

# รูปแบบหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระดับบัณฑิตศึกษา

## The Pattern of Marketing Department of Autonomous University at a Level of Graduate Program.

ศิริกัญญา ไชยวรรธน์\* ทักษญา สง่าโยธิน<sup>2</sup> และระพีพร ศรีจำปา<sup>3</sup>

Sirinya Chaiworarat\* Taksaya Sahngayotin<sup>2</sup> And Rapeeporn Srijumpa

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดตั้งโครงสร้างหน่วยงานการตลาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มุ่งเน้นที่ระดับบัณฑิตศึกษา โดยใช้การประชุมกลุ่มและการทำวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 8 คน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 5 คน และ ผู้บริหารฝ่ายการตลาดบริษัทเอกชน จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 18 คน และยืนยันรูปแบบอีกครั้งโดยการจัดประชุมกลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญอีก 7 ท่าน พบว่า การจัดตั้งหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะในระดับบัณฑิตศึกษานั้น เป็นสิ่งที่สำคัญและควรเร่งทำ แต่ไม่ควรตั้งชื่อหน่วยงานการตลาดอย่างเดียว แต่ควรตั้งชื่อว่า “หน่วยงานทางการตลาดและสื่อสารองค์กร” ทั้งนี้โครงสร้างของหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์กรนี้จะมีโครงสร้างที่เปลี่ยนไปตามขนาดของมหาวิทยาลัย หากขนาดของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยกลาง ถึง ขนาดใหญ่ ก็จะต้องมีโครงสร้างที่แบ่งเป็นสองส่วนนั่นคือ จะต้องมีส่วนงานการตลาดและสื่อสารองค์กรที่อยู่ในระดับมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางซึ่ง โครงสร้างเริ่มต้นก็ต้องประกอบไปด้วยจำนวนคน 5 ตำแหน่ง ดังนี้ หัวหน้าหน่วยงาน 1 ตำแหน่ง ที่มาจากบุคคลภายนอกที่เป็นนักการตลาด นักการตลาดจำนวน 2 ตำแหน่ง นักประชาสัมพันธ์ 1 ตำแหน่ง และพนักงานสารสนเทศ 1 ตำแหน่ง โดยขึ้นตรงกับรองอธิการบดีฝ่ายที่ดูแลฝ่ายยุทธศาสตร์และจะต้องมีหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์กรของแต่ละคณะ/วิทยาลัยอีก จำนวนคนเริ่มต้น 4 ตำแหน่ง ขึ้นไปประกอบไปด้วยหัวหน้าหน่วยงาน 1 ตำแหน่ง พนักงานด้านการตลาด 1 ตำแหน่ง และพนักงานสารสนเทศ 1 ตำแหน่ง โดยฝ่ายขึ้นตรงกับคณบดีของแต่ละคณะ/วิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยขนาดเล็กก็ควรมีสำนักรงการตลาดและสื่อสารองค์กรเหมือนกับมหาวิทยาลัยขนาดกลาง-ใหญ่ แต่เมื่อลงไปยังระดับสามารถมีเพียงเจ้าหน้าที่ทางการตลาด 1 ตำแหน่ง และเจ้าหน้าที่สื่อสารองค์กร 1 ตำแหน่ง ซึ่งควรขึ้นตรงกับรองคณบดีฝ่ายที่เกี่ยวข้องหากมีหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์กรเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว จะทำให้มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพในการสร้างรายได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้ภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยนั้นๆ แพร่หลายออกไปมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการจ้างการวิจัย และการจ้างงานของนิสิต หรือ นักศึกษาในมหาวิทยาลัยนั้นๆ ต่อไป

**คำสำคัญ :** หน่วยงานทางการตลาด มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงานทางการตลาดในระดับบัณฑิตศึกษา

---

\* นิสิตระดับปริญญาเอก , วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\* Doctor Student, Graduate School of Commerce, Burapha University

<sup>2</sup> อาจารย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>2</sup> Lecturer, Graduate School of Commerce, Burapha University

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>3</sup> Assistant Professor, Graduate School of Commerce, Burapha University

## Abstract

The purpose of this research was to study about establishment of marketing structure in national university focusing on level of graduate study by means of group meeting and conducting the research by applying the Delphi Technique as a tool for data collection. This research collected data from the management of autonomous university. The research population includes 8 participants of management level from autonomous university, 5 participants of management level from private university as well as 5 participants at management level in marketing department from private company; therefore, there are 18 participants in total. Moreover, this research had been assured the structure by setting up a group meeting by 7 specialists. It was found that organizing of marketing structure in autonomous university focusing on graduate study level is significant and should be in urgency. Its name shall not be called only as a Marketing Sector but it shall be called as "Marketing Sector and Organizational Communication". As a result, the structure of Marketing Sector and Organizational Communication will be adapted due to the university's size. For a Medium-sized to a large-sized university, their structures should be divided into two parts. It is required to provide Marketing and Organizational Communication Office for University working as a central bureau. Its initial structure includes 5 positions which are a head of department in one position who is an outsider working as a marketing personnel, 2 marketers and one public relation officer directly reporting to Associate Dean who is responsible for providing strategies and must have marketing and public relation department in each faculty/ university. There are at least 4 people that consist of 1 head department, 2 marketers, and 1 information technology officer directly reporting to the Dean of each faculty/ university. For the small-sized universities, they must have the office of marketing and public relation as same as for a Medium-sized and large-sized universities that need 1 marketer and 1 corporate communication officer directly reporting to concern Associate Dean. In addition, if national universities have marketing and corporate communication departments, they will gain more profits effectively. Moreover, the universities will have good image and be more widespread in the community in order to provide employment in doing research and offering jobs for university students in the future.

**Keywords:** The Pattern of Marketing Department, Autonomous university,

## 1. บทนำ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีหลักการดังนี้ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีสภาพเป็นหน่วยงานของรัฐและนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ แต่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในจำนวนที่เพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพงบประมาณและทรัพย์สิน ให้รัฐบาลจัดสรร (กฤติมา อินทะกุล, 2558)

หากพิจารณาจากงบประมาณปี 2558 สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี จะมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่จำนวน 20 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ.2533,

