

แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ วรรณศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2566

Guidelines for the Development of Performance Evaluation According to  
Organization's Strategy : A Case Study of Chulabhorn Royal Academy



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2023

หัวข้อสารนิพนธ์

แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม

ยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

โดย

น.ส.ปภัชญา เพ็ชรทอง

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงอร พัวพันสวัสดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ภาณุภัทร จิตเที่ยง)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ปรัชญา เพ็ชรทอง : แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา  
 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์. ( Guidelines for the Development of Performance  
 Evaluation According to Organization's Strategy : A Case Study of Chulabhorn  
 Royal Academy) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปัจจุบัน เพื่อรวบรวมปัญหา วิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอแนะด้านต่างๆ รวมทั้งแนวทางพัฒนาการประเมินผลการดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มากขึ้น โดยงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์และติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ในการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2565-2570) มีการพิจารณาประเด็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) ขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก (STEEP) แต่ไม่มีการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายร่วมกับปัจจัยภายใน (โอกาสและความท้าทาย ใน SWOT Analysis) นอกจากนี้ยังพบว่าข้อจำกัดในมุมมองของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์มาสู่การปฏิบัติยังมีช่องว่างทั้งในเรื่องของผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลง การขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของผู้เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ และการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กรที่ยังไม่ทั่วถึง ส่งผลให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงควรปรับรูปแบบการบริหารงานให้มีความชัดเจน เน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพิ่มการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานให้ทราบถึงผลการประเมินของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสื่อสารแบบ 2 ทาง ให้มีความเข้าใจเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและส่งผลให้การประเมินผลของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีแบบแผนที่ชัดเจนและต่อเนื่องยิ่งขึ้นได้

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
 ปีการศึกษา 2566

ลายมือชื่อนิสิต .....  
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6482030724 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Papatchaya Petchthong : Guidelines for the Development of Performance Evaluation According to Organization's Strategy : A Case Study of Chulabhorn Royal Academy. Advisor: WIMONMAT SRICHAMROEN, Ph.D.

The objective of this qualitative research was to study the Performance Evaluation According to organization's strategy of Chulabhorn Royal Academy at the present to collect problems, analyze, and make recommendations and ways to improve and better connect the performance evaluation according to the strategy. Data collection is based on semi-structured in-depth interviews. The interview participants were executive officers and personnel of the Chulabhorn Royal Academy whose responsibilities are related to strategy development, monitoring and evaluating the performance according to the strategy. The data was studied using content analysis.

The study found that in developing Chulabhorn Royal Academy Strategy No. 2 (for years 2022-2027), issues considered involved internal environment factors such as the organization's strengths and weaknesses) the external environment factors that are social, technological, economical, environmental, and political factors (STEEP). However, the factors analysis in strategy development overlooked internal factors which are opportunities and challenges which, together with the strengths and weaknesses, are a part of SWOT analysis .

It was also found that there are still gaps in the perspective of transferring strategy to practice due to management changes, lack of inclusive participation of stakeholders within the unit, especially at the operational level. and communication within the organization that is not yet comprehensive. As a result, the process of evaluating performance according to the strategy is unclear and is not continuous. Therefore, executives should adjust the management style to have a clear policy emphasizing on providing opportunities for personnel at all levels to truly participate in strategy development, increase communication between executives and workers to know the results of worker evaluations. Researcher recommended 2-way communication to have mutual understanding of work goals and to serve as a guideline for working towards common goals throughout the organization for Chulabhorn Royal Academy's having a clearer and more continuous plan.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2023

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ สำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ เป็นอย่างสูงที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ท่านคอยชี้แนะแนวทางและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เพื่อใช้ในการเขียนงานวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดีมาโดยตลอด อีกทั้งขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงอร พัวพันสวัสดิ์ ที่ให้เกียรติมาเป็นประธานกรรมการในการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภาณุภัทร จิตเที่ยง ที่กรุณามาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทุกท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่สำคัญมาประกอบการวิจัย รวมถึงแนวทางการหาข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาของงานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบพระคุณราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่มอบทุนในการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบคุณกำลังใจที่สำคัญ แรงสนับสนุนจากพ่อกับแม่ที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยในทุกด้าน และต้องขอขอบคุณกัลยาณมิตรหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่น 56 โดยเฉพาะเพื่อนในกลุ่มสำหรับมิตรภาพและน้ำใจที่คอยสนับสนุนช่วยเหลือผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มเข้าสู่การเรียนจนถึงการทำวิจัยในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงรวมไปถึงอาจารย์ผู้สอนทุกท่านที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ และพี่ๆ เจ้าหน้าที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการเรียนเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าวิจัยฉบับนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์สำหรับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ แต่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและสังคมส่วนรวมได้ในอนาคต เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หากวิจัยฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ปัทมชญา เพ็ชร์ทอง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.1.1 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (รจภ.) .....	1
1.1.2 การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ผ่านมา .....	3
1.1.3 โครงสร้างองค์กรและฝ่ายต่างๆ ภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ .....	7
1.1.4 การประเมินผลการดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปัจจุบัน .....	9
1.2 คำถามในการวิจัย .....	11
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	11
1.4 ระเบียบวิธีวิจัย.....	11
1.5 ขอบเขตของการศึกษา .....	12
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	12
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	13
2.1 แนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	13
2.1.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	13
2.1.2 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	15

2.1.3	หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ .....	16
2.2	การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	20
2.3	การประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard.....	22
2.3.1	ความหมายของ Balanced Scorecard .....	23
2.3.2	แนวคิดของ Balanced Scorecard .....	24
2.3.3	แนวทางการจัดทำ Balanced Scorecard.....	26
2.4	การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลของมหาวิทยาลัย.....	34
2.5	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
2.6	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	46
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	47
3.1	ระเบียบวิธีวิจัย.....	47
3.2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	47
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	49
3.4	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	49
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล .....	49
บทที่ 4	ผลการศึกษา.....	50
4.1	ผลการศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทาง SWOT Analysis ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2565-2570).....	50
4.1.1	การมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ .....	52
4.1.2	การสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ .....	53
4.1.3	การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ .....	55
4.2	ผลการศึกษาการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Balanced Scorecard) ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์.....	58
4.2.1	ด้านการเงิน .....	58



4.2.2 ด้านลูกค้า .....	59
4.2.3 ด้านกระบวนการภายใน .....	61
4.2.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต .....	63
4.3 ผลการศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ .....	64
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	71
5.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการประเมินผลของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปัจจุบัน .....	71
5.1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทาง SWOT Analysis .....	71
5.1.2 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Balance Scorecard).....	75
5.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์หาข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ.....	78
5.2.1 ปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ มีดังนี้ .....	78
5.2.2 ข้อเสนอแนะ .....	79
5.3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มากขึ้น .....	80
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	83
ภาคผนวก.....	84
บรรณานุกรม .....	95
ประวัติผู้เขียน .....	97

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 มุมมองทั้ง 4 ด้านและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ในหน่วยงานสนับสนุนภายในมหาวิทยาลัย .....	37
ตารางที่ 2 มุมมองทั้ง 4 ด้านและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ในระดับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานทางวิชาการในมหาวิทยาลัย.....	39



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 องค์ประธานฯ ทรงมีพระดำริให้การช่วยเหลือประชาชนอย่างเร่งด่วน เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนแก่ประชาชน ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019.....	5
ภาพที่ 2 ศูนย์บริการฉีดวัคซีนโควิด-19 ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ .....	5
ภาพที่ 3 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่น .....	6
ภาพที่ 4 โครงสร้างราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ .....	7
ภาพที่ 5 กระบวนการติดตามแผนปฏิบัติการประจำปี แผนระดับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และตาม คำรับรองแผนปฏิบัติการของสำนักงบประมาณ .....	9
ภาพที่ 6 แผนภาพแสดงการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหิดล .....	21
ภาพที่ 7 แผนภาพแสดงการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	22
ภาพที่ 8 กระบวนการของการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard .....	25
ภาพที่ 9 การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ .....	28

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

##### 1.1.1 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (รจภ.)

ด้วยพระวิสัยทัศน์ใน ศาสตราจารย์ ดร. สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ที่ทรงสืบสานและต่อยอดพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร และสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ในด้านการแพทย์และสาธารณสุข จึงทรงจัดตั้ง “ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์” เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2559 เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอนและการวิจัยที่จะสร้างบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์ สาธารณสุข เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ที่มุ่งมั่นทำประโยชน์ให้ผู้อื่นก่อนคิดถึงประโยชน์ตัวเอง มีคุณธรรมจริยธรรม จิตอาสา บำรุงศิลปวัฒนธรรม พร้อมบริการสังคมด้วยความรู้ความชำนาญและด้วยความเป็นเลิศในวิชาชีพ เพื่อทุกชีวิตในสังคม อีกทั้งเป็นสถาบันที่ให้บริการทางการแพทย์ด้วยมาตรฐานสากลแก่ประชาชนอย่างไม่หวังผลกำไร บริการมวลมนุษยชาติอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะผู้ยากไร้และด้อยโอกาส เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยทั้งประเทศ (ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์, 2566)

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีวิสัยทัศน์ คือ “สร้างสุขภาวะที่ดีและเท่าเทียมเพื่อทุกชีวิต ด้วยวิทยาการขั้นสูง นวัตกรรมและความเป็นเลิศ” (ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์, 2566) และมีพันธกิจ คือ

- 1) จัดการศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่เป็นผู้นำและนักวิจัย ทางวิชาชีพด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- 2) วิจัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สามารถชี้นำและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคม
- 3) ให้บริการวิชาการ และวิชาชีพด้านสุขภาพที่เป็นเลิศ และเป็นธรรมแก่สังคมด้วยความเสมอภาคและไม่เหลื่อมล้ำ
- 4) บริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาต่อเนื่องยั่งยืนให้เป็นสถาบันที่เป็นเลิศในระดับสากล
- 5) สืบสานและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศีลธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 6) สืบสานพระปณิธานในการช่วยเหลือประชาชนด้วยความเพียรและจิตเมตตา (ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์, 2566)

## อำนาจหน้าที่

พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. 2559 มาตรา 6 กำหนดให้ราชวิทยาลัยเป็นสถาบันการวิจัยและวิชาการขั้นสูงและจัดการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์และการสาธารณสุขมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย สร้าง ประมวล ประยุกต์ ส่งเสริม เผยแพร่ พัฒนาจัดการศึกษาและผลิตบุคลากรในระดับสูง เพื่อสร้างองค์ความรู้ เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข ให้บริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขแก่ประชาชน ให้ความช่วยเหลือผู้ยากไร้และผู้ประสบภัย พิบัติ รวมทั้งส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

## มาตรา 7 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 6 ให้ราชวิทยาลัยคำนึงถึง

1. ความมีคุณธรรมและจริยธรรม
2. ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
3. ความเป็นเลิศและความมีเสรีภาพทางวิชาการมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
4. ความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม
5. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ
6. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในราชวิทยาลัย

## CRA สมรรถนะหลัก

1. การทำงานแบบไร้พรมแดน
2. การมุ่งเน้นสู่ผลลัพธ์และมีความคล่องตัวสูง
3. การเรียนรู้และคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศแก่ผู้รับบริการทุกระดับ
4. การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลสู่ความสำเร็จ
5. วัฒนธรรมแห่งความโปร่งใสและจริยธรรมในทุกระดับ

### 1.1.2 การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ผ่านมา

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ดำเนินงานสนองพระปณิธานตามโครงการในพระดำริของ ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ที่ทรงโปรดให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือประชาชน ที่ได้รับความเดือดร้อนในยามทุกข์ยาก ยามเจ็บป่วย เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสได้รับพระราชทานพระเมตตา ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทรงเล็งเห็นความเดือดร้อนของประชาชนที่ประสบปัญหาและได้รับผลกระทบ จึงทรงมีพระดำริให้การช่วยเหลือประชาชนอย่างเร่งด่วนเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนแก่ประชาชน สร้างความปราบปลื้มแก่พสกนิกรชาวไทยอย่างหาที่สุดมิได้ อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2565-2570) ที่สภากรรณการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้เห็นชอบเมื่อวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2564 และใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2564 เป็นต้นมา

#### ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565-2570) มีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งพัฒนาการศึกษาและนวัตกรรมบริการสุขภาพที่มีคุณภาพสูงเพื่อบริการสังคมและชุมชนทุกระดับด้วยความเป็นเลิศ จากผลงานวิจัยทางวิทยาการขั้นสูงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ตามพระปณิธาน (Accelerating Quality Education and Inclusive Healthcare Innovation for Society Based on CRA Excellence in Advanced Sciences)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างเสริมความเป็นเลิศด้านกรวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์โดยบูรณาการศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวเพื่อความยั่งยืน (Boosting Research Excellence Including Basic and Applied Sciences Using One Health Integration for Sustainability)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูปราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์สู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Revolutionizing Digital and AI-Based Campus)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงทางด้านบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Reinforcing Smart System, Smart People and Smart Workplace)

ซึ่งยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากฉบับที่ 1 มาปรับปรุงแก้ไข และจัดทำให้มีความสอดคล้องกับระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้อง โดยวางกรอบเป้าหมายและทิศทางที่มุ่งเน้นให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นองค์กรที่นำวิทยาการขั้นสูงและนวัตกรรมไปใช้ในการดูแลคนไทยทุกคนให้สามารถเข้าถึงสุขภาวะที่ดี เพื่อความเป็นเลิศในทุกชีวิต เป็นไปตาม

พระปณิธานขององค์ประธานราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ (ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ฉบับที่ 2 ระยะเวลา 6 ปี พ.ศ. 2565-2570, 2566)

โดยผลงานตามภารกิจด้านการจัดหาวัคซีนทางเลือก ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์เป็นตัวแทนของรัฐบาลประเทศไทยในการจัดหาและนำเข้าวัคซีนทางเลือกเพิ่มเติมเพื่อช่วยให้ประชาชนเข้าถึงและได้รับวัคซีนสร้างภูมิคุ้มกันได้เร็วที่สุด เป็นการทำงานคู่ขนานกันเพื่อช่วยเหลือให้การกระจายวัคซีนเป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในการฟื้นตัวด้านเศรษฐกิจของประเทศให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง สร้างมาตรฐานความปลอดภัยและเพิ่มขีดความสามารถที่จะให้การช่วยเหลือประชาชนอย่างทั่วถึง

เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2564 ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ กระทรวงสาธารณสุข และสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา แถลงข่าวบูรณาการความร่วมมือ นำเข้าวัคซีนโควิดทางเลือก “ซิโนฟาร์ม” ต่อมาในวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2564 ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพะเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี โปรดให้มูลนิธิภัทรมหาราชานุสรณ์ ในพระอุปถัมภ์ฯ จัดหาวัคซีนซิโนฟาร์มเพื่อพระราชทานแก่ 4 หน่วยงาน ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร กรมราชทัณฑ์ และโรงพยาบาลจุฬารักษ์ จำนวนแห่งละ 6,400 โดส รวมทั้งหมด 25,600 โดส ในโอกาสที่ทรงเจริญพระชนมายุครบ 64 พรรษา 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 และในวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2564 ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์เปิดศูนย์ฉีดวัคซีนทางเลือกซิโนฟาร์ม ณ อาคาร 9 บริษัท โทรคมานาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานแจ้งวัฒนะ เพื่อให้บริการฉีดวัคซีนทางเลือก “ซิโนฟาร์ม” สำหรับกลุ่มบุคคลในองค์กรต่างๆ ที่ได้รับการจัดสรรวัคซีนและเลือกโรงพยาบาลจุฬารักษ์เป็นสถานพยาบาลให้บริการฉีดวัคซีน ซึ่งเป็นความร่วมมือกันระหว่างราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ คณะเภสัชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และบริษัท เมดิกา อินโนวา จำกัด “พัฒนาและคิดค้นสูตร ตำรับยาน้ำเชื่อม Favipiravir” สำหรับผลิตในโรงพยาบาลจุฬารักษ์ (Hospital preparation) ด้านเชื้อไวรัสสำหรับเด็กและผู้ป่วยที่มีความลำบากในการกลืนยาเม็ด ตำรับแรกในประเทศไทย ซึ่งการสนับสนุนยา Favipiravir พระองค์ท่านทรงพระราชทานยา Favipiravir เพื่อช่วยเหลือผู้ป่วย COVID-19 โดยสนับสนุนยาให้แก่โรงพยาบาลที่จำเป็นทั่วประเทศ (ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์, 2566)



ภาพที่ 1 องค์ประธานฯ ทรงมีพระดำริให้การช่วยเหลือประชาชนอย่างเร่งด่วน เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนแก่ประชาชน ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019  
ที่มา : ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์, 2566



ภาพที่ 2 ศูนย์บริการฉีดวัคซีนโควิด-19 ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์  
ที่มา : ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์, 2566

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีทัศนคติ วิธีคิด และความประพฤติที่สะท้อนการมีคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร เพื่อสร้างคุณค่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งมีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 โดยในปีงบประมาณ 2562 ได้รับการประเมินเป็น “องค์กรส่งเสริมคุณธรรม” ปีงบประมาณ 2564



ได้รับการประเมินเป็น “องค์กรคุณธรรมต้นแบบ” และในปีงบประมาณ 2565 นี้ ได้รับการประเมินเป็น “องค์กรคุณธรรมต้นแบบและองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่น” นับเป็นความภาคภูมิใจของชาวราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เป็นอย่างยิ่ง โดยในปี 2566 นี้ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ประกาศเจตจำนงที่จะธำรงรักษาไว้ซึ่ง “การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ” ให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน โดยยึดมั่นใน “คุณธรรมหลักทั้ง 5 ประการ อันประกอบด้วย ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความสามัคคี ความพอเพียง และความมีจิตอาสา” โดยผู้บริหารและบุคลากรของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในทุกระดับทุกส่วนงานจะมุ่งมั่นดำเนินงานตามแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับคุณธรรมหลักขององค์กร เพื่อให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็น “องค์กรคุณธรรมต้นแบบ” อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนสืบไป (ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์, 2566)

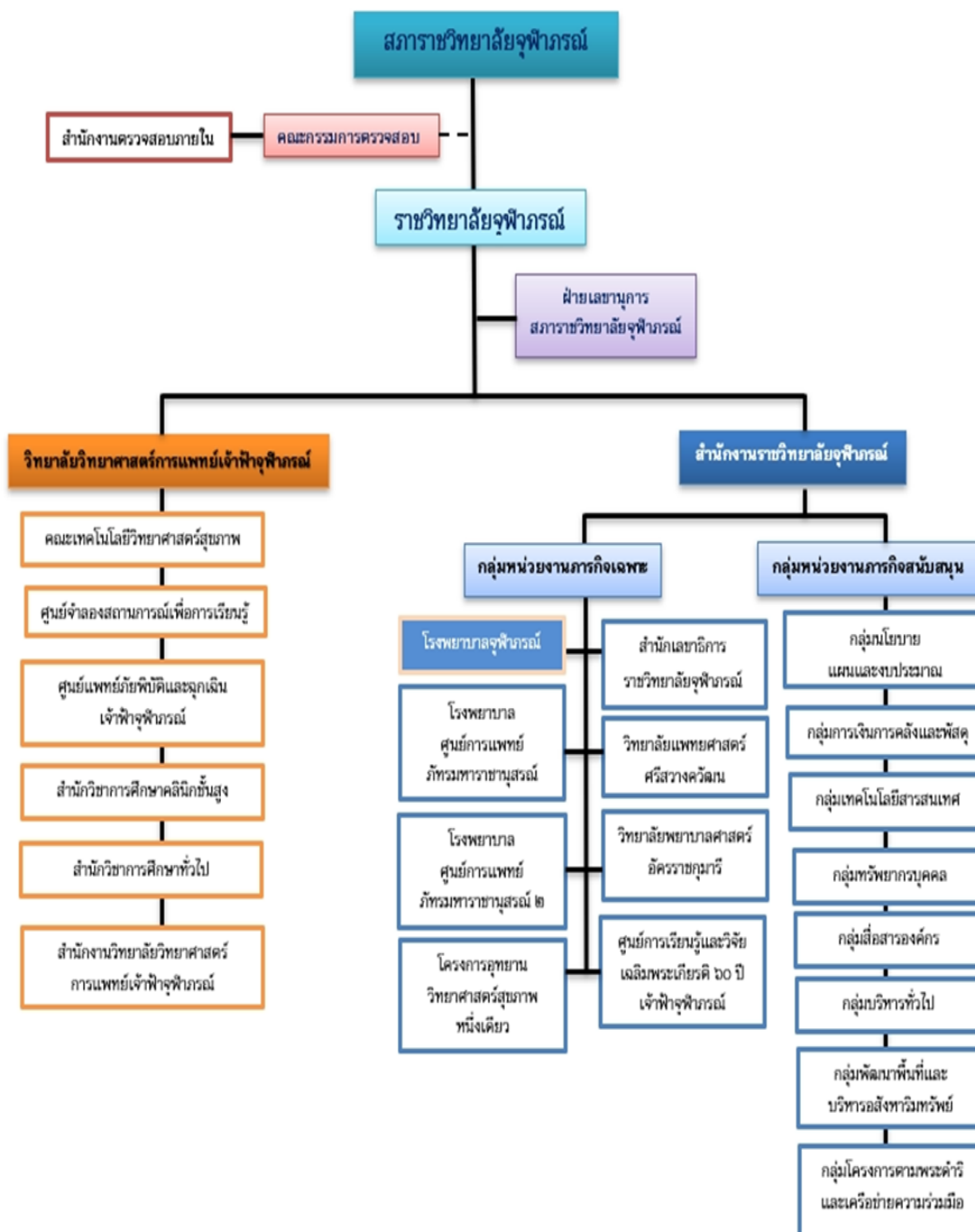


ภาพที่ 3 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่น

ประจำปีงบประมาณ 2565

ที่มา : ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์, 2566

### 1.1.3 โครงสร้างองค์กรและฝ่ายต่างๆ ภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



ภาพที่ 4 โครงสร้างราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ที่มา : ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์, 2566

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีสภา  
ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์กำกับดูแลองค์กร และมีสำนักงานเลขานุการสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์  
ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการฯ ซึ่งมีคณะกรรมการตรวจสอบ สำนักงานตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่  
ตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กร

เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2559 ได้มีการประกาศ พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์  
พ.ศ. 2559 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 บัญญัติให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วย  
สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ และสำนักงาน  
ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทำหน้าที่บริหารจัดการกิจการทั่วไป จัดทำนโยบายและ  
แผนประสานงานกับส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนกิจการของราชวิทยาลัย  
จุฬาภรณ์และดำเนินการตามที่เลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ หรือที่สภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์  
มอบหมาย ซึ่งบุคลากรในสังกัดเป็นสายงานสนับสนุน ใช้ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการ  
เพื่อสนับสนุนสายงานวิชาการและวิชาชีพเฉพาะ

