองค์กรจำเป็นต้องใช้การควบคุมที่มีประสิทธิผลเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งการควบคุมภายในแบ่งออกเป็น 2 ประเภทที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมองค์กร คือ การควบคุมผลลัพธ์ (Outcome Control) และการควบคุมกระบวนการ (Process Control) Know - How

- การควบคุมผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้ายและเป็นเกณฑ์ด้านเป้าหมายที่ต้องการ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เพื่อประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม

- การควบคุมกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับนามธรรม (Subjective) และบางครั้งเป็นเกณฑ์ที่ใช้สัญชาตญาณในการประเมินและเน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาว

- ประเภทการควบคุมที่แตกต่างขึ้นอยู่กับวิธีการจูงใจที่เปลี่ยนแปลงไป (Relative Incentive) หรือกล่าวได้ว่า ความแตกต่างของวิธีการจูงใจมีอิทธิพลจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

องค์กรที่เน้นการสร้างสรรค่นวัตกรรม พนักงานแต่ละคนใส่ใจกับการพัฒนาตนเองและติดตามผลการดำเนินงานด้วยตนเองมากกว่า และเนื่องจากพนักงานในองค์กรที่เน้นการสร้างสรรค่นวัตกรรมมีระดับความรู้ที่สูงกว่าและมีอิสระมากกว่าพนักงานเหล่านี้จึงชอบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นนวัตกรรม เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ของพนักงานกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม และแสดงให้เห็นว่า ความคิดของพนักงานในทุกระดับมีคุณค่าต่อองค์กร

การสร้างสรรค์นวัตกรรมต้องอาศัยความมั่นใจสัญญาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากผู้บริหาร การสนับสนุนการพัฒนาและทำให้ความคิดและกระบวนการใหม่บรรลุผล และการให้รางวัลความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในองค์กร

การประเมินผลที่ไม่เหมาะสมและการใช้การให้รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ลดลง องค์กรที่มีระบบประเมินผลกระบวนการให้คนเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมอย่างกว้างขวางและการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์อย่างมากกับนวัตกรรมสินค้าและเทคนิค ในขณะที่การให้รางวัลอาจไม่สามารถก่อให้เกิดนวัตกรรมสินค้าและเทคนิคได้ เนื่องจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำเป็นต้องใช้แรงจูงใจที่มากกว่าเงินรางวัลเพียงอย่างเดียว

กลยุทธ์ขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (การพัฒนาสินค้า กระบวนการหรือเทคโนโลยีใหม่) มีอิทธิพลสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในทางปฏิบัตินวัตกรรมองค์กรเกิดจากนวัตกรรมภายใน (Internal Innovation) ซึ่งนวัตกรรมภายในมาจากพนักงานที่มีความสามารถ องค์กรต้องการให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

องค์ประกอบของการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรมต้องการให้องค์กรมีการเลือกสรร ฝึกฝนและให้รางวัลพนักงานที่สร้างการเรียนรู้ที่มีคุณค่าเพื่อมุ่งสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมในทุกพื้นที่ขององค์กรและสร้างให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันระหว่างหน้าที่งานที่แตกต่างกัน องค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับความผูกพันของคนในองค์กร

“ถ้าพวกเราต้องการคนที่สร้างสรรค์ พวกเราต้องค้นพบว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับพวกเขาและพวกเราต้องผูกพันด้วยสิ่งที่คุณเขาต้องการ”

ความสำคัญของการพัฒนาการมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสิ่งที่พูดถึงกันบ่อยครั้ง

การมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นการสร้างความคิดใหม่ผ่านการค้นหาในมุมมองที่องค์กรต้องการ เกิดจากพนักงานมีความผูกพันกับหน่วยงาน และสร้างความรู้ที่ถูกแลกเปลี่ยนภายในองค์กร การสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างและมุมมองของพนักงานแต่ละคนมีผลต่อการสร้างรูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ของตัวเองและมีการปรับตัว รวมถึงหลีกเลี่ยงแนวโน้มที่จะปิดกั้นหรือจำกัดกรอบแนวคิดในการรับรู้ของตัวเอง

ตัวอย่างเช่น ความผูกพันกับลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบทำให้พนักงานตั้งคำถามถึงสิ่งที่ตัวเองดำเนินการและหาโอกาสในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับการติดต่อบริษัทหน่วยงานภายในที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและสร้างการเรียนรู้ของพนักงานให้เกิดขึ้นเพื่อท้าทายสมาชิกอื่นภายในองค์กร

ในการเรียนรู้จากประสบการณ์ พนักงานจะได้รับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายและมีการเคลื่อนย้ายความรู้นั้นไปทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นมีโอกาสนำไปใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ กระบวนการเหล่านี้ต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กร โดยการพัฒนาระบบการจัดการให้เกิดการเรียนรู้ ระบบดังกล่าวทำให้เกิดคุณค่าของการเรียนรู้ หรืออาจเรียกว่า Small Group Learning (SGL) การเรียนรู้ทำให้เกิดความรู้ที่หลากหลายและนำไปสู่การพัฒนาสิ่งใหม่ภายในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวคิดของการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรมประกอบด้วย

- ความตั้งใจในการทำงานเสมือนตัวเองเป็นเจ้าขององค์กร (Entrepreneurial Intent) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยย่อยๆ ในการผลิตสินค้าเข้ากับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อการพัฒนาสินค้าใหม่หรือเข้าสู่ตลาดใหม่ด้วยสินค้าที่มีอยู่ปัจจุบัน
- การสร้างบรรยากาศการสร้างสรรค่นวัตกรรม (Innovative Climate) ซึ่งเป็นสถานที่ที่ความคิดใหม่ๆ ได้รับการสนับสนุนและพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

ทั้งนี้ พนักงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม Atuahene - Gima and Ko (2001) ให้ความเห็นว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices) ที่สนับสนุนพฤติกรรมที่สร้างสรรค่นวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงทำให้พนักงานปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดของการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม คือ คุณค่าที่สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การยอมรับความเสี่ยง ความรู้สึกภูมิใจในสมาชิกขององค์กร ความกระตือรือร้นกับสิ่งที่พนักงานสามารถสร้างขึ้นได้ และการสร้างกลยุทธ์เชิงรุกที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต การมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ดีขึ้น และเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร

ในขณะที่ยังไม่มีความเห็นร่วมกันเกี่ยวกับระบบทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับทุกสถานการณ์ องค์กรต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรโดยการทำให้พนักงานมีความรู้ทักษะและทัศนคติที่ต้องการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงแนะนำและสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สร้างคุณค่า และสามารถได้รับรางวัลเมื่อมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ ระบบทรัพยากรมนุษย์ที่รวมการฝึกอบรม การประเมินและจัดการผลการปฏิบัติงาน และการรวมกลุ่มของพนักงานเป็นวิธีปฏิบัติที่ถูกออกแบบเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการร่วมมือกันของพนักงาน เช่น การทำงานเป็นทีม และการให้รางวัล

นวัตกรรมองค์กรเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และเป็นแนวทางที่จำเป็นในการพัฒนาองค์กร นวัตกรรมสร้างพนักงานให้มีผลผลิตมากขึ้นและทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนวัตกรรมทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น โดย Guest (1997) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่องค์กรต้องการและผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งการสร้างสรรค่นวัตกรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องในวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันในด้านการฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและความมั่นคงในการทำงาน จะสร้างค่านับสัญญาณของพนักงานและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างนวัตกรรม ผลผลิตและคุณภาพและนำไปสู่กำไรและผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น ดังนั้น การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมองค์กรจำเป็นต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์นวัตกรรม

## คน ความเสี่ยง อิสระ และนวัตกรรม

ความคิดสร้างสรรค์จะเพิ่มขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ความเสี่ยงได้รับการสนับสนุน ดังนั้น วัฒนธรรมที่สนับสนุนการยอมรับความเสี่ยงสามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์

องค์การนวัตกรรมจะดูแลพนักงานที่ยอมรับความเสี่ยง (Risk-Taking) ในการสร้างแนวคิดด้านนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงทุกมุมมองภายในองค์การ

- องค์การควรสนับสนุนการยอมรับความเสี่ยงและการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างอิสระ และควรทำให้เกิดความขัดแย้งที่ถูกต้อง กระตุ้นการมีส่วนร่วม และให้รางวัลจากภายในมากกว่ารางวัลภายนอก

- Paolillo and Brown พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างนวัตกรรมและความเป็นอิสระ การไหลเวียนของสารสนเทศ ความคิดสร้างสรรค์ การให้รางวัลและการฝึกอบรม และพบว่าจำนวนของระดับการบริหารอย่างเป็นทางการและจำนวนของพนักงานในทีมมีความสัมพันธ์เชิงลบกับนวัตกรรม ในขณะที่ขนาดของทีมโครงการที่มีจำนวน 2-5 คน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรม

- Abbey and Dickson พบว่าการให้รางวัลตามผลการดำเนินงาน ความยืดหยุ่นและการรับรู้เรื่องนวัตกรรมของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับจำนวนของนวัตกรรมที่ได้เริ่มต้น ปรับปรุง และนำมาใช้

กระบวนการนวัตกรรมจะเลือกโครงสร้างและบทบาทอำนาจของสมาชิกในองค์การให้มีความสอดคล้องกัน การสร้างให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น Shipton et al. (2006 : 3-27) แนะนำว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเกี่ยวข้องกับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ และขั้นตอนที่สองเป็นการนำมาใช้ให้บรรลุผล

- ในขั้นตอนแรกเกี่ยวข้องกับการค้นหา (Exploration) พนักงานต้องยอมรับความเสี่ยงทดลองและมีความยืดหยุ่นในการค้นหาสิ่งใหม่ และปรากฏการณ์ที่มีความแตกต่าง

- ในขณะที่การจะประสบความสำเร็จในขั้นตอนที่สอง พนักงานต้องการการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดสิ่งใหม่ (Exploration) และได้รับการสนับสนุนให้สร้างสิ่งใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ศึกษาองค์การในอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 30 แห่งพบว่าการรวมวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมสามารถทำนายนวัตกรรมองค์การได้ วิธีปฏิบัติเหล่านั้นมีอิทธิพลในทุกขั้นตอนของวงจรการเรียนรู้ขององค์การ (ระบุถึงการสร้างแลกเปลี่ยนและการนำความรู้มาใช้) เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ Laursen and Foss (2003 : 243-263) ที่สรุปว่า องค์การควรนำวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance HR Practices) มาใช้ ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่ถูกออกแบบเพื่อสร้างการกระจายอำนาจและสนับสนุนการแก้ปัญหาในระดับองค์การ องค์การที่สามารถทำให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้จะสร้างให้เกิดความรู้ที่ไม่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน (Tacit Knowledge) และทำให้มีความใกล้ชิดกับงานที่พนักงานทำอยู่ ซึ่งการแพร่กระจายความรู้จะเพิ่มมากขึ้นในองค์การที่มีการทำงานเป็นทีม และมีค่านิยมสัญญาณในการทำงานผ่านการหมุนเวียนงานและการทำโครงการ

ในการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์การต้องสร้างกรอบแนวคิดที่ทำให้พนักงานมีความชัดเจนเกี่ยวกับงานที่พวกเขาต้องทำและมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- องค์กรต้องมีความชัดเจนว่า ความรับผิดชอบของพนักงานอยู่ที่ใดและเสนอการสนับสนุนพนักงานเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- องค์กรต้องมีกลไกการทำงานที่จำเป็นในการสนับสนุนการมุ่งเน้นการเรียนรู้ โดยการทำโครงการ การหมุนเวียนงาน และการเยี่ยมหน่วยงานภายนอก พนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ต้องการตั้งคำถามและท้าทายต่อแนวทางการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

องค์กรต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการสนับสนุนผลการทำงาน นอกจากนี้ องค์กรต้องทำให้พนักงานมีความสนใจในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ และแตกต่างเพื่อการดำรงอยู่ในอนาคต ทั้งนี้การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องนำเสนอกลุ่มของวิธีปฏิบัติที่สนับสนุนนวัตกรรมองค์กร แปะสร้างกลไกการทำงานเพื่อสนับสนุนให้พนักงานเน้นการค้นหาลิขสิทธิ์ใหม่โดยเชื่อมโยงกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

นวัตกรรมที่แตกต่างจะให้ความสำคัญกับกระบวนการที่แตกต่างกันและกำหนดความต้องการที่แตกต่างกัน ผลจากการฝึกอบรมทำให้พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ได้รวดเร็วมากขึ้น และเพิ่มความสามารถทางด้านนวัตกรรม ยิ่งกว่านั้นพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญและหาความรู้ที่กว้างขึ้นจะสร้างสรรค์นวัตกรรมได้มากกว่า

### การให้รางวัลตามสถานการณ์

พนักงานในองค์กรต้องการสิ่งกระตุ้นเพื่อให้กระบวนการทางด้านนวัตกรรมดียิ่งขึ้นพฤติกรรมของคนสามารถอธิบายได้ 2 ลักษณะ คือ การได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และการได้รับการยอมรับทางสังคม ทั้งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และการยอมรับทางสังคมต่างก็ช่วยสร้างสิ่งกระตุ้นให้กับพนักงาน ดังนั้น สิ่งกระตุ้น (Incentive) สำหรับพนักงานสามารถแบ่งเป็น สิ่งกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน (Material Incentive) คือผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสิ่งกระตุ้นที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non (Exploration) คือการยอมรับทางสังคม โดยแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกันในกิจกรรมทางนวัตกรรม

รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งเป็นรางวัลที่เป็นรูปธรรม เช่น โบนัส การเพิ่มค่าจ้างหรือการให้รางวัลก่อให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการทำงานมีความล้มเหลวในการทำให้ความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น เนื่องจากพนักงานถูกขัดขวางจากแรงจูงใจภายใน

หากพนักงานรู้สึกถูกควบคุมโดยบุคคลอื่น เช่น บุคคลหรือกลุ่มคนที่รับผิดชอบการจัดสรรการจ่ายค่าตอบแทน พวกเขาจะมีการหาข้อมูลใหม่ ๆ และการสร้างเพื่อแก้ปัญหาบ่อยลงโดยการเก็บความพยายามและวิธีการในการทำงานไว้ เช่นเดียวกับ Mehr and Shaver (1996) พบว่ารางวัลที่จ่ายบนพื้นฐานของผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมสามารถทำให้นวัตกรรมแย่ลง

พนักงานส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือนที่สูงขึ้น เป็นการยากที่จะใช้สิ่งกระตุ้นทางวัตถุในการสนับสนุนพนักงานในการทำกิจกรรมนวัตกรรมในโครงการระยะยาวและมีความเสี่ยงสูง นอกจากนี้ระดับความรู้ของพนักงานในองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมจะมีมากกว่าพนักงานในองค์กรแบบดั้งเดิม พนักงานที่มีส่วนในนวัตกรรมต้องการการตระหนักรู้ถึงตนเอง (Self-Actualization) ดังนั้นพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะทำความคิดและความสนใจของตนเอง

หลักฐานทางการวิจัยที่เกิดขึ้นแนะนำว่ามีความเป็นไปได้ในการออกแบบระบบการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งสนับสนุนทั้งความคิดสร้างสรรค์และการทำให้นวัตกรรมบรรลุผล ในการศึกษาของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Amabile et al. (1996) แสดงให้เห็นว่า รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินสามารถยืนยันผลของสรรณะที่มีหรือทำให้ผลการทำงานดีขึ้น

การแบ่งผลประโยชน์ (Gainsharing) ถือเป็นเครื่องมือสำหรับกระตุ้นผลผลิตและนวัตกรรมโดยใช้วิธีการแบ่งผลประโยชน์จากคุณค่าที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นรางวัลสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งการแบ่งผลประโยชน์เป็นคำที่ใช้สำหรับอธิบายระบบที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งใหม่ที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าสิ่งกระตุ้นที่เป็นตัวเงินน่าจะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความกระตือรือร้นของพนักงาน ในขณะที่สิ่งกระตุ้นที่ไม่เป็นตัวเงินสามารถตอบสนองความต้องการด้านการตระหนักถึงตนเอง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรม ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับประเภทของพนักงานด้วย เช่น พนักงานในระดับล่างอาจต้องการสิ่งกระตุ้นที่เป็นตัวเงินมากกว่าการได้รับเข็มทิศชูเกียรติ

## 2.8 งานวิจัยเกี่ยวข้อง

การกำหนดนโยบายสาธารณะมีกระบวนการที่สำคัญของการกำหนดปัญหา 2 ขั้นตอน ได้แก่ การสนทนาหรือการพิจารณาทางนโยบาย (Policy Discussion) และการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์ (Empirical Analysis) เพื่อให้เห็นถึงปัญหาดังกล่าวว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชุมชน สังคม ซึ่งจะต้องมีข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อมูลดังกล่าวจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องของกฎหมาย และความเข้าใจตามหลักทฤษฎีเหตุและผล จะต้องระบุให้เห็นว่าอะไรคือ ปัญหาของนโยบาย แล้วชุมชนที่ได้รับผลกระทบได้รับผลประโยชน์ที่ดีที่สุดแก่พวกเขา มีรายได้ที่เกิดขึ้นเท่าไร ซึ่งจะต้องตอบคำถามสำหรับนโยบายเหล่านี้ให้ได้ (J.M. Davis, R. Ossowski, and A. Fedelino, 2003 pp.13 – 44) การกำหนดนโยบายต่างๆ จะต้องได้รับฉันทามติจากประชาชน เพราะประชาชนจะสะท้อนปัญหาเชิงลึก จะต้องสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายมุมมองให้ครอบคลุมทุกด้าน และนำมาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผน การตัดสินใจ (J.R.Brent Ritchie, 1988 pp. 199 – 212) เพื่อนำปัญหาที่เกิดขึ้นไปสู่การกำหนดวาระนโยบาย

การกำหนดวาระนโยบายประกอบด้วยกระแสการเมือง กระแสตัวปัญหา และกระแสนโยบาย ซึ่งเป็นกรอบในการอธิบายการเข้าสู่วาระนโยบาย ประเด็นวาระนโยบายจะต้องอาศัยผู้สร้างหรือผู้ผลักดันนโยบายเป็นตัวแปรสำคัญ หรือเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบายเห็นความสำคัญกับปัญหา และเป็นผู้ที่ทำให้นโยบายเข้าสู่วาระการพิจารณาของรัฐบาล (เปียกร หวังมหาพร, 2546 หน้า 209 – 215) โดยใช้ตัวแบบชนชั้นนำ และตัวแบบสถาบัน ได้เข้ามามีบทบาทในการผลักดันให้การกำหนดนโยบายประสบความสำเร็จ (จิรทร วัฒนกุล, 2549 หน้า 300 – 324) และนโยบายสาธารณะนั้นเป็นผลจากการช่วงชิงและต่อรองของกลุ่มต่าง ๆ โดยกลุ่มที่มีผู้นำเข้มแข็งมีเครือข่ายมาก และมีช่องทางใกล้ชิดผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นกลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์จากนโยบายสาธารณะมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ (ประวิตร ไวรุ่งเรืองกุล, 2553 หน้า 163 – 176) การรับรู้บริบททางการเมือง ความเข้าใจของตัวแสดงนโยบาย การตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบาย การรับรู้ปัญหา ทั้งหมดที่กล่าวมานี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายทั้งสิ้น (Do Phu Hai, 2010 p. 2) ส่วนบุหลัน ทองกลีบ ได้ค้นพบข้อเท็จจริงว่าการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบายที่มาจากข้าราชการ หรือภาครัฐ นั้นจะต้องมีการทบทวนบทบาทโดยปรับเปลี่ยนจากเชิงรับมาเป็นเชิงรุก ด้วยการจัดทำประชาพิจารณ์ก่อนทุกครั้งที่กำหนดนโยบายสาธารณะ (บุหลัน ทองกลีบ, 2550 หน้า 425 – 431)

ไวภูณัฐ ครองยุทธ (2544 : 58) จากผลการวิจัยพบว่าศักยภาพในการจัดองค์กรเพื่อแสวงหารายได้ของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานีอยู่ในระดับต่ำ เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดวิสัยทัศน์และขาดเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการศึกษาไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแสวงหารายได้ของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรเป็นผู้ดำเนินการหารายได้ในการจัดหาผลประโยชน์จากที่ดินและ อาคารสถานที่ แต่อาจารย์ผู้สอนควรหารายได้โดยการจัดสัมมนาและการวิจัย

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2534: 51) มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐน่าจะได้รับอิสระในการใช้เงินสมทบของบุคลากรในการจัดทรัพยากรที่มีเพื่อนำมาใช้ดูแลบุคลากรและบริหารงานต่าง ๆ ทางด้านการศึกษา การพึ่งพางบประมาณแผ่นดินจะลดน้อยลง ยกเว้นแต่ในส่วนที่รัฐต้องการใช้เป็นเครื่องมือทางนโยบาย เช่นการให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ที่ยากแค้นเงินทุน หรือการส่งเสริมกิจกรรม การเรียนการสอนทางด้านเทคโนโลยีและการผลิตบัณฑิตในสาขาที่รัฐเห็นว่าเป็นความต้องการของสังคม และจำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ พบว่า มหาวิทยาลัยของรัฐควรมีอิสระในการหารายได้รูปแบบเอกชน มีอิสระในการร่วมลงทุนกับเอกชน คณะอาจารย์สามารถรับงานจากภาคเอกชน และแบ่งปันรายได้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามกติกาที่สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งจะกำหนดขึ้น มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งควรมีกรรมสิทธิ์ครอบครองสิ่งหาริมทรัพย์และใช้ประโยชน์หารายได้จากการครอบครองได้

สุรพล นิติไกรพจน์ (2540 : 1083-1108) ได้กล่าวถึงการหารายได้ของมหาวิทยาลัยไทยไว้ว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการตามนโยบายและการบริหารงานตามความจำเป็นเพื่อให้สามารถดำรงความเป็นอิสระ ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเอาไว้ การหารายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ใช่เพียงงบประมาณอีกก้อนหนึ่งที่จะนำมาสนับสนุนรายจ่ายที่ไม่ได้รับงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น หากแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะบ่งชี้ถึงระดับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม ปัญหาประการสำคัญที่อาจจะเป็นอุปสรรคสำหรับมหาวิทยาลัยทั้งหลายในอันที่จะพยายามจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัยเองทั้ง ๆ ที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งต่างมีศักยภาพในทางวิชาการ มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า และมีความรู้ในการจัดการที่ดีเยี่ยมในสาขาวิชาการด้านต่าง ๆ คือ ปัญหาในเรื่องความไม่สนใจในอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของมหาวิทยาลัยในการดำเนินการเพื่อจัดหารายได้ของตนเองประการหนึ่ง กับ ปัญหาไม่ทราบแนวทางและรูปแบบที่ชัดเจนในการดำเนินการเพื่อจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัยอีกประการหนึ่ง ในการดำเนินการและไม่มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างในเรื่อง นั้น ๆ มาก่อนผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวนมากจึงมีความลังเลที่จะดำเนินการเพื่อหารายได้ของมหาวิทยาลัยในรูปแบบที่ตนไม่เคยดำเนินการมาก่อน และความลังเลดังกล่าวก็มักจะนำไปสู่การตัดสินใจไม่ดำเนินการในกิจกรรมที่พึงกระทำเพื่อหารายได้ของมหาวิทยาลัยไปเสีย จึงเห็นว่าการทำความเข้าใจในประเด็นข้อกฎหมายและนำเสนอรูปแบบการหารายได้ของมหาวิทยาลัยที่ได้การดำเนินการเป็นผลมาแล้วจึงน่าจะมีความจำเป็นและจะเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดแนวทางในการจัดองค์กรเพื่อหารายได้ของมหาวิทยาลัยต่อไป

ผุสดี ผลสารมย์ (2544 : 122-123) พบว่าบทบาทของภาครัฐต่อการสนับสนุนด้านงบประมาณ ทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีแนวโน้มลดลง ดังนั้น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะต้องพึ่งตนเองมากขึ้นด้วย จึงต้องแสวงหาแนวทางการหาแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น และมีการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ เพื่อรับการศึกษามากขึ้น เช่นการจัดการและการเงินจะเน้นการบริหารเชิงธุรกิจ การจัดการอุดมศึกษาจะมีการเปลี่ยนวิธีการบริหารโดยนำองค์ความรู้ด้านการประกอบธุรกิจมาใช้สนับสนุนงบประมาณ

วันชัย ศิริชนะ (2540 : 43-45) มีความเห็นว่าการแสวงหารายได้ของมหาวิทยาลัยมีอยู่หลายประการแต่ที่ปฏิบัติกันมากที่สุดคือ การให้บริการวิชาการ นับตั้งแต่การจัดสัมมนา การเป็นที่ปรึกษาให้กับ เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบให้สถาบันการศึกษาเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัทเอกชนซึ่งนิยมทำกันอยู่หลายมหาวิทยาลัย ส่วนการร่วมหุ้นให้เกิดดอกออกผลหลาย ๆ มหาวิทยาลัย ยังมีข้อจำกัดโดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยและกฎระเบียบ แต่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเอื้อให้ดำเนินการอย่างนั้นได้ เพราะฉะนั้น รูปแบบของการหารายได้จึงต้องคิดว่าในอนาคตจะหารายได้จากแหล่งอื่น ๆ ได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรเพื่อหารายได้นี้เกิดขึ้นได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน คือ

1. ความเข้มแข็งภายในของมหาวิทยาลัย ความเข้มแข็งทางวิชาการ ความเข้มแข็งของบุคลากร ความเข้มแข็งในเชิงบริหารจัดการว่าจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ ความเข้มแข็งภายในมหาวิทยาลัยจะช่วยเหลือหนุนในการหารายได้ ซึ่งถ้าหากมีความขัดแย้งกันอยู่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถหารายได้และไม่สามารถก้าวสู่ภายนอกมหาวิทยาลัยได้

2. การสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยเปิดตัวให้บริการกับสังคมภายนอกได้ การบริหารเชิงธุรกิจ สภามหาวิทยาลัยต้องเกื้อหนุนและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ถ้าเป็นสภาตรายาง อธิการบดีจะเหนื่อยและขาดความมั่นใจในการหารายได้อย่างยิ่ง อาจจะถูกจับตามอง เพราะการใกล้ชิดกับธุรกิจอาจจะมีเสียงครหาได้ โดยสภามหาวิทยาลัยต้องมีความเข้มแข็งและให้การสนับสนุนในการดำเนินการของอธิการบดีและคณะบดีของแต่ละคณะ ความเข้มแข็งทางวิชาการ ทางการบริหารและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย เป็นกุญแจสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรหารายได้ในมหาวิทยาลัยขึ้น

การหารายได้จะทำให้สภามหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนและภาวะผู้นำของอธิการบดีเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างองค์กรเพื่อหารายได้ โดยต้องมีการบริหารงานที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์และมีความเข้มแข็งทางวิชาการในมหาวิทยาลัยควบคู่กันไปด้วย

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2540 : 45-46) แนวทางการจัดองค์กรเพื่อหารายได้นั้น มีอยู่ 2 แนวทาง คือ

1. การจัดโครงสร้างของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการหารายได้ จากการบริหารกันเองภายในมหาวิทยาลัยบริการนักศึกษามาเป็นบริการสู่สังคมภายนอกตามภารกิจของมหาวิทยาลัย ดังนั้น เมื่อองค์กรมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติเป็นองค์กรประเภทใช้เงิน (Expending Organization) ทำอย่างไรจึงจะให้ป็นองค์กรประเภทหารายได้ (Earning Organization) โดยอาศัยองค์กรเดิมหารายได้ เช่น การเปิดโอกาสให้ภาคอุตสาหกรรมและภาคเอกชนเข้ามาใช้เครื่องมือบางอย่างของศูนย์ได้ โดยได้ผลประโยชน์ตอบแทนทำให้มหาวิทยาลัยมีรายได้ทันที โดยไม่ต้องตั้งองค์กร เพียงแต่จัดระบบบริหารเวลาอย่าให้ตรงกับการเรียนการสอน ซึ่งเป็นเรื่องของวิธีการจัดการว่าจะทำอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การเสริมโครงสร้างปกติ คือ จัดให้มีองค์กรตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยซึ่งมีหน้าที่หลักในการหารายได้ ซึ่งมหาวิทยาลัยในต่างประเทศนิยมทำกันมาก โดยจะมีตำแหน่งที่เรียกว่า Vice President for Development หรือ รองอธิการฝ่ายพัฒนา ซึ่งการพัฒนาตรงนี้คือ Fund Raising คือ ฝ่ายหาเงินซึ่งจะหาในรูปแบบต่าง ๆ กันและมีบุคลากรมืออาชีพเข้ามารวมเป็น Team Raising ทีมนี้จะไม่ค่อยอยู่ที่มหาวิทยาลัยแต่จะทำหน้าที่เป็นคณะหาเงิน ลักษณะนี้เพียงแต่เสริมโครงสร้างปกติเข้าไปแล้วให้มีตำแหน่งหน้าที่และมีบุคลากรมารองรับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเองเป็นต้นแบบในเรื่องนี้โดยมีองค์กรที่มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สิน คือ สำนักงานทรัพย์สิน จัดเป็นการเสริมโครงสร้างโดยไม่ต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล แต่อาศัยความเป็นนิติบุคคลของมหาวิทยาลัยเอง เมื่อตั้งขึ้นแล้วนำไปหาประโยชน์เชิงพาณิชย์

เทียนฉาย กิระนันท์ (2539 : 49-70) พบว่าปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้จัดกิจกรรมการหารายได้รูปแบบต่าง ๆ มากมาย นับตั้งแต่การเปิดสอนระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษาเป็นหลักสูตรพิเศษต่างหากจากหลักสูตรปกติ โดยเรียกเก็บค่าใช้จ่ายเป็นอัตราที่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับหลักสูตรปกติ นอกจากนั้นก็มีการให้บริการทางวิชาการที่เป็นการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นและปานกลาง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสัมมนาและการประชุมทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ การให้บริการการปรึกษาทางวิชาการ การวิจัย การศึกษาต่อเนื่องและอื่น ๆ กิจกรรมการหารายได้เหล่านั้นทำให้เกิดรายได้เป็นจำนวนไม่ใช่น้อย

สุธรรม อารีกุล (2541 : 58-63) ได้นำเสนอทางเลือกในการหารายได้ของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1. การจัดระบบผสมผสานกับระบบราชการภายในสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาซึ่งอยู่ภายใต้ระบบราชการสามารถหาทางออกได้โดยจัดระบบผสมผสานกับระบบราชการภายในสถาบันได้หลักการผสมผสานคือ บริหารจัดการงบประมาณแผ่นดินตามระบบราชการและบริหารจัดการเงินนอกงบประมาณแผ่นดินตามระบบของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งไม่ใช่ระบบราชการ ทั้งนี้ โดยอาศัยพระราชบัญญัติและไม่ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่

2. การจัดระบบคู่ขนานกับระบบราชการภายในสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถจัดระบบคู่ขนานระหว่างระบบราชการและระบบนอกราชการภายในสถาบันได้ โดยที่หน่วยงานใดมีความเข้มแข็งสามารถหารายได้มากก็อาจแยกออกเป็นหน่วยงานอิสระที่มีการบริหารจัดการที่ไม่ใช่ระบบราชการซึ่งทำให้การบริหารและการจัดการมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและการจัดหารายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยได้ดียิ่งขึ้น หน่วยงานที่เป็นอิสระนี้ไม่ขึ้นกับระบบราชการโดยเป็นหน่วยงานที่มุ่งหวังผลกำไร ผลประโยชน์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structured) เป็นเครื่องมือจากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มสายการปฏิบัติการ

#### 3.1 หน่วยในการวิเคราะห์

หน่วยในการวิเคราะห์ของการวิจัยในครั้งนี้ ได้แบ่งกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานทั่วไป ผู้อำนวยการส่วนวิทยบริการ ผู้จัดการโรงแรมหลวงชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ และผู้จัดการศูนย์เกษตร อาหารและพลังงาน วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ กลุ่มที่ 2 กลุ่มสายปฏิบัติการ ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักประชาสัมพันธ์ นักวิชาการเกษตร

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structured Interview) การสร้างเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ชัดเจน ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. คำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย คำถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เป็นรูปแบบของคำถามเป็นปลายเปิด
2. นำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ตลอดจนสำนวนภาษาในการสื่อความหมาย
3. นำข้อบกพร่องของแนวทางการสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไข

คำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อตอบคำถามการวิจัย ดังนี้

1. ท่านมีบทบาท และแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ อย่างไร

2. ขอให้ท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ว่ามีแนวทาง หรือกระบวนการกำหนดนโยบายอย่างไร

3. ท่านคิดว่า หากมีการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ควรจะมีการกำหนดประเด็นปัญหาอะไรที่เกิดขึ้น ตลอดจนวิเคราะห์สภาพปัญหา ผลกระทบหรือไม่ อย่างไร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย มีหน่วยงานอะไรบ้าง หรือมีบุคคลสำคัญท่านใดบ้าง

4. ท่านคิดว่า หากมีการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ท่านมีหลักคิดหรือแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ก่อนกำหนดเป็นนโยบายอย่างไร

5. แนวทางในการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร เพื่อให้การกำหนดนโยบายมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปปฏิบัติได้

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเตรียมการและการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจะเริ่มจากการติดต่อประสานไปยัง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จนถึงก่อนเข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยทำการติดต่อกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อนัดวัน เวลาที่จะขอสัมภาษณ์พร้อมทั้งแจ้งแนวคำถามไว้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมตัวในการตอบคำถามการสัมภาษณ์
3. เตรียมการสัมภาษณ์และอุปกรณ์ที่ใช้ เช่น แนวทางการสัมภาษณ์ สมุดบันทึก แฟ้มรวบรวมข้อมูล เครื่องบันทึกเสียง
4. ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามวัน เวลาที่นัดหมายไว้ ผู้วิจัยได้แนะนำตนเองกับผู้ให้การสัมภาษณ์ ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์โดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น พร้อมทั้งจดบันทึกตามคำสัมภาษณ์โดยละเอียด ตลอดจนขออนุญาตผู้ให้การสัมภาษณ์ในการบันทึกเสียง
5. จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ออกมาลดทอนข้อมูล (Data Reduction) เพื่อคัดกรองเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่ทำการวิจัย โดยผู้วิจัยจะทำตารางจัดระบบข้อมูลแยกเป็นประเภท จัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นคำถามการวิจัย ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้จะทำให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ๆ และนำมาอ้างอิงในการเสนอผลการวิจัยได้อย่างเป็นระบบ และครอบคลุมเนื้อหาสำคัญได้ทั้งหมด
6. กำหนดรูปแบบการแสดงผลข้อมูล ซึ่งเป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูลในรายงานผลการวิจัย โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของการพรรณนา (Descriptive) อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกันตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ และอภิปรายผลสิ่งที่ศึกษาออกมาให้ได้ทราบและใช้ประโยชน์ต่อไป

### 3.4 การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบความแม่นยำ โดยวิธีตรวจสอบด้านเนื้อหาข้อความในการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ข้อความคำถามในแบบสัมภาษณ์ของการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) กับผู้เชี่ยวชาญโดยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้เรียบเรียงไว้แล้วไปให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหา ว่าแบบสัมภาษณ์ที่ได้ออกแบบไว้ครอบคลุมเนื้อหาวัตถุประสงค์และแนวคิดต่าง ๆ ครบถ้วนหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวมาปรับแก้และนำมาทดสอบก่อนเก็บข้อมูลจริงเพื่อหาความน่าเชื่อถือของแบบสัมภาษณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยจะเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การบันทึกเสียง ตลอดจนข้อมูลเอกสาร จะมีการแยกหมวดหมู่ แบ่งข้อมูลเป็นกลุ่ม ๆ เขียนข้อสรุปชั่วคราวและแปลงข้อมูลอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความชัดเจน จนกระทั่งสรุปผล ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรและทรัพยากรทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders พิจารณาข้อเสนอแนะ แสดงความคิดเห็น เพื่อยืนยันความเหมาะสมในข้อเสนอแนะดังกล่าว หรือแนวคิดที่ได้จากการวิจัย เพื่อให้ผลงานวิจัยมีความน่าเชื่อถือ และมีการยอมรับงานวิจัยในครั้งนี้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ จึงใช้การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนาเป็นหลัก เมื่อเก็บข้อมูลตามวิธีการและเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาเรียบเรียงเพื่อบูรณาการและหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ จากข้อมูลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยในส่วนของเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดทำระเบียบข้อมูลมาเสนอเป็นข้อมูลจริงที่ค้นพบเพื่อนำไปสู่การหาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิจัย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เขตอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจทรัพยากร ของวิทยาเขตชุมพรเขตอุตสาหกรรม เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรการศึกษาที่สามารถก่อให้เกิดรายได้ ทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดขึ้นจากงานวิจัย นำไปสู่เชิงพาณิชย์ การบริหารทรัพยากรกายภาพ เช่น อาคารสถานที่ เป็นต้น เพื่อศึกษาบทบาทของตัวแสดงในการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ และสุดท้ายเพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตอุตสาหกรรม

#### การสำรวจทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้

##### ทรัพยากรด้านกายภาพ

สถาบันอุดมศึกษามีอาคารที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญของอาคารเรียนที่ดี มีห้องครบทุกประเภท พื้นที่ใช้สอยที่ใช้ในการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุกประเภทมีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ประจำจำนวนนักศึกษาในแต่ละหลักสูตร และจำนวนนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษาตามเกณฑ์พื้นที่ใช้สอยอาคารโดยประมาณ รวมทั้งต้องจัดให้มี ห้องสมุดตามเกณฑ์มาตรฐาน มีครุภัณฑ์ประจำอาคาร ครุภัณฑ์การศึกษา และคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอต่อการจัดการศึกษา ทั้งนี้ อาคารและบริเวณอาคารจะต้องมีความมั่นคง ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ หรือความจำเป็นอย่างอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษา นอกจากเป็นครุภัณฑ์ประกอบการเรียนการสอนเป็นหลักแล้ว สามารถก่อให้เกิดรายได้จากรายการครุภัณฑ์ดังกล่าวด้วย

อาคารสถานที่ การบริหารทรัพยากรกายภาพ ได้เปลี่ยนแนวคิดที่ว่าอาคารเป็นเพียงสถานที่ทำงาน และรวมถึงผู้คนที่มิได้มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการดูแลและจัดการที่ดี มาสู่ความคิดที่ว่า อาคารจะต้องกลายมาเป็นเครื่องมือหรืออาวุธในทางธุรกิจใหม่ ที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพในทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และผลผลิตให้กับองค์กร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างอาคาร องค์กร และมนุษย์ ตลอดจนประสิทธิภาพของอาคาร จึงกลายเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงในการดำเนินการธุรกิจขององค์กรได้ ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรกายภาพ การบริหารอาคารสถานที่ เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องจากการวางแผน การจัดทำ การดำเนินการ และการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารทั้งหมด รวมทั้งงานบริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อก่อให้เกิดรายได้ เกิดสภาพแวดล้อมที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ เกิดมูลค่าสูงสุดทางการลงทุน โดยอยู่ภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

โดยสรุปแล้ว การบริหารทรัพยากรกายภาพเป็นกระบวนการทำงานบริหารจัดการ กำกับการใช้ และดูแลซ่อมบำรุงอาคารและทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน สถานที่และสภาพแวดล้อม ให้มีความพร้อมและตอบสนองการใช้งาน เอื้อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้และเจ้าของอาคาร โดยกำหนดให้กิจกรรมและเป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลาง อาคารจึงเป็นเครื่องมือสนับสนุนขององค์กร ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิชาชีพและวิชาการทางด้านการบริหารอาคาร แม้ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นองค์ความรู้ตามแนวคิดใหม่ แต่เดิมนั้นจะรู้จักในชื่อต่างๆ เช่น งานอาคารสถานที่ งานซ่อมบำรุง งานบริหารอาคาร งานจัดการอาคาร เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรกายภาพจะบูรณาการความรู้สามแขนงเข้าด้วยกัน คือ ความรู้ด้านอาคาร หรือทรัพยากรกายภาพ ความรู้ด้านการจัดการ และความรู้ด้านการเงิน ครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่การดูแลประจำวัน ไปสู่การจัดการใช้สอยและการวางแผนในระยะยาว โดยจะเกี่ยวข้องทั้งทรัพยากรกายภาพ ระบบการทำงาน และผู้ใช้อาคาร

สำหรับทรัพยากรกายภาพ ของวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ที่ก่อให้เกิดรายได้ ได้แก่ อาคารหอพักนักศึกษา อาคารเรียนรวม ห้องประชุมขนาดเล็ก จนถึงขนาดใหญ่ สถานที่จัดงานนิทรรศการ หรืองานรื่นเริงต่าง ๆ สถานที่รับฝึกงานของนักศึกษาทางการเกษตรทุกมหาวิทยาลัย หรือสถานที่ฝึกอบรมทางวิชาการ ซึ่งในอนาคตจะพัฒนาไปสู่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ศูนย์การพัฒนาผู้นำเกษตรกรุ่นใหม่ ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

### ทรัพยากรทางวิชาการ

สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษาและแผนการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนอง ความต้องการของประเทศ และผู้ใช้บัณฑิตโดยรวม มีหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการบริการการศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนาปรับปรุงการบริหารวิชาการ

ทั้งนี้ทรัพยากรทางวิชาการ ของวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ นอกจากผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ใฝ่รู้ ใฝ่งาน แล้วยังมีทรัพยากรทางวิชาการที่ได้มาจากด้านการวิจัย และนำไปสู่การบริการวิชาการแก่สังคม ดังนี้

ด้านการวิจัย สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และภายใต้จุดเน้นเฉพาะ โดยมีการดำเนินการตามนโยบาย แผน งบประมาณ มีการ บริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัย ส่งเสริมและสร้างเครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ผลงานประดิษฐ์ และงานริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สามารถ ตอบสนองความต้องการของสังคมได้ในวงกว้างและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชน

ในการนี้ วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ได้รวบรวมฐานข้อมูลด้านงานจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร/ ลิขสิทธิ์ ซึ่งรวมรวบตั้งปี 2559 – ปัจจุบัน รายละเอียดดังภาคผนวก ค

ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม สถาบันอุดมศึกษามีการให้บริการทางวิชาการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในวงกว้างและกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการโดยการใช้ทรัพยากร ร่วมกันทั้งในระดับสถาบันและระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิ การให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ การจัดทำมี การศึกษาต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการทางวิชาการนี้ สามารถจัดในรูปแบบของการ ให้บริการแบบให้เปล่าหรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนเป็นรายได้หรือเป็นข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มสายการปฏิบัติการ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วนดังนี้

1. บทบาท และแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพยากรสิ้นทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

2. แนวทางในการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพยากรสิ้นทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ และกระบวนการกำหนดนโยบายอย่างไร

ผลการวิจัย บทบาทและแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพยากรสิ้นทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีบทบาทในการให้ข้อมูลปัญหา ประเด็นปัญหา เพื่อเสนอให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อมาร่วมกันทราบประเด็นปัญหาขององค์กรเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพยากรสิ้นทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ และให้บุคลากรในองค์กรตระหนักรู้ต้องการแก้ไข ต้องการเข้ามาจัดการ

2. ผู้บริหารมีบทบาทในการหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพิ่มลดรายจ่ายงบประมาณขององค์กร เช่น งบประมาณลักษณะบูรณาการภาคใต้ตอนบนฝั่งอ่าวไทย ขอสนับสนุนงบประมาณจากกระทรวงภายใต้แผนงานลักษณะบูรณาการ 29 แผนงาน หรืองบประมาณจากหน่วยงานภายนอกในรูปแบบการรับงานบริการวิชาการแก่สังคม ซึ่งปัจจุบันบุคลากรของวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ได้ดำเนินการไปบ้างแล้ว

3. ผู้บริหารมีบทบาทในการหารายได้จากทรัพยากรขององค์กร

- ส่งเสริมการวิจัยและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบโจทย์ปัญหาชุมชน และนำไปสู่เชิงพาณิชย์ มีการร่วมทุนกับภาคเอกชน

- ส่งเสริมให้บุคลากรผลิตงานวิจัยในเชิงพาณิชย์ เพื่อนำไปสร้างผลิตภัณฑ์ หรือแก้ไขปัญหาสังคมได้

- การรับงานวิเคราะห์ทางด้านวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การวิเคราะห์ดิน เพื่อลดการใช้ปุ๋ย หรือการใช้ปุ๋ยให้เหมาะสม การวิเคราะห์ใบปาล์มน้ำมัน เพื่อวิเคราะห์หาสารอาหาร

- การบริการวิชาการแก่สังคมจากเครื่องต้นแบบที่นักวิจัยได้สร้างขึ้น

4. ผู้บริหารมีบทบาทในการกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรในองค์กร รวมกลุ่มทางด้านวิชาการ หรือคิดค้นนวัตกรรมทางการเกษตร หรือเครื่องต้นแบบที่สามารถนำไปสู่เชิงพาณิชย์ได้ และรวมกลุ่มเพื่อบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อก่อให้เกิดรายได้เพิ่มแก่องค์กร

5. ผู้บริหารมีบทบาทในการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความสามารถจากหลากหลายสาขาวิชา เพื่อสร้างกระบวนการทำงานที่สมบูรณ์ ครอบคลุม และมีคุณค่า ได้มาร่วมกันและแบ่งปันความคิด รวมทั้งมีภาคเอกชน สมาชิกชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการแก้ไขปัญหาของสังคม ชุมชน หรือสร้างนวัตกรรม ถือว่าการร่วมมือกันในระดับนี้ถือว่าเป็นความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ องค์กรต่างก็สามารถนำขั้นตอนง่าย ๆ มาใช้เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมในองค์กรของตนได้ หนึ่งในขั้นตอนเหล่านั้นคือ การจัดให้มีการทำงานเชิงโต้ตอบ และจัดกิจกรรมระดมสมองในหมู่คนที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

6. ผู้บริหารมีแนวคิดในการบูรณาการทางวิชาการ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ โดยพิจารณาสังเกตและศึกษาสภาพความเป็นจริง โดยพิจารณาปัจจัยที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง จากนั้นพยายามทำความเข้าใจด้วยเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสร้างต้นแบบแนวความคิด เพื่อวางกรอบวิธีการสร้าง หรือบูรณาการทางวิชาการ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ โดยการสร้างนวัตกรรม หรือนำทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์เพื่อก่อให้เกิดรายได้

7. ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริม และสร้างชื่อเสียงขององค์กร ในการหารายได้จากชื่อเสียงของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทำให้สังคม ชุมชนเห็นภาพของ สจล. วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ อยู่ในใจของประชาชนจังหวัดชุมพร ที่เขาได้เอ่ยนามว่า “เขาโชคดีที่มี สจล. วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ในพื้นที่จังหวัดชุมพร” และเป็นสถาบันที่สร้างโอกาส สร้างอาชีพ สร้างเพื่อน สร้างมิตรไมตรี สมกับคำว่า “I LOVE KMITL”

8. ผู้บริหารมีบทบาทที่จะกล้ารับความเสี่ยง ยอมรับและเปิดใจรับการทดลองสิ่งใหม่ และคงความสุขุมเอาไว้ได้เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น แต่คุณต้องเรียนรู้จากมันและไม่ทำผิดพลาดแบบเดิมอีก ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทน และมองหากลไกขององค์กรที่จะมาจัดการกับเรื่องนี้ และมีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรรู้ว่า ความเสี่ยงสมเหตุสมผลนั้นเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ เนื่องจากมันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้า

9. ผู้บริหารมีบทบาทในการสนับสนุนความคิดที่ดี และปกป้องความคิดนั้นให้สามารถผ่านเส้นทางที่ยากลำบากก่อนที่จะไปถึงจุดที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ หรือก่อให้เกิดรายได้ได้

ดังนั้น ถ้าบุคลากรในองค์กรมีความคิดที่ยอดเยี่ยม แล้วมีผู้บริหารระดับอาวุโสคนใดที่ให้ความสนใจมากพอจนกล้าจะเป็นผู้อุปถัมภ์ความคิดนั้นหรือไม่ ? และผู้บริหารนั้นจะให้การปกป้องความคิดและทรัพยากรจำเป็นหรือไม่

ถึงแม้ว่าการอุปถัมภ์ของผู้บริหารระดับสูงจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมที่สร้างความแตกต่างโดยสิ้นเชิง แต่การสนับสนุนดังกล่าวก็ไม่ได้เป็นผลดีเสมอไป ผู้บริหารระดับสูงนั้นไม่ได้เป็นผู้หยั่งรู้มากกว่าไปกว่าผู้บริหารคนอื่น และในบางครั้งพวกเขาก็เติมพนักกับสิ่งผิด อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การอุปถัมภ์โดยผู้บริหารระดับสูงนั้นก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงได้โดยสิ้นเชิง

### แนวคิดของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

1. นักวิทยาศาสตร์ได้มีบทบาทและแนวทางการรับงานวิเคราะห์ทางด้านวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การบริการวิเคราะห์ดินและใบพืชเศรษฐกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ปุ๋ยหรือปรับปรุงดิน เพื่อลดการใช้ปุ๋ยหรือการใช้ปุ๋ยให้เหมาะสม การวิเคราะห์ใบปาล์มน้ำมัน เพื่อวิเคราะห์หาสารอาหาร

2. เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการ ได้มีแนวคิดรับงานบริการวิชาการ และรับงานบริการวิชาการผ่านสำนักบริหารงานวิจัยและนวัตกรรมพระจอมเกล้าลาดกระบัง

3. แนวคิดของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้มีการรวมกลุ่มทางวิชาการเพื่อรับงานบริการวิชาการแก่สังคม ได้แก่

3.1 การรับงานจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือจัดแผนการปฏิบัติงาน

3.2 รับงานอบรมการทำบัญชี หรือ การทำ ERP ให้กับหน่วยงาน

3.3 มีแนวคิดจัดทำโครงการสนับสนุนอุตสาหกรรมกลุ่มคลัสเตอร์ สนับสนุนผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น โครงการคลัสเตอร์ปาล์มน้ำมันจังหวัดชุมพร

4. แนวคิดการสร้าง Soft were สำเร็จรูปในการทำบัญชี หรือระบบงานอื่น ๆ ให้กับหน่วยงานภายในจังหวัดชุมพร หรือหน่วยงานอื่น ๆ ว่าจ้างให้ทำระบบสารสนเทศกับหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานยังให้แนวคิดเกี่ยวกับการพันธมิตรเพื่อการสนับสนุนการบริหารทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อก่อให้เกิดรายได้ และลดความเสี่ยงหรือค่าใช้จ่ายในการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐไม่มีประสบการณ์ทางด้านการทำธุรกิจ หรือหารายได้อย่างจริงจัง

6. สถาบันควรเข้าร่วมกับมหาวิทยาลัย หรือสถาบันการวิจัย เพื่อต่อยอดงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ และทำสัญญาข้อตกลงเรื่องทรัพย์สินทางปัญญาและการแบ่งปันผลตอบแทนให้ชัดเจน

7. การสร้างพันธมิตรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความเชี่ยวชาญ หรือเป็นการพยายามเรียนรู้จากอีกฝ่ายหนึ่งในเรื่องที่สถาบันไม่มีความรู้ หรือยังขาดความรู้และประสบการณ์

8. ผู้บริหารควรกระตุ้นทีมงาน ให้ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อช่วยสร้างความท้าทายและนำมุมมองใหม่ ๆ เข้าสู่สถาบัน ที่สำคัญเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยเฉพาะภาพลักษณ์การทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนานวัตกรรม หรือทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันที่มีต่อกลุ่มอุตสาหกรรม หรือหน่วยงานภายนอกได้

อย่างไรก็ตาม ตามความเห็นของผู้วิจัย การทำความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นอาจมีความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดปัญหาหลายประการ เพราะฉะนั้นเราจะต้องจัดการความเสี่ยงนั้นให้ได้ ได้แก่

- อาจเกิดปัญหาและความขัดแย้งเกี่ยวกับทำงาน หรือขัดแย้งการแบ่งปันผลประโยชน์ในภายหลัง
- อาจเกิดความขัดแย้งเนื่องจากแต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ต่างกัน เช่น ในกรณีการร่วมวิจัยระหว่างบริษัทเอกชนกับสถาบัน ในขณะที่บริษัทมุ่งไปที่การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างผลกำไร หน่วยงานวิจัยอาจมุ่งสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อเผยแพร่หรือผลักดันให้มีการใช้อย่างแพร่หลาย ซึ่งอาจขัดกับมุมมองของบริษัทได้

9. หากบุคคลภายในองค์กรได้มีการสร้างผลงาน หรือคิดค้นนวัตกรรมจะต้องมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์จะไม่เจริญงอกงาม ถ้าหากปราศจากระบบการให้รางวัลที่กระตุ้นให้คนทำในสิ่งที่นอกเหนือไปจากงานปกติ พลังความคิดสร้างสรรค์นั้นมักจะหดหายไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น จึงต้องมีการสร้างมันขึ้นมาแทนอยู่เสมอ และการให้รางวัลก็จะทำให้บรรลุเป้าหมายนี้ได้

ทั้งนี้ การให้รางวัลอาจจะอยู่ในรูปแบบดังต่อไปนี้

- การแสดงความยอมรับนับถือ ด้วยการให้โล่หรือป้ายประกาศเกียรติคุณ หรือประกาศยกย่องความสำเร็จของบุคคลหรือทีมงาน

- การมีอำนาจ การเปิดโอกาสให้บุคคล หรือทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการต่อไป

- การเฉลิมฉลอง เช่น การจัดงานเลี้ยงฉลองความสำเร็จของการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