2533) 2) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ.2535, 2535) 3) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.2540, 2540) 4) มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย พ.ศ.2540, 2540) 5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ.2541, 2541) 6) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ.2541, 2541) 7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ.2550, 2550) 8) มหาวิทยาลัยมหิดล (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550, 2550) 9) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ.2551, 2551) 10) มหาวิทยาลัยทักษิณ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551, 2551) 11) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551, 2551) 12) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551, 2551) 13) มหาวิทยาลัยบูรพา (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2551, 2551) 14) มหาวิทยาลัยพะเยา (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ.2553, 2553) 15) มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2553, 2553) 16) สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา (พระราชบัญญัติสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา พ.ศ.2555, 2555) 17) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.2558, 2558) 18) มหาวิทยาลัยขอนแก่น (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2558, 2558) 19) มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ.2558, 2558) และ 20) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2558, 2558)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีจำนวน 20 แห่ง โดยงบประมาณปี 2558 สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี ใช้งบประมาณทั้ง 20 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นแบบผูกพันข้ามปี จำนวนเงินทั้งสิ้น 123,202.2394 ล้านบาท ซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องใช้เงินรายได้สมทบ อยู่ในช่วง ร้อยละ 7 ถึง ร้อยละ 55 ซึ่งขึ้นอยู่กับเงินรายได้เงินนอกงบประมาณของแต่ละมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เงินรายได้หรือเงินนอกงบประมาณในปีงบประมาณ 2558 ของทั้ง 19 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีจำนวนเงินทั้งสิ้น 79,906.7676 ล้านบาท (พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เล่มที่ 9(5) กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2558)

อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยมิได้มีรายจ่ายเพียงงบประมาณที่กล่าวมาเท่านั้น ยังมีรายจ่ายอีกมาก โดยเฉพาะในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเป็นการบริการที่ไม่สามารถกีดกันทางการค้า ได้ทำให้มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เข้ามาเปิดทำการเรียนการสอนแบบ 100% หรือแบบร่วมมือกับมหาวิทยาลัยของประเทศไทย หมายความว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากจะต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในประเทศไทยแล้วยังจะต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศอีกด้วย (ศิวัช พงษ์เพียจันทร์, 2558)

จากงบประมาณจากรัฐและเงินรายได้ และข้อมูลจากงานวิจัยของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช และคณะพบว่า เงินงบประมาณหลักของมหาวิทยาลัยมาจากเงินงบประมาณจากรัฐ และมหาวิทยาลัยยังมีเงินนอกงบประมาณที่มาจาก เงินค่าธรรมเนียมการศึกษา เงินค่าธรรมเนียมต่างๆ เงินบริจาค เงินจากการบริการวิชาการ เงินจากการวิจัย โดยที่มีเงินจากค่าธรรมเนียมการศึกษามากกว่า เงินรายได้อื่นๆ ดังนั้นหากมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินค่าธรรมเนียมการศึกษามากก็จะต้องมีนิสิต นักศึกษา เข้ามาศึกษาจำนวนมาก (บรรพต วิรุณราช, 2556)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงมีความจะเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความรู้จัก ความศรัทธา เพราะเนื่องจากส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายตัดสินใจมาศึกษา ณ มหาวิทยาลัยนั้นๆ และเนื่องด้วยสภาพการเปลี่ยนแปลงของ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การพึ่งพาฝ่ายแนะแนวการศึกษาต่อคงไม่เพียงพอแล้ว จึงควรที่จะศึกษารูปแบบองค์กรการตลาด คือศึกษาเรื่องการจัดหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาที่มีใช้ภาคบังคับ และมีกลุ่มเป้าหมายที่มีอัตราการดำนาน้อยลง

## 2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์การ คือ กลุ่มคนที่มีร่วมกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการรวมตัวจะต้องมีการจัดระเบียบการติดต่อ การแบ่งงานกันทำและต้องมีการประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่งองค์ประกอบขององค์การที่สำคัญ (Lewis, 2015) ประกอบไปด้วย 1. วัตถุประสงค์ (Objective) หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมหรือผลผลิตขององค์การ 2. โครงสร้าง (Structure) องค์การจะต้องมีโครงสร้าง โดยมีการจัดแบ่งหน่วยงานภายในตามหลักความชำนาญเฉพาะ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างภายในองค์การ 3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) หมายถึง แบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนคงที่แน่นอน เพื่อให้ทุกคนในองค์การต้องยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน 4. บุคคล (Person) องค์การจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในลักษณะกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และยังคงเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์การ ซึ่งได้แก่ ผู้รับบริการและผู้ให้การสนับสนุน (กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ, 2555)

### การจัดโครงสร้างขององค์การ

ประเภทขององค์การ (Types of Organization)

การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้าง (Robbins and Judge, 2013) แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. องค์การแบบเป็นทางการ (formal organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับ บางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยงานราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์การและการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น
2. องค์การแบบไม่เป็นทางการ (informal organization) เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ และเลิกล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การรูปนัย หรือ องค์การนอกแบบ เช่น ชมรมต่างๆหรือกลุ่มต่างๆ อาจเป็นการรวมกลุ่มกันตามความสนใจของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเนื่องมาจากรายได้ อาชีพ รสนิยม ศาสนา ประเพณี ตำแหน่งงาน ฯลฯ

### กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing)

ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ขั้น (พจมาน เตียวัฒนรัฐติกาล, 2556) ดังนี้

1. พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (Identification of Work & Grouping Work) ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทดูว่า กิจกรรมของตานั้นมีงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นต่อมาก็คือ การจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานออกเป็นประเภท โดยมีหลักที่ว่างานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานกันทำ โดยการจัดจำแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิดออกเป็นกลุ่มๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ (Pyne, 2015)

2. ทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility) ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับแต่ละคนตามที่ได้ plan ไว้ในขั้นแรก เพื่อให้ทราบว่างานแต่ละชิ้นที่ได้แบ่งออกแบบไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้นเอาไว้

2.2 ขั้นต่อมา ผู้บริหารก็จะดำเนินการพิจารณามอบหมาย (Delegation) ให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป (สำหรับงานที่มอบหมายได้)

2.3 การมอบหมายงานประกอบด้วยการกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้ เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไปได้ (พจนาน ศัพท์วัฒนธรรมการ, 2556)

3. จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้ทราบว่า ใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน

### การวิเคราะห์งาน

ความสัมพันธ์ของขั้นตอนและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในแต่ละองค์การ โดยนำความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์ต่อไปนี้

การทำงาน (Work) หมายถึง กิจกรรมที่บุคลากรใดบุคลากรหนึ่งกระทำขึ้นด้วยกำลังกายและกำลังใจ เพื่อจุดมุ่งหมายหนึ่งที่เขาต้องการ เช่น เพื่อการดำรงชีวิต เพื่อความสบายใจ หรือเพื่อช่วยส่งเสริมสังคม เป็นต้น

ตำแหน่ง (Position) หมายถึง หน้าที่และความรับผิดชอบที่องค์กรมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคน โดยจำนวนตำแหน่งจะมีมากเท่ากับจำนวนบุคลากรในองค์กรนั้น