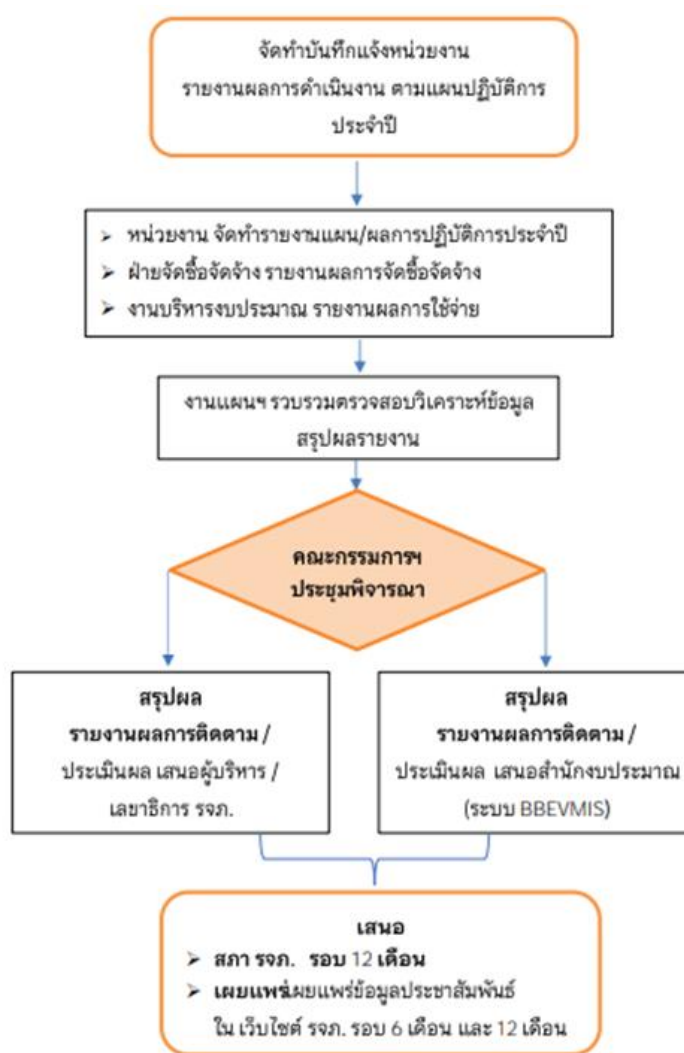
วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ ทำหน้าที่จัดการศึกษาทางด้านแพทยศาสตร์  
พยาบาลศาสตร์ สาธารณสุขศาสตร์ วิทยาศาสตร์การแพทย์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ ดำเนินการงานวิจัย  
และสนับสนุนให้ทำการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าว ให้บริการในการบำบัดรักษาผู้ป่วย  
ซึ่งบุคลากรในสังกัดเป็นสายงานวิชาการ วิชาชีพเฉพาะ ใช้ความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ พยาบาล  
วิทยาศาสตร์และการวิจัย เพื่อผลิตบัณฑิตออกมาให้การรักษาและช่วยเหลือประชาชน

สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ ทำหน้าที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทำการวิจัย  
นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ และให้บริการทางวิชาการ ซึ่งบุคลากรในสังกัดเป็นสายงานวิชาการ  
ด้านการศึกษา ใช้ความเชี่ยวชาญทางวิทยาศาสตร์ วิจัยและเคมี เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีวิชาชีพเฉพาะและ  
มีผลงานวิจัย สร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ

เมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2566 ได้มีการประกาศ พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์  
(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2566 บัญญัติให้แยกสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ ออกจากราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์  
เพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้สามารถ  
ปฏิบัติงานร่วมกับสถาบันวิจัยของมูลนิธิจุฬาภรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมีความเป็น  
อิสระทั้งทางวิชาการและทางการบริหารงาน (ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์, 2566)

### 1.1.4 การประเมินผลการดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปัจจุบัน

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีเพียงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณเท่านั้น โดยมีงานแผนและงบประมาณ ฝ่ายยุทธศาสตร์ นโยบายแผนและงบประมาณ เป็นผู้รับผิดชอบตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนการใช้จ่ายเงิน การจัดทำงบประมาณ การจัดสรรเงินงบประมาณ รวมถึงการติดตาม และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งมีกระบวนการติดตามแผนปฏิบัติการประจำปี แผนระดับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และตามคำรับรองแผนปฏิบัติการของสำนักงบประมาณ ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5 กระบวนการติดตามแผนปฏิบัติการประจำปี แผนระดับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และตามคำรับรองแผนปฏิบัติการของสำนักงบประมาณ

ที่มา : งานแผนและงบประมาณ, 2566

ในปีที่ผ่านมา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีผ่านรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณนั้นๆ โดยในปี พ.ศ. 2565 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้รับการจัดสรรงบประมาณภาพรวม จำนวน 9,220.8762 ล้านบาท ประกอบด้วยงบแผ่นดิน 5,708.8222 ล้านบาท งบรายได้ 3,512.0540 ล้านบาท ผลการเบิกจ่ายภาพรวม (เบิกจ่าย รวมภาระผูกพัน) จำนวน 7,456.8623 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 80.87 และในปี พ.ศ. 2566 รอบ 6 เดือน (1 ตุลาคม 2565 – 31 มีนาคม 2566) ได้รับการจัดสรรงบประมาณภาพรวม จำนวน 9,727.4614 ล้านบาท ประกอบด้วย งบแผ่นดิน 5,704.9058 ล้านบาท งบรายได้ 4,022.5556 ล้านบาท ผลการใช้จ่ายภาพรวม จำนวน 3,400.7130 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34.96 (ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์, 2566)

ด้วยความที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ไม่มีระบบประเมินผลที่ชัดเจน ส่งผลให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ไม่มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังไม่มีสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมกับองค์กรในปัจจุบัน อันจะเป็นการขับเคลื่อนให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์บรรลุวิสัยทัศน์ และก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คล่องตัว และมีธรรมาภิบาล โดยในปี 2565 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ริเริ่มโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งได้ว่าจ้าง บริษัท ไทเกอร์ แอดไวซิง กรุ๊ป จำกัด ที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานทั้งของภาครัฐ และภาคเอกชนมายาวนานมากกว่า 20 ปี ในการเป็นผู้ดำเนินการ

ทั้งนี้ บริษัทที่ปรึกษาได้ดำเนินการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ โดยประยุกต์ใช้หลักการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลสำเร็จ Objective Key Result (OKR) ร่วมกับการประเมินผลการดำเนินงานเชิงสมดุลตามแบบจำลอง Balanced Scorecard (BSC) นำมากำหนดเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนให้ทุกหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เกิดการปฏิบัติงานภายใต้ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนด อย่างเป็นมาตรฐานในเชิงบูรณาการ เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานและราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์โดยรวม จนสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำคัญทั้งเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ โดยครอบคลุมและสะท้อนความสำเร็จทั้งด้านการเงิน การตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ รวมถึงการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพควรเริ่มจากการจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมตั้งแต่การจัดทำตัวชี้วัด น้ำหนัก ตลอดจนเป้าหมายการ

ดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความชัดเจนและการรับรู้ต่อบุคลากรทุกระดับให้ดำเนินไปอย่างมีทิศทาง มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ อีกทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม และนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนตามระบบแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ในที่สุด

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาข้อมูลและกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ในการรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาการประเมินผลให้องค์กรมีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นเครื่องมือทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และขับเคลื่อนให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์สามารถก้าวสู่วิสัยทัศน์และบรรลุผลตามเป้าประสงค์ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คล่องตัว และมีธรรมาภิบาล ได้อย่างประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงทางด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Reinforcing Smart System, Smart People and Smart Workplace) ของยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2565-2570) และรองรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 คำถามในการวิจัย

- 1) ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีการประเมินผลการดำเนินงานตามหลักการประเมินความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร
- 2) ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ควรมีแนวทางพัฒนาการประเมินผลอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาการประเมินผลของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปัจจุบัน
- 2) เพื่อรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์หาข้อเสนอแนะด้านต่างๆ
- 3) เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มากขึ้น

## 1.4 ระเบียบวิธีวิจัย

ศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ วิธีการศึกษาจากเอกสารและกลุ่มตัวอย่าง มีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลของ

ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ให้ทราบถึงข้อมูล กระบวนการ แนวทางปฏิบัติ รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ต่อไปในอนาคต

### 1.5 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งขอบเขตของการศึกษาออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

#### 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยทำการสืบค้น จัดเก็บข้อมูล รวบรวมปัญหาและข้อเสนอนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์สรุปผลเป็นแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

#### 2) ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ต้องการสอบถามข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ คือ

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ รวมทั้งสิ้น 3 ท่าน โดยกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุม ดูแล บริหารจัดการการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ในราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ได้แก่

- รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ จำนวน 1 ท่าน
- ผู้ช่วยเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ จำนวน 1 ท่าน
- ผู้อำนวยการสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ จำนวน 1 ท่าน

2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 1 ท่าน มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานด้านการติดตามประเมินผล

3. กลุ่มตัวแทนผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 5 ท่าน เนื่องจากปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านการติดตามประเมินผล และในงานด้านอื่นๆ

3) ขอบเขตด้านการรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญภายในราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

4) ขอบเขตด้านระยะเวลา ใช้ระยะเวลาในการทำวิจัย ตั้งแต่สิงหาคม ถึง ธันวาคม 2566

5) ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ในการเก็บข้อมูล คือ ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทราบถึงการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
- 2) แนวทางเพื่อพัฒนาการประเมินผลของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ให้มีแบบแผนที่ชัดเจนยิ่งขึ้นได้

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร งานวิจัย และบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เรื่อง “แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์” ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษา โดยนำไปวิเคราะห์สำหรับกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งสามารถนำเสนอได้ดังหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard
- 2.4 การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลของมหาวิทยาลัย
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานต่างๆ ทั้งในองค์กรภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรในกำกับของรัฐหรือองค์กรเอกชนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการนำยุทธศาสตร์ แผนงาน มากำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานภายใต้ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดอย่างเป็นมาตรฐานในเชิงบูรณาการและเชื่อมโยงกัน อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะทราบถึงสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ มีความก้าวหน้าในสายอาชีพและเป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินมาวางแผนในการสร้างแรงจูงใจให้ค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานตามความสามารถและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรต่อไป

##### 2.1.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีนักคิดหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของ “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” ดังนี้



โดย Kellogg (1965) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจเชิงอัตวิสัยต่อคุณค่าในด้านความสามารถของพนักงานแต่ละคน ซึ่งหากมีวัตถุประสงค์ในการประเมินชัดเจนและตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ ถูกต้องเที่ยงตรง และสมบูรณ์เพียงพอจะทำให้มีแนวทางหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหาร อันจะทำให้ผู้ได้รับการประเมินผลยอมรับ และเชื่อถือการประเมินผลนั้นๆ ซึ่ง Devries et al (1981) กล่าวไว้ว่า กระบวนการที่องค์การใช้วัดผล และประเมินผลพฤติกรรมของพนักงานในองค์การแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการวัดหรือประเมินผลงานและผลสัมฤทธิ์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปการประเมินผลจะจัดทำเป็นแบบรายปี และผู้ทำการประเมินคือผู้จัดการหรือหัวหน้างานโดยตรงของพนักงาน และผลการประเมินจะถูกนำไปใช้กับการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ เช่น การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนขั้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพนักงานแต่ละคน นอกจากนี้ Murphy and Cleveland (1995) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ รูปแบบที่เป็นทางการซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำขององค์กร ปีละหนึ่งครั้งหรือสองครั้งที่แสดงความชัดเจนของมิติด้านผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์ที่ใช้ในกระบวนการประเมินผล

ความหมายของ การประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้น ยังสอดคล้องกับ ศุภชัย ยาวะประภาช (2548) ที่ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และ ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สนวนกุล (2559) ได้ให้คำนิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล และผลที่ได้จากการประเมินจะสะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่ต้องพัฒนาและความสามารถในการจัดการบริหารองค์การของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังใช้เป็นกุศโลบายเพื่อควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การให้แสดงออกไปในทิศทางที่ผู้บริหารและองค์การต้องการ

จากข้างต้นเป็นการให้นิยามความหมาย “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” ของนักวิชาการสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารนำมาใช้วัดผลสัมฤทธิ์ มีทิศทางที่ชัดเจนและยังใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ หรือแผนการปฏิบัติการขององค์กร ทำให้ได้ผลการประเมินที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการควบคุมพฤติกรรมด้วยผลตอบแทนจากผลการประเมินให้เกิดแรงจูงใจทั้งการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรอีกด้วย

### 2.1.2 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงในแง่มุมข้างต้นดังต่อไปนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2539) นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรประสงค์ที่จะรับรู้ถึงผลของการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาแก้ไขในข้อบกพร่อง แต่หากไม่แจ้งผล บุคลากรก็อาจจะทราบได้ว่าตนมีส่วนใดที่ควรคงไว้หรือควรปรับปรุง หากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นตามลำดับ

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนนั้นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวม จึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือองค์กรเพียงใด ซึ่งจะต้องมีวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้าย อันจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็อาจจะพิจารณาในประเด็นเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร ด้วยความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ทราบถึงพนักงานแต่ละคนว่าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นจุดด้อยอะไร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรได้หาแนวทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งคล้ายคลึงกับ ญัตติฉบับที่ ๒๕๔๕ (2545) ที่ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร โดยบุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ซึ่งบุคลากรอาจต้องเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา แก้ไขข้อบกพร่อง เพิ่มขีดความสามารถ ในอีกมุมหนึ่งหากบุคลากรมีความรู้สึกที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานขององค์กรก็อาจตัดสินใจเปลี่ยนงานได้

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน เป็นต้น อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีความถนัดและเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นเพียงใด สมควรที่จะได้รับการปรับปรุงเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานไปได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรม จะมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

จากข้างต้นที่นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้เป็น 3 ประเด็นเกี่ยวกับความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ คือ 1.ความสำคัญต่อบุคลากร นั่นคือการนำผลที่ได้มาใช้ในการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาศักยภาพเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น และใช้พิจารณาในการอยู่ต่อหรือหางานใหม่ 2.ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ในการนำมากำหนดแนวทางการบริหาร เพื่อส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี จัดสรรบุคลากรให้เหมาะกับงานด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรม รวมไปถึงการบริหารค่าตอบแทน สร้างแรงจูงใจให้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และ 3.ความสำคัญต่อองค์กร ผู้บริหารใช้ผลการปฏิบัติงานนี้เพื่อตัดสินใจในการบริหารองค์กร ปรับปรุงและพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในการเป็นส่วนหนึ่งสำหรับขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### 2.1.3 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในภาพรวมที่นักวิชาการได้กล่าวถึงมีดังนี้

1. หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพต้องเน้นที่การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ทำการประเมินผล การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงคำชมเชยและแนวทางการปรับปรุง แก้ไข หากมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ตามที่ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2553, อ้างถึงใน สลิลมา मारयाथ, 2560) กล่าวว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นกระบวนการการสื่อสารแบบสองทาง (Two Ways Communication) ระหว่างผู้ทำการประเมิน และผู้ได้รับการประเมิน แนวความคิดในการสื่อสารแบบสองทางนี้จะช่วยให้ผู้ทำการประเมินสามารถถ่ายทอดส่งต่อผลการประเมินไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าใจและยอมรับผลการประเมินของตนเอง การสื่อสารเช่นนี้จะช่วยลดความกังวลและความขัดแย้งระหว่างผู้ทำการประเมินผล และผู้รับการประเมินผล จึงทำให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผ่านกระบวนการนี้ กระบวนการหลักดังกล่าว มี 3 ขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

(1) ขั้นตอนการเตรียมการประเมิน ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่สำคัญของผู้ทำการประเมินที่ต้องวางแผน และเตรียมข้อมูลที่จะต้องใช้ในการประเมินและแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ ซึ่งจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเตรียมการประเมินผลที่ทำให้การประเมินมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การกำหนดวันและเวลาล่วงหน้าก่อนการแจ้งผลการประเมินแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้เตรียมตัวและเตรียมข้อมูลของตนเองมาเพื่อพูดคุยถึงผลการประเมินที่จะได้รับ และการเตรียมข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ให้พร้อมเพื่อประกอบกับผลการประเมินที่ผู้ทำการประเมินจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบ ซึ่งเป็นวิธีที่จะช่วยทำให้ผู้ทำการประเมินผลได้ตรวจสอบผลการประเมินที่ตนเองเป็นผู้ตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ประเมินผลเองว่าจะสามารถอธิบายสาเหตุของการประเมินเช่นนั้นให้แก่พนักงานได้

(2) ขั้นตอนการแจ้งผลการประเมิน ในขั้นตอนนี้การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ยุ่ทำการประเมินผลจะได้พูดคุย ชี้แจง และอธิบายถึงผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานได้รับทราบพร้อมกันกับที่พนักงานผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถที่จะสอบถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำให้บรรยากาศในการสื่อสารผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิผล และเป็นประโยชน์ต่อผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด แนวทางที่จะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายแต่ต้องไม่ผ่อนคลายมากจนทำให้ผลการประเมินดูไม่น่าเชื่อถือ การแจ้งวัตถุประสงค์หรือความสำคัญในสิ่งที่จะพูดคุยให้ชัดเจน และการเริ่มต้นการประเมินด้วยการกล่าวคำชมเชยก่อนพูดถึงข้อผิดพลาด สิ่งเหล่านี้จึงเป็นข้อแนะนำหรือเทคนิคที่ผู้ทำ

การประเมินพึงทราบ เพื่อช่วยให้การสื่อสารเรื่องผลการประเมินการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(3) ขั้นตอนการติดตามและช่วยเหลือพนักงานด้วยบทบาทของผู้สอนและที่ปรึกษา เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการรับบทบาทเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากพนักงานรับทราบผลการประเมินแล้ว ผู้ทำการประเมินผลต้องกลับมาเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่เป็นทั้งผู้ฝึกสอน (Coach) และที่ปรึกษา (Counselor) เพื่อช่วยแก้ไข ปรับปรุงการทำงานที่ได้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมามีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง การประเมินผลที่ดีจึงไม่ได้จบที่ขั้นตอนของการประเมินผล หรือแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินทราบเพียงอย่างเดียว ขั้นตอนที่จะช่วยให้การประเมินผลประสบความสำเร็จ คือ การติดตามการประเมินผล และช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองได้

2. หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่เน้นเรื่องการเตรียมความพร้อมในการสนทนาเรื่องผลการประเมิน และการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่มีประสิทธิผลจากแนวความคิดของ William S. Swan (1991, อ้างถึงใน สลิลลา มารยาท, 2560) มีเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

(1) การประเมินตนเองโดยผู้ปฏิบัติงาน รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในอุดมคติของ Swan คือ การสนทนา หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องผลการปฏิบัติงานโดยมีความคิดเห็นของผู้ได้รับการประเมินอยู่ในขั้นตอนการประเมินผลด้วย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้ที่จะประเมินตนเอง และสื่อสารความคิดเห็นเหล่านั้นให้กับผู้บังคับบัญชาได้ทราบเพื่อช่วยกันกระตุ้น สร้างความเข้าใจ และการยอมรับผลการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

(2) การกำหนดเวลาการแจ้งผลอย่างกระชั้นชิด ตามแนวคิดของ Swan จะเห็นตรงกันข้ามกับ สุทธิธรรมโชติ ที่แนะนำให้แจ้งกำหนดเวลาการแจ้งผลการปฏิบัติงานล่วงหน้าอย่างชัดเจน แต่ Swan แนะนำว่าไม่ควรแจ้งว่าจะมีการพูดคุยเรื่องผลการประเมินการปฏิบัติงานล่วงหน้าเป็นระยะเวลานาน เช่น ระยะเวลาหนึ่งสัปดาห์ เนื่องจากจะทำให้พนักงานเกิดความวิตกกังวลกับผลที่ตนเองจะได้รับส่งผลเสียต่อการทำงานในระยะเวลาระหว่างที่รอผลการประเมิน โดยเชื่อว่าการแจ้งผลให้พนักงานทราบโดยที่ไม่ได้เตรียมตัวมาก่อนจะช่วยลดความกดดัน และทำให้บรรยากาศในการสนทนา และสื่อสารเรื่องผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความผ่อนคลาย

แต่หากมองในมุมที่มีข้อเสีย คือ พนักงานไม่มีโอกาสในการเตรียมข้อมูล เพื่อประเมินตนเอง หรือเตรียมข้อซักถามที่ต้องการคำตอบจากผู้บังคับบัญชา

(3) การจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นเรื่องปัจจัยหรือบรรยากาศภายนอกที่สามารถส่งผลต่ออารมณ์ ความรู้สึก และบรรยากาศในการสนทนาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม เช่น ห้องที่ใช้ในการสนทนาควรเป็นห้องปิดที่มีความเป็นส่วนตัว ไม่มีผู้อื่นเข้ามารบกวนระหว่างการสนทนา และไม่มีเสียงเล็ดลอดออกไปในขณะที่สนทนาด้วย นอกจากนี้ยังควรให้ความสำคัญกับลักษณะของห้องที่ส่งผลต่อความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจ เช่น ไม่ควรใช้ห้องของผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้พนักงานรับรู้ถึงอำนาจบางอย่างที่ตนเองถูกครอบงำไว้ จึงไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือประเมินตนเองได้อย่างเต็มที่ ข้อเสนอแนะ คือ ควรใช้ห้องที่เป็นห้องประชุมทั่วไปที่ไม่ได้ทำให้คู่สนทนาทั้งสองฝ่ายรู้สึกกดดัน จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(4) การสร้างบรรยากาศในการสนทนาเรื่องผลการประเมิน นอกจากปัจจัยภายนอกแล้ว การสร้างบรรยากาศหรือลักษณะในการสนทนา พูดคุยกัน (Tone) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงบรรยากาศในการแจ้งผล และการสนทนาเรื่องผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีความผ่อนคลายเป็นกันเอง ในขณะเดียวกันควรมีความเป็นทางการเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่การประเมินผล การพูดคุยกันในเรื่องการประเมินผลจึงต้องใช้ความเชื่อใจกัน (Trust) ระหว่างทั้งสองฝ่าย รวมถึงต้องมีความเคารพในการตัดสินใจ และความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายที่แสดงออกตามหลักเหตุผล บรรยากาศที่ผ่อนคลายจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทำให้ทั้งผู้ทำการประเมินผล และผู้รับการประเมินผลกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และความรู้สึกที่เป็นจริงตามธรรมชาติ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานร่วมกัน

สรุปได้ว่า หลักสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างมีเหตุผล โดยใช้เทคนิคการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพ มิใช่มุ่งแต่วิธีการหรือขั้นตอนในการประเมินเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาทั้งบุคลากรและการบริหารงานภายในองค์กร

## 2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากข้างต้นได้นำเสนอแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนั้น ส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

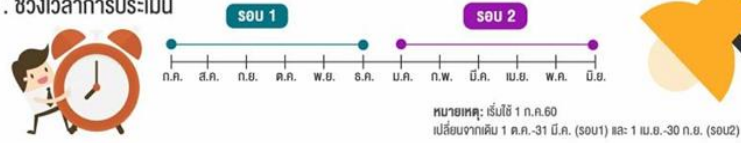
โดยหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน นิชานนท์ สิงหพุทธางกูร (2551) กล่าวไว้ว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ออกโดยสภามหาวิทยาลัย ให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับเงินเดือน สวัสดิการ ผลประโยชน์ และสิทธิประโยชน์ตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยนั้นๆ กำหนด โดยในช่วงที่มีการถ่ายโอนระบบ จะมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยในแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดแนวทางการประเมินศักยภาพเองได้

ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหิดล และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องจากมีการกิจที่คล้ายคลึงกับราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ที่เป็นสถาบันผลิตบัณฑิตทางสายการแพทย์และพยาบาลในอันดับต้นๆ ของประเทศไทย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหิดล มีข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2559 ได้กำหนดให้มีประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ปีละ 2 ครั้ง เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานการเปลี่ยนสัญญาปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี ค่าตอบแทนอื่นๆ การให้รางวัลจูงใจ และการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในเรื่องอื่นๆ สำหรับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี มหาวิทยาลัยได้กำหนดรูปแบบการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความพึงพอใจและเกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบดังกล่าวเรียกว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” โดยการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Performance Agreement) หรือเรียกสั้นๆ ว่า PA ซึ่งการประเมินผลรูปแบบนี้จะมีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัยและผู้บังคับบัญชา เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันทั้งสองฝ่าย และยอมรับผลการประเมินร่วมกันได้โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย การสร้างสรรค์งานใหม่และพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน

# การประเมินผล “การปฏิบัติงานประจำปี”

## 1. ช่วงเวลาการประเมิน



## 2. ขั้นตอนการจัดทำ PA และประเมินผลการปฏิบัติงาน



## 3. องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 6 แผนภาพแสดงการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหิดล  
ที่มา : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2566

การประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 และระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ซึ่งสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้เริ่มนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ โดยในระยะที่ 1 เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ระยะที่ 2 จัดโครงการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ และนำผลการประเมินปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการจัดทำ IDP นำไปสู่การเชื่อมโยง OKR และการจัดทำข้อตกลงภาระงาน เพื่อให้การมอบหมายงานบุคลากรมีความชัดเจน เชื่อมโยงกับ OKR ของมหาวิทยาลัยกับส่วนงาน และมีการบันทึกข้อมูลภาระงาน เพื่อให้มีข้อมูลภาระงานที่ถูกต้องสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปสู่การ Coaching & Feedback ติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ทุก 3 เดือน ทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น ประเมินผลโดยคำนวณผลคะแนนผ่านระบบและบันทึกข้อมูลในระบบ SAP เชื่อมโยงข้อมูลจากระบบ e-PMS สู่ฐานข้อมูล CUERP-HR



ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ e-PMS

Phase 1: ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบออนไลน์



Performance & Compensation

มหาวิทยาลัยกำหนดงบกลาง 0.2%-0.3% สำหรับให้ส่วนงานพิจารณาขอแผนที่มีผลงานโดดเด่น หรือ ได้ทุนเพื่อสนับสนุนกิจการของส่วนงานหรือมหาวิทยาลัยอย่างเป็นที่ประจักษ์



Cross function / Job Enrichment

มหาวิทยาลัยมีแนวนโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการ Maximize productivity of supporting staff โดย Upskill Reskill ให้กับบุคลากรปัจจุบันและการขยายขอบเขตของงาน (Enlarge Job) จึงให้มี "การประเมินผลปฏิบัติงานแบบ Cross Function" ในส่วนองสำนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อให้มีการประเมินผลตามประเมินผลปฏิบัติงานที่เป็นระบบ



ภาพที่ 7 แผนภาพแสดงการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ที่มา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2566

ซึ่งนโยบายด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้นำระบบการจัดทำข้อตกลงล่วงหน้ามาใช้ในการมอบหมายงาน ติดตามงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินต้องมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ อาทิ เช่น จำนวนรายวิชาการสอนที่มีคุณภาพ ผลงานตีพิมพ์ของงานวิจัยหรือหนังสือหรือตำรา จำนวนนิสิตบัณฑิตศึกษาที่สำเร็จการศึกษา เงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก จำนวนชั่วโมงของงานให้บริการสังคมหรืองานบริหารอย่างมีคุณภาพ เป็นต้น โดยผลผลิตรายบุคคลต้องสอดคล้องกับตำแหน่งงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรอยู่รอดอย่างยั่งยืน เจริญก้าวหน้าและมั่นคงในระยะยาว ควรที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์ จะต้องมีการนำ SWOT Analysis ในฐานะเครื่องมือสำหรับการประเมินหรือวิเคราะห์องค์กรที่มีประสิทธิภาพ มาปรับใช้สำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร รวมถึงวิธีการในการบรรลุเป้าหมาย Judith Gordon (1990, อ้างถึงใน ปกรณ์ศิริประกอบ, 2566) ซึ่งอยู่ในรูปของแผนที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายและ

กิจกรรมต่างๆ ซึ่งมององค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน James Brian Quinn (1996, อ้างถึงใน ปกรณ์ ศิริประกอบ, 2566)

โดยหลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์การจากสภาพแวดล้อมภายในและวิเคราะห์หาโอกาส-อุปสรรคหรือสิ่งคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และหาผลกระทบที่มีต่อปัจจัยดังกล่าว การทำ SWOT Analysis อาจทำโดยผู้บริหารระดับสูง หรือรวบรวมความคิดจากระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up) อธิบายได้ดังนี้ (Bateman and Snell, 2009)

Strength (S) เป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็งภายในองค์การ ซึ่งจะใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Weakness (W) เป็นการวิเคราะห์หาจุดอ่อนภายในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไข

Opportunities (O) เป็นการวิเคราะห์หาโอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ คือ ศักยภาพที่สามารถจะแข่งขันได้ ถือเป็นข้อได้เปรียบที่จะช่วยให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Threats (T) เป็นการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคหรือสิ่งคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งเป็นปัญหาวิกฤติทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ เป็นต้น

### 2.3.1 ความหมายของ Balanced Scorecard

นภดล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์ (2552) กล่าวว่า Balance Scorecard เป็นแนวคิดที่เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Havard และที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ Dr.David Norton ได้ริเริ่มและพัฒนา Balance Scorecard ตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา ซึ่งต่อมาในปี 1992 แนวคิด Balance Scorecard ได้ลงตีพิมพ์ในวารสาร Havard Business Review และได้ให้คำนิยามของ Balance Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในด้านการบริหารจัดการทำให้องค์กรขับเคลื่อนกลยุทธ์และเป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2551) ได้ให้ความหมายของ Balance Scorecard ว่าเป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) ซึ่ง ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548)

กล่าวว่า Balance Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) สู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน (Action) และยังเป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอน

โดยสรุป การประเมินแบบสมดุลเป็นแนวความคิดการบริหารจัดการ โดยใช้เครื่องมือการติดตามประเมินผลที่คำนึงถึงความสมดุล 4 มิติ คือ มิติผู้รับบริการ มิติการเงิน มิติการบริหารจัดการ และมิตินวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นเรื่องหลักในการดำเนินการทั้งกระบวนการ ซึ่งเชื่อว่าน่าจะดีกว่าการมีมุมมองการประเมินด้านหนึ่งด้านเดียว นับว่าเป็นแนวความคิดที่ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนนำไปประยุกต์ใช้ และพบว่าช่วยให้รับทราบจุดแข็งและจุดที่ควรแก้ไขเพิ่มเติมขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละสังคมก็แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การนำแนวคิดเรื่องนี้ไปประยุกต์ใช้ จำเป็นจะต้องนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย กระบวนการให้บริการ มาร่วมพิจารณาประกอบด้วย เพื่อที่จะช่วยให้แนวความคิดนี้เกิดประโยชน์มากที่สุดในการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการดำเนินงานขององค์กรแต่ละแห่งต่อไป

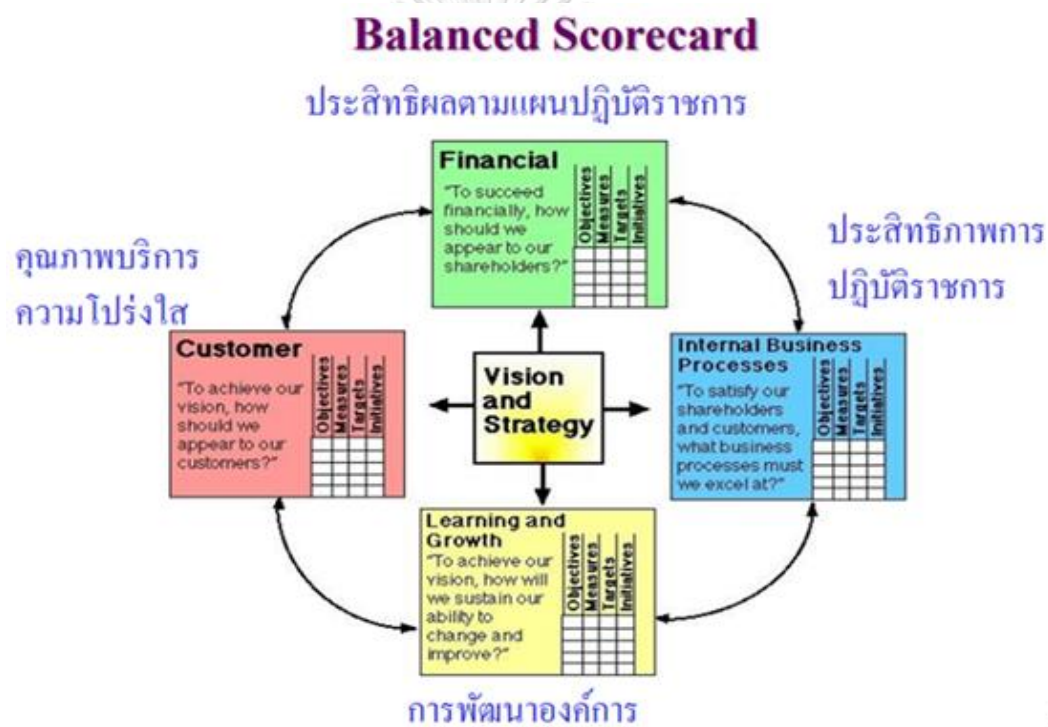
### 2.3.2 แนวคิดของ Balanced Scorecard

Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่า การวัดผลเชิงกลยุทธ์ภาพ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ และกลยุทธ์ เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดด้าน Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง จนได้พัฒนาจากเครื่องมือการประเมินผลเพียงอย่างเดียว เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น สถาบันการศึกษาสามารถพัฒนา BSC ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โดยเกิดการยอมรับของบุคลากรในองค์กร และบรรลุตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ตลอดจนเป็นตัวเชื่อมโยงให้เกิดการสื่อสารในแผนยุทธศาสตร์ไปสู่บุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพได้

### มุมมองในการวัดผลเชิงคุณภาพ (Balanced scorecard perspective)

ประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ในแต่ละมุมมองเชื่อมโยงเข้าด้วยกันโดยมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นจุดศูนย์กลาง เกี่ยวเนื่องกันในลักษณะเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กรจะช่วยผลักดันให้องค์กรมีกระบวนการทางธุรกิจภายในที่ดี ส่งผลให้ลูกค้าขององค์กรพึงพอใจ และในที่สุดจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จทางการเงิน สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร มุมมองทางการเงินจะไม่ใช่เป้าหมายหลักขององค์กร แต่จะเป็นสิ่งสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จในมุมมองอื่นๆ สามารถแสดงกระบวนการได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 8 กระบวนการของการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard

ที่มา : ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2566 (ดัดแปลงจาก Kaplan & Norton, 1996)

1. ด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นจุดร่วมหรือผลสำเร็จในภาพรวมของการวัดผลในมุมมองอื่นๆ จึงยังคงวิเคราะห์ในเชิงควบคุม โดยใช้ตัวเลขทางการเงิน ในการวัดผลเชิงคุณภาพ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน และการลดความเสี่ยง

2. ด้านลูกค้า (Customer perspective) เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร จึงต้องคำนึงถึงคุณค่าและความแตกต่างหลากหลายของลูกค้า โดยพิจารณาความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า อันจะนำมาซึ่งผลตอบแทนทางการเงินในท้ายที่สุด ในการวัดผลเชิงดุลยภาพ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า กำไรจากลูกค้า การหาลูกค้าใหม่ ภาพลักษณ์ คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า และคุณภาพการบริการลูกค้า

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective) โดยทั่วไปไม่อาจวัดเป็นตัวเลขได้ แต่สามารถวัดในรูปแบบของความเร็ว ความคล่องตัว ศักยภาพ การปรับตัว ทักษะความสามารถ ความโปร่งใส บรรยากาศการทำงาน เป็นต้น โดยพิจารณาว่าหากต้องการให้องค์กรเป็นที่พึงพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า องค์กรควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอะไรบ้าง ในการวัดผลเชิงดุลยภาพ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับรายได้ของพนักงาน เวลาในการปฏิบัติงาน คุณภาพการผลิตและบริการ ซึ่งเป็นการวัดความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร

4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth perspective) เป็นรากฐานที่สำคัญในการให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร สร้างนวัตกรรม เพิ่มอัตราการเติบโต และสร้างมูลค่างานในระยะยาว พร้อมกับเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยพิจารณาว่าหากต้องการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องดำเนินการอย่างไร ในการวัดผลเชิงดุลยภาพตัวชี้วัดที่นิยมใช้มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

ในการวัดผลทั้ง 4 ด้านจะครอบคลุมการวัดศักยภาพขององค์กร ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยด้านการเงินเป็นการวัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้ว การวัดผลด้านลูกค้าและประสิทธิภาพการบริหารงานภายในเป็นการวัดความสำเร็จในปัจจุบัน ส่วนการวัดด้านลูกค้าเป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กร และการวัดด้านประสิทธิภาพการบริหารงานภายในเป็นการวัดจากภายในออกไปภายนอก ส่วนการวัดด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นการวัดความสำเร็จในอนาคต

### 2.3.3 แนวทางการจัดทำ Balanced Scorecard

ในการจัดทำ BSC เพื่อให้ครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ด้านดังกล่าว จะต้องมีการกำหนดการวัดผลในแต่ละด้าน ดังนี้ (ธนกร เอกเผ่าพันธุ์, 2548)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนด โดยระบุเป็นนามธรรม

2. กำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของธุรกิจ (KPIs) เพื่อชี้วัดว่าในการปฏิบัตินั้นได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เป็นรูปธรรมวัดได้จริง

3. กำหนดเป้าหมาย (Target) เพื่อแสดงให้เห็นว่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานต้องการให้การปฏิบัติจริงอยู่ในระดับใด กำหนดเป็นตัวเลขชัดเจน

4. กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (Initiatives) กำหนดแผนงาน โครงการโดยระบุวิธีการจัดทำเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

5. เก็บข้อมูลในอดีต (Baseline Data) เก็บข้อมูลในอดีตในแต่ละเรื่อง แต่ละกิจกรรมเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานในปีต่อๆ มา และให้บุคลากรที่รับผิดชอบในกิจกรรมหรือโครงการนั้นๆ รู้ถึงการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นเป็นลำดับ

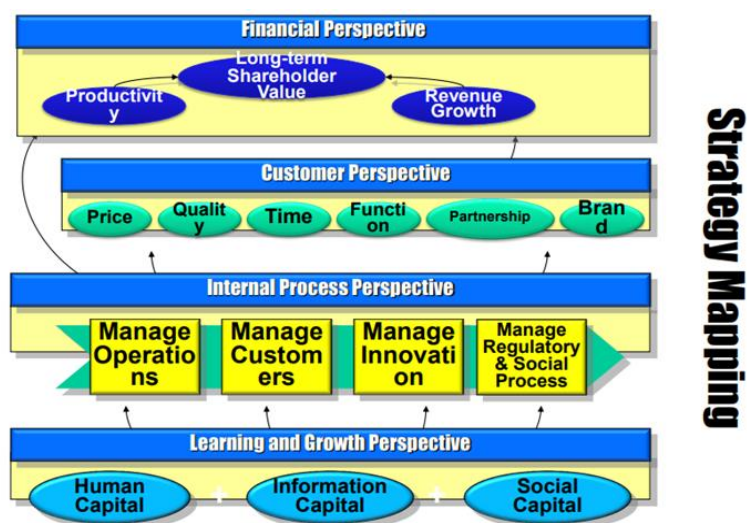
โดย พสุ เดชะรินทร์ (2548) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์โดย SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนขององค์กร

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร โดยต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญขององค์กร

3. การกำหนดว่า Balanced Scorecard ควรมีกี่มุมมอง แต่ละมุมมองควรสัมพันธ์กันอย่างไร

4. การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์สำคัญแต่ละมุมมอง และพิจารณาว่าองค์กรจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้างเพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ ทั้งนี้ หากวัตถุประสงค์มีเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารองค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาว่าวัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่และต้องเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์แต่ละด้านให้ชัดเจนด้วยเหตุและผล และต้องจัดในรูปแบบของแผนที่ทางกลยุทธ์



## Strategy Mapping

ภาพที่ 9 การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์

ที่มา : ป๋นรล มาลากุล ณ อยุธยา, 2566

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นมา

6. การกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น

- (1) การจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPIs)
- (2) การกำหนดเป้าหมาย (Target) โดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน
- (3) การจัดทำแผนงาน โครงการที่ต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

การจัดทำตัวชี้วัด (พสุ เดชะรินทร์, 2548) ได้เริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ แต่ละมุมมองโดยต้องพิจารณาว่า ภายใต้วัตถุประสงค์ด้านต่างๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่ทำให้ทราบว่า สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ โดยหลังจากจัดทำ Balanced Scorecard และตัวชี้วัดระดับองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2548) สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มาแปลงสู่ตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับต่างๆ จนถึงสมาชิกแต่ละคนทั่วทั้งองค์กร (Cascading of KPI) เพื่อให้ทุกคนมีตัวชี้วัดประจำตัว (Personal Scorecard) การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรเป็นระดับผู้บริหารและสมาชิกแต่ละคน จะทำให้ตัวชี้วัดในการดำเนินงานของผู้บริหารทุกระดับและทุกหน่วยงานมีความสอดคล้องกับองค์กร (Alignment) ในทางปฏิบัติ การแปลงตัวชี้วัดมักเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงพิจารณาตัวชี้วัดขององค์กรที่ตนจะต้องรับผิดชอบ แล้วสามารถดึงตัวชี้วัดนั้นมาเป็นของตน อีกทั้งยังต้องพิจารณาถึงตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Drive) ไปสู่ตัวชี้วัดอื่นๆ โดยอาจจะมิได้อยู่ในตัวชี้วัดขององค์กร เมื่อผู้บริหาร

ระดับสูงสามารถกำหนดตัวชี้วัดของตนเรียบร้อยแล้วจึง แปลงสู่ผู้บริหารองค์การระดับรองลงมา ทั้งนี้ การแปลงตัวชี้วัดจากผู้บริหารระดับสูงลงมาระดับล่างนั้นสามารถดำเนินการได้โดย

1. ลักษณะ Top-down ผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดตัวชี้วัดของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ประกอบด้วยอะไร กรณีนี้มักใช้เมื่อผู้บริหารมีความรู้หรือข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

2. ผู้บริหารและสมาชิกองค์การร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดโดยจะต้องสอดคล้องและสนับสนุน ตัวชี้วัดของผู้บริหารองค์การ Parmenter (2015) ได้อธิบายถึงการวัดผลขององค์การจำนวนมาก ที่กำลังเผชิญกับการวัดแบบผิดๆ โดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ไม่ถูกต้อง ทั้งนี้ ประเภทของการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measures) มี 4 ประเภท โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ

(1) ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Result Indicators) สำหรับตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์นั้นเป็นการ สะท้อนถึงข้อเท็จจริง การวัดเหล่านี้เป็นประโยชน์สำหรับการรวมกันทำงานเป็นทีม แต่ไม่ได้ช่วย จัดการแก้ปัญหาใดๆ เนื่องจากยากที่จะให้ทีมงานรับผิดชอบความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

(2) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) เป็นการวัดที่ช่วยให้ รวมกันเป็นทีมหรือแต่ละทีมร่วมกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกันไม่ว่าผลการปฏิบัติงานจะออกมา เป็นอย่างไร ล้วนเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน จะเห็นได้ว่าการวัดเช่นนี้ทำให้เกิดความ ชัดเจนและความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การ

การวัดทั้ง 2 กลุ่มนี้จะสำคัญมากยิ่งขึ้น หากใช้คำว่าหลัก (Key) เพิ่มเข้ามาในปัจจุบัน จึงประกอบด้วยผลการปฏิบัติงาน 4 ประเภทด้วยกันคือ

1. ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Indicators: KRIs) ทำให้คณะผู้บริหารได้เห็นถึง ภาพรวมขององค์การว่าองค์การมีการดำเนินงานอย่างไร

2. ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Result Indicators: RIs) ทำให้ผู้บริหารได้เห็นถึงการร่วมกันทำงาน ของทีมงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

3. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators: PIs) ทำให้ผู้บริหารได้เห็นถึงสิ่งที่ ทีมงานแต่ละทีมต้องทำ



4. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ทำให้ผู้บริหารได้เห็นถึงการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร อันเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและติดตามผลการดำเนินงานเหล่านั้น ซึ่งผู้บริหารสามารถช่วยให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการ (Parmenter, 2015) ได้แก่

1. ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Non Financial)
2. เป็นตัวชี้วัดที่ใช้บ่อย (Timely) ควรมีการติดตามตลอดทุกวัน 24 ชั่วโมง หรือเป็นรายวัน หรือเป็นรายสัปดาห์
3. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ (CEO Focus) เนื่องจากจะส่งผลในอนาคต
4. สมาชิกองค์กรทราบถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ (Simple)
5. เป็นตัวชี้วัดของทีมงานที่เกี่ยวข้อง (Team based) โดยมีหัวหน้าทีมรับผิดชอบ
6. ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ (Significant Impact) ส่งผลกระทบต่อปัจจัยความสำเร็จและมุมมองต่างๆ ของ Balanced Scorecard
7. ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (Limited Dark Side) ก่อนที่จะมาเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักต้องมีการทดสอบเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถเกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ อาทิ ช่วยให้บุคลากรแต่ละทีมปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อประโยชน์ขององค์กร การวัดผลการปฏิบัติงานทุกๆ ครั้งมักเกิดผลลัพธ์ทางด้านลบที่ไม่มีใครตั้งใจให้เกิดขึ้น ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นดังคาดหวัง การเริ่มต้นการวัดมักเริ่มด้วยการปราศจากทั้งความรู้ในปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและความเข้าใจในผลลัพธ์ของการวัด ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงผลลัพธ์ทางด้านลบและการเลือกการวัดอย่างระมัดระวังจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง (Parmenter, 2015) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักในหลายๆ องค์กรมักเป็นเครื่องมือที่ล้มเหลว ตัวชี้วัดเหล่านี้ เกิดจากการเตรียมการแบบไม่ได้ตั้งใจจึงเรียกได้ว่า แทบจะไม่มี ความหมายตัวชี้วัดจึงควรจะเชื่อมโยงกับกิจกรรมในแต่ละวันอันเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรเพื่อส่งเสริมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ดังที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Parmenter, 2015)

พสุ เดชะรินทร์ (2548) กล่าวว่า การจัดทำ Balanced Scorecard ยังคงมีข้อควรระวังอยู่หลายประการ ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนในการจัดทำ Balanced Scorecard หากผู้บริหารระดับสูงลงมาขับเคลื่อนอย่างจริงจัง โอกาสที่จะประสบความสำเร็จจะสูงยิ่งขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในองค์กร

2. สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับรู้และสนับสนุนการนำระบบการประเมินมาใช้เพราะไม่ใช่เพียงหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเฉพาะ ทั้งนี้ องค์กรต่างๆ มักเข้าใจผิดว่าการนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายวางแผนเท่านั้น ซึ่งการสื่อสารให้สมาชิกทุกคนเข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของการทำ Balanced Scorecard จึงเป็นสิ่งสำคัญ

3. เมื่อเริ่มนำมาใช้ควรรีบทำให้เห็นผลโดยเร็ว ไม่ควรนำไปใช้จนซ้ำเกินไป เนื่องจากเมื่อเริ่มนำไปใช้แล้วไม่เห็นผลในระยะเวลาอันใกล้จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกองค์กร โดยทั่วไปเหตุที่ทำให้การนำไปใช้ล่าช้า เนื่องจากผู้บริหารต้องการทำให้ Balanced Scorecard สมบูรณ์เสียก่อนแล้วค่อยนำไปใช้ ซึ่งในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยากที่จะสมบูรณ์เพราะเป็นสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา

4. อย่าให้ระบบ Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดสมาชิกองค์กรและใช้ในการลดเงินเดือน หรือให้สมาชิกออกจากงาน เนื่องจากเป็นการใช้ Balanced Scorecard ผิดวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ต้องมีความชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไรและต้องการผลลัพธ์อย่างไร

5. ต้องไม่ให้ Balanced Scorecard เป็นเพียงโครงการที่มีกำหนดระยะเวลาเนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมอยู่เสมอต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

6. ต้องไม่ให้การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายง่ายหรือยากเกินไป บางครั้งผู้บริหารมักจะหาทางเลี่ยงโดยการหาตัวชี้วัดและเป้าหมายที่บรรลุได้ง่าย แต่ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีและไม่ใช้เป้าหมายที่ท้าทายหรือตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ยากเกินไปที่จะบรรลุผลได้ก็จะทำให้ยากที่จะประสบความสำเร็จ

7. การนำเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรย่อมเกิดการต่อต้านจากผู้บริหารหรือสมาชิกบางกลุ่ม ขณะที่สมาชิกบางส่วนช่างสงสัยทำให้การนำมาใช้จึงยากลำบาก อย่างไรก็ตาม การต่อต้านและการเกิดข้อสงสัยเป็นเหตุการณ์ปกติของการนำเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ ไม่ว่าสิ่งเหล่านั้นจะดีเพียงใด

ดังนั้น การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจกับสมาชิกในองค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดทำ Balanced Scorecard

8. การนำระบบ Balanced Scorecard ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนไม่ควรเร่งทำตั้งแต่เริ่มพัฒนาใหม่ๆ แต่ควรจะรอให้ระบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวชี้วัด เป้าหมาย หรือข้อมูลที่ป้อนเข้าไปให้เสถียรเสียก่อน

9. ค่าน้ำหนัก ความสำคัญเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยสื่อสารให้สมาชิกเห็นความสำคัญเท่านั้น ซึ่งบางครั้งผู้บริหารมักจะกำหนดน้ำหนัก ความสำคัญเข้าไปในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดเพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละตัว หากองค์กรเสียเวลากับค่าน้ำหนักเหล่านี้มากเกินไปอาจทำให้เกิดความผิดพลาดจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

10. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ Balanced Scorecard ต้องพึงระลึกเสมอว่าสิ่งที่กำลังทำเป็นเพียงสมมติฐานเท่านั้น ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลา ไม่จำเป็นที่จะเป็นการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ การจัดทำตัวชี้วัด และการกำหนดเป้าหมายในระดับต่างๆ ทั้งนี้องค์กรบางองค์กรในต่างประเทศได้นำหลักสถิติเข้ามาช่วยเป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานว่ามีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นจริงหรือไม่

11. หากมีตัวอย่างของวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่ได้จัดทำไว้แล้วจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดทำ Balanced Scorecard และกำหนดตัวชี้วัดเนื่องจากช่วยให้มีโอกาสเห็นตัวอย่างและประหยัดเวลาในการจัดทำ

พสุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวว่า อุปสรรคสำคัญที่ทำให้ยุทธศาสตร์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้นั้น ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ขาดการสื่อสารและถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงาน หากบุคลากรภายในไม่สามารถเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กรก็ย่อมยากที่จะให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้

2. ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ มักพบว่าแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมักจะมุ่งเน้นการทำงานประจำวันมากกว่าการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์

3. ประเด็นสุดท้าย คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ค่อยได้ใส่ใจและให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์มากนัก

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard

1. ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
2. ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
3. ได้รับความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน
4. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
5. ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
6. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้เกิดความสอดคล้อง
7. สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล
8. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยต้องให้พนักงานให้ความสำคัญเพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
9. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน
10. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลงานของตนเองจะส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้อื่นและองค์กรอย่างไร

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ด้วย Balanced Scorecard ในองค์กรจะต้องดำเนินการขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของเหล่าสมาชิกองค์กร ดังนั้น จึงมีอาจปฏิเสธได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ Balanced Scorecard จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อที่จะเผชิญกับความต้องการในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและคุณลักษณะของสมาชิกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กล่าวโดยสรุป คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ด้วย Balanced Scorecard นี้ เริ่มต้นจากการเตรียมการในสิ่งที่จำเป็นต้องมีและวนกลับมาครบกระบวนการของการเริ่มต้นใหม่และทำสัญญาผลการปฏิบัติงานใหม่อีกครั้ง ซึ่งวัฏจักรนี้ มิได้จบลงเพียงเท่านั้น หากแต่

กระบวนการดังกล่าว ได้เริ่มต้นวัฏจักรใหม่อย่างไม่สิ้นสุด เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพร้อมด้วยพันธกิจองค์การ เป้าหมายยุทธศาสตร์ ตลอดจนความรู้ ทักษะ และความสามารถในงานของสมาชิกองค์การ ดังนั้น ต้องมีการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะวางแผนผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่กระบวนการอื่นๆ ต่อไปตามลำดับ สุดท้ายแล้วหนึ่งในเป้าหมายหลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ คือ การส่งเสริมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ และแน่นอนว่าทั้งผู้บริหารและสมาชิกขององค์การต่างต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์สามารถบรรลุผลได้สำเร็จ

#### 2.4 การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลของมหาวิทยาลัย

นภดล ร่มโพธิ์ (2546) กล่าวว่า Balanced Scorecard นั้นเป็นเครื่องมือหรือเทคนิคทางด้านการบริหารจัดการที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ทั้งในองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรและในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร สำหรับมหาวิทยาลัยแล้วได้มีการเริ่มนำเอาเทคนิคนี้มาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร แม้ว่าในประเทศไทยยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย เมื่อเทียบกับองค์กรเอกชนต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามหลายมหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้นำเทคนิคนี้มาใช้ในการจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งสำหรับประเทศไทยนั้นจากการที่รัฐบาลมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกระบบ จะทำให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้รับผลกระทบอย่างมาก เนื่องจากเงินทุนที่ได้รับจากรัฐอาจถูกจัดสรรโดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ซึ่งจะแตกต่างไปจากระบบเดิม

ดังนั้น มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงต้องมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการที่ดีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขัน และอยู่รอดได้ในระยะยาว เทคนิค Balanced Scorecard จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงระบบการประเมินผลและการจัดการ ซึ่งในปัจจุบันค่อนข้างยึดติดอยู่กับระบบราชการที่ล้าสมัยและไม่ได้รับการปรับปรุงมาเป็นระยะเวลานาน

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะนำเทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเทคนิคที่ค่อนข้างใหม่สำหรับสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยควรที่จะพิจารณาตัวอย่างการนำ Balanced Scorecard มาใช้จากมหาวิทยาลัยชั้นนำอื่นๆ ในต่างประเทศที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน

เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของมหาวิทยาลัยที่นำมาใช้ อาจจะทำทั้งองค์กรหรือบางหน่วยงาน รวมถึง มุมมองและตัวชี้วัดที่ใช้ในมหาวิทยาลัยเหล่านั้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยต่อไป

การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1. การใช้ในหน่วยงานสนับสนุนภายในมหาวิทยาลัย ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยแห่ง แคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโก ประเทศสหรัฐอเมริกา จะมุ่งเน้นไปยังหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ อาทิ ฝ่าย จัดการธุรกิจการให้บริการต่างๆ ฝ่ายการเงินและการบริหาร การใช้เทคนิคในลักษณะนี้คล้ายคลึงกับ องค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร กล่าวคือ มุมมองทางการเงินถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของการใช้ Balanced Scorecard รูปแบบนี้ โดยอีก 3 มุมมอง (ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และ เจริญเติบโต) จะเป็นมุมมองที่ช่วยผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ทางการเงินที่ตั้งเป้าหมายไว้

มุมมองของ Balanced Scorecard ใน 4 มุมมอง คล้ายกับ Balanced Scorecard แบบ ดั้งเดิมที่เสนอโดย Kaplan และ Norton ดังต่อไปนี้ UCSD Business and Financial Service (2005, อ้างถึงใน นกตล ร่มโพธิ์, 2546)

1. มุมมองทางการเงินและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “เราควร เป็นอย่างไรในสายตาของผู้ให้ทรัพยากรในการทำงาน” ซึ่งรวมทั้งภาครัฐและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ
2. มุมมองด้านการให้บริการลูกค้า เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “ลูกค้ามองเรา เป็นอย่างไร” เพื่อที่จะพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหล่านั้น
3. มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “เราทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่” เพื่อที่จะได้ทราบถึงกระบวนการที่เราควร จะต้องปรับปรุง
4. มุมมองทางด้านความพึงพอใจของพนักงาน เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “พนักงาน ของเรารู้สึกอย่างไรต่อองค์กรและคุณค่าในการทำงานในองค์กร”

โดยทั้ง 4 มุมมอง ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยจัดซื้อซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานการให้บริการทางธุรกิจและการเงิน แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

มุมมอง	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนเงินที่ใช้ในการจัดซื้อสินค้าและบริการต่อปีที่ผ่านมาหน่วยงานต่อจำนวนพนักงานจัดซื้อทั้งหมด</li> <li>- สัดส่วนของจำนวนพนักงานทั้งหมดในมหาวิทยาลัยต่อจำนวนพนักงานจัดซื้อทั้งหมด</li> <li>- สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจากคู่ค้ารายเล็กต่อจำนวนค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อทั้งหมด</li> </ul>
ด้านการให้บริการลูกค้า	<p>ผลจากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าที่มีต่อหน่วยงานจัดซื้อ โดยมีคำถามดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานจัดซื้อเข้าใจความต้องการของลูกค้าหรือไม่</li> <li>- พนักงานจัดซื้อสามารถตอบสนองและมีเวลาว่างในการรับโทรศัพท์หรือไม่</li> </ul>
ด้านการให้บริการลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานจัดซื้อได้ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์และให้ความช่วยเหลือหรือไม่</li> <li>- พนักงานจัดซื้อมีความเป็นมืออาชีพและมีธรรมาภิบาลที่ดีหรือไม่</li> <li>- หน่วยงานจัดซื้อได้ดำเนินการปฏิบัติงานมาถูกแนวทางหรือไม่</li> </ul>
ด้านกระบวนการธุรกิจที่มีประสิทธิผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานทั้งหมดในกระบวนการจัดซื้อ</li> <li>- สัดส่วนในการจัดซื้อผ่านทาง EDI (Electronic Data Interchange) การจัดซื้อผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>- สัดส่วนในการจัดซื้อผ่านกิจการร่วมค้า (Consortium) และหรือผ่านทางสัญญาที่มีการแข่งขัน</li> <li>- จำนวนเงินหรือชั่วโมงในการพัฒนาทางวิชาชีพต่อพนักงานต่อปี</li> </ul>
ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	<p>ผลจากการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในหัวข้อต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดต่อสื่อสาร</li> <li>- ความเป็นผู้นำ</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จประสิทธิผล</li> <li>- ความหลากหลาย</li> <li>- กำลังใจในการทำงาน</li> <li>- ผลตอบแทน</li> <li>- คุณค่า</li> </ul>
--	---

ตารางที่ 1 มุมมองทั้ง 4 ด้านและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ในหน่วยงานสนับสนุนภายในมหาวิทยาลัย  
ที่มา : นภดล ร่มโพธิ์, 2546

2. การใช้ในระดับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานทางวิชาการในมหาวิทยาลัย ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก ประเทศสหราชอาณาจักร ซึ่งในรูปแบบนี้จะแตกต่างจากแบบแรกโดยสิ้นเชิง จะมุ่งไปที่หน่วยงานวิชาการมากกว่าหน่วยงานสนับสนุน คล้ายกับการใช้ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร หากแต่มีการปรับมุมมองให้เข้ากับลักษณะของมหาวิทยาลัย รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีลักษณะค่อนข้างไปทางองค์กรของรัฐ ซึ่งจะมุ่งเน้นการให้บริการประชาชนมากกว่า การมุ่งเน้นการทำกำไรเป็นหลัก

ซึ่ง 4 มุมมอง ประกอบด้วยมุมมองดังต่อไปนี้ The University of Edinburgh (2005, อ้างถึงใน นภดล ร่มโพธิ์, 2546)

1. มุมมองทางการเงิน เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในเรื่องของการใช้ทรัพยากร เพื่อสนับสนุนเป้าหมายทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

2. มุมมองทางด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในการดึงดูดนักศึกษาที่มีความสามารถให้เข้ามาอยู่ในองค์กรที่ได้รับการยอมรับทั้งในและต่างประเทศ

3. มุมมองทางด้านธุรกิจภายใน เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในเรื่องการสนับสนุนเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

4. มุมมองทางการพัฒนาองค์กร เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

โดยทั้ง 4 มุมมอง ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้



มุมมอง	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สัดส่วนรายได้ที่ได้มาจากแหล่งอื่นนอกเหนือจากรายได้ที่ได้จากสูตรการคำนวณ (จากรัฐบาล)</li> <li>- สัดส่วนของส่วนเกินต้นทุนในอดีตต่อรายได้ทั้งหมด</li> <li>- ต้นทุนด้านการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารต่อต้นทุนด้านการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการ</li> <li>- ต้นทุนทางอ้อมของการวิจัยต่อรายได้จากงานวิจัยโดยรวม</li> <li>- การนำงานวิจัยไปใช้ในเชิงธุรกิจ (จำนวนกิจกรรม)</li> <li>- การระดมทุน</li> <li>- สินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน</li> <li>- ต้นทุนต่อปีต่อจำนวนพนักงานเต็มเวลาเทียบเท่า</li> <li>- ต้นทุนเกี่ยวกับค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าซ่อมบำรุง และการใช้บริการต่างๆ ต่อตารางเมตร</li> </ul>
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนนักศึกษาต่างชาติ</li> <li>- สัดส่วนของนักศึกษาที่ได้รับเกียรติยศอันดับหนึ่งหรือสอง</li> <li>- สัดส่วนของนักศึกษาที่มาจากโรงเรียนของรัฐ</li> <li>- จำนวนนักศึกษาใหม่ที่เป็นชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปต่อจำนวนนักศึกษาใหม่ในประเทศหรือกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปทั้งหมด</li> </ul>
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนพื้นที่ของข่าวในทางบวกที่ปรากฏในสิ่งตีพิมพ์</li> <li>- สัดส่วนของอาจารย์ที่ได้รับคะแนน 5 ในการประเมินผล RAE (Research Assessment Exercise)</li> </ul>
ด้านธุรกิจภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาต่อจำนวนคอมพิวเตอร์</li> <li>- สัดส่วนของหนังสือในท้องสมุดที่ให้บริการผ่านระบบการช่วยเหลือตนเอง</li> <li>- สัดส่วนของคณะกรรมการกลางที่ได้ใช้ระบบการบริการออนไลน์และสัดส่วนของเอกสารที่จัดอยู่ในระบบออนไลน์เพื่อให้คณะกรรมการได้ใช้</li> <li>- รายได้ต่อตารางเมตรของพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัย</li> <li>- สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการลงทุนทางด้านการบำรุงรักษาต่อมูลค่าของอสังหาริมทรัพย์</li> <li>- ต้นทุนของอสังหาริมทรัพย์ต่อรายได้รวมของมหาวิทยาลัย</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงคงค้างเพื่อทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการแบ่งแยกผู้ด้อยโอกาส</li> <li>- อัตราการใช้ประโยชน์ของห้อง</li> </ul>
ด้านการพัฒนาองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะของนักศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ อัตราส่วนของนักศึกษาปริญญาตรีเต็มเวลาที่มาจากสก็อตแลนด์</li> <li>➤ จำนวนนักศึกษาชั้นบัณฑิตศึกษาที่ทำงานวิจัย</li> <li>➤ รายได้จากนักศึกษาชั้นบัณฑิตศึกษาโดยผ่านการเรียนการสอน</li> <li>➤ การลงทะเบียนการเรียนแบบตลอดชีพ</li> </ul> </li> <li>- ความยืดหยุ่นของหลักสูตร</li> <li>- จำนวนข้อเสนอโครงการเฟื่องบที่ใช้ในงานวิจัยต่อปีต่อจำนวนอาจารย์</li> <li>- สัดส่วนของผู้บริหารที่จ้างเข้ามาใหม่ที่เป็นสตรี</li> <li>- จำนวนผู้เข้าร่วมการพัฒนาบุคลากร</li> <li>- จำนวนพนักงานที่มีสัญญาจ้างเงินแบบมีช่วงเวลาที่แน่นอนต่อจำนวนพนักงานที่จ้างงานทั้งหมด</li> </ul>

ตารางที่ 2 มุมมองทั้ง 4 ด้านและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ในระดับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานทางวิชาการในมหาวิทยาลัย

ที่มา : นภดล ร่มโพธิ์, 2546

จากตารางข้างต้น ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานบางตัวอาจนำมาปรับใช้ได้กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย และบางตัวอาจมีความเฉพาะของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กยังได้จัดทำเปรียบเทียบตัววัดผลเหล่านี้กับมหาวิทยาลัยอื่น ได้แก่ มหาวิทยาลัยกลาสโกว์ มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ มหาวิทยาลัยคาร์ดิฟฟ์ มหาวิทยาลัยคอลเลจลอนดอน และมหาวิทยาลัยวอร์ริค ซึ่งการที่ทำการเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยเหล่านี้จะทำให้ข้อมูลที่ได้สามารถบอกถึงสถานะของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดีและยังเป็นการช่วยกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยได้มีความพยายามในการพัฒนาเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย รูปแบบการดำเนินงานค่อนข้างจะคล้ายกับทางประเทศในแถบยุโรปมากกว่า โดยภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยยังคงมุ่งเน้นการให้ความรู้กับประชาชน และการให้บริการทางวิชาการมากกว่าจะมุ่งสู่การมุ่งเน้นทำกำไร แต่อย่างไรก็ตามในแต่ละมหาวิทยาลัยก็จะมีโครงการ หรือหน่วยงานที่ถูกตั้งขึ้นมาเพื่อสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ดังนั้น

หน่วยงานเหล่านี้จึงเปรียบเสมือนองค์กรย่อยๆ ภายในมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เพราะฉะนั้นแล้วการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้กับมหาวิทยาลัยจึงควรพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างจุดประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมหาวิทยาลัยในประเทศไทยอาจนำมาใช้ทั้ง 2 รูปแบบ โดยนำรูปแบบขององค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรมาใช้กับหน่วยงานที่มุ่งเน้นผลงานทางวิชาการ และนำรูปแบบขององค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรมาใช้กับหน่วยงานที่มีลักษณะของศูนย์กำไร (Profit Center) ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ข้อจำกัดสำคัญประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือ ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผล ซึ่งหากมีการนำมาใช้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน อาจจะมีการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขไปตามบริบท มหาวิทยาลัยควรที่จะสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยนำรูปแบบของมหาลัยในต่างประเทศ มาเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยในประเทศไทยสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศต่อไปในอนาคต

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ค้นคว้างานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ Balanced Scorecard ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ได้ดังนี้

(เพ็ญศรี ทิพย์สุวรรณกุล, 2554) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการวิจัยสำหรับมหาวิทยาลัยวิจัยโดยประยุกต์ใช้เทคนิคดุลยภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านการวิจัย พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการวิจัย โดยใช้เทคนิคดุลยภาพ วิเคราะห์ค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดและเสนอแนวทางในการนำตัวชี้วัดและค่าน้ำหนักไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยวิจัย ดำเนินการวิจัยโดยการวิเคราะห์กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยวิจัย 16 แห่ง และสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดรายการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการวิจัย แล้วสร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานวิจัยของมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัยวิจัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าระดับรองศาสตราจารย์ ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้องค์ประกอบเบื้องต้น 10 องค์ประกอบ 56 ตัวแปร เลือกองค์ประกอบที่มีตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.5 ขึ้นไป เพื่อทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัย รวมทั้งหาค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวชี้วัด จัดทำรายละเอียด

ตัวชี้วัดตามมุมมองเทคนิคคุณภาพ ตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัดและเสนอแนะแนวทางการนำไปใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัย ประกอบด้วย 10 กลุ่มกลยุทธ์
2. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัย มี 52 ตัวชี้วัด 8 องค์ประกอบ
3. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัย จำแนกตามมุมมองเทคนิคคุณภาพ และมีค่าน้ำหนัก ดังนี้

3.1 มุมมองด้านการเงิน 5 ตัวชี้วัด ค่าน้ำหนักร้อยละ 4.75 ประกอบด้วย องค์ประกอบ ระบบงบประมาณและการสนับสนุนการวิจัย 5 ตัวชี้วัด

3.2 มุมมองด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 16 ตัวชี้วัด ค่าน้ำหนักร้อยละ 32.00 แยกเป็น ก. นักศึกษา บุคลากรมหาวิทยาลัย 8 ตัวชี้วัด ค่าน้ำหนัก 11.00% ประกอบด้วย องค์ประกอบบัณฑิตศึกษาและการตีพิมพ์ระดับนานาชาติ 8 ตัวชี้วัด และ ข. สังคม ประเทศ 8 ตัวชี้วัด ค่าน้ำหนัก 21.00% ประกอบด้วยองค์ประกอบทรัพย์สินทางปัญญา 3 ตัวชี้วัด และ การใช้ประโยชน์งานวิจัย 5 ตัวชี้วัด

3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน 22 ตัวชี้วัด ค่าน้ำหนักร้อยละ 34.25 ประกอบด้วยองค์ประกอบระบบงบประมาณและการสนับสนุนการวิจัย 8 ตัวชี้วัด เป้าหมายและกลยุทธ์ 8 ตัวชี้วัด และบรรยากาศและสิ่งอำนวยความสะดวก 6 ตัวชี้วัด

3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 9 ตัวชี้วัด ค่าน้ำหนักร้อยละ 29.00 ประกอบด้วยองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร 4 ตัวชี้วัด และการสร้างเครือข่ายและการดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย 5 ตัวชี้วัด

4. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้หน่วยงานต่างๆ ที่มีหน้าที่กำกับติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยวิจัยสามารถใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว เพื่อการติดตามและพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยวิจัย

จากผลการวิจัย ถือได้ว่ามุมมองด้านกระบวนการภายในและด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นมุมมองที่สำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยไทย (มีค่าน้ำหนักรวมกันเป็นร้อยละ 66.25) และสอดคล้องกับลักษณะของมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร อย่างไรก็ตามมุมมองการเงินที่เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณ แม้จะมีน้ำหนักน้อยแต่ก็จำเป็นสำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรเช่นกัน

แต่อย่างไรก็ดี งานวิจัยชิ้นนี้ทำให้ทราบถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดอย่างสมดุลสำหรับหน่วยงานที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร สอดคล้องกับคำถามงานวิจัยที่ว่า การประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์ ทิศทางขององค์กรและสภาพแวดล้อม สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในภายหลัง จึงเป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้กับงานของนิสิตได้

(อัญชลี บุญศรีสวัสดิ์, 2548) ศึกษาถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: การประยุกต์แนวคิดบาลานซ์ สกอร์คาร์ต มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อสร้างแผนที่กลยุทธ์ด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ ตามแนวคิดบาลานซ์ สกอร์คาร์ต 2. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้แผนที่กลยุทธ์ด้านการวิจัยและตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญที่พัฒนาขึ้น และ 3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อัญชลี บุญศรีสวัสดิ์ (2548) กล่าวว่า กระบวนการในการประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างแผนที่กลยุทธ์จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและเอกสารที่เกี่ยวข้อง การกำหนดตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญและเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ โดยเทคนิคกลุ่มสมมติปรับปรุง และการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการคัดลอกข้อมูลดิบจากเอกสารลงแบบบันทึกข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลของตัวบ่งชี้ โดยการวิเคราะห์ร้อยละ สัดส่วน และความถี่ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยจากการวิเคราะห์ค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมาย

### ผลการวิจัยพบว่า

1. แผนที่กลยุทธ์ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น 27 วัตถุประสงค์ มีมุมมองด้านลูกค้าหรือสังคมอยู่ส่วนบนสุดของโครงสร้าง รองรับด้วยมุมมองด้านกระบวนการภายในกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ส่วนล่างสุดคือมุมมองด้านการเงิน

2. ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยและเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ มีทั้งสิ้น 29 ชุด เป็นตัวบ่งชี้และเป้าหมายของมุมมองด้านลูกค้าหรือสังคม 8 ชุด ด้านกระบวนการภายใน 10 ชุด ด้านการเรียนรู้และการเติบโต 7 ชุด และด้านการเงิน 4 ชุด

3. จากการประเมินตัวบ่งชี้ 14 ใน 29 ตัวบ่งชี้ทั้งหมด พบว่า ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย 9 ตัวบ่งชี้ และผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก ควรปรับปรุงแก้ไขในทันที 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่ได้รับรางวัลระดับชาติ นานาชาติ หรือได้รับทุนจากภายนอกมากกว่า 1 ล้านบาท ร้อยละของจำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่มีผลงานนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ ร้อยละของจำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ นานาชาติ หรือได้รับสิทธิบัตร และร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการหรือวุฒิการศึกษาสูงขึ้น