- การเติมพลัง ด้วยการให้เวลาหยุดพักการทำงานในโอกาสอันสมควร

10. การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง เปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ขาดการยอมรับ การไม่กระจายอำนาจการบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจทรัพยากร ของวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ที่ก่อก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งได้แก่ ทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถก่อก่อให้เกิดรายได้ ทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดขึ้นจากงานวิจัย นำไปสู่เชิงพาณิชย์ การบริหารทรัพยากรกายภาพ เช่น อาคารสถานที่ เป็นต้น เพื่อศึกษาบทบาทของตัวแสดงในการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ และสุดท้ายเพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อสำรวจทรัพยากร ของวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ที่ก่อก่อให้เกิดรายได้
2. เพื่อศึกษาบทบาทของตัวแสดงในการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้
3. เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

#### การอภิปรายผล

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อสำรวจทรัพยากร ของวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ที่ก่อก่อให้เกิดรายได้ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สำรวจทรัพยากรของวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ที่ก่อก่อให้เกิดรายได้ พบว่า วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ มีทรัพยากรที่แยกเป็นประเภทได้ 2 ประเภท คือ

1. ทรัพยากรด้านกายภาพ
2. ทรัพยากรทางวิชาการ

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาทรัพยากรด้านกายภาพ พบว่า ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษา นอกจากเป็นครุภัณฑ์ประกอบการเรียนการสอนเป็นหลักแล้ว สามารถก่อก่อให้เกิดรายได้จากรายการครุภัณฑ์ดังกล่าวด้วย

อาคารสถานที่ การบริหารทรัพยากรกายภาพ ได้เปลี่ยนแนวคิดที่ว่าอาคารเป็นเพียงสถานที่ทำงาน และรวมถึงผู้คนที่ได้มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการดูแลและจัดการที่ดี มาสู่ความคิดที่ว่า อาคารจะต้องกลายมาเป็นเครื่องมือหรืออาวุธในทางธุรกิจใหม่ ที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพในทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และผลผลิตให้กับองค์กร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างอาคาร องค์กร และมนุษย์ ตลอดจนประสิทธิภาพของอาคาร จึงกลายเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงในการดำเนินการธุรกิจขององค์กรได้ ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรกายภาพ การบริหารอาคารสถานที่ เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องจากการวางแผน การไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดทำ การดำเนินการ และการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารทั้งหมด รวมทั้งงานบริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อ ก่อให้เกิดรายได้ เกิดสภาพแวดล้อมที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ เกิดมูลค่าสูงสุด ทางการลงทุน โดยอยู่ภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

โดยสรุปแล้ว การบริหารทรัพยากรกายภาพเป็นกระบวนการงานบริหารจัดการ กำกับการใช้ และดูแลซ่อมบำรุงอาคารและทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน สถานที่และสภาพแวดล้อม ให้มีความพร้อมและตอบสนองการใช้งาน เอื้อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้และ เจ้าของอาคาร โดยกำหนดให้กิจกรรมและเป้าหมายขององค์การเป็นศูนย์กลาง อาคารจึงเป็นเครื่องมือ สนับสนุนองค์การ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิชาชีพและวิชาการทางด้านการบริหารอาคาร แม้ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นองค์ความรู้ตามแนวคิดใหม่ แต่เดิมนั้นจะรู้จักในชื่อต่างๆ เช่น งานอาคารสถานที่ งานซ่อมบำรุง งานบริหารอาคาร งานจัดการอาคาร เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรกายภาพจะบูรณาการความรู้สามแขนงเข้าด้วยกัน คือ ความรู้ด้านอาคาร หรือทรัพยากรกายภาพ ความรู้ด้านการจัดการ และความรู้ด้านการเงิน ครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่การดูแล ประจำวัน ไปสู่การจัดการใช้สอยและการวางแผนในระยะยาว โดยจะเกี่ยวข้องทั้งทรัพยากรกายภาพ ระบบการทำงาน และผู้ใช้อาคาร

สำหรับทรัพยากรกายภาพ ของวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ที่ก่อให้เกิดรายได้ ได้แก่ อาคาร หอพักนักศึกษา อาคารเรียนรวม ห้องประชุมขนาดเล็ก จนถึงขนาดใหญ่ สถานที่จัดงานนิทรรศการ หรือ งานรื่นเริงต่าง ๆ สถานที่รับฝึกงานของนักศึกษาทางการเกษตรทุกมหาวิทยาลัย หรือสถานที่ฝึกอบรมทาง วิชาการ ซึ่งในอนาคตจะพัฒนาไปสู่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ศูนย์การพัฒนาผู้นำเกษตรกรรุ่นใหม่ ตามแนว เศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

ทรัพยากรทางวิชาการ ของวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ นอกจากผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ใฝ่รู้ ใฝ่ งาน แล้วยังมีทรัพยากรทางวิชาการที่ได้มาจากด้านการวิจัย และนำไปสู่การบริการวิชาการแก่สังคม ดังนี้

ด้านการวิจัย สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และภายใต้จุดเน้นเฉพาะ โดยมีการดำเนินการตามนโยบาย แผน งบประมาณ มีการ บริหารจัดการเพื่อ ส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัย ส่งเสริมและสร้างเครือข่าย การทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ผลงานประดิษฐ์ และงานริเริ่มสร้างสรรค์ที่มี คุณภาพ มีประโยชน์ สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สามารถ ตอบสนองความต้องการของสังคมได้ใน วงกว้างและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชน

ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม สถาบันอุดมศึกษามีการให้บริการทางวิชาการที่ครอบคลุม กลุ่มเป้าหมายทั้งในวงกว้างและกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการโดย การใช้ทรัพยากร ร่วมกันทั้งในระดับสถาบันและระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิ การให้คำปรึกษา การ ศึกษาวิจัย การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ การ จัดให้มี การศึกษาต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการทางวิชาการนี้ สามารถจัดในรูปแบบของ การ ให้บริการแบบให้เปล่าหรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนเป็นรายได้หรือเป็นข้อมูล ย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

จากทรัพยากรทั้ง 2 ประเภท ที่วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ มีอยู่ซึ่งสอดคล้องกับบทความของอี วิค วอน ฮิปเปล (Eric Von Hippel) สตีเฟน ทอมค์ (Stefan Thomke) และแมรี ซอนแนค (Marry Sonnack) นั้น ได้อธิบายถึงกระบวนการ 4 ขั้นตอน ที่ใช้หน่วยธุรกิจบางหน่วยของบริษัท 3M เพื่อรวบรวม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวคิดที่เป็นนวัตกรรมจากผู้ใช้ที่มีหัวก้าวหน้า ซึ่งกระบวนการนี้อาจใช้ได้ผลกับวิทยาเขตชุมชนพรเขตอุดมศักดิ์เช่นกัน

1. วางรากฐาน ด้วยการระบุตลาดเป้าหมาย และประเภทรวมถึงระดับทรัพยากรที่มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรต้องการ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเหล่านี้จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ช่วงแรก ๆ

2. หาแนวโน้มของตลาด โดยการพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เกี่ยวกับแนวโน้มที่พวกเขาเห็นว่ามีผลสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้จะต้องเป็นคนที่มีมุมมองที่กว้างขวางเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่กำลังเกิดใหม่ และได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากแหล่งเทคโนโลยีแบบที่ไม่เคยมีมาก่อนอีกด้วย

3. ระบุคนที่เป็นผู้ใช้ที่มีหัวก้าวหน้าออกมา และเรียนรู้จากพวกเขา ใช้เครือข่ายที่มีเพื่อหาผู้ใช้ที่มีความคิดล้ำหน้าจากตลาดเป้าหมายและตลาดที่เกี่ยวข้อง จงสร้างความสัมพันธ์กับผู้เหล่านี้ และรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าจะประสบความสำเร็จ โดยใช้สิ่งที่เรียนรู้มาปรับปรุงความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต้นแบบ และประเมินโอกาสทางธุรกิจของผลิตภัณฑ์เหล่านั้น

4. สร้างสิ่งที่เป็นการค้นพบที่ยิ่งใหญ่ เป้าหมายของขั้นตอนนี้ คือ การเปลี่ยนแนวคิดเบื้องต้นให้กลายเป็นสิ่งที่สมบูรณ์ โดยจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการซึ่งให้ผู้ใช้ที่มีหัวก้าวหน้าพร้อมทั้งกลุ่มเล็กๆ จากฝ่ายการตลาด และฝ่ายเทคนิคในองค์กร รวมทั้งทีมที่ทำการสำรวจผู้ใช้ที่มีหัวก้าวหน้าเข้ามาร่วมเป็นเวลา 2-3 วัน โดยให้ทุกคนได้ทำงานในกลุ่มย่อยของตนเอง และร่วมกันออกแบบผลิตภัณฑ์จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์

โดโร เลียนาร์ด (Dorothy Leonard) และ เจฟฟรีย์ เรย์ พอร์ต (Jeffrey Rayport) ได้อธิบายเอาไว้ว่าการออกแบบที่เข้าถึงใจคนนั้นเป็นกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สังเกต ตัวแทนขององค์กรจะทำการสังเกตคนเวลาที่พวกเขาใช้สินค้าในบ้านหรือที่ทำงานของพวกเขา โดยคำถามที่สำคัญในขั้นตอนนี้ก็คือ ควรจับตามองใคร และใครควรจะเป็นผู้ทำการสังเกต

2. เก็บข้อมูล ผู้ทำการสังเกตควรเก็บข้อมูลว่าคนทำอะไร ทำไมพวกเขาจึงทำมัน และปัญหาอะไรที่พวกเขาพบ เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับมักจะเป็นสิ่งที่เห็นด้วยตา และไม่สามารถวัดค่าในเชิงปริมาณได้ ดังนั้นจึงใช้ภาพถ่าย วีดีโอ และภาพวาดเพื่อบันทึกข้อมูลเหล่านี้

3. ทบทวนและวิเคราะห์ ในขั้นตอนนี้ ผู้ทำการสังเกตจะกลับไปยังหน่วยงาน เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ของพวกเขาให้กับเพื่อนร่วมงาน การคิดทบทวนและการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น อาจทำให้ผู้ทำการสังเกตกลับไปสังเกตการเพิ่มเติม ณ สถานที่นั้น

4. การระดมความคิด ขั้นตอนนี้จะใช้เพื่อเปลี่ยนสิ่งที่สังเกตมาได้ให้เป็นแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้

5. พัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ ตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบนี้จะทำให้คนเห็นแนวคิดใหม่ได้อย่างชัดเจน โดยเป็นการเปิดโอกาสให้คนได้ทดลองใช้ เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่จะมาเป็นลูกค้าในอนาคต โดยเราตั้งคำถามว่า ผู้ที่จะมาเป็นลูกค้าสนใจต้นแบบหรือไม่ พวกเขาเสนอแนะว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาบทบาทของตัวแสดงในการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้

ผู้บริหารควรกระตุ้นให้เกิดความคิดในการบริหารจัดการทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อให้เกิดรายได้ ทำได้อย่างไร ถ้าหน่วยงานคิดว่าทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของวิทยาเขตชุมชนพรเขตอุดมศักดิ์แล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญา และความคิดสร้างนวัตกรรม รวมทั้งต้องมีเครื่องมือทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่ที่สามารถใช้เพื่องานนี้ได้ โดยเครื่องมือเหล่านี้ ได้แก่ การให้รางวัล การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความคิดในการการบริหารจัดการทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อก่อให้เกิดรายได้ และคิดสร้างนวัตกรรม การจ้างคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ การส่งเสริมให้มีการผสมผสานความคิดจากฝ่ายต่างๆ และการให้การสนับสนุนผู้คิดค้นนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม การให้รางวัลสำหรับผู้คิดบริหารจัดการทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อให้เกิดรายได้ ก็ควรจะมีมากกว่าการจ่ายเงินค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และการเลื่อนตำแหน่งช่วยป้องกันความรู้สึกหมดกำลังใจ แต่มันก็ไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดอิสระที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อให้เกิดรายได้ หรือต่อการคิดค้นสร้างนวัตกรรม เพราะสำหรับหลายๆ คนแล้ว รางวัลแบบที่จะช่วยกระตุ้นให้พวกเขาสร้างนวัตกรรมก็คือการให้อิสระมากขึ้น เช่น อิสระในการทำตามความสงสัยใคร่รู้ อิสระในการไปร่วมงานสัมมนาทางวิชาการ การเปิดโอกาสให้ใช้ทรัพยากรได้มากขึ้นก็เป็นรางวัลอีกอย่างที่มีประสิทธิผลในการสร้างนวัตกรรม และการบริหารจัดการทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อให้เกิดรายได้

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ คือ

- สร้างวัฒนธรรมที่ช่วยรักษาความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อให้เกิดรายได้

- กำหนดทิศทางของกลยุทธ์สำหรับนวัตกรรม และการบริหารจัดการทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อให้เกิดรายได้

- มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม และการบริหารจัดการทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อให้เกิดรายได้

- เปิดกว้างต่อความคิด แต่ก็ตั้งข้อสงสัยอย่างมีเหตุผล

- ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาความคิดเพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ให้ดีขึ้น

- การนำวิธีคิดแบบองค์รวม (Portfolio) มาใช้

- แต่งตั้งคนที่เหมาะสมให้มีอำนาจสั่งการ

- การสร้างองค์กรที่คำนึงถึงความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

แนวทางที่ 1 การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์เป็นอีกหนึ่งความรับผิดชอบของผู้ในระดับอาวุโส ถ้าคนมีความคิดสร้างสรรค์ และหน่วยงานมีทรัพยากร ไม่เข้าใจว่าวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์กำลังมุ่งไปทิศทางใด พวกเขาก็มีแนวโน้มที่จะคิดหาพัฒนาความคิดที่ไม่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งทำให้ทรัพยากรถูกใช้ไปอย่างสูญเปล่า และท้ายที่สุดความคิด และทรัพยากรนั้นก็ถูกปฏิเสธในขั้นก่อนที่จะนำไปใช้ประโยชน์ นี่เป็นสิ่งที่สิ้นเปลืองเงิน และทำให้พลังในการสร้างสรรค์ของผู้ที่ค้นหาความคิดใหม่ๆ หดหายไป

เนื่องจากพลังในการสร้างสรรค์และเงินทุนเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การส่งเสริมให้ค้นหาความคิดที่อยู่ภายในรอบของกลยุทธ์องค์กรจึงเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผล ผลของการกำหนดกลยุทธ์ และกำหนดขอบเขตของความคิดจะส่งผลได้ดีขึ้น ถ้าหากเราทำ 3 สิ่งดังต่อไปนี้

1. สื่อสารกับคนในองค์กร นี่อาจจะดูเป็นสิ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนอยู่แล้ว แต่กลับเป็นเรื่องที่ยากที่จะหาบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างละเอียด โดยเฉพาะบุคลากรที่อยู่ระดับล่างๆ พวกเขาจะพูดว่า “ฉันก็แค่ทำงานของฉันไปก็พอ” ดังนั้น จึงสื่อสารทิศทางของกลยุทธ์กับพวกเขาอย่างชัดเจน และบ่อยครั้งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. จ้างคนที่เหมาะสม องค์กรแห่งการสร้างสรรค์ทุกที่จะต้องมองว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นประเด็นสำคัญ และไม่ใช่งานที่นอกเหนือไปจากพนักงานประจำเท่านั้น ให้ใช้โอกาสในการสรรหาจัดจ้างบุคลากรทุกครั้ง เพื่อให้องค์กรได้คนที่ผ่านการฝึกอบรมหรือมีประสบการณ์เฉพาะด้านหรือเป็นคนที่มีความสนใจส่วนตัวเป็นไปในทางเดียวกันกับทิศทางของกลยุทธ์ขององค์กร

3. จัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เมื่อบุคลากรเห็นว่าความคิดที่อยู่ภายในขอบเขตที่กำหนดเอาไว้ จะได้เงินทุนสนับสนุนให้พัฒนาต่อไป บุคลากรก็จะหันเหความคิดสร้างสรรค์มุ่งไปยังทิศทางนั้นด้วย ผู้บริหารระดับอาวุโสควรกลับมาทบทวนโครงการที่มีอยู่ และตัดโครงการที่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ของหน่วยงานออกไป

แนวทางที่ 2 การพัฒนา การจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ทำอย่างไรให้ทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญา นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ แต่เราต้องแน่ใจว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ไม่มีปัญหาขอบเขตที่ขัดขวางการพัฒนา และทำให้ผู้สร้างทรัพย์สินทางปัญญาต้องรู้สึกอึดอัดรำคาญใจ ต้องไม่มีการเล่นการเมืองในองค์กร ส่งเสริมให้ยอมรับความเสี่ยงที่คาดคะเนได้ และ ไม่ได้เป็นเรื่องของคนคนเดียว ทั้งนี้ต้องยอมรับความล้มเหลวที่ก่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด และสุดท้ายนำคนที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรกลยุทธ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ถึงแม้ว่าการก่อให้เกิดการจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ และความคิดสร้างสรรค์ส่วนใหญ่จะเกิดกับผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรที่อยู่ในระดับล่างลงไป แต่ผู้นำของหน่วยงานก็มีบทบาทสำคัญในเรื่องนี้เช่นกัน ผู้นำจะสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และแนวคิดการจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ โดยความคิดของบุคลากรเองได้แก่

1. สร้างวัฒนธรรมที่ช่วยรักษาความคิดสร้างสรรค์ และทรัพย์สินทางปัญญาให้คงอยู่
2. กำหนดทิศทางของกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้
3. มีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งแต่การหาความคิดไปจนถึงการนำความคิดไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ให้ดีขึ้น
4. เปิดกว้างต่อความคิดแต่ก็ตั้งข้อสงสัยอย่างมีเหตุผล
5. ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาความคิด และนำทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ให้ดีขึ้น

และสุดท้าย ผู้นำระดับอาวุโสต้องรับผิดชอบในการสร้างองค์กรแบบที่คำนึงถึงความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลในการทำกิจกรรม 2 อย่างที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงคือ การทำงานของวันนี้ให้สำเร็จ (การดำเนินงาน) และการคาดการณ์ถึงอนาคต ซึ่งก็มีเพียงไม่กี่องค์กรเท่านั้นที่จะทำ 2 อย่างนี้ได้ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

- บุหลัน ทองกลีบ. (2550). *บทบาทภาครัฐในการจัดการสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร*. ดุษฎีนิพนธ์  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีรทร วัฒนกุล. (2549). *การกำหนดนโยบายการจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝาก*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
(รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปิยากร หวังมหาพร. (2546). *นโยบายผู้สูงอายุของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชา  
รัฐศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยัต วุฒติรงค์. (2557). *การจัดการนวัตกรรม INNOVATION MANAGEMENT ทรรศนการ องค์การแห่งการ  
เรียนรู้และนวัตกรรม Resource Learning Organization and Innovation*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551. แผนกลยุทธ์สถาบัน  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ พ.ศ. 2555- 2564.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and  
Turnover. *Academy of Management Journal*, 37.
- B. Guy Peter. (2013). *American public policy : Promise and performance*, 9 ed. CQ Press, an  
Imprint of SAGE Publications. Printed in the United States of America.
- Becker, B.B. and Huselid, M.A. (1998). High Performance Work System and Firm  
Performance : a Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in  
Personnel and Human Resource Management* 16. Barney, J.B. 1991. Firm Resources  
and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, 1.
- Chang, S.J. (1995). International Expansion Strategy of Japanese Firms : Capability Building  
through Sequential Entry. *Academy of Management Journal* 38.
- Do Phu Hai. (2010). *Process of public policy formulation in developing countries*. Faculty of  
Public Policy Graduate Academy of Social Science (GASS), Vietnam.
- Eyestone, Robert. (1978). *From social issues to public policy*. John Wiley & Sons, Inc. United  
States of America.
- Fisher, Anne. B. 1996. Corporate Reputations : Come Backs and Comeuppances. *Fortune* (March).
- Hurley, R.F. and Hult, G.T. (1998) Innovation, Market Orientation, and Organizational  
Learning : an Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing* 62.
- J.M. Davis, R. Ossowski, and A. Fedelino. (2003). *Fiscal policy Formulation and implementation  
in oil – producing countries*. Washington, D.C. : International Monetary Fund.
- J.R.Brent Ritchie. (1988). *Consensu policy formulation in tourism : Measuring resident views via  
survey research*. Tourism Management. Volume 9, Issue 3, September.
- James E. Anderson. (1994). *Public Policymaking An Introduction*. 3 edition. U.S.A. Houghton Mifflin.
- Laursen, K. and Foss, N. (2003). New Human Resource Management Practices,  
Complementarities and the Impact on Innovation Performance. *Cambridge Journal  
of Economics* 27,2.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resourcebased Views. *Strategic Management Journal* 18, 9.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. New York : Doubleday.
- Robert K. Yin. (2009). *Case Study Research Design and Methods* . Applied social research methods series : Vol 5. 4<sup>th</sup> ed. Sage.USA.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K., and Patterson, M. (2006). HRM as a Predictor of innovation. *Human Resource Management Journal* 16.
- Snow, C.C. and Hrebiniak, L.G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly* 25.
- Teece, D.J. (1977). Technology Transfer by Multinational Firms : the Resources Cost of Transferring Technological Know-how. *Economic Journal* 87. (June).
- Yuchtman, E. and Seashore, S.E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review* 32.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสัมภาษณ์

โครงการวิจัย เรื่องแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา  
เพื่อก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ. ....เวลา.....  
สถานที่ให้สัมภาษณ์.....  
ตำแหน่ง.....

## แนวทางในการสัมภาษณ์

1. ท่านมีบทบาท และแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อ  
ก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์  
อย่างไร
2. ขอให้ท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและ  
ทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยา  
เขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ว่ามีแนวทาง หรือกระบวนการกำหนดนโยบายอย่างไร
3. ท่านคิดว่า หากมีการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อ  
ก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์  
ควรจะมีการกำหนดประเด็นปัญหาอะไรที่เกิดขึ้น ตลอดจนวิเคราะห์สภาพปัญหา ผลกระทบหรือไม่  
อย่างไร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย มีหน่วยงานอะไรบ้าง หรือมีบุคคลสำคัญท่านใดบ้าง
4. ท่านคิดว่า หากมีการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อ  
ก่อให้เกิดรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์  
ท่านมีหลักคิดหรือแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ก่อนกำหนดเป็นนโยบาย  
อย่างไร
5. แนวทางในการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิด  
รายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ท่านมี  
ข้อเสนอแนะอย่างไร เพื่อให้การกำหนดนโยบายมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปปฏิบัติได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ข  
ทรัพยากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บริการธุรกิจ

นมแคสเสด น้ำดื่มชুমโค

โรงนมกรรมหลวงชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ผลิตและจำหน่าย นมสดพาสเจอร์ไรส์แคสเสด ตราเคเอ็มไอทีแอล (KMITL) น้ำดื่ม ตราชুমโค

นมสดพาสเจอร์ไรส์แคสเสด ตราเคเอ็มไอทีแอล (KMITL) น้ำดื่ม ตราชুমโค

1. นมขวดพาสเจอร์ไรส์ ขนาด 2,000 มิลลิลิตร
2. นมถุงพาสเจอร์ไรส์ ขนาด 200 มิลลิลิตร
3. น้ำดื่มแก้วพลาสติก ขนาด 220 มิลลิลิตร
4. น้ำดื่มขวดพลาสติก ขนาด 350 มิลลิลิตร
5. น้ำดื่มขวดพลาสติก ขนาด 600 มิลลิลิตร
6. น้ำดื่มขวดพลาสติก ขนาด 1,500 มิลลิลิตร
7. น้ำดื่มถังขนาด ขนาด 18.9 ลิตร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## โครงการแสดงนิทรรศการสินค้าออนไลน์ สจล. วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

### สับประรดพันธุ์ปัตตาเวีย Pineapple Pattawia



ลักษณะ มีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น สับประรดศรีราชา พันธุ์ดำดำ ตาแดง กัลกั้ตตาหรือสับประรดปราณบุรี สับประรดพันธุ์นี้มีใบเขียวเข้ม ผิวใบด้านบนเป็นเงามัน ขอบใบเรียกว่าทุกพันธุ์ อาจมีหนามที่ปลายใบ ช่อดอกมีดอกย่อยประมาณ 150 ดอก กลีบดอกสีม่วงอมน้ำเงิน ผลมีขนาดใหญ่ตั้งแต่ 2-6 กิโลกรัม ก้านผลสั้น เปลือกผลเขียว เมื่อแก่จะเปลี่ยนเป็นสีเหลืองอมส้ม เหลืองอมเขียวหรือยังคงเขียวเข้ม ตาค่อนข้างต้น แขนใหญ่ มีเนื้อละเอียด สีเหลืองรสหวานฉ่ำ ผลที่มีขนาดใหญ่จะเป็นรูปทรงโคนใหญ่ ปลายเรียว แต่ผลขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่วนใหญ่จะเป็นทรงกระบอก

ตารางเปรียบเทียบลักษณะที่สำคัญของพันธุ์สับประรดในประเทศไทย

ราคา: ลูกละ25บาท

ผู้จัดทำข้อมูล นางสาวราตรี พรหมพัตร

อาจารย์ผู้ดูแล ดร.พรรณิภา ย้วยล

สนใจสั่งซื้อ ติดต่อ ฝ่ายการตลาด

โทรศัพท์. 06-2521-9372

โทรสาร. 0-7750-6411

อีเมลล์ : kmitlproduct@gmail.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ดอกหน้าวัว



เป็นพันธุ์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศดอกมีขนาดใหญ่และมีหลายสี หลังจากตัดจากต้นแล้วดอกดอกหน้าวัวมีอายุเฉลี่ยได้ 10 วัน สามารถนำไปจัดในงานพิธีมงคล หรือปลูกประดับบริเวณบ้านหรือนำไปจัดในแจกันได้

ราคาขึ้นอยู่กับจำนวนดอกที่สั่ง

ผู้จัดทำข้อมูล นางสาว อริศรา วาจาดี  
 อาจารย์ผู้ดูแล อาจารย์สุมลรัตน์ จินตนาสิรินุรักษ์  
 สนใจสั่งซื้อ ติดต่อ ฝ่ายการตลาด  
 โทรศัพท์. 06-2521-9372  
 โทรสาร. 0-7750-6411  
 อีเมลล์ : kmitlproduct@gmail.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ข้าวไร้ (พันธุ์เล็บนก)



เมล็ดข้าวนุ่มกว่า หอมกว่าข้าวชนิดอื่นๆ มีกลิ่นหอมใบเตยประโยชน์ทางโภชนาการสูงกว่าข้าวชนิดอื่น

จำหน่าย กิโลกรัมละ 60 บาท

## ดอกไม้ประดิษฐ์จากผ้าใยบัว + น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น



ดอกไม้ประดิษฐ์จากผ้าใยบัว + น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น จากฐานเรียนรู้บ้านยายไท หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง ให้ความรู้ด้านเกษตรผสมผสาน 1 ไร่ ได้ 1 แสนต่อปี ปลูกผักกินยอดปลอดสารพิษและยังมีผลิตภัณฑ์ที่ขึ้นทะเบียน OTOP ทำในเวลาว่างด้วย

\*ดอกไม้ประดิษฐ์จากผ้าใยบัวราคาตามชิ้นงาน

\*น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น 100 มล. ราคา 120 บาท

ที่อยู่ 112 ถนนประชาพิพัฒน์ หมู่ที่ 3 บ้านยายไท ต.หงษ์เจริญ อ.ท่าแซะ จ.ชุมพร  
โทร.080-1428534

ติดต่อคุณจารึก E-Mail boitong2551@gmail.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ฐานข้อมูลด้านงานจดทะเบียนสัตว์/ลิขสิทธิ์

### สรุปรายชื่อบุคลากรที่ยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา/ลิขสิทธิ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน

ประจำปีงบประมาณ	ลำดับที่	ผู้เสนอขอขึ้นคำขอจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	ชื่อผลงานที่ยื่นคำขอจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	ประเภททรัพย์สินทางปัญญา	ระดับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	หมายเหตุ
พ.ศ. 2556	1	ผ.ศ.ดร. รุ่งมจิตร นภเขา อ.ธัญญาท์ วิจิตรภาพ	กรรมวิธีการผลิตชาเพื่อสุขภาพจากใบชาโรอินทรีย์และผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกรรมวิธีดังกล่าว	อนุสิทธิบัตร	ชาติ	
พ.ศ. 2556	2	อ.วรพงษ์ นลินานนท์ อ.ดร.สาชชล เลิศสุวรรณ	ชุดถังเลี้ยงปลาระบบน้ำหมุนเวียน	อนุสิทธิบัตร	ชาติ	ยุติการขอจดอนุสิทธิบัตร
พ.ศ. 2556	3	ผ.ศ.ดร.มนต์สรวง งามทอง	สารแต่งกลิ่นหมักแห้งจากสาคูหอยทะเล	อนุสิทธิบัตร	ชาติ	ยุติการขอจดอนุสิทธิบัตร
พ.ศ. 2557	4	อ.สุธีรวัฒน์ พันธุ์มาลัย	โปรแกรมจัดการฟาร์มโคนม LCDF (Ladkrabang Chumphon Dairy Farm)	ลิขสิทธิ์	ชาติ	
พ.ศ. 2557	5	อ.สุธีรวัฒน์ พันธุ์มาลัย	โปรแกรมจัดการฟาร์มโคเนื้อ LCBF (Ladkrabang Chumphon Beef Farm)	ลิขสิทธิ์	ชาติ	
พ.ศ. 2557	6	รศ.ปณณีย์ จามจรกุลกาญจน์	ระบบตรวจสอบแจ้งเตือนอุณหภูมิในตัวเย็น/ตู้ห้องเย็นบนรถขนส่งของโรงงานนม	อนุสิทธิบัตร	ชาติ	ยุติการขอจดอนุสิทธิบัตร
พ.ศ. 2558	7	อ.วรพงษ์ นลินานนท์ อ.ดร.สาชชล เลิศสุวรรณ	กระชังเลี้ยงปลาแบบปลักต้นไมวถ่านและเติมอากาศด้วยระบบปั้มน้ำแบบสะสมอากาศยกตัว	อนุสิทธิบัตร	ชาติ	
พ.ศ. 2559	8	อ.วรพงษ์ นลินานนท์ อ.ดร.สาชชล เลิศสุวรรณ	ชุดกำจัดไนโตรเจนระบบปฏิบัติการชีวภาพแบบหลายช่อง	อนุสิทธิบัตร	ชาติ	
พ.ศ. 2560	9	อ.สุธีรวัฒน์ พันธุ์มาลัย	โปรแกรมจัดการฟาร์มแพะเนื้อ LCMG (Ladkrabang Chumphon Meat Goat Farm)	ลิขสิทธิ์	ชาติ	ศธ 0524.10/2948 ถว. 23 เม.ย. 61

## สรุปรายชื่อบุคลากรที่ได้รับค่าขอ/จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา/ลิขสิทธิ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน (ต่อ)

ประจำปีงบประมาณ ที่	รายชื่อผู้ที่ได้รับค่าขอ/จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	ชื่อผลงานที่ได้รับบริการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	ประเภทความคุ้มครอง	รายละเอียดการประดิษฐ์						ระดับการจดทะเบียน ทรัพย์สินทางปัญญา	หมายเหตุ
				เลขที่ทรัพย์สินทางปัญญา/ค่าขอแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์	เลขที่คำขอ/ทะเบียนข้อมูลเลขที่	วันที่รับคำขอ/ยื่นคำขอ	วันที่ออกให้	วันหมดอายุ	วันที่ยื่นคำขอ		
พ.ศ. 2559	1 อ.อิทธิพล พจนสัจ นายเชี่ยวชาญ เดชแสง นายณัฐวุฒิ บานชื่น นายสัถยา หนิยหนู	เครื่องตรวจวัดความเข้มข้นน้ำ ยางพาราโดยวิธีการดูดกลืนแสง	อนุสิทธิบัตร	9085	1303001458	19 พ.ย. 56	27 ส.ค. 57	21 ก.พ. 61	ชาติ	จดทะเบียนร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย	
พ.ศ. 2559	2 อ.อิทธิพล พจนสัจ นายเชี่ยวชาญ เดชแสง นายณัฐวุฒิ บานชื่น นายสัถยา หนิยหนู	โปรแกรมตรวจวัดความเข้มข้นน้ำ ยางพาราโดยวิธีการดูดกลืนแสง	วรรณกรรม (โปรแกรมคอมพิวเตอร์)	305149	ว.1.4984	29 เม.ย. 57	3 มิ.ย. 57	ตลอดอายุผู้ สร้างสรรค์และ ต่อไปอีก 50 ปี นับตั้งแต่ผู้สร้าง สรรค์เสียชีวิต	ชาติ	จดสิทธิร่วมกับ สำนักงานกองทุน สนับสนุนการวิจัย	
พ.ศ. 2559	3 อ.สุธีวัฒน์ พันธุ์มาลัย	โปรแกรมจัดการฟาร์มโคนม LCDF (Ladkrabang Chumphon Dairy Farm)	วรรณกรรม (โปรแกรมคอมพิวเตอร์)	320072	ว.1.5282	5 ก.พ. 58	6 ก.พ. 58	ตลอดอายุผู้ สร้างสรรค์และ ต่อไปอีก 50 ปี นับตั้งแต่ผู้สร้าง สรรค์เสียชีวิต	ชาติ		
พ.ศ. 2559	4 อ.สุธีวัฒน์ พันธุ์มาลัย	โปรแกรมจัดการฟาร์มโคเนื้อ LCBF (Ladkrabang Chumphon Beef Farm)	วรรณกรรม (โปรแกรมคอมพิวเตอร์)	320071	ว.1.5281	5 ก.พ. 58	6 ก.พ. 58	ตลอดอายุผู้ สร้างสรรค์และ ต่อไปอีก 50 ปี นับตั้งแต่ผู้สร้าง สรรค์เสียชีวิต	ชาติ		

สรุปรายชื่อบุคลากรที่ได้รับค่าขอ/จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา/ลิขสิทธิ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน (ต่อ)

ประจำปีงบประมาณ	รายชื่อบุคลากรที่ได้รับค่าขอ/จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	ชื่อผลงานที่ได้รับบริการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	ประเภทความคุ้มครอง	รายละเอียดการประดิษฐ์						ระดับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	หมายเหตุ
				เลขที่ทรัพย์สินทางปัญญา/ค่าขอแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์	เลขที่คำขอ/ทะเบียนข้อมูลเลขที่	วันที่รับคำขอ/วันที่ยื่นคำขอ	วันที่ออกให้	วันหมดอายุ			
พ.ศ. 2559	ศ.ดร.โม ไนโย ไกรฤกษ์ ผศ.ดร.ศรวัฒน์ ชิวปรีชา อ.ดร.พรรณิกา ย้วยถ* อ.ดร.กนกพร บุญญะ อติชาติ	เครื่องวัดความแข็งแรงภายในของผลไม้มี่มีช่วงโคลแมคที่รีดด้วยการวัดช่องส่งสัญญาณวิทยุ	สิทธิบัตร การประดิษฐ์	-	1501003848	3 ก.ค. 58	-	-	ชาติ		
พ.ศ. 2559	ผศ.ดร.ร่วมจิตร์ นกเขา อ.ถิรายุทธ์ วิจิตรภาพ	กรรมวิธีการผลิตชาเพื่อสุขภาพจากใบชาไร้อินทรีย์และผลิตภัณฑ์ได้จากกรรมวิธีดังกล่าว	อนุสิทธิบัตร	10533	1503000139	4 เม.ย. 56	9 ต.ค. 58	3 เม.ย. 62	ชาติ		
พ.ศ. 2560	อ.วรพงษ์ นลินานนท์ อ.ดร.สายชล เลิศสุวรรณ	อุปกรณ์ผลิตภัณฑ์นมรสและเติมอากาศด้วยระบบปั่นน้ำแบบสะอาดยกตัวสำหรับใช้กับการเลี้ยงปลา	อนุสิทธิบัตร	-	1603001805	15 ก.ย. 59	-	-	ชาติ		
พ.ศ. 2560	อ.วรพงษ์ นลินานนท์ อ.ดร.สายชล เลิศสุวรรณ	ชุดกำจัดไนเตรทในระบบปฏิบัติการชีวภาพแบบหลายช่อง	อนุสิทธิบัตร	-	1703001707	4 ก.ย. 60	-	-	ชาติ		





ภาคผนวก ง  
ผลผลิตจากงานวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การประชุมนววิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยทักษิณ ครั้งที่ 28 ประจำปี 2561

**งานวิจัยและนวัตกรรม**  
**เพื่อสังคมที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน**  
**Research and Innovation for Social Stability,**  
**Prosperity and Sustainability**

วันที่ 8-9 พฤษภาคม 2561 ณ โรงแรมบีพี สมิหลา บีช อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

๕๐ ปี มหาวิทยาลัยทักษิณ  
 50<sup>th</sup> TSU Anniversary

**จัดทำโดย**  
 สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ

ISBN 978-974-474-060-1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

P128	การมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 คอรีเยาะ อุเซ็ง	347
P129	สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตสงขลา จรรยา จันทวงศ์	348
P130	ต้นทุนชีวิตก่อนสำเร็จการศึกษาของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย กรณีศึกษา โรงเรียนวิเชียรมาตุ จังหวัดตรัง จักรกฤษณ์ แก้วลำหัด	349
P131	แนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพยากรเส้นทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จิราพร หาญกลับ	350
P132	ผลการเรียนรู้วิชาคณิตศาสตร์ เรื่องความสัมพันธ์และฟังก์ชัน ด้วยวิธีการจัดการเรียนรู้ แบบกลุ่มร่วมมือเทคนิค STAD ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ชนนิกานต์ เกียรติรุ่งโรจน์	351
P133	การพัฒนาความสามารถในการแก้โจทย์ปัญหาเกี่ยวกับอสมการเชิงเส้นตัวแปรเดียว ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยการจัดการเรียนรู้โดยใช้กลวิธี STAR ณัฐวดี อนงค์	352
P134	ความสามารถในการแก้โจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ เรื่อง อสมการเชิงเส้นตัวแปรเดียว โดยใช้ กระบวนการแก้ปัญหาของโพลยา (Polya) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ดนุเดช สงศรี	353
P135	การใช้โปรแกรมการฝึกบันทึกชั้นคู่เสียงเพื่อพัฒนาทักษะการบันทึกชั้นคู่เสียงรายวิชาโสตทักษะ และการอ่านโน้ต1 ของนิสิตชั้นปีที่1หลักสูตรดุริยางคศาสตร์สากล คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ดรณิ อนุกุล	354
P136	การพัฒนาความสามารถในการบวกลูกคูณหารทศนิยมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดย ใช้วิธีการจัดการเรียนรู้แบบ TGT ธนพงษ์ ชัยศิลป์	355
P137	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3 ธัญญา โต๊ะเต๊ะ	356
P138	การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ธีรศักดิ์ แก้วบุญ	357
P139	การบริหารงานสัมพันธ์ชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 นารีรัตน์ ทองหอม	358

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้  
 ศึกษาศาสนาบัณฑิตเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์  
 Approaches for the management of resource policy and intellectual property to  
 revenue Study King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang  
 Prince of Chumphon

จिरาพร หาญกลับ<sup>1</sup> และรัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์<sup>2</sup>  
 Jiraporn Harnklap<sup>1</sup> and Ratchaneewan Dangwilailux<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ เป็นแหล่งรวมทรัพย์สิน  
 ที่หลากหลาย ได้แก่ ที่ดิน ครุภัณฑ์ และที่สำคัญ คือ ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ และทรัพยากร  
 บุคคลที่มีความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ความรู้ที่เกิดจากการวิจัยและทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเหล่านี้ ถือเป็น  
 ทรัพย์สินทางปัญญาที่มีค่าของสถาบัน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทาง และบทบาทในการกำหนดนโยบาย  
 บริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ หน่วยการวิเคราะห์ แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม กลุ่ม  
 ผู้บริหาร จำนวน 9 คน กลุ่มสายปฏิบัติการ จำนวน 10 คน กลุ่มนักวิชาการอิสระ จำนวน 7 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก  
 ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนาเพื่อนำไปสู่การหาข้อสรุป การตีความ และการ  
 ตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหาร มีบทบาทในการให้ข้อมูลปัญหา ประเด็นปัญหา  
 และให้บุคลากรในองค์การตระหนักรู้ ต้องการแก้ไข ต้องการเข้ามาจัดการ กลุ่มสายปฏิบัติการ และกลุ่มนักวิชาการอิสระ มี  
 แนวคิดรับงานบริการวิชาการ การสร้างผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น มีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรเพื่อการสนับสนุนการบริหาร  
 ทรัพย์สินทางปัญญา ลดความเสี่ยงหรือค่าใช้จ่ายในการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ผู้บริหารควรกระตุ้นทีมงาน ให้ทำงาน  
 ร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อช่วยสร้างความท้าทายและนำมามุมมองใหม่ๆ เข้าสถาบัน สร้างภาพลักษณ์ที่ดี มีการทำงานร่วมกัน  
 เพื่อพัฒนานวัตกรรม หรือทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันที่มีต่อกลุ่มอุตสาหกรรม หรือหน่วยงานภายนอกได้  
 คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญา

Abstract

King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang Prince of Chumphon. It is a rich source of  
 assets such as land, equipment and, most importantly, intellectual property. This is the source of  
 knowledge and human resources with knowledge, experience or potential. This knowledge-based,  
 research-based human resource is one of the most valuable intellectual assets of the institution. The  
 objective of this paper was for study role in policy formulation, resource management and intellectual  
 property to generate income. Analytical unit data group into three groups. 9 administration group, 10  
 operating Group, 7 independent academic group by in-depth interview use semi structured interview.  
 The research found that Management. They play a role in providing information, problems, and issues in  
 the organization. Operating group and the group of independent scholars. Have ideas for academic  
 services. Increased productivity there are ideas for building partnerships to support intellectual property  
 management. Reduce risk or cost of developing technology.

**Keywords:** management of resource and intellectual property

<sup>1</sup> นักวิเคราะห์นโยบายและแผน งานแผนงาน สจล. วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ชุมพร 86160

<sup>2</sup> นักวิเคราะห์นโยบายและแผน งานแผนงาน สจล. วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ ชุมพร 86160

\* Corresponding author : Tel.: 077-591446. E-mail : kchjirap@hotmail.com



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



แบบรายงานการใช้จ่ายเงินโครงการวิจัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

รายงานความก้าวหน้า ครั้งที่ 3 รอบ 12 เดือน ประจำปีงบประมาณ 2560

หน่วยงาน วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร

แหล่งงบประมาณแผ่นดิน (แบบปกติ)  แหล่งเงินรายได้

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย)..... แนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้... ศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง... วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ (ภาษาอังกฤษ)..... Approaches for the management of resource policy and intellectual property to revenue Study King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang Prince of Chumphon.....

ชื่อ-สกุลหัวหน้าโครงการวิจัยผู้รับทุน/ผู้วิจัย (อ./ดร./ผศ./รศ./ศ.) นางจิราพร หาญกลับ.....

รายงานในช่วงตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559..... ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2560.....

ระยะเวลาดำเนินการ 1 ปี..... เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2560

ข้อมูลการรายงานค่าใช้จ่ายงบประมาณโครงการวิจัย

1. การเบิกจ่ายงบประมาณ (กรณีการจ่ายเงินถ้าจ่ายงวดเดียวให้ลบข้อที่ไม่เกี่ยวข้องออก)

งวดที่ 1 25,670 บาท 85 % วันที่ได้รับอนุมัติให้เบิกจ่ายเงิน (ว/ด/ป) 15 พ.ย. 59.....

งวดที่ 2 4,530 บาท 15 % วันที่ได้รับอนุมัติให้เบิกจ่ายเงิน (ว/ด/ป) 15 พ.ค. 60.....

2. สรุปงบประมาณค่าใช้จ่ายที่ใช้ตั้งแต่เริ่มทำการวิจัยถึงปัจจุบัน (จำแนกตามหมวดค่าใช้จ่าย)

หมวดค่าใช้จ่าย	งบประมาณรวมทั้งโครงการ	ค่าใช้จ่าย (บาท)	คงเหลือ
งบบุคลากร : ค่าจ้างชั่วคราว			
งบดำเนินงาน			
ค่าตอบแทน			
ค่าใช้สอย	17,200	22,520	
ค่าวัสดุ	13,000	7,680	
ค่าสาธารณูปโภค			
งบลงทุน: ค่าครุภัณฑ์			
รวม	30,200	30,200	

จิราพร หาญกลับ

(นางจิราพร..หาญกลับ)

ลงนามหัวหน้าโครงการวิจัยผู้รับทุน

.....30...../มี.ค...../.....2561

จิราพร หาญกลับ

(นางจิราพร..หาญกลับ)

ลงนามหัวหน้าโครงการวิจัยผู้รับทุน

.....30...../มี.ค...../.....2561

หมายเหตุ : นักวิจัยหรือเจ้าหน้าที่การเงินสามารถปรับหรือเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมข้อความได้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงาน อาทิเช่น นักวิจัยอยู่ระหว่างการดำเนินการเคลียร์ด้านเอกสารทางการเงิน หรือข้อความอื่นๆ ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ข้อมูลประวัติคณะผู้วิจัย

### ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นางจิราพร หาญกลับ  
ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mrs.Jiraporn Harnklap
- เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน 3840200185176
- หน่วยงานและสถานที่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และไปรษณีย์  
อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร  
17/1 หมู่ 6 ตำบลชุมโค อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร 86160  
โทรศัพท์/โทรสาร 0-7759-1446 kchjirap@hotmail.com
- ประวัติการศึกษา

ปีการศึกษา	ระดับการศึกษา	วุฒิ	สาขาวิชา	สถาบันการศึกษา
2543	ปริญญาตรี	ศิลปศาสตรบัณฑิต	รัฐประศาสนศาสตร์	สถาบันราชภัฏ สุราษฎร์ธานี
2545	ปริญญาโท	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต	รัฐประศาสนศาสตร์	มหาวิทยาลัยสงขลาค นครินทร์
2557	Ph.D. Candidate	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	รัฐประศาสนศาสตร์	มหาวิทยาลัย รามคำแหง

- สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ  
สาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ประกอบด้วย กลุ่มวิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ  
นโยบายศาสตร์ อุดมการณ์ทางการเมือง ระบบการเมือง สถาบันทางการเมือง ชีวิตทางการเมือง สังคม  
วิทยาทางการเมือง ระบบการเมือง ทฤษฎีการเมือง รัฐประศาสนศาสตร์ มติสารธารณะ ฯลฯ
- ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุสถานภาพใน  
การทำงานวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละผลงานวิจัย  
งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว

จิราพร หาญกลับ. 2558. การนำนโยบายการบริหารทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อการพึ่งพา  
ตนเองไปปฏิบัติ กรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร.

จิราพร หาญกลับ. 2558. ศึกษาพฤติกรรมมนุษย์วิทยานรโดยสารประจำทาง.

รัชนิวรรณ แดงวิไลลักษณ์, จิราพร หาญกลับ, ชญานันท์ ญาณาวารี, 2558. นโยบายการ  
บริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของสถาบันอุดมศึกษาที่พึงประสงค์.

รัชนิวรรณ แดงวิไลลักษณ์, จิราพร หาญกลับ, 2558. การพัฒนาองค์ประกอบการเป็น  
องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ.

จิราพร หาญกลับ. 2557. ศึกษาชีวิตครอบครัวชาวสวนยางพารา หมู่บ้านบ่อโกลก หมู่ที่ 4 ต.ทุ่งกง  
อ.กาญจนดิษฐ์ จ.สุราษฎร์ธานี.

จิราพร หาญกลับ. 2556. ระบบความเชื่อทางศาสนาศึกษาศาลกรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์  
ต.หาดทรายรี อ.เมือง จ.ชุมพร.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จิราพร หาญกลับ. 2554. ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร.

จิราพร ช่วยเหลืออม. 2545. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานเทศบาลตำบลตามทัศนคติของผู้บริหาร : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

### ประวัติผู้ร่วมวิจัย

ชื่อ-สกุล (ภาษาไทย) ดร.รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์  
(ภาษาอังกฤษ) Ratchaneewan dangwilailux

ตำแหน่งปัจจุบัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

### ประวัติการศึกษา

ชื่อย่อปริญญา	สาขา	สถาบันที่จบ	ปีที่จบ
บริหารธุรกิจบัณฑิต	การเงิน-การธนาคาร	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2539
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต	นโยบายสาธารณะ	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	2549
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	รัฐประศาสนศาสตร์	มหาวิทยาลัยรังสิต	2559

### สาขาวิจัยที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา)

สาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ประกอบด้วย กลุ่มวิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ นโยบายศาสตร์ อุดมการณ์ทางการเมือง ระบบการเมือง สถาบันทางการเมือง ชีวิตทางการเมือง สังคมวิทยาทางการเมือง ระบบการเมือง ทฤษฎีการเมือง รัฐประศาสนศาสตร์ มติสาธารณะ ฯลฯ

### ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

รัชนีวรรณ จินดาชื่น. 2549. ประสิทธิภาพของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กรณีศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์. 2557. ธรรมนูญกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ.

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์. 2557. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ.

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์, จิราพร หาญกลับ, ชญานันท์ ญาณวารี. 2558. นโยบายการบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของสถาบันอุดมศึกษาที่พึงประสงค์.

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์, จิราพร หาญกลับ. 2558. การพัฒนาองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ.

จิราพร หาญกลับ, รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์. 2558. ศึกษาพฤติกรรมมานุษยวิทยาบนรถโดยสารประจำทาง.

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์. 2559. นโยบายอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ของประเทศไทย, ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต.

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์, จิราพร หาญกลับ และปัญญา แดงวิไลลักษณ์. 2560. การพัฒนาการรวมกลุ่มเชื่อมโยงอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในรูปแบบคลัสเตอร์.

จินตนา อมรามร, รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์. 2560. การพัฒนาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จิราพร หาญกลับ, รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์, น้ำฝน สุริยะธรรม. 2560. ศึกษาชีวิตครอบครัวชาวสวนยางพารา หมู่บ้านบ่อไฉลก ตำบลทุ่งกง อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี.

Chintana Ammaramorn, Ratchaneewan Dangwilailux. 2560. The Capability Development Needs of Officers at King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Prince of Chumphon Campus

### ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ (ระดับชาติและนานาชาติ)

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์. “ธรรมาภิบาลกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ”. การประชุมวิชาการวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยขอนแก่น การวิจัยสถาบันเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ครั้งที่ 2. 8 สิงหาคม 2558. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น.

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์. “การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ”. การจัดการประชุมวิชาการระดับชาติ ราชภัฏสุราษฎร์ธานีวิจัย ครั้งที่ 11. 29-30 ตุลาคม 2558. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. สุราษฎร์ธานี.

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์. “นโยบายการบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของสถาบันอุดมศึกษาที่พึงประสงค์”. จัดการประชุมระดับชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ ครั้งที่ 26. 26-29 พฤษภาคม 2559. มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตพัทลุง. สงขลา.

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์. “การพัฒนาองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ”. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ ครั้งที่ 26. 26-29 พฤษภาคม 2559. มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตพัทลุง. สงขลา.

จิราพร หาญกลับ, รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์. “ศึกษาพฤติกรรมมานุษยวิทยาบนรถโดยสารประจำทาง”. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ ครั้งที่ 26. 26-29 พฤษภาคม 2559. มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตพัทลุง. สงขลา.

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์, สมบูรณ์ สุขสำราญ. “นโยบายอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ของประเทศไทย” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปีที่ 35 ฉบับที่ 3 พฤษภาคม – มิถุนายน 2559. มหาสารคาม.

รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์, จิราพร หาญกลับ และปัญญา แดงวิไลลักษณ์. “การพัฒนาการรวมกลุ่มเชื่อมโยงอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในรูปแบบคลัสเตอร์”. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ ครั้งที่ 27. 3-6 พฤษภาคม 2560. มหาวิทยาลัยทักษิณ. สงขลา.

จินตนา อมรามร, รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์ “การพัฒนาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง”. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ ครั้งที่ 27. 3-6 พฤษภาคม 2560. มหาวิทยาลัยทักษิณ. สงขลา.

จิราพร หาญกลับ, รัชนีวรรณ แดงวิไลลักษณ์, น้ำฝน สุริยะธรรม. “ศึกษาชีวิตครอบครัวชาวสวนยางพารา หมู่บ้านบ่อไฉลก ตำบลทุ่งกง อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี”. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ ครั้งที่ 27. 3-6 พฤษภาคม 2560. มหาวิทยาลัยทักษิณ. สงขลา.

Chintana Ammaramorn, Ratchaneewan Dangwilailux “The Capability Development Needs of Officers at King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Prince of Chumphon Campus”. The Asian Conference on Education & International Development (ACEID2017). ART CENTER KOBE, KOBE, JAPAN MARCH 26-29, 2017.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### งานวิจัยที่กำลังดำเนินการ ดังนี้

- 6.1 แบบจำลองนโยบายความเป็นสากลของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (หัวหน้าโครงการวิจัย)
- 6.2 การศึกษาถึงออบความดันแนวตั้งเพื่อออบผลปาล์มสำหรับกลุ่มเกษตรกร (ผู้ร่วมโครงการวิจัย)
- 6.3 แนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ศึกษาศาสนาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ (ผู้ร่วมโครงการวิจัย)
- 6.4 โครงการบูรณาการจัดทำแผนรองรับยุทธศาสตร์สินค้าเกษตรเป็นรายพืชเศรษฐกิจ 4 สินค้า (ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ มันสำปะหลัง ปาล์มน้ำมัน และอ้อย) เพื่อผลิตพลังงานทดแทน (ผู้ร่วมโครงการวิจัย)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้