งาน (Job) หมายถึง กลุ่มของตำแหน่งที่มีชนิดและระดับของงานเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ 1 คน พนักงานขาย 10 คน เสมียน 3 คน และพนักงานส่งของ 2 คน ดังนั้นบริษัทนี้จึงมีตำแหน่ง 17 ตำแหน่ง แต่มีงาน 4 งาน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานขาย เสมียน และพนักงานส่งของ

อาชีพ (Occupation) หมายถึง กลุ่มของงาน (Job) ที่มีลักษณะคล้ายกัน และผู้ประกอบอาชีพนั้นจะปฏิบัติงานโดยวิธีการอย่างเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น

### แนวคิดและทฤษฎีการจัดการการตลาดภายในองค์การธุรกิจ

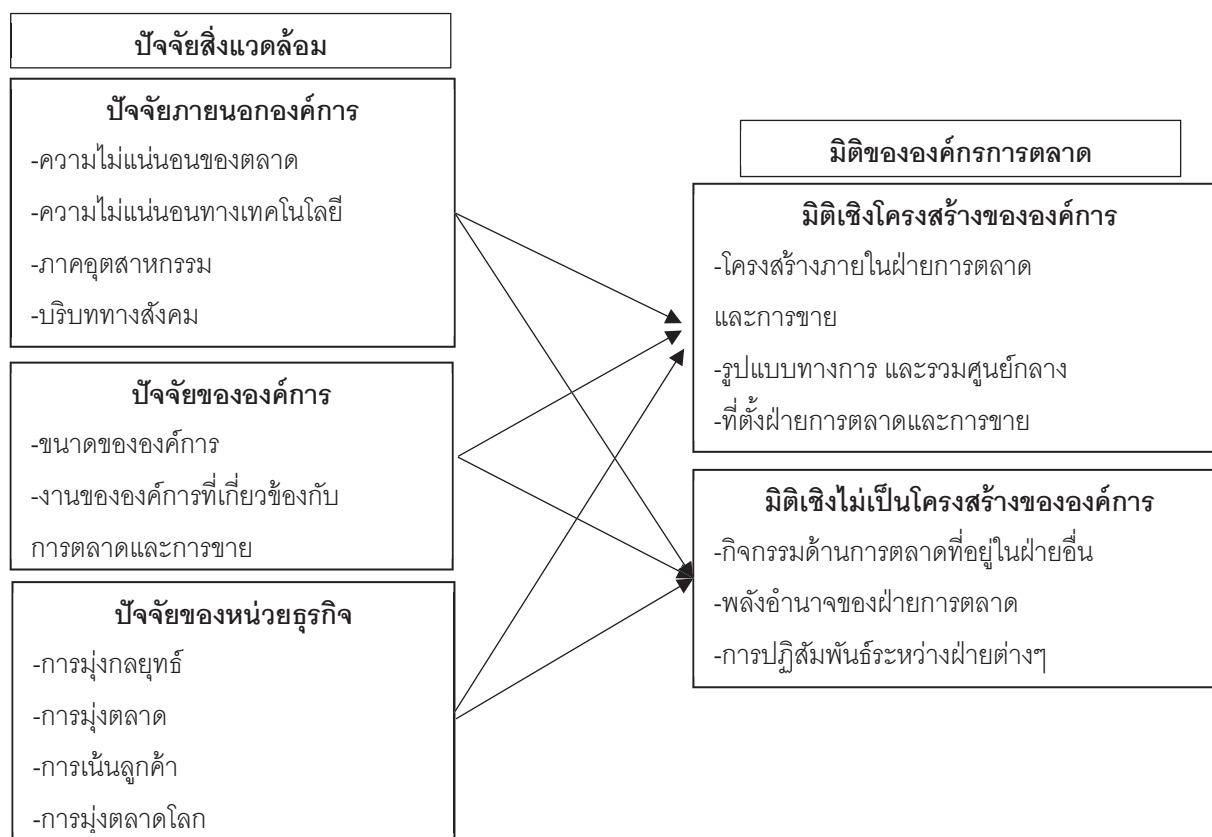
#### ความหมาย

การจัดองค์การทางการตลาด (Marketing Organization) หมายถึง การกำหนดหน้าที่ และโครงสร้างของงานการตลาด เช่น แยกออกเป็นฝ่ายขาย ฝ่ายโฆษณา ฝ่ายวิจัยการตลาด ฯลฯ

#### รูปแบบองค์การการตลาด

ผลกระทบของสิ่งแวดล้อมต่อองค์การการตลาด Froelich, K., McKee, G., and Rathge, R. (2011) เขียนกรอบคิดของความสัมพันธระหว่าง ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การการตลาด และมีติขององค์การการตลาด (ดังภาพที่ 1) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยภายนอกองค์การ ปัจจัยขององค์การ และปัจจัยของหน่วยธุรกิจ กล่าวคือปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ ความไม่แน่นอนของตลาด (Market uncertainty) ความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยี ภาคอุตสาหกรรม และ

บริบททางสังคม ปัจจัยขององค์การมีดังนี้ ขนาดของ องค์การ (Size of the Firm) งานขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการตลาด และการขาย และ ปัจจัยของ หน่วยธุรกิจ มีดังนี้ การมุ่งกลยุทธ์ (Strategic Orientation) การมุ่งตลาด ความเข้มข้นของ ลูกค้า การมุ่งตลาดโลกในขณะที่ มิติขององค์การการตลาด (Dimensions of Marketing Organization) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติเชิงโครงสร้างขององค์การ และ มิติเชิงไม่เป็นโครงสร้างขององค์การ โดยมิติเชิงโครงสร้างขององค์การมีส่วนประกอบย่อย 3 ส่วน คือ โครงสร้างภายในฝ่ายการตลาด และการขาย ทาง การ และรวมศูนย์กลาง (Formalization and Centralization) และที่ตั้งฝ่าย การตลาดและการขาย ในขณะที่ (Gardner, 2015) มิติเชิงไม่เป็นโครงสร้างของ องค์การ มีส่วนประกอบย่อย 3 ส่วน คือ กิจกรรมด้านการตลาดที่อยู่ในฝ่ายอื่น พลังอำนาจของฝ่ายการตลาด และ การ ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างฝ่ายต่างๆ (Cross-functional Interaction)



ภาพที่ 1 กรอบคิดของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การตลาด และมิติขององค์การตลาด

ที่มา Froelich, K., McKee, G., Rathge, R., (2011)

#### มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง หลากหลายสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา หรือปริญญา แก่ผู้สำเร็จการศึกษาในหลายระดับรวมถึงปริญญาตรี ปริญญาโท และ ปริญญาเอก รวมทั้งการทำการวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม (จุฬารัตน์ พรหมพันธ์ และก้องกิติ พุสวัสด์, 2554)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Besanaa. A (2014) ศึกษาเรื่องเศรษฐกิจศาสตร์และการตลาดของมหาวิทยาลัยในอเมริกา วิฤตเศรษฐกิจโลกมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ไม่แสวงหาผลกำไรสำหรับ: พลังกำลังทุกขั้วมามารายได้และการมีส่วนร่วมมีลดน้อยลง