จากงานวิจัยดังกล่าว ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะงานที่ผู้วิจัยมุ่งจะศึกษาแนวทางการพัฒนาการประเมินผลตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เนื่องจากเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐและเป็นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเช่นเดียวกัน โดยมีข้อเสนอแนะว่า การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาจากบริบทและปัจจัยแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ควรตรวจสอบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ รวมถึงควรศึกษาหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอื่นๆ เพื่อนำไปใช้พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยตนเองต่อไป

(สุพัฒนา อินทร์โท, 2546) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล: กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล ตลอดจนศึกษาถึงปัจจัยสนับสนุน ปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ปัญหาในการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติ รวมทั้งศึกษาประโยชน์จากการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

ผู้จัดการศูนย์พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล รองผู้อำนวยการพยาบาล ผู้จัดการหอผู้ป่วย พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ และพนักงานผู้ช่วย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล จำนวน 20 ราย เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก การบันทึกเทป และการศึกษาจากเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า 1. กระบวนการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล มี 2 ระยะ ระยะแรก โรงพยาบาลกระจายวิธีการแบบดุลยภาพสู่มายังฝ่ายการพยาบาล และระยะที่ 2 ฝ่ายการพยาบาล กระจายวิธีการแบบดุลยภาพไปยังหอผู้ป่วย การปฏิบัติในแต่ละระยะ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการขานรับนโยบายและการถ่ายทอดวิธีการแบบดุลยภาพ ขั้นตอนการอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ตัวชี้วัดและกิจกรรม และขั้นตอนการติดตาม รายงานผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2. ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนในการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการพยาบาลและผู้จัดการพยาบาล รวมทั้งผู้จัดการศูนย์พัฒนาคุณภาพ คุณภาพของทีมงาน และความรู้ด้านวิธีการแบบดุลยภาพของบุคลากรพยาบาล 3. ปัญหาและอุปสรรคในการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล ได้แก่ ความไม่พร้อมของระบบข้อมูล บุคลากรขาดความรู้ ขาดแรงจูงใจและไม่มีเวลาเพียงพอในการประชุม การถ่ายทอดวิธีการแบบดุลยภาพไม่ชัดเจน งบประมาณที่จำกัด นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อย และเจตคติ 4. ประโยชน์ของการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติ คือ ทำให้ทุกคนมีความชัดเจนด้าน วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและกิจกรรมทำให้บุคลากรพยาบาลมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันมากขึ้น เนื่องจากการประชุมกันบ่อยครั้ง และทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น เพราะสามารถเปรียบเทียบ ผลงานของคุณกับเกณฑ์ที่วางไว้ ทำให้รู้สึกว่าการประสบความสำเร็จและผู้บริหารในฝ่ายการพยาบาล สามารถนิเทศ ติดตามผลและประเมินผลงานบนฐานตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน

งานวิจัยข้างต้นนี้ ทำให้ทราบถึงกระบวนการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล รวมทั้งปัจจัยสนับสนุน ปัญหา อุปสรรควิธีการแก้ปัญหาในการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติ และประโยชน์จากการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติจริง สามารถตอบคำถามงานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร

(Roselie และคณะ, 2008) ได้ศึกษาเรื่อง Strategy Revitalization in Academe: A Balanced Scorecard Approach กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน/การพัฒนาการศึกษาโดยใช้เทคนิค ดุลยภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการพัฒนาเทคนิคดุลยภาพที่เป็นเอกภาพและประยุกต์ใช้กับคณะ วิชาต่างๆ ในมหาวิทยาลัย การวิจัยนี้เป็นการศึกษารายกรณีโดยใช้คณะวิชาด้านธุรกิจเป็นต้นแบบ

แล้วนำเทคนิคที่ได้ไปใช้กับหน่วยงานด้านการศึกษาอื่นๆ ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบ คือ เทคนิคดุลยภาพที่เป็นเอกภาพ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงและเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคนิคดุลยภาพช่วยในการออกแบบพัฒนายุทธศาสตร์ และเพื่อการหาทุนสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

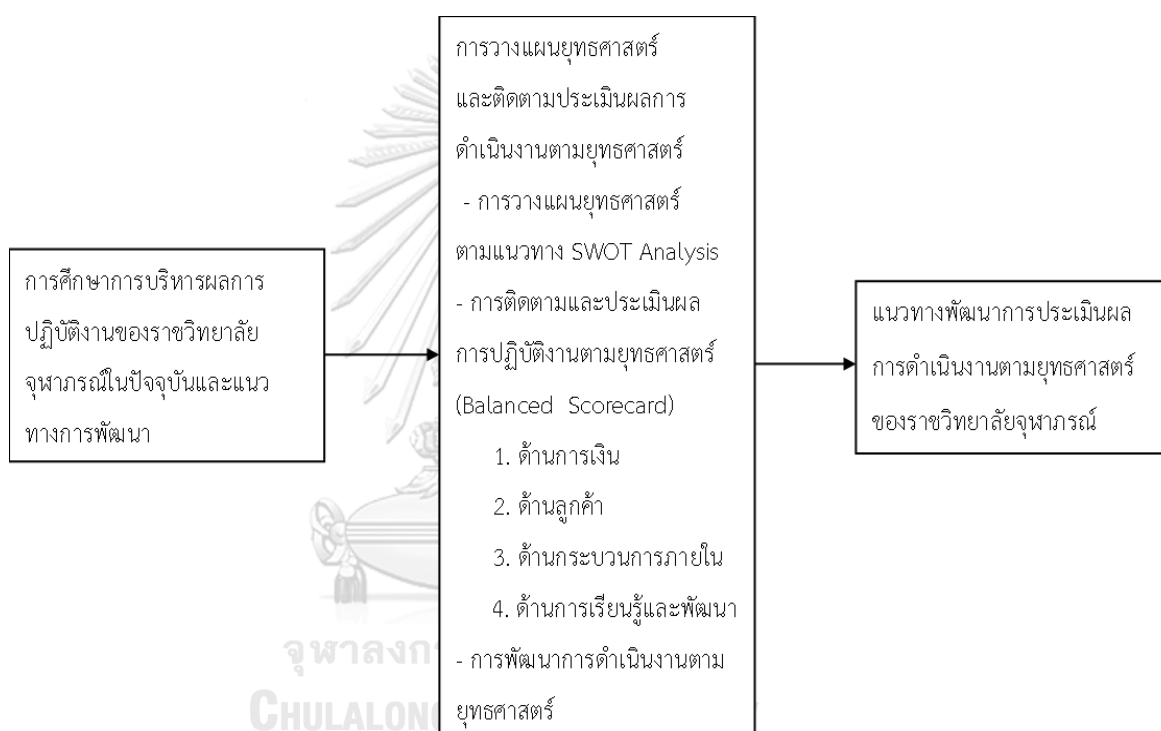
จากผลการวิจัยที่พบ ทำให้เห็นว่า เทคนิคดุลยภาพที่เป็นเอกภาพ ช่วยให้เกิดการปรับปรุง และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางคำตอบงานวิจัย โดยวิเคราะห์ประเมินผลของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปัจจุบันว่าควรพัฒนาให้เกิดความเป็นเอกภาพได้อย่างไรต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การประเมินผลนั้นทุกองค์กรควรที่จะเตรียมความพร้อมก่อนที่จะนำ Balanced scorecard เข้ามาช่วยปรับปรุงและเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคนิคดุลยภาพช่วยในการออกแบบพัฒนายุทธศาสตร์มาใช้ เนื่องจากในแต่ละองค์กรมีบทบาท ภารกิจที่แตกต่างกัน จึงควรร่วมกันทำการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยศึกษาตามการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ตามแนวทาง Balanced Scorecard และการพัฒนาการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีการพัฒนาและเป็นไปตามหลักการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์อย่างมีเอกภาพ



## 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

งานศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ กระบวนการและเครื่องมือเพื่อพัฒนาการประเมินผล ศึกษาปัญหา อุปสรรคในการนำผลการปฏิบัติงานมาปรับใช้จริงกับองค์กร โดยนำผลการประเมินที่ได้ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาระบบ รวมทั้งใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพต่อไป



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษาราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะทำการสอบถามรายละเอียดในแต่ละด้านอย่างครบถ้วนมากที่สุด เพื่อให้ข้อมูลมีความอึดตัว (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2556) โดยผู้วิจัยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้า อย่างเป็นขั้นตอนแบบเข้มงวดพอประมาณและลักษณะคำถามจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทในการให้คำตอบของผู้สัมภาษณ์ (มานะ คณะโต, 2550) โดยกำหนดกรอบแนวคำถามจากแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Balanced Scorecard)

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มาจากการเลือกตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น จำแนกเป็นการเลือกตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive sampling) หรือที่เรียกว่าตามดุลยพินิจ (Judgmental Sampling) ของผู้วิจัย ซึ่งจะตั้งเกณฑ์ตามอัตวิสัย (Subjectivity) ที่เป็นมุมมอง

ของผู้วิจัยว่าควรเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2556) โดยผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลภายในองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 9 ท่าน ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ รวมทั้งสิ้น 3 ท่าน โดยกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุม ดูแล บริหารจัดการการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ในราชวิทยาลัยฯ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จำนวน 1 ท่าน มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เกี่ยวกับที่มาของยุทธศาสตร์และกระบวนการประเมินผลตามยุทธศาสตร์

- ผู้ช่วยเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จำนวน 1 ท่าน มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนแนวทางการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ช่วยเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เกี่ยวกับที่มาของยุทธศาสตร์ รวมถึงกระบวนการในการขับเคลื่อนและแนวทางการประเมินผลตามยุทธศาสตร์

- ผู้อำนวยการสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จำนวน 1 ท่าน มีอำนาจหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้ปฏิบัติงานด้านการติดตามประเมินผล โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานและติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์

2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 1 ท่าน มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานด้านการติดตามประเมินผล โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์เพื่อเป็นตัวแทนของผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ซึ่งเป็นคนกลางที่เชื่อมความต้องการและนโยบายของผู้บริหารสื่อสารถึงผู้ปฏิบัติงาน

3. กลุ่มตัวแทนผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 5 ท่าน โดยผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านการติดตามประเมินผล และในงานด้านอื่นๆ โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตัวแทนผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานจริง ทั้งในแง่ของกระบวนการประเมินผลองค์กร รวมถึงปัญหาและข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานที่ต้องเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารมาปฏิบัติ

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สำหรับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป็นรายบุคคลด้วยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องร่วมกับการนำแนวคำถามในลักษณะเดียวกันที่มีผู้วิจัยได้ทำไว้แล้วมาสร้างเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งอยู่ภายใต้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Balanced Scorecard)

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บข้อมูลของงานวิจัย ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยเริ่มจากผู้วิจัยติดต่อประสานงานไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ และนัดวันเวลาที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ โดยแนบเอกสารแนวคำถามเพื่อให้ผู้ที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ได้มีเวลาในการเตรียมความพร้อมสำหรับตอบคำถามการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ส่วนของคำถามได้รับการปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งในการสัมภาษณ์จะมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษางานวิจัยนี้ และขออนุญาตบันทึกเสียง ขณะสัมภาษณ์รวมถึงการจดบันทึก เพื่อไม่ให้เกิดการตกหล่นของข้อมูล ทั้งนี้หากผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นที่ผู้สัมภาษณ์มองว่าเป็นส่วนสำคัญ ก็จะมีการสอบถามแบบเดิมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและนำมาวิเคราะห์กับงานวิจัยเป็นลำดับต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพฉบับนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) พรรณนาบรรยายข้อมูลที่สรุปได้ในแต่ละส่วนคำถามจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล และสรุปเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรม (สมหมาย ตามประวัติ, 2558) โดยวรรณกรรมที่ใช้ประกอบ คือ แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Balanced Scorecard) จากบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 9 ท่าน โดยจะมีการจัดแยกข้อมูลการสัมภาษณ์ตามลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำการสรุปเนื้อหาที่ได้จากการเก็บข้อมูล เพื่อตอบโจทย์หัวข้อการวิจัยถึงการศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปัจจุบันและแนวทางพัฒนาการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ทัศนศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งหมด 9 ท่าน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจะตอบคำถามผ่านการสัมภาษณ์ จากชุดคำถาม จำนวน 3 ชุด เพื่อให้มีความเหมาะสมในแต่ละกลุ่มของผู้ให้ข้อมูล โดยข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์ ตามแนวทาง SWOT Analysis ของการจัดทำยุทธศาสตร์ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2565-2570)

ส่วนที่ 2 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Balanced Scorecard) ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ส่วนที่ 3 การพัฒนาการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

โดยผลการศึกษา มีดังนี้

#### 4.1 ผลการศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทาง SWOT Analysis ในการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2565-2570)

**การวางแผนยุทธศาสตร์** เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมรอบด้าน เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคตตามเป้าหมาย โดยในการจัดทำยุทธศาสตร์ ควรมีการวิเคราะห์ SWOT หรือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทายขององค์กร ด้วย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในประเด็นดังกล่าวและนำมาวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ในการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2565-2570) มีการพิจารณาจากหลากหลายปัจจัยมาประกอบกัน ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ในการวางแผนเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์นั้น มีหลักการสำคัญ คือ การดำเนินตามพระปณิธานขององค์ประธานฯ โดยจัดทำแผนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แผนการอุดมศึกษาฯ และแผนการปฏิรูปประเทศ ประกอบกับการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของราชวิทยาลัยฯ ทั้งในส่วนของโครงสร้างองค์กร บุคลากร วิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อภาพอนาคตของราชวิทยาลัยฯ ทั้งในด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมหรือการศึกษา และนโยบายหรือการเมือง (STEEP)” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 1)

“ก่อนจะมีการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยฯ ฉบับที่ 2 ได้มีการทำ Workshop ผู้บริหารราชวิทยาลัยฯ ตัวแทนจากสภाराชวิทยาลัยฯ และผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป เพื่อทบทวนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 1 โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกและสถานการณ์ในปัจจุบันว่าองค์กรจะไปทิศทางไหน เช่น จุดแข็ง คือ การให้บริการรักษาโรคมะเร็ง โรคหัวใจและหลอดเลือด ตา กระจกและข้อ ความพร้อมของบุคลากรและระบบในการบริการที่ดีมีประสิทธิภาพ นำไปสู่แนวคิดส่วนหนึ่งในการวางแผนการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยฯ ฉบับที่ 2” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 2)

“ผมมาไม่ทันในช่วงของการจัดทำยุทธศาสตร์ แต่ผมคิดว่าในการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยฯ ฉบับที่ 2 นั้น มีการพิจารณาหลักๆ เลยก็คือ พระปณิธานกับวัตถุประสงค์ตามพระราชบัญญัติในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งราชวิทยาลัยฯ มีภารกิจในการรักษาพยาบาลและการจัดการศึกษา” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 3)

การวางแผนยุทธศาสตร์มีความจำเป็นจะต้องคำนึงถึงหลากหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่ต้องมีความสอดคล้องกัน จากบทสัมภาษณ์นั้นสรุปได้ว่า ในการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2565-2570) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) ขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก (STEEP) ที่เป็นปัจจัยภายนอก แต่ไม่มีการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายร่วมกับปัจจัยภายใน (O และ T ใน SWOT Analysis) แต่ยังคงมี

ความเชื่อมโยงกับแผนในระดับต่างๆ ประกอบกับภารกิจของราชวิทยาลัยฯ ตามจุดประสงค์การก่อตั้ง เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร

#### 4.1.1 การมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์

การมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรภายในองค์กร เกิดการมีส่วนร่วม โดยใช้รูปแบบการระดมสมอง มีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ บนพื้นฐานความมีเหตุ มีผล เพื่อให้เกิดแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์และสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร มักจะกล่าวว่า มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในเข้ามามี ส่วนร่วม และมีการตั้งคณะทำงานฯ เพื่อประชุมหาแนวทางที่เหมาะสมในการกำหนดเป็นแผน ยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่กลับมีความเห็นที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ดังบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“ทางคณะทำงานฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร หัวหน้างานระดับฝ่าย เข้ามา มีส่วนร่วม ประกอบกับมีการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งภายในและภายนอกราชวิทยาลัยฯ” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 1)

“ในการวางแผนยุทธศาสตร์ได้เปิดให้มีส่วนร่วมตั้งแต่หัวหน้าฝ่ายขึ้นไป และจัดทำเป็นเล่มยุทธฯ ออกมา หลังจากนั้นจึงเป็นขั้นตอนการนำแผนมาปฏิบัติ” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 2)

“ผู้ปฏิบัติงานจะต้องส่งคำขอและเป้าหมายการดำเนินงานมายังงานแผน และงบประมาณ ถือเป็นเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 3)

“ดิฉันไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากเพิ่งเข้ามา ปฏิบัติงานหลังการประกาศใช้ ซึ่งอาจจะเกิดช่องว่างระหว่างหัวหน้าฝ่ายในการเปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น” (ผู้บริหาร ระดับกลาง)

“ผมไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ผมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นสำหรับการจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการ ว่าจะต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์อย่างไร” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 5)

จากการสอบถามถึงประเด็นดังกล่าว พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันในเรื่องการมีส่วนร่วมในข้อเท็จจริงทางการปฏิบัตินั้นเห็นถึงความแตกต่างกันทางความคิดระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร คือ ในแง่มุมมองทางความคิดของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารระดับกลางกล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์นั้น เกิดจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเป็นคนกำหนดทั้งสิ้น ถึงแม้จะมีการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติก็ตาม แต่ในความเป็นจริงแล้วความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นมักไม่ได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งอาจจะเกิดช่องว่างระหว่างหัวหน้าฝ่ายกับผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสาร ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานเองได้เพียงเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการตามยุทธศาสตร์ภายหลังเท่านั้น

#### 4.1.2 การสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

การสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ให้ทุกฝ่ายในองค์กรทราบนั้น มีความสำคัญยิ่งเพื่อสร้างความเข้าใจและนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย อาจใช้แผนภาพ สัญลักษณ์ต่างๆ มีเนื้อหาที่กระชับ ชัดเจน มองเห็นกระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีเนื้อหาที่ถูกต้อง เพียงพอ ตรงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และทันเวลา เพื่อให้บุคลากรได้เห็นภาพรวมและเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ส่วนใหญ่แล้วมักจะมีเพียงผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานที่รับรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยฯ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่ควรเข้าใจถึงยุทธศาสตร์ในภาพรวมไม่สามารถรับรู้ถึงแผนยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารต้องการสื่อสารให้เข้าใจในแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายที่แท้จริงได้ จนสร้างความสับสนและความไม่เป็นเอกภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเกิดความไม่เชื่อมโยงกันในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ดังบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“การสื่อสารยุทธศาสตร์ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทางหน่วยงานที่เองได้ทำการประกาศใช้ผ่านหนังสือเวียนในระบบ e-Saraban ขององค์กร และผ่านทาง Website ของราชวิทยาลัยฯ เพื่อให้บุคลากรภายในทราบ และการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก คือ หน่วยงานที่จัดสรรงบประมาณกับราชวิทยาลัยฯ รัฐสภาหรือสำนัก



งบประมาณ ซึ่งราชวิทยาลัยฯ จะทำการเสนอเรื่องขึ้นไป โดยอ้างอิงการจัดทำแผนงานตามยุทธศาสตร์” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 2)

“การสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ภายในองค์กรนั้น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในแต่ละยุทธศาสตร์ และมีการเชิญประชุมเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะรับรู้ข่าวสารได้จากการสื่อสารผ่านผู้ที่ดูแลยุทธศาสตร์ แต่ละยุทธศาสตร์ และรวมถึงการจัดทำงบประมาณ ตัวผมเองพยายามกำกับผู้ปฏิบัติงานในเวลาจัดทำแผนให้คำนึงถึงยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ ในด้านการสื่อสารกับภายนอก มีเพียงการสื่อสารกับสำนักงบประมาณในการขอรับ การส่งรายงานประจำปี ในรูปแบบของทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ และประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Website ของราชวิทยาลัยฯ” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 3)

“พีได้รับทราบยุทธศาสตร์จากท่านผู้บริหารระดับสูง หลังจากเข้ามาเป็นผู้ปฏิบัติงานและรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทางยุทธศาสตร์ นอกจากนั้นก็มีการประกาศที่เผยแพร่ทาง Website ของราชวิทยาลัยฯ จึงทำให้ทราบถึงยุทธศาสตร์ฉบับนี้ และได้มีการอ่านจากเล่มยุทธศาสตร์ แล้วก็ได้ทราบว่าราชวิทยาลัยฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นก่อนที่ยุทธศาสตร์ฉบับเดิมจะสิ้นสุดลง ในปี 2564 โดยมีผู้แทนจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ ฉบับนี้ ซึ่งยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของราชวิทยาลัยฯ โดยตรง มีการนำพระปณิธานขององค์ประธาน, ยุทธศาสตร์ชาติ, ยุทธศาสตร์ ด้านสาธารณสุขฯ, การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม, การระดมสมอง เข้ามาใช้ในการพิจารณา” (ผู้บริหารระดับกลาง)

“ดิฉันคิดว่า เหมือนมีการจัดทำแผนขึ้นมาอย่างเดียว ซึ่งในความเป็นจริงยุทธศาสตร์ มีทั้งหมด 4 ยุทธศาสตร์ แต่ไม่มีการสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของเป้าประสงค์หรือตัวชี้วัดนั้นไม่มีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนและไม่มีการดำเนินงานผู้รับผิดชอบเข้าไปมีส่วนร่วม หรือตระหนักถึงตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นมาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและเกิดเป็นรูปธรรม เนื่องจากองค์กรอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านทั้งผู้บริหารและการปรับโครงสร้างองค์กร ส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ที่เกิดความไม่ชัดเจน” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 4)

“ผู้บริหารได้แจ้งว่ายุทธฯ ได้ผ่านเห็นชอบจากสภाराชววิทยาลัยแล้ว ด้วย วาจาหลังจากนั้นจึงออกมาเป็นประกาศยุทธฯ ต่อมาผู้บริหารได้จัดกิจกรรมอธิบาย ในภาพอนาคตของราชวิทยาลัยฯ ประกอบไปด้วย 4 ยุทธการสื่อสารเกี่ยวกับยุทธฯ จากผู้บังคับบัญชาจะชัดเจนก็ต่อเมื่อมีการทำคำของบประมาณ เนื่องจากการเสนอ โครงการมาจะต้องมีความสอดคล้องกับยุทธฯ จึงมีเพียงการวางนโยบายไว้และให้ ผู้ปฏิบัติงานนำไปทำเป็นการเสนอปีต่อปี ไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้า มีการจัดตั้ง คณะกรรมการตามยุทธฯ แต่ไม่ได้ลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานจะทราบก็ต่อเมื่อการจัดทำคำ ของบประมาณ การรายงานผลประจำเดือนหรือไตรมาสจะมีการสื่อสารขึ้นมาใน เวลานั้น” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 5)