ในขณะเดียวกันผู้บริจาคมักมีการกำหนดเป้าหมายโดยการดูสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่ไม่หวังผลกำไร เช่นมหาวิทยาลัยสหรัฐอเมริกากำลังเผชิญหน้าแล้วด้วยเครื่องมือทางการตลาดที่แตกต่างกัน บางคนก็เป็นปกติของผลกำไร และลูกค้ากังวลการแบ่งส่วนและการใช้ประโยชน์การจัดซื้อพลังงานของพวกเขา บางอย่างแทนตามแบบฉบับขององค์การไม่หวังผลกำไรและจุดมุ่งหมายที่จะได้รับความเอื้อเฟื้อและความน่าเชื่อถือของผู้บริจาค เศรษฐกิจและการตลาดวรรณกรรม นำผลงานหลายประการเกี่ยวกับการดำเนินงานของตลาด, การระดมทุน การลงทุน และกลยุทธ์อื่น ๆ อีกมากมายที่มีเป้าหมายสุดท้ายคือการเพิ่มรายได้ จากการประยุกต์ใช้ร่าง กลยุทธ์การจัดการ, การตลาดเป็นประโยชน์โดย ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม วัตถุประสงค์วัฒนธรรมศิลปะและการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของความเป็นจริงภายในขององค์การ การแข่งขันระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและการระดมทุนสำหรับการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จะเพิ่มขึ้นเป้าหมายของการวิจัยคือการตรวจสอบการกระจายรายได้มหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาหมายถึงข้อมูลปี 2012 ของกรมสรรพากร รูปแบบที่มีรายได้สูงสุด การวิเคราะห์คลัสเตอร์ให้หลักฐานที่แสดงว่ากำไรสูงสุดเป็นผลมาจากการดำเนินงานของการกระจายรายได้สำหรับ โปรไฟล์ไฮบริด กลุ่มที่แออัดที่สุดคือผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดที่มีกำไรสูงสุดเป็นอันดับสอง มุ่งเน้นไปที่ revenue maximization, มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาจะมีชีวิตรอดต้องขอบคุณการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพในด้านการตลาด, การระดมทุนและ กลยุทธ์การจัดหาเงินทุนอื่น ๆ

Chad (2014) ได้ศึกษาเรื่อง การตลาดในองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร: การบริหารจัดการผันร้าย โดยบอร์ดและซีอีโอขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรจำนวนมากต้องเผชิญกับภาวะที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออกในตลาดการแข่งขันมากขึ้น ในปัจจุบัน การแนะนำการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมโดยการบังคับให้ยอมรับของทิศทางตลาดเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปัญหาอยู่ที่พนักงานและผู้จัดการเข้าใจผิดหรือมีความกังวลอย่างจริงจังที่มีต่อตลาด ในกรณีพื้นฐานพนักงานเรียกว่า "ด้านมืด" ผ่านกรณีศึกษาในเชิงลึกกระบวนการความตึงเครียดที่เต็มไปด้วยโดยที่การจัดการแนะนำทิศทางตลาดเข้าไปในองค์การการกุศลที่จะตรวจสอบประโยชน์ของกระดาษก็คือว่ามัน forewarns ผู้จัดการของสิ่งที่คาดหวังเกี่ยวกับพนักงานที่มีศักยภาพ ความต้านทาน เราระบุและให้บริการวิธีแก้ไข สำหรับผู้บริหารระดับสูงพิจารณาการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่มีต่อ ความสำคัญในกิจกรรมการตลาด ความก้าวหน้าทางวิชาการความรู้เกี่ยวกับการใช้การตลาดในการวางแผนทางในองค์การการกุศลที่มีผลงานที่เป็นเอกลักษณ์ของการตรวจสอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ ประสบการณ์และปฏิกิริยาของพนักงาน

### 3. วิธีการดำเนินงานวิจัย

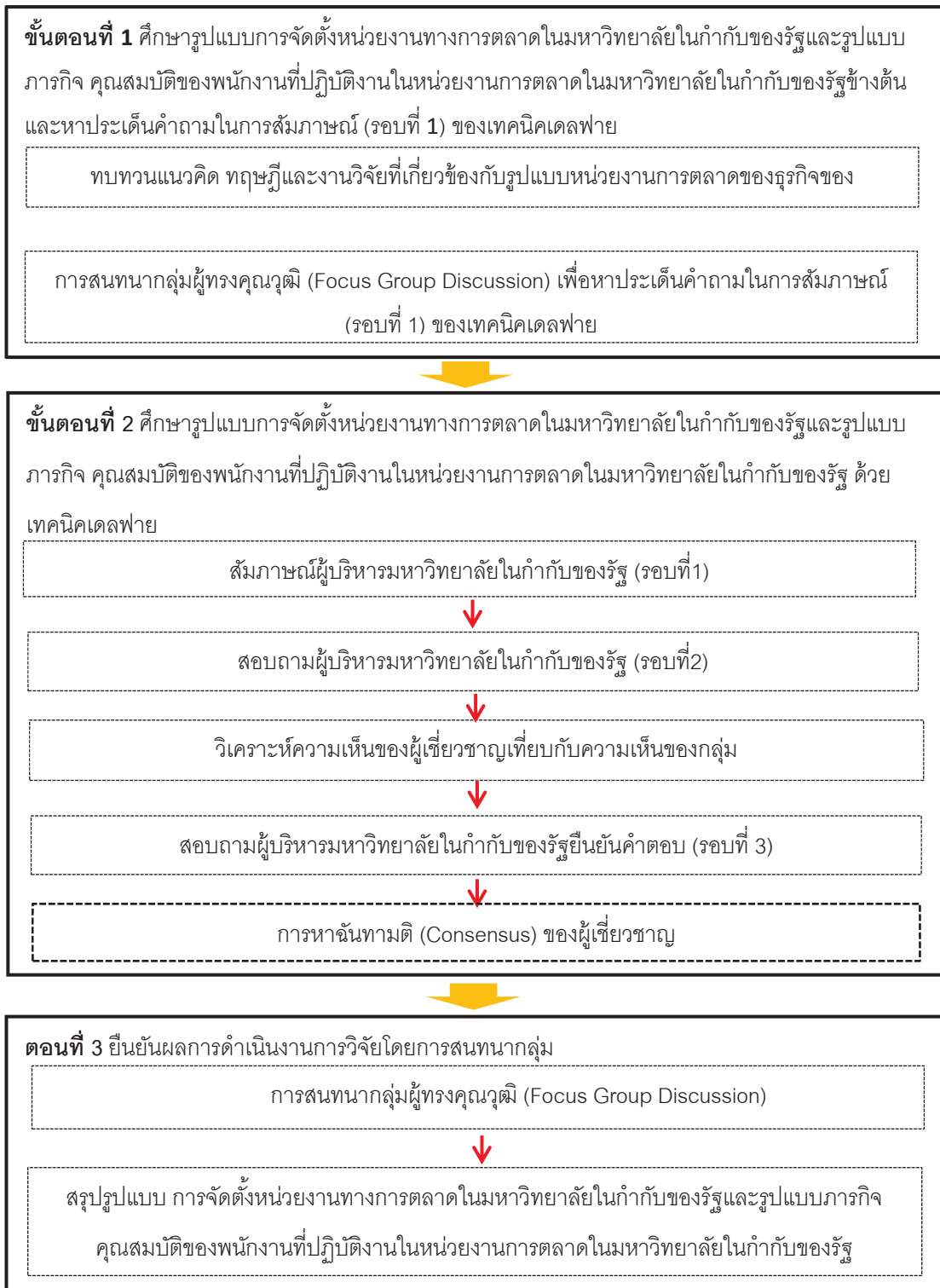
เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือ การสนทนากลุ่ม และ การเลือกใช้ในการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟายประยุกต์ (Modified Delphi) แบบ EDFR ซึ่งในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ และเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าถึงลักษณะของการจัดหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัย

#### 3.1 กระบวนการวิจัยและการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ 1. กลุ่มตัวอย่างในการประชุมกลุ่ม จำนวน 7 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 ท่าน ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาดของบริษัทเอกชน จำนวน 2 ท่าน ทั้งนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จะต้องเป็นผู้ที่อยู่ในคณะ หรือ วิทยาลัย ที่มีการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาทางสายสังคมศาสตร์ 2.กลุ่มตัวอย่าง เทคนิคเดลฟาย จำนวน 18 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น อธิการบดี

รองอธิการบดี คณบดี ของคณะ วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่มีการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา เป็นต้น จำนวน 8 ท่าน ผู้บริหารองค์การการตลาดของมหาวิทยาลัยเอกชน 5 แห่ง ทั้งนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จะต้องเป็นผู้ที่อยู่ในคณะ หรือ วิทยาลัย ที่มีการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทเอกชน จำนวน 5 ท่าน

ภาพที่ 2 กระบวนการวิจัยการศึกษาแบบหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระดับบัณฑิตศึกษา





### 3.2 การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องวิเคราะห์คือ 1. ปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 4 อย่าง คือ ความไม่แน่นอนของตลาดระดับบัณฑิตศึกษา ความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยี ภาคอุตสาหกรรม และบริบททางสังคม 2. ปัจจัยของบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐประกอบด้วย 4 อย่าง คือ การมุ่งกลยุทธ์ การมุ่งตลาด การเน้นลูกค้า (ผู้เข้ามาเรียน) และการมุ่งตลาดโลก 3. ปัจจัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 อย่างคือ ขนาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และงานขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการขาย

ปัจจัยข้างต้นจะนำไปสู่การวางรูปแบบ 2 มิติคือ 1. มิติเชิงโครงสร้างขององค์การ คือ โครงสร้างภายในฝ่ายการตลาดและการขายมีความเป็นทางการ และรวมศูนย์กลาง ต้องมีที่ตั้งฝ่ายการตลาดและการขายเป็นหลักแหล่ง และ 2. มิติเชิงไม่เป็นโครงสร้างขององค์การกิจกรรมด้านการตลาดที่อยู่ในฝ่ายอื่น มีพลังอำนาจของฝ่ายการตลาด มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ

### 3.3 คุณภาพเครื่องมือ

คำถามของสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่ 1 และ ครั้งที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และทำการเข้ากระบวนการตรวจสอบจริยธรรมของคำถามต่อคณะกรรมการจริยธรรมของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และการทำการวิจัยด้วยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยก็ได้การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และทำการเข้ากระบวนการตรวจสอบจริยธรรมของคำถามต่อคณะกรรมการจริยธรรมของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาอีกเช่นเดียวกัน

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การจัดกลุ่มสนทนาประเด็นเฉพาะ 2 ครั้งและใช้เทคนิคเดลฟายในการหา รูปแบบหน่วยงานทางการตลาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระดับบัณฑิตศึกษา

## 4. ผลลัพธ์การวิจัยและอภิปรายผล

### ผลลัพธ์การวิจัย

ผลลัพธ์ของการวิจัยโดยการจัดกลุ่มสนทนาประเด็นเฉพาะ 2 ครั้งและใช้เทคนิคเดลฟายในการหา รูปแบบหน่วยงานทางการตลาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระดับบัณฑิตศึกษาออกมาเป็นดังนี้คือ หน่วยงานทางการตลาดในระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรง อีกทั้งมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ชัดเจน ดังนั้น ด้านวิชาการงานวิจัย งานผลิตบัณฑิต ภาวการณ์มีงานทำของบัณฑิต และการบอกต่อ อีกทั้งมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีศูนย์กลางที่จะคอยป้อนข้อมูลข่าวสารให้กับผู้เรียนสำเร็จการศึกษา และนอกจากภารกิจในการหาคนเข้าเรียนแล้วยังรวมไปถึงการหางานงานวิจัย งานบริการวิชาการต่างๆ และงานทำความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ อีกด้วย ซึ่งหน่วยงานทางการตลาดในระดับมหาวิทยาลัยนี้ เรียกว่า "สำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ" และระดับคณะควรเรียกว่า "ฝ่ายงานการตลาดและสื่อสารองค์การ"

### โครงสร้างหน่วยงานการตลาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

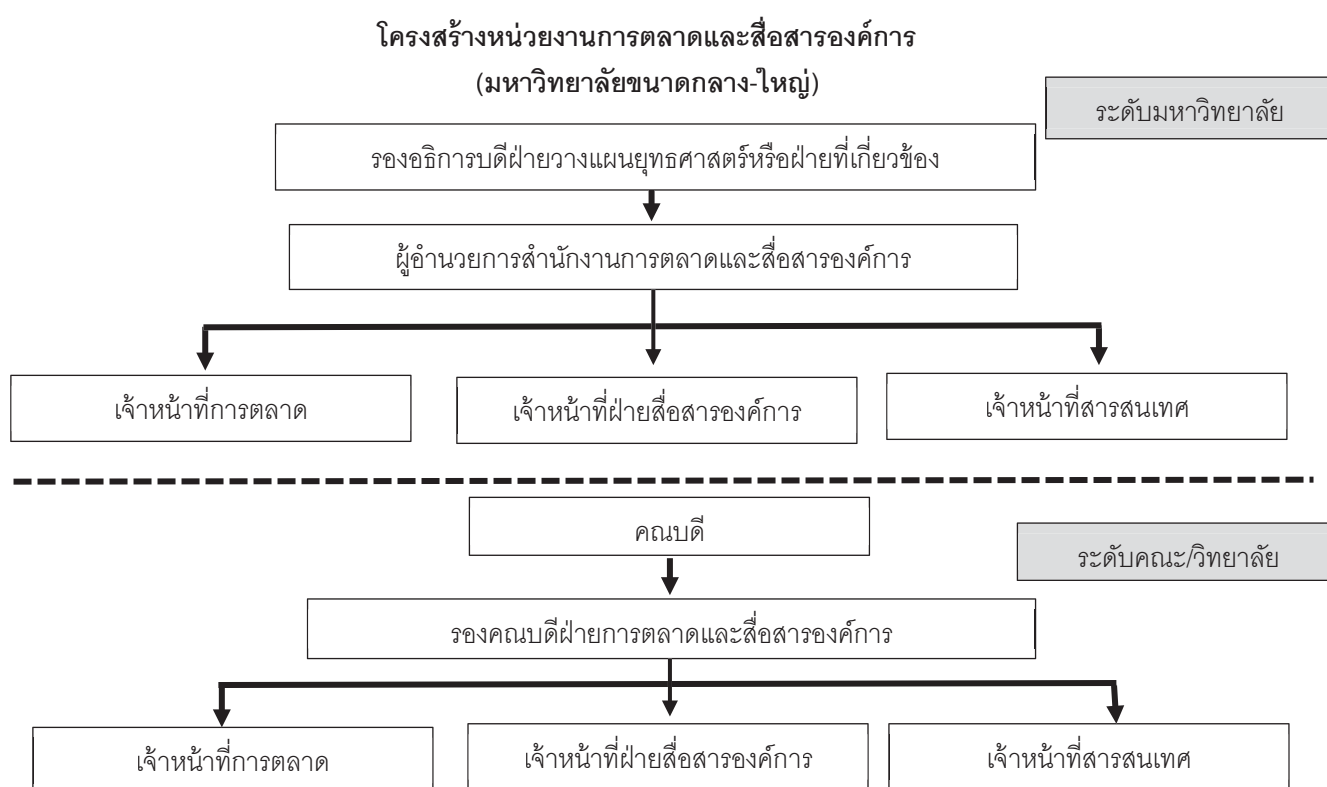
แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ โดยแบ่งตามขนาดของมหาวิทยาลัยดังนี้

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยขนาดกลาง ถึง ใหญ่ กล่าวคือ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการจัดสรรงบประมาณ และงบประมาณ (ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างปีเดียว ไม่รวมสิ่งก่อสร้างผูกพัน) ในปีงบประมาณต่างๆ ตั้งแต่ 500 ล้านบาทขึ้นไป

1.1 ในระดับมหาวิทยาลัยควรมีจำนวนพนักงานที่อยู่ในสำนักสำหรับการเริ่มต้นจำนวนอย่างน้อย 5 คนขึ้นไป ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 1-2 คน เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์การ 1-2 คน เจ้าหน้าที่สารสนเทศ 1-2 คน โดยสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ นั้นจะต้องขึ้นตรงกับรองอธิการบดีฝ่ายดูแลแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1.2 ในระดับคณะ/วิทยาลัย จำนวนพนักงานที่อยู่ในฝ่ายการตลาดและสื่อสารองค์การ สำหรับการเริ่มต้นจำนวนอย่างน้อย 4 คนขึ้นไป ประกอบไปด้วย รองคณบดีฝ่ายงานการตลาดและสื่อสารองค์การ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 1 คน เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์การ 1 คน เจ้าหน้าที่สารสนเทศ 1 คน โดยจะต้องขึ้นตรงกับคณบดีของคณะ/วิทยาลัย นั้นๆ และต้องทำงานประสานกับ สำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ ของมหาวิทยาลัย

ภาพที่ 3 แสดงโครงสร้างหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีขนาดกลาง ถึง ใหญ่



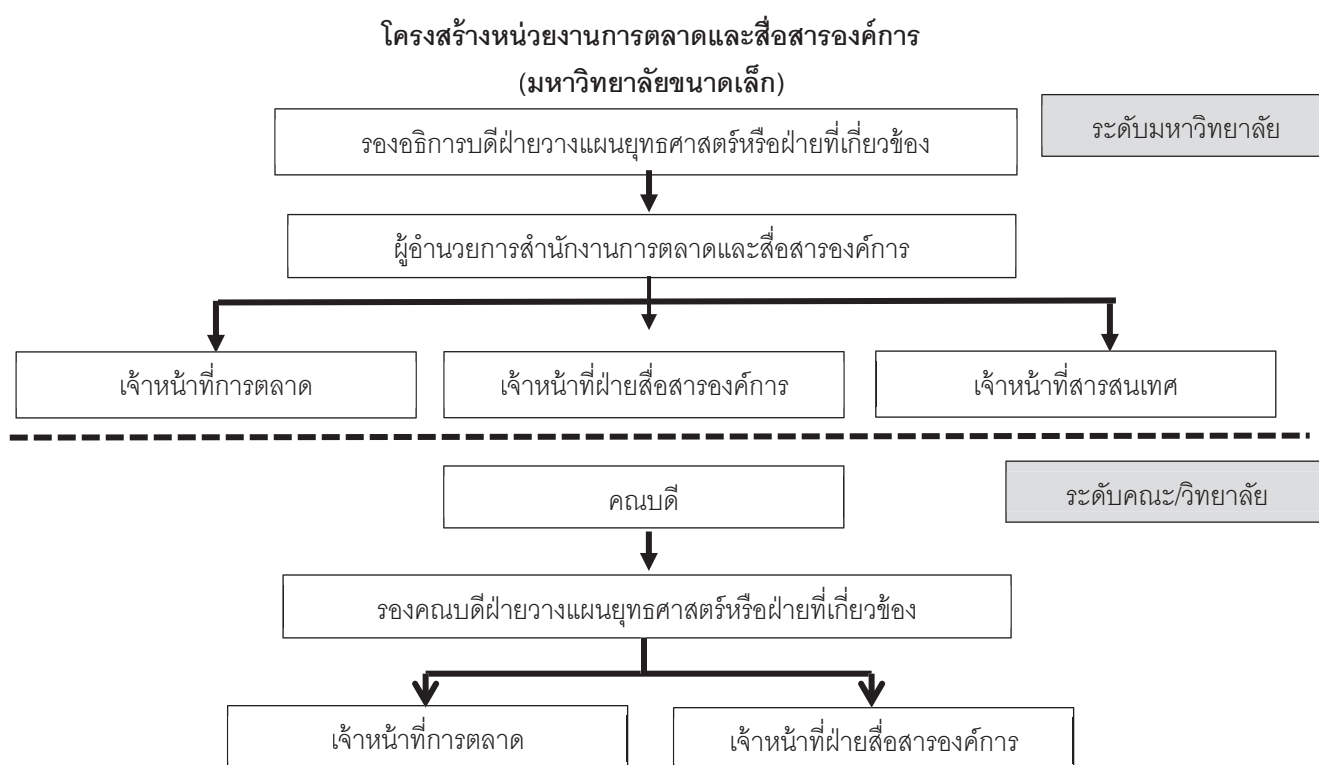
2. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก กล่าวคือ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการจัดสรรงบประมาณ และงบประมาณ (ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างปีเดียว ไม่รวมสิ่งก่อสร้างผูกพัน) ในปีงบประมาณต่างๆ น้อยกว่า 500 ล้านบาทขึ้นไป จำนวนพนักงานที่อยู่ในสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การสำหรับการเริ่มต้นจำนวนอย่างน้อย 5 คนขึ้นไป ประกอบไปด้วย

2.1 ในระดับมหาวิทยาลัย จำนวนพนักงานที่อยู่ในสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ สำหรับการเริ่มต้นจำนวนอย่างน้อย 5 คนขึ้นไป ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 1-2 คน เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์การ 1-2 คน เจ้าหน้าที่สารสนเทศ 1-2 คน โดย สำนักงานการตลาดและ

สื่อสารองค์การ นั้นจะต้องขึ้นตรงกับรองอธิการบดีฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โครงสร้างสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การในมหาวิทยาลัยขนาดเล็กนั้นเหมือนกับโครงสร้างของสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การของมหาวิทยาลัยขนาดกลางและขนาดใหญ่ เพราะเนื่องจากเป็นศูนย์กลางของมหาวิทยาลัยเช่นกัน

2.2 ในระดับคณะ/วิทยาลัย หน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การของแต่ละคณะ/วิทยาลัย มีเพียงเจ้าหน้าที่ทางการตลาด 1 คนและเจ้าหน้าที่สื่อสารองค์การ 1 คน ซึ่งขึ้นตรงกับรองคณบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ 4 แสดงโครงสร้างหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีขนาดเล็ก



### อภิปรายผล

รูปแบบหน่วยงานทางการตลาดและสื่อสารองค์การนั้น ต้องเป็นรูปแบบองค์การแบบเป็นทางการ คือจะต้องมีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งตามระเบียบของมหาวิทยาลัย (Stephen & Robbins, 2011) สำหรับการศึกษาสามารถอภิปรายผลงานวิจัยได้ดังนี้เป็นการวาดแผนภูมิองค์การนั้นเป็นการวาดแบบ แผนภูมิหลัก (Master Chart) โดยรูปแบบคือ แบบสายงานปิรามิด (Conventional Chart) แบบนี้เรียกได้อีกหลายอย่าง เช่น Line or Military เป็นแบบที่จัดรูปคล้ายกองทัพหรืออาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า แบบตามแนวดิ่ง (Vertical Chart) แผนภูมิลักษณะนี้ได้กำหนดให้ตำแหน่งสูงสุด เช่น ผู้อำนวยการสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ ลงมาก็เขียนไว้ในระดับที่ต่ำลงมาตามลำดับ ดังนั้นจึงมีลักษณะคล้ายรูปปิรามิด (อรุณ จิรวัดนิกุล, 2556). อีกทั้งยังพบว่าควรมีโครงสร้างแบบแยกแผนซึ่งตรงกับ (Kotler, 2010) ที่กล่าวไว้ว่า แยกแผนการตลาด เป็น รองประธาน ฝ่ายการตลาด มีความสำคัญเท่าๆกับรองประธานฝ่ายขาย งานขายขึ้นอยู่กับรองประธานฝ่ายขาย ส่วนงานการตลาดอื่น เช่น การวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย ขึ้นอยู่กับรองประธานฝ่ายการตลาด แสดงว่า ในขั้นนี้ให้ความสำคัญงานขายเท่าเทียมกับงาน การตลาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำไปสู่จำนวนพนักงานนั้น (Chinowsky & Songer, 2011) ในระดับ

มหาวิทยาลัยควรมีจำนวนพนักงานที่อยู่ในสำนักสำหรับการเริ่มต้นจำนวนอย่างน้อย 5 คนขึ้นไป ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์กร จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 1-2 คน เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์กร 1-2 คน เจ้าหน้าที่สารสนเทศ 1-2 คน โดย สำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์กร นั้นจะต้องขึ้นตรงกับรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดโครงสร้างองค์การ เป็นกระบวนการจัดองค์การกระบวนการแรก คือ พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (กัลยา รัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2558) โดยการจัดโครงสร้างองค์การแบบขั้นต้นเป็นการจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน โดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง (Stephen & Robbins, 2011) อีกทั้งเมื่อลงลึกมาในหน่วยงานก็มี การจัดแผนงานตามหน้าที่ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554) หน่วยงานทางการตลาด นั้นเป็นการวางโครงสร้างแบบ แยกแผนกการตลาด ในขั้นนี้ รองประธาน ฝ่ายการตลาด มีความสำคัญเท่ากับรองประธานฝ่ายขาย งานขายขึ้นตรงกับรองประธานฝ่ายขาย ส่วนงานการตลาดอื่น เช่น การวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย ขึ้นอยู่กับรองประธานฝ่ายการตลาด (Kotler, 2010: 669) ในระดับคณะหรือวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีขนาดใหญ่ก็เช่นเดียวกัน ในระดับคณะ/วิทยาลัยที่อยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีขนาดเล็ก ควรมีจำนวนพนักงานที่ทำงานในหน้าที่งานการตลาดและสื่อสารองค์กรแค่เพียง 2 คนที่เป็นตัวแทนของคณะคอยทำหน้าที่ประสานงานกับ สำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์กร และทำการตลาดและสื่อสารองค์กรของคณะ/วิทยาลัยนั้นๆ โดยให้ขึ้นตรงกับรองคณบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการจัดองค์การแบบนี้เป็นรูปแบบไม่เป็นโครงสร้างกล่าวคือนำไปฝากหรือแฝงไว้กับแผนกอื่น (James, 2015) แต่จัดตำแหน่งตามหน้าที่

## 5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตและประโยชน์การวิจัย

### 5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.1.1 ควรศึกษาวิธีการทำการตลาดและการสื่อสารองค์กรที่เหมาะสมต่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น การออกนุทเพื่อประชาสัมพันธ์หลักสูตรที่เปิดสอน การจัดกิจกรรมต่างๆ เพราะเนื่องจาก มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีบริบทที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยเอกชน และบริษัทเอกชน ดังนั้นเครื่องมือทางการตลาดอาจจะต้องเป็นเครื่องมือที่ทำแล้วได้ผลสามารถวัดผลได้จริง

5.1.2 ควรศึกษาเรื่องของการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) ให้แก่ ตำแหน่งต่างๆที่อยู่ในหน่วยงานทางการตลาดและสื่อสารองค์กร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัย รองคณบดีฝ่ายการตลาดและสื่อสารองค์กร เจ้าหน้าที่การตลาดของมหาวิทยาลัย/คณะ/วิทยาลัย เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัย/คณะ/วิทยาลัย และ เจ้าหน้าที่สารสนเทศของมหาวิทยาลัย/คณะ/วิทยาลัย เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัย/คณะ/วิทยาลัย ว่าแต่ละหน้าที่จะต้องวัดผลสำรวจอะไรบ้าง

5.1.3 นอกจากการทำวิจัยแล้วควรทดลองใช้กับมหาวิทยาลัย/คณะ/วิทยาลัย ในกำกับของรัฐ เพื่อหาตัวอย่างที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับมหาวิทยาลัยอื่นๆต่อไป

### 5.2 ประโยชน์จากการวิจัย

5.2.1 ได้ข้อเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยต่างๆ ในการจัดหน่วยงานทางการตลาดให้สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อเพิ่มรายได้นอกเหนือจากที่ได้รับจากรัฐบาล

5.2.2 ได้คู่มือการจัดการหน่วยงานทางการตลาด และรูปแบบทางการตลาดต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5.2.3. มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีหน่วยงานทางด้านการสื่อสารองค์การคอยดูแลเสียสละทอนจากสังคม

## 6.สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดตั้งโครงสร้างหน่วยงานการตลาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้การสนทนากลุ่มและการทำวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า การจัดตั้งหน่วยงานการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะในระดับบัณฑิตศึกษานั้น เป็นสิ่งที่สำคัญและควรเร่งทำ แต่ไม่ควรตั้งชื่อว่าหน่วยงานการตลาดอย่างเดียว แต่ควรตั้งชื่อว่า “หน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การ” ทั้งนี้ โครงสร้างของหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การนี้เป็นโครงสร้างที่เปลี่ยนไปตามขนาดของมหาวิทยาลัย หากขนาดของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยกลาง ถึง ขนาดใหญ่ โครงสร้างแบ่งเป็นสองส่วนนั่นคือ สำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การที่อยู่ในระดับมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางซึ่งโครงสร้างเริ่มต้น ประกอบไปด้วย จำนวนคน 5 คนดังนี้ หัวหน้าหน่วยงาน 1 คน ที่มาจากบุคคลภายนอกที่เป็นนักการตลาด นักการตลาดจำนวน 2 คน นักประชาสัมพันธ์ 1 คน และพนักงานสารสนเทศ 1 คน โดยขึ้นตรงกับรองอธิการบดีฝ่ายที่ดูแลฝ่ายยุทธศาสตร์ และ หน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การของแต่ละคณะ/วิทยาลัย ประกอบไปด้วย จำนวนคนเริ่มต้น 4 คนขึ้นไปประกอบไปด้วยหัวหน้าหน่วยงาน 1 คน พนักงานด้านการตลาด 1 คน และพนักงานสารสนเทศ 1 คน โดยฝ่ายฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องขึ้นตรงกับคณบดีของแต่ละคณะ/วิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยขนาดเล็กมีสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การเหมือนกับมหาวิทยาลัยขนาดกลาง-ใหญ่ แต่เมื่อลงไปยังระดับคณะพบว่ามีเพียงเจ้าหน้าที่ทางการตลาด 1 คนและเจ้าหน้าที่สื่อสารองค์การ 1 คน ซึ่งควรขึ้นตรงกับรองคณบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็เพียงพอ ทั้งนี้เพื่อการหารายได้ในการบริหารจัดการ

## เอกสารอ้างอิง

- กฤติมา อินทะกุล. (2558). มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: ภายใต้ร่มเงาของรัฐเสรีนิยมใหม่. *รัฐสภาสาร*, 5, 30-54.
- กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล. (2558). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จุฑารัตน์ พรหมพันธ์ และก้องกิติ พุสสวัสดิ์ (2554). การแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเพื่อกำหนดมาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรและติดตามประเมินผล. *วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 24 (77), กรกฎาคม – กันยายน 2554
- บรรพต วิรุณราช. (2556). การหารายได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2558. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ปรีชา แดงโรจน์. (2556). *แผนภูมิองค์กรและรายละเอียดการปฏิบัติงานโรงแรม: ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายช่าง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พจมาน เตียวัฒนรัฐติกาล. (2556). *การบริหารและจัดการองค์กรอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ ฯ: ส.ส.ท.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2554). กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เล่มที่ 9(5) กระทรวงศึกษาธิการ
- สำนักงานประมาณ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2559).

<http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9580000113711>

พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2551).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร. (2553).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2551).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ. (2551).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (2541).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2533).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา. (2550).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา. (2553).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2540).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. (2540).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล. (2550).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. (2541).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. (2535).

พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2551).

อรุณ จิรวัดน์กุล. (2556). *การออกแบบแบบสอบถามสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

Besanaa, A. (2014). *Economics and marketing of USA Universities*. International Conference on Applied Economics (ICOAE).

Chad, P. (2014). Organizational change within charities: Improved performance via introduction of market orientation and other strategic orientations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 11 (1), 89-113.

Chinowsky, P. S. & Songer, A. D. (2011). *Organization management in construction*. Oxon: Spon Press

Froelich, K., McKee, G., & Rathge, R. (2011). Succession planning in nonprofit organizations. *Nonprofit Manage. Leadersh*, 22, 3-20.

Gardner, W. L. (2015). *Group & organization management*. Texas: Texas Tech University.

Kotler, P. (2010). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (13<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Lewis, D. (2014). *Understanding the role of non-government organizations (NGOs) as cultural brokers: a review of approaches* *Osterreichische Zeitschrift fur Volkskunde*.

Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach* (19<sup>th</sup> ed.). Jossey-Bass.

Robbins, S. P. & Judge, T. (2013). *Organization behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

Stephen, P. & Robbins, M. C. (2011). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. (วิรัช สงวนวงศ์วาน ผู้แปลและเรียบเรียง) กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโค ไม่น่า, 2551.

Whitehurst, J. (2015). *The open organization: Igniting passion and performance*. Google book.