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ภายในองค์กรนั้น มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการในแต่ละยุทธศาสตร์ และมีการเชิญประชุมเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน สามารถที่จะรับรู้ข่าวสารได้จากการสื่อสารผ่านผู้ที่ดูแลในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานอาจจะ ไม่ได้รับรู้หรือเข้าใจในความเชื่อมโยงกันในแต่ละยุทธศาสตร์ นอกจากนั้นก็มีการประกาศใช้ผ่าน หนังสือเวียนในระบบ e-Saraban ขององค์กร และเผยแพร่ทาง Website ของราชวิทยาลัยฯ จึงทำให้ ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงยุทธศาสตร์ฉบับนี้ และติดตามอ่านจากยุทธศาสตร์ที่ให้ดาวน์โหลดเป็นไฟล์จาก ออนไลน์ แต่ถ้าไม่ได้มีการอ่านยุทธศาสตร์นี้ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่ทราบยุทธศาสตร์ในภาพรวม เนื่องจาก ไม่ได้มีการสื่อสารต่อผู้ปฏิบัติงานและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมของยุทธศาสตร์ร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง อีกทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ได้เข้าร่วมกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด เพราะไม่ได้รับทราบ ถึงความเกี่ยวข้องในงานของตนเองกับยุทธศาสตร์อื่นๆ จะมีการสื่อสารในช่วงที่จัดทำคำขอ งบประมาณ แผนปฏิบัติการ และโครงการทำให้ต้องสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กับหน่วยงานภายนอก คือ รัฐสภา สำนักงานงบประมาณ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงบประมาณในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยตรงเท่านั้น

#### 4.1.3 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

การถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ คือ การถ่ายทอด ความรู้ให้หน่วยงานต่างๆ นำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริง ทั้งการจัดทำแผนงาน โครงการหรือ กิจกรรมให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการในแต่ละยุทธศาสตร์

กระบวนการการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องผ่านดุลยพินิจและการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด หากความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานไม่ตรงกับดุลยพินิจของผู้บริหารก็จะได้ไม่นำมาหารือหรือได้รับความเห็นชอบ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมองว่าการที่สื่อสารออกไปเพื่อที่จะมีส่วนร่วมนั้นไม่ได้ถูกนำมากำหนดเป็นแนวทางในการวางแผนหรือจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมกันจริง ส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“ผมมองว่ายุทธศาสตร์ [ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูปราชวิทยาลัยสุ่มหาวิทยาลัยดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ เป้าประสงค์ที่ 2 สร้างความเป็นเลิศ และเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการสุขภาพโดยใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI)] นี้จะสอดคล้องกับสังคมผู้สูงอายุ โดยการนำดิจิทัลที่มี AI เข้ามาประกอบในพลวัตหรือบริบทที่เข้ามาใหม่ๆ ซึ่ง AI จะเข้ามาช่วยในการวินิจฉัยโรค การใช้ทางด้านการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับตัวผู้เรียน สร้างนักศึกษาที่แตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยอื่น ส่งเสริมให้เป็นนักวิจัย และสร้างศูนย์ข้อมูลกลาง CRA สำหรับจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กรซึ่งเป็นภาพอนาคตที่ราชวิทยาลัยฯ ต้องการจะเป็น แต่ในปัจจุบันด้วยที่เราได้วางภาพอนาคตไว้ แต่ไม่ได้มีการกำหนดกรอบแนวทางระหว่างปี ว่าในปีๆ หนึ่ง จะมีการแปลงมาเป็นแผนงาน แผนเงินในการดำเนินการอย่างไรบ้าง จึงไม่เห็นถึงความต่อเนื่องในการดำเนินงาน รวมถึงผู้รับผิดชอบที่จะมาเป็นเรื่องในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดผลในแต่ละปี จึงไม่มีการประเมินผลระหว่างปีๆ ซึ่งในเล่มยุทธฯ บอกเพียงว่าต้องการให้ผลเป็นอะไร เช่น ต้องการนำ AI มาใช้, การมีหลักสูตรใหม่ๆ ให้ตอบสนองกับนักศึกษา, สังคมการทำงานรูปแบบใหม่ในการปรับเปลี่ยนนำระบบดิจิทัลมาใช้ เป็นต้น” (ผู้ปฏิบัติงานท่านที่ 2)

“ยุทธศาสตร์ถ้ามองในด้านเศรษฐกิจ ภารกิจหลักของหน่วยงานราชวิทยาลัยฯ ที่เราเห็นได้ชัดเลยจะเป็นในเรื่องของการบริการทางการแพทย์ (โรงพยาบาล) และด้านการศึกษา ซึ่งจากการที่องค์กรอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านนั้น ส่งผลอย่างแน่นอนต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เรื่องของการรับนักศึกษาใหม่ที่มียอดน้อยลง เพราะนักเรียนไปสนใจในมหาวิทยาลัยอื่นแทน ทำให้องค์กรยังไม่บรรลุเป้าหมายในเรื่องของการผลิตบัณฑิต ซึ่งดิฉันคิดว่าองค์กรมีแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติจริง

จึงควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบที่แต่เดิมเคยมีอย่างชัดเจน ในการเข้ามารับผิดชอบแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนและผลักดันด้วยความต่อเนื่องให้สามารถบรรลุผลได้” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 4)

“เนื่องจากในปัจจุบันยังมองเห็นภาพไม่ชัดเจน การขับเคลื่อนฯ ต้องอยู่ที่ผู้บริหารถ่ายทอด หลังจากนั้นให้หน่วยงานนำเสนอโครงการตามแผนสะท้อนขึ้นไป รวมถึงงบประมาณที่จะใช้ เพื่อจะได้เห็นความต้องการที่จะใช้งบประมาณของแผนในระยะยาว ซึ่งในแต่ละโครงการสามารถที่จะมองเห็นภาพใหญ่และงบประมาณสามารถทราบได้ว่าในอนาคตจะได้เห็นต้นทุนต่อยุทธศาสตร์ และจะเห็นว่าในแต่ละปีหน่วยงานทำโครงการ กำหนดตัวชี้วัดได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ฯ มากเพียงใด และ Defend กับผู้บริหาร โดยการ commitment กันทั้งในระดับบนและระดับล่าง สามารถวัดได้ถึงประสิทธิภาพและวัดว่าหน่วยงานนั้นสามารถปฏิบัติได้ตามที่ตกลง Defend ระหว่างปีและระยะยาวมากน้อยเพียงใด” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 5)

สะท้อนให้เห็นว่า ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์นั้นมีการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะ AI มาขับเคลื่อนในยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูปราชวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ เป้าประสงค์ที่ 2 สร้างความเป็นเลิศ และเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการสุขภาพโดยใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งจะเข้ามาช่วยในการวินิจฉัยโรค การใช้ทางด้านการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับตัวผู้เรียน สร้างนักศึกษาที่แตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยอื่น ส่งเสริมให้เป็นนักวิจัย และสร้างศูนย์ข้อมูลกลาง CRA สำหรับจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร

จากผลการศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทาง SWOT Analysis ของการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2565-2570) กล่าวโดยสรุปจากบทสัมภาษณ์ข้างต้น ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีการพิจารณาประเด็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) ขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก (STEEP) ที่เป็นปัจจัยภายนอก แต่ไม่มีการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายร่วมกับปัจจัยภายใน (O และ T ใน SWOT Analysis) แต่ยังคงมีความเชื่อมโยงกับแผนในระดับต่างๆ และวิสัยทัศน์ พันธกิจ มาประกอบในการวางแผนเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ แต่ในมุมมองของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์มาสู่การปฏิบัตินั้นยังมีช่องว่างทั้งในเรื่องของผู้บริหาร การมีส่วนร่วม และการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร

## 4.2 ผลการศึกษาการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Balanced Scorecard) ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

### 4.2.1 ด้านการเงิน

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน เป็นจุดร่วมหรือผลสำเร็จในภาพรวมของการวัดผลในมุมมองอื่นๆ จึงยังคงวิเคราะห์ในเชิงควบคุม โดยใช้ตัวเลขทางการเงิน ในการวัดผลเชิงคุณภาพมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน

โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในประเด็นดังกล่าวและนำมาวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการเงินของราชวิทยาลัยฯ จะมุ่งเน้นการประเมินเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุความมั่นคงและมีเสถียรภาพทางการเงินระยะยาว ในรูปแบบที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรสูงสุด แต่จะให้ความสำคัญกับควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อการมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมร่วมกับมีแนวทางการใช้งบประมาณที่จะทำให้เกิดค้ำกับทุกภาคส่วนตามทีคาดหวัง โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ราชวิทยาลัยฯ มีรายรับมาจากงบประมาณของแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรและมีรายได้มาจากโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ทั้งอาคารที่มีอยู่เดิมและอาคารใหม่ ขนาด 400 เตียง ที่กำลังจะเปิดให้บริการในปี 2567 รวมไปถึงในด้านการศึกษาที่เปิดรับนักศึกษาของคณะต่างๆ อีกทั้งได้รับสนับสนุนทุนวิจัยจากภายนอกด้วย” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 1)

“โครงการที่สำคัญ คือ โครงการก่อสร้างโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ขนาด 400 เตียง ที่เปิดรักษาได้ทุกโรค โดยมีการวางแผนเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเปิดให้บริการทั้งบุคลากรทางการแพทย์และทางด้านบริการ ซึ่งมีการใช้งบประมาณจำนวนมาก และเมื่อเปิดบริการอย่างเต็มรูปแบบได้ในปี 2567 แล้วมีศักยภาพมากพอในการให้บริการได้ดีครบทุกวงจรร ก็จะต้องดึงดูดให้ประชาชนทั่วไปเข้ามารับการรักษา นับเป็นแหล่งสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้กับราชวิทยาลัยฯ ทั้งยังมีการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ให้มากขึ้นแทนการใช้บุคลากรจำนวนมากก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรไปได้ และโครงการผลิตยารักษามะเร็งโดยโรงงานผลิตเภสัชภัณฑ์ในพระดำริที่ได้มีการไปซื้อสูตรมาจากประเทศอินเดียแล้วนำมาผลิตเอง เนื่องจากการนำเข้ายารักษามะเร็งมีต้นทุนค่อนข้างสูง แม้ว่าราชวิทยาลัยฯ จะไม่ใช่องค์กรที่

มุ่งแสวงหาผลกำไร แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องลดต้นทุน อีกทั้งยังส่งผลต่อไปยังค่ารักษาพยาบาลที่ลดลงเพื่อช่วยเหลือประชาชนอีกด้วย” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 2)

“โครงการที่สำคัญ ผมคิดว่าเป็นโครงการก่อสร้าง เหตุผลเพราะใช้งบประมาณ (งบลงทุน) เป็นจำนวนมากเกินครึ่งหนึ่งจากที่ได้รับจัดสรรงบประมาณมา ซึ่งผลการดำเนินงานในปัจจุบัน คือ การติดตามการดำเนินงานก่อสร้างโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ขนาด 400 เตียง ล่าช้ากว่ากำหนดเนื่องจากสถานการณ์ Covid-19 คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2566 และจะเปิดให้บริการอย่างเต็มรูปแบบในปี 2567 นับเป็นข่าวดีของราชวิทยาลัยฯ ที่จะมีแหล่งสร้างรายได้เพิ่มขึ้น” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 3)

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์ด้านการเงิน พบว่า ราชวิทยาลัยฯ นั้นมีรายรับจากงบประมาณแผ่นดิน และมีช่องทางการสร้างรายได้มาจากโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ที่เป็นหน่วยงานทางการแพทย์และจากด้านการศึกษาในคณะต่างๆ เงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก และมีการนำระบบดิจิทัลเข้ามาช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ทั้งในด้านการผลิตยา เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์และบุคลากร โดยที่ราชวิทยาลัยฯ มิได้เป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรสูงสุด แต่จะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ของประชาชน

#### 4.2.2 ด้านลูกค้า

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า คือ การคำนึงถึงความหลากหลายของลูกค้า โดยพิจารณาความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ในการวัดผลเชิงคุณภาพมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า การหาลูกค้าใหม่ ภาพลักษณ์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า และคุณภาพการบริการลูกค้า

จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในประเด็นดังกล่าว พบว่า ด้านที่เกี่ยวกับการตอบสนองผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของราชวิทยาลัยฯ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เป็นทั้งกลุ่มที่เข้ามาใช้บริการซึ่งจะทำให้เกิดรายได้และรองรับบริการ ในภาคสังคมที่นำมาสู่ค่าใช้จ่ายขององค์กร ด้วยความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันตามสภาพในปัจจุบัน ดังนั้นจึงมีความสำคัญที่องค์กรจะต้องกำหนดแนวทางการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นระบบในเชิงยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล พร้อมมุ่งใช้ขีดความสามารถพิเศษทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของ

องค์กรสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ เพื่อตอบสนองต่อผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มได้ตามที่คาดหวัง และย้อนกลับสู่การทำให้องค์กรเกิดความมั่นคงและมีเสถียรภาพทางการเงิน ได้ในที่สุด ซึ่งสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ราชวิทยาลัยฯ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ โรงพยาบาลจุฬารัตน์กับส่วนที่เป็นเรื่องการศึกษาในคณะต่างๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงพยาบาลก็คือ คนใช้ทางการศึกษาก็จะเป็นนักศึกษา ซึ่งทั้งคนใช้และนักศึกษาจะต้องได้รับการให้บริการจากราชวิทยาลัยฯ ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของแต่ละหน่วยงานที่กำหนด เช่น รพ. ก็จะมีมาตรฐานการรักษา (HA) คนใช้ก็จะได้รับการรักษาที่ดี ถูกต้องและแม่นยำ ส่วนนักศึกษาก็จะต้องได้รับความรู้ตามมาตรฐานที่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมกำหนดไว้ ในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นหน่วยงาน เช่น สำนักนายก ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลราชวิทยาลัยฯ, กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ดูแลเรื่องมาตรฐานด้านการศึกษา, กระทรวงสาธารณสุข ดูแลเรื่องมาตรฐานการรักษาพยาบาล, สำนักงบประมาณและรัฐสภา ในเรื่องของงบประมาณที่จะต้องผ่านกฎหมาย และจัดสรรงบประมาณให้กับราชวิทยาลัยฯ อีกทั้งหน่วยงานที่กำกับดูแลและตรวจสอบ คือ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, กระทรวงการคลัง เช่น ตามพระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้างฯ, สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ในแง่การปฏิบัติงานของผู้บริหารให้อยู่ในกรอบหน้าที่และการใช้จ่ายเงิน ในต่างประเทศก็เช่นวิทยาลัยแพทย์ฯ ได้ทำ MOU เรื่องการส่งนักศึกษาแพทย์ไปเรียนต่อและการสร้างผลงานวิจัย อีกทั้งการนำข้อเสนอเชิงนโยบายของราชวิทยาลัยฯ ไปใช้วางนโยบายพัฒนาชุมชน สังคม และเศรษฐกิจของประเทศ” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 2)

“ประชาชนมักจะนึกถึงโรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่เป็นโรงพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญในการรักษาโรคมะเร็งและการวิจัยต่างๆ แต่ไม่ได้ทราบว่ามีการศึกษาด้วย ประกอบกับในช่วงสถานการณ์ Covid-19 ที่ผ่านมา ทางราชวิทยาลัยฯ ได้จัดหาวัคซีนทางเลือก Sinopharm เข้ามาช่วยเหลือประชาชนชาวไทย ทั้งกลุ่มเป้าหมายที่มีความเสี่ยงสูงในลำดับแรกๆ กลุ่มผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ยากไร้ จึงเป็นการเน้นย้ำภาพลักษณ์หน่วยงานทางการแพทย์และเป็นที่ยอมรับมากขึ้นถึงได้ทราบว่ามีการศึกษาที่เป็นสถาบันผลิตแพทย์อีกด้วย” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 2)

“โรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นที่รู้จักในการเป็นโรงพยาบาลในด้านการรักษา ะเร็งและเป็นสถาบันการศึกษาทางการแพทย์ พยาบาล และการวิจัย ส่วนใน อนาคต หากจะสร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์กร ให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นก็จะอยู่ที่การ วางแผนจากผู้บริหารภายในว่าจะมีนโยบายส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ในด้านใดบ้าง เพื่อดึงศักยภาพ ผลงานเด่นขององค์กรออกมา” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 3)

จากบทสัมภาษณ์ด้านลูกค้าที่ได้กล่าวมาข้างต้น กล่าวโดยสรุปจะพบว่า กลุ่มเป้าหมายของ ราชวิทยาลัยฯ นั้นมีหลากหลาย ทั้งภายในองค์กรที่เป็นส่วนของโรงพยาบาล คือ คนไข้ โดยการ ให้บริการทางการแพทย์ และด้านการศึกษา ก็จะเป็นนักศึกษาในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งทั้งคนไข้ และนักศึกษาจะต้องได้รับการให้บริการจากราชวิทยาลัยฯ ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน เพื่อเป็นการเน้น ย้ำภาพลักษณ์องค์กรที่คำนึงถึงประชาชนเป็นสำคัญ ในการรักษาโรคมะเร็งหรือโรคอื่นๆ และการ ให้บริการฉีดวัคซีน Covid-19 ฟรีแก่ประชาชน จนทำให้ราชวิทยาลัยฯ เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

#### 4.2.3 ด้านกระบวนการภายใน

เป็นเรื่องของการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความเร็ว ความคล่องตัว ศักยภาพการปรับตัว ทักษะ ความสามารถ ความโปร่งใส บรรยากาศการทำงาน ทำให้องค์กรเป็นที่พึง พอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า ในการวัดผลเชิงดุลยภาพมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หรือการให้บริการ รวมทั้งคุณภาพในการผลิตและบริการ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในประเด็นดังกล่าว พบว่า ด้านที่เกี่ยวกับการยกระดับ คุณภาพและกระบวนการภายในของราชวิทยาลัยฯ เพื่อให้้องค์กรมีกระบวนการหรือการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างครบถ้วนตามเป้าหมาย จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำการ ระบุพร้อมประเมินคุณภาพและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ร่วมกับสอบทานความเพียงพอของกระบวนการหรือการปฏิบัติงานที่เป็นงานประจำและงานสนับสนุน ตามภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอื่น เพื่อให้ราชวิทยาลัยฯ สร้างผลสำเร็จที่เป็นเลิศทั้งในระดับ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลกระทบ (Impact) ได้อย่างยั่งยืนตามลำดับ โดย สะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในขณะที่ราชวิทยาลัยฯ กำลังก่อสร้างโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ขนาด 400 เตียง โดยมีเป้าหมายว่าจะทำการรักษาครอบคลุมทุกโรค ครบวงจร ไม่ได้เน้นแต่การ



รักษามะเร็งหรือหัวใจเท่านั้น เมื่อองค์กรมีการเติบโตและขยายใหญ่ขึ้น ทางผู้บริหารเองจึงคิดวางแผนในการที่จะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยการเตรียมความพร้อมของบุคลากรและระบบในการบริการที่ดีมีประสิทธิภาพ และจะนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ให้มากขึ้น ลดการที่จะให้คนไข้เข้ามารักษาในโรงพยาบาล ตัดปัญหาความล่าช้า ด้วยการนำระบบ Telehealth มาใช้ติดตามการรักษา ลดการใช้กระดาษด้วยการใช้ระบบ e-Saraban ในเรื่องของเอกสารภายในองค์กร เพื่อความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ไม่เน้นจำนวนผู้เข้ารับบริการแต่จะเน้นการให้เวลาพูดคุยทำความเข้าใจในโรคที่เข้ารับการรักษาที่ทางโรงพยาบาล เน้นการวิจัยและพัฒนา” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 2)

“องค์กรเรานำดิจิทัลที่มี AI เข้ามาประกอบในพลวัตหรือบริบทที่เข้ามาใหม่ๆ ซึ่ง AI จะเข้ามาช่วยในการวินิจฉัยโรค การใช้ทางด้านการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับตัวผู้เรียน สร้างหลักสูตรใหม่ สร้างนักศึกษาที่แตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยอื่น ส่งเสริมให้เป็นนักวิจัย มีสังคมการทำงานรูปแบบใหม่ในการปรับเปลี่ยนนำระบบดิจิทัลมาใช้” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 2)

“การดำเนินงานของราชวิทยาลัยฯ ในสถานการณ์ Covid-19 ที่มีการจำกัดในการนำเข้าวัคซีน แต่ราชวิทยาลัยฯ มีการนำเข้าวัคซีน Sinopharm เข้ามาในประเทศไทยเพื่อเป็นวัคซีนทางเลือกให้กับประชาชน อีกทั้งในกระบวนการภายในขององค์กรเอง มีการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อความเหมาะสมกับบริบท การนำระบบ IT เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อความรวดเร็วและประหยัด เช่น ระบบ e-Saraban ในการจัดส่งหนังสือทั้งภายนอกและภายใน ลดการใช้กระดาษ และเพิ่มความรวดเร็ว คล่องตัวในการติดต่อสื่อสาร การปรับปรุงในการให้บริการห้องตรวจ Covid-19 ของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ และการพัฒนาหลักสูตรของคณะต่างๆ ภายใต้ราชวิทยาลัยฯ ให้รองรับกับกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 3)

จากบทสรุปการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในด้านกระบวนการภายใน พบว่า ยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยฯ ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูปราชวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ เป้าประสงค์ที่ 2 สร้างความเป็นเลิศ และเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการ

สุขภาพ โดยใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อบริหารจัดการกระบวนการภายในองค์กร ให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว ประหยัดและมีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก

#### 4.2.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต คือเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สร้างนวัตกรรม เพิ่มอัตราการเติบโต และสร้างมูลค่างานในระยะยาว พร้อมกับเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ในการวัดผลเชิงคุณภาพมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบ ข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในประเด็นดังกล่าวและนำมาวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ด้านที่เกี่ยวกับบริหารจัดการองค์กรเพื่อขับเคลื่อนราชวิทยาลัยฯ สู่องค์กรสมรรถนะสูงนั้น มีความสำคัญที่จะต้องทำการประเมินทั้งความสามารถในการเสริมสร้างระบบการบริหารจัดการ และการนำระบบต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในเชิงบูรณาการอย่างเป็นมาตรฐาน จนทำให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่ง มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมขั้นสูงที่จะทำให้ประเทศเกิดสุขภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดี มีความสมดุลได้ตามเป้าหมาย โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ทางราชวิทยาลัยฯ ควรมีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและการ Training บุคลากร เนื่องจากยังมีปัญหาขาดความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการประเมินผล ในการกำหนดตัวชี้วัด นิยาม เป้าหมาย ตลอดจนนำไปสู่การปฏิบัติงานจริงเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนด และมีความต้องการในเรื่องของอุปกรณ์หรือการที่จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอะไรบ้าง โดยที่ยุทธศาสตร์เน้นเรื่องการนำดิจิทัลเข้ามาใช้ในการติดตามประเมินผลผ่าน Dashboard ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ แต่ก็ยังมีปัญหาการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในการที่จะนำข้อมูลมาใช้ จึงเป็นสิ่งที่ต้องปรับปรุง” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 1)

“การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าสำหรับการผลิตบุคลากรเพื่อมารองรับโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ขนาด 400 เตียง การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก เตรียมในเรื่องของแพทย์ พยาบาล ทั้งที่ผลิตจากราชวิทยาลัยฯ เอง และจากมหาวิทยาลัยอื่น ใน

โครงการ 90 พรรษา เช่น มหาวิทยาลัยมหิดลโดยโรงพยาบาลรามธิบดีผลิตบุคลากรและมาใช้ทุนกับราชวิทยาลัยฯ และมีการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการใช้พื้นที่เข้ามาสำรวจและดำเนินการที่จะออกแบบและปรับปรุงพื้นที่ ในส่วนของครุภัณฑ์มีการทำแผนล่วงหน้าที่จะจัดหา โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาประชุมร่วมกันเพื่อที่จะวางแผนกำหนดแนวทางพร้อมสำหรับการเปิดให้บริการ” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 3)

“การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและภาระงาน รวมทั้งการอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป จึงควรมีการประเมินในด้านนี้ว่าภายหลังจากศึกษาต่อมาแล้ว สามารถกลับมาพัฒนาองค์กรได้อย่างไร อาจจะมีการรายงานติดตามผลงานที่ได้สร้างคุณประโยชน์แก่องค์กรอยู่เสมอ” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 1)

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์ด้านการเรียนรู้และการเติบโต พบว่า การดำเนินงานของราชวิทยาลัยฯ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เน้นเรื่องการนำดิจิทัลเข้ามาใช้ในการติดตามการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและภาระงาน รวมทั้งการอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรตามยุทธศาสตร์

#### 4.3 ผลการศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

จากบทสัมภาษณ์พบว่า หากราชวิทยาลัยฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลากหลายปัจจัยที่ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่เป็นระบบ และไม่มีความต่อเนื่อง อีกทั้งตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ก็ไม่สามารถบรรลุได้ตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงได้เสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ตามบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ คือ การจัดเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นระบบในการที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ขาดหน่วยงานในการจัดเก็บข้อมูลที่ชัดเจน อย่างข้อมูลในการใช้จ่ายงบประมาณจะอยู่ที่งานแผนและงบประมาณ แต่ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงาน

จัดเก็บกันคนละระบบ อีกทั้งบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจจึงนำงานประจำมาวัดผล และไม่มี Baseline ในการกำหนดตัวชี้วัด ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานและยังส่งผลต่อการประเมินผลลัพธ์ของราชวิทยาลัยฯ ในระดับผลกระทบทั้ง Outcome และ Impact ที่ต้องการในปัจจุบันด้วยเช่นกัน” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 1)

“ปัจจัยที่ส่งผลประการแรก คือ ผู้บริหารที่มีการปรับเปลี่ยนและมีผลให้การขับเคลื่อนองค์กรอาจจะมีสะดุดไปบ้าง ส่งผลให้การดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ประการที่สอง คือ ผู้ปฏิบัติงานที่มี Turnover rate สูง จึงขาดความต่อเนื่องและความชำนาญในหน้าที่ ส่งผลให้ราชวิทยาลัยฯ ไม่สามารถดำเนินไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว อาจเกิดความผิดพลาดได้สูง” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 3)

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ เนื่องจากมีการนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาประเมินราชวิทยาลัยฯ ในปีแรก จึงอาจจะมีการต่อต้านจากบุคลากรภายในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารได้ประกาศว่าจะนำผลการประเมินตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มาใช้ประกอบการพิจารณาให้ผลตอบแทนประจำปีแก่พนักงาน ส่งผลให้เกิดแรงกระเพื่อมในการที่จากระบบประเมินผลไปใช้ได้จริง อีกทั้งยังมีปัจจัยในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในปีแรก แต่ยังไม่สามารถนำมาใช้ได้ เนื่องจาก Database ยังไม่ค่อยเป็นระบบเท่าไรนัก ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยได้อย่างเต็มที่” (ผู้บริหารระดับกลาง)

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์จะมีในเรื่องของความรู้พื้นฐานของบุคลากรในทุกระดับในเรื่องยุทธศาสตร์ และการติดตามประเมินผลองค์กร เนื่องจากยังไม่เคยมีการอบรมที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ทางด้านยุทธศาสตร์ การประเมินผลองค์กร หรือตัวชี้วัด สำคัญเลยคือผู้ปฏิบัติงานจำเป็นที่จะต้องทราบถึงการประเมินผลโดยตรงในภาระงานส่วนบุคคล และในเรื่องถัดมา การประเมินผลนี้อาจจะถูกกำหนดโดยหัวหน้างานเพียงฝ่ายเดียว และไม่มีการสื่อสารลงมายังระดับปฏิบัติการ ส่งผลให้ตัวชี้วัดอาจจะไม่ได้มาตรฐานและไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยข้อจำกัดในปัจจุบันอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

ที่ยังไม่ชัดเจน และขาดบุคลากรในทุกระดับ ไม่มีความร่วมมือกัน การรายงานผลจากหน่วยงานไม่เป็นไปตามกำหนด ไม่มีการส่งต่อข้อมูลร่วมกัน นำไปสู่ช่องว่างในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ฯ ได้” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 1)

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ คือ

1. ผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อนโยบายที่ไม่มีความต่อเนื่อง
2. การสื่อสารที่ยังขาดไปภายในองค์กร ขาดคนกลางในการประสานงานจึงไม่เกิดการมีส่วนร่วม
3. ขาดสิ่งจูงใจ ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ฯ ให้เกิดผลสำเร็จ และยังขาดการถ่ายทอดไปยังตัวชี้วัดรายบุคคล และตัวชี้วัดในแต่ละฝ่ายเพื่อประเมินในการเพิ่มเงินเดือนหรือโบนัส อีกทั้งมีข้อจำกัดในการสื่อสาร ขาดการบูรณาการร่วมกัน และผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบถึงผลเสียและได้รับผลกระทบในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 3)

“เมื่อมีแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง จึงส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำให้ตัวชี้วัดต่างๆ หรือผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่ยุทธศาสตร์กำหนดไว้ได้ ดิฉันคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์มีข้อจำกัดในด้านการสื่อสารเป็นอย่างมาก เนื่องจากคณะกรรมการที่จัดทำยุทธศาสตร์ไม่ได้มีการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างเลย” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 4)

“ปัจจัยที่ส่งผล คือ สังคมและกระแสการเปลี่ยนแปลง เช่น ในด้านการศึกษา (จำนวนนักศึกษา) เนื่องจากจำนวนประชากรลดลง การเกิดลดลง เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อีกทั้งในด้านเทคโนโลยี สุขภาพ นวัตกรรมทางการแพทย์ที่มีพร้อม แต่ขาดบุคลากรที่จะนำไปทำการตลาดใหญ่ๆ บริการสาธารณะที่เหลื่อ แม้จะมีเครื่องมือที่ดีในการรักษาก็ตาม” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 5)

สะท้อนให้เห็นว่า ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์นั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ มีทั้งจากการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การจัดเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นระบบ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมกันภายในองค์กร บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลให้ตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจากบทสัมภาษณ์ยังค้นพบอีกว่า

ได้มีการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงในปัจจุบันต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ เห็นได้จากบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แนวทางควรมีหน่วยงานกลางโดยใช้ IT ในระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลกลางและประสานงานร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งในส่วนการประเมินผลมีการจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการประเมินผลเข้ามาในการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจเป็นหลัก เชื่อมโยงไปยังยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อมากำหนดตัวชี้วัดว่าตอบโจทย์ตามแผนต่างๆ หรือไม่ ซึ่งการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฯ จะต้องมีความหมายที่ชัดเจนว่าถ้าองค์กรจะไปทิศทางไหน แผนงานโครงการจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยง จึงควรที่จะเริ่มจากการทำความเข้าใจในผู้ปฏิบัติงานก่อนเป็นอันดับแรกถึงจะสามารถนำแผนลงมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 1)

“โดยแนวทางในการรักษาหรือเพิ่มความสนับสนุนจากภายใน คือ การให้ความรู้ เพิ่มการสื่อสารระหว่างกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน จากภายนอก คือ การจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เข้ามาให้คำแนะนำและแนวทางในกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และจัดให้มีการทบทวนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกันเพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ผมคิดว่า ควรมีบุคคลเข้ามาดำเนินการในเรื่องของคุณคณูดูแลในรูปแบบของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ และนำเรื่องของยุทธศาสตร์กับงบประมาณเข้ามาเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ฯ มีเป้าหมายอย่างไร และหน่วยงานระดับผู้ปฏิบัติงาน สามารถที่จะเข้าใจได้ถึงบทบาทของตนเอง ในการที่จะนำผลผลิตและเป้าหมายที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ฯ โดยตรง เข้าใจความเชื่อมโยงอย่างแท้จริงและเน้นย้ำเรื่องการจัดประชุมเพื่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูง ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงมายังผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน” (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 3)

“หากนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก็จะทำให้การจัดระบบฐานข้อมูลขององค์กรทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ข้อมูลการดำเนินงานในอดีต การเก็บ Benchmark มีประโยชน์มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การวางแผน การเก็บข้อมูล การพัฒนาบุคลากร

การปรับกระบวนการภายใน เพื่อให้การขับเคลื่อนบรรลุผลได้จริง ดิฉันคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ มาถูกทางแล้ว ในการนำองค์กรอิสระเข้ามาประเมินทำให้การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายมีความเป็นกลาง ไม่ใช่เกิดจากการเจรจาตนเองภายในหน่วยงาน ซึ่งภายใต้ตัวชี้วัดของเรามีทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวชี้วัดขององค์กรและมีการประเมินในส่วนที่เป็นพื้นฐานการบริหารจัดการที่ดี นับเป็นรากฐานการบริหารองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ เพราะฉะนั้นแล้วเราได้มีการพัฒนาการดำเนินงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบการบริหารงาน จึงคิดว่าโครงสร้างการประเมินผลที่มีการดำเนินการในปี 2565 เป็นระบบที่ดีแต่ควรที่จะได้รับการพัฒนาในข้อจำกัดทั้งการเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ ระบบประเมินผล และระบบเทคโนโลยีที่ยังไม่รองรับ” (ผู้บริหารระดับกลาง)

“ควรทบทวนยุทธศาสตร์ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมในปัจจุบันและทบทวนตัวชี้วัดใหม่อีกครั้งหนึ่งเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ได้กำหนดไว้ให้สำเร็จ ทั้งยังเชื่อมโยงไปยังการกำหนดแผนปฏิบัติการในแต่ละด้านของแต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งจะไปสอดคล้องกับงบประมาณ ทำให้เราทราบได้ว่าควรที่จะเบิกงบประมาณเท่าไร ใช้งบอย่างไร และควรจะเป็นแผนงานที่ปฏิบัติงานได้จริง มีความเร่งด่วน” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 1)

“1. ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ มีนโยบายที่ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลให้ยุทธศาสตร์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน และควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ควรตั้งไว้สูงจนเกินไปเป้าหมายอาจจะไม่สำเร็จ 2. ควรมีผู้ประสานงานเข้ามารับผิดชอบเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประสานงานให้เกิดการสื่อสารและมีส่วนร่วมภายในองค์กร 3. สิ่งจูงใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ให้เกิดผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการให้โบนัสหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่านที่ 3)

“สิ่งสำคัญ คือ การรักษาในแผนระยะยาว ตั้งแต่ที่คนไข้เดินเข้ามารักษายังจนหายและออกจากโรงพยาบาล ไปพร้อมกับความประทับใจและไปเชิญชวน

บุคคลภายนอกเข้ามาใช้บริการต่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่โรงพยาบาล ผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญ และกำหนดออกมาเป็นแผน กระบวนการ กำหนดให้ชัดเจนใน ภารกิจของแต่ละปีตามกรอบระยะเวลาของยุทธศาสตร์ จากนั้นต้องลงมาสื่อสาร 2 way communication ปรับปรุงทบทวนและสะท้อนไปยังภายนอก” (ผู้ปฏิบัติงาน ท่าน ที่ 5)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้น กระบวนการแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับ การดำเนินงานอยู่ในช่วงการนำยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ โดยการปรับและประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน จริง นำมาซึ่งแนวทางพัฒนาที่เหมาะสม ทั้งนี้ผู้บริหารก็เล็งเห็นความสำคัญและหาแนวทางเพื่อบริหาร จัดการในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อหวังจะให้เกิดการขับเคลื่อนตลอดจนติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ





## สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาวิจัยตามข้อค้นพบข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่าราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีการวางแผนเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2565-2570) ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายใน ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก (STEEP) ที่เป็นปัจจัยภายนอกเท่านั้น โดยประเด็นในเรื่องของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์มาสู่การปฏิบัติ ยังพบช่องว่างทั้งในเรื่องของผู้บริหาร การมีส่วนร่วม และการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร ในขณะที่การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยใช้การวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ Balanced Scorecard ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเงิน ที่มีแหล่งรายได้มาจากโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ การศึกษาและการวิจัย อีกทั้งยังมีการลดต้นทุนในการผลิต เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงินแม้ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็ตาม
2. ด้านลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้นมีหลากหลายภาคส่วน เช่น คนไข้ นักศึกษา ประชาชนทั่วไป หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจหรือเอกชน ซึ่งทุกภาคส่วนจะได้รับการบริการที่ดีและมีมาตรฐาน เป็นต้น
3. ด้านกระบวนการภายใน ตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 นี้ มีการขับเคลื่อนในการปฏิรูปราชวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ เพื่อบริหารจัดการกระบวนการภายในขององค์กร ให้มีความสะดวก รวดเร็ว มีความทันสมัยอยู่เสมอ
4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีการส่งเสริมการศึกษาต่อ อบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีสมรรถนะที่เหมาะสม

แต่อย่างไรก็ตามมองทั้ง 4 ด้านที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ล้วนแต่มีบทบาทสำคัญสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในเชิงคุณภาพ อีกทั้งมีการเสนอแนวทางพัฒนาการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เพื่อให้การประเมินผลเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์” จากกรอบแนวคิดวิเคราะห์การวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทาง SWOT Analysis การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Balanced Scorecard) และการพัฒนาการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ผ่านการสัมภาษณ์อันเป็นการสะท้อนมุมมองของผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยจึงได้สรุปและอภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการประเมินผลของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปัจจุบัน
2. เพื่อรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์หาข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ
3. เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มากขึ้น

#### 5.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการประเมินผลของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปัจจุบัน

จากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการประเมินผลของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปัจจุบัน พบว่า ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีการพิจารณาตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำไปปฏิบัติ ตลอดจนการติดตามผลระหว่างการทำงาน โดยในขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทาง SWOT Analysis ประกอบไปด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน มีทั้งปัจจัยที่ลดทอนและส่งเสริมต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ รวมอยู่ด้วยกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 5.1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทาง SWOT Analysis

###### 1) การจัดทำยุทธศาสตร์

จากการศึกษา พบว่า ในการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2565-2570) ยังขาดการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายร่วมกับปัจจัยภายใน (O และ T ใน SWOT

Analysis) ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการวางแผนเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ โดยหลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้สถานภาพของตนเองที่ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค ร่วมกับปัจจัยภายในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่สถานศึกษามีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่เหมาะสมต่อไป (พินิจ มีทองคำ, 2559)

## 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์

จากการศึกษา พบว่า เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากทางผู้บริหารกล่าวว่าได้มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมแล้ว แต่ผลในการจัดทำมิได้นำในส่วนของความคิดเห็นที่มาจากผู้ปฏิบัติงานมาพิจารณาด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง เนื่องจากความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการยอมรับหรือนำไปปรึกษาหารือกันต่อในลำดับถัดไป เพราะฉะนั้นเมื่อมีการจัดทำยุทธศาสตร์ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้ที่ต้องนำนโยบายมาปฏิบัติงานโดยตรงและมักจะทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคของการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากการวางแผนยุทธศาสตร์นั้น เป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคตโดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย (พินิจ มีทองคำ, 2559) ซึ่งหากผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง รวมถึงมีการกำหนดแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันย่อมนำมาซึ่งความสอดคล้องระหว่างนโยบายของผู้บริหารและแนวทางการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น

### 3) การสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

จากการศึกษา พบว่า การประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ภายในขององค์กร นั้นจะเป็นการประกาศเล่มยุทธศาสตร์ผ่านทางสื่อออนไลน์และคณะกรรมการในแต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งบุคลากรจะต้องเข้าไปศึกษาอ่านเอง หากไม่เข้าไปอ่านก็จะไม่รู้และไม่เกิดความเข้าใจ ในส่วนของภายนอกหน่วยงานจะเป็นการเสนอแผนงาน โครงการตามยุทธศาสตร์ให้หน่วยงานที่จัดสรรงบประมาณทราบ แสดงให้เห็นว่าเป็นข้อจำกัดในการสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงและไม่ชัดเจน เป็นการทำความเข้าใจในแนวคิด คือ ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ใดๆ แต่ไม่มีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจในแนวนอน คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์โดยรวม ทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีส่วนร่วมในทุกระดับ นำไปสู่ประเด็นการสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทุกภาคส่วนรับทราบถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กรอย่างชัดเจน มีความเป็นเอกภาพและเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะผลักดันให้เกิดความสำเร็จและผลลัพธ์ตามที่องค์กรคาดหวัง โดยที่การรับรู้และยอมรับนโยบายภายในและภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร และการนำนโยบายไปปฏิบัติจะบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสื่อสารระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติ หากผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจ และให้การยอมรับในวัตถุประสงค์ของนโยบายอาจทำให้นโยบายนั้นถูกนำไปปฏิบัติอย่างราบรื่น (Van Meter & Van Horn, 1975) ตามที่ควรจะเป็นดังผลการศึกษาวิจัยของ (กัญญาณัฐ กีฬา, 2556) ซึ่งกล่าวว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญของการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร จากผู้บริหารขององค์กรไปยังผู้ร่วมงาน การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล และทันเวลา ทำให้ผู้ร่วมงานที่เป็นผู้รับสารมีความเข้าใจถูกต้องชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของผู้ส่งสาร รวมทั้งบรรลุผลสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 4) การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

จากการศึกษา พบว่า ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีการนำเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาปรับใช้ทั้งในด้านการรักษาพยาบาลที่เข้ามาช่วยในการวินิจฉัยโรค สร้างความรวดเร็วในการเข้ารับบริหารของผู้ป่วย ในด้านการศึกษาด้วยการอำนวยความสะดวกกับนักศึกษา ส่งเสริมให้เป็นนักวิจัยควบคู่ไปกับการศึกษา และหน่วยงานสนับสนุนในการจัดเก็บฐานข้อมูลขององค์กร เพื่อพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะมีการ

ผลักดันยุทธศาสตร์ แต่การทบทวนติดตามผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ยังไม่ต่อเนื่อง และขาดการประเมินอย่างเป็นทางการ ปัจจัยภายนอกเช่นความน่าสนใจของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการบริการทางการแพทย์และการศึกษา แต่ไม่ได้มีการนำปัจจัยนี้มาพิจารณาในการติดตาม ทบทวน และประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ฉะนั้นแล้วการมีส่วนร่วมและการสื่อสารของบุคลากรในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ จึงมีความสำคัญและต้องสร้างกลไกการทำงานที่มีอยู่แล้วให้เข้มแข็งมากขึ้น

ผลงานวิจัยของ ศิริพันธ์ หล่อตระกูล (2560) เรื่องรูปแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้อธิบายถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในฐานะปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายด้านต่างๆ ไปปฏิบัติ โดยได้กำหนดขอบเขตของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกว่าประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ และงานวิจัยของ รัฐกร กลิ่นอุบล (2551) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง

จากการอภิปรายผลการศึกษิตตามข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปัจจุบัน หากพิจารณาตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ ตามแนวทาง SWOT Analysis จะประกอบไปด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้น ยังขาดการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสและความท้าทายร่วมกับปัจจัยภายใน (O และ T ใน SWOT Analysis) ดังนั้นจึงควรมีการพิจารณารอบด้านสำหรับการเตรียมความพร้อมเพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างทั้งในเรื่องการมีส่วนร่วม การสื่อสารที่จะส่งผลต่อไปยังการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ดังเทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (2555) ที่กล่าวถึง กระบวนการจัดทำแผนในทุกขั้นตอน การวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่มีกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยขั้นตอนการเตรียมการซึ่งเป็นขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเหตุผล ความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการวางแผนกระบวนการจัดทำแผน เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผน โดยทั่วไปมักจะใช้รูปแบบการระดมสมองจากกระบวนการมีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำบน

พื้นฐานความมีเหตุผล และบรรยากาศที่สร้างสรรค์ กระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดพันธกิจ ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย ขั้นตอนที่ 5 ค่านิยม (Values) และขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ BCG Model

2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือ สำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน ทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้ได้หลายรูปแบบ

3) การควบคุมติดตามและประเมินผล มี balanced scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้องเหมาะสม สามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้

### 5.1.2 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Balance Scorecard)

จากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา โดยศึกษาถึงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Balanced Scorecard) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดเป็นแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ นั้นมีทั้งหมด 4 ด้าน อันประกอบด้วยรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ด้านการเงิน

จากการศึกษา พบว่า ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มิได้เป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไรเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตาม ในด้านของรายได้มาจากหลากหลายช่องทาง อาทิ งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณรายได้จากการให้บริการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์และสถาบันการศึกษา เงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก ซึ่งหมายถึง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เป็นองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร แต่สำหรับโรงพยาบาลจุฬาภรณ์และสถาบันการศึกษาหรือวิจัยจะเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรเพื่อเป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับของสังคม ผู้คนนิยมเข้ามาศึกษาในสถาบันเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้มีรายได้เพิ่มขึ้นเช่นกัน ทำให้มุมมองด้านการเงินก็จะดีไปด้วย ซึ่งในการติดตามและประเมินผลก็ต้องมีด้าน

การเงิน เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุความมั่นคงและมีเสถียรภาพทางการเงินระยะยาว ทั้งยังเป็นสิ่งสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จในด้านอื่นๆ อีกด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เพ็ญศรีทิพย์สุวรรณกุล (2554) ซึ่งกล่าวว่า ลักษณะของมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร มุมมองการเงินที่เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณ แม้จะมีน้ำหนักน้อยแต่ก็จำเป็นสำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรเช่นกัน และสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าได้บรรลุเป้าหมายแล้ว และงานวิจัยของ นภดล รมโพธิ์ (2546) ที่กล่าวว่า การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก ประเทศสหราชอาณาจักร ในมุมมองทางด้านการเงิน เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในเรื่องของการใช้ทรัพยากร เพื่อสนับสนุนเป้าหมายทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ด้านลูกค้า

จากการศึกษา พบว่า ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายในส่วนของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ คือ ผู้ป่วย ด้านการศึกษา คือ นักศึกษา หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน ซึ่งบุคคลและหน่วยงานดังกล่าวจะได้รับบริการที่ดีและมีมาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าดัชนีที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับการปฏิบัติการที่ไม่ใช่ตัวเงินจะสะท้อนถึงความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อผู้คนเข้ามาใช้บริการทั้งทางโรงพยาบาลจุฬาภรณ์และสถาบันการศึกษาเป็นจำนวนมากและได้รับการบริการอย่างดีจนเกิดความพึงพอใจ จึงส่งผลดีต่อด้านลูกค้า สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เพ็ญศรีทิพย์สุวรรณกุล (2554) กล่าวว่า ด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นมุมมองที่สำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยไทย และงานวิจัยของ นภดล รมโพธิ์ (2546) กล่าวว่า การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก ประเทศสหราชอาณาจักร ในมุมมองทางด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในการดึงดูดนักศึกษาที่มีความสามารถให้เข้ามาอยู่ในองค์กรที่ได้รับการยอมรับทั้งในและต่างประเทศ

## 3. ด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการกระบวนการภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ตามยุทธศาสตร์ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานทั้งในด้านโรงพยาบาล การศึกษาและการวิจัย เช่น การอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทางด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ จนพนักงานมีทักษะในการใช้งานด้านนี้สูงขึ้นกว่าเดิม แสดงให้เห็นว่า ด้านกระบวนการภายในประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ผลงานที่พนักงานทำก็จะมีคุณภาพดีขึ้น ทำให้กระบวนการบริหารภายในมีประสิทธิภาพและนำองค์กรไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เพ็ญศรี ทิพย์สุวรรณกุล (2554) กล่าวว่า มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่สำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยไทย และงานวิจัยของ นภดล ร่มโพธิ์ (2546) ที่กล่าวว่า การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก ประเทศสหราชอาณาจักร ในมุมมองทางด้านธุรกิจภายใน เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในเรื่องการสนับสนุนเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

#### 4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากการศึกษา พบว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้นทางราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีการส่งเสริมให้ศึกษาต่อ เข้ารับการอบรม เพื่อที่จะนำความรู้หรือทักษะที่ได้มาพัฒนาทั้งงานประจำและงานตามยุทธศาสตร์ให้เกิดความชำนาญในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีผลการประเมินผลหลังจากจบการศึกษา จึงควรติดตามผลตลอดจนตรวจสอบในกระบวนการและรายงานผลของบุคลากรที่ได้นำความรู้จากการศึกษามาต่อยอดเพื่อสร้างการเติบโตให้แก่องค์กรได้ต่อไป เพื่อติดตามว่าสอดคล้องกับผลการศึกษาของผู้ที่ได้รับทุนเหล่านี้ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุง พัฒนาการศึกษาของราชวิทยาลัยฯ ให้ดีขึ้นอย่างไร ตามที่ ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2548) กล่าวว่า สิ่งที่เป็นหัวใจของสถาบันการศึกษา คือ การมุ่งค้นหาองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ก้าวหน้าและก่อให้เกิดคุณค่าแก่สถาบันการศึกษามากขึ้นต่อไป ตลอดจนสร้างสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมที่มีประโยชน์เผยแพร่ออกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ จากการอภิปรายผลการศึกษาเพื่อตอบคำถามการวิจัย สามารถสรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ Balanced Scorecard ประกอบไปด้วยมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีปัจจัยที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ที่แม้จะเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรสูงสุดแต่ในด้านการเงินมีเพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงิน ด้านลูกค้าจะต้องได้รับบริการที่ดีมีมาตรฐาน ด้านกระบวนการภายในที่นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ประหยัดต้นทุนที่จะจ้างบุคลากร เกิดความสะดวกรวดเร็ว และด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีการส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรทั้งการศึกษาต่อและการฝึกอบรม เพื่อที่จะนำไปใช้สำหรับการประเมินผลเชิงคุณภาพต่อไป



ดังนั้น การที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมวางแผน หาแนวทางการดำเนินงาน มองภาพรวมได้อย่างสอดคล้องกัน และมีการสื่อสารที่จะถ่ายทอดลงไปยังบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ สร้างผลสัมฤทธิ์ให้สามารถดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด รวมถึงติดตามผลการดำเนินงานจากแนวทางยุทธศาสตร์และนโยบายเหล่านั้นในทางปฏิบัติ

## 5.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์หาข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ

### 5.2.1 ปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ มีดังนี้

จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลนั้นสามารถเสนอได้ตามแนวคิดของ SWOT Analysis ตามการวิเคราะห์ของผู้วิจัยดังนี้

**จุดแข็ง (Strengths)** คือ การนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาประเมินราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในปีแรก ซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางการประเมินองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งไม่ตรงกับประเภทขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่มีนโยบายที่ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร

**จุดอ่อน (Weakness)** คือ ขาดหน่วยงานในการจัดเก็บข้อมูลที่ชัดเจนและคนกลางในการประสานงาน ไม่มี Baseline ในการกำหนดตัวชี้วัด การปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานยังขาดการมีส่วนร่วม และการสื่อสาร จึงขาดความรู้ความเข้าใจใน Balanced Scorecard ที่จะทำให้อุบลการรู้สึกได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

**โอกาส (Opportunities)** คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ แต่ก็ไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นระบบและกระจัดกระจายไม่เป็นเอกภาพ

**อุปสรรค (Threats)** คือ สังคมและกระแสการเปลี่ยนแปลง เช่น ในด้านการศึกษา (จำนวนรับนักศึกษาได้น้อย) เนื่องจากการเกิดลดลง จำนวนประชากรจึงลดลงตามไป เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อีกทั้งในด้านเทคโนโลยี สุขภาพ นวัตกรรมทางการแพทย์ที่มีพร้อม แต่ขาดบุคลากรที่จะนำไปต่อยอด

จากข้อจำกัดในด้านต่างๆ ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ แสดงให้เห็นว่า จากปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้เกิดเป็นปัญหาและอุปสรรคทั้งจาก

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุพัฒน์ อินทร์โท (2546) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล: กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร และพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล ได้แก่ ความไม่พร้อมของระบบข้อมูล บุคลากรขาดความรู้ ขาดแรงจูงใจและไม่มีเวลาเพียงพอในการประชุม การถ่ายทอดวิธีการแบบดุลยภาพไม่ชัดเจน งบประมาณที่จำกัด นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อย และเจตคติ

### 5.2.2 ข้อเสนอแนะ

จากปัญหา อุปสรรค ที่ได้นำเสนอไปข้างต้น สามารถวิเคราะห์หาข้อเสนอแนะด้านต่างๆ ตามแนวคิดของ SWOT Analysis ได้ดังนี้

**เพื่อส่งเสริมจุดแข็ง (Strengths)** คือ การนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาประเมิน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ควรที่จะจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการประเมินองค์กรรูปแบบเดียวกันกับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อจะวิเคราะห์การประเมินผลได้ตรงตามภารกิจขององค์กรอย่างแท้จริง และผู้บริหารที่แม้จะให้การสนับสนุนแล้วก็ตามก็ควรที่จะต้องมึนโยบายที่ชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย เพราะอาจส่งผลให้บุคลากรเกิดความสับสนต่อการปฏิบัติงานขึ้นได้

**เพื่อลดปัญหาจากจุดอ่อน (Weakness)** คือ ควรที่จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ประสานงานและเพิ่มการสื่อสารให้เกิดการมีส่วนร่วมกันภายใน องค์กร บุคลากรเข้าใจเป้าหมายเดียวกันทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้

**เพื่อเพิ่มโอกาส (Opportunities)** คือ เมื่อมีการจัดเก็บฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบแล้ว ก็สามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**เพื่อแก้ไขอุปสรรค (Threats)** คือ ควรที่จะทบทวนแผนยุทธศาสตร์เป็นรายปี การกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องและปรับไปตามบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในภาพอนาคตของยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้อย่าง

กล่าวโดยสรุป คือ จากปัญหา อุปสรรค นำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อหาข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ในประเด็นต่างๆ ดังนั้น จึงควรจัดให้มีหน่วยงานกลางใน

การขับเคลื่อนการดำเนินงาน สื่อสาร ประสานงาน เก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานและมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุพัฒนา อินทร์โท (2546) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล: กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชนกรุงเทพมหานคร กล่าวว่า ประโยชน์ของการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติคือ ทำให้ทุกคนมีความชัดเจนด้านวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและกิจกรรมทำให้บุคลากรพยาบาลมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันมากขึ้น เนื่องจากมีการประชุมกันบ่อยครั้ง และทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น เพราะสามารถเปรียบเทียบผลงานของคุณกับเกณฑ์ที่วางไว้ ทำให้รู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จและผู้บริหารในฝ่ายการพยาบาลสามารถนิเทศ ติดตามผลและประเมินผลงานบนฐานตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน

### 5.3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มากขึ้น

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสืบค้นแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ดังนี้

1. ควรกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยครอบคลุมอย่างเป็นทางการ ซึ่งจะนำไปสู่การระบุผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดทั้งระดับองค์กร หน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลที่ชัดเจน รวมถึงทัศนคติ ค่านิยมของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายและการเปิดกว้างสู่การสรรณะสูงสมัยใหม่ สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2548) ที่กล่าวว่า หลังจากจัดทำ Balanced Scorecard และตัวชี้วัดระดับองค์การสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มาแปลงสู่ตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับต่างๆ และสมาชิกร่วมกันในแต่ละคนทั่วทั้งองค์การ (Cascading of KPI) เพื่อให้ทุกคนมีตัวชี้วัดประจำตัว (Personal Scorecard) การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์การเป็นระดับผู้บริหารและสมาชิกแต่ละคนจะทำให้ตัวชี้วัดในการดำเนินงานของผู้บริหารทุกระดับและทุกหน่วยงานมีความสอดคล้องกับองค์การ (Alignment) ในทางปฏิบัติการแปลงตัวชี้วัดมักเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงพิจารณาตัวชี้วัดขององค์การที่ตนจะต้องรับผิดชอบแล้วสามารถถึงตัวชี้วัดนั้นมาเป็นของตน อีกทั้งยังต้องพิจารณาถึงตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Drive) ไปสู่ตัวชี้วัดอื่นๆ โดยอาจจะมิได้อยู่ในตัวชี้วัดขององค์การ เมื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดตัวชี้วัดของตนเรียบร้อยแล้วจึงแปลงสู่ผู้บริหารองค์การระดับรองลงมา

2. ผู้บริหารควรปรับปรุงแบบการบริหารงาน ในประเด็นของการมีนโยบายที่ชัดเจน เน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อประสานงานในการจัดทำและถ่ายทอดคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ อีกทั้งผู้บริหารควรกำหนดและทบทวนทิศทางเชิงยุทธศาสตร์กับตัวชี้วัดให้เชื่อมโยงกัน รวมถึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีตามกระแสการเปลี่ยนแปลง และมีความเป็นไปได้ เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ต่อไป ตามที่ พสุ เดชะรินทร์ (2548) แนะนำว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนในการจัดทำ Balanced Scorecard หากผู้บริหารระดับสูงลงมาขับเคลื่อนอย่างจริงจัง โอกาสที่จะประสบความสำเร็จจะสูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในองค์กร ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับรู้และสนับสนุนการนำระบบการประเมินมาใช้ เพราะไม่ใช่เพียงหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเฉพาะ ทั้งนี้ องค์กรต่างๆ มักเข้าใจผิดว่าการนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายวางแผนเท่านั้น และการสื่อสารให้สมาชิกทุกคนเข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของการทำ Balanced Scorecard จึงเป็นสิ่งสำคัญ ต้องไม่ให้การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายง่ายหรือยากเกินไป บางครั้งผู้บริหารมักจะหาทางเลี่ยงโดยการหาตัวชี้วัดและเป้าหมายที่บรรลุได้ง่าย แต่ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีและไม่ใชเป้าหมายที่ท้าทายหรือตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ยากเกินไปที่จะบรรลุผลได้ก็จะทำให้ยากที่จะประสบความสำเร็จ

3. องค์กรควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะ (Competency) ผ่านการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attribute) ที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มภายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลที่ใช้กับสถาบันการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางซึ่ง นภดล ร่มโพธิ์ (2546) กล่าวว่า ข้อจำกัดสำคัญประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือ ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผล ซึ่งหากมีการนำมาใช้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน อาจจะมีการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขไปตามบริบท มหาวิทยาลัยควรที่จะสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยนำรูปแบบของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ มาเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยในประเทศไทยสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศต่อไปในอนาคต

4. เพิ่มการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานให้ทราบถึงผลการประเมินของผู้ปฏิบัติงาน โดยการใช้แบบ 2 ทาง ให้มีความเข้าใจเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ตามที่ควรจะเป็นตามผลการศึกษาวิจัยของ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2553, อ้างถึงใน สลิลลา มารยาท, 2560) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นกระบวนการการสื่อสารแบบสองทาง (Two Ways Communication) ระหว่างผู้ทำการประเมิน และผู้รับการประเมิน แนวความคิดในการสื่อสารแบบสองทางนี้จะช่วยให้ผู้ทำการประเมินสามารถถ่ายทอดส่งต่อผลการประเมินไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าใจ และยอมรับผลการประเมินของตนเอง การสื่อสารเช่นนี้จะช่วยลดความกังวลและความขัดแย้งระหว่างผู้ทำการประเมินผลและผู้รับการประเมินผลได้ ดังนั้น การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

5. ควรพัฒนาการติดตามประเมินผล การรายงานผลการดำเนินงาน และพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน ส่งผลให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการประเมินผลแบบดุลยภาพ Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เนื่องจาก ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศมีส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสารในองค์กร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และหน่วยงาน รวมถึงบทบาทที่สำคัญ คือ การเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ Kaplan & Norton (1999, อ้างถึงใน สราญ ประมวลวรชาติ, 2544)

นอกจากนี้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นรากฐานการพัฒนา เพื่อทำให้เกิดการติดตามและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานในระหว่างปีแบบอัตโนมัติ ลดภาระการบันทึกข้อมูลของหน่วยงานเจ้าของตัวชี้วัด และยังสามารถแปลงข้อมูลดิบที่จัดเก็บระหว่างปีสู่การประเมินและรายงานผลการดำเนินงานในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร และการตัดสินใจของผู้นำองค์กร เพื่อใช้กำกับและขับเคลื่อนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหาร หรือ Executive information system (EIS) อีกทั้งเมื่อมีระบบฐานข้อมูลกลางที่สามารถจัดเก็บและเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกได้ตามแนวการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลก็จะทำให้องค์กรมีข้อมูลสำคัญข้ามหน่วยงานที่จะถูกนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบและพัฒนาองค์กร (Benchmarking) ได้บนพื้นฐานข้อเท็จจริง (Fact-Based) จนก้าวไปสู่องค์กรคุณภาพได้ในอนาคต

6. สร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านสิ่งจูงใจเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินค่าตำแหน่งหรือค่าตอบแทน การให้โบนัสหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้ตัวชี้วัดรายบุคคล ตัวชี้วัดในแต่ละฝ่ายเพื่อประเมินผลในการพิจารณาให้ค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ รวมไปถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ แต่ถ้าหากไม่มีการสร้างแรงจูงใจ การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ก็อาจจะไม่บรรลุผล ซึ่งแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจนั้น ผู้บริหารควรจัดแบ่งภาระหน้าที่งานและกระจายให้พนักงานทุกคนได้รับความเป็นธรรม ทั้งการวางระบบการประเมินผลการทำงานให้ทุกคนยอมรับในความคิดเห็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ และถ้าพนักงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ควรปูนบำเหน็จความดีความชอบตามความเหมาะสมและถูกต้องตามกฎหมาย โดยแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ยกย่องชมเชยผู้ที่มีความสามารถและทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรอย่างเปิดเผย ให้โอกาสพนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยพิจารณาอย่างทั่วถึงและมีความเป็นธรรมพร้อมทั้งจัดระบบค่าตอบแทนการทำงาน และสวัสดิการให้แก่พนักงานด้วยความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และหน่วยงานที่มีรูปแบบเดียวกัน (กอร์ปเชษฐ ติย์คานนท์, 2533)

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะภายในองค์กร ในการวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตและต่อยอดการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชนเพื่อนำมาเปรียบเทียบหาข้อแตกต่างและแนวทางในการพัฒนาการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพ

2. เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือการประเมินผลเชิงดุลยภาพ หรือ Balanced Scorecard ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรพิจารณาการใช้เครื่องมือในรูปแบบอื่นเพิ่มเติมให้เหมาะสมภายใต้บริบทขององค์กรโดยตรง

3. ควรมีการศึกษาในประเด็นของการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิมมาเพิ่มเติมเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการเปรียบเทียบหากมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ว่ามีความชัดเจน เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร



## คำถามสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

#### กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และนำไปสู่การจัดทำแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ข้อมูลที่ได้เพื่อใช้ในการวิจัยและงานวิชาการเท่านั้น ซึ่งถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

การศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการให้ข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งมีการเตรียมคำถามนำเป็นขั้นตอนไว้ระดับหนึ่ง ร่วมกับการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการสนทนาอย่างเป็นอิสระและเป็นธรรมชาติ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ คำถามทั้งหมดจะอยู่ภายใต้กรอบแนวคิด SWOT Analysis และหลักการประเมินผล Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ออกเป็น 3 ชุดคำถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ชุดที่ 1 คำถามสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารระดับสูง และผู้อำนวยการสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์** ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ รวมจำนวน 3 ท่าน โดยมีคำถามนำในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. การจัดทำยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570) มีการพิจารณาถึงสิ่งใดบ้าง
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของราชวิทยาลัยฯ คือใครหรือหน่วยงานใดบ้าง
3. ท่านคิดว่าประชาชนทั่วไปจะนึกถึงอะไรเมื่อกล่าวถึงราชวิทยาลัยฯ
4. ราชวิทยาลัยฯ มีแนวทางในการสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกหน่วยงานอย่างไร



5. องค์กรมีแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างไร
6. มีกระบวนการหรือแนวทางในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง
7. มีการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์บ่อยครั้งเพียงใด ส่วนงานใดเป็นผู้รับผิดชอบ
8. ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ในปีที่ผ่านมาเป็นอย่างไรบ้าง (โปรดยกตัวอย่างการติดตามการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จ)
9. ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ด้วยหรือไม่ อย่างไรบ้าง
10. โปรดยกตัวอย่างกิจกรรม หรือโครงการที่สำคัญของราชวิทยาลัยฯ และผลการดำเนินงาน ณ ปัจจุบัน
11. เมื่อทราบผลการปฏิบัติงานราชวิทยาลัยฯ มีแนวทางอย่างไรในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรตามภารกิจ และปรับปรุงความสามารถขององค์กร
12. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ และส่งผลอย่างไร ราชวิทยาลัยฯ มีแนวทางในอย่างไรในการรักษาหรือเพิ่มความสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกในการดำเนินงานของหน่วยงาน
13. ท่านได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ อย่างไรบ้าง
14. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน (ข้อจำกัด และโอกาส)

## คำถามสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

#### กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และนำไปสู่การจัดทำแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ข้อมูลที่ได้เพื่อใช้ในการวิจัยและงานวิชาการเท่านั้น ซึ่งถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

**ชุดที่ 2 คำถามสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้างาน) ซึ่งเป็นผู้ที่เชื่อมความต้องการและนโยบายของผู้บริหารสื่อสารถึงผู้ปฏิบัติงานโดยตรง จำนวน 1 ท่าน โดยมีคำถามนำในการสัมภาษณ์ ดังนี้**

1. ท่านรับทราบถึงยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570) ได้อย่างไร
2. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ อย่างไรบ้าง
3. ท่านได้ทำการสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยฯ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
4. ท่านมีแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ อย่างไร
5. มีกระบวนการหรือแนวทางในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง
6. มีการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์บ่อยครั้งเพียงใด
7. โปรดยกตัวอย่างการติดตามการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จ
8. เมื่อทราบผลการปฏิบัติงานราชวิทยาลัยฯ มีแนวทางอย่างไรในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรตามภารกิจ และปรับปรุงความสามารถขององค์กร

9. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ และส่งผลอย่างไร

10. ท่านได้รับการสนับสนุนอย่างไรในการดำเนินงานด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของราชวิทยาลัยฯ

11. การดำเนินการปรับปรุงการทำงานของราชวิทยาลัยฯ เป็นไปอย่างทัน่วงที่ต่อสถานการณ์ของสังคมหรือไม่ อย่างไร

12. ท่านคิดว่าประชาชนทั่วไปจะนึกถึงอะไรเมื่อกล่าวถึงราชวิทยาลัยฯ

13. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน (ข้อจำกัดและโอกาส)



## คำถามสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

#### กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และนำไปสู่การจัดทำแนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ข้อมูลที่ได้เพื่อใช้ในการวิจัยและงานวิชาการเท่านั้น ซึ่งถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

**ชุดที่ 3** คำถามสัมภาษณ์สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวทางการปฏิบัติงานจริง ทั้งในแง่ของกระบวนการประเมินผลองค์กร รวมถึงปัญหาและข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานที่ต้องเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารมาปฏิบัติ รวมจำนวน 5 ท่าน โดยมีคำถามนำในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ท่านรับทราบถึงยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570) ได้อย่างไร
2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยฯ เกี่ยวกับความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน
3. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ อย่างไรบ้าง
4. ท่านได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยฯ จากผู้บังคับบัญชาอย่างไร และมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด
5. ภาระงานในความรับผิดชอบของท่าน มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยฯ อย่างไรบ้าง
6. โปรดยกตัวอย่างภาระงานของท่านและตัวชี้วัดความสำเร็จ

7. การติดตามและประเมินผลงานในความรับผิดชอบของท่านเป็นอย่างไร และมีการติดตามประเมินผลบ่อยครั้งเพียงใด

8. ท่านคิดว่าองค์กรมีแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างไร

9. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ และส่งผลอย่างไร

10. ท่านได้รับการสนับสนุนอย่างไรในการดำเนินงานหลังจากมีการติดตามประเมินผลการทำงาน

11. หากท่านเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านทำอย่างไร

12. ท่านคิดว่าทักษะ ความรู้ ความสามารถของท่านเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ อย่างไร

13. ท่านคิดว่าประชาชนทั่วไปจะนึกถึงอะไรเมื่อกล่าวถึงราชวิทยาลัยฯ

14. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน (ข้อจำกัดและโอกาส)

### บรรณานุกรม

- Bateman, Thomas S. and Snell, Scott A. (2009). *Management :Lead Collaborating in the Competitive World*. New York: McGraw-Hill/Irwin Corporation Inc.
- David L. Devries. (1981). *Performance Appraisal on the Line*. New York: Wiley Interscience publication.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. USA: Harvard Business Review.
- Marion S. Kellogg. (1965). *What to do about Performance Appraisal*. New York: American Management Association.
- McDevitt, R., Giapponi, C. and Solomon, N. (2008). *Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach*. International Journal of Educational Management.
- Murphy K.R., Cleveland J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social Organizational, and Goal – based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Parmenter, Devid. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Van Meter, Donald S. & Van Horn, Carl E. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*. Administration & Society.
- กองทรัพยากรบุคคล. (2566). การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้นจาก <https://mahidol.ac.th/th/performance/>
- กองนโยบายและแผน. (2555). เทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- กอปรเชษฐ์ ตย์คานนท์. (2533). หลักจิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพฯ: เพลออักษร.
- กัญญาณัฐ กีฬา. (2556). การสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ [ในพระบรมราชูปถัมภ์].

- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2548). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธนกร เอกเผ่าพันธุ์. (2548). การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีที่ 25 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2548).
- นภดล ร่มโพธิ์. (2546). การวิจัยเชิงสำรวจและกรณีศึกษาการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่ 28 ฉบับที่ 106 (เมษายน – มิถุนายน 2548).
- นภดล ร่มโพธิ์ และ มนวิกา ผดุงสิทธิ์. (2552). เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร. กรุงเทพฯ: อีเมจเนียร์.
- นิชานนท์ สิงห์พุดธางกูร. (2551). การศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานระหว่าง มหาวิทยาลัยรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่].
- ปกรณ ศิริประกอบ. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และ อุทัย สนวนกุล. (2559). เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมัยใหม่ KPI&PMS. กรุงเทพฯ: สอนอักษร พรินติ้ง.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนาระบบการ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชั่นพรินท์แอนด์มีเดีย.

- พินิจ มีคำทอง. (2559). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาด้วยเทคนิค SWOT Analysis. ขอนแก่น: หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- เพ็ญศรี ทิพย์สุวรรณกุล. (2554). การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการวิจัยสำหรับ มหาวิทยาลัยวิจัยโดยประยุกต์ใช้เทคนิคคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- มานะ คณะโต. (2550). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพในระบบสาธารณสุขชุมชน มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- รัฐกร กลิ่นอุบล. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง (ปริญญา นิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].
- ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์. (2566). ข้อมูลพื้นฐานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์. สืบค้นจาก <https://www.cra.ac.th/th/about>
- ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์. (2566). ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ 2 ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565-2570) แผนผลการดำเนินงาน. สืบค้นจาก <https://www.cra.ac.th/th/about/plans>
- ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์. (2566). พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. 2559 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2566. สืบค้นจาก [https://www.cra.ac.th/th/about/laws\\_and\\_regulations](https://www.cra.ac.th/th/about/laws_and_regulations)
- ศิริพันธ์ หล่อตระกูล. (2560). รูปแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กาฬสินธุ์ วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม].
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2556). การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหมาย ตามประวัติ. (2558). การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis). สำนักงานพัฒนา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)



สรอายุ ประมวลวรชาติ. (2544). ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การกลุ่มกิจการสื่อสารของไทย กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advance Info Service Public Company Limited (AIS) (ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].

สลิลา มารยาท. (2560). การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. (2566). การดำเนินงานตามนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปี 2566. สืบค้นจาก <https://www.hrm.chula.ac.th>

สุพัฒนา อินทร์โท. (2546). การนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์การพยาบาล: กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

อัญชลี บุญศรีสวัสดิ์. (2548). การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: การประยุกต์แนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

อลงกรณ์ มีสุธา และ สมิต สัจฉกร. (2539). การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิดหลักการวิธีการและกระบวนการ. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

บรรณานุกรม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวปัทมา เพ็ชรทอง

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศิลปากร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY