

การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัด
กระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล



นางสาวรุจา รอดเข็ม

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-53-1192-8

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF AN EVALUATION MODEL FOR THE ORGANIZATIONAL
EFFECTIIVENESS OF COLLEGES UNDER THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH
BY THE BALANCED SCORECARD APPROACH



Miss Ruja Rodkhem

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2004

ISBN 974-53-1192-8

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย
ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมิน
องค์การแบบสมดุล

โดย

นางสาวรุจา รอดเข็ม

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา


อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

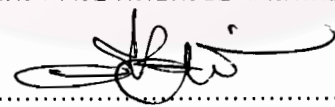
รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

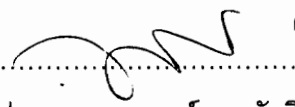

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.พศุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

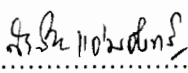
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คูปรัตนา)


..... กรรมการ
(ดร.ละเอียด แจ่มจันทร์)

นางสาวรุจา รอดเข็ม : การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย
 ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล
 (THE DEVELOPMENT OF AN EVALUATION MODEL FOR THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS
 OF COLLEGES UNDER THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH BY THE BALANCED
 SCORECARD APPROACH) อ.ที่ปรึกษา: รศ.ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์, อ.ที่ปรึกษาร่วม:
 รศ. ดร.ศิริเดช สุชีวะ, 267 หน้า ISBN 974-53-1192-8

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของ
 วิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล และศึกษา
 ลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง
 สาธารณสุข โดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอนคือ การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การและ
 การตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ 4 ด้านคือ ด้านการเงิน
 ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวแปรสาเหตุ 11 ตัว คือ
 โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ความ
 ผูกพันต่อองค์การ การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารการ
 เปลี่ยนแปลง

2. รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์
 ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสมและมี
 ประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในระดั้มากที่สุด

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง
 สาธารณสุขที่ปรับแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน และค่าดัชนีวัด
 ความกลมกลืนที่ปรับแล้ว มีค่าเท่ากับ .99 และ .98 ตามลำดับ

4. ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
 เรียงตามน้ำหนักอิทธิพลรวมดังนี้ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การ
 บริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์การและการจูงใจ

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ	ลายมือชื่อนิติ
	ทางการศึกษา	
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา.....	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา	2547.....	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

4384644427: MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS / ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS EVALUATION

MODEL / BALANCED SCORECARD

RUJA RODKHEM : THE DEVELOPMENT OF AN EVALUATION MODEL FOR THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF COLLEGES UNDER THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH BY THE BALANCED SCORECARD APPROACH. THESIS ADVISOR: ASSOC.PROF.WEERAWAT UTHAIRAT,Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: ASSOC.PROF.SIRIDEJ SUSHEVA,Ph.D., 267 pp ISBN 974-53-1192-8

The purpose of this research was to develop the organizational effectiveness evaluation model for colleges under the Ministry of Public Health by the Balanced Scorecard approach and to study the characteristics of linear structure between some variables and organizational effectiveness of colleges under the Ministry of Public Health. The research procedures consisted of two steps:

1) The development of an evaluation model for organizational effectiveness. 2) The validation of organizational effectiveness evaluation model. The research results can be summarized as follows.

1) The developed model consisted of four organizational effectiveness components: financial, customer, internal process, and learning and growth. Eleven causal variables were organizational structure, technology, external environment, organizational culture, organizational climate, organizational attachment, motivation, strategic management, communication, leadership, and change management.

2) The experts agreed that the developed model was suitable and useful and had practical applications at the highest level.

3) The adjusted an organizational effectiveness evaluation model for colleges under the Ministry of Public Health was consistent with the empirical data with GFI = .99, AGFI = .98

4) The causal variables that had total effect on organizational effectiveness of colleges under the Ministry of Public Health were: leadership, organizational climate, communication, organizational culture, strategic management, technology, external environment, organizational attachment, and motivation, respectively.

Department	Educational Policy, Management and Leadership...	Student's signature.....
Field of study	Educational Administration.....	Advisor's signature.....
Academic year	2004.....	Co – advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอิงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้แนวคิด คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งตลอดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแต่ รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และดร.ละเอียด แจ่มจันทร์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำที่จะทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ แนวคิด เป็นเข็มทิศนำทางที่มีคุณค่าสูงยิ่งต่อผู้วิจัยในการศึกษาและการดำรงตนทั้งที่ผ่านมาและต่อไปในอนาคต

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบงานวิจัย ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบคุณนิสิตร่วมรุ่น คุณสุรณี พิพัฒน์โรจนกมล คุณสมบุญธรรม ศิริสรรหิรัญ คุณปิติชาย ตันปิติ และคุณวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ ที่ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และเป็นกำลังใจให้แก่กันและกันมาโดยตลอด และขอบคุณนิสิตรุ่นพี่และรุ่นน้องทุกคนที่มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีเสมอมา

ท้ายสุด ขอขอบพระคุณพี่ น้อง และญาติผู้มีพระคุณ ที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนและให้กำลังใจในทุกเรื่องที่ทำให้ผู้วิจัยบรรลุซึ่งเป้าหมายในการศึกษาเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอโน้มรำลึกถึงพระคุณของบิดา มารดาผู้ให้กำเนิดและโอกาสในการศึกษาเล่าเรียน จนประสบความสำเร็จในที่สุด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
คำจำกัดความและนิยามปฏิบัติการ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
วิธีดำเนินการวิจัย.....	11
การนำเสนอผลการวิจัย.....	12
2 แนวคิด ทฤษฎี และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์การ.....	13
ตอนที่ 2 แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard).....	25
ตอนที่ 3 ปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ.....	39
ตอนที่ 4 การจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข.....	80
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	89
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	103
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	121
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	124
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	125
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	125

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	127
ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การฯ.....	127
ตอนที่ 1 การทดสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์.....	132
5 รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	152
6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	188
สรุปผลการวิจัย.....	188
อภิปรายผลการวิจัย.....	197
ข้อเสนอแนะ.....	213
รายการอ้างอิง.....	218
ภาคผนวก.....	227
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	228
ภาคผนวก ข รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ.....	256
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	261
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	267

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	วิเคราะห์เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้นจากแนวคิดของ Steer..... 44
2	นิยามปฏิบัติการขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การฯและตัวชี้วัด..... 110
3	นิยามปฏิบัติการของตัวแปรสาเหตุและตัวชี้วัด..... 112
4	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อคำถามวัดประสิทธิผล องค์การกับตัวชี้วัด..... 116
5	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อคำถามวัดตัวแปรสาเหตุกับ ตัวชี้วัด..... 118
6	สรุปผลการทดลองใช้เครื่องมือ..... 120
7	แสดงจำนวนอาจารย์ นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษา..... 122
8	แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการกำหนดตามตารางสำเร็จรูป..... 122
9	แสดงผลการสุ่มตัวอย่างของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี..... 123
10	แสดงผลการสุ่มตัวอย่างของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร..... 124
11	การพิจารณากำหนดน้ำหนักองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การฯ..... 127
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อการพิจารณา ความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การฯ..... 128
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความ เหมาะสมของรูปแบบการประสิทธิผลองค์การฯ..... 131
14	แสดงคะแนนประสิทธิผลองค์การฯของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข..... 135
15	แสดงร้อยละของประสิทธิผลองค์การฯของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำแนก ตามตัวชี้วัด..... 136
16	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ..... 143
17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสาเหตุกับประสิทธิผลองค์การฯ..... 144
18	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในสมการโครงสร้างของตัวแปรประสิทธิผล..... 146
19	ขนาดอิทธิพลมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบ..... 148

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย.....	7
2 รูปพื้นฐานของ Balanced Scorecard.....	29
3 กรอบการวัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	33
4 แสดงการดัดแปลงกรอบ Balanced Scorecard กับองค์การที่ไม่หวังผลกำไรและองค์การ ภาครัฐ.....	37
5 แสดงมุมมองด้านการเงินและลูกค้าของหน่วยงานภาครัฐ.....	38
6 Balanced Scorecard ในการวัดผลการดำเนินงานของ Texas State Auditor’s Office...	39
7 แสดงความสัมพันธ์ของ 4 มุมมองของ Balanced Scorecard ของหน่วยงานภาครัฐ.....	40
8 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	104
9 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์กร.....	108
10 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์กร.....	147
11 รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	153
12 แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	154

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ ความเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีสารสนเทศได้ส่งผลกระทบต่อสังคมโลกและสังคมไทย ซึ่งรวมไปถึงองค์การต่างๆ ไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งเป็นองค์การในระบบเปิดที่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ ก็เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเพื่อการดำรงอยู่ขององค์การ จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การในเชิงรุกและปรับบทบาท ภารกิจ กลยุทธ์การบริหารขององค์การและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วรุนแรงและต่อเนื่อง

รัฐบาลไทยมีนโยบายปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 โดยมีสำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรรองรับเพื่อรับผิดชอบภารกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญในการปฏิรูประบบราชการและจัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมโดยด่วน การปฏิรูปดังกล่าวกระทำในลักษณะองค์รวมเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐให้ไปสู่ "รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่" (new public management) ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญต่อผู้ทำงาน แทนการควบคุมปัจจัยนำเข้าอย่างละเอียด ซึ่งจะเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การมีผลลัพธ์คือการทำงานเพื่อประชาชน วัดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ วิธีการทำงานมีความรวดเร็ว และคล่องตัวเพื่อสนองความต้องการของประชาชน เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ในการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐนั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based management) เป็นแนวทางการบริหารที่จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานให้สูงขึ้นและมีความยืดหยุ่นอย่างเพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนได้อย่างทันเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539: 13) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก คือเน้นที่ผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ของการทำงานโดยใช้ระบบการประเมินผลที่มีตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ซึ่ง

ผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน หรือใช้แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

การประเมินประสิทธิผลองค์กรหรือการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์กรถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการศึกษาประสิทธิผลองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งเรื่องหนึ่งในทฤษฎีองค์กร ซึ่งประสิทธิผลองค์กรจะเป็นตัวบ่งบอกว่าองค์กรมีความสามารถในการดำเนินการกิจกรรมขององค์กรเพื่อสนองต่อความต้องการของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ดีเพียงใด อีกทั้งเป็นจุดรวมที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลองค์กรจะเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดและช่วยให้เกิดการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานเพื่อที่จะทราบถึงสถานะขององค์กร อยู่ ณ จุดใด เป็นอย่างไร มุ่งมองทั้งตนเอง คู่แข่งขันและสภาวะแวดล้อม ที่จะนำไปสู่การบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งนำไปสู่การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีทิศทางและเหมาะสม

ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดที่เหมาะสม สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจขององค์กร การพิจารณาความสามารถขององค์กรตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุลที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน หรือมุ่งมองไปที่ทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (intangible resources and capability) จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน ซึ่งแต่เดิมองค์กรธุรกิจมุ่งวัดผลเฉพาะด้านการเงินหรือเน้นผลกำไรเป็นหลัก ซึ่งไม่เพียงพอต่อการวัดความสำเร็จขององค์กรในยุคข้อมูลข่าวสาร โดยที่การวัดผลเฉพาะด้านการเงินจะให้ข้อมูลที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานในอดีตและปัจจุบันเท่านั้น ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว เช่นนวัตกรรม การจัดการความรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประเมินองค์กรแบบสมดุลมุ่งให้ความสำคัญต่อบริษัทภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้ทราบถึงสัญญาณสำคัญของการปรับตัวที่อาจเกิดขึ้นด้วยพลวัต (dynamism) ขององค์กร อันจะเป็นเครื่องนำทางที่ดีสำหรับปฏิบัติการต่อไปในอนาคต

แนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) พัฒนาโดย Kaplan และ Norton (1996) เป็นการประเมินผลองค์กรที่พิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (perspectives) คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า

(Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) จะเห็นได้ว่าการประเมินผลองค์การแบบสมดุล นั้นไม่เพียงแต่มุ่งเฉพาะการวัดผลทางการเงินเท่านั้น แต่ยังมุ่งมองไปที่ทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (intangible resources and capabilities) ซึ่ง พ ลู เ ช ซ ะ ริน ท ร์ (2544: 36-37) ระบุถึง Balanced Scorecard มีความสมดุลใน 4 ด้าน คือ 1) สมดุลระหว่างตัวชี้วัดทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน 2) สมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ 3) สมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) สมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (lead indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (lag indicators) และนอกจากความสมดุลดังกล่าวแล้ว Balanced Scorecard ยังแสดงถึงวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

การจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุขโดยสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อผลิตกำลังคนด้านสุขภาพ ให้สนองต่อการให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุขของประเทศ บุคลากรด้านสุขภาพสาขาต่างๆ คือ สาขาพยาบาล สาขาสาธารณสุข สาขาทันตสาธารณสุข สาขาศึกษาเทคนิคเภสัชกรรม สาขาเวชระเบียน โสตทัศน์ศึกษา เวชสาธิต เวชกิจฉุกเฉิน และการแพทย์แผนไทย บุคลากรดังกล่าวปฏิบัติงานตามสถานบริการสุขภาพระดับตติยภูมิ ทติยภูมิและปฐมภูมิ โดยมีวิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร และวิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุขกาญจนาภิเษก เป็นสถาบันที่ผลิตบุคลากรดังกล่าวข้างต้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการผลิต เพื่อให้เป็นบุคลากรสาธารณสุขที่มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสุขภาพ ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลสามารถดำรงไว้ซึ่งภาวะสุขภาพที่ดีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ อารมณ์และสังคม อันจะเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป และจากข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างสถาบันพระบรมราชชนก (2545: 23) ระบุถึงการบริหารของวิทยาลัยในสังกัดดังนี้

1) ผลิตบุคลากรสุขภาพภายใต้แผนและการสนับสนุนงบประมาณจากกระทรวงสาธารณสุขให้ได้มาตรฐานและคุณภาพตามที่กำหนดโดยการผลิตเฉพาะสาขา หรือตามความต้องการของหน่วยงานด้านสุขภาพในพื้นที่

2) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของกำลังคนในระบบสุขภาพทุกระดับให้มีเจตคติ และทักษะด้านการสร้างเสริมสุขภาพ และการทำงานร่วมกับภาคีและองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

- 3) พัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 4) ให้บริการวิชาการแก่สังคม
- 5) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กล่าวในตอนต้น วิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้รับผลกระทบต่างๆ อาทิการปรับตัวให้สู่นโยบายปฏิรูประบบบริหารราชการภาครัฐแนวใหม่ โดยการปรับองค์การ วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงขึ้น และประการสำคัญคือการออกนอกกระบวนราชการเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงสาธารณสุข วิทยาลัยจะต้องมีการดำเนินการในลักษณะองค์การธุรกิจมากขึ้น เช่นแสวงหาแหล่งทุนในการดำเนินการ การตอบสนองความต้องการลูกค้า ปรับแนวคิดการบริหาร คิดค้นนวัตกรรมทางการเรียนการสอนและการวิจัยใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง องค์การจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบสถานะการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อเสริมจุดเด่น ขจัดจุดด้อย เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การ ในการที่จะนำไปสู่การแข่งขันเพื่อการอยู่รอดและความเป็นเลิศขององค์การในระยะยาวต่อไป

ด้วยเหตุผลที่วิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำเป็นต้องมีการปรับตัวในด้านต่างๆ ประกอบกับความสำคัญของการประเมินประสิทธิผลองค์การและการประเมินองค์การแบบสมดุลที่มีความเหมาะสมกับองค์การต่างๆ ในยุคปัจจุบันและอนาคต ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญในการศึกษาและพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล และใช้แนวทางพัฒนารูปแบบปทัสถาน (normative) คือศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ การวิเคราะห์เชิงเหตุผลและสภาพจริงขององค์การที่ศึกษา นำมากำหนดเป็นขอบเขตเพื่อพัฒนารูปแบบ การศึกษากับกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (stakeholder) และแนวคิดกระบวนการประเมินแบบเน้นทฤษฎี (Chen, 1990: 28 -35) เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่เป็นสาเหตุหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดของ Steers (1977: 8) ที่ประกอบด้วย ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การและนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มาศึกษาประกอบด้วย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อประ

สิทธิผลขององค์การ นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การในการที่จะตอบสนองความต้องการของสังคมและดำรงอยู่ด้วยศักยภาพที่มั่นคงและสามารถปรับตัวได้อย่างทันการณ์ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ศึกษาได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 31 แห่งและวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จำนวน 7 แห่ง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. ภารกิจที่ประเมิน การผลิตบุคลากรด้านสุขภาพ
3. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นในเรื่องการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ ดังนี้

3.1 ตัวแปรต้นหรือตัวแปรสาเหตุ ได้แก่

1) ลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย

- โครงสร้างองค์การ
- เทคโนโลยี

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

- วัฒนธรรมองค์การ
- บรรยากาศองค์การ

3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ ประกอบด้วย

- ความผูกพันต่อองค์การ
- การจูงใจ

4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วย

- การบริหารเชิงกลยุทธ์

- การติดต่อสื่อสาร
- ภาวะผู้นำ
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.2 ตัวแปรตาม คือประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล

4. การประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขครั้งนี้เป็นการประเมินองค์การในระดับมหภาค (ระดับองค์การ)

5. ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาค้างนี้ คือ บุคลากร นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษาและผู้บังคับบัญชาชั้นต้น โดยสุ่มจากวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากรในข้อ 1

ข้อจำกัดของการวิจัย

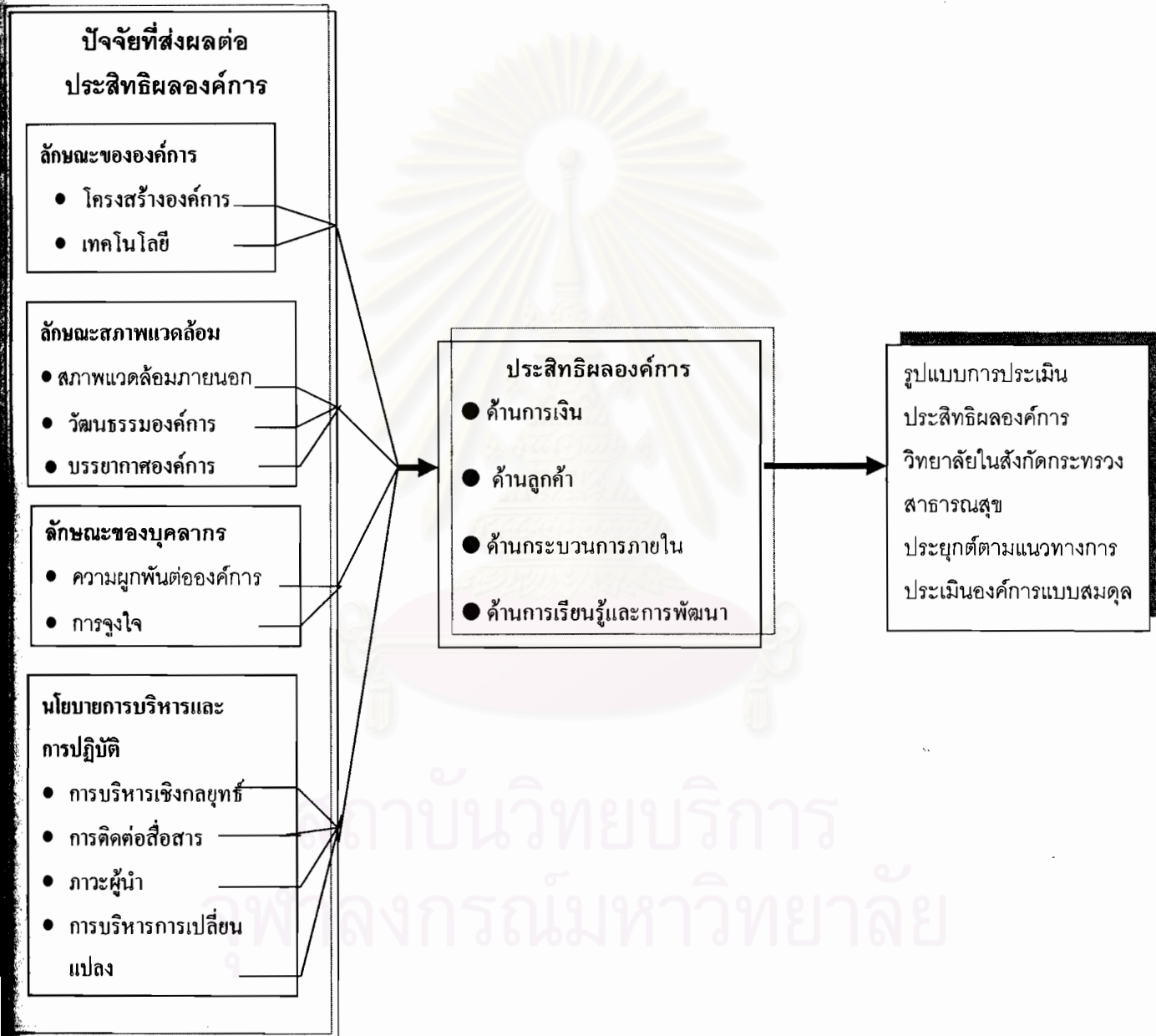
ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้ข้อมูลที่มาจากความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพการณ์ของวิทยาลัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. องค์ประกอบในการประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล โดย Kaplan และ Norton ประกอบด้วย 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2. แนวคิดกระบวนการทัศน์การประเมินแบบเน้นทฤษฎี เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่เป็นสาเหตุหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดของ Steers ที่ประกอบด้วย ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย



คำจำกัดความและนิยามปฏิบัติการ

ประสิทธิผลองค์การหมายถึง ความสามารถของวิทยาลัยในการดำเนินการผลิตบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายและเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง บุคลากรของวิทยาลัยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย ภายใต้การบริหารจัดการด้านงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1. ด้านการเงิน หมายถึงความสามารถของวิทยาลัยในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเน้นความประหยัด โปร่งใส การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานค่าและแบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2. ด้านลูกค้า หมายถึงความสามารถของวิทยาลัยในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการผลิตบุคลากร อันได้แก่ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการ ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานค่าและแบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

3. ด้านกระบวนการภายใน หมายถึงความสามารถของวิทยาลัยในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การดำเนินการด้านประกันคุณภาพการศึกษา การคิดค้นนวัตกรรมและการวิจัยเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการสนับสนุนของวิทยาลัยด้านการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรม วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานค่าและแบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึงความสามารถของวิทยาลัยในการดำเนินการเกี่ยวกับพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร และความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานค่าและแบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ หมายถึงตัวแปรต่างๆ ที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมที่ทำให้ระดับความมีประสิทธิภาพเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ลักษณะขององค์กร 2) ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร 3) ลักษณะของบุคคลในองค์กร 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีรายละเอียดของนิยามปฏิบัติการดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย

1.1 โครงสร้างองค์การ หมายถึงการจัดแบ่งฝ่ายงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย โดยให้มีความคล่องตัวในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร และมีการบรรยายบทบาทและลักษณะงานอย่างชัดเจน วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

1.2 เทคโนโลยี หมายถึงสภาพการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน การบริการทางวิชาการ การจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยอย่างเหมาะสมมีความครอบคลุมประเภทต่างๆ ของเทคโนโลยีทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความทันสมัยและเพียงพอ วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึงสภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิทยาลัยตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย

2.2.1 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ บรรทัดฐานและค่านิยม ที่บุคลากรในวิทยาลัยยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งได้จากการสร้างวัฒนธรรม การถ่ายทอดวัฒนธรรมและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2.2.2 บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในวิทยาลัย การมีความสัมพันธ์และติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การส่งเสริมสนับสนุนต่อกัน และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

3. ลักษณะของบุคลากร ประกอบด้วย

3.1 ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อวิทยาลัยในการสะท้อนถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยและมีความปรารถนา ความเต็มใจที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

3.2 การจูงใจ หมายถึงการที่บุคลากรเกิดความปรารถนา ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยโดยได้รับการกระตุ้นอย่างเป็นระบบ และ

บุคลากรเกิดการยอมรับด้วยความพยายามในระดับสูงนำมาซึ่งความพึงพอใจแก่บุคลากร วัด โดยแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วย

4.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ลักษณะการบริหารของวิทยาลัยที่ใช้ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4.2 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การใช้เทคนิค วิธีการ และช่องทางในการ สื่อสารของวิทยาลัย โดยบุคลากรได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างครบถ้วนและสอดคล้องตรงกัน เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของวิทยาลัย วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4.3 ภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารวิทยาลัย เป็นการแสดงออกถึง ความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงแก่ บุคลากร การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัดโดยแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของวิทยาลัยในการ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยการปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การ วัดโดย แบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

5. วิทยาลัยหรือองค์การ หมายถึงวิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

6. บุคลากร หมายถึง อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในวิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัย พยาบาลบรมราชชนนี และวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

7. นักศึกษา หมายถึงนักศึกษาที่กำลังศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนี และวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

8. ผู้สำเร็จการศึกษา หมายถึงผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรสาขาพยาบาลและ สาธารณสุขจาก วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และวิทยาลัยการ สาธารณสุข สิรินธร สังกัดกระทรวงสาธารณสุขปี พ.ศ. 2545

9. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานอย่าง ใกล้ชิดของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรสาขาพยาบาลและสาธารณสุขจากวิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

10. รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง สาธารณสุข หมายถึง องค์ประกอบและกระบวนการในการประเมินผลการดำเนินงานของ

วิทยาลัยโดยใช้แนวทางทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิผลองค์การอย่างต่อเนื่อง

11. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข หมายถึงแบบจำลองตัวอย่างผลการดำเนินงานที่แสดงถึงประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยและอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อประสิทธิผลองค์การ

12. การตรวจสอบรูปแบบ หมายถึง การตรวจสอบความตรงและความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การฯ ที่พัฒนาขึ้นด้วยการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ และการทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การโดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้โปรแกรม LISREL

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2. เพื่อให้ทราบถึงสภาพการณ์ของผลการดำเนินงานของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข อันจะทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

3. ได้แนวทางในการบริหารองค์การที่จะนำไปสู่การยกระดับความมีประสิทธิภาพของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

4. ได้เครื่องมือวัดตัวแปรต่างๆ ซึ่งทางวิทยาลัยสามารถนำไปใช้ในการประเมินสภาพการณ์เพื่อประโยชน์ในการบริหารองค์การต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยในรูปแบบของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลักดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางวิธีการประเมินองค์การแบบสมดุล

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ

การนำเสนอผลการวิจัย

การนำเสนอผลการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 6 บทคือ

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย ข้อจำกัดในการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความและนิยามปฏิบัติการ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์การ แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ การจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วิธีดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนหลักซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล

บทที่ 6 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย สรุปผลการศึกษาวิจัยและการอภิปรายผลในแต่ละขั้นตอน ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ และข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล นำเสนอหัวข้อตามลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์การ
2. แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ
4. การจัดการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์การ

การศึกษาประสิทธิผลองค์การมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การในยุคที่องค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ประสิทธิผลองค์การจึงเป็นประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาถึงความสำคัญในศาสตร์การบริหารและองค์การ นักวิชาการถือว่าเรื่องประสิทธิผลองค์การเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในการศึกษาทฤษฎีองค์การ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วเป็นการยากที่จะทำความเข้าใจทฤษฎีองค์การได้โดยที่ไม่ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล (Goodman and Penning, 1977: 2)

ประสิทธิผลองค์การจะเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การ ได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์การ (Zammuto, 1982: 21) ซึ่งทฤษฎีทางการบริหารได้มุ่งเน้นนำเสนอวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น ส่วนทฤษฎีองค์การพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Robbins, 1990: 48) การศึกษาประสิทธิผลองค์การเป็นการประมวลทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับองค์การมาพิจารณา (Cameron, 1986: 540) และเป็นแนวคิดที่มีลักษณะหลายมิติ (Hoy & Miskel, 1985: 373) ได้มีนักทฤษฎีองค์การเสนอแนวความคิดวิธีการวิเคราะห์และรูปแบบของการศึกษาประสิทธิผลองค์การไว้

หลายแง่มุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์การ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การจึงมีความแตกต่างกันไปบ้าง

1.1 ความหมายของประสิทธิผลองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การหลากหลายแง่มุมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

Etzioni (1964: 8) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ระดับที่องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Seashore and Yuchtman (1967: 898) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง สภาวะในการต่อรองขององค์การ ประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมในการแสวงหาทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมที่สุด

Price (1972: 12) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ระดับการบรรลุเป้าหมายที่หลากหลายขององค์การ

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1973: 31-32) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การในสาระของพฤติกรรมองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประเภทคือ ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัวและการพัฒนา

Hannon and Freeman (1977: 110) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลลัพธ์ที่สังเกตได้

Schein (1980: 233) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเติบโต

Steers et. al., (1985: 72) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลองค์การมีความหมาย 2 นัยคือ 1) เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ 2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิผลองค์การที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใด ๆ มีความเป็นไปได้

จากความหมายของประสิทธิผลองค์การ ตามที่นักวิชาการได้ให้ความหมายเอาไว้ พอสรุปความหมายของประสิทธิผลองค์การ แบบบูรณาการได้ว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับตัวและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

1.2 แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การ

แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การในยุคแรกนั้น แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางบรรลุเป้าหมาย (Goal Based Approach) และแนวทางเชิงระบบ (The System Approach) ต่อมาได้มีแนวทางที่ 3 คือ แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple constituency or participant satisfaction models (Zammuto, 1982: 29)

Robbins (1990: 77) ได้แบ่งแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การ ออกเป็น 4 แนวทาง คือ 1) แนวทางการบรรลุจุดมุ่งหมาย (Goal-Attainment Approach) 2) แนวทางเชิงระบบ (The System Approach) 3) แนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Strategic-Constituencies Approach) และ 4) แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (Competing-Values Approach) ต่อมา Hoy and Miskel (1991: 378) ได้เสนอแนวทางที่ 5 คือ รูปแบบบูรณาการ (Integrated Model) และในปัจจุบันนี้ได้มีแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

1) แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach)

แนวทางนี้มุ่งวัดประสิทธิผลองค์การโดยเน้นที่ผล (ends) มากกว่าที่วิธีการ (means) นิยามของประสิทธิผลองค์การคือระดับการบรรลุของเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นแนวทางที่ยังใช้กันแพร่หลายมาจนถึงปัจจุบัน และแนวทางนี้จะให้ได้ผลดีเมื่อองค์การมีเป้าหมายที่แท้จริงและชัดเจน และจำนวนเป้าหมายมีไม่มากจนเกินไป ข้อจำกัดของแนวทางนี้อยู่ที่องค์การมีเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนและบุคลากรยังไม่เห็นพ้องต้องกัน และระดับของเป้าหมายสูงหรือต่ำจนเกินไป

2) แนวทางเชิงระบบ (The System Approach)

แนวทางนี้เชื่อว่า การพิจารณาองค์การพิจารณาทั้งระบบ นิยามประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการแสวงหาทรัพยากร การแปรสภาพเป็นผลผลิต การธำรงรักษาเสถียรภาพ และความสมดุลของระบบย่อยภายในองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสบความสำเร็จกับสิ่งแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นวิธีการ (means) มากกว่าผลที่ได้ (ends) ซึ่งแนวทางนี้จะคล้ายกับรูปแบบทรัพยากร

ปัญหาที่สำคัญของการวัดประสิทธิผลองค์การโดยใช้แนวทางนี้คือ 1) ตัวชี้ประสิทธิผลขององค์การ เช่น ความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการ

เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเป็นตัวแปรที่วัดยากมาก ซึ่งต่างจากการวัดที่เป้าหมายที่เป็นผลงานขั้นสุดท้ายจะวัดได้ง่ายกว่า 2) นักวิชาการไปให้ความสนใจที่วิธีการทำงาน (means) เพื่อบรรลุเป้าหมาย แทนที่จะพิจารณาตัวเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ

3) แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ (The Strategic-Constituencies Approach) หรือวิธีวัดประสิทธิผลขององค์การโดยดูจากความสามารถขององค์การในการชนะใจผู้มีอิทธิพล

แนวทางนี้ได้ให้ความสำคัญแก่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องซึ่งมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ นิยามประสิทธิผลขององค์การในแนวทางนี้คือ ระดับความสามารถขององค์การในการตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยมีข้อสมมติฐานของแนวทางนี้ว่า องค์การได้รับความกดดันและข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์บุคคลต่างๆ ในสภาพแวดล้อมตลอดเวลาหรือองค์การต้องเผชิญกับความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ที่ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันตลอดเวลา แนวทางนี้ตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยคล้ายกับแนวทางเชิงระบบ แต่มีจุดเน้นต่างกัน คือแนวทางนี้จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหารองค์การจะไม่สามารถละเลยกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ

4) แนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขัน (The Competing-Value Approach) หรือวิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกขององค์การ

ฐานคติของแนวทางนี้คือ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ จะมีลักษณะเป็น อัตนัย (subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบ และความสนใจ ของผู้ประเมิน ด้วยเหตุนี้ทำให้องค์การมีเป้าหมายหลายเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน ดังนั้นการวัดประสิทธิผลขององค์การจึงต้องพิจารณาค่านิยมต่างๆ ของผู้ประเมินผลขององค์การ ซึ่งจะเป็นผู้เลือกที่จะใช้มาตรวัดประสิทธิผลขององค์การแบบไหน และขึ้นอยู่กับว่าองค์การอยู่ในระยะใดของวงจรชีวิตขององค์การ (organizational life cycles) ซึ่งมี 5 ระยะคือ ระยะประกอบการ (entrepreneurial stage) ระยะการรวบรวมกลุ่มสมาชิก (collectivity stage) ระยะการกำหนดกฎเกณฑ์และการควบคุม (formalization and control stage) ระยะการพัฒนาโครงสร้าง (elaboration of structure stage) ระยะการเสื่อมถอย (decline stage) และมีจุดเน้นขององค์การในประเด็นที่สำคัญขององค์การ 4 ด้านคือ คน องค์การ ความยืดหยุ่นและการควบคุม

5) แนวทางบูรณาการ (Integrated Model)

แนวทางนี้เป็นความพยายามในการบูรณาการรูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากรโดยนักทฤษฎี Goodman and Penning, Steers และ Campbell (Hoy and Miskel, 1991: 379) โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องที่ต้องประเมินคือเป้าหมาย พฤติกรรมที่กำหนดทิศทางของเป้าหมาย และพฤติกรรมต่างๆ ขององค์การ อย่างไรก็ตามจากกรอบแนวคิดของระบบทรัพยากรนั้นเป้าหมายจะมีลักษณะหลากหลายและเป็นผลผลิต ไม่คงที่ กำหนดผลที่ได้รับสูง มีการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา ยิ่งกว่านั้นการบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นสามารถใช้ทรัพยากรใหม่เพื่อการบรรลุเป้าหมายย่อยๆ ได้ ดังนั้นเมื่อนำกรอบแนวคิดเชิงระบบมาใช้ ลักษณะของเป้าหมายในองค์การจะเป็นธรรมชาติของวงจร

Hoy และ Miskel (1991: 397) ได้เสนอว่าในการประเมินประสิทธิผลโดยใช้รูปแบบบูรณาการจะต้องรวมลักษณะ 3 ประการเพื่อพิจารณาประกอบด้วยคือ 1) มิติของเวลา (time dimension) 2) กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (multiple constituencies) และ 3) พหุเกณฑ์ (multiple criteria)

มิติเวลา การประเมินประสิทธิผลขององค์การ ถ้าคำนึงถึงมิติเวลาจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะสั้น (short-term) ระยะกลาง (intermediate) และระยะยาว (long term) (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1976: 64) ตัวเกณฑ์ที่ใช้วัด ระยะสั้นได้แก่ การผลิต ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ ระยะกลางได้แก่ การปรับตัว และพัฒนา ระยะยาวได้แก่การอยู่รอด

กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (multiple constituencies) ใช้ค่านิยมและความคิดของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะสะท้อนถึงเกณฑ์ประสิทธิผล เป็นความสนใจของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มภายในหรือภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้เกณฑ์ประสิทธิผลสอดคล้องกับความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง มโนทัศน์นี้จึงเป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวเชิงสัมพัทธ์กับสถานการณ์ (Relativistic Multiple - Contingency Approach)

พหุเกณฑ์ (multiple criteria) ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้นต้องใช้แนวคิดหลายมิติ เกณฑ์เดียวไม่สามารถที่จะเป็นตัวแทนของประสิทธิผลขององค์การได้ ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การจะต้องนำมาจากแต่ละขั้นตอนของระบบเปิด ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญเหมาะสมและเป็นตัวแทน รูปแบบบูรณาการได้กำหนดแนวทางในการเลือกเกณฑ์เฉพาะโดยใช้รูปแบบที่ได้รับการพัฒนาโดย Parsons ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบที่ดีเยี่ยมรูปแบบหนึ่ง (Hoy & Miskel, 1991: 382)

โดย Parsons ถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม ความอยู่รอดของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ โดยหน้าที่ดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานในการให้ได้ว่าซึ่งทรัพยากรและสามารถพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การได้ ทุกระบบสังคมต้องมีหน้าที่ในการแก้ปัญหา 4 ประการคือการปรับตัว (adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) การบูรณาการ (integration) และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (latency) ซึ่งเรียกรวมว่า “AGIL” โดยมีรายละเอียดดังนี้

การปรับตัว (Adaptation-A) เป็นหน้าที่ของระบบที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้ เช่น โรงเรียนอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องจุดประสงค์ของสิ่งแวดล้อมและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยพยายามเปลี่ยนรูปให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอก ตัวชี้วัดประสิทธิผล คือ ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) นวัตกรรม (innovation) ความก้าวหน้า (growth) และการพัฒนา (development)

การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment-G) เป็นการมุ่งให้บรรลุเป้าหมายของระบบ วัตถุประสงค์ได้รับการกำหนดขึ้นให้มีความชัดเจน ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือ ผลสัมฤทธิ์ (achievement) คุณภาพ (quality) การได้มาซึ่งทรัพยากร (resource acquisition) และประสิทธิภาพ (efficiency)

การบูรณาการ (Integration-I) เป็นการสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการขององค์การ การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน (single unity) ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือความพึงพอใจ (satisfaction) บรรยากาศองค์การ (climate) การติดต่อสื่อสาร (communication) และความขัดแย้ง (conflict)

การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency-L) เป็นการรักษาความมั่นคงของคุณค่าของระบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรม (cultural patterns) และระบบการจูงใจ (system's motivation) ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือ ความจงรักภักดี (loyalty) ความสนใจในชีวิต (central life interests) การจูงใจ (motivation) และความมีเอกลักษณ์ขององค์การ (identity)

1.3 รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ

รูปแบบของการประเมินประสิทธิผลองค์การ แบ่งได้หลายประเภท Steers ได้แบ่งรูปแบบของการประเมินดังนี้

1. แบ่งตามจำนวนเกณฑ์มี 2 ประเภทดังนี้

1.1 รูปแบบเกณฑ์เดียว (univariate effectiveness models) มุ่งเน้นประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้ตัวเกณฑ์แตกต่างกัน 30 ตัวแปร โดย Campbell และคณะได้สำรวจในยุคต้นๆ ต่อมา Goodman และคณะได้ทำการสรุปสุดท้าย (อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2538: 180-184) ประกอบด้วยประสิทธิผลส่วนรวม ผลผลิต ประสิทธิภาพ กำไร คุณภาพ

อุบัติเหตุ การเจริญเติบโต การขาดงาน การลาออกจากการงาน ความพึงพอใจในงาน การจูงใจขวัญ การควบคุม ความขัดแย้ง/ความสามัคคี ความยืดหยุ่น/การปรับตัว การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย ความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมาย ความยึดมั่นในเป้าหมายขององค์การ ความเห็นพ้องต้องกันในบทบาทและปทัสถาน ความสามารถของฝ่ายจัดการในด้านความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสามารถของฝ่ายจัดการในการทำงาน การจัดการข้อมูลข่าวสารและการติดต่อ ความพร้อมเพรียง การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม การประเมินผลโดยบุคคลภายนอก ความมีเสถียรภาพ คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมและการแบ่งบารมี การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา และการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ

ปัญหาในการใช้เกณฑ์เดียวในการวัดประสิทธิผลขององค์การนั้น จะเป็นตัวแทนของประสิทธิผลขององค์การหรือ และเกณฑ์ที่ใช้ประเมินขึ้นอยู่กับความเห็นส่วนตัวของผู้ประเมินมากกว่าที่จะใช้เกณฑ์ที่เป็นกลาง และถ้ามีการผสมผสานตัวแปรเหล่านั้น เพื่อให้เข้าใจถึงอิทธิพลของตัวแปรเหล่านี้ต่อประสิทธิผลขององค์การ ก็อาจจะทำให้เกิดความเข้าใจต่อประสิทธิผลขึ้นมาได้ดีแต่อย่างไร ทั้งยังไม่สามารถนำไปสู่การสร้างรูปแบบของแนวคิดดังกล่าวได้

1.2 รูปแบบพหุเกณฑ์ (multivariate effectiveness models) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การโดยการสร้างรูปแบบ (model-building) ซึ่งมีสมมติฐานและนำไปทดลองหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การเป็นรูปแบบที่มีประโยชน์มากกว่าการใช้เกณฑ์เดียว เพราะรูปแบบต่างๆ พยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน และเป็นองค์ประกอบของผลการดำเนินงาน การใช้รูปแบบนี้เพื่อแก้ไขข้อจำกัดของรูปแบบตัวแปรเดียวหรือเกณฑ์เดียว

2 แบ่งตามการกำหนดเกณฑ์เพื่อสร้างรูปแบบมี 2 ลักษณะดังนี้

2.1 รูปแบบที่มีลักษณะพรรณนา (descriptive models) เป็นการสรุปลักษณะซึ่งได้จากการวิเคราะห์วิจัยองค์การที่ประสบความสำเร็จมาเสนออยู่บนพื้นฐานของการค้นพบสิ่งที่เกิดขึ้น จากสภาพความเป็นจริงที่ได้ไปสำรวจหรือวิเคราะห์

2.2 รูปแบบที่มีลักษณะเป็นการสร้างปทัสถาน (normative models) เป็นการกำหนดสภาวะที่จำเป็นต้องมี (requisite conditions) เพื่อให้องค์การมีประสิทธิผล ซึ่งอาจเกิดจากการสร้างทฤษฎี (theoretical formulations) จากค่านิยมส่วนตัวของผู้เสนอเอง มีเหตุผล

หรือมีการทดลองเพื่อพิสูจน์ว่าเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นดังกล่าวเป็นมาตรฐานที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์การได้อย่างแท้จริงถูกต้อง

3. แบ่งตามความสามารถในการนำเกณฑ์การประเมินผลไปประยุกต์ใช้

3.1 รูปแบบที่เป็นสากล (universalistic models) รูปแบบซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ประยุกต์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การได้ทุกองค์การ

3.2 รูปแบบที่เฉพาะ (contingent models) รูปแบบซึ่งเสนอเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลที่ใช้ได้เฉพาะองค์การบางประเภทเท่านั้น

4. แบ่งตามเทคนิคที่ใช้ในการได้มาซึ่งเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล

4.1 รูปแบบอนุมาน (deductive models) เป็นรูปแบบที่ได้จากการพิจารณาหลักการทั่วไปไปประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินผลซึ่งได้จากการตีความตามทฤษฎีแล้วก็นำเกณฑ์ดังกล่าวไปทำการศึกษาวิเคราะห์ต่อไป

4.2 รูปแบบอุปมาน (induction models) เป็นรูปแบบที่เป็นผลจากการพิสูจน์จากกรณีเฉพาะโดยผู้ทำการศึกษาวิจัยพยายามสร้างเกณฑ์การประเมินผลที่มีความหมายอันเป็นผลจากการค้นคว้าวิจัย

1.4 แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

Carter V. Good (1973: 370) ได้สรุปความหมายของคำว่ารูปแบบในพจนานุกรมการศึกษา มี 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Nadler (1980) กล่าวถึงรูปแบบว่า เป็นการนำทฤษฎี แนวทาง และกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่างๆ ได้

Keeves (1988: 559) ระบุว่ารูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Hauser (1980) กล่าวถึงรูปแบบว่าเป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบ และกระบวนการในการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับ ปรากฏการณ์จริง

อุทัย บุญประเสริฐ (2516: 31) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

พลสุข หิงคานนท์ (2540: 50) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทาง ความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544: 27) ให้นิยามคำว่า รูปแบบหรือแบบจำลองว่า คือ วิธีการ ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อ ปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่องหรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และ ในขณะเดียวกันสามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการ อย่างมีระบบ

สรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง ผลผลิตที่ได้สร้างขึ้นมาเพื่อถ่ายทอดความคิด ความ เข้าใจ หรือจินตนาการ ที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์โดยใช้รูปภาพ แผนผัง แผนภูมิ หรือภาษาที่ สามารถสื่อให้เข้าใจได้ง่าย โดยที่ผลผลิตนั้นได้พัฒนามาจากการศึกษา ทฤษฎีและแนวคิด โดย มุ่งเพื่อที่จะตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีและปรากฏการณ์จริง

Keeve (1988: 560) ได้กล่าวถึง หลักการกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ดังนี้

1. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ และสามารถตอบสนองได้โดยการสังเกตและข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
2. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัว แปรในลักษณะใหม่ซึ่งจะเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาด้วย

1.5 ตัวชี้วัดและเกณฑ์การตัดสินการประเมินประสิทธิผลองค์การ

ในการประเมินประสิทธิผลองค์การนั้น ตัวชี้วัด (indicator) และเกณฑ์การตัดสิน นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการที่จะทำให้การประเมินประสิทธิผลองค์การมีความ สมบูรณ์ขึ้น ตัวชี้วัดมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้างเช่น ตัวบ่งชี้ หรือเครื่องชี้วัด แต่ก็ใช้ในความหมายเดียวกัน ซึ่ง Johnstone (1981: 2) ได้ให้ความหมายตัวชี้วัดว่าหมายถึงสารสนเทศที่ บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง Oxford Dictionary

(1989: 850) ระบุความหมายของตัวชี้วัดว่าเป็นสิ่งที่บ่งชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 82) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึงตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน

Johnstone (1981: 15-17) แบ่งประเภทของตัวชี้วัดทางการศึกษาออกเป็น 3 ประเภทคือ 1) ตัวชี้วัดตัวแทน (representative indicators) ซึ่งใช้มากในงานวิจัย การบริหาร และการวางแผน เป็นการเลือกตัวแปรหนึ่งเป็นตัวแทนที่สะท้อนถึงความคาดหวังของระบบ การศึกษา 2) ตัวชี้วัดเดี่ยว (disaggregative indicators) เป็นตัวชี้วัดที่เลือกตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเป็นตัวแทนในการอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งของแต่ละส่วนหรือองค์ประกอบของระบบ การศึกษา และ 3) ตัวชี้วัดรวม (composite indicators) เป็นการรวมจำนวนตัวแปรทางการศึกษาจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถอธิบายสภาพการณ์ได้ดีกว่าตัวแปรเดี่ยว

การสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัดนั้น Johnstone (1981: 71) ได้กำหนดหลักการสร้างตัวชี้วัดมี 3 ประการ คือ 1) การคัดเลือกตัวแปรที่สามารถจะอธิบายสิ่งที่ต้องการศึกษาได้ 2) การสังเคราะห์ตัวแปรต่างๆ เข้าด้วยกัน และ 3) การกำหนดค่าน้ำหนักและความสำคัญของตัวแปร ซึ่งหลักทั้ง 3 ประการดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงหลักการทางทฤษฎีและความเป็นไปได้ทางปฏิบัติด้วย พิษณุ พงศ์ศรี (2542: 32) ได้สรุปหลักการหรือขั้นตอนทั้ง 3 ประการ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ดังนี้

1) การคัดเลือกตัวแปร ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ประเมิน โดยอาจยึดแนวทางจากทฤษฎี งานวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ของผู้สร้างเอง หรืออาจใช้หลายแนวทางร่วมกันก็ได้ โดยมีหลักที่สำคัญ คืออย่าให้ตัวแปรมีจำนวนมากหรือซ้ำซ้อนกัน เพราะจะทำให้สับสนและแปลความหมายได้ยาก

2) การสังเคราะห์ตัวแปร ซึ่งอาจใช้วิธีการสังเคราะห์ตัวแปรด้วยการบวกหรือคูณกันโดยมีหลักที่สำคัญคือจะใช้การบวกเมื่อความสำคัญของตัวแปรต่างๆ สามารถทดแทนกันได้ และจะใช้การคูณเมื่อตัวแปรต่างๆ ไม่สามารถทดแทนกันได้

3) การกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ซึ่งอาจใช้วิธีกำหนดให้เท่าหรือต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับธรรมชาติของตัวแปรและวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ สำหรับการกำหนดให้ต่างกัมนั้น อาจใช้วิธีการพิจารณาความสำคัญของตัวแปร โดยคำนึงถึงเวลา ค่าใช้จ่าย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น หรืออาจให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดหรืออาจใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ก็ได้

ภายหลังที่สร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัดแล้ว การตรวจสอบตัวชี้วัดก็เป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อคุณภาพของตัวชี้วัด ซึ่งในการตรวจสอบตัวชี้วัดนั้นอาจใช้แนวคิดเชิงทฤษฎี โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินหรือใช้สถิติตรวจสอบก็ได้ โดยตรวจสอบหลักการ/ขั้นตอนทั้ง 3 ที่กล่าวมาแล้ว

ในการพัฒนารูปแบบการประเมินผลประสิทธิผลองค์การในที่นี้ ในขั้นตอนของการสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัด ตลอดจนการตรวจสอบตัวชี้วัด ใช้แนวคิดเชิงทฤษฎีและการตัดสินของผู้เชี่ยวชาญประกอบกัน เนื่องจากต้องการให้มีหลักทางทฤษฎีกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติควบคู่กันไป

เกณฑ์การตัดสิน

เกณฑ์การตัดสิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการประเมิน ในการที่จะช่วยให้ผลการประเมินมีความหมาย ในการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ในเชิงบริหารและการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การต่อไป

Stufflebeam และคณะ (1971: 112-113) ได้เสนอหลักในการกำหนดเกณฑ์ จะต้องคำนึงถึงแนวคิด ค่านิยม หรือความคาดหวังสิ่งที่จะประเมินจากบุคคล 4 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ 2) บุคคลภายนอกองค์การ 3) เพื่อนร่วมงาน และ 4) ผู้รับผิดชอบองค์การที่จะประเมิน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 95) นิยามความหมายของเกณฑ์ว่าหมายถึง ระดับหรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เกณฑ์จึงเป็นตัวตัดสินคุณภาพของการปฏิบัติหรือผลที่ได้รับ เกณฑ์อาจได้มาจากมาตรฐานทางวิชาชีพ มาตรฐานการกระทำ หรือระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ค่านิยมของสังคม เป็นต้น และได้แบ่งเกณฑ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) เกณฑ์สัมพัทธ์ (relative criterion) เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากประสบการณ์ในการเปรียบเทียบกับผลที่เคยทำมาแล้ว หรือเปรียบเทียบกับปทัสฐาน (norm) ของการดำเนินงานทั่วไป 2) เกณฑ์สมบูรณ์ (absolute criterion) เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากหลักเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานของสิ่งนั้น หรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับมาตรฐาน อันเป็นที่ยอมรับหรือคุณภาพของสิ่งนั้นอันเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

จรัส สุวรรณมาลา (2539: 49) ได้ระบุว่าวิธีที่เหมาะสมในการกำหนดเกณฑ์การตัดสิน คือ ให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดและเสนอแนวทางการกำหนดเกณฑ์ตัดสินการประเมินองค์การภาครัฐ 5 ประการ คือ 1) ใช้เป้าหมายการดำเนินงานในแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานที่กำหนด

ไว้เมื่อต้นปี 2) ใช้เป้าหมายหรือทิศทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร 3) ปรึกษาหารือตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายประเมินกับผู้บริหารองค์กร 4) ใช้เกณฑ์ตามมาตรฐานสากล และ 5) ใช้หลักทางวิชาการหรือเทคนิคเฉพาะด้าน

ส่วน Cameron and Whetten (1983 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538: 99) กำหนดแนวทางการตัดสินประสิทธิผลองค์กร มี 5 วิธี คือ

1) การตัดสินโดยการเปรียบเทียบ (comparative judgment) เป็นการเปรียบเทียบประสิทธิผลองค์กรกับองค์กรอื่นๆ

2) การตัดสินโดยใช้ปทัสถาน (normative judgment) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์กรกับระดับการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน หรือเป็นอุดมคติ (อุดมคติตามทฤษฎี)

3) การตัดสินโดยใช้เป้าหมาย (goal-centered judgment) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้ (indicator) ตามเป้าหมายขององค์กร

4) การตัดสินโดยการปรับปรุงแก้ไข (improvement judgment) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมาขององค์กร โดยใช้ตัวบ่งชี้เดียวกันว่าดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่

5) การตัดสินใจโดยใช้คุณลักษณะ (trait judgment) เป็นการประเมินประสิทธิผลโดยใช้ลักษณะที่แน่นอนขององค์กร ซึ่งไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่ตัวบ่งชี้แน่นอน แนวทางนี้ต้องกำหนดลักษณะขององค์กรที่พึงประสงค์ และพิจารณาตัดสินองค์กรตามลักษณะดังกล่าว

ตัวอย่าง การกำหนดเกณฑ์ตัดสินในเรื่องประสิทธิผลองค์กรที่ศึกษาในประเทศไทย เช่น กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538) กำหนดเกณฑ์การตัดสินโดยใช้ลักษณะอิงกลุ่ม โดยเปรียบเทียบกันระหว่างองค์กร โดยกำหนดความมีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำขององค์กรที่ศึกษา องค์กรที่มีเปอร์เซ็นต์ไทล์ 1 - 50 หมายถึง มีประสิทธิผลต่ำ และองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง คือ องค์กรที่มีเปอร์เซ็นต์ไทล์ 51 - 100 ส่วนประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) กำหนดเกณฑ์การตัดสินโดยใช้ลักษณะอิงเกณฑ์ กำหนดคะแนนเฉลี่ยแต่ละด้านและคะแนนเฉลี่ยรวมจากการให้คะแนนระดับ 1 - 5 คะแนน โดยกำหนดให้คะแนนเฉลี่ยรวม 4.50 - 5.00 คะแนน หมายถึง ระดับประสิทธิผลมากที่สุด คะแนน 3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับประสิทธิผลมาก คะแนน 2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับประสิทธิผลปานกลาง คะแนน 1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับประสิทธิผลน้อย และคะแนน 1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับประสิทธิผลน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล

2.1 บทนำและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

ในยุคข้อมูลข่าวสาร (information age) องค์การโดยเฉพาะองค์การธุรกิจ จะต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันในทางธุรกิจที่มีสูงมากเพื่อการอยู่รอดขององค์การ โดยลักษณะของการดำเนินงานขององค์การภายใต้ยุคข้อมูลข่าวสารจะมีลักษณะดังนี้ (Kaplan and Norton, 1996: 4 -6)

1. การประสานกันหลายฝ่ายงาน (cross-function) จากอดีตในยุคอุตสาหกรรม ความสามารถเฉพาะด้านจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่เมื่อเวลาผ่านไปการทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านก่อให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการขาดการประสานแผนที่ดีระหว่างฝ่าย/หน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าช้าลง ในปัจจุบันองค์การจะต้องมีการปฏิบัติงานในลักษณะประสานสัมพันธ์ เชื่อมความสามารถเฉพาะ ความชำนาญในหน้าที่ให้เกิดกระบวนการธุรกิจในเชิงบูรณาการ อันจะนำมาซึ่งความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพและคุณภาพต่อไป

2. การเชื่อมโยงระหว่างลูกค้าและซัพพลายเออร์ (links to customers and suppliers) ในปัจจุบันองค์การธุรกิจสามารถเชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่ อุปทาน การผลิตและการส่งมอบบริการลูกค้าในลักษณะของ value chain ที่การผลิตสินค้าเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าไม่ใช่ตามแผนการผลิต ทำให้ทุกฝ่ายได้มีการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นด้วยต้นทุนต่ำ และระยะเวลาปฏิบัติการที่รวดเร็ว

3. การแบ่งกลุ่มลูกค้า (customer segmentation) ในยุคอุตสาหกรรม กิจการจะนำเสนอสินค้าที่เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำและเมื่อลูกค้าพอใจในปัจจุบันพื้นฐานเพียงพอแล้วย่อมนำไปสู่ความต้องการที่พิเศษเฉพาะบุคคลมากขึ้น ดังนั้นในยุคนี้ธุรกิจจะต้องเรียนรู้ถึงความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าและการบริการในแต่ละกลุ่มและลูกค้าด้วย

4. ขนาดใหญ่ระดับโลก (global scale) พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ไม่ใช่อุปสรรคในการแข่งขันข้ามประเทศต่อไปแล้ว องค์การต่างๆ จะต้องมีการแข่งขันเพื่อความเป็นองค์การที่ดีที่สุดในโลก การลงทุนที่สูงขึ้นย่อมต้องการสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองลูกค้าทั่วโลก และบริษัทจะต้องเชื่อมโยงประสิทธิภาพและการแข่งขันในระดับโลกกับการตลาดในระดับท้องถิ่นด้วย

5. นวัตกรรม (innovation) วงจรของสินค้าจะลดลงเรื่อยๆ ความสำเร็จในการแข่งขันในยุคนี้โดยคนหนึ่งไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะมีความได้เปรียบในวงจรต่อไป ดังนั้นในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีองค์กรจะต้องประเมินสภาพความต้องการสินค้าของลูกค้าในอนาคตและมีการพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินการและการบริการ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการและความสามารถในการผลิตเพื่อความสำเร็จในระยะยาว

6. พนักงานที่มีความรู้ (knowledge workers) ในปัจจุบันการผลิตส่วนใหญ่สามารถใช้เทคโนโลยีที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ ความต้องการกำลังคนที่อยู่ในภาคการผลิตจึงลดน้อยลง ธุรกิจมีความซับซ้อนขึ้น องค์กรจึงต้องการบุคลากรที่ทำงานด้านการคิดวิเคราะห์มากขึ้น และการใช้ประโยชน์จากความรู้ของพนักงาน

นอกจากประเด็นดังกล่าวข้างต้น อันเป็นแนวทางปฏิบัติที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร องค์กรต่างๆ ได้มีความพยายามรณรงค์โครงการต่างๆ หรือเทคนิควิธีการที่ช่วยในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรอันจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการแข่งขันต่อไปในอนาคต อาทิ

- Total quality management
- Just - in - time (JIT) production and distribution systems
- Time - based competition
- Lean production / lean enterprise
- Building customer - focused organizations
- Activity - based cost management
- Employee empowerment
- Reengineering

อย่างไรก็ตามโครงการหรือเทคนิควิธีการดังกล่าว ยังไม่ได้ทำให้เกิดผลเพียงพอในการปรับปรุงหรือเพื่อความอยู่รอด เพราะเน้นเพียงส่วนหนึ่งของการดำเนินงานไม่สามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ก็มุ่งเพียงแต่การบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์เฉพาะทางการเงินและผลลัพธ์ทางเศรษฐศาสตร์เท่านั้น แต่องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนมากกว่านั้นซึ่งรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านการวัดผลและระบบการจัดการโดยองค์กรเอง

องค์การจำเป็นที่จะต้องนำเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่มาใช้ โดยเฉพาะกระบวนการบริหารภายในองค์การจะเปลี่ยนไปเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่เริ่มจากการวางแผนซึ่งอยู่ภายใต้กรอบของการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์การจะต้องมีระบบการติดตาม ควบคุมและประเมินผลที่จะทราบผลการดำเนินงาน และจากคำกล่าวที่ว่า You can't measure it, you can't manage it

จากอดีตองค์การธุรกิจมุ่งวัดผลเฉพาะในด้านการเงิน หรือเน้นผลกำไรเป็นหลัก ซึ่งไม่เพียงพอต่อการวัดความสำเร็จขององค์กรในยุคข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการวัดผลทางการเงินจะเป็นข้อมูลที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานในอดีตและฐานะทางการเงินในปัจจุบันเท่านั้นไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว เช่น นวัตกรรม การจัดการความรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการมุ่งเน้นเฉพาะด้านการเงินเป็นการให้ความสำคัญ เฉพาะมุมมองภายในองค์การโดยการขาดการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกขององค์กรที่มีผลต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เพียงแต่สามารถระบุความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องแสดงให้เห็นถึงสัญญาณสำคัญของการปรับตัวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วยพลวัต (dynamism) ขององค์กรที่มีความสำคัญเทียบเท่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและเป็นเครื่องนำทางที่ดีสำหรับปฏิบัติการในอนาคต ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมจึงไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อไป

Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับในปัจจุบันที่มุ่งวัดความสามารถขององค์กรที่จะดำรงอยู่ในระยะยาว องค์กรจะต้องสร้างคุณค่าการลงทุนในอนาคตตั้งแต่ลูกค้า suppliers พนักงาน กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ซึ่งการวัดผลตามแนว Balanced Scorecard นั้นไม่เพียงแต่มุ่งเฉพาะการวัดผลทางการเงินเท่านั้น แต่ยังมุ่งมองไปที่ทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (intangible resources and capabilities)

Balanced Scorecard พัฒนาโดย Kaplan และ Norton โดยนำเสนอแนวคิดนี้ลงในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี 1992 และต่อมาในปี 1996 ทั้งสองท่านได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นมาโดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัท และล่าสุดปี 2000 หนังสือ The Strategy - Focused Organization ก็เป็นหนังสือที่แต่งร่วมกันของ

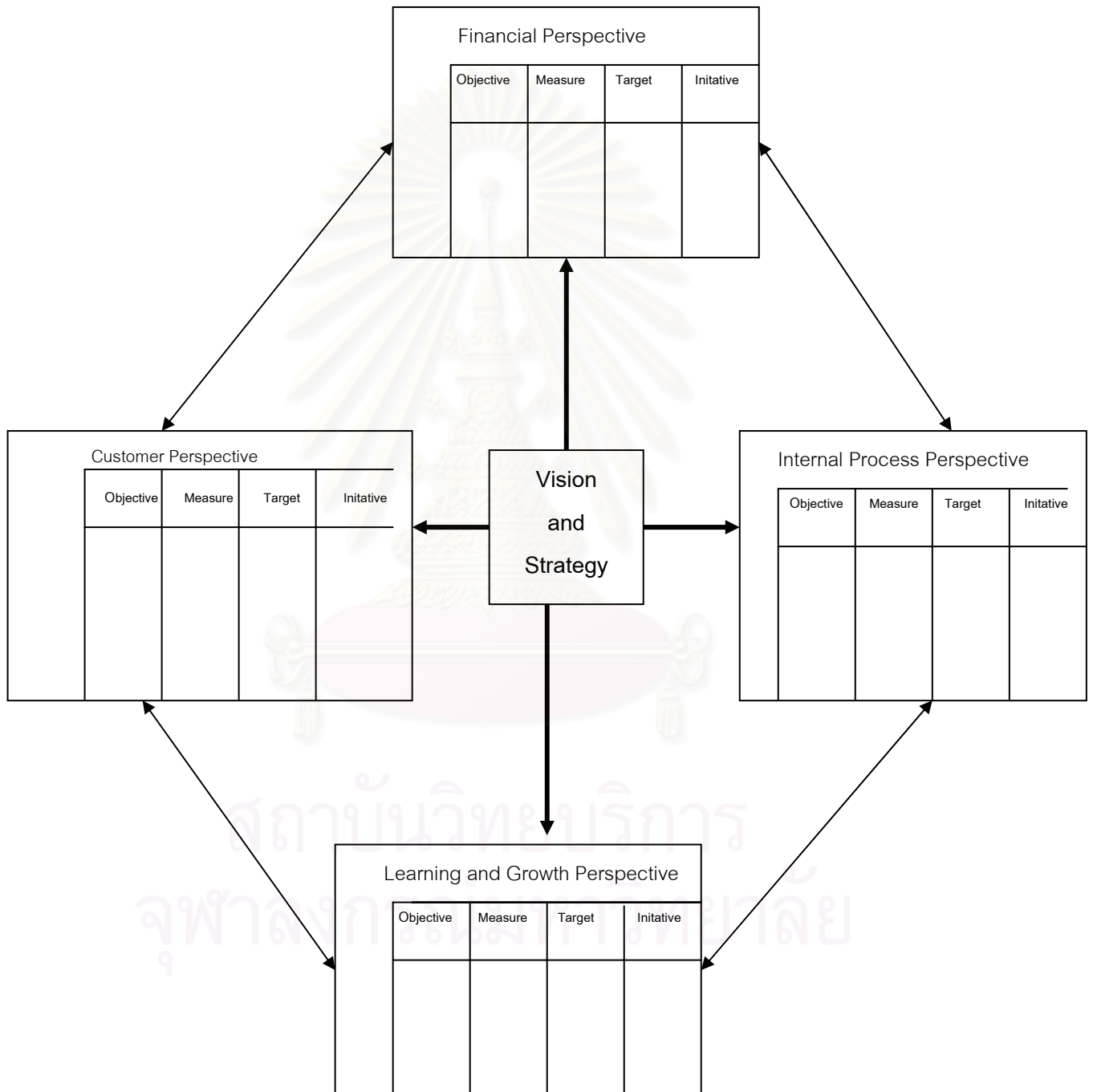
บุคคลทั้งสอง นำมาซึ่งความนิยมอย่างกว้างขวางทั้งในองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐตลอดมา

Kaplan และ Norton ได้เสนอแนวคิดในการประเมินองค์การโดยให้พิจารณาตัวชี้วัดด้านอื่นๆ ด้วยไม่เพียงแต่เฉพาะตัวชี้วัดด้านการเงินเท่านั้น (financial indicators) เท่านั้น โดยเสนอให้พิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (perspectives) คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งปัจจุบัน Balanced Scorecard ถูกพัฒนามากกว่าเป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินองค์การเท่านั้นแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

ทั้งสี่มุมมองนี้จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมาย และโครงการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น ดังแสดงในแผนภาพข้างล่างนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2 รูปพื้นฐานของ Balanced Scorecard



ที่มา : Kaplan and Norton, 1996: 9

ทั้ง 4 มุมมองนี้ จะเชื่อมโยงใช้หลักการของเหตุและผล (cause and effect) เช่น องค์การธุรกิจ โดยเริ่มจากเป้าหมายขององค์การคือ การอยู่รอดและทำกำไร (มุมมองด้านการเงิน) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจและใช้สินค้าหรือบริการขององค์การ (มุมมองทางด้านลูกค้า) ซึ่งจะเป็นไปได้โดยองค์การจะต้องมีกระบวนการจะเป็นที่เอื้ออำนวย (มุมมองกระบวนการภายใน) ซึ่งจะเกิดมาจากการพัฒนาและเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตขององค์การ (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

รายละเอียดของแต่ละมุมมองมีดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) วัตถุประสงค์ทางการเงินเป็นตัวแทนของเป้าหมายระยะยาวขององค์การเพื่อที่จะให้ผู้ถือหุ้นรับผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน การใช้ Balanced Scorecard ไม่ได้ขัดแย้งกับเป้าหมายนี้ ในทางปฏิบัติ Balanced Scorecard จะช่วยให้กำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินชัดเจนขึ้นและเหมาะสมกับหน่วยธุรกิจในระดับต่างๆ ของการเจริญเติบโตของวงจรธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ 1) วัยเติบโต (growth) เป็นช่วงแรกเริ่มของวงจรธุรกิจซึ่งวัตถุประสงค์จะเน้นที่การเติบโตของยอดขายและด้านการบริการ ความสามารถของพนักงานและเปิดตลาดใหม่ 2) ช่วงรักษา (sustain) เป็นช่วงจะต้องดึงดูดการลงทุนและการลงทุนใหม่ (reinvestment) และมีวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร 3) ช่วงเก็บเกี่ยวผล (harvest) เป็นช่วงอิมตัวของวงจรธุรกิจ โดยวัตถุประสงค์ของช่วงนี้จะเน้นที่กระแสเงินสด

ภายใต้มุมมองด้านการเงินผู้บริหารไม่เพียงแต่จะประเมินความสำเร็จของธุรกิจที่ผ่านมาแล้วเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาวด้วย ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยธุรกิจ

ในแต่ละวัตถุประสงค์และการวัดในมุมมองต่างๆ จะต้องมีเชื่อมโยงต่อความสำเร็จของมุมมองทางการเงินอย่างเป็นเหตุเป็นผล ภายใต้วิธีการนี้จะไม่มีการใช้ scorecard ตัวไหนที่จะโดดเดี่ยว ไม่เกี่ยวข้องกันหรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ ซึ่ง scorecard จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์ ดังนั้นการใช้ Balanced Scorecard ด้านการเงินจึงควรเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจกับกลยุทธ์ขององค์การ แล้วแปลเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงิน และเชื่อมโยงด้วยลำดับของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน พนักงานและระบบ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจในระยะยาว

ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (revenue growth) 2) ด้านการลดลงของต้นทุน (cost reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (productivity improvement) ซึ่งสามารถประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (asset utilization) ตลอดจนการลดความเสี่ยง ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องเชื่อมโยงกับมุมมองอื่นๆ ด้วย

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า ผู้บริหารจะต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและเขตการทำธุรกิจเสียก่อน วัตถุประสงค์หลักของมุมมองด้านลูกค้าที่สำคัญคือ ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การหาลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า และกำไรต่อลูกค้า ตัวชี้วัดเหล่านี้จะใช้เป้าหมายในการดำเนินการของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายการตลาด กลุ่มปฏิบัติการขนส่ง และฝ่ายพัฒนาสินค้าและบริการ ซึ่งเดิมตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของข้อบกพร่องของการวัดผลทางการเงินแบบเดิม ซึ่งเป็นการวัดผลในอดีต พนักงานจะไม่รู้กับวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ หรือการรักษาลูกค้าเก่า ซึ่งเป็นการสายเกินไปที่จะแก้ไขกว่าผลจะออกมา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญและเลือกวิธีการสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดความพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป็นการรักษาลูกค้าเหล่านี้ไว้ในระยะยาว ดำรงไว้เป็นฐานในการขยายธุรกิจต่อไป ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการแสวงหาคคุณค่า (value proposition) ที่องค์กรจะต้องสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย คุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้ามีอยู่ 3 ระดับ (พสุ เดชะรินทร์, 2544: 41-42) และองค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งนำเสนอคุณค่าในด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนด้านอื่นๆ องค์กรก็ต้องรักษาไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยคุณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอทั้ง 3 ประการ ประกอบด้วย

- 1) การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (product / service leadership) ซึ่งเป็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านของสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะ เป็นในด้านของเทคโนโลยี การออกแบบการใช้งาน เป็นต้น

- 2) การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (operation efficiency) ได้แก่ การที่องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่สูง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

- 3) ความใกล้ชิดกับลูกค้า (customer intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

ดังนั้นมุมมองด้านลูกค้า จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เป็นผลลัพธ์ (outcomes) ซึ่งได้แก่วัตถุประสงค์หลัก และระดับที่เป็นตัวชี้วัดนำ (drivers) ซึ่งได้แก่การนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าหลักต้องการ และความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองระดับจะเป็นไปในลักษณะของเหตุและผล

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ภายใต้มุมมองกระบวนการภายในผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงกระบวนการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบันและกำหนดเป็น core competencies หรือความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่นเพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสร้างกระบวนการใหม่ที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงาน และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันใหม่ๆ ให้กับองค์กรตามแนวทางกลยุทธ์ที่เลือกไว้ จากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือที่สามารถประเมินผลงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้เพื่อตอบสนองในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าในการวัดผลแบบดั้งเดิมมุ่งเฉพาะเพื่อการติดตามและปรับปรุงราคา คุณภาพ และระยะเวลา ของกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นอยู่ แต่ตามแนวทางของ Balanced Scorecard จะให้ปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ลูกค้ามากำหนดกระบวนการภายใน

การพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญของมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน จุดสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการคือทำให้ความสำคัญในสิ่งต่อไปนี้ การที่เฉพาะถึงคุณลักษณะของพื้นที่ตลาดที่องค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจด้วยสินค้าและการบริการในอนาคต ตลอดจนการออกแบบและพัฒนาสินค้าและการส่งมอบ ซึ่งแนวทางนี้ขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการศึกษา วิจัย ออกแบบและพัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าใหม่ พัฒนาการบริการและสร้างตลาด

ในกระบวนการปฏิบัติสำคัญที่องค์กรจะต้องกำหนดให้ได้ว่าต้นทุน คุณภาพ เวลา และลักษณะการปฏิบัติการ ควรเป็นอย่างไรที่จะสามารถทำให้คุณภาพของสินค้าและการบริการที่เป็นเลิศแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในปัจจุบัน รวมไปถึงกิจกรรมบริการหลังการขายด้วย

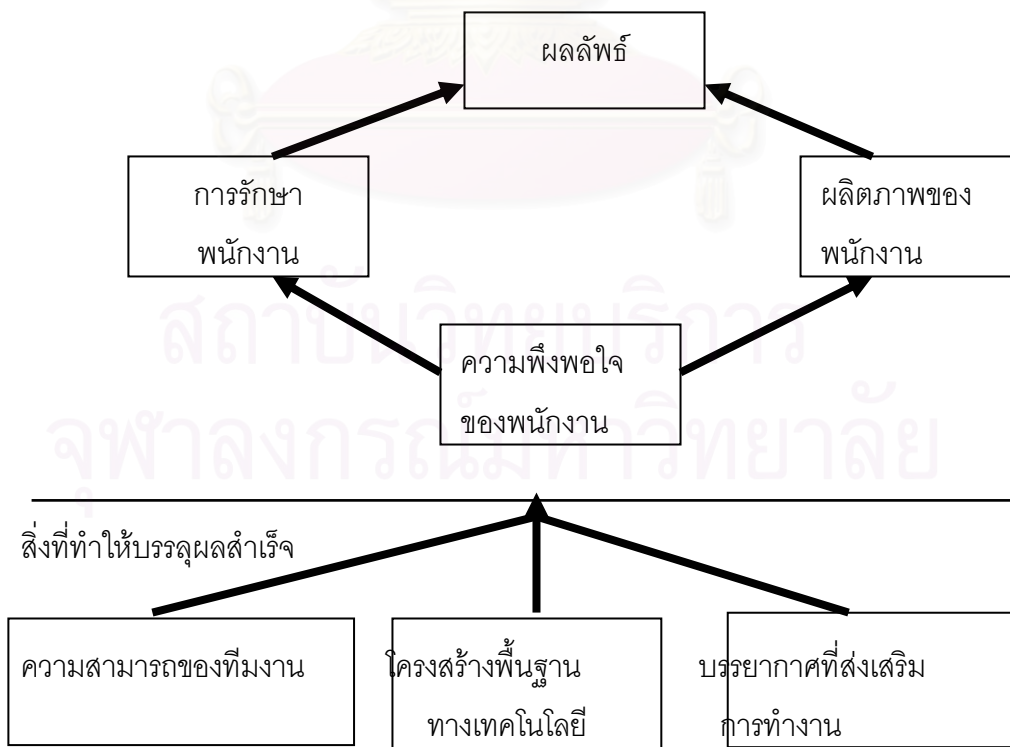
อีกประการหนึ่ง ระบบสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานตามแนวทาง Balanced Scorecard เพื่อการสร้างระบบข่าวสารที่สื่อกลับให้ผู้บริหารได้ทราบว่า กระบวนการที่เลือกใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์นั้น มีปัญหาหรือไม่ หรือมีข้อบกพร่องหรือไม่อย่างไร ได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นผลให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการได้ดีและเหมาะสมมากขึ้นและนอกจากนี้ยังเป็นการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับพนักงานตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นมุมมองที่สำคัญมาก เพราะที่สุดแล้วการที่องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายใน ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งนี้เพื่อการเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาวโดยการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมาจาก 3 แหล่งหลักๆ คือ 1) ความสามารถของพนักงาน (employee capabilities) 2) ความสามารถในการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (information system) และ 3) การจูงใจ การให้อำนาจและการจัดองค์กร (motivation, empowerment and alignment)

องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องลงทุนอย่างยั่งยืนในการเพิ่มพูนความสามารถของบุคคล ระบบและกระบวนการภายในองค์กร โดยมุ่งพัฒนาในด้านการฟื้นฟู ทักษะของพนักงาน พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถรองรับการปฏิบัติการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาวต่อไป

แผนภาพที่ 3 กรอบการวัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การวัดหลัก



ที่มา : Kaplan and Norton, 1996: 129

2.2 กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

ในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ (Olve et.al, 1999) และ พสุ เดชะรินทร์ (2545: 47-67)

1. วิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามขององค์กร โดยใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เพื่อทราบสถานะและบทบาทขององค์กรในปัจจุบัน ว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึงสถานะของสถานการณ์ต่างๆ ภายนอกองค์กรที่มีผลต่อองค์กรทั้งในด้านของโอกาสและภาวะคุกคาม จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรทำให้ได้ทราบถึงสถานะและบทบาทขององค์กรในปัจจุบัน และระบุข้อตกลงที่องค์กรต้องการบรรลุผลอย่างไรในอนาคต (ในขั้นตอนนี้อาจจะผนวกการวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคคลในระดับต่างๆ ขององค์กร) ผลจากขั้นตอนนี้ เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นเอกฉันท์ (ความเห็นพ้องของกลุ่ม)

2. กำหนดและยืนยันวิสัยทัศน์ขององค์กร ตามรูปแบบของ Balanced Scorecard จะอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรตั้งแต่ขั้นตอนแรก อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรเพื่อการบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกัน หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วจะต้องมีการยืนยันถึงวิสัยทัศน์จากผู้ร่วมกำหนดอีกครั้งหนึ่ง โดยมีการอภิปรายทำความเข้าใจความกระจ่างวิสัยทัศน์ให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน

3 วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีที่มุมมอง โดยทั่วไปตามแนวคิดของ Kaplan and Norton จะประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถที่จะกำหนดมุมมองอื่นๆ อีกก็ได้ ซึ่งมุมมองดังกล่าวควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) ระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของมุมมองในด้านต่างๆ โดยที่วัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองนั้นจะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการและ จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5. ยืนยันและให้ความเห็นชอบต่อแผนที่กลยุทธ์ โดยกลุ่มผู้บริหาร จากการทำได้มีการประชุมร่วมกัน

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ (initiative) ที่จะต้องทำ โดยมีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัดอาจกระทำได้โดยการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ (critical success factors) มีแนวทางหลักๆ สองด้าน คือ 1) ถ้าองค์การเริ่มจากการจัดทำ Balanced Scorecard ผู้บริหารก็สามารถที่จะกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการที่บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมา โดยตัวชี้วัดที่จะกำหนดขึ้นมา นั้นจะใช้วัดหรือประเมินว่าองค์การสามารถบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นได้หรือไม่ 2) ถ้าองค์การไม่ได้มีการจัดทำ Balanced Scorecard องค์การสามารถที่จะจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การขึ้นมา จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้าน

สำหรับตัวชี้วัดที่ดี ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

6.1.1 มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

6.1.2 ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น คือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลดำเนินงานที่สำคัญขององค์การหรือที่เรียกว่า performance indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ค่อยมีผลผลิต

6.1.3 ตัวชี้วัดที่เป็นทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน

6.1.4 ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (lead indicators) และผล (lag indicators)

6.1.5 ตัวชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ

6.1.6 ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์การสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80

6.1.7 เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป

6.1.8 จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี

6.1.9 จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ

6.2 การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายจะต้องถูกกำหนดทุกๆ ตัวชี้วัด มีทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว สามารถตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่องและมีความจำเป็นที่นำไปสู่การแก้ไขการปฏิบัติงานในเวลานั้นๆ เป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และจะต้องไม่ขัดแย้งกัน

6.3 การจัดทำแผนงานโครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

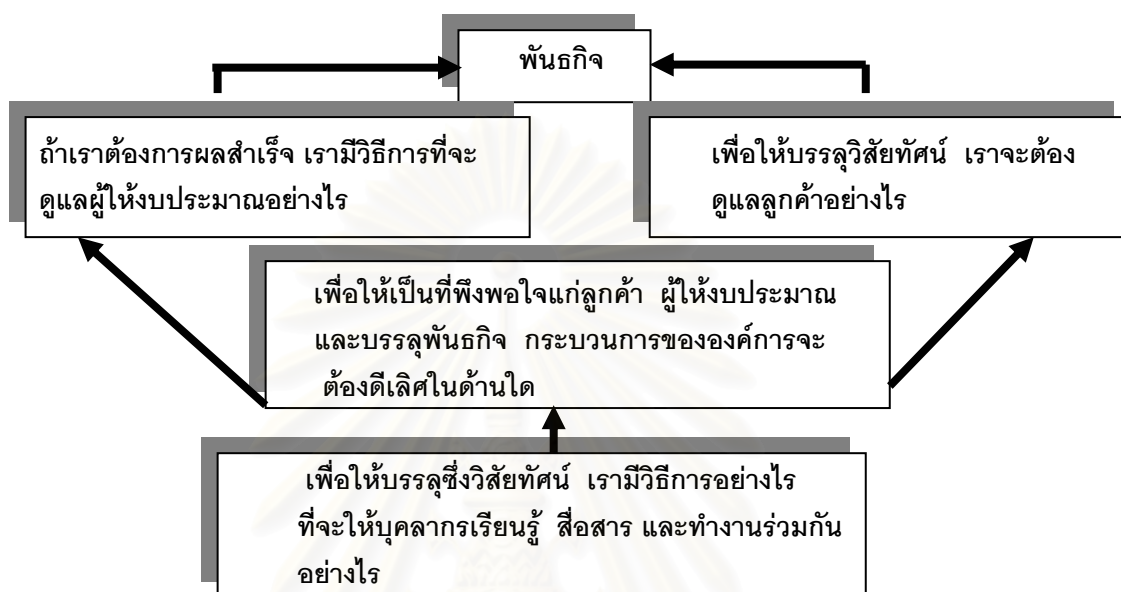
7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลง (cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองได้จัดทำและปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป

8. ปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการ เพื่อความคงไว้ซึ่ง scorecard เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องอันเป็นเครื่องมือทางการบริหาร โดยมีระบบฐานข้อมูลสำหรับการรวบรวมข้อมูลและรายงานผลการควบคุมการดำเนินการตามแผนอันเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันในองค์กร

2.3 Balanced Scorecard กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐ

ในการนำ Balanced Scorecard มาใช้กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐนั้น มีประเด็นที่แตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจคือ วิสัยทัศน์ขององค์กรธุรกิจจะตอบสนองมุมมองด้านการเงินเป็นเป้าหมายสูงสุด เช่น การทำกำไรให้ได้สูงสุดเพื่อการเป็นที่ 1 ในอุตสาหกรรม โดยที่วัตถุประสงค์ทางการเงินจะอยู่บนสุดของโครงสร้าง Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐ การมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังระยะยาว จะเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เช่น การลดภาวะความยากจน ลดการไม่รู้หนังสือหรือปรับปรุงสภาพแวดล้อม ดังนั้นวัตถุประสงค์ภายใน scorecard จะต้องตอบสนองต่อการปรับปรุงมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ในระดับสูง และตัววัดทางการเงินจะไม่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่จะนำไปสู่การบรรลุ พันธกิจขององค์กร พันธกิจขององค์กรจะต้องเป็นตัววัดอยู่ระดับสูงสุดของ scorecard ดังแสดงตามแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 แสดงการดัดแปลงกรอบ Balanced Scorecard กับองค์การที่ไม่หวังผลกำไร
และองค์การภาครัฐ



ที่มา : Kaplan and Norton, 2001: 135

อย่างไรก็ตาม องค์การที่ไม่หวังผลกำไรและองค์การภาครัฐ จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าด้วยและหน่วยงานจะต้องตอบสนองมุมมองระดับสูง 3 ประการ คือ

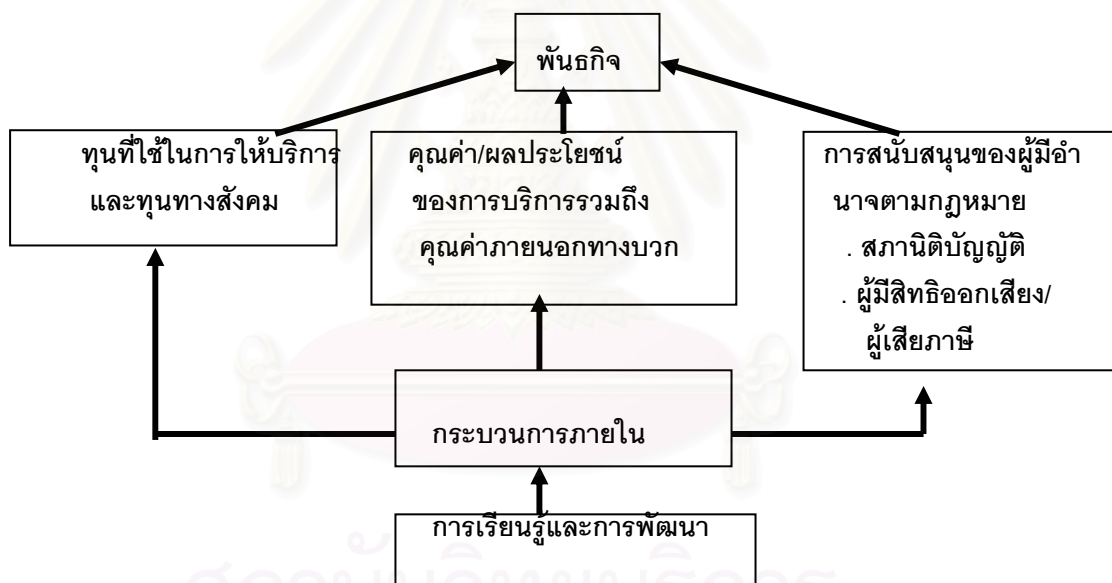
1) ต้นทุน โดยให้ความสำคัญของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตัววัดผลต้นทุนจะต้องรวมรายจ่ายของหน่วยงานและทุนทางสังคมที่เป็นข้อตกลงหรือข้อกำหนดร่วมกันของประชาชนและองค์การอื่นๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติการ

2) คุณค่าที่สร้างขึ้น มุมมองนี้ชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนควรจะได้รับจากองค์การ มุมมองนี้จะมีปัญหาและยากแก่การวัด เป็นการชี้ให้เห็นในเชิงปริมาณ การเงิน แต่เป็นผลประโยชน์ที่ได้จากการปรับปรุงการศึกษา การลดจำนวนพลเมือง สุขภาพที่ดีขึ้น ในการวัดมุมมองนี้มีความเป็นไปได้ที่องค์การมุ่งวัดผลผลิตในระดับการวัดเชิงปริมาณ เช่น เปอร์เซ็นต์ของการเรียนที่ได้รับทักษะและความรู้เฉพาะ ความหนาแน่นของมลพิษในน้ำ อากาศและพื้นดิน การปรับปรุงอัตราเกิดและอัตราตายของประชากรกลุ่มเป้าหมาย อัตราอาชญากรรมและการรับรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยทางสาธารณะและเวลาในการขนส่ง

3) การสนับสนุนการทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย ความสำคัญของลูกค้า สำหรับองค์การรัฐบาลจะต้องมุ่งในความเป็นผู้ให้โดยองค์การดังกล่าวได้รับเงินทุนจากรัฐบาล จำเป็นที่จะต้องตอบสนองภารกิจที่ส่งผลประโยชน์ต่อประชาชน ซึ่งเป็นผู้เสียภาษีแก่รัฐบาล

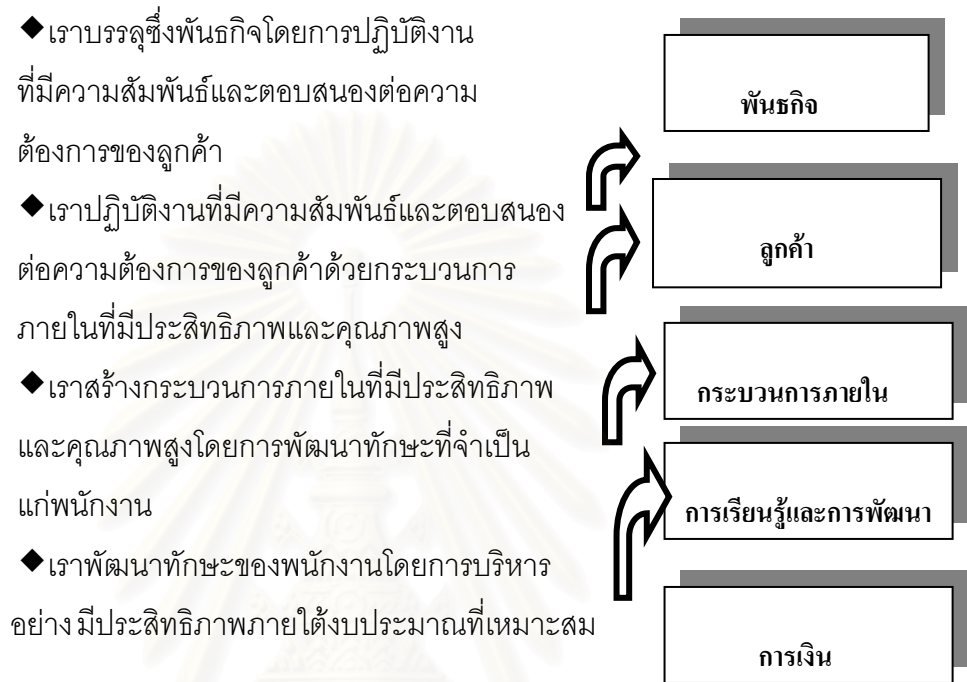
ดังนั้น องค์การภาครัฐจะต้องมีวัตถุประสงค์ระดับสูง ทั้ง 3 ประการ เพื่อการบรรลุซึ่งภารกิจที่เป็นความต้องการอันพึงพอใจในการสร้างคุณค่าด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด และสร้างพันธะสัญญาที่มีต่อสังคมกับผู้ให้ทุน ซึ่งหน่วยงานจะต้องมีการปฏิบัติด้านกระบวนการภายในและการเรียนรู้และการพัฒนา ในการที่จะทำให้องค์การบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ระดับสูง 3 ประการดังกล่าว ดังแสดงตามแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 แสดงมุมมองด้านการเงินและลูกค้าของหน่วยงานภาครัฐ



ที่มา : Kaplan and Norton, 2001: 136

แผนภาพที่ 6 Balanced Scorecard ในการวัดผลการดำเนินงานของ Texas State Auditor's Office



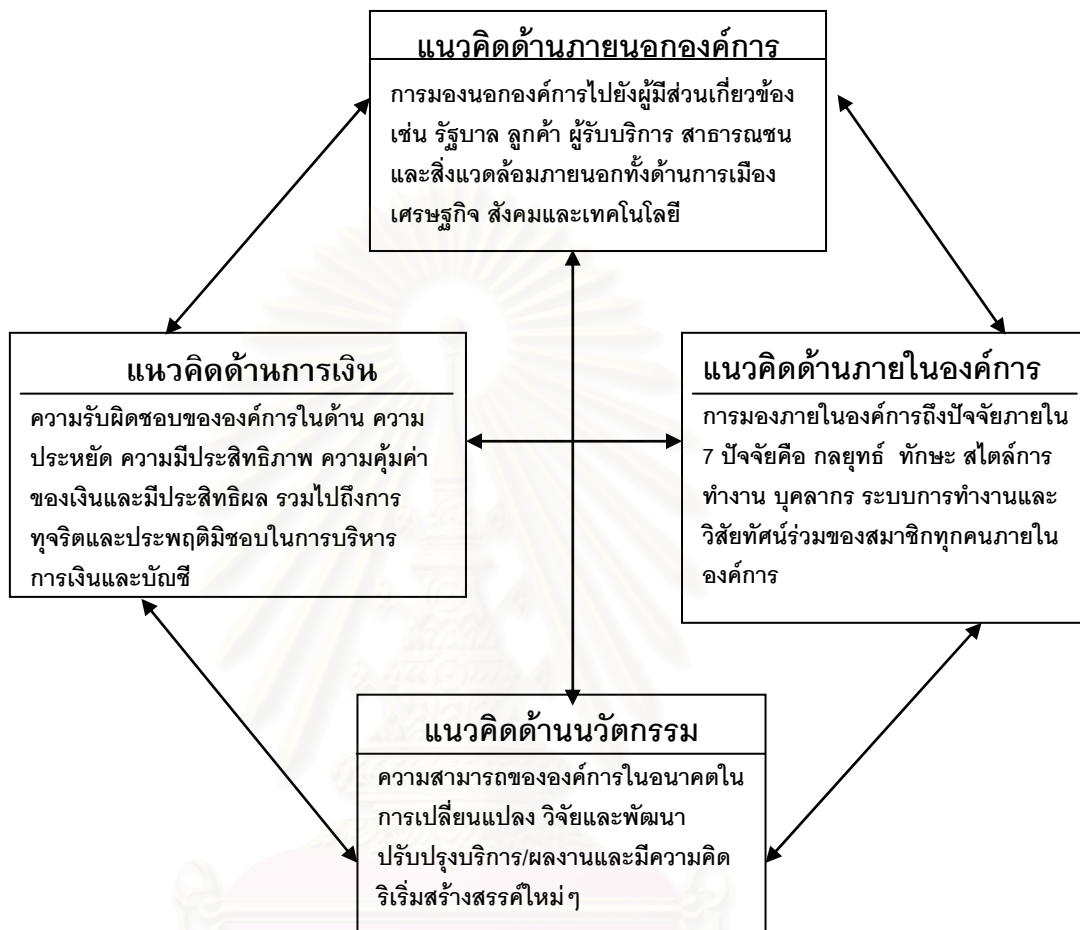
ที่มา: Niven (2001: 308)

2.4 Balanced Scorecard กับการวัดความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้มีการปรับเปลี่ยนแนวความคิดการบริหาร และวิธีการปฏิบัติงานโดยยึดการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based management) ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับองค์การภาคเอกชนมากขึ้น การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการวัดความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544: 45) ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard 4 มุมมองดังนี้

1. มุมมองด้านภายนอกองค์การ (External Perspective)
2. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
3. มุมมองด้านภายในองค์การ (Internal Perspective)
4. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)

แผนภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ของ 4 มุมมองของ Balanced Scorecard ของหน่วยงานภาครัฐ



ที่มา ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544: 46)

ส่วน Balanced Scorecard กับหน่วยงานทางการศึกษา เช่น โรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย เป็นทางเลือกหนึ่งที่หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานและใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่พันธกิจของสถาบันที่ได้ตั้งไว้ เช่น มหาวิทยาลัยก่อตั้งเพื่อดำเนินกิจกรรมหลัก ซึ่งได้แก่การสอนและงานวิจัย มุมมองทั้ง 4 มุมมองจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ (นพดล ร่มโพธิ์, 2545: 65)

1. มุมมองทางการเงิน แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขัน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่ามากที่สุด เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายโดยที่ไม่ต้องลดคุณภาพการศึกษาลง ซึ่งจะทำให้แต่ละมหาวิทยาลัยสามารถเลี้ยงดูตัวเองได้ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรสร้างรายได้ด้วยตัวเองโดย

พยายามหาเงินสนับสนุนจากทั้งรัฐและเอกชน เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยด้วย

2. มุมมองทางด้านลูกค้ำ คำว่าลูกค้ำในมหาวิทยาลัย อาจจะค่อนข้างสับสนจึงต้องแบ่งตามลักษณะของแต่ละกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

2.1 งานด้านการเรียนการสอน ในที่นี้ลูกค้ำคือนักศึกษาผู้ที่จ่ายเงินค่าเล่าเรียนรวมทั้งผู้ที่สนับสนุนนักศึกษา เช่น ผู้ปกครองหรือองค์กรต่างๆ ที่ให้ทุนสนับสนุนการศึกษา

2.2 งานด้านการวิจัย ลูกค้ำคือหน่วยงานที่ให้เงินทุนสนับสนุนงานวิจัยซึ่งรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะนำงานวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อทั้งทางด้านธุรกิจและสังคม

เมื่อทราบลักษณะของลูกค้ำในแต่ละประเภทแล้ว มหาวิทยาลัยควรให้ความสนใจกับลูกค้ำเหล่านี้ เนื่องจากลูกค้ำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน สำหรับมหาวิทยาลัยนั้น กระบวนการภายในจะรวมถึงกระบวนการในการสอนและงานวิจัย ตลอดจนงานบริหารที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้การเรียนการสอน และงานวิจัยเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองนี้จะรวมไปถึงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ่งๆที่ช่วยส่งเสริมการสอนและงานวิจัย เช่น ห้องสมุดคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล เป็นการประเมินประสิทธิผลองค์การแนวทางหนึ่ง โดยมีความสอดคล้องกับแนวทางต่างๆ ในการประเมินประสิทธิผลองค์การตามที่กล่าวมาแล้ว อาทิเช่น แนวทางการบรรลุเป้าหมาย แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์แนวทางเชิงระบบ และแนวทางบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับ Quinn and Rohrbaugh ระบุว่าองค์การที่มีประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นเรื่องภายในและภายนอกองค์การ 2) การยืดหยุ่นและการยึดมั่นในเสถียรภาพขององค์การ และ 3) การยึดเอากระบวนการปฏิบัติ (วิธีการปฏิบัติ) หรือเป้าหมาย (ผลลัพธ์) เป็นสำคัญ

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

Steers (1977: 5) เสนอแบบจำลองกระบวนการ (process model) เพื่อประเมินหาความมีประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งเป็นแนวทางกว้างเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์องค์การได้หลายประเภทและเป็นตัวแบบที่มีข้อจำกัดน้อยที่สุดเท่าที่มีปรากฏใช้กันอยู่ ตัวแบบนี้เป็นตัวแบบที่ครอบคลุมหลายด้าน (multiidimensional approach) โดยเน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์การและของสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การที่นำไปสู่การยกระดับความสำเร็จขององค์การ แบบจำลองกระบวนการครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุด (goal optimization) ที่เป็นไปได้
2. การพิจารณาองค์การเชิงระบบ เน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม
3. เป็นพฤติกรรมของบุคคลในบริบทขององค์การนั้นๆ เน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว

จากแนวคิด 3 ด้านดังกล่าว Steers (1977: 8) ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจำแนกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภท คือ 1) ลักษณะขององค์การ 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) ประกอบด้วย โครงสร้าง (structure) และเทคโนโลยี (technology) โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์การ โดยมีสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขนาดขององค์การและขนาดของหน่วยงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การกระจายอำนาจ (decentralization) ความชำนาญเฉพาะทาง (specialization) ความเป็นทางการ (formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (span of control) ขนาดขององค์การ (organization size) และขนาดของหน่วยงาน (work-unit size)

เทคโนโลยี ประกอบด้วย การปฏิบัติการ (operations) วัสดุ อุปกรณ์ (materials) และความรู้ (knowledge)

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีความสลับซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย การไฝหาความสำเร็จ การให้ความสนใจต่อพนักงาน การมุ่งใช้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคงกับความเสี่ยง การเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง ซึ่งเป็นเรื่องของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ

3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ (employee characteristics) ประกอบด้วย ความผูกพันกับองค์การ (attachment) และผลการปฏิบัติงาน (job performance) ความผูกพันกับองค์การ เป็นการสามารถดึงดูดคนใหม่เข้ามา สามารถรักษาคนไว้และการทำให้เกิดความผูกพัน ส่วนผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจ เป้าหมายและความต้องการ ความสามารถต่างๆ และบทบาทที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์การแต่ละคนต่างก็มีความคาดหวังต่อการที่จะได้รับการตอบสนองในการทำงานเพื่อองค์การนั้นๆ และบุคคลเองก็มีความสามารถที่จะให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตเพื่อการได้มีงานทำ องค์การเองก็คาดหวังผลงานจากตัวบุคคล จึงก่อให้เกิดความผูกพันกันขึ้น การตระหนักและการยอมรับธรรมชาติของความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์การที่ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการจัดกลุ่มคนและเลือกวิธีการนำคนเหล่านั้นปฏิบัติงาน การบูรณาการเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การโดยการทำให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้โดยการปฏิบัติงานที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และจะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันกับองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการจัดระบบรางวัลตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย

4) ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies and practices) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การ/การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

จากรายละเอียดแนวคิดของ Steers ที่ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การดังรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแปรต่างๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรต้นที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยคงไว้ซึ่งความครอบคลุมของตัวแปรต่างๆ ที่ Steers ได้เสนอไว้ทุกประเด็นดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วิเคราะห์เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้นจากแนวคิดของ Steers

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล องค์การตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	เหตุผล
<p>1.ลักษณะขององค์การ</p> <p>1.1 โครงสร้างองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกระจายอำนาจ - ความชำนาญพิเศษ - ความเป็นทางการ - ช่วงการบังคับบัญชา - ขนาดขององค์การ - ขนาดของหน่วยงาน <p>1.2 เทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติการ - วัสดุอุปกรณ์ - ความรู้ 	<p>1.ลักษณะขององค์การ</p> <p>1.1 โครงสร้างองค์การ</p> <p>1.2 เทคโนโลยี</p>	<p>องค์การจำเป็นต้องมีโครงสร้าง (structure) ตามหลักของการจัดองค์การอย่างมีระเบียบและหลักการของการจัดแบ่งหน้าที่งาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา โดยมีเทคโนโลยี (technology) ที่เป็นสื่อเครื่องมือ วิธีการ หรือทักษะต่างๆ ที่องค์การนั้นๆ ใช้ในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ</p>
<p>2.ลักษณะของสภาพแวดล้อม</p> <p>2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสลับซับซ้อน - ความมั่นคง - ความไม่แน่นอน <p>2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (บรรยากาศ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มของความสำเร็จ - ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน - แนวโน้มการให้รางวัล/การลงโทษ - ความมั่นคง/ความเสี่ยง - ความเปิดเผย/การปกป้อง 	<p>2.ลักษณะของสภาพแวดล้อม</p> <p>2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก</p> <p>2.2 สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>2.2.1 บรรยากาศองค์การ</p> <p>2.2.2 วัฒนธรรมองค์การ</p>	<p>สภาพขององค์การมีทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและสภาพแวดล้อมภายในองค์การซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การหมายถึง สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมภายในหมายถึง บรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งทั้งบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การต่างก็เป็นตัวกำหนดหรือชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ต่างกันที่วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นระดับของนามธรรมที่สูงกว่าบรรยากาศองค์การ</p>

ตารางที่ 1 วิเคราะห์เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้นจากแนวคิดของ Steers (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	เหตุผล
<p>3.ลักษณะของบุคคลในองค์การ</p> <p>3.1 ความผูกพันต่อองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสนใจ - การรักษาไว้ - ความผูกมัดใจ <p>3.2 การปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจูงใจ, เป้าหมาย, ความต้องการ - ความสามารถ - ความขัดแย้งของบทบาท 	<p>3.ลักษณะของบุคคลในองค์การ</p> <p>3.1 ความผูกพันต่อองค์การ</p> <p>3.2 การจูงใจ</p>	<p>ลักษณะของบุคคลในองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ และการจูงใจ ผู้วิจัยใช้ตัวแปรการจูงใจ แทนผลรวมของเป้าหมาย, ความต้องการ, ความสามารถและความขัดแย้งของบทบาท</p>
<p>4.นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวางเป้าหมายที่แน่นอน - การจัดหาและการใช้ทรัพยากร - การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน - กระบวนการติดต่อสื่อสาร - ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ - การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่ 	<p>4.นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</p> <p>4.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์</p> <p>4.2 การติดต่อสื่อสาร</p> <p>4.3 ภาวะผู้นำ</p> <p>4.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>นโยบายการบริหารและการปฏิบัตินับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการนำพาองค์การบรรลุเป้าหมายสูงสุด โดยเฉพาะในยุคที่องค์การได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าบริหารเชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับ การวางเป้าหมายที่แน่นอนและการจัดหา/การใช้ทรัพยากร ส่วนการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จะอยู่ในตัวแปรบรรยากาศองค์การ และผู้วิจัยใช้ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง แทนการปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่</p>

รายละเอียดแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับตัวแปรตามสาเหตุแนวคิดของ Steers นำเสนอดังต่อไปนี้

1. ลักษณะขององค์การ

ตัวแปรย่อยด้านลักษณะขององค์การประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ (organizational structure) และเทคโนโลยี (technology)

1.1 โครงสร้างองค์การ

Robbins (1990: 5) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดแบ่งงาน โดยมีกรายงานต่อกันเป็นไปตามกลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการ และรูปแบบของความสัมพันธ์ที่มีการติดตามผล

Hall (1996: 48-49) ระบุว่าโครงสร้างองค์การเป็นการกระจายงานตามเส้นทางต่างๆ กันไปตามตำแหน่ง ซึ่งมีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ของบทบาทในกลุ่มบุคคล

ส่วน Vecchio (1991: 610-611) ระบุว่าโครงสร้างองค์การ หมายถึง ลักษณะการจัดแบ่งส่วนต่างๆ ภายในองค์การที่คำนึงถึงความชำนาญเฉพาะสาขา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ ระดับความซับซ้อน ขนาดขององค์การ เทคโนโลยี และองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ ลูกค้ำ การแข่งขัน แหล่งตัวป้อน ตลอดจนรัฐบาล เป็นต้น

จากความหมายของโครงสร้างองค์การ จะเห็นได้ว่าโครงการองค์การเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การซึ่งเปรียบเสมือนโครงกระดูกของร่างกายที่ทำให้การดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์การเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบในรูปแบบของการประสานงานระหว่างสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่ง / หรือส่วนต่างๆ ขององค์การสามารถร่วมกันดำเนินการตามภารกิจขององค์การเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การจึงมองเห็นได้โดยปรากฏออกมาในรูปของสิ่งที่เรียกว่า แผนภูมิองค์การ (organization chart) ประกอบด้วย ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) การแบ่งงาน (division of labor) การจัดแผนงาน (departmentalization) ช่วงการควบคุมบังคับบัญชา (span of control) สายการบังคับบัญชา (chain of command) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) อำนาจหน้าที่ (authority) ความรับผิดชอบ (responsibility)

Owens (1996: 25) ได้ระบุว่ามิติที่สำคัญของแนวคิดพื้นฐานของโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย

1) Job specialization เป็นการระบุถึงลักษณะเฉพาะของงาน ของหน่วยงานย่อยๆ โดยมี 3 แนวทาง คือ การหมุนเวียนเปลี่ยนงานเป็นระบบ (job rotation) การเพิ่มขอบเขตของงาน (job enlargement) เป็นการเพิ่มปริมาณและความหลากหลายของกิจกรรมแก่พนักงาน และการเพิ่มความลึกของงาน (job enrichment) เป็นการเพิ่มกิจกรรมทางการบริหารแก่พนักงาน ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสร้างทีมงาน การใช้งบประมาณ และการรายงาน ให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน

2) Departmentation การจัดแบ่งฝ่ายงาน

3) Chain of command เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับหลักการ 2 หลักการคือ unity of command และ scalar principle

4) Authority and Responsibility อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

5) Centralization / Decentralization การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

6) Line of Staff Authority สายงานการรับผิดชอบ

7) Spand of Management ช่วงของการบริหาร

องค์การจัดโครงสร้างเพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการประสานกิจกรรมต่างๆ และควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความซับซ้อน (complexity) ความเป็นทางการ (formalization) และการรวมอำนาจ (centralization) (Robbins, 1993: 487-489)

ความซับซ้อน เป็นระดับของกิจกรรมภายในองค์การที่ถูกแบ่งแยกหรือมีความแตกต่างกัน ซึ่งมี 3 รูปแบบแตกต่างกันคือ แบ่งตามแนวนอน (horizontal) แบ่งตามแนวตั้ง (vertical) และแบ่งตามพื้นที่ (spatial) ซึ่งความแตกต่างตามแนวนอนเป็นระดับของความแตกต่างระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งแบ่งตามพื้นฐานของสมาชิก ตามลักษณะงานและระดับการศึกษาและการฝึกอบรม ความแตกต่างตามแนวตั้งเป็นจำนวนของระดับชั้นในองค์การ ส่วนความแตกต่างตามพื้นที่เป็นระดับที่ขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของสำนักงานขององค์การ หน่วยผลิตและบุคคลที่กระจายไปตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

ความเป็นทางการ หมายถึง ระดับของงานภายในองค์การที่ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน มีคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน มีกฎ ข้อบังคับขององค์การอย่างมากมาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หากองค์การมีความเป็นทางการต่ำ กิจกรรมของงานไม่ติดยึดอยู่กับโปรแกรม บุคลากรมีอิสระที่จะวินิจฉัยพิจารณาทำงานของตนเองสูง

การรวมอำนาจ หมายถึง ระดับของการตัดสินใจรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว ซึ่งรวมถึงการมีอำนาจอย่างเป็นทางการและถูกต้องตามตำแหน่งหน้าที่โดยชอบธรรม ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจในองค์การโดยอาศัยข้อมูลปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรระดับล่างเพียงเล็กน้อย หรือแทบจะไม่ใช้ข้อมูลดังกล่าวเลย ในทางกลับกันถ้าบุคลากรระดับล่างสามารถให้ข้อมูลหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ องค์การก็จะมีการกระจายอำนาจสูง

จากผลการวิจัยของ Steers (1977: 61) พบว่า ยิ่งองค์การมีโครงสร้างสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด กล่าวคือ มีการรวมอำนาจมากมีการใช้แบบแผนเป็นทางการหรือใช้กฎเกณฑ์มากขึ้นเท่านั้น บุคคลในองค์การมักจะรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การว่ามีลักษณะเข้มงวดกวดขัน ปิดและนำหวั่นเกรง ส่วนองค์การใด ฝ่ายบริหารยอมให้บุคคลเป็นอิสระและใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการได้ และยิ่งฝ่ายบริหารสนใจต่อพนักงานยิ่งขึ้นเท่าไร บรรยากาศในการทำงานก็ยิ่งเป็นไปในทางที่ดีขึ้นเท่านั้น ซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศของการเปิดเผย ไว้เนื้อเชื่อใจกัน และมีความรับผิดชอบต่อกัน

Minzberg (1983: 9 -18) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ ดังนี้

1. ส่วนที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติงานขององค์การ (operating core) เป็นฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ซึ่งเป็นหัวใจขององค์การ มีความสัมพันธ์กับบทบาท ภาระหน้าที่ โดยมีหน้าที่ 4 ประการ คือ 1) หาทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ 2) การแปรรูปทรัพยากรให้ออกมาในสินค้าหรือบริการ 3) การจำหน่ายสินค้าหรือบริการ 4) ช่วยทำหน้าที่สนับสนุนในหน้าที่ด้านการหาทรัพยากรและแปรรูปทรัพยากร

2. ส่วนที่เป็นโครงสร้างระดับสูงขององค์การ (strategic apex) เนื่องจากองค์การมีความซับซ้อน จัดแบ่งงานเป็นฝ่าย / แผนกต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีการบังคับบัญชา โดยมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่บังคับบัญชา ใช้อำนาจในการควบคุม การดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและมีประสิทธิผลมากที่สุด มีหน้าที่ 3 ประการคือ 1) การบังคับบัญชาโดยตรง 2) การจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม 3) การพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ

3) ส่วนที่เป็นระดับกลาง (middle line) เป็นส่วนที่เชื่อมต่อกับส่วนที่เป็นแกนหลักโครงสร้างระดับสูง เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสายการบังคับบัญชา ขอบเขตการบังคับบัญชา ส่วนนี้จะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ตรวจการ ผู้นิเทศงานที่มีทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา และทำหน้าที่ในการตัดสินใจในกลยุทธ์การทำงานที่รับผิดชอบรวมไปถึงการประสานงานทั้งแนวนอนและแนวตั้ง ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติ และผู้บริหารในระดับเดียวกัน

4) ส่วนที่ทำหน้าที่ด้านเทคนิค (technical) กลุ่มนักวิเคราะห์ กลุ่มวางแผนงานพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ เป็นผู้เสนอวิธีการที่จะทำให้องค์การพัฒนาและมีประสิทธิภาพ ปรับองค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม กำหนดมาตรฐานงานและกำกับงาน นักวิเคราะห์ในส่วนนี้จำแนกเป็น 3 ประเภท 1) กลุ่มที่วิเคราะห์งาน (work study analyst) ทำหน้าที่วางระบบเทคนิค 2) กลุ่มที่มีหน้าที่ด้านการวางแผนและการควบคุม (planning and controlling) ทำหน้าที่เกี่ยวกับมาตรฐานเทคนิค 3) กลุ่มที่ทำหน้าที่ด้านบุคคล (personal analyst) ทำหน้าที่วางระบบในการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติ

5) ส่วนที่ให้การสนับสนุนทั่วไป (supportive) ทำหน้าที่เพื่อเสริมกิจการขององค์การ

Luthans (2002: 115–122) ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งโครงสร้างตามทฤษฎีดั้งเดิมไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบันได้ โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ นวัตกรรม จะเป็นโครงสร้างที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์การสมัยใหม่ ในลำดับแรก โครงสร้างองค์การที่เป็นทางเลือกของระบบราชการมี 2 รูปแบบ คือ โครงสร้างแบบโครงการ (project design) และโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix design) ต่อมาได้มีองค์การแบบเครือข่าย (network design) องค์การแบบแนวนอน (horizontal organization) และองค์การเสมือนจริง (virtue organization) โดยเฉพาะโครงสร้างแบบเมทริกซ์นั้น นิยมใช้ในองค์การภาครัฐในปัจจุบัน เพื่อรวมบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ ผนึกกำลังร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การที่ต้องการระดมความสามารถที่หลากหลาย เป็นการผนึกกำลัง (synergy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ

Hodge and Anthony (1990: 374) ระบุว่าโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล มีลักษณะดังต่อไปนี้

1) สามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด (goal accomplishment at least cost) การมีเครือข่ายของงานที่แตกต่างกันและบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2) มีนวัตกรรม (innovation) มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม

3) มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (flexibility and adaptiveness) มีการยืดหยุ่น เพื่อการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมและองค์การเอง

4) สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา (facilitation of human resource performance and development) ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและการวางแผนพัฒนาอาชีพ

5) สนับสนุนให้มีการประสานงานอย่างทั่วถึง (facilitation of coordination)

6) สนับสนุนให้มีกลยุทธ์ (facilitation of strategy)

โครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งโครงสร้างองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดภารกิจหรืองานที่รับผิดชอบ การจัดองค์การ การจัดระบบการทำงานหรือจัดรูปงานและจัดกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์การ จะเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในการจัดโครงสร้างองค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์การ 2) กำหนดทิศทางการทำงาน 3) สร้างความรู้สึกรักภักดีต่อกลุ่ม 4) ทำให้มีระบบการประสานงาน 5) ทำให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศ และ 6) ให้เกิดเสถียรภาพในองค์การ (Chung, 1987: 245) ในปัจจุบันโครงสร้างองค์การที่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนั้นจะต้องมีความยืดหยุ่น มีช่วงการบังคับบัญชาที่สั้น หรือมีโครงสร้างในลักษณะแบนราบ มีลักษณะของการประสานความร่วมมือระหว่างหลายฝ่ายงาน (cross-function) ที่มีการผนึกกำลัง (synergy) บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะ ความชำนาญในหน้าที่ ที่ให้เกิดกระบวนการดำเนินงานในเชิงบูรณาการ นำมาซึ่งความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ และคุณภาพของงานที่มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การต่อไป

1.2 เทคโนโลยี

Steers (1977: 70) ให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีว่าหมายถึง กระบวนการที่องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวบ่อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง

เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เทคนิค และกิจกรรมที่องค์การใช้ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต (Perrow, Denise and Rosseau cited in Daff, 1998: 119)

Rothwell and Kazanas (1992: 8) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไข คำถามซึ่งมักจะถูกถามบ่อยๆ ว่า "จะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร"

Robbins (1991: 492) แทนคำถามที่ว่าองค์การทำการแปลงสภาพของปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตได้อย่างไร ทุกๆ องค์การจะมีเทคโนโลยีอย่างน้อยหนึ่งประเภท เพื่อใช้สำหรับการแปลง งบประมาณ คนและทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นผลผลิตหรือบริการต่างๆ

ส่วน Hulin and Roznowski (cited in Scott, 1992: 227-228) ระบุว่าเทคโนโลยีเป็นการรวมทางกายภาพด้วยสติปัญญา หรือกระบวนการความรู้ โดยการนำวัตถุดิบมาแปลงเป็นผลผลิตโดยใช้เครื่องมือทางกายภาพ ร่วมกับกระบวนการทางปัญญาของความรู้

เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่องค์การนำมาใช้ให้กิจการงั้น เทคโนโลยีไม่เพียงแต่จะหมายถึงเครื่องมือเท่านั้นที่ใช้ในการดำเนินงาน แต่รวมไปถึงทักษะและความรู้ของพนักงาน และคุณลักษณะของวัตถุของงานที่ถูกสร้างขึ้นมา ระดับของเทคโนโลยี มี 2 แบบ คือ การผลิตและบริการ เทคโนโลยีการผลิต ประกอบด้วย กระบวนการผลิตแบบดั้งเดิม และระบบการผลิตโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่องค์การนำมาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตตามความต้องการขององค์การ ซึ่งอยู่ในรูปของเครื่องจักร เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ทักษะและความรู้ต่างๆ

Woodward (cited in Daft, 1998: 121-122) ได้ทำการศึกษาสเกลและการจัดองค์การของบริษัทที่ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของเทคนิคในกระบวนการผลิต เทคนิคที่มีความซับซ้อนหมายถึงขอบเขตของการเปลี่ยนไปใช้เครื่องจักรของกระบวนการผลิต ความซับซ้อนของเทคนิคสูง หมายถึง การปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่ใช้เครื่องจักร ความซับซ้อนของเทคนิคต่ำ หมายถึง พนักงานมีบทบาทหลักในกระบวนการผลิต และ Woodward ได้แบ่งกลุ่มของเทคโนโลยีออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) small-batch and unit production เทคโนโลยีขนาดเล็ก หรือระดับหน่วยงาน มุ่งสนองต่อความต้องการเฉพาะของลูกค้า ใช้พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติการ ไม่ใช้เครื่องจักรในระดับสูง ผลิตตามความต้องการของลูกค้า 2) large-batch and mass production เทคโนโลยีขนาดใหญ่ระดับโรงงานเป็นกระบวนการผลิตที่มีลักษณะการให้ผลผลิตระยะยาวด้วยมาตรฐานที่ชัดเจน เป็นแบบแอสเซมบลีไลน์ ผลผลิตจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า 3) continuous process production เทคโนโลยีที่เป็นกระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง เป็นเทคโนโลยีที่ใช้เครื่องจักรในกระบวนการผลิตทั้งหมด

ส่วน Thompson (cited in Hodge and Anthony, 1988: 441-443) แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกันต่อเนื่องกันยาว (long-linked technology) ซึ่งมีลักษณะงานหลายๆ อย่างเกี่ยวเนื่องพึ่งพาอาศัยกัน 2) เทคโนโลยีที่เป็นสื่อ (mediating technology) มีลักษณะเชื่อมโยงหน่วยงานเอกเทศเข้าด้วยกัน โดยให้การใช้ระเบียบปฏิบัติที่มีมาตรฐานเดียวกัน และ 3) เทคโนโลยีแบบเข้มข้น (intensive technology) การใช้เทคโนโลยี ลักษณะพิเศษเฉพาะด้านตามความจำเป็นและความต้องการของผู้ใช้บริการหรือผลผลิต ส่วน Perrow ได้แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 4 ประเภทคือ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ฝีมือ (craft technology) 2) เทคโนโลยีเฉพาะ (nonroutine technology) 3) เทคโนโลยีที่ใช้ประจำ (routine technology) และ 4) เทคโนโลยีทางวิศวกรรม (engineering technology)

เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ หากมีการเปลี่ยนแปลงของงานก็จะมีผลให้เทคโนโลยีเปลี่ยนตามไปและในทางกลับกัน หากเทคโนโลยีมีการปรับเปลี่ยนไปก็จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนระบบงานและการบริหารงานด้วย Burns and Stalker (อ้างใน สุทธิพงษ์ ยงค์มด, 2543: 65) กล่าวว่า เทคโนโลยีแบบงานประจำ มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศที่เน้นกฎเกณฑ์เข้มงวดกดขี่ โดยมีการไว้วางใจและสร้างสรรค์ต่ำ ส่วนองค์การที่ใช้เทคโนโลยีคล่องตัว และมีการเปลี่ยนแปลงง่าย จะมีบรรยากาศการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจ สร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของ Woodward ที่กล่าวว่าองค์การ ซึ่งมีเทคโนโลยีแตกต่างกัน จำเป็นต้องใช้โครงสร้างและลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันไป

Van de Ven et.al (อ้างใน สุทธิพงษ์ ยงค์มด, 2543: 66) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและการประสานงานในองค์การ และได้เสนอเทคโนโลยีในองค์การว่า ภารกิจประจำที่ใช้เทคโนโลยีง่ายๆ สามารถประสานด้วยกลไกต่างๆ ภารกิจพิเศษที่ใช้เทคโนโลยีซับซ้อนสามารถประสานด้วยการประชุมกลุ่ม ภารกิจประจำวันที่ใช้เทคโนโลยีที่พึ่งพิงกันสามารถประสานด้วยกลุ่ม หรือตัวบุคคล สำหรับองค์การใหญ่ต้องมีการประสานกลไกด้วยกฎเกณฑ์ นโยบาย การสื่อสารแบบทางการ แสดงว่าเทคโนโลยี และขนาดของหน่วยปฏิบัติงานในองค์การขนาดใหญ่มีอิทธิพลต่อวิธีการประสานงานขององค์การ

เทคโนโลยีนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแต่ละประเภทขององค์การ เทคโนโลยีประกอบด้วย เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ตลอดจนความรู้ และทักษะของพนักงานที่ใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต องค์การแต่ละประเภทจะมีการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงานขององค์การ และเทคโนโลยีมีผลต่อการบริหารงาน (ระดับสายการบังคับบัญชา การประสานงาน การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ) บรรยากาศขององค์การและการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม

ตัวแปรย่อยด้านลักษณะของสภาพแวดล้อมประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บรรยากาศขององค์การ (organizational climate) และวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture)

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง Steers (1977: 165) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ ความสามารถในการ

การคาดคะเน หรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้ภาวะแวดล้อม และระดับของความจำเป็นหรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจากการมีอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกต่อองค์การนั้น เป็นความจำเป็นที่การบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงการออกแบบขององค์การ เทคโนโลยี วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมขององค์การให้สอดคล้องหรือสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกองค์การได้อย่างเหมาะสม เกิดผลดีและนำไปสู่การอยู่รอดขององค์การ

2.2 สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

2.2.1 บรรยากาศขององค์การ

Tagiuri (1968 cited in Stringer, 2002: 8) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การเป็นคุณภาพของความสัมพันธ์อย่างคงทนของสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ ซึ่ง ก) เป็นประสบการณ์ที่สืบทอดกันมาโดยสมาชิก ข) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และ ค) สามารถอธิบายได้ในรูปของค่านิยมกลุ่มเฉพาะของคุณลักษณะขององค์การ

Chung and Megginson (1981: 244) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่าการรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้นื้อเชื่อใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัล การจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีของคนในองค์การ

Reddin (1988: 64) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ และเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่นๆ

Cherrington (1994: 469-470) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพ บรรยากาศขององค์การ จึงอาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศบางองค์การมากกว่าและปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์การอื่น

Stringer (2002: 9) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่าเป็นผลรวมและรูปแบบของสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการบริหาร การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลในองค์การ และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และบรรยากาศขององค์การของแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ขององค์การนั้นๆ

Lussier (2002: 429) ระบุว่ามิติของบรรยากาศขององค์การ ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง เป็นระดับของข้อจำกัดของสมาชิก เช่น จำนวน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2) ความรับผิดชอบ เป็นระดับของการควบคุมตนเองต่องานที่แต่ละคนรับผิดชอบ 3) รางวัล เป็นระดับของการให้รางวัลแก่ความพยายามของบุคลากรและการลงโทษอย่างเหมาะสม 4) ความอบอุ่น เป็นระดับของความพึงพอใจต่อมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ 5) การสนับสนุน เป็นระดับของการได้รับความช่วยเหลือโดยผู้อื่นและประสบการณ์ในการร่วมมือ 6) ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดี เป็นระดับของความเป็นเอกลักษณ์และความจงรักภักดีต่อองค์การ และ 7) ความเสี่ยง เป็นระดับที่สนับสนุนให้มีการเผชิญกับความเสี่ยง

Cherrington (1994: 470-471) กล่าวถึงตัวแปรที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์การ ประกอบด้วย

1) ค่านิยมต่อการบริหารจัดการ (managerial values) ค่านิยมของผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์การ เนื่องจากค่านิยมจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ค่านิยมหรือการรับรู้ของบุคลากรจะเป็นอิทธิพลที่สำคัญต่อความเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เติบโตหรือการมีส่วนร่วม ความไม่เป็นกันเองหรือเป็นมิตร และมีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าค่านิยมของผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความซื่อสัตย์ในองค์การ

2) แบบของผู้นำ (leadership style) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อองค์การที่สร้างความแตกต่างจากบรรยากาศที่มาจากผลของผู้บริหารผู้ซึ่งเป็นบุคคลดำเนินการตัดสินใจที่สำคัญทุกๆ เรื่อง และยังคงไว้ซึ่งการควบคุมที่เข้มงวด

3) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (economic conditions) เมื่อเศรษฐกิจเติบโต องค์การร่ำรวย ผู้บริหารกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยงสูง สมาชิกขององค์การจะเกิดความรู้สึกมั่นคง ซึ่งตรงกันข้ามกับเมื่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

4) โครงสร้างขององค์การ (organizational structure) คุณลักษณะหลายประการ

ของโครงสร้างขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ เช่นองค์การที่มีความสัมพันธ์ในการรายงานผลอย่างเคร่งครัด มีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่เข้มงวด มีแนวโน้มทำให้บรรยากาศขององค์การเป็นแบบราชการ ไม่มีความอบอุ่นและความเป็นกันเอง

5) ลักษณะของสมาชิกในองค์การ (characteristics of the members) บุคลิกภาพของสมาชิกในองค์การจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในองค์การ องค์การที่มีสัดส่วนจำนวนมากของพนักงานสูงอายุ หรือการศึกษาต่ำ จะมีบรรยากาศเฉื่อย แต่ต่างจากองค์การที่มีพนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่ในวัยหนุ่ม – สาว มีการศึกษาสูงและมีความมุ่งมั่น

6) ความเป็นสหภาพ (unionization) การคงอยู่หรือไม่อยู่ของสหภาพแรงงานจะมีอิทธิพลต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและแรงงานจะมีแนวโน้มเป็นทางการสูงขึ้น และเป็นปรปักษ์ เมื่อพนักงานมีการโหวตเสียงให้มีการก่อตัวสหภาพ และเจรจาเพื่อตกลงเกี่ยวกับค่าจ้างหรือสวัสดิการต่างๆ เกี่ยวกับแรงงาน

7) ขนาดขององค์การ (organization size) องค์การขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่มีความเคร่งครัด ความเป็นราชการ มากกว่าองค์การขนาดเล็ก และองค์การขนาดเล็กง่ายต่อการสร้างบรรยากาศแห่งความสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความเป็นปึกแผ่นมากกว่าองค์การขนาดใหญ่

8) ธรรมชาติของงาน (nature of the work) ชนิดของงานและรูปแบบของอุตสาหกรรมจะสร้างความเป็นลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์การ

Davis (1981) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ต่างต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์การ เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ Davis ได้ระบุว่าบรรยากาศองค์การที่ดีนั้น จะต้องมียอดประกอบดังต่อไปนี้ 1) คุณภาพของผู้นำ 2) ปริมาณของความไว้วางใจกัน 3) การสื่อสารที่เป็นทั้งทางลงล่างและขึ้นสู่เบื้องบน 4) ความรู้สึกว่างานที่ทำเป็นประโยชน์ 5) ความรับผิดชอบ 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) ความกดดันอย่างมีเหตุผลของงาน 8) โอกาสในการก้าวหน้า 9) การจัดระบบโครงสร้างและการควบคุมที่สมเหตุสมผล และ 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

บรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และพึงพอใจต่องาน องค์ประกอบที่สำคัญต่อบรรยากาศองค์การที่ดีนั้น ได้แก่ โครงสร้างองค์การที่เรียบง่าย มีความกระฉับกระชวยในบทบาทหน้าที่และเน้นการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน และการมีช่องทางการสื่อสารหลายๆ ช่องทาง และรวมไปถึงค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานขององค์การ ตลอดจนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น

2.2.2 วัฒนธรรมองค์การ

Ouchi (1983 cited in Schneider B.,1990: 115) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นกลุ่มของสัญลักษณ์ ระเบียบแบบแผน และเรื่องเล่า ซึ่งสื่อสารภายใต้ค่านิยมและความ

เชื้อขององค์การไปสู่พนักงาน ส่วน Daft (1998: 368) ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐาน ซึ่งสมาชิกขององค์การมีอยู่ร่วมกันและสั่งสอนแก่สมาชิกใหม่ในทางที่ถูกต้อง Kilmann (1985 cited in Lunenberg and Ornstein, 1996: 60) นิยามวัฒนธรรมองค์การหมายถึง ปรัชญา อุดมคติ ความเชื่อ ความรู้สึก ข้อสมมติพื้นฐาน ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่มีร่วมกันของบุคคลในองค์การ จากนิยามของนักวิชาการที่กล่าวมา จะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติพื้นฐาน และบรรทัดฐาน ส่วน Schein (1992: 12) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนของข้อสมมติพื้นฐานที่ถูกสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาโดยกลุ่มบุคคลในองค์การที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยการเผชิญกับปัญหาที่มีการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมและการบูรณาการภายในองค์การ ซึ่งแบบแผนดังกล่าวเป็นแบบแผนที่สมเหตุสมผลและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ และถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นหลังต่อไปเพื่อให้เกิดการรับรู้ แนวคิด ความรู้สึกเพื่อนำไปสู่การแสดงออกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น

จากนิยามของวัฒนธรรมองค์การข้างต้น พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงกลุ่มของค่านิยม ความเชื่อ ความรู้สึก เจตคติ บรรทัดฐาน และความคาดหวังของสมาชิกในองค์การที่ยึดถือร่วมกันเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ หรือแสดงออกอย่างเหมาะสม ซึ่งวัฒนธรรมขององค์การใดๆ นั้นจะมีการพัฒนาและถูกสั่งสมกันมาเพื่อถ่ายทอดแก่สมาชิกสืบไป

Schein (1990: 14) ได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับ ตามการสังเกตได้จนถึงระดับที่ไม่สามารถมองเห็น ได้แก่ สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น เช่น ศิลปะ เทคโนโลยี และรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นได้ (artifacts and creations) ระดับที่ 2 ค่านิยม (values) ที่สามารถตรวจสอบได้จากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและการเห็นพ้องต้องกันโดยสังคมนั้นๆ และระดับที่ 3 ข้อสมมติพื้นฐาน (basic assumption) ซึ่งได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมา

Luthans (2002: 124-126) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ วัฒนธรรมหลัก (dominant culture) เป็นกลุ่มของค่านิยมหลักที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การ ถ้าเราพูดถึงวัฒนธรรมองค์การจะหมายถึงวัฒนธรรมหลักนั่นเอง ส่วนวัฒนธรรมย่อย (sub-culture) เป็นกลุ่มของค่านิยมร่วมของสมาชิกในกลุ่มย่อยๆ ขององค์การ ซึ่งจะมาจากความสัมพันธ์ในแนวตั้งและแนวนอนก็ได้ โดยสมาชิกภายในกลุ่มย่อย เช่น ระดับฝ่ายหรือหน่วยได้ร่วมสร้างขึ้นมา แต่วัฒนธรรมย่อยจะมีจุดอ่อนถ้าหากเกิดไปขัดแย้งกับวัฒนธรรมหลักหรือวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ และ Robbins (1998: 596-597) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมแข็ง (strong culture) และวัฒนธรรมอ่อน (weak culture) ว่าวัฒนธรรมแข็งเป็นค่านิยมร่วมขององค์การที่ยึดถืออย่างกว้างขวางของสมาชิกในองค์การ สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับค่านิยมหลักและมีความผูกพันต่อ

ค่านิยมนั้น วัฒนธรรมแข็งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ เพราะว่ามีระดับของการมีส่วนร่วมสูงในการสร้างเป็นวัฒนธรรมเพื่อเป็นการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก ส่วนวัฒนธรรมอ่อนเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกขององค์การไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัดและอย่างกว้างขวาง หรือเป็นวัฒนธรรมที่ขาดการยอมรับของสมาชิกในองค์การนั่นเอง

Robbins (1998: 601) ระบุถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมไว้ดังนี้ 1) กำหนดขอบเขตของบทบาท ซึ่งสร้างมาจากความแตกต่างระหว่างองค์การต่างๆ 2) สร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์สำหรับสมาชิกขององค์การ 3) สนับสนุนเพื่อการสืบทอดความผูกพันแก่คนกลุ่มใหญ่มากกว่าส่วนบุคคล 4) เพิ่มความมั่นคงของระบบสังคม ยึดเหนี่ยวบุคคลในองค์การให้มีมาตรฐานที่พึงพอใจร่วมกันในการที่จะพูดหรือกระทำการใด และ 5) สร้างความรู้สึกและกลไกควบคุมแบบแผนของเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1990: 50) ได้ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะของหน้าที่ต่อองค์การ คือ วัฒนธรรมช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานของกลุ่ม 1) การอยู่รอดและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และ 2) การบูรณาการกระบวนการภายในองค์การเพื่อความสามารถที่จะอยู่รอดและการปรับตัวต่อไป

Smircich (1983) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับของสมาชิกในองค์การ และส่งผลถึงความมีเสถียรภาพ ภาพพจน์ที่ดีขององค์การ เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่มองเห็นและไม่สามารถมองเห็นได้ จะอยู่ในรูปของแบบแผนที่เป็นแนวปฏิบัติของบุคคลภายในองค์การ อันสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติพื้นฐาน เจตคติ บรรทัดฐาน และความคาดหวังที่สมาชิกในองค์การยึดถือร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เจตคติและประสิทธิผลรวมของบุคลากร อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การยังส่งผลต่อกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็น การจูงใจภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการควบคุม การประเมินผลและระบบการให้รางวัล ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการศึกษาการนำวัฒนธรรมองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการส่งเสริมให้องค์การมีวัฒนธรรมที่แข็ง (strong culture) และสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่เอื้ออำนาจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อเป็นแบบแผนของวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกใน

องค์การ และนำไปสู่การหลอมรวมความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงของบุคลากรในการร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจขององค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในขณะนั้น ๆ และรองรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์การต่อไป

3. ลักษณะของบุคคลในองค์การ

ตัวแปรย่อยของด้านลักษณะของบุคคลในองค์การประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ (organizational attachment) และการจูงใจ (motivation)

3.1 ความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร นับว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในการที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่ง Luthans (2002: 235) ระบุว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญมากและเป็นสิ่งที่ทำลายหลักในศตวรรษที่ 21

ภรณ์ กীরติบุตร (2529: 94) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคลากรมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Baron and Greenberg (1990: 173-174) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทัศนคติที่มีต่อองค์การ เป็นการสะท้อนถึงขอบเขตที่แต่ละบุคคลแสดงตนต่อองค์การ และเกี่ยวข้องกับองค์การ ระดับความผูกพันต่อองค์การสูง แสดงถึงบุคลากรมีลักษณะดังนี้

- 1) ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก
- 2) เต็มใจที่จะทำงานให้องค์การ และ
- 3) ปรรณอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ

Steers (1991: 290) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์การ และ 3) มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมากต่อไป ความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับองค์การ แต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า

Luthans (2002: 235) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การมีลักษณะเป็นทัศนคติ ส่วนใหญ่นิยามใน 3 ลักษณะ คือ 1) ปวารณาอย่างแรงกล้าที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ 2) มีความเต็มใจทำงานให้กับองค์การด้วยความพยายามในระดับสูง และ 3) มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นทัศนคติที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ

Steers and Porter (1991: 291) ได้ระบุว่า การศึกษาความผูกพันต่อองค์การแตกต่างจากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์การ เป็นการศึกษาที่กว้างขวางกว่าความพึงพอใจในการทำงานโดยสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวม ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นการมุ่งเฉพาะเกี่ยวกับงาน

2) ความผูกพันต่อองค์การเป็นความคาดหวังที่มีความแน่นอนและนานกว่าความพึงพอใจในการทำงานที่แสดงเฉพาะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน

รูปแบบของ 3 องค์ประกอบที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์การ โดย Meyer และ Allen (cited in Luthans, 2002: 237) ประกอบด้วย 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective commitment) เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีความผูกพันและความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ 2) ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน (normative commitment) สิ่งที่พนักงานจะต้องยึดถือหรือเป็นสิ่งที่กดดันจากผู้อื่นในองค์การและ 3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (continuance commitment) แสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลมีความผูกพันกับองค์การนั้น เพราะว่ามีเหตุผลทางผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การเมื่อออกจากองค์การหรือสิ้นสุดการทำงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับของการแสดงตนของบุคคลที่มีความผูกพัน หรือความปวารณาอย่างแรงกล้าในการเป็นสมาชิกขององค์การที่ยอมรับในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การจะปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เต็มใจและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

Steers (1977: 290) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับประสิทธิผลขององค์การดังนี้ 1) บุคลากรซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงต่อองค์การมักจะมี ความปวารณาอย่างมากที่จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การบรรลุเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Koch and Steers (1976) 2) เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ บุคคลจะมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่าการทำงานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้องค์การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Steers and Porter (1991: 295-296) ได้สรุปถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความสูง อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานนาน แรงจูงใจ ด้านความสำเร็จ และระดับการศึกษาสูง

2) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ

3) โครงสร้างขององค์การ ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

4) ประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ทศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยา ได้แก่ ทศนคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์การ การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

แนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การ

Luthans (2002: 237-238) ได้เสนอแนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

1) ยึดมั่นผูกติดกับค่านิยมเป็นอันดับแรก โดยการเขียนแสดงให้ทุกคนได้รับทราบ และผู้บริหารจะต้องบอกกล่าว ตอกย้ำ อย่างสม่ำเสมอ

2) ทำความกระจ่างและสื่อสารพันธกิจขององค์การ สร้างให้เกิดค่านิยมต่อการปฏิบัติงาน โดยการให้การปฐมนิเทศและฝึกอบรม สร้างประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

3) ประกันในความยุติธรรมขององค์การ สร้างความเข้าใจในขั้นตอนที่ยังข้องใจหรือไม่กระจ่าง โดยเปิดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง

4) สร้างจิตสำนึกของความเป็นชุมชนร่วมกัน สร้างค่านิยมพื้นฐานของความเป็นหนึ่งเดียว การใช้ประโยชน์ร่วมกันและความเป็นทีมงานโดยการทำงานร่วมกัน

5) สนับสนุนการพัฒนาพนักงานในหน้าที่ทำทนาย เพิ่มและเสริมพลังอำนาจแก่พนักงาน

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรนำมาซึ่งความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ และเต็มใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการนำองค์การไปสู่ความมีประสิทธิผลต่อไป และในปัจจุบันองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสูง ส่งผลให้องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การและรวมไปถึงการจัดกำลังคนที่เหมาะสม (right sizing) จากภายใต้

สภาวะการณ์ดังกล่าว ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่สามารถช่วยให้องค์การสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ไปด้วยดี

3.2 การจูงใจ

โดยปกติแล้วจะมีคำตั้งแต่หนึ่งหรือมากกว่าที่ประกอบอยู่ในความหมายของคำว่า การจูงใจ คำดังกล่าวคือ ความปรารถนา (desires) ความต้องการ (wants) ความมุ่งหวัง (wishes) เป้าประสงค์ (aims) เป้าหมาย (goals) ความต้องการจำเป็น (needs) แรงขับ (drives or motives) และสิ่งตอบแทน (incentives) (Luthans, 2002: 249) Campbell และคณะ (1970 cited in Gibson and others, 2000: 125) ได้ระบุว่า การจูงใจเป็นการกระทำที่ประกอบด้วย 1) ทิศทางของพฤติกรรม 2) ความแข็งขันต่อการตอบสนอง และ 3) ความคงทนของพฤติกรรม ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการจูงใจไว้ดังนี้

Robbins (1998: 168) กล่าวว่า การจูงใจเป็นความตั้งใจของความพยายามของบุคคลในระดับสูง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ ภายใต้เงื่อนไขของความสามารถที่พยายามให้เกิดความพึงพอใจ ตามความต้องการของแต่ละบุคคล

Vroom (1964 cited in Steers and Porter, 1991: 5) การจูงใจเป็นกระบวนการจัดการทางเลือกจากหลายๆ ทางเลือก ตามความสมัครใจของบุคคลหรือองค์การระดับล่าง

Campbell and Pritchard (1976 cited in Steers and Porter, 1991: 5) การจูงใจเป็นการกระทำของชุดของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ในการอธิบายถึงทิศทาง ความเข้มและความต่อเนื่องของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่มีผลต่อความถนัด ทักษะและความเข้าใจต่องานและข้อจำกัดจากสภาวะอิทธิพลของสภาพแวดล้อม

Hoy and Miskel (1991: 168) การจูงใจเป็นแรง (forces) แรงขับ (drives) ความต้องการจำเป็น (needs) และความเครียด (tension states) หรือ กลไกอื่นๆ (mechanism) ที่ก่อให้เกิดและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน (ด้วยความเต็มใจ) เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล

Boron and Schunk (cited in Slavin, 1994: 231) ระบุว่า การจูงใจหมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมกับความเต็มใจภายใต้ความต้องการ ความสนใจ และเมื่อมีการกระทำหรือได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขแล้วก็จะได้รับสิ่งตอบแทนตามที่บุคคลต้องการโดยผู้รับมีความพึงพอใจ

จากความหมายของการจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวได้ว่า การจูงใจหมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความปรารถนา ความมุ่งมั่นในการกระทำกิจกรรมใดๆ ด้วยความเต็มใจ โดยมี

ความตั้งใจ ความสนใจ และความพยายามในระดับสูง เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ยังผลต่อความพึงพอใจแก่บุคคลนั้นๆ

Luthans (2002: 249–250) ได้กล่าวว่า กระบวนการของการจูงใจเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (needs) แรงขับ (drives) และสิ่งตอบแทน (incentives) โดยมีรูปแบบของความสัมพันธ์ คือ



โดยที่ความต้องการ (needs) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดความสมดุลทางด้านร่างกายและจิตใจ จากนั้นก็เกิดแรงขับ (drives) เพื่อที่จะช่วยบรรเทาความต้องการโดยแรงขับเกิดขึ้นในร่างกายและจิตใจไปสู่การกระทำเพื่อมุ่งไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทน (incentives) ซึ่งเป็นจุดสุดท้ายของวงจรของการจูงใจ จึงทำให้เกิดสภาวะของความสมดุลและขจัดแรงขับออกไป

ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (content theories of motivation) คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need) มาสโลว์ได้แบ่งระดับความต้องการของบุคคลออกเป็น 5 ระดับ จากระดับความต้องการพื้นฐานไปจนถึงระดับความต้องการสูงสุดของบุคคล อันได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัยมั่นคงทางสังคม การมีชื่อเสียง การยอมรับนับถือ และประสบความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริสเบอร์ก (Herzberg's two-factor theory) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (intrinsic) และปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยเกื้อหนุน (hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอก (extrinsic) ส่วนทฤษฎี อีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's E.R.G. theory) ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ระดับ คือความต้องการดำรงชีวิต (existence) สัมพันธภาพ (relatedness) และการเจริญก้าวหน้า (growth) และทฤษฎีการจูงใจของ แมคคิลแลนด์ (achievement motivation) ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (achievement) หรือ n A ch การสัมพันธ์ (affiliation) หรือ n A ff และอำนาจ (power) หรือ n Pow กลุ่มทฤษฎีที่เป็นเนื้อหาของการจูงใจที่ได้กล่าวมานั้นเป็นทฤษฎีที่ต้องการทราบถึงปัจจัยภายในของบุคคลที่มาจูงใจบุคคลนั้นๆ โดยเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล มีความปรารถนา (desires) และใช้ความตั้งใจ (will) ที่เป็นส่วนหนึ่งของจิต (mind) นำไปสู่พฤติกรรมที่ทำให้ความปรารถนานั้นบรรลุความสำเร็จ อย่างไรก็ตามแม้แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจจะไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมมนุษย์ได้เพียงพอแต่ก็เป็นแนวในการทำนายและอธิบายพฤติกรรมมนุษย์และในทางปฏิบัติสามารถนำไปปรับใช้ได้ในการบริหารองค์กร

ทฤษฎีการจูงใจที่เป็นกระบวนการ (process theories of motivation) ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom's expectancy theory) โดยเหตุผลของทฤษฎีนี้คือความพยายามของบุคคลในการทำงานเพื่อบรรลุผลการปฏิบัติ อันเป็นผลมาจากผลตอบแทนที่ตนเองพอใจ โดยมีการเลือกวิธีดำเนินการเพียงอย่างเดียวที่เขาคิดว่าดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทางที่แตกต่างกัน ซึ่งตัวแปรพื้นฐานของทฤษฎีนี้ได้แก่ การเลือก (choice) ความคาดหวัง (expectancy) และความพอใจ (preference) ซึ่งหมายถึง คุณค่า (valence) เป็นคุณค่าที่บุคคลบรรลุซึ่งผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน นอกจากตัวแปรดังกล่าวแล้วยังมีเครื่องมือ (instrumentality) ที่บุคคลใช้เชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติ ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam's equity theory) ซึ่งเสนอว่าบทบาทความเสมอภาคที่มีต่อแรงจูงใจ คือ การที่คนเราเปรียบเทียบตัวป้อน (inputs) กับผลลัพธ์ (outcome) ของตนกับบุคคลอื่นในการทำงาน ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) ซึ่งแบ่งเป็นการเสริมแรงทางบวก (positive reinforcements) ได้แก่ รางวัล คำชมเชย และจ่ายโบนัส ส่วนการเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) เช่น การลงโทษ (punishment) และการระงับ (extinction)

ส่วนทฤษฎีตัวแบบการจูงใจของ พอร์เตอร์ และลอเลอร์ เป็นตัวแบบการบูรณาการของการจูงใจ (an integrating model of motivation) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ และรางวัล (ผลตอบแทน) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานของแต่ละคนที่จะต้องใช้ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะของแต่ละบุคคล

นรา สมประสงค์ (2536 อ้างใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540: 64) ได้สรุปความสำคัญของการจูงใจไว้คือ 1) ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร 2) ช่วยเสริมสร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 3) ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร 4) ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์กร 5) ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น 6) ช่วยให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย 7) ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และ 8) ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

Gibson and Others (1992: 327-335) ได้เสนอโปรแกรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มแรงจูงใจแก่บุคคลในการปฏิบัติงาน คือ การเพิ่มคุณค่าของงาน (job enrichment) และการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน (relating pay to job performance) ซึ่ง Herzberg ได้บรรยายถึงการเพิ่มคุณค่าของงาน คือ การพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของบุคคลโดยการสร้างงานให้แก่บุคคลนั้นๆ งานมีลักษณะเฉพาะ ขยายขอบเขตของการบรรลุความสำเร็จและการยอมรับ เป็นงานที่มีความท้าทายและความรับผิดชอบสูงและโอกาสที่แต่ละ

บุคคลมีความก้าวหน้าและเติบโตสูง โดยคำนึงถึงการสร้างเงื่อนไขของงานกับการจ่ายค่าตอบแทน โครงสร้างองค์การ การสื่อสารและการฝึกอบรม ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นที่บุคคลพึงมีสิทธิโดยชอบธรรม การเพิ่มคุณค่าของงานจะเน้นทั้งการเพิ่มขอบเขตและความลึกของงาน โดยมีทิศทางหลักของงาน 5 ประการคือ 1) ความหลากหลาย (variety) 2) งานที่ทำอย่างมีเกียรติ คือ มอบหมายให้ทำงานทั้งหมดไม่ใช่เพียงบางส่วน 3) งานที่มีความสำคัญ (task significance) 4) อิสระในการดำเนินงาน (autonomy) และ 5) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback)

ส่วนการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานจะอยู่ในรูปประโยชน์พิเศษที่ให้กับพนักงานนอกเหนือจากค่าจ้าง อันได้แก่ การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต ค่าใช้จ่ายในวันหยุด และค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนการทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ

การจูงใจเป็นกลไกที่สำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งองค์การโดยผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความพยายาม ความมุ่งมั่น ความตั้งใจในการกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยความเต็มใจ และการให้เกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน ซึ่งปัจจัยที่จะจูงใจให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงพื้นฐานความต้องการของบุคคล ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ ในการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมแก่บุคคลอันจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ตัวแปรย่อยของด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) การติดต่อสื่อสาร (communication) ภาวะผู้นำ (leadership) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management)

4.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การของผู้บริหารเป็นอย่างมาก การบริหารจะต้องเป็นการบริหารเชิงรุกที่เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงจากอดีตที่มักเน้นเฉพาะสภาพแวดล้อมในขณะนั้นขององค์การ แต่จะเปลี่ยนมาเป็นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลในอนาคตเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดการพัฒนาและศึกษาเรื่องกลยุทธ์ (strategy)

Glueck (1988: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ที่ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้

Certo and Peter (1990: 5) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำๆ (iterative) อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน (continuous) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้วยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน (steps) ต่อเนื่องตลอดเวลาเป็นวัฏจักรไป ซึ่งได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (performing an environmental analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (establishing organizational direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (formulating organizational strategy)
4. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (implementating organizational strategy)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (strategic exercising control)

Dess and Miller (1993: 9) แสดงส่วนประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ส่วน คือ

- 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis)
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)
- 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)

Thompson and Strickland (1998: 3-4) เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยงาน 5 ประการ คือ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (developing strategic vision and business mission)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives)
3. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (crafting a strategy to achieve the objectives)
4. การปฏิบัติการและการบริหารกลยุทธ์ (implementing and executing the strategy)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทบทวนพัฒนาการใหม่ๆ และกระตุ้นการแก้ไขปรับปรุง (evaluating performance, monitoring new developments, and initiating corrective adjustments)

จากที่นักวิชาการได้ให้ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้หลายแบบ แต่มีแบบที่มีลักษณะสำคัญร่วมกันเป็นแกนสำคัญใน 3 ขั้นตอน ตามที่ Dess and Miller ได้เสนอไว้คือ ขั้นตอน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ รายละเอียดของขั้นตอนแต่ละขั้นตอน มีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคาม (opportunities and threat) ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร (strength and weakness) รวมไปถึงการศึกษา การประเมินผลข้อมูลที่สำคัญในการแก้ไขปัญหา หรือใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อวินิจฉัยตัดสินใจในการบริหารว่าจะดำเนินการปรับตัวอย่างไร จึงจะเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ด้วยเหตุที่ว่าองค์กรในปัจจุบันมีสภาพเป็นองค์กรระบบเปิดจะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในลักษณะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องมีความสมดุลกันด้วย รวมทั้งสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะมีผลหรือมีอิทธิพลทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทและยุทธศาสตร์ในการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยมากขึ้น และ Steers (1977: 95-99) ได้ให้ทรรศนะในด้านอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการทำนายสิ่งแวดล้อมในอนาคต 2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม 3) ระดับเหตุผลขององค์กร ซึ่งทั้งสามประการนี้ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อม ในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพผลขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย ปัจจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม การเมือง และเทคโนโลยี ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน คือ ปัจจัยด้านองค์กร การตลาด การเงิน การผลิต หรือปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรและบุคลากร

ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการประมาณการขนาดของการเสี่ยงและคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร เป็นการพิจารณาจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรทรัพยากรมีมากน้อยและมีคุณภาพเพียงใด กลยุทธ์ที่ดีจะต้องสร้างขึ้น จากการใช้

ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

2. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์คือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด โดยมีฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ในข้อ 1 การวางแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ (mission) และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (strategic objectives) และการกำหนดแผนงานหลัก (major plans) นโยบาย (policies) และกลยุทธ์ย่อย (sub strategies) โดยกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ หรือวิธีดำเนินการ หรือเทคนิคการปฏิบัติซึ่งเป็นวิธีการอันแยบคายในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกที่ได้ผ่านการคิด การไตร่ตรอง อย่างรอบคอบ และได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสูง ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้ระบุไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2537: 5)

การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ คือการพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับภารกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์การว่า ตั้งขึ้นเพื่ออะไร และบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นจะได้เป็นเครื่องชี้นำองค์การให้สามารถดำเนินกิจการได้มั่นคงเติบโตอย่างเหมาะสม ถูกต้อง ซึ่งหมายถึง การอยู่รอด (survival) การทำกำไร (profitability) ขนาดและการแบ่งส่วนตลาด (size and market share) และการทำประโยชน์แก่สังคม (social contribution) ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ องค์การ ควรยึดลูกค้าเป็นหลัก การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย เป็นการแจกแจงพันธกิจและวัตถุประสงค์ออกเป็นแผนงานหลักต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามที่องค์การต้องการ แผนงานหลักนี้หมายถึง แผนงานและโครงการใหม่ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้พันธกิจและวัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับนโยบายจะเป็นพื้นฐานของแผนงานและทำให้โครงการสำเร็จ

ส่วนสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์คือการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกขึ้นเพื่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่ง Byars (1992: 13) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ส่วนรวม กลยุทธ์เฉพาะหน่วยธุรกิจและกลยุทธ์ปฏิบัติการ

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

เป็นขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ไปดำเนินการ โดยอยู่ในรูปของแผนงานต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ปัจจัยที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จคือ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บุคลากร กระบวนการบริหารงาน เทคโนโลยี การควบคุมและภาวะผู้นำของผู้บริหาร

Dess and Miller (1993: 320-324) ได้ ระบุ ปัจจัย ด้าน ผู้นำ เชิง กลยุทธ์ (leadership strategy) และปัจจัยการควบคุมกลยุทธ์ (strategic control) จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

1) การกำหนดทิศทาง (setting direction) ขององค์การทั้งในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ วิธีการต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง เข้าใจความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด (stakeholders) ขององค์การและสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดทิศทางให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนไม่แน่นอน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (strategic vision) ในการตอบสนองแบบรุกหน้า (proactive strategy) และการจัดกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (contingency)

2) การออกแบบองค์การ (designing the organization) เป็นการประเมินองค์การและจัดการออกแบบ เปลี่ยนแปลงองค์การในด้านโครงสร้างระบบ ทีมงานและกระบวนการต่างๆ ขององค์การที่จำเป็นต่อการเกิดผลลัพธ์ เป้าหมาย ความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และไวต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์รอบด้าน

3) การปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศและคุณธรรม (installing a culture emphasizing excellence and ethics) เพื่อให้บุคลากรของทุกฝ่ายในองค์การมีค่านิยม ความเชื่อ วิสัยทัศน์ บรรทัดฐานของความเป็นเลิศในองค์การร่วมกัน และผู้นำจะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมจากคุณธรรม ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณและมาตรฐานขององค์การให้เกิดขึ้นในวิถีทางที่ถูกต้อง ยุติธรรมและเหมาะสม

ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงมีบทบาทที่สำคัญต่อการนำพาองค์การให้พ้นจากสภาวะวิกฤต นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลง สร้างจิตสำนึก ร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เกิดจากการระดมความคิดของทุกคนในองค์การ ผู้บริหารจำต้องมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ประกอบการ ผู้จัดการ ผู้จูงใจ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประสานงาน ผู้ให้คำแนะนำ ผู้แก้ไขปัญหา ผู้ตัดสินใจ ผู้สนับสนุนส่งเสริมและผู้ควบคุมตามแต่สถานการณ์

Glueck (1988: 376) ได้เสนอขั้นตอนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ใน 2 ลักษณะคือ

1) การวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดำเนินการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงตามเวลาที่กำหนด เพื่อหาผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าที่ยอมรับได้ แล้ววิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไข

2) การวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยภายนอกคือ สภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงและยอมทำให้ผลลัพธ์เกิดความเบี่ยงเบนด้วยการกำหนดข้อสมมติฐานของสภาพแวดล้อมแล้วประเมินสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด หากมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์กำหนดไว้จะต้องปรับปรุง เป้าหมาย กลยุทธ์และแผนงาน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารที่ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์การเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้แรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมั่นคงและสามารถดำรงไว้ซึ่งสถานะภาพขององค์การตลอดไป ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ องค์การจะต้องสร้างความเข้าใจและการมีพันธสัญญาต่อวิสัยทัศน์ขององค์การให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ทั้งนี้เพื่อการยอมรับในทิศทางและเป้าหมายสูงสุดขององค์การร่วมกัน จะเป็นพลังที่จะผลักดันให้เกิดการผนึกกำลังไปสู่การบรรลุเป้าหมายในที่สุด

4.2 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเปรียบเทียบกับเส้นชีวิตขององค์การทุกองค์การ ในฐานะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์การเข้าด้วยกัน การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางในการนำปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมสู่องค์การ และส่งผลผลิตจากองค์การสู่สภาพแวดล้อมต่อไป สำหรับผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการตัดสินใจ การติดตามงานและการแก้ไขให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น และจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารใช้เวลาประมาณ 80% กับการติดต่อสื่อสาร (Lunenberg and Ornstine, 1996: 177)

Scott and Mitchell (1976 cited in Robbins, 2001: 310-311) ได้ระบุถึงหน้าที่ของการสื่อสารในองค์การ มี 4 ประการคือ

1) การสื่อสารมีหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารแบบเป็นทางการจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามนโยบายและบทบาทหน้าที่หรือไม่ ในขณะที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ก็จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มไปด้วยเช่นกัน เช่น เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานไปรบกวนสมาชิกของกลุ่มมากเกินไป พวกเขา

เขาจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ยับยั้ง หรือควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของกลุ่ม

2) การสื่อสารเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ซึ่งการสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการที่จะปฏิบัติให้ดีขึ้นนั้นควรทำอะไรตลอดจนการรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพต่อไปและเสริมพลังให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) การสื่อสารจะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแก่กลุ่มบุคลากร โดยที่การสื่อสารจะเป็นกลไกพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้สึกต่างๆ ต่อกัน เช่น ความรู้สึกพึงพอใจ หรือไม่สมหวัง อันจะนำไปสู่การเติมเต็มของความต้องการทางด้านสังคมของบุคลากร

4) การสื่อสารจะช่วยสนับสนุนข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจทั้งในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ (Robbins, 2001: 285-286) ดังนี้

1) แหล่งข่าวที่ต้องการสื่อสาร (the communication source) ข่าวสารที่ต้องการสื่อสารจะต้องมีแหล่งที่มา มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสาร

2) การส่งรหัส (encoding) ผู้ส่งสารจะต้องแปลงข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร โดยการประมวลผลความคิดให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น คำพูด รูปภาพ กริยาท่าทาง หรือแผนผัง เพื่อให้ผู้รับเข้าใจเงื่อนไข 4 ประการ ที่มีผลต่อการส่งรหัส คือ ทักษะ เจตคติ ความรู้และระบบสังคม และวัฒนธรรมของผู้ส่งรหัส

3) ข่าวสาร (message)

4) ช่องทางการสื่อสาร (channel) หมายถึง สื่อกลางที่เป็นช่องทางการเดินของข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร อาจจะเป็นช่องทางที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ถ้าเป็นช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการมาจากองค์การดำเนินการซึ่งข่าวสารจะเกี่ยวข้องกับงานของบุคลากร ส่วนช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะเป็นข่าวสารส่วนบุคคลหรือสังคม

5) การถอดรหัส (decoding) – 6) ผู้รับสาร (receiver) การแปลความหมายข่าวสารจากผู้ส่งสาร ซึ่งก่อนที่ข่าวสารจะถึงผู้รับสารนั้น ข่าวสารที่อยู่ในรูปสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ถูกส่งมาตามช่องทางต่างๆ จะถูกแปลให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจได้ ประเด็นที่สำคัญสำหรับการสื่อสารที่จะให้ผู้รับสารได้เข้าใจข่าวสารตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารนั้นขึ้นอยู่กับ

ทักษะจากแหล่งที่ส่งสารในการเขียนหรือการพูด และผู้รับสารจะต้องมีทักษะในการอ่านหรือฟัง เช่นกัน และยังมีข้อจำกัดของทักษะ เจตคติ ความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรมอีกด้วย

7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback loop) เป็นการตรวจสอบถึงความสำเร็จในการสื่อสารว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้น ผู้รับสารสามารถเข้าใจข่าวสารตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร ชัดชัดหรือประสบปัญหาในจุดใดเพื่อที่จะหาทางแก้ไขต่อไป

ทิศทางการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์การโดยทั่วไป มีทิศทางการสื่อสาร ดังนี้

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) เป็นการสื่อสารตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา จากผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติ เช่น คำแนะนำลักษณะงาน ประกาศ หรือคำสั่งต่างๆ ของหน่วยงาน นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือและสิ่งพิมพ์ต่างๆ ของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของการสื่อสารรูปแบบนี้ เพื่อให้บุคลากรทราบแนวทางเกี่ยวกับลักษณะงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานตลอดจนให้บุคลากรเกิดความซึ้งซาบในเป้าหมายขององค์การ (Katz and Kahn, 1978: 440)

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) องค์การที่มีประสิทธิผล ต้องการสื่อสารแบบนี้พอๆ กับความต้องการการสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะอยู่ในลักษณะของการประชุมพนักงาน open door policy จดหมายจากพนักงาน และการมีส่วนร่วมของกลุ่มทางสังคม เช่น กีฬา ทัศนศึกษา งานรื่นเริง การสื่อสารแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เสนอปัญหาหรือให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการรับทราบข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3) การสื่อสารแบบแนวนอน (horizontal communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในฝ่าย / แผนกด้วยกันหรือระหว่างฝ่าย / แผนก เป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคล

4) การสื่อสารแบบแนวทแยง (diagonal communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นน้อยกว่าวิธีอื่นๆ ใช้ในสถานการณ์ที่สมาชิกขององค์การไม่สามารถใช้วิธีการสื่อสารผ่านช่องทางอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากทิศทางการสื่อสารที่กล่าวมา ข่าวลือ (grapevine) เป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้ 1) มีการส่งข้อความได้อย่างรวดเร็ว 2) สื่อสารด้วยปาก 3) มี

การจัดการกับเหตุการณ์ที่ผิดปกติ 4) เป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคคลมากกว่าประเด็นอื่นๆ 5) มักมีการสร้างข่าวลือ โดยเฉพาะระดับคนงาน 6) ใช้หัวใจผู้ปฏิบัติงานได้

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล จะเป็นความต้องการพื้นฐานที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Merryman A. 1996 cited in Luthans, 1998: 465) Barnard (1968 cited in Luthans, 1998: 466) ได้เสนอองค์ประกอบ 7 ประการที่สำคัญในการสื่อสารและสามารถคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์อย่างแท้จริงขององค์การ องค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่

- 1) ช่องทางการสื่อสารจะต้องมีความชัดเจนและแน่นอน
- 2) มีช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่แน่นอนแก่สมาชิกทุกคนในองค์การ
- 3) เส้นทางสื่อสารจะต้องสั้นและตรงประเด็นเท่าที่เป็นไปได้
- 4) เส้นทางสื่อสารอย่างเป็นทางการจะต้องถูกใช้งานได้อย่างปกติ
- 5) บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการสื่อสารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถ

และมีจำนวนเพียงพอ

- 6) เส้นทางสื่อสารจะต้องไม่ถูกรบกวนในขณะที่มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 7) ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

การปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์การ

ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีกิจกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร 2 ประการคือ 1) ปรับปรุงเนื้อหาข่าวสาร (message) ที่ต้องการสื่อความหมาย 2) ค้นหาวิธีการปรับปรุงวิธีการที่จะให้บุคลากรเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร กล่าวคือจะต้องเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย เทคนิคที่จะช่วยให้บรรลุกิจกรรม 2 ประการ ที่กล่าวมา มีดังนี้ (Gibson, Ivancich and Donnally, 2000: 415-418)

1) การติดตามผล (following up) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข่าวสารที่ได้ส่งไปนั้น ผู้รับสาร รับรู้ หรือเข้าใจตรงกับวัตถุประสงค์ หรือไม่

2) การสื่อสารเป็นไปตามกฎระเบียบ (regulating information flow) หลักการที่ยอมรับของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นแก่บุคลากรว่าสารที่ส่งไปนั้นถึงมือผู้บริหารแน่นอน

3) การใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประโยชน์ (utilizing feedback) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสหรือเปิดช่องทางสำหรับ รับฟัง การตอบสนองของผู้รับข่าวสาร การเปิดโอกาสให้เข้าพบในลักษณะการเผชิญหน้า (face to face) องค์การที่มีสุขภาพดีนั้นต้องการสื่อสารจากล่างขึ้นบนที่มีประสิทธิผล

- 4) ความเข้าใจถึงความคิด ความรู้สึกของผู้อื่น (empathy) เพื่อลดอุปสรรค สิ่งขัดขวางต่างๆ เพื่อนำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิผล
 - 5) การส่งสารซ้ำ (repetition) ยึดหลักของการเรียนรู้ ใช้เมื่อแน่ใจว่ามีบางส่วนของข่าวสารไม่กระจ่างแจ้ง
 - 6) การสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (encouraging mutual trust) ด้วยข้อจำกัดเรื่องเวลา ผู้บริหารไม่สามารถติดตามผล หรือรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากบุคลากรได้ตลอดเวลา ภายใต้เหตุการณ์ดังกล่าว การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นและไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการสื่อสาร
 - 7) การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (effective timing)
 - 8) ใช้ภาษาที่เรียบง่าย (simplifying language)
 - 9) การรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (effective listening) เน้นการเป็นผู้ฟังที่ดี
- การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญในการบริหารงานในองค์การให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ ถ่ายทอดตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และกฎ ระเบียบ การปฏิบัติต่างๆ ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์การเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมไปถึงการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การจัดข้อขัดแย้งภายในองค์การ การสร้างความเป็นฝักใฝ่ขององค์การ นำไปสู่การมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การให้มีทักษะในการสื่อสารที่ดี สร้างระบบ กลไกและเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้มีเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4.3 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือศิลปะของการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Koontz, O'Donnel and Wehrich, 1986: 397)

Stogdill (1974: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการจัดการของกลุ่มในการพยายามที่จะตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Robbins (1998: 347) ระบุว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ Koontz and O'Donell (1955 cited in Stogdill, 1974: 11)

ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมในการจูงใจโน้มน้าวบุคคลให้เกิดการร่วมมือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Bass and Avolio (1993: 49) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในการกระทำกิจกรรมใดๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้ศิลปะ การจูงใจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการประพฤติปฏิบัติอย่างเต็มใจเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

Hersey and Others (1996: 9-10) ได้ระบุว่าผู้นำต้องมีความสามารถ 3 ประการคือ

1) การวินิจฉัย (diagnosing) ความสามารถที่จะเข้าใจสภาพการณ์ต่างๆ ในปัจจุบัน และมีความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันจะนำไปสู่การบริหารงานในเชิงรุกที่จะต้องเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง

2) การปรับตัว (adapting) เป็นความสามารถทางพฤติกรรม นำไปสู่การปรับพฤติกรรมและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อเป็นการปิดช่องว่างระหว่างสภาพการณ์ปัจจุบันกับสิ่งที่เรามุ่งหวังให้สำเร็จ

3) การสื่อสาร (communicating) เป็นความสามารถในกระบวนการ ถ้ามีความเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ แล้ว ก็สามารถที่จะปรับพฤติกรรมและกระบวนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อให้บุคคลอื่นเข้าใจและยอมรับและจะนำไปสู่การบรรลุสิ่งที่เราต้องการ

Kouzes and Posner (1987 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544: 37) ได้สรุปคุณลักษณะหรือการกระทำ หรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเป็นเลิศ 5 ประการ คือ

1) ทำทายกระบวนการ (challenge the process) การริเริ่มกระบวนการใหม่ๆ ที่นำมาซึ่งความเจริญเติบโตขององค์การ ทำให้ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะชี้ให้บุคลากรตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงและนำทีมให้มุ่งการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญพิเศษอยู่ตลอดเวลา การปลดปล่อยประเพณีปฏิบัติเก่าๆ ก็คือการใช้ทีมงานที่มีความร่วมมือกัน (cooperative teams) สำหรับการดำเนินกิจการต่างๆ ภายในองค์การ

2) ดลบันดาลภาพฝัน (inspire a shared vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทีมหรือองค์การควรจะเป็น กำหนดพันธกิจที่ทุกคนรับรองและยอมรับ พร้อมทั้งเป้าประสงค์ที่สามารถชี้นำทิศทางความพยายามของสมาชิก ผู้นำจะต้อง

2.1 มีวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่องค์การควรจะเป็น

2.2 สื่อสารวิสัยทัศน์ด้วยความกระตือรือร้นตามพันธสัญญา

2.3 ทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและมีความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.4 สร้างวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของเหตุและผลตามทฤษฎีและการวิจัย พร้อมทั้งประยุกต์วิธีการดำเนินงานที่ดี

3) ชยัณณถา่ (enable others to act) ผู้น้าจ้่าเป็นต้อพยายาสร้างควาแข็งแรงงให้กั้บผู้ตามด้วการให้อ้านาจในการตัดสินใจ (empowerment) มีปฏิสัมพันธ์กั้บสมาชิกแบบเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศแห่งควาไว้เนื้อเชื้อใจ พร้อมทั้งรับผิดชอบและตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิด สม่่าเสมอ โดยใช้กระบวนการกลุ่มและเป็นรายบุคคลด้วทักษะทางสังคม (social skills)

4) ให้อ้ากำลังใจเป็นนิจ (encourage the heart) ผู้น้าต้อแสวงหาวิธีการที่จะทำให้อสมาชิก เพื่อร่วมงานรู้สั้กภาคภูมิใจในควาสำเร็จของตนเอง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้อเกิดกำลังใจในการทำงานต้อไป ด้วการแสดงความยินดีเป็นการส่วนตั้และฉลองควาสำเร็จเป็นกลุ่มพร้อมกั้บแจกของที่ระลึกที่เหมาสม

5) พุด ทำ คิด เป็นแบบอย่าง (model the way) ทำตามที้อสอนและสอนตามที้อทำ (do what you preach and preach what you do) เป็นสิ้่งที่ผู้น้าต้อกระทำ ผู้น้าต้อเป็นแบบอย่างที้อดีสำหรับผู้ร่วมงาน โดยการใช้อวิธีการแห่งควาร่วมมือและกล้าเสี่ยงเพื่อเพิ่มพูนควาชำนาญการทั้งทางด้านการงานและส่วนตั้

Nanus (1992: 11-15) กล่าวถึงผู้น้าที่มีประสิทธิผล สำหรับยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้น้าจ้่าเป็นต้ออาศัยการกระทำ 4 ประการอย่างสมคูล คือ

1) ต้อมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในการให้อคำแนะนำ สนับสนุนและการจูงใจ

2) ต้อมีความสามารถในการมุ่งมองในการใช้อประโยชน์จากข้อได้เปรียบจากปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกั้บบุคคลภายนอกที้อมีความสัมพันธ์กั้บองค์กร ได้แก่ ผู้ลงทุน ลูกค้่า หรือคณะกรรมการที่ปรึกษาทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน เงื่อนไขตลาด ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และสภาพแวดล้อมต้อๆ ที้อมีอิทธิพลต้อองค์กร

3) ต้อมีความสามารถในการเติมแต่ง ปรับปรุงขันตอนการดำเนินงานขององค์กรในด้านการพัฒนาสินค้าหรือการบริการ กระบวนการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ โครงสร้างองค์กร และระบบข้อมูลข่าวสาร

4) สามารถพยากรณ์หรือคาดการณ์อนาคต ประเมินสภาพการณ์และเตรียมการเพื่อ

พัฒนามุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และเศรษฐกิจระดับโลก ตลอดจนการเตรียมรับมือวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องปฏิบัติตามทบาท 4 ประการ โดยให้ความสำคัญเท่าๆ กัน คือ 1) ผู้กำหนดทิศทาง (direction setter) กำหนดทิศทางขององค์การในอนาคตให้ชัดเจนด้วยการมีวิสัยทัศน์ 2) ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (change agent) มีความสามารถในการทำนายพัฒนาการของปัจจัยภายนอกและประเมินเพื่อนำมาใช้ในองค์การ ส่งเสริมให้มีนวัตกรรม เสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร มีความยืดหยุ่นในการบริหารและกล้าเผชิญกับความเสี่ยงอย่างรอบคอบ 3) ผู้เจรจาต่อรอง (spokeman) มีความสามารถในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถเจรจาต่อรองกับองค์การอื่นๆ และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับภายนอกในการแลกเปลี่ยนแนวคิด ทรัพยากร การสนับสนุน และข้อมูลข่าวสารสำหรับองค์การ และจะต้องเป็นสื่อกลาง ข้อมูลข่าวสารระดับโลก สร้างสิ่งจูงใจและความตื่นตัวต่ออนาคตขององค์การ และ 4) ผู้ฝึกสอน (coach) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและพันธสัญญากับบุคลากรเพื่อความสำเร็จขององค์การ สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ นับถือให้เกียรติแก่กันและกัน ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการเรียนรู้และเติบโตก้าวหน้า ยกระดับขีดความสามารถของพนักงานเพื่อบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การให้พ้นจากวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่องค์การจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำที่มีความสามารถ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและคาดการณ์หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เพื่อการเตรียมการรับความเปลี่ยนแปลงด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) การปรับตัว แสดงออกซึ่งความสามารถทางพฤติกรรม และ 3) การสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเข้าใจในสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุ อีกประการที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องแสดงบทบาทต่อไปนี้ ในระดับที่ให้ความสำคัญเท่าๆ กันคือ 1) ผู้กำหนดทิศทาง คือการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารและกล้าเผชิญกับความเสี่ยงอย่างรอบคอบ 3) ผู้เจรจาต่อรองประสานความร่วมมือกับองค์การอื่นๆ การสร้างเครือข่ายด้านต่างๆ ที่สามารถนำมาเป็นปัจจัยในการดำเนินการขององค์การ และ 4) ผู้ฝึกสอนสร้างวิสัยทัศน์และพันธสัญญาร่วมกับบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การร่วมกันและเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้น ดังนั้นความมีประสิทธิผลขององค์การจะเกิดขึ้นได้นั้นย่อมต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

4.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุที่องค์การจะต้องมีการปรับตัวด้านต่างๆ ให้เท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไม่มีองค์การใดที่หยุดนิ่งอยู่กับที่โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้าก็ทำให้องค์การเหล่านั้นล้าสมัยลงและประสบกับภาวะถดถอย (decline) หรือไม่หลงเหลือสถานภาพของการเป็นองค์การอีกต่อไป (the death of organization) (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2543: 78)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ดังคำกล่าวที่ว่า "Change management is about people dimension" งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์การให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ และปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ (กิ่งแก้ว แพทย์ปฏิพัทธ์, 2543: 72)

- 1) องค์การต้องมีการวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี (planned change)
- 2) ผู้นำที่เกี่ยวข้องต้องเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น (active leadership)
- 3) การจัดการด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร
- 4) เป้าหมายและประโยชน์ที่องค์การต้องการนั้นต้องมีความชัดเจน
- 5) ประสิทธิภาพของการสื่อสารถึงผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงความถี่ของการสื่อสารด้วย
- 6) การสร้างวัฒนธรรมขององค์การเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์การ
- 7) การจัดการด้านระบบของการตอบแทนหรือการให้รางวัล

Paton and McCalman (2000: 36-37) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้สหวิทยาการโดยจะต้องใช้ทักษะ ทรัพยากร การสนับสนุน และความรู้ ดังตัวอย่าง

- ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญ และจะต้องประยุกต์ทั้งในและระหว่างที่บริหาร
- สร้างแรงจูงใจและผู้นำต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- ความสามารถในการสนับสนุนและรวมกิจกรรมระดับกลุ่มและบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ
- ทักษะในการเจรจาและชักจูงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก
- การวางแผนและการควบคุมกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องถูกนำมาใช้
- ความสามารถในการบริหารบุคลากรทั้งในระดับเดียวกัน ระดับที่สูงกว่าและระดับล่างตลอดจนระหว่างกลุ่ม

- ความรู้และการสนับสนุนให้เกิดการชักจูง เป็นเหตุผลที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ Kimbrough and Burkett (1990: 134-151) ได้แสดงความเห็นไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่ต่อเนื่องกัน 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ควรได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น
- 2) การเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเสนอความคิดของตนให้คณะครูได้รับรู้ ทั้งนี้โดยใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 3) สร้างแรงจูงใจให้แก่คณะครู ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและต้องการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ
- 4) แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ
- 5) ลงมือปฏิบัติ พึงระลึกไว้เสมอว่าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรจะได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อมๆ กับการลงมือปฏิบัติ
- 6) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ควรจะได้มีการวางแผนเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยให้มีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ
- 7) การเผยแพร่ เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นแล้ว ควรจะได้มีการเผยแพร่ไปยังโรงเรียนอื่นๆ หรือหน่วยงานการศึกษาอื่นๆ

วัฒนธรรมองค์การในฐานะตัวสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

จากที่ได้กล่าวแล้วในหัวข้อวัฒนธรรมองค์การว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนการส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานและบรรลุซึ่งประสิทธิผลขององค์การต่อไป อีริคคัต กัมบรอนาร์กซ์ (2542: 48-49) ได้ระบุถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

- 1) กล้าเสี่ยง มีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ๆ สามารถยอมรับความผิดพลาดได้

สนับสนุนให้ปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม พร้อมทั้งส่งเสริมหลักสูตรการเรียนเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง ให้เกียรติคนออกความคิดเห็นคนแรก ส่งเสริมด้านการแสดงออก ผู้บริหารสนใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการฉลองความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงใหม่

3) การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่ภายนอก มีการแบ่งปันข้อมูลและเต็มใจให้คำปรึกษาแก่กันและกัน พร้อมทั้งสำรวจการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ๆ ภายนอกองค์กร

4) การมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีการเฉลี่ยผลประโยชน์และชื่อเสียงให้แก่กันและกัน

5) ความรู้สึกมีอำนาจและมีความสามารถ มีการกระจายอำนาจให้อิสระในการทำงาน ปลุกฝังทัศนคติให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความหมายแก่องค์กร

6) ความเชื่อในการลงมือกระทำ เน้นผลการปฏิบัติงาน ความรวดเร็วและปฏิบัติตามสัญญา พร้อมทั้งสร้างปทัสถานที่ส่งเสริมให้มีการนำความคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติ

ในสภาพปัจจุบันและอนาคตที่องค์กรต่างๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างหนักหน่วง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นช่วงเวลาแห่งวิกฤติการณ์ไปได้ องค์กรจะต้องมีความพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอที่จะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปรับโครงสร้าง ขนาดองค์กร การเพิ่มทักษะของบุคลากรให้มีความสามารถหลายๆ ด้าน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการที่จะโน้มน้าวเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการกระทำกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่ทำได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 การจัดการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การจัดการศึกษาพยาบาล : วิทยาลัยพยาบาล

การจัดการศึกษาด้านสุขภาพและอนามัย ได้เริ่มขึ้นพร้อมๆ กับการจัดตั้งองค์กรเพื่อรับผิดชอบงานสาธารณสุขอย่างเป็นทางการ คือ กรมพยาบาล ในปี พ.ศ.2431 ซึ่งกรมพยาบาลในสมัยนั้นนอกจากจะมีหน้าที่ในการให้การรักษาพยาบาล ป้องกันโรคแล้วยังมีหน้าที่จัดตั้งโรงเรียนนางผดุงครรภ์ ซึ่งโรงเรียนนางผดุงครรภ์ได้จัดตั้งสำเร็จ โดยพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ของสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ ณ โรงพยาบาลศิริราช เมื่อปี พ.ศ.2439 โดยใช้ชื่อว่า โรงเรียนแพทย์ผดุงครรภ์และพยาบาลหญิง และนับเป็นโรงเรียนเริ่มแรกของโรงเรียนพยาบาลและผดุงครรภ์ในเวลาต่อมา โรงเรียนดังกล่าวนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตนางผดุงครรภ์ออกไปช่วยในการทำคลอดแผนปัจจุบันและให้ความรู้กับประชาชนทั้งในด้านการเตรียมตัวก่อนคลอด ระยะเวลาคลอดและหลังคลอด รวมทั้งการเลี้ยงดูเด็กทารก โดยมีแพทย์ที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศเป็นครูสอน (ผกา เศรษฐจันทร์ และคณะ, 2529: 75) ต่อมามีการโอนงานการรักษาพยาบาลไปขึ้นตรงต่อกระทรวงธรรมการ กระทรวงมหาดไทย จนในที่สุดปี พ.ศ.2461 ก็มีประกาศจัดตั้งกรมสาธารณสุขส่งผลให้โรงเรียนแพทย์ผดุงครรภ์และพยาบาลหญิงโอนไปอยู่กับโรงพยาบาลศิริราชขึ้นตรงกับกรมมหาวิทยาลัย และในปี พ.ศ.2473 กรมสาธารณสุขจึงจัดตั้งโรงเรียนผดุงครรภ์ ณ วชิรพยาบาล โดยมีหลักสูตรเพียง 1 ปี ผลิตนางผดุงครรภ์ ไปปฏิบัติงานในเขตหัวเมืองเพื่อลดอัตราการตายของมารดาและทารก (ผกา เศรษฐจันทร์ และคณะ, 2529: 79)

การสาธารณสุขของประเทศไทยมีการพัฒนาเรื่อยมาเป็นลำดับ หลังจากมีการจัดตั้งกระทรวงสาธารณสุขแล้ว ในปี พ.ศ.2485 ก็มีการจัดตั้งโรงพยาบาลตามหัวเมืองต่างๆ เพื่อให้บริการการรักษาพยาบาลกับประชาชนขึ้นหลายแห่ง ก่อให้เกิดความขาดแคลนบุคลากรสาธารณสุขทุกประเภทที่จะให้บริการกับประชาชน การผลิตแพทย์พยาบาลในสมัยนั้นเป็นหน้าที่ของกรมมหาวิทยาลัยแพทย์ ซึ่งไม่สามารถผลิตแพทย์ พยาบาลและบุคลากรอื่นๆ ทันทต่อความต้องการใช้ของกระทรวงสาธารณสุขได้ ดังนั้น ในปี พ.ศ.2485 กระทรวงสาธารณสุขจึงได้ประกาศจัดตั้งโรงเรียนพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขขึ้นเป็นแห่งแรก ณ โรงพยาบาลกลาง (ซึ่งต่อมาปรับเปลี่ยนเป็นโรงเรียนพยาบาลโรงพยาบาลหญิง ภายหลังที่โอนโรงพยาบาลกลางให้เทศบาลนครกรุงเทพฯ) (ผกา เศรษฐจันทร์ และคณะ, 2529: 178)

ความขาดแคลนพยาบาลและบุคลากรช่วยงานด้านสาธารณสุขอื่นๆ คงมีอยู่ต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากรัฐบาลได้มีนโยบายในการสร้างโรงพยาบาลจังหวัดให้ครบทุกจังหวัด โรงพยาบาลชุมชนครบทุกอำเภอ สถานีอนามัยครบทุกตำบล นับตั้งแต่เริ่มใช้แผนพัฒนาการสาธารณสุขตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (2505-2509) จนถึงแผนพัฒนาการสาธารณสุขฉบับที่ 7 (2535-2539) (กระทรวงสาธารณสุข, 2530: 24-35) เมื่อมีความขาดแคลนบุคลากรสาธารณสุข และหน่วยงานทางการศึกษาโดยตรง ไม่สามารถผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการได้ กระทรวงสาธารณสุขจึงได้ขยายการผลิตนักศึกษาในสายพยาบาลวิชาชีพมากขึ้น เพื่อออกไปปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในภูมิภาค โดยหากพิจารณาการเพิ่มจำนวนการผลิตนักศึกษาพยาบาลวิชาชีพ จะพบว่ามี การเพิ่มจำนวนในการผลิตมากขึ้นในทุกแผนพัฒนาการสาธารณสุข และเมื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาก็ต้องเพิ่มจำนวนวิทยาลัยที่จัดสอน ในหลักสูตรดังกล่าวเพิ่มขึ้น จากโรงเรียนเพียง 1 แห่ง ในปี พ.ศ.2489 เป็น วิทยาลัยพยาบาลและวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 35 แห่ง ในปี พ.ศ.2544 และปัจจุบันมีจำนวน 31 แห่ง เปิดสอน หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (4 ปี) หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ปี 3-4 ต่อเนื่อง)

นอกจากการผลิตนักศึกษาในหลักสูตรสายงานพยาบาลแล้ว กระทรวงสาธารณสุข ยังได้ดำเนินการเปิดโรงเรียนเจ้าพนักงานสาธารณสุข ทำการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรพนักงานอนามัยหลักสูตร 1 ปี โดยเริ่มเปิดสอนตั้งแต่ปี พ.ศ.2500 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ด้านการสุขาภิบาลและการป้องกันโรคประจำอยู่ที่สถานีอนามัย ต่อมาในปี พ.ศ.2534 ได้ปรับเปลี่ยนเป็นหลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตร์ 2 ปี และเปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาเป็นวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ในปัจจุบัน วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร มีจำนวน 7 แห่ง และเมื่อรัฐบาลมีนโยบายให้สร้างโรงพยาบาลให้ครบทุกอำเภอนั้น นอกจากจะส่งผลกระทบต่อการบริหารรักษาพยาบาลแล้ว งานด้านทันตกรรม งานเภสัชกรรมชุมชน งานด้านชันสูตรโรค งานด้านรังสีวิทยา งานด้านเวชระเบียนของโรงพยาบาลชุมชนก็เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเช่นกัน เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรดังกล่าว กระทรวงสาธารณสุขจึงจัดตั้งโรงเรียนทันตภิบาล ในปี พ.ศ.2510 และโรงเรียนเจ้าพนักงานเภสัชกรรมหลักสูตร 2 ปี ในปี พ.ศ.2526 ขึ้น ภายใต้การบริหารของวิทยาลัยการสาธารณสุข (การผลิตเจ้าหน้าที่เภสัชกรรม หลักสูตร 1 ปี ผลิตตั้งแต่ปี พ.ศ.2513 – 2527) จัดตั้งโรงเรียนเจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ สาขาพยาธิวิทยา โรงเรียนเวชสถิติ เพื่อช่วยงานด้านการเวชระเบียนของโรงพยาบาล

ในการจัดตั้งโรงเรียนและวิทยาลัยต่างๆ ของกระทรวงสาธารณสุขเพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนบุคลากรในสายงานต่างๆ ดังกล่าวแล้วนั้นส่งผลให้เกิดความหลากหลายของการจัดการศึกษา มีสถาบันทางการศึกษามากมายจัดกระจายอยู่ในกรมต่างๆ 5 กรม แต่การผลิตเป็นไปในรูปของการผลิต เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานตนมากกว่าจะคำนึงถึงการพัฒนางานสาธารณสุขโดยส่วนรวม ไม่มีเอกภาพในการจัดการศึกษาและกำหนดมาตรฐานของหลักสูตร การจัดสรรงบประมาณไม่มีความเป็นธรรมระหว่างกรม กองที่จัดการศึกษาในหลักสูตรระดับเดียวกันและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของบุคลากรด้านสาธารณสุข ไม่สามารถที่จะพัฒนางานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัญหาของการสาธารณสุขและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (คณะทำงานวิชาการ, 2535: 55)

การดำเนินการเพื่อให้มีการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพ และพัฒนางานการศึกษาให้มีความเสมอภาคกันในทุกหลักสูตรของวิทยาลัยต่างๆ คณะกรรมการระดับชาติ ได้เสนอให้กระทรวงสาธารณสุขรับโครงสร้างในด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรเสียใหม่โดยจัดให้มีองค์กรที่รับผิดชอบงานการศึกษาเพียงองค์กรเดียวภายใต้ชื่อ “สถาบันพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข” และองค์กรนั้นเป็นองค์กรระดับเทียบเท่ากรม แต่มีฐานะและโครงสร้างพิเศษสำหรับการบริหารสถาบันทางการศึกษา มีลักษณะเป็นหน่วยบัญชาการกลาง ที่ทำหน้าที่กำหนดและกำกับนโยบาย บริหาร ประสานงาน สนับสนุนและบริการ กำกับดูแลสถาบันการศึกษาที่ตั้งกระจายอยู่ใน 5 กรม เข้าไว้ด้วยกัน (คณะทำงานวิชาการ, 2525: 55) และจากข้อเสนอดังกล่าวแล้วนั้น ประกอบกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขในการพัฒนางานสาธารณสุขให้ครอบคลุมประชาชนและมีเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไปปฏิบัติงานในระดับอำเภอ ตำบลมากที่สุด กระทรวงสาธารณสุขจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากร ในที่สุดก็เสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ และเสนอให้คณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา และได้มีประกาศพระราชกฤษฎีกา ในหนังสือราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 110 ตอนที่ 22 วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2536 กำหนดให้มี สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขขึ้นในกระทรวงสาธารณสุข มีฐานะเทียบเท่ากรม

สถาบันพระบรมราชชนกเป็นหน่วยงานที่เปลี่ยนชื่อมาจากเดิมคือ สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และกิจการบริหารบางส่วน of กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 จากผลของกฎหมายทำให้เกิดการรวมหน่วยงานด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรจากสำนักงานปลัด

กระทรวง กรมอนามัย กรมการแพทย์ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กรมควบคุมโรคติดต่อ ทั่วประเทศ
กันทั้งหมด

ปัจจุบันสถาบันพระบรมราชชนก มีวิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราช
ชนนี ที่อยู่ในสังกัดสถาบันจำนวน 31 แห่ง และวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จำนวน 7 แห่ง
วิทยาลัยนักรบริหารสาธารณสุข 1 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข 1 แห่ง

บทบาทหน้าที่ของสถาบันมี 5 ประการ คือ

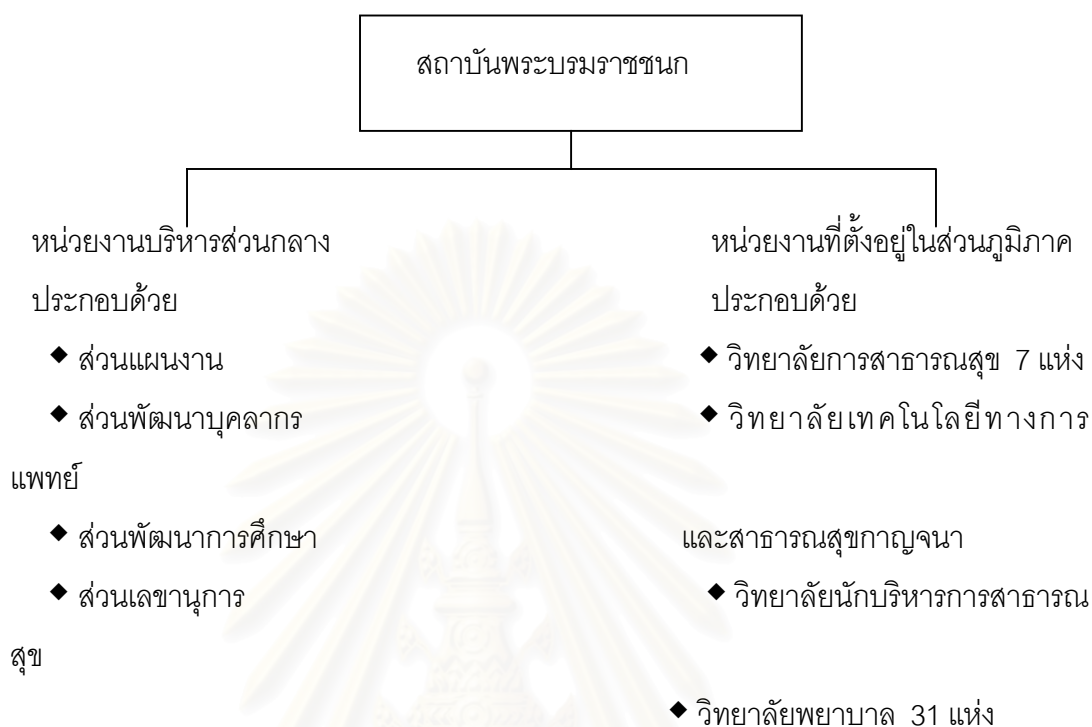
1. เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและความต้องการ ในด้านการ
ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข
2. จัดทำแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขให้สอดคล้อง
และตอบสนองนโยบายและความต้องการกำลังคนด้านสาธารณสุขของกระทรวง
ที่เกี่ยวข้อง
3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขและประสานงานกับหน่วยงานอื่น
ที่เกี่ยวข้อง
4. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษาและการฝึกอบรม
บุคลากร
5. ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
เกี่ยวข้อง

โครงสร้างการจัดองค์กรสถาบันพระบรมราชชนก

จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าว สถาบันพระบรมราชชนกได้จัดโครงสร้างของ
สถาบันและกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 8 โครงสร้างในการบริหารงานของสถาบันพระบรมราชชนก



ที่มา : สถาบันพระบรมราชชนก ปฏิทินวางแผนงาน ,2548

บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล

วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข โดยมีบทบาทหน้าที่ตามบันทึก สธ. 0213/466 ลงวันที่ 25 มกราคม พ.ศ.2538 ดังต่อไปนี้ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2540: 141)

1. ผลิตกำลังคนด้านสาธารณสุข
2. พัฒนาสมรรถนะกำลังคนด้านสาธารณสุข
3. วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับกำลังคนด้านสาธารณสุข
4. จัดบริการสาธารณสุขสาธิตที่เหมาะสม
5. บริการวิชาการด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่สังคม
6. ส่งเสริม ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การพัฒนาสังคม และ

ประชาธิปไตย

สำหรับบทบาทในข้อ 4 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดให้วิทยาลัยทุกแห่งในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นสถานบริการสาธารณสุขอีกสถานะหนึ่งตามคำสั่ง

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ 669/2538 วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2538 โดยให้วิทยาลัยพยาบาลมีหน้าที่รับผิดชอบ

1. จัดบริการสาธารณสุขในด้านต่างๆ ที่เหมาะสมแก่ประชาชนทั่วไป
2. เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าวิจัยและฝึกภาคปฏิบัติของอาจารย์และนักศึกษา การจัดการศึกษาในหลักสูตรต่างๆ ของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จะประกอบด้วย (พูนสุข หิงคานนท์, 2540: 62)
 1. การจัดหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ (4 ปี) เป็นหลักสูตรพยาบาลระดับวิชาชีพ รับจากผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย
 2. การจัดหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลและผดุงครรภ์ ระดับต้น (2 ปี) เป็นหลักสูตรพยาบาลระดับเทคนิค รับจากผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ
 3. การจัดหลักสูตรพยาบาลและผดุงครรภ์ต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาพยาบาลระดับเทคนิคให้เป็นพยาบาลระดับวิชาชีพ ใช้เวลาการศึกษาต่ออีก 2 ปี รับจากข้าราชการของกระทรวงสาธารณสุขที่สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลและผดุงครรภ์ (ระดับต้น) มาแล้ว
 4. การจัดการพัฒนาความรู้พยาบาลเฉพาะทางในสาขาต่างๆ เป็นการอบรมระยะสั้น 4 - 6 เดือน ในหลักสูตรการพยาบาลเด็ก การพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลอายุรศาสตร์ เป็นต้น
 5. การประสานการจัดอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข

การจัดการศึกษาด้านสาธารณสุข: วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ตั้งขึ้นแห่งแรกที่จังหวัดชลบุรี เมื่อปี พ.ศ.2494 เดิมชื่อ ศูนย์อบรมและแสดงการปฏิบัติงานอนามัย จังหวัดชลบุรี สังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่อบรมฟื้นฟูความรู้แก่เจ้าหน้าที่อนามัยทุกประเภท

พ.ศ.2506 กรมอนามัยตั้ง กองการศึกษาและฝึกอบรมและได้ผนวกเอาศูนย์อบรมและแสดงการปฏิบัติงานอนามัย จังหวัดชลบุรี เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกอง และเปลี่ยนชื่อศูนย์อบรมและแสดงการปฏิบัติงานอนามัย จังหวัดชลบุรี เป็นศูนย์และอบรมอนามัยภาคกลาง จังหวัดชลบุรี และตั้งศูนย์ฝึกและอบรมอนามัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น โดยเริ่มทำกา

รอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ที่หน่วยควบคุมคุณภาพชีวิต จังหวัดชลบุรี เป็นการชั่วคราว และในปี พ.ศ.2507 จึงได้ย้ายไปดำเนินการที่จังหวัดขอนแก่น

พ.ศ.2509 ตั้งศูนย์ฝึกและอบรมอนามัยภาคใต้ จังหวัดยะลา โดยเริ่มให้ทำการอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่หน่วยควบคุมคุณภาพชีวิต จังหวัดราชบุรี เป็นการชั่วคราว และในปี พ.ศ.2510 จึงได้ย้ายไปดำเนินการที่จังหวัดยะลา

พ.ศ.2514 ตั้งศูนย์ฝึกและอบรมอนามัยภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลกที่อำเภอวังทอง

พ.ศ.2517 ตั้งกองฝึกอบรมในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่เกี่ยวกับบริหารการศึกษาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุข ทั้งระดับการศึกษาและฝึกอบรมก่อนประจำการศึกษาอบรมขณะปฏิบัติงานและการอบรมขณะประจำการสำหรับบุคลากรสาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุขและของกระทรวงทบวงกรมอื่นที่ต้องการรับการอบรมในด้านการสาธารณสุข เป็นผู้ประสานงานระหว่างสถาบันผู้ผลิตบุคลากรของแพทย์ และสาธารณสุขทุกสถาบันกับกระทรวงสาธารณสุข และเปลี่ยนชื่อศูนย์ฝึกและอบรมอนามัยภาคเป็นศูนย์ฝึกอบรมการสาธารณสุขภาค

พ.ศ. 2521 เปลี่ยนชื่อ ศูนย์ฝึกอบรมการสาธารณสุขภาคทั้ง 4 แห่ง เป็นวิทยาลัยการสาธารณสุขภาค โดยใช้ชื่อย่อว่า วสส. (Regional College of Public Health) สังกัดกองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข (รายงานประจำปี กองฝึกอบรม, 2530: 1- 4)

พ.ศ. 2537 วิทยาลัยการสาธารณสุข ได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จากนั้นได้มีวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร เพิ่มอีก 3 แห่งคือ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ตรัง วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร อุบลราชธานี และวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สุพรรณบุรี

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จัดเป็นสถานศึกษาหรือโรงเรียนอย่างหนึ่ง มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อผลิตบุคลากรสาธารณสุขหลักสูตรต่างๆ ได้แก่ หลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตร์ สาขาสาธารณสุขชุมชน สาขาทันตสาธารณสุข และสาขาเทคนิคเภสัชกรรม นอกจากนี้ยังจัดการอบรมระหว่างประจำการทั้งด้านวิชาการและด้านบริหารแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ตลอดจนการจัดการศึกษาต่อเนื่อง แก่ข้าราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (อำพล จินดาวัฒน์, 2537: 6-7)

โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ได้จัดโครงสร้างการบริหารงาน โดยแบ่งงานสร้างหลักๆ เป็น 2 ส่วน คือ

1. หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่

1.1 งานธุรการ มีหน้าที่ และรับผิดชอบในงานสารบรรณ การบริหารงานบุคคล การเงินการบัญชี พัสดุครุภัณฑ์ บริการยานพาหนะและเคหะบริการ

1.2 ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่ และรับผิดชอบในงานพัฒนาบุคคลปกครอง และกิจกรรมนักศึกษา งานประเมินผล ทะเบียนประวัติ งานเทคโนโลยีทางการศึกษาและงานห้องสมุด

2. หน่วยงานหลัก ได้แก่ ภาควิชาต่างๆ 5 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาพื้นฐาน บริหารสาธารณสุข สาธารณสุขชุมชน ทันตภิบาล และภาควิชาเภสัชกรรม

บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร มีหน้าที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. งานผลิตบุคลากรสาธารณสุข ความรับผิดชอบตามแผนงานผลิตบุคลากรสาธารณสุข ได้แก่ ผลิตเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประเภทหลักสูตร ประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตร์ เจ้าพนักงานเภสัชกรรม ทันตภิบาล พนักงานสุขภาพชุมชน และหลักสูตรสาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต (ต่อเนื่อง) ให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอในการดำเนินงานตามแผนงานสาธารณสุขให้บรรลุเป้าหมายของกระทรวงที่วางไว้

2. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสาธารณสุข ตามแผนงานรองพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ การพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประเภทต่างๆ ให้มีคุณภาพและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยการฝึกอบรมระยะสั้น เช่น หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลาง ผู้บริหารการสาธารณสุขระดับต้น หัวหน้าสถานีอนามัย ฟื้นฟูความรู้เจ้าหน้าที่บริหารการสาธารณสุขระดับตำบล ฟื้นฟูความรู้พนักงานสุขภาพชุมชน ฟื้นฟูความรู้ผู้ช่วยเภสัชกร และหลักสูตรลูกจ้างประจำ เพื่อเพิ่มสมรรถนะพัฒนาความรู้ ทักษะเจตคติและเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น รวมทั้งพัฒนาวิทยากรของวิทยาลัยเอง และเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาในจังหวัดต่างๆ ที่ส่งนักศึกษาไปฝึกปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนและควบคุมการฝึกงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้นๆ

3. สนับสนุนการผลิตและพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข

3.1 เป็นผู้แทนของสถาบันพระบรมราชชนกในการฝึกอบรมและพัฒนาในภาค

นั้น

3.2 จัดทำ ปรับปรุงและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรต่างๆ ที่รับผิดชอบ

3.3 ให้บริการสาธารณสุขแก่ประชาชนในเขตปฏิบัติงานของวิทยาลัย อันใช้เป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษา ผู้เข้ารับการอบรมและให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป ผู้เข้ารับการอบรมและครอบครัวของเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยด้วย

3.4 ศึกษาค้นคว้า วิจัย งานทั้งด้านบริการ วิชาการ รวมทั้งติดตามประเมินผลการศึกษาและฝึกอบรมทุกหลักสูตร เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงและพัฒนาการศึกษา ฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการในการแก้ไขปัญหาสาธารณสุขของประเทศและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณสุขแก่ประชาชน

3.5 ควบคุมและนิเทศการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาและผู้เข้ารับการอบรมในท้องที่ฝึกงาน

3.6 ส่งเสริมและประสานงานสาธารณสุขกับงานพัฒนาท้องถิ่น

3.7 เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารทางด้านวิชาการแก่บุคลากรสาธารณสุขของภาคนี้ๆ บริหารงานในด้านต่างๆ เช่น งานสารบรรณ งบประมาณ และการเงิน งานพัสดุครุภัณฑ์ บริหารงานบุคคล ควบคุมการใช้และซ่อมบำรุงยานพาหนะและดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของอาคารสถานที่และบริเวณวิทยาลัย

การจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข โดยสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อผลิตกำลังคนด้านสุขภาพ ให้สนองตอบต่อการให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุขของประเทศ บุคลากรสาธารณสุขสาขาต่างๆ คือ สาขาพยาบาล สาขาสาธารณสุข สาขาทันตสาธารณสุข สาขาเทคนิคเภสัช โดยมีวิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร เป็นสถาบันที่ผลิตบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ในการผลิต เพื่อให้เป็นบุคลากรสาธารณสุขที่มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ ในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การในประเทศ

ก.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

กิ่งพร ทองใบ (2533) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ลักษณะองค์การ กับประสิทธิผลขององค์การภาครัฐในการบริหารราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดและประเมินประสิทธิผลขององค์การภาครัฐบาล ในระดับการบริหารราชการส่วนกลาง และศึกษาว่าปัจจัยลักษณะองค์การ ปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ และปัจจัยใดมีอิทธิพลมากที่สุด โดยมีสมมติฐานการวิจัยว่าปัจจัยลักษณะองค์การมีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลองค์การ หน่วยที่ศึกษา ได้แก่ องค์การราชการระดับกรม จำนวน 68 กรม ใน 11 กระทรวง ทั้งนี้ ได้แบ่งปัจจัยลักษณะองค์การที่ศึกษาออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การจัดรูปแบบองค์การ และกลยุทธ์ทางการบริหาร แต่ละตัวแปรแบ่งเป็นมิติย่อย คือ โครงสร้างองค์การมี 3 มิติ คือ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ ตัวแปรการจัดรูปแบบองค์การแบ่งตามแนวคิดของ Mintzberg ซึ่งมี 5 แบบ คือ แบบวิชาชีพ (professional bureaucracy) แบบง่าย (simple structure) แบบโครงสร้างแผนงาน (divisional structure) แบบเครื่องจักร (machine bureaucracy) และแบบคณะกรรมการ (ad hococracy) และตัวแปรกลยุทธ์ทางการบริหารแบ่งเป็น 6 มิติย่อย คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการตัดสินใจ การลดความไม่แน่นอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง ระดับวัฒนธรรมองค์การและการเจริญเติบโตขององค์การ ส่วนตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพรวมขององค์การ แบ่งเป็น 2 มิติย่อย ได้แก่ ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ และประสิทธิผลภายในองค์การ เครื่องมือที่ใช้เป็นมาตรวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อวัดแต่ละมิติย่อยของตัวแปร มีค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาตั้งแต่ .50 ถึง .85 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อค้นพบทั่วไปและเกี่ยวกับสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณของหน่วยงานราชการไทย ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดีร้อยละ 63 ของกรมที่ศึกษา มีระดับคะแนนประสิทธิผลการใช้งบประมาณสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย
2. ประสิทธิภาพภายในองค์การของกรมส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดีมาก คือ ร้อยละ 60 ของที่ศึกษา มีระดับคะแนนประสิทธิผลภายในองค์การสูงกว่าระดับคะแนนเฉลี่ย
3. ประสิทธิภาพรวมขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี คือ ร้อยละ 51 มีระดับคะแนนประสิทธิผลรวมสูงกว่าระดับคะแนนเฉลี่ย

การค้นพบเกี่ยวกับสมมติฐานการวิจัย

1. ตัวแปรโครงสร้างองค์การมิติรวม มีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลได้ ร้อยละ

14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาโครงสร้างองค์การในมิติย่อย พบว่า ตัวแปรระดับความซับซ้อนอธิบายประสิทธิผลการใช้งบประมาณของหน่วยงานได้ร้อยละ 44 และอธิบายประสิทธิผลรวมขององค์การได้ ร้อยละ 42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรความเป็นทางการและการรวมอำนาจ ไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลรวมขององค์การได้

2. ตัวแปรกลยุทธ์ทางการบริหาร ไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลรวมขององค์การได้

3. ตัวแปรการจัดรูปแบบองค์การ ไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลการใช้งบประมาณและประสิทธิผลรวมขององค์การได้

4. เปรียบเทียบน้ำหนักตัวแปรอิสระในมิติรวม คือ โครงสร้างองค์การ การจัดรูปแบบองค์การ และกลยุทธ์ทางการบริหาร พบว่า ตัวแปรโครงสร้างองค์การสามารถอธิบายประสิทธิผลรวมขององค์การในมิติรวมได้ ร้อยละ 14 ส่วนตัวแปรอื่นๆ ไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลรวมได้

อุทัย สันติสกุล (2534) วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลและปัจจัยต่อประสิทธิผลขององค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิผลจากตัวแปรความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว ความพึงพอใจและความเจริญเติบโต ส่วนตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ได้แก่ ลักษณะองค์การ สภาพแวดล้อม ลักษณะบุคลากร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นข้าราชการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 328 คน สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วม และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลขององค์การมีแนวโน้มในทางบวก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล คือ ลักษณะขององค์การ ลักษณะสภาพแวดล้อม นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 36.39 ส่วนคุณลักษณะบุคลากรไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การแต่อย่างใด

กุลลาป รัตนจักรธรรม (2536) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อระดับประสิทธิผล และเปรียบเทียบประสิทธิผลขององค์การระดับคณะระหว่างมหาวิทยาลัยในส่วนกลางกับมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ คณบดีจำนวน 27 คน และหัวหน้าภาควิชาที่ทำงาน สาขาด้านแพทยศาสตร์และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า

บรรยากาศของคณะและพฤติกรรมผู้นำของคณะดี ที่มีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์การระดับคณะมากที่สุด ปัจจัย 4 ตัว คือ บรรยากาศของคณะ พฤติกรรมผู้นำ การติดต่อสื่อสารภายในคณะ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การระดับคณะได้ ร้อยละ 34.8 นอกจากนี้ ยังพบว่าคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคมีประสิทธิผลขององค์การต่ำกว่ามหาวิทยาลัยในส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายบรรยากาศของคณะได้ ร้อยละ 10.7 และยิ่งพบอีกว่าการจะพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรในคณะจะต้องพัฒนาบรรยากาศของคณะ การติดต่อสื่อสารภายในคณะและพฤติกรรมผู้นำให้ดีขึ้น ซึ่งตัวแปรบรรยากาศของคณะ การติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมผู้นำ สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมบุคลากรได้ร้อยละ 55.4 และมีข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลของคณะโดยการพัฒนาบรรยากาศองค์การ พัฒนาผู้นำ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม มีการประเมินผลการยอมรับของชุมชนต่อภารกิจของคณะ พัฒนาเครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกภายในหน่วยงานให้ดี จัดให้มีรายได้และประโยชน์เกื้อกูลให้เพียงพอ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบายของศึกษาธิการจังหวัด ประเมินประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผู้วิจัยกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) เกี่ยวกับความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตามรูปแบบบูรณาการ (integrated model) ของ Hoy และ Miskel และวงจรชีวิตขององค์การ (organizational life cycle) ตามแนวคิดของ Robbins ได้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่สอดคล้องกับลักษณะของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในปัจจุบัน 5 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผลิตและบริการ ความสามารถในการประสานงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสำนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า

- (1) ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำตามรูปแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และภาวะผู้นำแต่ละแบบตามรับรู้ของบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไม่แตกต่างกัน

(2) ประสิทธิภาพองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดผ่านเกณฑ์การประเมิน 2 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อสำนักงาน ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผลิตและบริการ และความสามารถในการประสานงาน และประสิทธิภาพองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ด้านความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้าฝ่ายสูงกว่าเจ้าหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยเสริมประสิทธิภาพองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิภาพองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยรวมที่ดีที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดอดจอยเป็นบวก

เชียบ ไทยยิ่ง (2539) วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพองค์การระบบเปิด: กรณีศึกษาการบริหารของคณะผู้บริหารระดับอธิการบดีและรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏ โดยบูรณาการกรอบความคิด ทฤษฎีการบริหารและองค์การระบบเปิด แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล และหลักการอุดมศึกษา โดยใช้ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสถาบันราชภัฏเป็นตัวแบบในการศึกษา โดยพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์ 3 รูปแบบคือ รูปแบบเชิงระบบ รูปแบบเชิงพฤติกรรม และรูปแบบเชิงเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแบบเชิงระบบประสิทธิผลขององค์การเกิดจากปัจจัยทุกปัจจัยในองค์การระบบเปิดคือ ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและภูมิหลังของผู้บริหาร ซึ่งคณะผู้บริหารยืนยันว่าประสิทธิภาพองค์การเป็นผลจากความสามารถในการใช้หลักการบริหารร้อยละ 64 ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการจูงใจให้อาจารย์ทำงาน การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม การวางแผนการใช้คนและการปรับปรุงหน่วยงาน นอกจากนี้เป็นผลจากปัจจัยด้านทรัพยากรร้อยละ 34 ที่เหลือเกิดจากปัจจัยอื่นๆ

2. ตัวแบบเชิงพฤติกรรม ซึ่งคณะอาจารย์เป็นผู้ประเมินประสิทธิผลการบริหารของ

คณะผู้บริหาร พบว่า คณะอาจารย์ปฏิเสธความมีประสิทธิภาพของการบริหารของคณะผู้บริหาร โดยสิ้นเชิง มีตัวแปรเพียงชุดเดียวที่อาจารย์ยอมรับว่า คณะผู้บริหารมีความสามารถในระดับที่พอยอมรับได้คือ ความสามารถในการวางแผนการทำงาน

3. ตัวแปรเชิงเป้าหมาย ซึ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาที่สำเร็จ แล้วพบว่า ปัจจัยทุกตัวอธิบายความมีประสิทธิภาพได้เพียงร้อยละ 20

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Steers จำแนกปัจจัยที่ส่งผลออกเป็น 4 ด้านใหญ่ๆ คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การ ลักษณะโครงสร้างองค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างเป็นศึกษานิเทศก์จำนวน 403 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามมาตรฐานค่าที่สร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า

ตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การมี 7 ตัวแปร เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล คือ การใช้เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และบรรยากาศองค์การ ส่วนตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สภาพเศรษฐกิจและสังคม การบริหารงานบุคคลและสภาพการใช้เทคโนโลยี

สุทธิพงษ์ ยงค์กมล (2543) วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยศึกษาโรงเรียนเอกชน สามัญศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลและตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย และใช้ประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดและฐานคติของ Quinn and Rohrbaugh ในแนวทางการแข่งขันคุณค่าที่เป็นรูปแบบระบบเปิด ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ใช้ของ Steers ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน มี 12 ด้าน และรายการสำคัญที่สุดของปัจจัยแต่ละด้านมีดังนี้คือ 1) โครงสร้างองค์การ : การกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงาน 2) เทคโนโลยีองค์การ : เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงาน และประสานงาน 3) วัฒนธรรมองค์การ : การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร 4) บรรยากาศองค์การ : การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ 5) การรับรู้ของบุคลากร : การรับรู้ในบทบาท

หน้าที่ กฎ ระเบียบ 6) ทักษะคิดและค่านิยมของบุคลากร : ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจในงาน 7) บุคลิกภาพของบุคลากร : บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร : กระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9) การจูงใจของบุคลากร : การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ : ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร 11) การกำหนดกลยุทธ์ : การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ : การเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและการกำกับติดตามตรวจสอบการซึ่งงบประมาณให้เกิดประโยชน์ ทุกรายการปัจจัยทั้ง 12 ด้าน เป็นรายการที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟาย มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรเท่านั้นที่ไม่มีรายการใดส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด

ข.งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ

อาภรณ์ เจียมไทยศรี (2537) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครูและประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งประโยชน์ของระบบการประเมิน การดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือขั้นตอนการพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู และขั้นตอนการประเมินความเป็นไปได้โดยการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งความมีประโยชน์ขององค์ประกอบต่างๆ ของระบบการประเมิน ซึ่งสรุปแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินตนเอง ศึกษาการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อการประเมินตนเอง และเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ จากนั้นใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน เพื่อรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการประเมินประสิทธิผลสำหรับวิทยาลัยครู ตลอดจนศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยครู แล้วนำมาสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อกำหนดองค์ประกอบของระบบการประเมินผลได้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) แนวคิดในการประเมินตนเอง 2) การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินการประเมินตนเอง 3) เกณฑ์การประเมิน 4) การดำเนินการประเมิน 5) การรายงานผลการประเมิน และ 6) การนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงงาน ซึ่งในองค์ประกอบที่ 3 ด้านเกณฑ์การประเมินได้หาความตรงเชิงสอดคล้อง โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) จากผู้เชี่ยวชาญ 26 คน

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครู 2 แห่ง คือ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยาและวิทยาลัยครูอุบลราชธานี โดยใช้แบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และใช้การสัมภาษณ์เกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน ผลการศึกษา พบว่า

1. ระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู มีองค์ประกอบ 6 ประการดังกล่าวมาแล้ว มีเกณฑ์ประเมินซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ จำนวน 203 ข้อ เป็นเกณฑ์ ที่ผู้เชี่ยวชาญจากเทคนิคเดลฟาย มีความเห็นว่าสอดคล้องในระดับมากขึ้นไป 189 ข้อ

2. ผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครู 1 แห่ง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ระบบการ ประเมินดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

กรณีศึกษา เจิมเทียนชัย (2538) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการประเมิน ประสิทธิภาพองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา องค์ประกอบปัจจัยที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ และพัฒนา รูปแบบการประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 24 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ 24 คน และอาจารย์ 697 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการ วิเคราะห์องค์ประกอบ และการทดสอบสถิติที่ ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาลมี 10 ปัจจัย คือ

1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การพัฒนา 3) ความผูกพัน 4) ความพึงพอใจ 5) นวัตกรรม 6) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด 7) การสอดคล้องระหว่างบทบาทและปทัสถาน 8) การ จัดหาทรัพยากร 9) ผลงาน และ 10) ความพร้อม สำหรับรูปแบบการประเมินที่ได้พัฒนา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง เครื่องมือและวิธีการใช้เครื่องมือ

พิสนุ พงศ์ศรี (2542) วิจัยเรื่อง การพัฒนา รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ ภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบการ ประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียนและตรวจสอบ คุณภาพรวม ทั้งความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลมี 8 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 1,590 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ 8 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน และวิเคราะห์เพื่อ ตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ตอนที่หนึ่ง การพัฒนา รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐ

เกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน และตอนที่สอง การทดลองใช้รูปแบบในภาคสนามด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยตัวแปรของประสิทธิผลองค์การ 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรการบรรลุจุดมุ่งหมาย ประสิทธิภาพ ผลการบริหารความเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ตัวแปรเชิงสาเหตุ 8 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายบริหารองค์การ กระบวนการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารกลุ่ม วัฒนธรรมกลุ่ม คุณลักษณะบุคลากรและการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. ผู้บริหารองค์การระดับนโยบายเห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้สำหรับการนำไปใช้จริงในระดับมาก

3. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถประเมินประสิทธิผลองค์การได้ และโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งกรมอาชีวศึกษาและสำนักพัฒนาชุมชน โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเท่ากับ 1.0 และ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วเท่ากับ 0.99 และ 0.94 ตามลำดับ

4. ตัวแปรเชิงสาเหตุ ในระดับองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การสูงกว่าตัวแปรเชิงสาเหตุ ในระดับกลุ่มและระดับบุคคล โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารองค์การ วัฒนธรรมกลุ่มและกระบวนการบริหารกลุ่ม

สรุพาญ ประมวลวรชาติ (2544) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advanced Info Service Public Company Limited (AIS) พบว่า มี 9 ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการนำระบบนี้มาดำเนินการในองค์กรทางด้านการสื่อสารคือ TA และ AIS ดังนี้

1) ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจ ทั้ง TA และ AIS มีการดำเนินการเป็นพลวัต ส่งผลให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบใหม่ ๆ อย่าง Balanced Scorecard มาใช้

2) ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้บริหารทั้งสองบริษัทตระหนักถึงประโยชน์และคุณค่าของระบบนี้พร้อมทั้งเป็นผู้ริเริ่ม มีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง

3) ปัจจัยด้านแนวคิด Balanced Scorecard ขององค์กรทั้งสองบริษัทนำแนวคิดหลักของระบบนี้มาประยุกต์ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์กรของตน ส่งผลให้ระบบที่เป็นแนวคิดตะวันตกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทของไทย

4) ปัจจัยด้านสารสนเทศ ทั้งสองบริษัทนั้นตระหนักถึงความสำคัญของระบบ

สารสนเทศในการนำมาใช้ในการประเมินผลโดยระบบ Balanced Scorecard ไม่ว่าจะเป็นด้าน ข้อมูล computer systems and software

5) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ TA & AIS มีวัฒนธรรมองค์การที่ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ คือมีวัฒนธรรมที่พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ และการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับระบบประเมินผลถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การของทั้งสองบริษัทด้วย

6) ปัจจัยด้านระบบการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์พบว่าทั้งสองบริษัทมีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้การนำระบบนี้มาดำเนินการลุล่วงไปด้วยดี

7) ปัจจัยด้านการเตรียมการ TA & AIS ได้มีการเตรียมความพร้อมมาเป็นอย่างดี

8) ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การ TA & AIS ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารที่สนับสนุนระบบ Balanced Scorecard โดยใช้เป็นเครื่องมือทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ

9) ปัจจัยด้านพนักงาน แม้ว่าพนักงานมีความกังวลกับการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้แต่เนื่องจากผู้บริหารเอาใจใส่ และพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบกับพนักงานของทั้งสองบริษัทมีศักยภาพและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และทำให้ปัจจัยด้านนี้มีส่วนสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

และมีข้อเสนอแนะในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1) ผู้นำทุกระดับควรมีบทบาทสำคัญในการนำแนวคิดนี้มาดำเนินการ
- 2) ประยุกต์แนวคิดนี้ให้เหมาะกับการดำเนินงาน วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม

องค์การ

- 3) มีการเตรียมการที่รอบคอบ และมีความพร้อมก่อนการดำเนินงาน
- 4) เชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลทั้ง 4 มุมมองเข้าด้วยกัน
- 5) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการดำเนินการของระบบ Balanced Scorecard

นั้นมีความสำคัญต่อการยอมรับและความสำเร็จของระบบนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การในต่างประเทศ

Cameron (1978) ได้ศึกษาเพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การที่ปฏิบัติงานในด้านการศึกษาระดับสูงคือ ระดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ในรัฐนิวอิงแลนด์ จำนวน 6 สถาบัน แบ่งเป็นมหาวิทยาลัยรัฐบาล 2 สถาบัน และมหาวิทยาลัยเอกชน 4 สถาบัน แต่ละ

สถาบันมีจำนวนนักศึกษาประมาณ 1,000 – 10,000 คน โดยใช้ตัวแปรทั้งหมดเท่าที่รวบรวมได้จากผลการศึกษาที่ผ่านมา จำนวน 130 ตัวแปร ขั้นตอนแรกใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและอาจารย์ ประมาณสถาบันละ 10 คน โดยให้ตอบคำถามดังนี้

1. มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลมีลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) อย่างไร ?
2. อะไรในสถาบันนี้ซึ่งแตกต่างจากสถาบันอื่นในด้านของประสิทธิผล?
3. อะไรควรจะต้องเปลี่ยนแปลงไปเพื่อจะทำให้สถาบันแห่งนี้มีประสิทธิผลมากขึ้น?
4. ขอให้คิดถึงสถาบันการศึกษาระดับสูง ซึ่งท่านเห็นว่ามีประสิทธิผล อะไรคือสิ่งที่ทำให้สถาบันแห่งนี้มีประสิทธิผล?
5. จากตัวแปรประมาณ 130 ตัว ที่ได้จากหนังสือต่างๆ ตัวแปรใดบ้างซึ่งไม่สามารถใช้ได้กับความมีประสิทธิภาพของสถาบันแห่งนี้?
6. จากตัวแปร 130 ตัวดังกล่าว ตัวแปรใดซึ่งไม่สามารถวัดได้ (not measurable) หรือหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรนั้นไม่ได้

ผลจากการสัมภาษณ์คำถาม 6 ข้อ ดังกล่าว สามารถสรุปมิติของความมีประสิทธิภาพ (dimension of effectiveness) 9 มิติด้วยกัน คือ

1. ความพึงพอใจของนักศึกษาเกี่ยวกับการศึกษา (educational satisfaction) เกณฑ์ที่ใช้วัดชี้ให้เห็นระดับความพึงพอใจของนักศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ในการศึกษาที่สถาบันแห่งนี้
2. พัฒนาการทางวิชาการ (academic development) เกณฑ์ที่ใช้วัดชี้ให้เห็นระดับของการบรรลุเป้าหมายทางวิชาการ ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าของนักศึกษาในสถาบัน
3. พัฒนาการด้านอาชีพ (career development) ของนักศึกษา เกณฑ์ที่ใช้วัดชี้ให้เห็นความมากน้อยของพัฒนาการด้านอาชีพ (occupational development) ของนักศึกษา และการเน้นโอกาสในการพัฒนาด้านอาชีพที่สถาบันจัดให้แก่นักศึกษา
4. พัฒนาการส่วนบุคคล (personal development) ของนักศึกษา เกณฑ์ที่ใช้วัดชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาในด้านที่ไม่ใช่ด้านวิชาการ (non academic) และด้านที่ไม่ใช่อาชีพ (non career areas) กล่าวคือ การพัฒนาในด้านสังคม จิตวิทยา หรือวัฒนธรรม และการเน้นการพัฒนาส่วนบุคคลและโอกาสที่สถาบันให้ในการพัฒนาส่วนบุคคล
5. ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างของคณาจารย์และผู้บริหาร (employment

satisfaction) เกณฑ์ที่ใช้วัดบ่งชี้ถึงความพึงพอใจของอาจารย์ผู้สอน (faculty members) และผู้บริหารที่มีต่องานและการว่าจ้างของสถาบัน

6. พัฒนาการด้านวิชาชีพ (professional development) และคุณภาพของคณาจารย์เกณฑ์ที่บ่งชี้ถึงระดับของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายวิชาชีพและการพัฒนาอาจารย์ (faculty) ตลอดจนความมากน้อยของการกระตุ้นจิตใจ (stimulation) ให้ไปสู่การพัฒนาด้านวิชาชีพของสถาบัน

7. ความเปิดของระบบ (systems openness) และปฏิสัมพันธ์ต่อชุมชน (community interaction) เกณฑ์ที่ใช้วัดบ่งชี้ถึงการเน้นในเรื่องความสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการปรับตัว (adaptation) และการให้บริการต่อสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบัน

8. ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร (ability to acquire resources) เกณฑ์ที่ใช้วัดบ่งชี้ถึงความสามารถของสถาบันในการจัดหาทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นักศึกษาและอาจารย์ดีๆ การสนับสนุนด้านการเงิน เป็นต้น

9. สุขภาพขององค์การ (organizational health) เกณฑ์ที่ใช้วัดบ่งชี้ถึงความดีน่านับถือ (benevolence) ความกระปรี้กระเปร่า (vitality) และความสามารถมีชีวิตอยู่ต่อไปได้ (viability) ในกระบวนการบริหารงานภายใน และการปฏิบัติงานของสถาบัน

ขั้นตอนที่สองของการวิจัยหลังจากการจัดกลุ่มหรือจัดประเภทของมิติของความสำเร็จได้ 9 มิติ ดังกล่าว พร้อมด้วยเกณฑ์ที่จะใช้วัดในแต่ละมิติ ก็คือ การดำเนินการวัดจากเกณฑ์ต่างๆ โดยวิธีการส่งแบบสอบถาม (questionnaire) ให้ผู้ตอบอธิบายถึงความมากน้อยของมหาวิทยาลัยของตนที่มีลักษณะขององค์การตามที่ระบุไว้หรือเกณฑ์ความสำเร็จ (effectiveness criteria) ติดตามด้วยคำถามที่สร้างขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากบันทึก (records) การทำงานของแต่ละสถาบันแบบสอบถามดังกล่าวส่งไปยังผู้บริหารและหัวหน้าภาควิชาในแต่ละสถาบันทั้ง 6 แห่ง ประมาณ 75 คน ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มิติทั้ง 9 มีความสัมพันธ์กันอย่างมากในทางบวก (multidimensional character) ไม่ใช่เป็นแนวความคิดเดี่ยว (unitary concept) แต่ทั้งนี้ การมีประสิทธิผลในมิติหนึ่งก็ไม่จำเป็นจะต้องสัมพันธ์กับความสำเร็จในอีกมิติหนึ่ง นอกจากนี้ยังพบว่าไม่มีสถาบันการศึกษาใดมีประสิทธิผลในทุกมิติของความสำเร็จ บางสถาบันมีประสิทธิผลมากกว่าสถาบันอื่นในบางมิติ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น เช่น สภาพแวดล้อมที่ตั้งของสถาบัน ซึ่งเป็นปัจจัยกำหนดว่าส่วนผสมของมิติของความสำเร็จใดมีความสำคัญต่อสถาบันมากที่สุดเพื่อองค์การหรือสถาบันนั้นจะสามารถวิเคราะห์ในรายละเอียดและหาสาเหตุของจุดอ่อนในด้านประสิทธิผลของตนได้ต่อไป

พิสดุ พงศ์ศรี (2542: 87) ได้สรุปผลงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรในต่างประเทศ โดยสรุปของบุคคลต่อไปนี้

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ และ กรรณิกา เจิมเทียนชัย ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรในต่างประเทศไว้หลายเรื่อง (Ewing, 1989 ; Goni, 1989 อ้างถึงใน กรรณิกา เจิมเทียนชัย, 2537 ; Worthman, 1990 ; Shepherd, 1991 ; Hrinco, 1992 ; Adam, 1993; Knopp, 1993 อ้างถึงใน ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540) มีสาระโดยสรุป คือ

Ewing (1989) วิจัยเรื่องภาวะผู้นำกับบรรยากาศโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ 18 คน ครู 278 คน จาก 18 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามวัดตัวแปรทั้ง 3 ตัว พบว่าภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน และครูส่วนใหญ่มีความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบที่มีความกระตือรือร้นและชี้แนะสนับสนุน Goni (1989) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสิทธิผลโรงเรียน ศึกษาในรัฐกาตุนา ประเทศไนจีเรีย จากโรงเรียน 8 แห่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นครู 180 คน โดยใช้การสังเกตและสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรม ค่านิยม ทศนคติ และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน Worthman (1990) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างระบบราชการกับประสิทธิผลองค์กร Shepherd (1991) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจ ขอบเขตการยอมรับทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนประถมในรัฐนิวเจอร์ซีย์ 282 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถามวัดตัวแปรต่างๆ ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลองค์กร Hrinco (1992 อ้างถึงใน ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540) ศึกษาเรื่องมโนทัศน์ประสิทธิผลองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความชัดเจนเกี่ยวกับมโนทัศน์ ประสิทธิผลองค์กร เนื่องจากการศึกษาต่างๆ ที่ผ่านมายังขาดความชัดเจน และมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ทำให้การศึกษาวิจัยทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ส่งผลต่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร ยากที่จะนำมาเปรียบเทียบกันได้ เพราะผู้วิจัยนิยามประสิทธิผลองค์กรต่างกัน ดังนั้น การศึกษาเรื่องประสิทธิผลองค์กรจึงพัฒนาได้น้อยมาก Adam (1993) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำองค์กรและผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กร 60 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในโรงเรียน จำนวน 1,500 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำและประสิทธิผลองค์กร ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร และเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กรอีกด้วย Knopp (1993) วิจัยเรื่อง ประสิทธิผลองค์กร แบบภาวะผู้นำ บรรยากาศกลุ่ม และความเครียดของครูใหญ่โรงเรียน

ประถมศึกษาในรัฐมิสซูรี กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ 218 คน ใช้แบบสอบถามวัดตัวแปรดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศกลุ่ม และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร และพบว่าครูใหญ่ที่เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความเครียดมากกว่าครูใหญ่ที่เน้นผลงาน

Marcel (1990) วิจัยเรื่องอำนาจของครูใหญ่กับประสิทธิผลของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามพฤติกรรมของผู้บริหาร แบบประเมินโรงเรียนประกอบด้วยการประเมินการบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำ บรรยากาศ การติดต่อสื่อสารของครู การสื่อสารของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูใหญ่ 34 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 113 คน และครู 375 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความสัมพันธ์ การวิเคราะห์ตัวประกอบ พบว่าพฤติกรรมการใช้อำนาจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ และมีผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน และต่ออาจารย์

Hagigi (1999) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา Scorecard ในการวัดผลการปฏิบัติงานของโปรแกรมและการบริการสาธารณสุข กรณีศึกษา : Children's Medical Services in Los Angeles County เหตุผลในการพัฒนาแผนการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร สาธารณะต่อประเด็นในการที่จะมีการตรวจสอบ ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานของรัฐมีการปฏิบัติการในเชิงธุรกิจมากขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญของทิศทางดังกล่าว แต่เป็นการทำหายขององค์การบริการด้านสุขภาพที่จะต้องมีการวัดผลลัพธ์ที่มีลักษณะ soft และ hard พอๆกัน วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนาและดำเนินการตามระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของ Children's Medical Services (CMS) in Los Angeles County CMS เป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง State และ County of Los Angeles ทั้งในด้านงบประมาณ และการบริหาร ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อนทั้ง 2 ระดับ ในการร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน จำเป็นที่จะต้องตามสนองความต้องการของประชากรกลุ่มเป้าหมาย การบริหารของ CMS จะต้องเผชิญสิ่งท้าทายต่างๆ ประกอบด้วย ระบบการจำแนกที่ล้าสมัย ทีมฝึกอบรมที่ไม่เป็นผลและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่คงที่ การแก้ปัญหาของ CMS ยังคงยืดสภาพเดิมๆ และการดำเนินการเพียงบางรูปแบบของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเท่านั้น และในปี 1993 ได้มีพบ. เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ออกมาและสร้างมิติใหม่ของการตรวจสอบองค์การ สาธารณะด้วยการวางแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ การวางแผนการปฏิบัติงานประจำปี การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานและการวัดผลลัพธ์ งบประมาณส่วนใหญ่ของกระทรวง บริการสาธารณสุข ได้รับการจัดสรรจากงบประมาณของสหพันธรัฐ ซึ่งกระบวนดังกล่าวได้รวมระบบงบประมาณของ CMS ด้วย CMS ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการรวมผลรวมของรูปแบบการปฏิบัติงานขององค์การ โดยมีมุมมอง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้าน

การเงิน กระบวนการภายใน นวัตกรรมและการเรียนรู้ และคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้องค์การ (CMS) มีมุมมองหลายๆ องค์ประกอบมากกว่าการพิจารณาเพียงมิติเดียว ในการออกแบบและการประยุกต์ใช้ การวัดผลการปฏิบัติงานใน CMS ในกระบวนการของการดำเนินการ หน่วยงาน มีตัวแทนของผลลัพธ์ที่มุ่งตอบสนองต่อความหลากหลายของเชื้อชาติ และสังคม - เศรษฐกิจ ของชุมชนอย่างเพียงพอและสมดุล ในการเพิ่มศักยภาพเพื่อความสำเร็จของพันธกิจต่อไป

Harison, David Todd (2000) ศึกษาวิจัยเรื่องผู้นำเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน โดยศึกษาจากวิทยาลัยชุมชนในอเมริกาเหนือ 46 แห่ง ใช้วิธีการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ คือการวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย โดยใช้ Multifactor Leadership Questionnaire และแบบสำรวจเกี่ยวกับ Institutional Performance เพื่อทราบถึงประสิทธิผลของวิทยาลัย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลของวิทยาลัย โดยใช้ multiple regression ผลสรุป ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะเป็นตัวพยากรณ์ต่อประสิทธิผลของวิทยาลัย ได้ดีกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นจะเป็นผู้ที่มีความมั่นใจ สื่อสารแบบเปิด และแสดงวิสัยทัศน์นี้ได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล โดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยรูปแบบของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังแสดงในแผนภาพ และนำเสนอรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนเป็นลำดับถัดไป

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

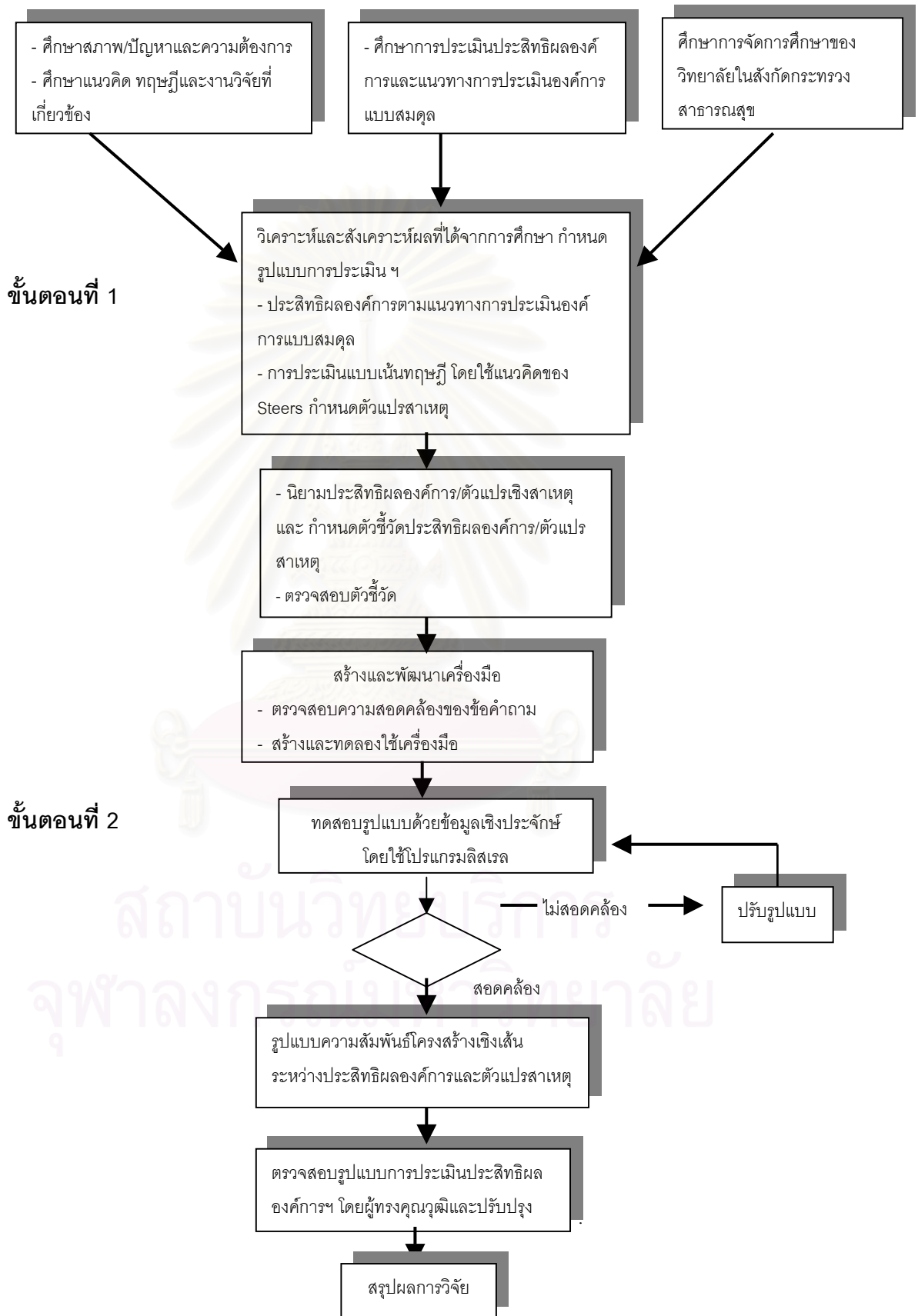
ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ

โดยแสดงขั้นตอนตามแผนภาพที่ 8 และรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 8 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



รายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน มีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล

1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อกำหนดรูปแบบการประเมินฯ

1.1 ศึกษาทฤษฎี แนวคิด สภาพและปัญหาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลองค์การ การประเมินองค์การแบบสมดุล การจัดการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อ 1.1 ได้รูปแบบการประเมินฯที่ประกอบด้วยองค์ประกอบประสิทธิผล 4 ด้านตามมุมมองของแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของวิทยาลัยในการดำเนินการผลิตบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายและเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง บุคลากรของวิทยาลัยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย ภายใต้การบริหารจัดการด้านงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย (Altschuld and Zheng, 1995: 197-216) ประกอบด้วย อาจารย์ นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษา และผู้บังคับบัญชาของผู้สำเร็จการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่หลากหลายสอดคล้องตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดกระบวนการประเมินแบบเน้นทฤษฎี (Chen, 1990: 28-35) เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่เป็นสาเหตุหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและใช้ความคิดเชิงเหตุผลตลอดจนศึกษาจากผลการศึกษาวิจัยต่างๆ และแนวคิดของ Steers (1977: 8) ที่ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งจำแนกได้ 4 ประเภท คือ 1) ลักษณะขององค์การ 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ และ 4) นโยบายการบริการและการปฏิบัติ

การคัดเลือกตัวแปรในแต่ละประเภทตามแนวคิดของ Steers ได้นำเสนอในบทที่ 2 จากการพิจารณาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ พบว่ามีตัวแปรหลายๆ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ และตัวแปรบางตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรอื่นๆ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางด้านการบริหารองค์การอีกประการหนึ่งนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรปัจจัยสาเหตุตามแนวคิดของ Steers และตัวแปรประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย โดยใช้โปรแกรม LISREL ซึ่งเป็นโปรแกรม

สำหรับการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรหลายตัวในการศึกษาเกี่ยวกับการวัดองค์การ (Price and Mueller, 1986: 10) โดยทำการยกวางรูปแบบเบื้องต้นของความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างประสิทธิผลองค์การกับตัวแปรสาเหตุที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อนำไปสู่การทดสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

จากผลการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรสาเหตุที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การและตัวแปรบางตัวจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรอื่นๆ ได้แสดงการโยงเส้นอิทธิพลจากการศึกษาที่กล่าวมา และการวิเคราะห์เชิงเหตุผลเพื่อตอบคำถามวัตถุประสงค์การวิจัยเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์การ ซึ่งสรุปลักษณะตัวแปร ดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รักษาสถานภาพขององค์การให้มั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ และภาวะผู้นำยังส่งผลต่อความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร และการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

การติดต่อสื่อสาร เป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารงานเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ เนื่องจากการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การและกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันทั้งองค์การ ดังนั้นการสื่อสารจึงส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ การสื่อสารช่วยก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่บุคลากรยึดถือในการปฏิบัติร่วมกันและยังเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผนที่บุคลากรยึดถือในการปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งสะท้อนถึงค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ บรรทัดฐานและความคาดหวัง ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เจตคติ และประสิทธิผลรวมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์การยังส่งผลต่อกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการจูงใจ การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนควบคุมและประเมินผล วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้บุคลากรแสดงถึงความมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างมุ่งมั่น ตั้งใจจริง เพื่อขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์การไปสู่ความมีประสิทธิภาพต่อไป

บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีภายในองค์การ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรและมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสื่อสารแนวนอน เพื่อการสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน ขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นภายในบุคลากรที่จะมุ่งมั่นปฏิบัติงานมุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารเชิงรุกที่มีกระบวนการตัดสินใจในการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การโดยใช้การวิเคราะห์ลักษณะสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคต จุดมุ่งหมายรวมขององค์การ มุ่งกระบวนการและมุ่งเน้นภาพรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ มีความเป็นพลวัตสูง องค์การทุกองค์การจำเป็นต้องนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารองค์การให้ไปสู่ความมีประสิทธิภาพต่อไป

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นองค์ความรู้และเทคนิคการปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการกำหนดจุดมุ่งหมายและการนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาองค์การที่จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพขององค์การ นอกจากนี้บทบาทของผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้ว นโยบายขององค์การและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญยิ่งคือความพยายามของบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์การ

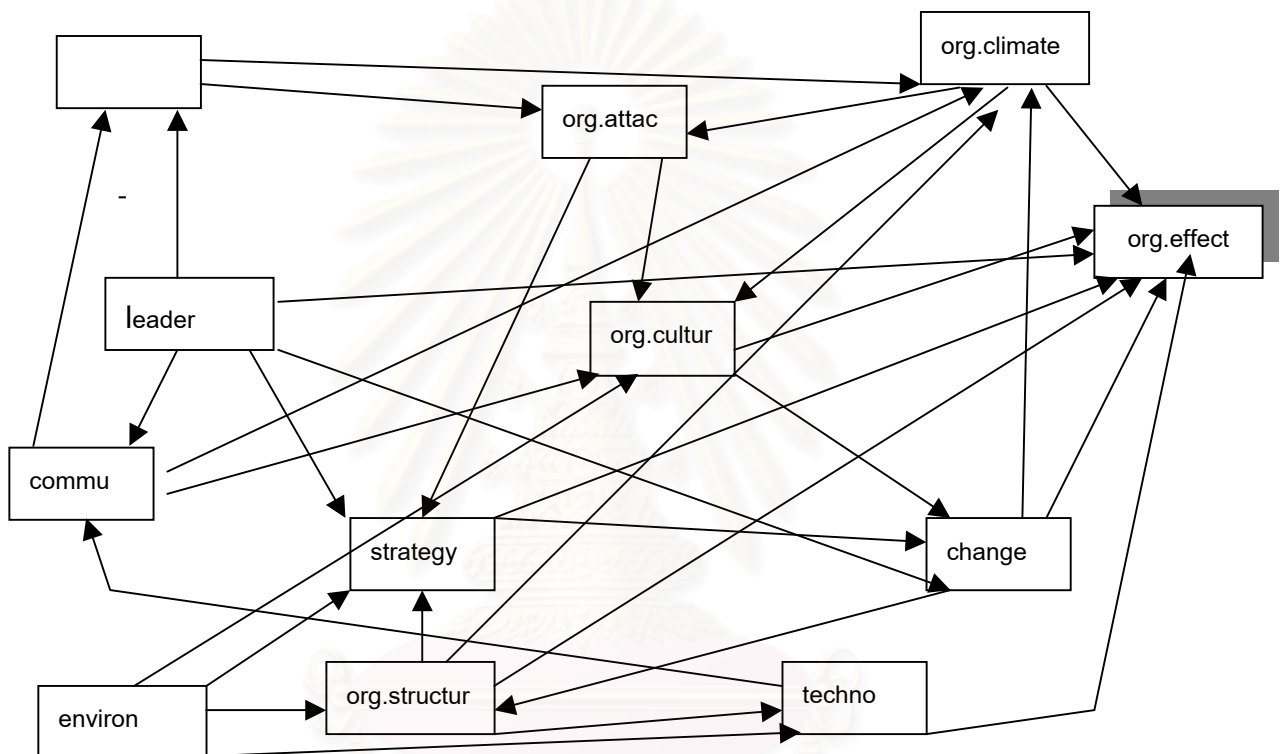
ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรนำมาซึ่งความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการเป็นสมาชิกขององค์การ และยอมรับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์การ นำไปสู่การแสดงออกถึงความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การ อันเนื่องมาจากมีแรงจูงใจเป็นฐานที่ได้รับการกระตุ้นจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การที่มีการกระจายอำนาจสูงให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดจากการให้พลังเสริมอำนาจ (empowerment) แก่บุคลากร

โครงสร้างองค์การ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งโครงสร้างองค์การจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเน้นความยืดหยุ่น ไม่ซับซ้อน มีการกระจายอำนาจ และมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ การมีโครงสร้าง

องค์การที่เหมาะสมยังส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การ

จากแนวคิดข้างต้น สามารถนำมาร่างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลองค์การ

แผนภาพที่ 9 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การ



หมายเหตุ ตัวอักษรย่อต่างๆ มีความหมายดังนี้

org. effect = ประสิทธิผลองค์การ

org. structure = โครงสร้างองค์การ

techno = เทคโนโลยี

environ = สภาพแวดล้อมภายนอก

org. culture = วัฒนธรรมองค์การ

org. climate = บรรยากาศองค์การ

org. attach = ความผูกพันต่อองค์การ

motive = การจูงใจ

strategy = การบริหารเชิงกลยุทธ์

commu	=	การติดต่อสื่อสาร
leader	=	ภาวะผู้นำ
change	=	การบริหารการเปลี่ยนแปลง

2) นิยามประสิทธิผลทั้ง 4 ด้าน และกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ โดยการศึกษาวิจัยทัศนคติในการผลิตบุคลากรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เอกสารหลักสูตร และคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การแต่ละด้าน

2.2 กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ

2.3 กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ในแต่ละองค์ประกอบ

3) วิเคราะห์และตรวจสอบตัวชี้วัดขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 1 จำนวน 10 คน เพื่อกำหนดน้ำหนักขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การและพิจารณาความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการสัมภาษณ์

ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 1 มีหลักเกณฑ์ดังนี้

- 1) คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
- 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานการผลิตบุคลากรสาธารณสุขในระดับนโยบาย โดยอดีตหรือปัจจุบันเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันพระบรมราชชนก
- 3) เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล หรือสาธารณสุข และมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์การ หรือมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินองค์การแบบสมดุล
- 4) เป็นกรรมการประเมินสถาบันระดับอุดมศึกษา

ในการพิจารณาความสำคัญของตัวชี้วัดขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การมีระดับการพิจารณา 5 ระดับ คือ

สำคัญ	ปานกลาง	ไม่สำคัญ
5	4	3
		2
		1

เกณฑ์การพิจารณาค่าเฉลี่ย ถ้าค่าเฉลี่ย ≥ 3.5 ขึ้นไปจากมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ แสดงว่าตัวชี้วัดมีความสำคัญในการเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การในรูปแบบต่อไป

4) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขตัวชี้วัดขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 นิยามปฏิบัติการขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การและตัวชี้วัด

ประสิทธิผลองค์การ	ตัวชี้วัด
1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ความสามารถของวิทยาลัยในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นความประหยัด โปร่งใส การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ	1.การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม 2.การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด 3.การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส 4.การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ 5.การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึงความสามารถของวิทยาลัยในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการผลิตบุคลากร อันได้แก่ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการ ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาและผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย	1.จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด 2.จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพ หรือการทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก 3.จำนวนผู้มีงานทำ(ในระยะเวลา1ปีหลังจากจบการศึกษา) 4.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการด้านต่างๆ 5.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน 6.ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) หมายถึงความสามารถของวิทยาลัยในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การดำเนินการด้านประกันคุณภาพการศึกษา การคิดค้นนวัตกรรมและการวิจัยเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการสนับสนุนของวิทยาลัยด้านการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรม	1.สัดส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา 2.การจัดการเครือข่าย 3.จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน (3 ปีย้อนหลัง) 4.จำนวนงานวิจัยที่ตีพิมพ์ลงวารสาร(3 ปีย้อนหลัง) 5.จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน 6.จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากวิทยาลัย 7.จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยต่อปีจากหน่วยงานภายนอก

ตารางที่ 2 นิยามปฏิบัติการขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การและตัวชี้วัด (ต่อ)

ประสิทธิผลองค์การ	ตัวชี้วัด
3. มุมมองด้านกระบวนการ (ต่อ)	8.การดำเนินการประกันคุณภาพ 9.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึงความสามารถของวิทยาลัยในการดำเนินการเกี่ยวกับพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร และความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	1.ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลักของวิทยาลัย 2.ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากร 3.งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี 4.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร 5.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสนับสนุน/ส่งเสริมการเรียนรู้ 6.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร 7.ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

5) นิยามตัวแปรสาเหตุและกำหนดตัวชี้วัด โดยการศึกษาจากทฤษฎีและเอกสารตามแนวคิดของ Steers ดังแสดงในตารางที่ 3

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 นิยามปฏิบัติการของตัวแปรสาเหตุและตัวชี้วัด

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวชี้วัด
<p>1. ลักษณะขององค์การ</p> <p>1.1 โครงสร้างองค์การ</p> <p>การจัดแบ่งฝ่ายงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายโดยให้มีความคล่องตัวในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร และมีการบรรยายบทบาทและลักษณะงานอย่างชัดเจน</p> <p>1.2 เทคโนโลยี</p> <p>สภาพการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน การบริการทางวิชาการ การจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยอย่างเหมาะสม ครอบคลุมประเภทต่างๆ ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความทันสมัยและเพียงพอ</p>	<p>1.การออกแบบโครงสร้างองค์การ</p> <p>2.ความเป็นทางการของโครงสร้างองค์การ</p> <p>3.การกระจายอำนาจ</p> <p>4.ความชัดเจน/ความเหมาะสมในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร</p> <p>1.ประเภทของเทคโนโลยี</p> <p>2.ความเหมาะสมของเทคโนโลยี</p> <p>3.ความเพียงพอของเทคโนโลยี</p> <p>4.ความทันสมัยของเทคโนโลยี</p>
<p>2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม</p> <p>2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก</p> <p>สภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านต่างๆ ของวิทยาลัย ได้แก่ นโยบายการปรับลดกำลังคนภาครัฐ การปรับลดงบประมาณ</p> <p>2.2 สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>2.2.1 วัฒนธรรมองค์การ</p> <p>แบบแผนของความเชื่อ บรรทัดฐานและค่านิยม ที่บุคลากรในวิทยาลัยยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งได้จากการสร้างวัฒนธรรม การถ่ายทอดวัฒนธรรมและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม</p>	<p>1.การสร้างวัฒนธรรม</p> <p>2.การถ่ายทอดวัฒนธรรม</p> <p>3.การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม</p>

ตารางที่ 3 นิยามปฏิบัติการของตัวแปรสาเหตุ (ต่อ)

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวชี้วัด
<p>2.2.2 บรรยากาศองค์การ</p> <p>สภาพการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในวิทยาลัยการมีความสัมพันธ์และติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การส่งเสริมสนับสนุนต่อกัน และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.โครงสร้างของระบบงาน 2.ความท้าทายและความรับผิดชอบ 3.ความอบอุ่นและการสนับสนุน 4.การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล 5.การได้รับการยอมรับ
<p>3. ลักษณะของบุคลากร</p> <p>3.1 ความผูกพันต่อองค์การ</p> <p>ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อวิทยาลัยในการสะท้อนถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยและมีความปรารถนา ความเต็มใจ ที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย</p> <p>3.2 การจูงใจ</p> <p>การที่บุคลากรเกิดความปรารถนา ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยโดยได้รับการกระตุ้นอย่างเป็นระบบและบุคลากรเกิดการยอมรับด้วยความพยายามในระดับสูงนำมาซึ่งความพึงพอใจแก่บุคลากร</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.การมีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าของวิทยาลัย 2.ความเต็มใจที่จะทำงานให้แก่วิทยาลัย 3.ความปรารถนาในการเป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งของวิทยาลัย <ol style="list-style-type: none"> 1.การสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นระบบ 2.ความมุ่งมั่นของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของวิทยาลัย 3.ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
<p>4.นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</p> <p>4.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์</p> <p>ลักษณะการบริหารของวิทยาลัยที่ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกขั้นตอน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2.การกำหนดกลยุทธ์ 3.การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ตารางที่ 3 นิยามปฏิบัติการของตัวแปรสาเหตุ (ต่อ)

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวชี้วัด
<p>4.2 การติดต่อสื่อสาร</p> <p>การใช้เทคนิค วิธีการ และช่องทางในการสื่อสารของวิทยาลัย โดยบุคลากรได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างครบถ้วนและสอดคล้องตรงกันเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของวิทยาลัย</p>	<p>1.รูปแบบหรือช่องทางการติดต่อสื่อสาร</p> <p>2.การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>3.การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกของวิทยาลัย</p>
<p>4.3 ภาวะผู้นำ</p> <p>การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารวิทยาลัย เป็นการแสดงออกถึง ความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงแก่บุคลากร การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1.การแสดงออกซึ่งความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร</p> <p>2.ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน</p> <p>3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>
<p>4.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ความสามารถของวิทยาลัยในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยการปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การ</p>	<p>1.การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.การสร้างวัฒนธรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3.การสนับสนุนหรือส่งเสริมการกระทำที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง</p> <p>4.การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ</p>

6) สร้างและพัฒนาเครื่องมือ ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

6.1 สร้างข้อคำถามประสิทธิผลองค์การตามตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบที่ได้ปรับปรุงแล้วในข้อ 5 ดังแสดงในตารางที่ 2 และสร้างข้อคำถามตัวแปรสาเหตุตามตัวชี้วัดของแต่ละตัวแปรย่อยดังแสดงในตารางที่ 3 และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการตรวจสอบเบื้องต้น

6.2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ชุดที่ 2 จำนวน 2 กลุ่มๆ ละ 9 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 2 กลุ่มที่ 1 ซึ่งพิจารณาข้อคำถามประสิทธิผลองค์การมีเกณฑ์ดังนี้

- 1) คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับระดับปริญญาโท
- 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนสาขาวิชาบริหารการศึกษา
- 3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
- 4) เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือสาธารณสุข และมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์การ หรือมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินองค์การแบบสมดุล
- 5) เป็นกรรมการประเมินสถาบันระดับอุดมศึกษา

ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 2 กลุ่มที่ 2 ซึ่งพิจารณาข้อคำถามตัวแปรสาเหตุ มีเกณฑ์ดังนี้

- 1) คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับระดับปริญญาโท
- 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนสาขาวิชาบริหารการศึกษา
- 3) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการวิจัยหรือการวัดและประเมินผลการศึกษา

ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม กำหนดให้เลือกตอบ 3 ช่อง คือ

- **สอดคล้อง** หมายถึง เห็นว่าข้อคำถาม **สอดคล้อง** กับตัวชี้วัด
- **ไม่แน่ใจ** หมายถึง ไม่สามารถสรุปได้ว่าข้อคำถาม **สอดคล้องหรือไม่** กับตัวชี้วัด
- **ไม่สอดคล้อง** หมายถึง เห็นว่าข้อคำถาม **ไม่สอดคล้อง** กับตัวชี้วัด

6.3 คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Concurrence:IOC) ข้อคำถามที่ใช้ได้จะต้องมีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

6.4 พิจารณาข้อคำถามจากผลการวิเคราะห์ในข้อ 6.3 และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามจากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังแสดงผลในตารางที่ 4 - 5

ตารางที่ 4 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อคำถามวัดประสิทธิผล
องค์การกับตัวชี้วัด

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ	ค่า IOC
ด้านการเงิน	1.การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม	5	.71 – 1.00
	2.การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด	10	.57 – 1.00
	3. การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส	7	.57 – 1.00
	4.การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ	7	.57 - 1.00
	5. การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4	.86 – 1.00
ด้านลูกค้า	1. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด	1	1.00
	2.จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพ หรือ การทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก	1	1.00
	3.จำนวนผู้มีงานทำ(ในระยะเวลา1ปีหลังจากจบการศึกษา)	1	1.00
	4.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการด้านต่างๆ	29	.57-1.00
	5.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียน การสอน	41	.71 – 1.00
	6.ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อการปฏิบัติงาน ของผู้สำเร็จการศึกษา	22	.86 – 1.00
ด้านกระบวนการ ภายใน	1.สัดส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา	1	1.00
	2.การจัดการเครือข่าย	5	.86 - 1.00
	3.จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (3 ปีย้อนหลัง)	1	.86
	4.จำนวนงานวิจัยที่ตีพิมพ์ลงวารสาร(3 ปีย้อนหลัง)	1	1.00
	5.จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน	1	.86
	6.จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากวิทยาลัย	1	.86
	7.จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากหน่วยงานภายนอก	1	.86
	8.การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา	13	.86
	9.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ	34	.86 – 1.00

ตารางที่ 4 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อคำถามวัดประสิทธิผล
องค์การกับตัวชี้วัด (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ	ค่า IOC
ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา	1.ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและ กลยุทธ์หลักของวิทยาลัย	1	1.00
	2.ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผน พัฒนาบุคลากร	1	1.00
	3.งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี	1	1.00
	4.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร	8	1.00
	5. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสนับสนุนและส่งเสริมการ เรียนรู้	7	1.00
	6.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร	8	1.00
	7. ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	15	1.00

หมายเหตุ กรณีที่ตัวชี้วัดที่มีข้อคำถามแบบ rating scale มากกว่า 1 ข้อ แต่ค่า IOC มีเพียงค่า
เดียวแสดงว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC เท่ากัน

ตารางที่ 5 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อคำถามตัวแปรสาเหตุกับ
ตัวชี้วัด

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ	ค่า IOC
1.โครงสร้างองค์การ	1.การออกแบบโครงสร้างองค์การ	5	.71 -1.00
	2.ความเป็นทางการของโครงสร้างองค์การ	3	.71
	3.การกระจายอำนาจ	2	.71 -86
	4.ความชัดเจน/ความเหมาะสมในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร	2	.86 -1.00
2.เทคโนโลยี	1.ประเภทของเทคโนโลยี	2	.50 -86
	2.ความเหมาะสมของเทคโนโลยี	5	.50 -1.00
	3.ความเพียงพอของเทคโนโลยี	2	.86 -1.00
	4.ความทันสมัยของเทคโนโลยี	2	.71 -86
3.วัฒนธรรมองค์การ	1.การสร้างวัฒนธรรม	5	1.00
	2.การถ่ายทอดวัฒนธรรม	2	1.00
	3.การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม	3	.57 -1.00
4.บรรยากาศองค์การ	1.โครงสร้างของระบบงาน	2	.71
	2.ความท้าทายและความรับผิดชอบ	3	1.00
	3.ความอบอุ่นและการสนับสนุน	3	1.00
	4.การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	2	.86 -1.00
	5.การได้รับการยอมรับ	2	1.00
5.ความผูกพันต่อองค์การ	1.การมีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าของวิทยาลัย	3	1.00
	2.ความเต็มใจที่จะทำงานให้แก่วิทยาลัย	3	.86 -1.00
	3.ความปรารถนาในการเป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งของวิทยาลัย	4	.71 -1.00
6.การจูงใจ	1.การสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นระบบ	5	.86 -1.00
	2.ความมุ่งมั่นของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของวิทยาลัย	3	.71 -1.00
	3.ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3	.71 -1.00

ตารางที่ 5 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อคำถามตัวแปรสาเหตุ
กับตัวชี้วัด (ต่อ)

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ	ค่า IOC
7.การบริหาร เชิงกลยุทธ์	1.การวิเคราะห์กลยุทธ์	2	1.00
	2.การกำหนดกลยุทธ์	4	.71 -1.00
	3.การปฏิบัติตามกลยุทธ์	6	1.00
8.การติดต่อสื่อสาร	1.รูปแบบหรือช่องทางการติดต่อสื่อสาร	3	.86
	2.การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4	.86 -1.00
	3.การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกของวิทยาลัย	3	1.00
9.ภาวะผู้นำ	1.การแสดงออกซึ่งความความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	4	.57 -.71
	2.ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	5	.86 -1.00
	3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3	.86 -1.00
10.การบริหาร การเปลี่ยนแปลง	1.การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4	1.00
	2.การสร้างวัฒนธรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	2	1.00
	3.การสนับสนุนหรือส่งเสริมการกระทำที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	2	1.00
	4.การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร	2	.71 -.86

หมายเหตุ 1. ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

2. กรณีที่ตัวชี้วัดมีค่า IOC เพียงค่าเดียวแสดงว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC เท่ากัน

6.5 นำข้อคำถามที่ได้จากข้อ 6.4 มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม

6.6 ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อหาความเที่ยง ทดลองใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์และนักศึกษา กลุ่มละ 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงค่าความเที่ยงแต่ละด้านย่อยต้องไม่น้อยกว่า .50 (Nunally, 1975) สำหรับแบบสอบถามที่ใช้กับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น พิจารณาเฉพาะความตรงเชิงเนื้อหาตลอดจนความเหมาะสมของภาษาที่ใช้เท่านั้น

6.7 ปรับปรุงแก้ไข เมื่อคำนวณหาค่าความเที่ยงแล้ว ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด

ตารางที่ 6 สรุปผลการทดลองใช้เครื่องมือ

ตัวแปร	ยกร่าง	ผ่านผู้ทรง คุณวุฒิ	ปรับปรุง เพื่อ ทดลองใช้	ผลการ ทดลองใช้	ใช้จริง	ค่าความ เที่ยง	หมายเหตุ
ประสิทธิผลองค์การ							
1.ด้านการเงิน	20	20	22	.9180	20	.9266	
2.ด้านลูกค้า							
2.1 ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการ บริการด้านต่างๆของวิทยาลัย	25	25	29	.9631	24	.9473	
2.2 ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อ การปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา	22	22	22		22	.9480	
3.3 ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อ กระบวนการจัดการเรียนการสอน	25	25	25	.9477	25	.9355	
3.4 ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อพฤติ กรรมการสอนของอาจารย์	16	16	16	.9538	16	.9400	
3.ด้านกระบวนการภายใน							
3.1 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการ บริหารวิชาการ	38	35	35	.9577	34	.9555	
3.2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการ ประกันคุณภาพการศึกษา	12	12	12	.9089	11	.9268	
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา							
4.1 การพัฒนาบุคลากร	8	8	8	.9322	8	.8793	
4.2 การส่งเสริม/การสนับสนุนการเรียนรู้	7	7	7	.8936	7	.8671	
4.3 การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร	8	8	8	.9051	7	.9143	
4.4 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการ ปฏิบัติงาน	15	15	15	.9058	14	.9198	

ตารางที่ 6 สรุปผลการทดลองใช้เครื่องมือ (ต่อ)

ตัวแปร	ยก ร่าง	ผ่านผู้ทรง คุณวุฒิ	ปรับปรุง เพื่อ ทดลองใช้	ผลการ ทดลองใช้	ใช้ จริง	ค่าความ เที่ยง	หมายเหตุ
ตัวแปรสาเหตุ							
1.โครงสร้างองค์การ	15	13	12	.9597	12	.9386	
2.เทคโนโลยี	15	10	11	.9410	11	.9470	
3.สภาพแวดล้อมภายนอก			10	.8070	8	.8755	สร้างเพิ่ม เต็ม
4.วัฒนธรรมองค์การ	15	11	11	.9410	10	.9342	
5.บรรยากาศองค์การ	15	13	12	.9488	12	.9308	
6.ความผูกพันต่อองค์การ	15	13	10	.9708	10	.9522	
7.การจูงใจ	15	14	12	.9553	10	.9377	
8.การบริหารเชิงกลยุทธ์	16	13	12	.9513	12	.9494	
9.การติดต่อสื่อสาร	15	13	10	.9439	10	.9382	
10.ภาวะผู้นำ	15	14	12	.9691	12	.9683	
11.การบริหารการเปลี่ยนแปลง	15	12	10	.9556	10	.9535	

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร คือ วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 31 แห่ง และ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จำนวน 7 แห่ง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย อาจารย์ นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษา และผู้บังคับบัญชาขั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยมีจำนวน อาจารย์ นักศึกษา และผู้สำเร็จการศึกษา ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนอาจารย์ นักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษา

วิทยาลัย	อาจารย์	นักศึกษา	ผู้สำเร็จการศึกษา ในปี พ.ศ.2545
วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	1,353	14,060	4,587
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร	307	2,577	802

กลุ่มตัวอย่าง

1) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL Anderson & Gerbing (1984 อ้างใน นางลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 54) ระบุว่า ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL จะต้องใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับหรือมากกว่า 100 ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะใช้กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมากกว่า 100 และการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางสำเร็จรูปของ ศิริชัย กาญจนวาสิ และคณะ (2544: 133) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการกำหนดตามตารางสำเร็จรูป

วิทยาลัย	อาจารย์	นักศึกษา	ผู้สำเร็จการศึกษา ในปี พ.ศ. 2545
วิทยาลัยพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	286 - 316	385 - 390	367- 370
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร	171 - 222	345 - 353	255 - 286

2) การสุ่มตัวอย่าง

2.1 ในการสุ่มตัวอย่าง วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) มีขั้นตอนการสุ่มดังนี้

1) จัดแบ่งวิทยาลัยพยาบาล ออกเป็น 5 ชั้นภูมิ (strata) ตามพื้นที่การแบ่งภาคตามภูมิศาสตร์ ออกเป็น กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคกลางและภาคตะวันออก

2) ทำการสุ่มวิทยาลัยในแต่ละชั้นภูมิ (strata) ชั้นภูมิละ 50% โดยการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) และทำการสุ่มอาจารย์ นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษา ตามสัดส่วนที่ได้ระบุไว้ในตารางแสดงผลการสุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงผลการสุ่มตัวอย่างของวิทยาลัยพยาบาลและวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี

ลำดับ	ภาค	วิทยาลัย พยาบาลบรม ราชชนนี	อาจารย์	กลุ่มตัว อย่าง (35%)	นัก ศึกษา	กลุ่มตัว อย่าง (5%)	ผู้สำเร็จ การ ศึกษา	กลุ่มตัว อย่าง (10%)	ผู้บังคับ บัญชา ชั้นต้น
1	กทม.	นพรัตนวิริยะ	31	12	327	20	47	10	10
2	ปรี มณฑล	กรุงเทพ	69	20	551	25	256	25	25
3		นนทบุรี	74	30	663	35	178	15	15
4	เหนือ	พุทธชินราช	65	20	600	25	240	30	30
5		ลำปาง	70	20	681	35	219	25	25
6		พะเยา	37	12	360	25	230	20	20
7		สวรรคตประชา รักษ์	54	15	508	30	267	30	30
8	ตะวันออก	ขอนแก่น	29	10	333	20	121	10	10
9	ออก	นครราชสีมา	65	25	654	30	255	25	25
10	ใต ย เหนือ	สุรินทร์	38	13	425	20	192	20	20
11		สรรพสิทธิ ประสงค์	50	15	600	25	218	20	20
12	ใต้	นครศรีธรรม ราช	30	15	361	20	102	10	10
13		สงขลา	47	22	421	25	219	20	20
14		สุราษฎร์ธานี	44	16	525	25	150	20	20
15	กลาง และ	พระปกเกล้า	56	15	495	25	199	20	20
16	ตะวันออก	พระพุทธบาท	36	12	333	20	113	15	15
17	ออก	ราชบุรี	53	16	574	30	221	25	25
18		ชัยนาท	34	15	459	25	133	15	15
19		สุพรรณบุรี	20	12	356	20	127	15	15
รวม			902	315	9,196	475	3,478	370	370

2.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ทำการสุ่มอาจารย์ นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษา จากทุกวิทยาลัยตามสัดส่วนที่ได้ระบุในการแสดงผลการสุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

ลำดับ	วิทยาลัยการ สาธารณสุข สิรินธร	อาจารย์	กลุ่มตัว อย่าง (60%)	นัก ศึกษา	กลุ่มตัว อย่าง (15%)	ผู้สำเร็จ การศึกษา	กลุ่มตัว อย่าง (30%)	ผู้บังคับ บัญชาชั้น ต้น
1	ขอนแก่น	78	40	404	55	129	40	40
2	ชลบุรี	55	30	457	60	165	50	50
3	พิษณุโลก	54	30	521	50	142	45	45
4	ยะลา	41	25	414	60	139	40	40
5	อุบลราชธานี	37	20	316	35	127	40	40
6	ตรัง	30	25	338	45	90	25	25
7	สุพรรณบุรี	12	10	127	25	40	15	15
รวม		307	180	2577	350	832	255	255

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยขั้นตอน ต่อไปนี้

- 1) ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้จัดทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังกลุ่มตัวอย่างประเภทต่างๆ ทางไปรษณีย์ ดังนี้
 - 1.1 ผู้อำนวยการวิทยาลัยตามรายชื่อที่ปรากฏในตารางที่ 9-10 เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์และนักศึกษา
 - 1.2 หัวหน้าส่วนราชการต่างๆ ที่ผู้สำเร็จการศึกษาปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้สำเร็จการศึกษาและผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษา
- 2) ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่ 25 มิถุนายน - กันยายน 2547
- 3) จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์ที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปเป็นจำนวนดังนี้
 - กลุ่มบุคลากร (อาจารย์) จำนวน 410 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.83
 - กลุ่มนักศึกษา จำนวน 800 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.97
 - กลุ่มผู้สำเร็จการศึกษา จำนวน 399 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 63.84

- กลุ่มผู้บังคับบัญชาผู้สำเร็จการศึกษาจำนวน 419 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 67.04

4) เตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Window และจัดการกับข้อมูลที่มีการขาดหาย (missing) โดยใช้ค่า mean เติมในส่วนที่ขาดหายไป

2.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับสภาพการณ์ของวิทยาลัย ข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 94 ข้อ
2. แบบสอบถามนักศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริการด้านต่างๆ ข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 75 ข้อ
3. แบบสอบถามผู้สำเร็จการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน ข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 22 ข้อ
4. แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษาเกี่ยวกับ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา ข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 22 ข้อ
5. แบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัย จำนวน 34 ข้อ

2.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบ โดยใช้ค่าเฉลี่ย

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\sum X$ คือ ผลรวมของคะแนน

N คือ จำนวนข้อมูล

2) วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Concurrence)

$$IOC = \sum R/N$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

3) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความสอดคล้อง เพื่อหาความสัมพันธ์ของการจัดอันดับ 3 ชุดขึ้นไป ใช้สูตรของ Kendal (Kendall's Coefficient of Concordance)

$$W = \frac{12 \sum Ri^2 - 3 K^2 N (N + 1)^2}{K^2 N (N^2 - 1)}$$

เมื่อ $\sum Ri^2$ คือ ผลรวมของอันดับที่ยกกำลังสองของแต่ละตัวแปรที่ได้จากการจัดอันดับทุกชุด

K คือ จำนวนชุดของอันดับที่

N คือ จำนวนตัวอย่าง

4). ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อวิเคราะห์ค่าต่อไปนี้

4.1 ค่าความเที่ยง (Reliability) เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ

4.2 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 ค่าสหสัมพันธ์แบบ Pearson และค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัว

แปรเพื่อนำผลไปตรวจสอบความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.1.5 ทดสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการวิเคราะห์วิถีพด (Path analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL

2.2 ตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิมีดังนี้

1) คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท

2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานการผลิตบุคลากรสาธารณสุขในระดับนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนก

3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

4) เป็นกรรมการประเมินสถาบันระดับอุดมศึกษาหรือผู้ที่มีความรู้ด้านการวัด

และประเมินผล

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล

1.1 ผลการพิจารณาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การและตัวชี้วัด

ผู้วิจัยใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุลเป็นกรอบในการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละด้าน และให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน พิจารณากำหนดน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ และความสำคัญของตัวชี้วัดของประสิทธิผลองค์การแต่ละด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิแสดงตามตารางที่ 11-12

ตารางที่ 11 ผลการพิจารณากำหนดน้ำหนักขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ

องค์ประกอบ	น้ำหนัก(เปอร์เซ็นต์)เฉลี่ย	อันดับความสำคัญ
การเงิน	20	4
ลูกค้า	25	2.5
กระบวนการภายใน	30	1
การเรียนรู้และการพัฒนา	25	2.5
รวม	100	

จากตารางที่ 11 ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากำหนดน้ำหนักขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ด้านโดยให้น้ำหนักแก่ ด้านกระบวนการภายใน เป็นอันดับ 1 (ร้อยละ 30) รองลงมา ด้านลูกค้าและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นอันดับที่ 2 (ร้อยละ 25) และด้านการเงินเป็น

การเงินเป็นอันดับที่ 4 (ร้อยละ 20) ส่วนค่าความสัมพันธ์ของการจัดอันดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิ จากการคำนวณด้วยสูตรของ Kendall's มีค่าเท่ากับ .43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อการพิจารณาความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กร

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	หมายเหตุ
ด้านการเงิน			
1.การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม	3.90	.94	
2.การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด	4.45	.50	
3. การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส	4.10	.83	
4.การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ	3.84	.90	
5.การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า			เพิ่มเติม
ด้านลูกค้า			
1. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด	4.09	.67	
2. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพ หรือ การทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก	4.82	.38	
3.จำนวนผู้มีงานทำ(ในระยะเวลา1 ปีหลังจากจบการศึกษา)	4.73	.44	
4.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการด้านต่างๆ	4.82	.38	
5.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน	4.82	.38	
6.ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา	4.45	.50	
ด้านกระบวนการภายใน			
1.สัดส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์ประจำ	4.18	.57	
2.การจัดการเครือข่าย	4.54	.89	
3.จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน (3 ปี ย้อนหลัง)	4.50	.50	

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อการ
พิจารณาความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กร (ต่อ)

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	หมายเหตุ
ด้านกระบวนการภายใน			
4. จำนวนงานวิจัยที่ตีพิมพ์ลงวารสาร (3 ปีย้อนหลัง)	4.09	.79	
5. จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน			เพิ่มเติม
6. จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากวิทยาลัย	4.50	.50	
7. จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากหน่วยงานภายนอก	4.36	.64	
8. การดำเนินการประกันคุณภาพ	4.54	.78	
9. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ	4.45	.65	
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา			
1. ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลักของวิทยาลัย			เพิ่มเติม
2. ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากร	4.27	.96	
3. งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี	4.36	.64	
4. จำนวนวันในการอบรมของบุคลากรต่อคนต่อปี	3.36	.88	ตัดออก
5. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร	3.60	.80	
6. ความคิดเห็นต่อการสนับสนุน/ส่งเสริมการเรียนรู้	3.89	.74	
7. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร	4.18	.38	
8. ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.54	.50	

หมายเหตุ มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

จากตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสำคัญของตัวชี้วัด โดยส่วนใหญ่มีค่ามากกว่า 3.5 ยกเว้น ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ข้อ 4 จำนวนวันในการอบรมของบุคลากรต่อคนต่อปี

1.2 ผลการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม

ในการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามประสิทธิผลองค์การ และตัวแปรสาเหตุ วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Concurrence : IOC) ของข้อคำถามกับตัวชี้วัด พิจารณาค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พบว่าข้อคำถามประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ด้าน มีค่า IOC ตั้งแต่ .57 – 1.00 ข้อคำถามวัดตัวแปรสาเหตุ มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 – 1.00

1.3 เกณฑ์การประเมินผล จากข้อคำถามแบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัย มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบ Rubric scale ประกอบด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ ระดับ 1 ระดับ 2 และระดับ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ได้พิจารณาความเหมาะสมของเกณฑ์การประเมินผล ผลปรากฏว่า มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 คน (ร้อยละ 57.14) เห็นด้วยว่าเหมาะสม ข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน (ร้อยละ 71.43) เห็นด้วยว่าเหมาะสม และข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน (ร้อยละ 85.71) เห็นด้วยว่าเหมาะสม

1.4 ผลการตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยประเมินถึงควมมีคุณค่า/ความมีประโยชน์ /ความเหมาะสม ของการนำไปใช้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผลการพิจารณาปรากฏดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความ
เหมาะสมของ รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัด
กระทรวงสาธารณสุข

รายการ	ระดับความเหมาะสม	
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
1.องค์ประกอบการประเมินประสิทธิผลองค์การ (ประกอบด้วย 4 ด้านคือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา)	4.89	.31
2.ตัวชี้วัด		
2.1 ด้านการเงิน	4.25	.83
2.2 ด้านลูกค้า	4.62	.48
2.3 ด้านกระบวนการภายใน	4.75	.43
2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.88	.33
3.เครื่องมือ	4.25	1.34
4. ช่วงเวลาการใช้เครื่องมือ	4.88	.33
5.รูปแบบการประเมินฯมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้กับ สถาบันการศึกษา	4.62	.69
6.ความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินฯในภาพรวม	4.62	.69

หมายเหตุ มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

จากตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของรูปแบบการ
ประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในประเด็นต่างๆ มีค่าอยู่
ในระดับมากถึงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยมีค่าตั้งแต่ 4.25 - 4.89)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

- มีความครอบคลุมทั่วทั้งระบบ และสามารถประเมินความพร้อมสำหรับการพัฒนาใน
อนาคตได้ด้วย

- แบบสอบถามผู้สำเร็จการศึกษาและผู้บังคับบัญชาชั้นต้นควรใช้หลังจากที่นักศึกษา
จบการศึกษาไปแล้ว 6 เดือน

- แบบสอบถามบุคลากรมีจำนวนข้อมากเกินไป

ตอนที่ 2 การทดสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ในการนำเสนอข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

2.2 การวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์การ

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูล 5 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัย บุคลากร นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษาและผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษา

1) ผู้อำนวยการวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 20 คน (ร้อยละ 83.33) เพศชาย จำนวน 4 คน (ร้อยละ 16.67) อายุเฉลี่ยเท่ากับ 55.45 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.98 ปี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 21 คน (ร้อยละ 87.5) ปริญญาเอก จำนวน 3 คน (ร้อยละ 12.5) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 52.17) ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 7 คน (ร้อยละ 30.43) และ มากกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน (ร้อยละ 17.39) อายุราชการ ส่วนใหญ่ มากกว่า 30 ปี จำนวน 16 คน (ร้อยละ 69.57) และ 30 ปีลงมา จำนวน 7 คน (ร้อยละ 30.43)

2) บุคลากรหมายถึงอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวนทั้งสิ้น 410 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 346 คน (ร้อยละ 85.86) และเพศชาย 57 คน (ร้อยละ 14.14) มีอายุอยู่ในช่วง 30-40 ปี จำนวน 181 คน (ร้อยละ 44.15) อยู่ในช่วง 41-50 ปี จำนวน 116 คน (ร้อยละ 28.29) ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 55 คน (ร้อยละ 13.41) และอยู่ในช่วง 51-60 ปี จำนวน 53 คน (ร้อยละ 12.93) วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 307 คน (ร้อยละ 76.18) ปริญญาตรี จำนวน 80 คน (ร้อยละ 19.85) และปริญญาเอก จำนวน 16 คน (ร้อยละ 3.97) ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ (ด้านการสอน) จำนวน 291 คน (ร้อยละ 71.85) วิทยาจารย์ จำนวน 57 คน (ร้อยละ 14.07) เกษีษกร จำนวน 21 คน (ร้อยละ 5.18) ทันตแพทย์ จำนวน 18 คน (ร้อยละ 4.44) และอื่นๆ ประกอบด้วย นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และเจ้าพนักงานสาธารณสุข มีจำนวน 18 คน (ร้อยละ 4.44) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 147 คน (ร้อยละ 36.48) ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 116 คน (ร้อยละ 28.78) ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 81 คน

(ร้อยละ 20.10) และต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 59 คน (ร้อยละ 14.64) ส่วนตำแหน่งทางบริหาร ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ จำนวน 74 คน (ร้อยละ 18.05) เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน/กลุ่มวิชา จำนวน 32 คน (ร้อยละ 7.80) ส่วนใหญ่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งทางบริหารจำนวน 304 คน (ร้อยละ 74.15)

3) นักศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 800 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 724 คน (ร้อยละ 90.5) และเพศชาย 76 คน (ร้อยละ 9.5) ส่วนใหญ่อายุ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 649 คน (ร้อยละ 81.12) มากกว่า 30 ปี จำนวน 88 คน (ร้อยละ 11) และระหว่าง 26-31 ปี จำนวน 63 คน (ร้อยละ 7.88) เป็นนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต จำนวน 332 คน (ร้อยละ 41.5) หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง) จำนวน 143 คน (ร้อยละ 17.88) หลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต จำนวน 267 คน (ร้อยละ 33.37) และหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต/วิทยาศาสตร์บัณฑิต จำนวน 58 คน (ร้อยละ 7.25) เป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 2 จำนวน 371 คน (ร้อยละ 46.38) รองลงมาชั้นปีที่ 4 จำนวน 160 คน (ร้อยละ 20) ชั้นปีที่ 1 จำนวน 155 คน (ร้อยละ 19.38) และชั้นปีที่ 3 จำนวน 114 คน (ร้อยละ 14.25)

4) ผู้สำเร็จการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 399 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 338 คน (ร้อยละ 84.71) เพศชาย จำนวน 61 คน (ร้อยละ 15.29) ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 327 คน (ร้อยละ 81.95) และมีอายุระหว่าง 26-30 ปี และมากกว่า 30 ปี จำนวน 40 คน และ 31 คน (ร้อยละ 10.02 และ 7.77 ตามลำดับ) ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลชุมชน จำนวน 180 คน (ร้อยละ 45.11) รองลงมาคือ สถานีอนามัย จำนวน 110 คน (ร้อยละ 27.57) โรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 90 คน (ร้อยละ 22.56) และปฏิบัติงานที่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ในจำนวนที่เท่ากันคือ 10 คน (ร้อยละ 2.5) ส่วนตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 264 คน (ร้อยละ 66.16) รองลงมาคือ นักวิชาการสาธารณสุข จำนวน 45 คน (ร้อยละ 11.28) เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน จำนวน 38 คน (ร้อยละ 9.52) และเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขและเจ้าพนักงานเภสัชกรรม มีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน คือ 22 คน และ 21 คน (ร้อยละ 5.51 และ 5.26 ตามลำดับ)

5) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 419 คน ส่วนใหญ่เพศหญิง จำนวน 313 คน (ร้อยละ 77.28) เพศชาย จำนวน 92 คน (ร้อยละ 22.72) มีอายุอยู่ในช่วง 30-40 ปี และ 41-50 ปี ในจำนวนที่ใกล้เคียงกันคือ 138 คน และ 141 คน (ร้อยละ 34.07 และ 34.81 ตามลำดับ) มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 81 คน (ร้อยละ 20) และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป

จำนวน 45 คน (ร้อยละ 11.10) ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลชุมชน จำนวน 192 คน (ร้อยละ 47.3) ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไปและสถานีนอมนามัยมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน คือจำนวน 93 คน และ 90 คน (ร้อยละ 22.9 และ 22.2 ตามลำดับ) และปฏิบัติงานที่สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จำนวน 18 คน (ร้อยละ 4.4) ด้านวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่จบระดับปริญญาตรี จำนวน 295 คน (ร้อยละ 73.20) ระดับประกาศนียบัตร จำนวน 60 คน (ร้อยละ 14.89) และระดับปริญญาโท จำนวน 48 คน (ร้อยละ 11.91) ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 255 คน (ร้อยละ 63.91) รองลงมาเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานสาธารณสุข จำนวน 67 คน (ร้อยละ 16.79) นักวิชาการสาธารณสุข/เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน จำนวน 37 คน (ร้อยละ 9.27) เภสัชกร จำนวน 22 คน (ร้อยละ 5.51) ทันตแพทย์ จำนวน 10 คน (ร้อยละ 2.51) และแพทย์จำนวน 8 คน (ร้อยละ 2.0) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปี มีจำนวน 134 คน (ร้อยละ 33) ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 100 คน (ร้อยละ 24.63) ต่ำกว่า 6 ปี จำนวน 76 คน (ร้อยละ 18.72) ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 62 คน (ร้อยละ 15.27) และระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 34 คน (ร้อยละ 8.37)

2.2 การวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ 1) แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ เก็บข้อมูลจาก บุคลากร นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษาและผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษา และ 2) แบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัย โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย นำเสนอจำแนกเป็นรายวิทยาลัย

ตารางที่ 14 แสดงคะแนนประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

วิทยาลัย	องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ				รวม (100)
	ด้านการเงิน (20%)	ด้านลูกค้า (25%)	ด้านกระบวนการ ภายใน (30%)	ด้านการเรียนรู้และ การพัฒนา (25%)	
วิทยาลัย 1	13.94	18.81	22.78	19.04	74.57
วิทยาลัย 2	10.55	18.09	20.59	16.58	65.82
วิทยาลัย 3	12.75	19.72	22.03	15.48	69.97
วิทยาลัย 4	13.39	19.24	23.61	18.87	75.11
วิทยาลัย 5	13.53	18.51	22.66	18.23	72.92
วิทยาลัย 6	14.33	17.72	22.95	18.20	73.21
วิทยาลัย 7	11.48	19.45	21.36	17.29	69.59
วิทยาลัย 8	15.92	17.77	22.53	17.74	73.97
วิทยาลัย 9	12.24	18.51	21.50	16.88	69.13
วิทยาลัย 10	13.68	18.52	21.44	17.67	71.30
วิทยาลัย 11	12.02	17.80	19.82	16.19	65.83
วิทยาลัย 12	14.43	18.64	23.26	19.01	75.34
วิทยาลัย 13	14.28	18.97	22.09	17.93	73.27
วิทยาลัย 14	15.45	20.48	24.67	20.94	81.55
วิทยาลัย 15	13.35	18.83	22.53	17.18	71.89
วิทยาลัย 16	15.77	18.08	23.79	19.37	77.01
วิทยาลัย 17	11.14	17.69	19.81	14.77	63.41
วิทยาลัย 18	13.75	18.99	21.17	18.13	72.04
วิทยาลัย 19	11.77	19.56	19.56	14.77	65.67
วิทยาลัย 20	14.38	17.92	21.69	14.95	68.94
วิทยาลัย 21	12.49	18.55	20.25	16.42	67.71
วิทยาลัย 22	12.12	17.50	18.14	14.96	62.72
วิทยาลัย 23	14.58	17.37	23.92	18.07	73.95
วิทยาลัย 24	12.43	16.61	21.90	15.56	66.51

จากตารางที่ 14 คะแนนประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิทยาลัยเท่ากับ 70.89 คะแนนสูงสุดเท่ากับ 81.55 คะแนนต่ำสุดเท่ากับ 62.72

2) ประสิทธิภาพองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำแนกตามตัวชี้วัด

ตารางที่ 15 แสดงร้อยละของประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำแนกตามตัวชี้วัด

ประสิทธิผลองค์การ/ตัวชี้วัด	ร้อยละ
ด้านการเงิน	
1.การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม	70.12
2.การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด	64.03
3.การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส	73.16
4.การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ	66.52
5.การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	72.77
2.ด้านลูกค้า	
1.จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด	100
2.จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพหรือการทดสอบประเมินผลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก	45.39
3.จำนวนผู้มีงานทำหลังจากจบการศึกษา 1 ปี	100
4.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการด้านต่างๆ	68.40
5.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน	74.80
6.ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา	75.20
3.ด้านกระบวนการภายใน	
1.สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา	54.81
2.การจัดการเครือข่าย	61.86
3.จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน	59.72
4. จำนวนงานวิจัยที่พิมพ์ลงวารสาร	62.82
5.จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชน	73.72

ตารางที่ 15 แสดงร้อยละของประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
จำแนกตามตัวชี้วัด (ต่อ)

ประสิทธิผลองค์การ/ตัวชี้วัด	ร้อยละ
ด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)	
6.จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากวิทยาลัย	65.60
7.จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากหน่วยงานภายนอก	64.21
8.การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา	86.01
9.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ	74.40
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	
1.ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก	78.13
2.ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากร	81.42
3.งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคนปี	73.61
4.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร	75.00
5.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้	61.20
6.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร	64.60
7.ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	71.00

จากตารางที่ 15 ร้อยละของประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำแนกตามตัวชี้วัด มีค่าตั้งแต่ 45.39 - 100 เมื่อพิจารณาประสิทธิผลองค์การแต่ละด้านที่มีตัวชี้วัดที่มีค่ามากกว่าร้อยละ 70 มีดังนี้

- ด้านการเงิน การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส (ร้อยละ 73.16)
การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (ร้อยละ 72.77)

- ด้านลูกค้า จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ 100)
จำนวนผู้มีงานทำหลังจากจบการศึกษา 1 ปี (ร้อยละ 100) ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา (ร้อยละ 75.20) และความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน (ร้อยละ 74.80)

- ด้านกระบวนการภายใน การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา (ร้อยละ 86.01)
ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ (ร้อยละ 74.40) และจำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชน (ร้อยละ 73.72)

- ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตาม แผนพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 81.42) การความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก (ร้อยละ 78.13) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 75.00) งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคนปี (ร้อยละ 73.61) และความพึงพอใจของบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 71.00)

3) สรุปผลจากแบบสำรวจการดำเนินงานของวิทยาลัย

ด้านการเงิน

การจัดสรรงบประมาณ สัดส่วนค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการส่วนกลางต่อบำเหน็จการ ทั้งหมด มีวิทยาลัยจำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 38.1) ใช้จ่ายไม่เกิน 15 เปอร์เซ็นต์ จำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 23.8) ใช้จ่ายไม่เกิน 25 เปอร์เซ็นต์ และวิทยาลัยจำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 38.1) ที่มีค่าใช้จ่าย ตั้งแต่ 25 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป

การประหยัดงบประมาณ วิทยาลัยส่วนใหญ่จำนวน 22 แห่ง (ร้อยละ 91.67) มีมาตรการเกี่ยวกับการประหยัดงบประมาณ และจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 54.17) มีแผนงาน/โครงการ ในการประหยัดงบประมาณและมีการประเมินผลแผนงาน/โครงการนั้นๆ ส่วนแผนการลดค่าใช้จ่าย ด้านสาธารณูปโภค วิทยาลัยจำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 79.17) มีแผนการลดค่าใช้จ่าย สามารถลดได้ตั้งแต่ ร้อยละ 2.78 - 15.54 แต่มีบางวิทยาลัยที่ผลการใช้แผนการลดค่าใช้จ่าย ยังไม่ปรากฏเนื่องจากอยู่ในช่วงการดำเนินการ และมีวิทยาลัยจำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 20.83) ที่ยัง ไม่มีแผนลดค่าใช้จ่าย

การจัดซื้อพร้อมกับหน่วยงานอื่นๆ วิทยาลัยโดยส่วนใหญ่จำนวน 22 แห่ง (ร้อยละ 91.67) ไม่มีการจัดซื้อพร้อมกัน มีวิทยาลัยเพียง 2 แห่ง (ร้อยละ 8.33) เท่านั้นที่มีการซื้อพร้อมกัน ส่วนการ เช่าซื้ออุปกรณ์/เครื่องมือต่างๆ มีวิทยาลัยจำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 75) ไม่มีการจัดซื้อ และ จำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 25) ที่มีการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์

วิทยาลัยส่วนใหญ่จำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 85) มีการสร้างเครือข่ายการใช้ทรัพยากร ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะด้านวิทยากร (ร้อยละ 85) รองมาคือ ห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการ และยานพาหนะ มีจำนวนที่เท่ากันคือร้อยละ 40

แผนการใช้งบประมาณ ทุกวิทยาลัยมีแผนการใช้งบประมาณ วิทยาลัยจำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 66.67) มีการประเมินผลแผนงาน/โครงการ ในการรายงานผลการใช้งบประมาณ มี วิทยาลัยจำนวน 12 แห่ง (ร้อยละ 52.17) ที่มีการรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร หรือมีระบบ ออนไลน์ที่แสดงผลการใช้งบประมาณเป็นปัจจุบัน และวิธีการรายงานผลการใช้งบประมาณอีก

วิธีหนึ่งคือการรายงานผลด้วยวาจาต่อที่ประชุม ความถี่ในการรายงานผลวิทยาลัยส่วนใหญ่รายงานทุก 3 เดือนและเดือนละครั้ง

จำนวนข้อสังเกตจากสำนักงานตรวจสอบภายในที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องในรอบปีที่ผ่านมา มีวิทยาลัยจำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 75) จำนวน 12 แห่ง (ร้อยละ 50) และจำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 33.33) ที่ได้รับข้อสังเกตด้านบัญชี/การเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง และพัสดุครุภัณฑ์/ยานพาหนะตามลำดับ มีวิทยาลัยจำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 65.21) ได้รับข้อสังเกต ตั้งแต่ 1-4 ประเด็น ซึ่งข้อสังเกตด้านบัญชี/การเงิน เป็นเรื่องของการยืมเงินทตรงไปราชการ การจัดทำทะเบียนตามคู่มือบัญชียังไม่ถูกต้อง การเบิกจ่ายค่าตอบแทน การนำส่งเงินเข้าบัญชีล่าช้ากว่ากำหนดและการเบิกเงินค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ในเรื่องการปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกฯ การจัดซื้อไม่ลงบันทึกบัญชีคุมเป็นปัจจุบัน ไม่ลงยอดจำนวนรายการต่อหน่วย และด้านพัสดุครุภัณฑ์/ยานพาหนะ ในเรื่องการลงบิลน้ำมันไม่ถูกต้อง การคำนวณอายุการใช้งานไม่เป็นไปตามสำนักงานปลัดกระทรวงกำหนด ไม่มีเอกสารในบันทึกทะเบียนในการซ่อมยานพาหนะ การซื้อครุภัณฑ์ที่มีราคาสูงเกินอำนาจของผู้อำนวยการอนุมัติ

การดำเนินงานเชิงธุรกิจ วิทยาลัยส่วนใหญ่จำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 87.5) มีนโยบายในการดำเนินงานเชิงธุรกิจ และจำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 66.67) ให้การสนับสนุนการดำเนินงานเชิงธุรกิจ มีวิทยาลัยจำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 20.83) มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการทำให้ได้ผลตอบแทนมากกว่าเงินลงทุน วิทยาลัยจำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 62.50) มีแหล่งรายรับ 1 แห่ง ส่วนใหญ่ คือสถานรับเลี้ยงเด็กอ่อน รองลงมาคือ คลินิกทันตกรรม

ส่วนการจัดโครงการอบรมหน่วยงานภายนอกโดยเก็บเงินค่าลงทะเบียนในรอบปีที่ผ่านมา มีวิทยาลัยจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 54.17) จัด 1-3 โครงการ รองลงมาจำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 33.33) จัด 3-4 โครงการขึ้นไป โครงการอบรมมีหลายประเภทคือ ด้านการพยาบาล/สาธารณสุข ด้านวิชาการ/เทคนิคใหม่ๆ การวิจัย คอมพิวเตอร์ การประชุมวิชาการ และการอบรมฟื้นฟูแก่บุคลากรด้านสุขภาพ

และการเปิดสอนหลักสูตรที่นอกเหนือจากหลักสูตรของสถาบันพระบรมราชชนก วิทยาลัยส่วนใหญ่ร้อยละ 95.83 ไม่ได้ดำเนินการ

การบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก วิทยาลัยจำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 66.67) มีแผนการบำรุงรักษา แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มี 7 แห่ง (ร้อยละ 29.17) ที่มีแผน และนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

ด้านลูกค้า

จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด พิจารณารวม 3 ปีย้อนหลัง ทุกวิทยาลัยมีผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 95 ขึ้นไป

จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพหรือการสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก ในปีการศึกษาพิจารณารวม 3 ปีย้อนหลัง มีวิทยาลัยจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 65) ที่มีผู้สำเร็จการศึกษาสอบผ่านอย่างน้อยร้อยละ 50 จำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 30) สอบผ่านอย่างน้อยร้อยละ 60 ส่วนผู้สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2546 ทุกคนมีงานทำในระยะเวลา 1 ปีหลังจากจบการศึกษา

ด้านกระบวนการภายใน

อัตราส่วนระหว่างนักศึกษาต่ออาจารย์ประจำ วิทยาลัยจำนวน 10 แห่ง (ร้อยละ 43.48) ที่มีอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษามากกว่าหรือเท่ากับ 1:10 จำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 47.83) มีอัตราส่วน ไม่มากกว่า 1:9 และจำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 8.7) มีอัตราส่วนน้อยกว่า 1:8

การจัดการเครือข่ายด้านการเรียนการสอนและการวิจัย วิทยาลัยทั้งหมดมีการจัดการเครือข่ายด้านการจัดการเรียนการสอนร่วมกับมหาวิทยาลัย และจำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 79.17) มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและมีข้อตกลงร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นสถาบันร่วมผลิต/สมทบ และมีวิทยาลัยจำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 20.83) ที่มีความร่วมมือแต่ไม่มีข้อตกลงร่วมกัน

การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย วิทยาลัยจำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 47.83) มีความร่วมมือแต่ไม่มีข้อตกลงร่วมกัน จำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 30.43) มีข้อตกลงร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 21.74) ที่ยังไม่มีการสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย

การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน วิทยาลัยส่วนใหญ่จำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 79.17) มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน วิทยาลัย 11 แห่ง (ร้อยละ 45.83) ใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้ในรายวิชาต่างๆ ของหลักสูตร และมีจำนวน 9 แห่ง (ร้อยละ 37.5) ที่มีทั้งการจัดในรายวิชาและโครงการศึกษาเรียนรู้ร่วมกับชุมชน

การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน วิทยาลัยส่วนใหญ่จำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 79.17) มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน วิทยาลัย 11 แห่ง (ร้อยละ 45.83) ใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้ในรายวิชาต่างๆ ของหลักสูตร และมีจำนวน 9 แห่ง (ร้อยละ 37.5) ที่มีทั้งการจัดในรายวิชาและโครงการศึกษาเรียนรู้ร่วมกับชุมชน

การแลกเปลี่ยนนักศึกษา/อาจารย์ระหว่างสถาบันการศึกษาภายในและต่างประเทศ วิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่มีโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา/อาจารย์ระหว่างสถาบันการศึกษาภายในและต่างประเทศ มีวิทยาลัยจำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 25) ที่มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษา/อาจารย์กับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ คือประเทศญี่ปุ่น ภูฐาน ออสเตรเลียและมาเลเซีย

จำนวนร้อยละของงานวิจัยและนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (ย้อนหลัง 3 ปี) ต่ออาจารย์ทั้งหมด มีวิทยาลัยจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 59.09) ที่มีผลงานร้อยละ 10 ขึ้นไป และจำนวน 9 แห่ง (ร้อยละ 40.91) ที่มีผลงานน้อยกว่าร้อยละ 10 ส่วนจำนวนบทความวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ (ย้อนหลัง 3 ปี) ต่ออาจารย์ทั้งหมด มีวิทยาลัยจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 65) ที่มีผลงานร้อยละ 10 ขึ้นไป และจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 35) มีผลงานน้อยกว่าร้อยละ 10

อัตราส่วนของจำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ มีวิทยาลัยจำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 55) ที่มีผลงานตั้งแต่อัตราส่วน 1:3 – 1:5 และวิทยาลัยจำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 40) ที่มีอัตราส่วนน้อยกว่า 1:3

การสนับสนุนงบประมาณ (ต่อปี) ในการวิจัยจากวิทยาลัย วิทยาลัยจำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 68.18) ที่สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัยโครงการละ 10,000 บาทขึ้นไป และจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 31.82) ที่สนับสนุนงบประมาณต่ำกว่า 10,000 บาท

ส่วนการสนับสนุนงบประมาณ (ต่อปี) ในการวิจัยจากหน่วยงานภายนอก วิทยาลัยจำนวน 12 แห่ง (ร้อยละ 63.16) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกโครงการละ 30,000 บาทขึ้นไป และจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 36.84) ได้รับการสนับสนุนต่ำกว่าโครงการละ 30,000 บาท

การประกันคุณภาพการศึกษา วิทยาลัยทุกแห่งมีการจัดโครงสร้างองค์การและคณะกรรมการเพื่อรองรับในการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา และคณะกรรมการมาจากฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ของวิทยาลัย และส่วนใหญ่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยมีนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่บรรจุในแผนปฏิบัติงานประจำปีในรูปแบบของโครงการต่างๆ

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การพัฒนานุเคราะห์ ความสอดคล้องของแผนพัฒนานุเคราะห์กับเป้าหมายและกลยุทธ์หลักของวิทยาลัย มีวิทยาลัยจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 56.52) ระบุว่าการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนานุเคราะห์โดยส่วนใหญ่แล้วสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลักของวิทยาลัย และวิทยาลัยจำนวน 9 แห่ง (ร้อยละ 39.13) ระบุว่าสอดคล้อง

การดำเนินการตามแผนฝึกอบรมในรอบปีที่ผ่านมา วิทยาลัยส่วนใหญ่จำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 69.56) ดำเนินการบรรลุตามแผนมากกว่าร้อยละ 80 และจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 30.43) ดำเนินการบรรลุเท่ากับหรือน้อยกว่าร้อยละ 80 ส่วนแผนการศึกษาต่อวิทยาลัยจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 61.9) ดำเนินการบรรลุตามแผนเท่ากับหรือน้อยกว่าร้อยละ 80 และจำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 38.1) ดำเนินการบรรลุมากกว่าร้อยละ 80

การจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร วิทยาลัยจำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 62.5) จัดสรรงบประมาณอยู่ในช่วง 3,000 – 5,000 บาทต่อคน/ปี วิทยาลัยจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 29.16) จัดสรรตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไปต่อคน/ปี และวิทยาลัยจำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 8.33) จัดสรรต่ำกว่า 3,000 บาทต่อคน/ปี

2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์การ ในการวิเคราะห์ผลเพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ นั้น ผู้วิจัยได้ใช้ชื่ออักษรย่อแทนตัวแปรต่างๆ ดังนี้

ORG. EFFECT	หมายถึง	ประสิทธิผลองค์การ
ORG. STRUC	หมายถึง	โครงสร้างองค์การ
TECHNO	หมายถึง	เทคโนโลยี
ENVIRON	หมายถึง	สภาพแวดล้อมภายนอก
ORG. CULTURE	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การ
ORG. CLIMATE	หมายถึง	บรรยากาศองค์การ
ORG. ATTACH	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์การ
MOTIVE	หมายถึง	การจูงใจ
STRAT	หมายถึง	การบริหารเชิงกลยุทธ์
COMMU	หมายถึง	การติดต่อสื่อสาร
LEADER	หมายถึง	ภาวะผู้นำ
CHANGE	หมายถึง	การบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.3.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ

ตารางที่ 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ

ตัวแปร	STRU	TECHN	ENVIR	CULTU	CLIMA	ATTAC	MOTIV	STR	CO	LEAD	CHA	EFF
STRU	1.00											
TECHN	.63**	1.00										
ENVIR	.47**	.38**	1.00									
CULTU	.73**	.64**	.60**	1.00								
CLIMA	.79**	.65**	.46**	.79**	1.00							
ATTAC	.71**	.56**	.54**	.76**	.78**	1.00						
MOTIV	.76**	.61**	.47**	.79**	.82**	.84**	1.00					
STR	.73**	.59**	.52**	.72**	.72**	.77**	.75**	1.00				
COM	.70**	.74**	.41**	.74**	.77**	.67**	.75**	.68**	1.00			
LEAD	.69**	.56**	.47**	.72**	.79**	.68**	.76**	.66**	.69**	1.00		
CHA	.69**	.63**	.46**	.78**	.80**	.73**	.77**	.75**	.78**	.74**	1.0	
EFF	.80**	.71**	.51**	.82**	.81**	.73**	.77**	.72**	.75**	.77**	.78**	1.0

หมายเหตุ : ** $p < .01$

จากตารางที่ 16 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .38 - .84

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสาเหตุกับประสิทธิผลองค์การ (เรียงจากมากไปหาน้อย)

ตัวแปรสาเหตุ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
วัฒนธรรมองค์การ	.82**
บรรยากาศองค์การ	.81**
โครงสร้างองค์การ	.80**
การบริหารเชิงกลยุทธ์	.78**
การจูงใจ	.77**
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	.77**
การติดต่อสื่อสาร	.75**
ความผูกพันต่อองค์การ	.73**
ภาวะผู้นำ	.72**
เทคโนโลยี	.71**
สภาพแวดล้อมภายนอก	.51**

หมายเหตุ : ** $p < .01$

จากตารางที่ 17 พบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การมีค่าสูงสุด และสภาพแวดล้อมภายนอกมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การต่ำสุด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.3.2 การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การ

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยตัวแปร 11 ตัว คือ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้จำแนก ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกและภาวะผู้นำเป็นตัวแปรภายนอก ส่วนตัวแปรสาเหตุอื่นๆเป็นตัวแปรภายใน ผลการวิเคราะห์หือทธิพลโดยใช้โปรแกรม LISREL 8.30 พบว่ารูปแบบที่ปรับแล้วสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

1) ค่าไคส์แควร์ (Chi-Square) มีค่าใกล้เคียงศูนย์ แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในที่นี้ค่า Chi-Square = 13.209, df = 20 ,p = .87 (ค่า p ต้องมีค่าเกิน .05)

2) ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index) หรือค่า GFI มีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในที่นี้ค่า GFI = .99

3) ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index) หรือค่า AGFI มีความหมายเช่นเดียวกับค่า GFI ในที่นี้ค่า AGFI = .98

4) ดัชนีกำลังสองของเศษเหลือ (Root Mean Square Residual) หรือค่า RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในที่นี้ค่า RMR = .007

และค่าสถิติที่อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรในสมการโครงสร้าง (Total Coefficient of Determination for Structural Equations) มีค่าเท่ากับ .69 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดในรูปแบบสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 69 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในสมการโครงสร้างของตัวแปรผลแต่ละสมการ แสดงในตารางที่ 18

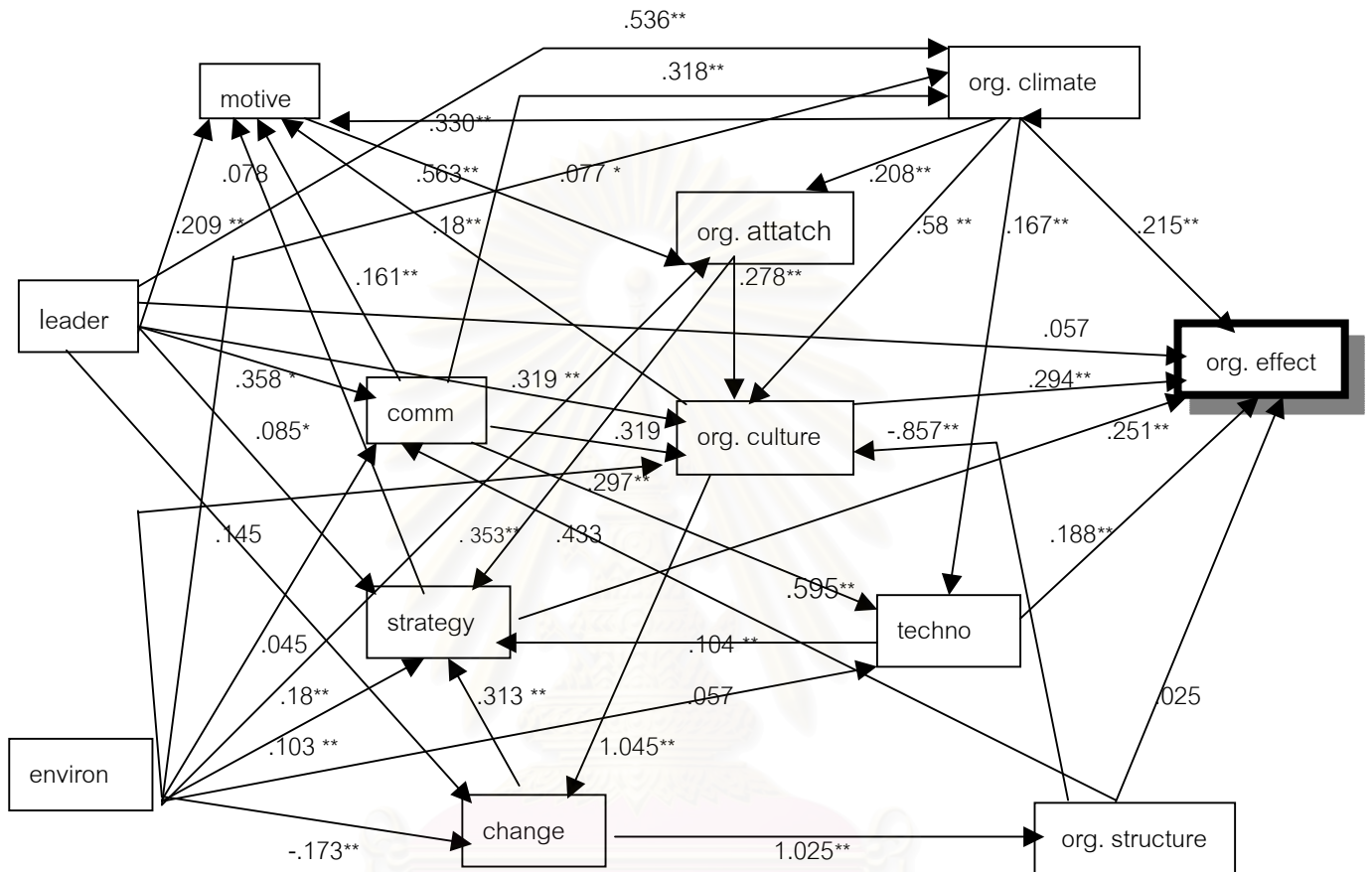
ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในสมการโครงสร้างของตัวแปรผล

ตัวแปรผล	R Square
โครงสร้างองค์การ	.86
การจูงใจ	.76
ความผูกพันต่อองค์การ	.74
บรรยากาศองค์การ	.72
การบริหารเชิงกลยุทธ์	.68
การติดต่อสื่อสาร	.65
เทคโนโลยี	.57
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	.55
วัฒนธรรมองค์การ	.52
ประสิทธิผลองค์การ	.80

จากตารางที่ 18 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในสมการโครงสร้างของตัวแปรผล มีค่าตั้งแต่ .52-.86

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 10 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์กร



หมายเหตุ: ** $p < .01$, * $p < .05$

ศูนย์บริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 ขนาดอิทธิพลมาตรฐานของตัวแปรต่างๆในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ตัวแปรผล	TECHNO			COMMU			ATTACH			CLIMATE			MOTIVE			CULTURE			CHANGE			STRUCT			STRATEGY			EFFECT				
ตัวแปรสาเหตุ	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE		
ENVIRON	.14"	.09"	.05	.12"	.07	.05	.28"	.10"	.18"	.11"	.04"	.07"	.14"	.14"		.34"	.04"	.30"	.17"	.34"	-.17"	.16"	.16"		.27"	.17"	.10"	.22"	.22"			
LEADER	.50"	.50"		.63"	.27	.36"	.54"	.54"		.74"	.20"	.54"	.70"	.49"	.21"	.56"	.24"	.32"	.65"	.50"	.15	.63"	.63"		.53"	.45"	.08	.62"	.56"	.06		
CLIMATE	.29"	.12	.17"	.18	.18		.50"	.29"	.21"				.49"	.16"	.33"	.44"	-.14	.58"	.44"	.44"	-	.43"	.43"	-	.34"	.34"	-	.51"	.29"	.22"		
COMMU	.72"	.13"	.59"				.29"	.29"	-	.36"	.04	.32"	.39"	.23"	.16"	.42"	.10	.32	.29	.42"	-.13				.27"	.27"	-	.41"	.41"			
CULTURE	.18	.18	-	.27	.27		.13"	.13"		.09"	.09"	-	.21"	.03	.18"				.63"	-.42	1.05"	.63"	.63"	-	.26"	.26"	-	.32"	.03	.29"		
STRUCT	.16"	.16"	-	.25"	-.18	.43				.08"	.08"	-				-.36"	.50"	-.86"	-.41"	-.41"	-	.			-.11"	-.11"	-	-.07	-.09	.02		
CHANGE	.16	.16	-	.25	.25	-				.08"	.08"	-				-.37"	-.37"					.59"	-.44"	1.03"	.21"	-.10"	.31"					
MOTIVE							.59"	.03"	.56"							.10"	.10"	-	.10"	.10"	-	.10"	.10"	-	.24"	.24"	-	.10"	.10"			
ATTACH										.03	.03	-	.09"	.09"	-	.18"	-.10"	.28"	.18"	.18"	-	.18"	.18"	-	.43"	.08"	.35"	.18"	.18"			
STRATEGY																												.26"	.01	.25"		
TECHNO																											.11"	.01	.10"	.22"	.03"	.19"
EFFECT																																

หมายเหตุ : " p < .01 , ' p < .05

จากตารางที่ 19 พบว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ปรากฏผลดังนี้

1) ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวม (Total Effect) ต่อประสิทธิผลองค์การมี 9 ตัวแปร โดยทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ ภาวะผู้นำ (.62) บรรยากาศองค์การ (.51) การติดต่อสื่อสาร (.41) วัฒนธรรมองค์การ (.32) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (.26) สภาพแวดล้อมภายนอก (.22) เทคโนโลยี (.22) ความผูกพันต่อองค์การ (.18) และการจูงใจ (.10)

2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อประสิทธิผลองค์การมี 4 ตัวแปร โดยทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ (.29) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (.25) บรรยากาศองค์การ (.22) และ เทคโนโลยี (.19)

3) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อประสิทธิผลองค์การมี 7 ตัวแปร โดยทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ ภาวะผู้นำ (.56) การติดต่อสื่อสาร (.41) บรรยากาศองค์การ (.29) สภาพแวดล้อมภายนอก (.22) ความผูกพันต่อองค์การ (.18) การจูงใจ (.10) และเทคโนโลยี (.03)

4) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การมี 2 ตัวแปร คือ บรรยากาศองค์การและเทคโนโลยี

5) ตัวแปรแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมี

5.1) ด้านลักษณะองค์การมีตัวแปร เทคโนโลยี (.22)

5.2) ด้านลักษณะสภาพแวดล้อมมี 3 ตัวแปรคือ บรรยากาศองค์การ (.51) วัฒนธรรมองค์การ (.32) และสภาพแวดล้อมภายนอก (.22)

5.3) ด้านลักษณะของบุคลากรมี 2 ตัวแปรคือ ความผูกพันต่อองค์การ (.18) และการจูงใจ (.10)

5.4) ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติมี 3 ตัวแปรคือ ภาวะผู้นำ (.62) การติดต่อสื่อสาร (.41) และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (.26)

6) ตัวแปรสาเหตุที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรสาเหตุอื่นๆ มีดังนี้

6.1) ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ จำนวน 10 ตัวแปร โดยทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ ภาวะผู้นำ (.53) ความผูกพันต่อองค์การ (.43) บรรยากาศองค์การ (.34) สภาพแวดล้อมภายนอก (.27) การติดต่อสื่อสาร (.27) วัฒนธรรมองค์การ (.26) การจูงใจ (.24) การบริการการเปลี่ยนแปลง (.21) เทคโนโลยี (.11) และโครงสร้างองค์การ (-.11) ในจำนวนนี้มีตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 4 ตัวแปร เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลคือ

ความผูกพันต่อองค์กร (.35) การบริการการเปลี่ยนแปลง (.31) สภาพแวดล้อมภายนอก (.10) และเทคโนโลยี (.10) ส่วนภาวะผู้นำ (.08) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6.2) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ จำนวน 8 ตัวแปร โดยทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ ภาวะผู้นำ (.56) บรรยากาศองค์กร (.44) การติดต่อสื่อสาร (.42) สภาพแวดล้อมภายนอก (.34) ความผูกพันต่อองค์กร (.18) การจูงใจ (.10) โครงสร้างองค์กร (-.36) และการบริการการเปลี่ยนแปลง (-.37) ในจำนวนนี้มีตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ตัวแปร เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลคือ บรรยากาศองค์กร (.58) ภาวะผู้นำ (.32) สภาพแวดล้อมภายนอก (.30) ความผูกพันต่อองค์กร (.28) และโครงสร้างองค์กร (-.86)

6.3) ตัวแปรโครงสร้างองค์กรได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ จำนวน 7 ตัวแปร โดยทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ ภาวะผู้นำ (.63) วัฒนธรรมองค์กร (.63) การบริการการเปลี่ยนแปลง (.59) บรรยากาศองค์กร (.43) ความผูกพันต่อองค์กร (.18) สภาพแวดล้อมภายนอก (.16) และการจูงใจ (.10) ในจำนวนนี้มี 1 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 คือการบริการการเปลี่ยนแปลง (1.03)

6.4) ตัวแปรการบริการการเปลี่ยนแปลงได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ จำนวน 7 ตัวแปร โดยทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ ภาวะผู้นำ (.65) วัฒนธรรมองค์กร (.63) บรรยากาศองค์กร (.44) ความผูกพันต่อองค์กร (.18) สภาพแวดล้อมภายนอก (.17) การจูงใจ (.10) และโครงสร้างองค์กร (-.41) ในจำนวนนี้มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 คือวัฒนธรรมองค์กร (1.05) และสภาพแวดล้อมภายนอก (-.17) และมีตัวแปรที่ส่งผลทางอ้อมอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 คือ การติดต่อสื่อสาร (.42)

6.5) ตัวแปรบรรยากาศองค์กรได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ จำนวน 5 ตัวแปร ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล ดังนี้ ภาวะผู้นำ (.74) การติดต่อสื่อสาร (.36)สภาพแวดล้อมภายนอก (.11) โครงสร้างองค์กร (.08) และการบริการการเปลี่ยนแปลง (.08) และมี 2 ตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือวัฒนธรรมองค์กร (.09) และความผูกพันต่อองค์กร (.03) ในจำนวนนี้มี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงโดยที่ 2 ตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 คือภาวะผู้นำ (.54) และการติดต่อสื่อสาร (.32) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก (.07) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

6.6) ตัวแปรการจูงใจได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ จำนวน 6 ตัวแปรโดยทุกตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ ภาวะผู้นำ (.70) บรรยากาศองค์การ (.49) การติดต่อสื่อสาร (.39) วัฒนธรรมองค์การ (.21) สภาพแวดล้อมภายนอก (.14) และความผูกพันต่อองค์การ (.09) ในจำนวนนี้มีตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 4 ตัวแปร เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลคือ บรรยากาศองค์การ (.33) ภาวะผู้นำ (.21) วัฒนธรรมองค์การ (.18) และการติดต่อสื่อสาร (.16)

6.7) ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ จำนวน 6 ตัวแปร โดยทุกตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ การจูงใจ (.59) ภาวะผู้นำ (.54) บรรยากาศองค์การ (.50) การติดต่อสื่อสาร (.29) สภาพแวดล้อมภายนอก (.28) และวัฒนธรรมองค์การ (.13) ในจำนวนนี้มีตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ตัวแปร เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลคือ การจูงใจ (.56) บรรยากาศองค์การ (.21) และสภาพแวดล้อมภายนอก (.18)

6.8) ตัวแปรเทคโนโลยีได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ จำนวน 4 ตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ การติดต่อสื่อสาร (.72) ภาวะผู้นำ (.50) บรรยากาศองค์การ (.29) และสภาพแวดล้อมภายนอก (.14) ส่วนโครงสร้างองค์การ (.16) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในจำนวนนี้มีตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ตัวแปร เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลคือ การติดต่อสื่อสาร (.59) และบรรยากาศองค์การ (.17)

6.9) ตัวแปรการติดต่อสื่อสารได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ จำนวน 2 ตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลคือ ภาวะผู้นำ (.63) และสภาพแวดล้อมภายนอก (.12) ส่วนโครงสร้างองค์การ (.25) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในจำนวนนี้มีตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือภาวะผู้นำ (.36)

บทที่ 5

รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล

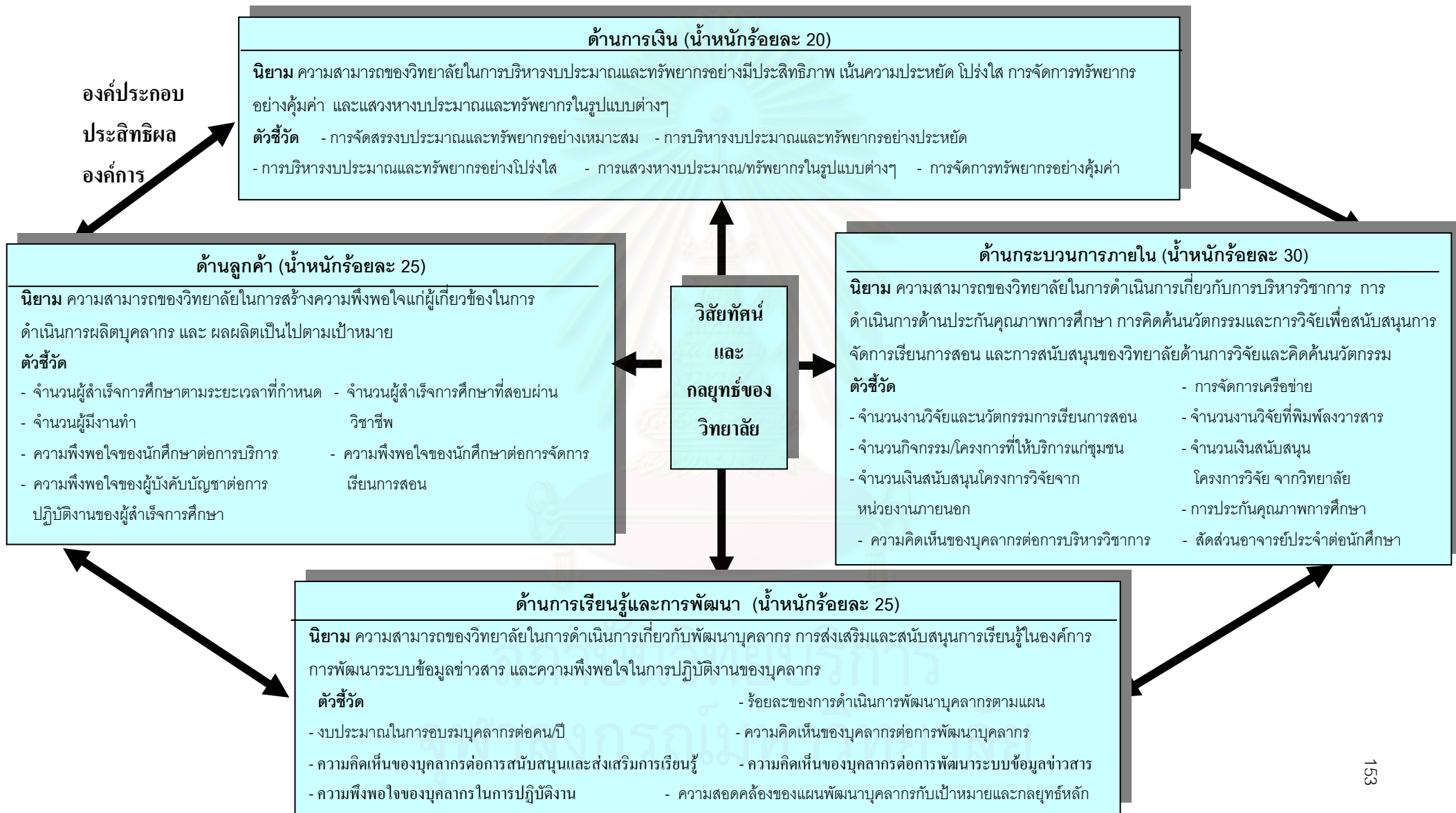
รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผล
2. แนวคิดการประเมิน
3. วัตถุประสงค์ของการประเมิน
4. โครงสร้าง
5. เครื่องมือ
6. วิธีการใช้เครื่องมือ
7. การนำผลการประเมินประสิทธิผลองค์การไปใช้
8. ข้อเสนอแนะ

โดยแสดงให้เห็นถึงรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง
สาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ในรูปของแผนภาพดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล



แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย

เครื่องมือ

- ◆ แบบสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับสภาพการณ์ของวิทยาลัย
- ◆ แบบสอบถามนักศึกษาเกี่ยวกับการบริการด้านต่างๆ
- ◆ แบบสอบถามนักศึกษา/ผู้สำเร็จการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน
- ◆ แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา
- ◆ แบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัย

ปรับปรุง
ตัวชี้วัด/
เครื่องมือ/
เกณฑ์การ
ประเมิน

การรายงานผล

- ◆ รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยและที่ประชุมคณาจารย์
- ### รูปแบบของรายงานผล
- ◆ การบรรยายประกอบตาราง กราฟหรือแผนภูมิให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของการประเมินแต่ละครั้ง

การนำผลการประเมินประสิทธิผลองค์การไปใช้

- ◆ พิจารณาผลการประเมินประสิทธิผลองค์การในแต่ละด้านย่อยที่ผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำ
- ◆ จัดทำกิจกรรม/โครงการเพื่อรองรับการพัฒนา

ช่วงเวลาการใช้

- ◆ แบบสอบถามบุคลากร ใช้เมื่อสิ้นสุดของแต่ละปีการศึกษา
- ◆ แบบสอบถามนักศึกษา ใช้เมื่อสิ้นสุดแต่ละภาคการศึกษา
- ◆ แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษา ใช้ในการติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษาหลังจากที่ผู้สำเร็จการศึกษาศึกษาปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า 1 ปี หรือ 6 เดือน
- ◆ แบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัย ใช้เมื่อสิ้นสุดของแต่ละปีการศึกษา

ผู้รับผิดชอบ

- ◆ แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อรับผิดชอบในการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย หรือมอบหมายแก่คณะทำงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา หรือกลุ่มงานวิจัยและประเมินผลแล้วแต่ความเหมาะสมหรือเงื่อนไขของแต่ละวิทยาลัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

- ◆ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สาระรายละเอียดของรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. หลักการและเหตุผล

การศึกษาประสิทธิผลองค์กรมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร ซึ่งประสิทธิผลองค์กรจะเป็นตัวตัดสินขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดและช่วยในการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน ทำให้ทราบถึงสถานะขององค์กร อยู่ ณ จุดใด เป็นอย่างไร อันจะนำไปสู่การบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อีกทั้งนำไปสู่การพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีทิศทางและเหมาะสม

แนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) พัฒนาโดย Kaplan และ Norton เป็นการประเมินผลองค์กรที่พิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (perspectives) คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) จะเห็นได้ว่าการประเมินผลองค์กรตามแนว Balanced Scorecard นั้นไม่เพียงแต่มุ่งเฉพาะการวัดผลทางด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังมุ่งมองไปที่ทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (intangible resources and capabilities) ซึ่ง พสุ เดชะรินทร์ (2544: 36-37) ระบุถึง Balanced Scorecard มีความสมดุลใน 4 ด้านคือ 1) สมดุลระหว่างตัวชี้วัดทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน 2) สมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร 3) สมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) สมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (lead indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (lag indicators) และนอกจากความสมดุลดังกล่าวแล้ว Balanced Scorecard ยังแสดงถึงวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

การประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล จึงเป็นรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและอนาคต ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของวิทยาลัยในการดำเนินการผลิตบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายและเป็นที่ยังพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง บุคลากรของวิทยาลัยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย ภายใต้การบริหารจัด

การดำเนินงานประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม และสามารถประเมินความพร้อมสำหรับการพัฒนาในอนาคตได้อย่างมีทิศทางต่อไป

2. แนวคิด

องค์ประกอบในการประเมินประสิทธิผลองค์กรการ ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล โดย Kaplan และ Norton ประกอบด้วย 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินงานของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

4. โครงสร้าง

4.1 องค์ประกอบการประเมินประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ประกอบด้วย 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

4.2 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการประเมิน

1) ด้านการเงิน ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2) ด้านลูกค้า ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด คือ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพ หรือการทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก จำนวนผู้มีงานทำ ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการ ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน และความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา

3) ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด คือ สัดส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา การจัดการเครือข่าย จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน จำนวนงานวิจัยที่พิมพ์วารสาร จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชน จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากวิทยาลัย จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากหน่วยงานภายนอก การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา และความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด คือ ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากร งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคนปี ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารและความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

5 .เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย

1) แบบสอบถาม แบ่งเป็น

1.1 แบบสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับสภาพการณ์ของวิทยาลัย ข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 94 ข้อ

1.2 แบบสอบถามนักศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริการด้านต่างๆ ข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 75 ข้อ

1.3 แบบสอบถามผู้สำเร็จการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน ข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 22 ข้อ

1.4 แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา ข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 22 ข้อ

2) แบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัย จำนวน 34 ข้อ

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของเครื่องมือวัดประสิทธิผลองค์การรายด้านย่อย มีค่าตั้งแต่ .8671 - .9555

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 จำนวนข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ/ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ	
	Rating scale	Rubric scale
ด้านการเงิน		
1. การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม	4	1
2. การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด	5	5
3. การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส	4	3
4. การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ	3	4
5. การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	3	1
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด		1
2. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพหรือการทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก		1
3. จำนวนผู้มีงานทำ(ในระยะเวลา1ปีหลังจากจบการศึกษา)		1
4. ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการด้านต่างๆ	29	
5. ความพึงพอใจของผู้สำเร็จการศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน	41	
6. ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา	22	
ด้านกระบวนการภายใน		
1. สัดส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา		1
2. การจัดการเครือข่าย		5
3. จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (3 ปีย้อนหลัง)		1
4. จำนวนงานวิจัยที่ตีพิมพ์ลงวารสาร(3 ปีย้อนหลัง)		1

ตารางที่ 20 จำนวนข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ (ต่อ)

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ/ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ	
	Rating scale	Rubric scale
ด้านกระบวนการภายใน(ต่อ)		
5. จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน		1
6. จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากวิทยาลัย		1
7. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยต่อปีจากหน่วยงานภายนอก		1
8. การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา	11	2
9. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ	34	
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา		
1. ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลักของวิทยาลัย		1
2. ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากร		2
3. งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี		1
4. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร	8	
5. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสนับสนุน/ส่งเสริมการเรียนรู้	7	
6. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร	8	
7. ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	14	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับสภาพการณ์ของวิทยาลัย

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อตรงกับความเป็นจริงในวิทยาลัยที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มากที่สุดน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มากที่สุด	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก	เกิดขึ้น บาง ครั้ง/ น้อย	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ
	5	4	3	2	1
ด้านการเงิน					
การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม					
1. ในการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีของวิทยาลัยบุคลากรจากทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ					
2. วิทยาลัยจัดสรรงบประมาณเพื่อการเรียนการสอนและการวิจัยอย่างเพียงพอ					
3. อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการสอนและการวิจัยกับค่าใช้จ่ายงานบริหารอยู่ในระดับที่เหมาะสม					
4. วิทยาลัยมีความยืดหยุ่นเกี่ยวกับการใช้งบประมาณในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการต่างๆ โดยมีการปรับ ลดหรือเพิ่มงบประมาณอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์					
การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด					
5. วิทยาลัยมีมาตรการในการประหยัดงบประมาณโดยเน้นให้บุคลากรและนักศึกษาเกิดความร่วมมือและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง					
6. นโยบายการประหยัดงบประมาณของวิทยาลัยได้ดำเนินการในรูปของแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
7. แผนงานโครงการต่างๆ ของกลุ่มงานหรือฝ่ายต่างๆ มีการดำเนินการในลักษณะของการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อการประหยัดทรัพยากร					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มากที่สุด	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก	เกิดขึ้น บาง ครั้ง/ น้อย	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ
	5	4	3	2	1
8. วิทยาลัยมีการประสานการใช้ทรัพยากรระหว่างฝ่ายหรือ กลุ่มงานต่างๆ โดยยึดหลักของการใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าและประหยัด					
9. มีการควบคุมระยะเวลาการใช้เครื่องปรับอากาศในห้อง ทำงานอย่างจริงจังเพื่อการประหยัดพลังงาน					
การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส					
10. แผนงบประมาณของแต่ละแผนงาน/โครงการมีความ เหมาะสมและชัดเจน					
11. มีระบบตรวจสอบรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างโปร่ง ใส					
12. วิทยาลัยรายงานผลการใช้งบประมาณในแต่ละช่วงเวลา ตามแผนงาน/โครงการต่างๆ					
13. ขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆ มีความ ชัดเจนและสะดวกในการปฏิบัติ					
การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ					
14. วิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน กับหน่วยงานอื่นๆ เช่น ห้องเรียน ห้องประชุม ห้องปฏิบัติการ สนามกีฬา ฯลฯ					
15. มีแผนงานและโครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงาน อื่นๆ ในด้านการผลิตและการบริหารด้านอื่นๆ ซึ่งอยู่ในแผน ปฏิบัติการ					
16. จัดโครงการอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วย งานภาครัฐและเอกชนโดยเก็บค่าลงทะเบียน					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มากที่สุด	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก	เกิดขึ้น บาง ครั้ง/ น้อย	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ
	5	4	3	2	1
การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
17. อัตราการใช้พื้นที่ในวิทยาลัยเพื่อการเรียนการสอนอยู่ในระดับสูง					
18. อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ได้รับการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดีอยู่เสมอ					
19. มีการใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อย่างคุ้มค่า					
ด้านกระบวนการภายใน					
การบริหารงานวิชาการ-ด้านหลักสูตร					
20. ในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการศึกษามีตัวแทนจากทุกฝ่ายมาร่วมดำเนินการ					
21. แผนแม่บทด้านการจัดการศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
22. มีการชี้แจงแผนแม่บทให้บุคลากรรับทราบตลอดจนแนวทางในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
23. จัดอาจารย์สอนในแต่ละวิชาเหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์					
การรับนักศึกษา					
24. จำนวนนักศึกษาที่รับเข้ามาเหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ประจำ					
25. วิธีการคัดเลือกนักศึกษามีความเหมาะสม					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มากที่สุด	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก	เกิดขึ้น บาง ครั้ง/ น้อย	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ
	5	4	3	2	1
การจัดการเรียนการสอน					
26. จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการสอนที่หลากหลาย					
27. ส่งเสริมให้อาจารย์นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นแหล่งการเรียนรู้ของนักศึกษา/เป็นวิทยากรในการจัดการเรียนการสอน					
28. เน้นการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ					
29. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาต่างๆ ในด้าน					
29.1 การจัดการเรียนการสอน					
29.2 การวิจัย					
30. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการเสาะแสวงหาความรู้ระหว่างนักศึกษาและนักศึกษากับอาจารย์					
31. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรหรือกิจกรรมทางวิชาการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
32. ส่งเสริมให้อาจารย์นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษา					
33. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน หน่วยงานอื่นๆ เพื่อความเข้มแข็งทางวิชาการ					
34. จัดการเรียนการสอนส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาในด้าน					
34.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
34.2 ทักษะในการแก้ปัญหา					
34.3 การคิดอย่างมีวิจารณญาณ					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มากที่สุด	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก	เกิดขึ้น บาง ครั้ง/ น้อย	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ
	5	4	3	2	1
35. ห้องสมุดมีตำรา/เอกสารประกอบการสอน/วัสดุสื่อโสตทัศน์					
35.1 ครอบคลุมสาขาวิชาต่างๆ					
35.2 เพียงพอ					
35.3 ทันสมัย					
การบริการวิชาการ					
36. วิทยาลัยสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชนทั่วไปในชุมชน					
37. วิทยาลัยเป็นแหล่งบริการและให้คำปรึกษาทางวิชาการด้านต่างๆ เช่น การเรียนการสอน การวิจัยด้านสาธารณสุข โดยมีคณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการ					
38. วิทยาลัยให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเหมาะสมในการส่งเสริมให้มีกิจกรรม/โครงการด้าน					
38.1 ศิลปวัฒนธรรม					
38.2 อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม					
38.3 ภูมิปัญญาท้องถิ่น					
การนิเทศและการประเมินผล					
39. มีการนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนการสอนโดยบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการบริหารหลักสูตร อาจารย์และนักศึกษา					
40. มีการประเมินหลักสูตรอย่างต่อเนื่องและนำผลมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน					
41. มีการนำผลการประเมินการสอนมาเป็นข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์เพื่อการปรับปรุงการสอน					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มากที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บาง ครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
42. จัดอบรมให้ความรู้แก่อาจารย์ในเรื่องการวัดและประเมินผล การเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
43. มุ่งเน้นให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ในรูปแบบการประเมิน ตามสภาพจริง					
44. มีการดำเนินการช่วยเหลือนักศึกษาที่มีผลการเรียนต่ำ					
การวิจัย					
45. สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรม ต่าง ๆ โดยการจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อย่าง เหมาะสม					
46. สนับสนุนให้อาจารย์แสวงหาแหล่งทุนในการสนับสนุนงาน วิจัยโดยมีการตั้งเป้าหมายจำนวนทุนไว้อย่างเหมาะสม					
การประกันคุณภาพการศึกษา					
47. คณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของ วิทยาลัยมีตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ร่วมดำเนินการ					
48. วิทยาลัยจัดการอบรมเพื่อให้ความรู้ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษาแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
49. บุคลากรมีความเข้าใจในหลักการและขั้นตอนในการดำเนิน การประกันคุณภาพการศึกษา					
50. ผู้บริหารได้ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและพันธะสัญญา อย่างสม่ำเสมอกับบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของวิทยาลัย ร่วมกัน					
51. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการประกันคุณภาพการศึกษา และเป็นกลไกหลักในการผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มากที่สุด	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก	เกิดขึ้น บาง ครั้ง/ น้อย	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ
	5	4	3	2	1
52. บุคลากรได้ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้หลักการเรียนรู้ร่วมกัน					
53. วิทยาลัยเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพภายในโดยให้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจประจำของทุกคน					
54. วิทยาลัยใช้การสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ในการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือจากบุคลากรในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา					
55. วิทยาลัยได้ใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยอยู่ในแผนปฏิบัติงานประจำปี					
56. การประกันคุณภาพภายในทำให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่จะส่งผลถึงคุณภาพของบัณฑิตในที่สุด					
57. การประกันคุณภาพการศึกษาทำให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในวิทยาลัย					
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา					
การพัฒนาบุคลากร					
58. ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยได้ประเมินความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรอย่างครอบคลุมประเด็น/หัวข้อความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					
59. จัดให้มีการอบรมหรือปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับพันธกิจและบทบาทหน้าที่					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บาง ครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
60. จัดระบบที่เลี้ยงแก่บุคลากรใหม่เพื่อการเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติและวิถีชีวิตภายในวิทยาลัย					
61. แผนพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับบทบาทภารกิจของวิทยาลัย					
62. วิทยาลัยมีการอบรมให้ความรู้ทางวิชาการใหม่ๆ แก่บุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งให้เกิดนวัตกรรมทางด้านการจัดการเรียนการสอนหรือการวิจัย					
63. บุคลากรได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้					
64. วิทยาลัยมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาบุคลากรที่นอกเหนือจากแผนที่กำหนดในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือกรณีอื่นๆ					
65. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อ					
การส่งเสริม/สนับสนุนการเรียนรู้					
66. จัดเวทีเสวนาทางวิชาการในประเด็นที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (hot issue) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมอภิปราย					
67. จัดเวทีนำเสนอผลงานทางวิชาการ เช่น นวัตกรรมการเรียนการสอน งานวิจัย เพื่อเผยแพร่แก่บุคลากรทั้งภายในและนอกหน่วยงาน					
68. จัดมุมวิชาการที่ประกอบด้วย วารสารวิชาการ เอกสารตำราต่างๆ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในห้องพักอาจารย์เพื่อการศึกษาค้นคว้าได้อย่างรวดเร็ว					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มากที่สุด	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก	เกิดขึ้น บาง ครั้ง/ น้อย	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ
	5	4	3	2	1
69. เปิดเวทีให้บุคลากรที่ไปอบรมจากหน่วยงานภายนอกมาสรุป ถ่ายทอด แนวคิด ความรู้ที่ได้รับและร่วมกันหาแนวทางที่จะนำมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของวิทยาลัยต่อไป					
70. วิทยาลัยจัดให้มีห้องสำหรับรับประทานอาหารว่าง (coffee break) สำหรับบุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้/แนวทาง/ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน					
71. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้โดยการสนับสนุนให้บุคลากรมีแนวคิดและการปฏิบัติที่แปลกใหม่เพื่อนำมาพัฒนางานต่อไป					
72. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เช่น Web-based Training, E-learning					
การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร					
73. สนับสนุนให้บุคลากรใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ					
74. ออกแบบระบบข้อมูลข่าวสารให้ง่ายและสะดวกต่อการใช้ งาน					
75. มีวัสดุสื่อการเรียนรู้อย่างเพียงพอสำหรับนำไปใช้ในการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของอาจารย์					
76. มี Intranet ระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อความสะดวกในการสื่อสารทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว					
77. บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว					

รายการ	เกิดขึ้น ประจำ/ มากที่สุด	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก	เกิดขึ้น บาง ครั้ง/ น้อย	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ
	5	4	3	2	1
78. บุคลากรสามารถสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ Website หรือสิ่งพิมพ์ของวิทยาลัย					
79. มี Internet ที่มีสมรรถนะสูงเพื่อการสืบค้นข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้า					
80. บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของวิทยาลัย ในการดำเนินงานต่างๆ อย่างสะดวกและรวดเร็ว					
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน					
81. บุคลากรเข้าใจถึงเป้าหมายของวิทยาลัยและขอบเขต ภาระหน้าที่อย่างชัดเจน					
82. ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำด้วยความสามารถของ ตนเอง					
83. งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย					
84. ลักษณะงานส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ตลอด เวลา					
85. งานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้มีความก้าวหน้าในอาชีพ					
86. มีโอกาสได้แสดงความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ งานได้เต็มที่					
87. มีอิสระในการปฏิบัติงานและตัดสินใจ					
88. ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและปรึกษาได้เป็นอย่างดี					
89. มีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถ โลกทัศน์และวิสัย ทัศน์ของตนเอง					
90. เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน/ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
91. สภาพแวดล้อมของห้องทำงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มากที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บาง ครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
92. ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ					
93. หากมีโอกาสบุคลากรพร้อมที่จะย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน					
94. บุคลากรมีความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ					



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามนักศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อตรงตามความเป็นจริงสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านในช่องใดมากที่สุด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องนั้นๆ

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กระบวนการจัดการเรียนการสอน					
1. เอกสารหลักสูตรมีความครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาเช่น วัตถุประสงค์/โครงสร้างหลักสูตร ขอบข่ายรายวิชา ฯลฯ					
เนื้อหาวิชาในหลักสูตร					
2. มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
3. ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
4. วิทยาลัยจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการที่หลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี					
5. อาจารย์สอนให้นักศึกษาเชื่อมโยงความรู้จากวิชาต่างๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
6. อาจารย์เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอาจารย์และนักศึกษา					
7. อาจารย์มีความเป็นกันเองกับนักศึกษาและให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
8. อาจารย์ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษา					
9. อาจารย์ได้สอดแทรกเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมแก่นักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
10. อาจารย์มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมน่านับถือ					
11. นักศึกษามีโอกาสฝึกปฏิบัติในห้องปฏิบัติการของวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่					
12. มีอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอในการศึกษารายวิชาที่มีการฝึกปฏิบัติ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13. การจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติได้ใช้แหล่งฝึกปฏิบัติที่เหมาะสมและได้รับประสบการณ์ในการฝึกที่มีคุณค่า					
วิทยาลัยจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาในด้าน					
14. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
15. ทักษะในการแก้ปัญหา					
16. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ					
17. วิทยาลัยจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยเปิดโอกาสให้นักศึกษาเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซักถามข้อสงสัยและตอบคำถามของอาจารย์โดยใช้ E- mail, Homepage, Web-board					
18. ในจัดการเรียนการสอน ได้กำหนดให้นักศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต					
19. การจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยมุ่งให้ผู้เรียนค้นพบข้อความรู้ด้วยตนเองทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่คงทน					
20. ใช้วิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย					
21. วิทยาลัยเปิดโอกาสให้มีการประเมินกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอและได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง					
22. มีการประเมินผลย่อยขณะเรียนของแต่ละรายวิชาและแจ้งผลให้นักศึกษาทราบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา					
23. การวัดและประเมินผลมีความยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้					
24. หน่วยประมวลผลรายงานผลการศึกษารายภาค รายปีได้ตรงเวลาที่กำหนดในปฏิทินการศึกษา					
25. มีการแก้ไขและช่วยเหลือนักศึกษาที่มีข้อบกพร่องทางการเรียนอย่างสม่ำเสมอ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
พฤติกรรมการสอนของอาจารย์ (พิจารณาภาพรวมของอาจารย์ในวิทยาลัย)					
26. ชี้แจงขอบเขตเนื้อหาและกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจน					
27. เติร์ยมการสอนมาเป็นอย่างดี					
28. มีการค้นคว้าและปรับปรุงเนื้อหาวิชาให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
29. มีเอกสารการสอนที่เหมาะสมและทันสมัย					
30. ส่งเสริมให้นักศึกษาค้นหาคำตอบและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองและกลุ่ม					
31. มีการจัดกิจกรรมการสอนที่หลากหลายและกระตุ้นความสนใจของนักศึกษา					
32. มีความสามารถในการถ่ายทอดที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาวิชา					
33. เลือกใช้เทคนิคการสอนหลายวิธี					
34. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน					
35. มีการนำผลการวิจัยมาใช้ประกอบการสอน					
36. มีการแนะนำแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย					
37. มีการเชื่อมโยงเนื้อหาทางทฤษฎีกับการนำไปใช้					
38. มีการเชื่อมโยงเนื้อหาวิชาที่สอนเข้ากับศาสตร์/วิชาอื่นๆ					
39. มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้หลากหลายวิธี					
40. มีการสอดแทรกจริยธรรม ค่านิยมที่ถูกต้องในขณะที่สอน					
41. มีการปลูกฝังให้นักศึกษามีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ					

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความพึงพอใจต่อการบริการด้านต่างๆ ของวิทยาลัย					
หอพัก					
42. ความเพียงพอของหอพักต่อจำนวนนักศึกษา					
43. นักศึกษาได้รับความสะดวกจากการบริการด้านหอพักของวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ					
44. สภาพแวดล้อมภายในหอพักเอื้อต่อการศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเอง					
อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ สิ่งอำนวยความสะดวกที่วิทยาลัยจัดเตรียมไว้ในหอพัก					
45. เพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา					
46. อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี					
ห้องสมุด					
ห้องสมุดมี หนังสือ วารสาร และเอกสารต่างๆ					
47. เพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา					
48. ทันสมัย					
49. ครอบคลุมสาขาวิชาต่างๆ					
50. ความเพียงพอของวัสดุ สื่อโสตทัศนฯ เช่น VDO, CD-ROM ฯลฯ					
51. ความสะดวกในการใช้บริการด้านต่างๆ จากห้องสมุด					
52. บรรยากาศภายในห้องสมุดเอื้อต่อการศึกษาค้นคว้า					
53. ช่วงเวลาการให้บริการของห้องสมุดมีความเหมาะสม					
54. ความเพียงพอของที่นั่ง ทั้งประเภทโต๊ะรายกลุ่มและที่นั่งส่วนบุคคลที่ห้องสมุดจัดเตรียมให้					
55. การเชื่อมโยงเครือข่ายสารสนเทศระหว่างห้องสมุดต่างๆ ของสถาบันอื่นๆ สะดวกและรวดเร็ว					

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คอมพิวเตอร์					
คอมพิวเตอร์ที่ให้บริการนักศึกษา					
56. มีความเพียงพอ					
57. มีสมรรถนะสูง และได้รับการ Upgrade อยู่ตลอดเวลา					
58. ช่วงเวลาการให้บริการมีความเหมาะสม					
59. วิทยาลัยให้ความสะดวกในการบริการด้านการสื่อสารหลากหลายช่องทางเช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต ไปรษณีย์					
สุขภาพ					
60. วิทยาลัยจัดให้มีการรักษาพยาบาลเบื้องต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
61. การบริการส่งต่อนักศึกษาที่ป่วยเข้ารับการรักษาพยาบาลที่โรงพยาบาลได้อย่างทันท่วงที					
62. วิทยาลัยจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายสำหรับกีฬาประเภทต่างๆ และอุปกรณ์การเล่นอย่างเพียงพอ					
63. วิทยาลัยจัดกิจกรรมที่รณรงค์ให้นักศึกษาสร้างเสริมสุขภาพอย่างสม่ำเสมอเช่น แอร์โรบิค โยคะ ฯลฯ					
แนะแนว					
64. จัดให้มีระบบอาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาอย่างทั่วถึง					
65. จัดให้มีระบบพี่ดูแลน้องแก่น้องใหม่เพื่อประโยชน์ในการปรับตัวของนักศึกษาทั้งในเรื่องการเรียนและเรื่องส่วนตัว					
66. อาจารย์เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เข้าพบเพื่อปรึกษาทั้งเรื่องส่วนตัวและการเรียน					
การบริการการศึกษา					
67. เปิดโอกาสให้นักศึกษาแสดงความคิดเห็นต่อการบริการนักศึกษา โดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เว็บไซต์ของวิทยาลัย ตู้รับข้อคิดเห็น ฯลฯ					

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
68. วิทยาลัยได้นำข้อคิดเห็นต่างๆ ที่นักศึกษาเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาการบริการนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
69. จัดระบบออนไลน์ในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารด้านต่างๆ เช่น รายงานผลการศึกษา ปฏิทินการศึกษา ฯลฯ					
70. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมพิเศษที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์หรือทักษะชีวิตอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตต่อไป					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อตรงตามความเป็นจริงสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านในช่องใดมากที่สุด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องนั้นๆ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ผู้สำเร็จการศึกษา					
1. สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. มีความสามารถในด้านการบริหารจัดการตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงานและการประเมินผล					
3. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์					
4. มีจิตใจในการให้บริการอย่างสม่ำเสมอและไม่เลือกปฏิบัติ					
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
6. มีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					
7. มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั้ง hardware และ software เท่าที่จำเป็น					
8. เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
9. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และตนเอง					
10. สามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานและประชาชนได้เป็นอย่างดี					
11. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
12. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม					
13. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์					
14. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจและแก้ปัญหา					
15. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน					
16. มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร					
17. มีความขยันหมั่นเพียรและอดทน					

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ผู้สำเร็จการศึกษา					
18. มีความซื่อสัตย์สุจริต					
19. มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น					
20. ประพฤติตนอยู่ในหลักศีลธรรม					
21. มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ					
22. ปฏิบัติอยู่ในกฎระเบียบวินัยของทางราชการ					



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสำรวจการผลดำเนินงานของวิทยาลัย

องค์ประกอบการประเมิน/ตัวชี้วัด/เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
ด้านการเงิน	
ตัวชี้วัด 1 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม	
1. สัดส่วนค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการของส่วนกลางต่อบำเหน็จการทั้งหมดของวิทยาลัย	
ระดับ 1 เกินร้อยละ 25	1
ระดับ 2 ไม่เกินร้อยละ 25	2
ระดับ 3 ไม่เกินร้อยละ 15	3
ตัวชี้วัด 2 การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด	
2. มาตรการและแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการประหยัดงบประมาณ	
ระดับ 1 มีมาตรการเกี่ยวกับการประหยัดงบประมาณ แต่ไม่มีแผนงาน/โครงการ	1
ระดับ 2 มีมาตรการเกี่ยวกับการประหยัดงบประมาณ และไม่มีแผนงาน/โครงการ	2
ระดับ 3 มี (1) + (2) และมีการประเมินผล แผนงาน/โครงการที่แสดงให้เห็นถึงสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินการ	3
3. การจัดซื้อจัดซื้อร่วมกันกับวิทยาลัยอื่น	
ระดับ 1 ไม่มี	1
ระดับ 2 มีจัดซื้อร่วมกันเป็นครั้งคราว	2
ระดับ 3 มีจัดซื้อร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	3
4. การเข้าซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ	
ระดับ 1 ไม่มี	1
ระดับ 2 มีนโยบายและมีแผนการเข้าซื้อ 1-2 รายการระบุ	2
ระดับ 3 มีนโยบายและมีแผนการเข้าซื้อมากกว่า 2 รายการระบุ	3
5. แผนการลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค	
ระดับ 1 ไม่มี	1
ระดับ 2 มี และสามารถลดได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 15 หลังจากดำเนินการตามแผน	2
ระดับ 3 มี และสามารถลดได้มากกว่าร้อยละ 15 หลังจากดำเนินการตามแผน	3

องค์ประกอบการประเมิน/ตัวชี้วัด/เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
ด้านการเงิน	
ตัวชี้วัด 3 การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส	
6. จำนวนข้อสังเกตจากสำนักงานตรวจสอบภายในที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องในรอบปีที่ผ่านมา (ครอบคลุม ด้านบัญชี-การเงิน / การจัดซื้อ-จัดจ้าง / พัสดุครุภัณฑ์และยานพาหนะ) ระดับ 1 มีตั้งแต่ 5 ประเด็นขึ้นไป ระดับ 2 มี 1-4 ประเด็น. ระดับ 3 ไม่มี	1 2 3
โปรดระบุ	
7. แผนการใช้งบประมาณ ระดับ 1 มีแผนการใช้งบประมาณ ระดับ 2 มี (1) และระบุถึงรายละเอียดของค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ตามแผน ระดับ 3 มี (1) + (2) และมีการประเมินผลในทุก ๆ แผนงาน/โครงการ	1 2 3
8. ระบบการรายงานผลการใช้งบประมาณตามแผนงาน/โครงการ ระดับ 1 ไม่มี ระดับ 2 มีการรายงานผลด้วยวาจาต่อผู้บริหาร/ที่ประชุมผู้บริหารแต่ไม่มีลายลักษณ์อักษร ระดับ 3 มีการรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษรหรือในระบบออนไลน์ที่แสดงข้อมูลเป็นปัจจุบัน	1 2 3
ความถี่ในการรายงานผล.....	
ตัวชี้วัด 4 การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ	
9. การสร้างเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ มีโครงการใช้ห้องเรียน-ห้องปฏิบัติการ / ยานพาหนะ / วิทยากร ระดับ 1 ไม่มี ระดับ 2 มี 1 - 2 โครงการ ระดับ 3 มี 3 โครงการ ขึ้นไป	1 2 3
ระบุ.....	

องค์ประกอบการประเมิน/ตัวชี้วัด/เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
ด้านการเงิน	
10. การดำเนินงานเชิงธุรกิจ ระดับ 1 ไม่มีนโยบายหรือกระบวนการส่งเสริมให้มีการดำเนินงานเชิงธุรกิจ ระดับ 2 มีนโยบาย ให้การสนับสนุนการดำเนินงานเชิงธุรกิจ ระดับ 3 มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดและให้การสนับสนุนการดำเนินงานเชิงธุรกิจ (มีผลตอบแทนรายได้มากกว่าเงินลงทุน)	1 2 3
11. มีแหล่งรายรับจากการดำเนินงานเชิงธุรกิจ เช่น การบริการสุขภาพ สถานรับเลี้ยงเด็กอ่อน หรือ คลินิกทันตกรรม ระดับ 1 ไม่มี ระดับ 2 มี 1 แหล่งและมีผลตอบแทนรายได้มากกว่าเงินลงทุน ระบุ..... ระดับ 3 มีมากกว่า 1 แหล่งและมีผลตอบแทนรายได้มากกว่าเงินลงทุน ระบุ.....	1 2 3
12. การจัดโครงการอบรมที่นอกเหนือจากโครงการของสถาบันพระบรมราชชนกโดยเก็บค่าลงทะเบียน ระดับ 1 ไม่มี ระดับ 2 มี 1 - 3 โครงการ ระดับ 3 มีตั้งแต่ 3 โครงการขึ้นไป ระบุโครงการ.....	1 2 3
13. การเปิดสอนหลักสูตรที่นอกเหนือจากหลักสูตรของสถาบันพระบรมราชชนกโดยเก็บค่าลงทะเบียน ระดับ 1 ไม่มี ระดับ 2 มี 1 หลักสูตร ระดับ 3 มี 2 หลักสูตรขึ้นไป ระบุหลักสูตร.....	1 2 3
ตัวชี้วัด 5 การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	
14. แผนการบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกของวิทยาลัย ระดับ 1 ไม่มีแผนการบำรุงรักษา ระดับ 2 มี แผนการบำรุงรักษา แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ระดับ 3 มีแผนการบำรุงรักษาและนำไปปฏิบัติตามแผนอย่างครบถ้วน	1 2 3

องค์ประกอบการประเมิน/ตัวชี้วัด/เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
ด้านลูกค้า	
ตัวชี้วัด 1 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทุกหลักสูตรตามระยะเวลาที่กำหนด	
15. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทุกหลักสูตรตามระยะเวลาที่กำหนด	
ระดับ 1 อย่างน้อยร้อยละ 85	1
ระดับ 2 อย่างน้อยร้อยละ 90	2
ระดับ 3 อย่างน้อยร้อยละ 95	3
ตัวชี้วัด 2 จำนวนผู้ที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพหรือการทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก .	
16. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทุกหลักสูตรที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพหรือการทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก	
ระดับ 1 อย่างน้อยร้อยละ 50	1
ระดับ 2 อย่างน้อยร้อยละ 60	2
ระดับ 3 อย่างน้อยร้อยละ 70	3
ตัวชี้วัด 3 จำนวนผู้มีงานทำ	
17. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทุกหลักสูตรที่มีงานทำ (ในระยะเวลา 1 ปี)	
ระดับ 1 อย่างน้อยร้อยละ 85	1
ระดับ 2 อย่างน้อยร้อยละ 95	2
ระดับ 3 อย่างน้อยร้อยละ 100	3
ด้านกระบวนการภายใน	
ตัวชี้วัด 1 สัดส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา	
18. อัตราส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา	
ระดับ 1 อัตราส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษามากกว่าหรือเท่ากับ 1 : 10	1
ระดับ 2 อัตราส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาไม่มากกว่า 1 : 9	2
ระดับ 3 อัตราส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาน้อยกว่า 1 : 8.	3
ตัวชี้วัด 2 การจัดการเครือข่าย	
19.1 การสร้างเครือข่าย ด้านการจัดการเรียนการสอน ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ	
ระดับ 1 ไม่มี	1
ระดับ 2 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยแต่ไม่มีข้อตกลงร่วมกัน	2
ระดับ 3 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและมีข้อตกลงร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษร	3

โปรดระบุสถาบัน.....	
องค์ประกอบการประเมิน/ตัวชี้วัด/เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
ด้านกระบวนการภายใน	
19.2 การสร้างเครือข่าย ด้านการวิจัย ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ระดับ 1 ไม่มี	1
ระดับ 2 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยแต่ไม่มีข้อตกลงร่วมกัน	2
ระดับ 3 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและมีข้อตกลงร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษร โปรดระบุสถาบัน.....	3
19.3 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ระดับ 1 ไม่มี	1
ระดับ 2 มี การใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้ในรายวิชาของหลักสูตรระดับปริญญา.....	2
.....	
ระดับ 3 มี (2) และมีโครงการศึกษาเรียนรู้ร่วมกับชุมชนระบุโครงการ.....	3
.....	
19.4 โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา/อาจารย์ระหว่างสถาบันการศึกษาภายในประเทศ ระดับ 1 ไม่มี	1
ระดับ 2 มีโครงการเป็นครั้งคราวระบุสถาบัน.....	2
ระดับ 3 มีโครงการตามแผนปฏิบัติการทุกปี ระบุสถาบัน.....	3
19.5 โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา/อาจารย์กับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ ระดับ 1 ไม่มี	1
ระดับ 2 มีโครงการเป็นครั้งคราวระบุสถาบัน.....	2
ระดับ 3 มีโครงการตามแผนปฏิบัติการทุกปีระบุสถาบัน.....	3
ตัวชี้วัด 3 จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน	
20. จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน(ย้อนหลัง3 ปี) ระดับ 1 มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ	1
ระดับ 2 จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนอย่างน้อยร้อยละ 10 ของจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	2
ระดับ 3 จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนอย่างน้อยร้อยละ 20 ของจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	3

องค์ประกอบการประเมิน/ตัวชี้วัด/เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
ด้านกระบวนการภายใน	
ตัวชี้วัด 4 จำนวนบทความวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่	
21. จำนวนบทความวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่(ย้อนหลัง3 ปี)	
ระดับ 1 มีการดำเนินงานและสนับสนุนการเผยแพร่บทความวิจัย	1
ระดับ 2 จำนวนบทความวิจัยที่พิมพ์อย่างน้อยร้อยละ 10 ของจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	2
ระดับ 3 จำนวนบทความวิจัยที่พิมพ์อย่างน้อยร้อยละ 20 ของจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	3
ตัวชี้วัด 5 จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชน	
22. อัตราส่วนของจำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	
ระดับ 1 มากกว่า 1 : 5	1
ระดับ 2 ตั้งแต่ 1 : 3 - 1 : 5	2
ระดับ 3 น้อยกว่า 1 : 3	3
ตัวชี้วัด 6 จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยของวิทยาลัย	
23. จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยของวิทยาลัย	
ระดับ 1 วิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณในการวิจัยต่ำกว่าโครงการละ 10,000 บาท/ปี	1
ระดับ 2 วิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณในการวิจัยโครงการละ 10,000-15,000 บาท/ปี	2
ระดับ 3 วิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณในการวิจัยมากกว่าโครงการละ 15,000 บาท/ปี	3
ตัวชี้วัด 7 จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยจากหน่วยงานภายนอก	
24. จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยจากหน่วยงานภายนอก	
ระดับ 1 หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณการวิจัยต่ำกว่าโครงการละ 30,000 บาท/ปี	1
ระดับ 2 หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณการวิจัยโครงการละ 30,000-50,000 บาท/ปี	2
ระดับ 3 หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณการวิจัยมากกว่าโครงการละ 50,000 บาท/ปี	3
ตัวชี้วัด 8 การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา	
25. การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา	
25.1 โครงสร้างองค์การและคณะกรรมการดำเนินงาน	
ระดับ 1 ไม่มี	1
ระดับ 2 มี จัดโครงสร้างองค์การรองรับการประกันคุณภาพการศึกษา	2
ระดับ 3 มี (2) และคณะดำเนินงานที่มาจากฝ่ายต่างๆ ของวิทยาลัย	3

องค์ประกอบการประเมิน/ตัวชี้วัด/เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
ด้านกระบวนการภายใน	
ตัวชี้วัด 8 การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา	
25.2 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	
ระดับ 1 ไม่มี	1
ระดับ 2 มีนโยบายในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	2
ระดับ 3 มี (2) และมีแผนกลยุทธ์และบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีในรูปของโครงการต่าง ๆ	3
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	
ตัวชี้วัด 1 ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก	
26. ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก	
ระดับ 1 การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก	1
ระดับ 2 การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก	2
ระดับ 3 การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก	3
ตัวชี้วัด 2 ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากร	
27. การดำเนินการตามแผนฝึกอบรมบุคลากรในปีงบประมาณที่ผ่านมา	
ระดับ 1 มีแผนการฝึกอบรม	1
ระดับ 2 มี (1) และดำเนินการตามแผนบรรลุผลเท่ากับหรือน้อยกว่าร้อยละ 80	2
ระดับ 3 มี (2) และดำเนินการตามแผนบรรลุผลมากกว่าร้อยละ 80	3
28. การดำเนินการตามแผนการศึกษาต่อของบุคลากรในปีงบประมาณที่ผ่านมา	
ระดับ 1 มีแผนการศึกษาต่อ	1
ระดับ 2 มี (1) และดำเนินการตามแผนบรรลุผลเท่ากับหรือน้อยกว่าร้อยละ 80	2
ระดับ 3 มี (2) และดำเนินการตามแผนบรรลุผลมากกว่าร้อยละ 80	3
ตัวชี้วัด 3 งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อปี	
29. การจัดสรรงบประมาณในการอบรมแก่บุคลากร	
ระดับ 1 ต่ำกว่า 3,000 บาท/คน/ปี	1
ระดับ 2 3,000 – 5,000 บาท/คน/ปี	2
ระดับ 3 มากกว่า 5,000 บาท/คน/ปี	3

6. วิธีการใช้เครื่องมือ

6.1 ช่วงเวลาในการใช้

- 1) แบบสอบถามบุคคลากร ใช้เมื่อสิ้นสุดของแต่ละปีการศึกษา
- 2) แบบสอบถามนักศึกษา ใช้เมื่อสิ้นสุดแต่ละภาคการศึกษา
- 3) แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษา ใช้ในการติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษาหลังจากที่ผู้สำเร็จการศึกษากลับปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน
- 4) แบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัย ใช้เมื่อสิ้นสุดของแต่ละปีการศึกษา

6.2 คณะผู้รับผิดชอบ

แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อรับผิดชอบในการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย หรือมอบหมายแก่คณะทำงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา หรือกลุ่มงานวิจัย และประเมินผลแล้วแต่ความเหมาะสมหรือเงื่อนไขของแต่ละวิทยาลัย

6.3 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอต่อกลุ่มเป้าหมาย
- 2) คณะผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลควรมีการชี้แจงแก่กลุ่มเป้าหมายถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน

6.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล

- 1) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

- 2) การให้คะแนน แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

6.5 การรายงานผล รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยและที่ประชุมคณาจารย์ รูปแบบของรายงานผลนอกเหนือจากการบรรยายประกอบตารางแล้ว ควรมีการนำเสนอในรูปแบบของกราฟเพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของการประเมินแต่ละครั้ง

7. การนำผลการประเมินประสิทธิผลองค์กรไปใช้

คณะผู้รับผิดชอบในการประเมินนำเสนอผลการประเมินต่อผู้อำนวยการและคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิทยาลัยให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น วิทยาลัยควรแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบขึ้นมาชุดหนึ่งซึ่งมาจากทุกฝ่าย/กลุ่มงาน เพื่อพิจารณาผลการประเมินประสิทธิผลองค์กรในแต่ละด้านย่อยที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ และอาจพิจารณาถึงรายช้อย่อยเพื่อที่จะได้รายละเอียดนำไปสู่การพัฒนาได้ตรงประเด็นยิ่งขึ้น และจัดทำกิจกรรม/โครงการเพื่อรองรับการพัฒนาโดยมีฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ รับผิดชอบต่อไป

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 วิทยาลัยสามารถพัฒนา/ปรับปรุงตัวชี้วัด หรือข้อคำถามขององค์กรประกอบแต่ละด้านของประสิทธิผลองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่อไป

8.2 ผู้รับผิดชอบในการประเมิน จะต้องชี้แจงให้กลุ่มเป้าหมายเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการประเมิน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงที่สุด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล และศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข การศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดกระบวนการประเมินแบบเน้นทฤษฎีเพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่เป็นสาเหตุหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลการศึกษาวิจัยและแนวคิดของ Steers ที่ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งจำแนกได้ 4 ประเภท คือ 1) ลักษณะขององค์การ 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

สรุปผลการวิจัย

นำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การฯ

1.1 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ในการกำหนดน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ และความสำคัญของตัวชี้วัด สรุปว่า องค์ประกอบการประเมินประสิทธิผลองค์การ เป็นไปตามกรอบที่ผู้วิจัยกำหนดโดยใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุลที่ประกอบด้วยองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยให้น้ำหนักขององค์ประกอบ 4 ด้าน จากคะแนนเต็ม 100 เปอร์เซ็นต์ ดังนี้ 1) ด้านการเงิน 20 เปอร์เซ็นต์ 2) ด้านลูกค้า 25 เปอร์เซ็นต์ 3) ด้านกระบวนการภายใน 30 เปอร์เซ็นต์ และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 25 เปอร์เซ็นต์ ส่วนค่าความสัมพันธ์ของการจัดอันดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิจากการคำนวณด้วยสูตรของ Kendall's มีค่าเท่ากับ .43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อระดับความสำคัญของตัวชี้วัดขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ด้าน (มาตรฐานค่า 5 ระดับ) ดังนี้

1. ด้านการเงิน ค่าเฉลี่ย มีค่าตั้งแต่ 3.84 – 4.45
2. ด้านลูกค้า ค่าเฉลี่ย มีค่าตั้งแต่ 4.09 – 4.82
3. ด้านกระบวนการภายใน ค่าเฉลี่ย มีค่าตั้งแต่ 4.09 – 4.54
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ค่าเฉลี่ย มีค่าตั้งแต่ 3.60 – 4.54

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิต่อตัวชี้วัดขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรทั้ง 4 ด้าน ทำให้ได้ผลสรุปเกี่ยวกับตัวชี้วัดขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร ดังนี้

1) ด้านการเงิน ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัดคือ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2) ด้านลูกค้า ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัดคือ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพหรือการทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก จำนวนผู้มีงานทำ ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการด้านต่างๆ ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา

3) ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัดคือ สัดส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา การจัดการเครือข่าย จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน จำนวนงานวิจัยที่พิมพ์ลงวารสาร จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชน จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากวิทยาลัย จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากหน่วยงานภายนอก การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาและความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัดคือ ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากร งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคนปี ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

1.2 ผลการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ชุดๆ ละ 9 คน พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามประสิทธิผลองค์กรและตัวแปรสาเหตุ

โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Concurrence : IOC) ของข้อคำถามกับตัวชี้วัด พิจารณาค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พบว่า ข้อคำถามประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ด้าน มีค่า IOC ตั้งแต่ .57 – 1.00 ข้อคำถามวัดตัวแปรสาเหตุ มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 – 1.00

1.3 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของเครื่องมือวัดประสิทธิผลองค์การรายด้านย่อยมีค่าตั้งแต่ .8671- .9555 ตัวแปรสาเหตุรายด้านมีค่าตั้งแต่ .8755 -.9683

1.4 เกณฑ์การประเมินผลของข้อคำถามผลการดำเนินงานของวิทยาลัย มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบ rubric scale โดยการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ผลปรากฏว่า มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 คน เห็นด้วยว่าเหมาะสม ข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เห็นด้วยว่าเหมาะสม และข้อคำถามจำนวน 5 ข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน เห็นด้วยว่าเหมาะสม

1.5 ความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ผลปรากฏว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นต่อความเหมาะสมของรูปแบบในประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ค่าเฉลี่ยมีค่าตั้งแต่ 4.25 - 4.89

2. ผลการทดสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลุ่ม คือ 1) ผู้อำนวยการวิทยาลัย ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 24 คน สำหรับให้ข้อมูลผลการดำเนินงานของวิทยาลัย 2) บุคลากร หรือ อาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 410 คน สำหรับให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การและตัวแปรสาเหตุ เพื่อตรวจสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) นักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 800 คนและ 399 คน สำหรับให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์การ และ 5) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 419 คน สำหรับให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์การ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 1) แบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัย 2) แบบสอบถามสำหรับบุคลากรเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การและตัวแปรสาเหตุ 3) แบบสอบถามนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษา เกี่ยวกับการบริการด้านต่างๆ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน และ 4) แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา

2.1 ผลการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2.1.1 ผลการประเมินประสิทธิผลองค์การในภาพรวมของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คะแนนประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิทยาลัยเท่ากับ 70.89 คะแนนสูงสุดเท่ากับ 81.55 คะแนนต่ำสุดเท่ากับ 62.72 โดยมีวิทยาลัยจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 54.17) ที่มีคะแนน 70 เปอร์เซนต์ขึ้นไป และวิทยาลัยจำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 45.83) ที่มีคะแนนต่ำกว่า 70 เปอร์เซนต์

2.1.2 ประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำแนกตามตัวชี้วัด

ร้อยละของประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำแนกตามตัวชี้วัด มีค่าตั้งแต่ 45.39 - 100 ประสิทธิผลองค์การแต่ละด้านที่มีตัวชี้วัดที่มีค่าร้อยละ 70 ขึ้นไปมีดังนี้

- ด้านการเงิน การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส (ร้อยละ 73.16) การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (ร้อยละ 72.77)

- ด้านลูกค้า จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ 100) จำนวนผู้มีงานทำหลังจากจบการศึกษา 1 ปี (ร้อยละ 100) ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา (ร้อยละ 75.20) และความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน (ร้อยละ 74.80)

- ด้านกระบวนการภายใน การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา (ร้อยละ 86.01) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ (ร้อยละ 74.40) และจำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชน (ร้อยละ 73.72)

- ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 81.42) การความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก (ร้อยละ 78.13) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 75.00) งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคน/ปี (ร้อยละ 73.61) และความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 71.00)

2.1.3 สรุปผลการสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัย

ด้านการเงิน

สัดส่วนค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการส่วนกลางต้องดำเนินการทั้งหมด มีจำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 38.1) ใช้จ่ายไม่เกิน 15 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือมีค่าใช้จ่ายเกิน 15 เปอร์เซ็นต์ วิทยาลัยส่วนใหญ่มีมาตรการเกี่ยวกับการประหยัดงบประมาณและจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 54.17) มีแผนงาน/โครงการในการประหยัดงบประมาณและมีการประเมินผลแผนงาน/โครงการนั้นๆ วิทยาลัยส่วนใหญ่มีแผนการลดค่าใช้จ่าย สามารถลดได้ตั้งแต่ ร้อยละ 2.78-15.54

วิทยาลัยโดยส่วนใหญ่ไม่มีการจัดซื้อร่วมกัน มีเพียง 2 แห่ง (ร้อยละ 8.33) เท่านั้นที่มีการซื้อร่วมกัน ส่วนการเช่าซื้อ มีจำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 25) ที่มีการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์

วิทยาลัยส่วนใหญ่มีการสร้างเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะด้านวิทยากร รองมาคือ ห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการ และยานพาหนะ

ทุกวิทยาลัยมีแผนการใช้งบประมาณ มีจำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 66.67) มีการประเมินผลแผนงาน/โครงการ ในการรายงานผลการใช้งบประมาณ มีจำนวน 12 แห่ง (ร้อยละ 52.17) ที่มีการรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร หรือมีระบบออนไลน์ที่แสดงผลการใช้งบประมาณเป็นปัจจุบัน และวิธีการรายงานผลการใช้งบประมาณอีกวิธีหนึ่งคือการรายงานผลด้วยวาจาต่อที่ประชุม ความถี่ในการรายงานผลวิทยาลัยส่วนใหญ่รายงานทุก 3 เดือนและเดือนละครั้ง

จำนวนข้อสังเกตจากสำนักงานตรวจสอบภายในที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องในรอบปีที่ผ่านมา ด้านบัญชี/การเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง และพัสดุครุภัณฑ์/ยานพาหนะสังเกตด้านบัญชี/การเงิน มีจำนวน 15 แห่ง(ร้อยละ65.22) ที่ได้รับข้อสังเกต 1- 4 ประเด็น

วิทยาลัยส่วนใหญ่มีนโยบายและให้การสนับสนุนการดำเนินงานเชิงธุรกิจ และมีจำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 62.50) มีแหล่งรายรับ 1 แห่ง ส่วนใหญ่ คือสถานรับเลี้ยงเด็กก่อน รองลงมาคือคลินิกทันตกรรม

ส่วนการจัดโครงการอบรมแก่หน่วยงานภายนอกโดยเก็บเงินค่าลงทะเบียนในรอบปีที่ผ่านมา มีวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการจัดโครงการ 1-4 โครงการ โครงการอบรมมีหลายประเภทคือ ด้านการพยาบาล/สาธารณสุข ด้านวิชาการ/เทคนิคใหม่ๆ การวิจัย คอมพิวเตอร์ การประชุม วิชาการ และการอบรมฟื้นฟูแก่บุคลากรด้านสุขภาพ และการเปิดสอนหลักสูตรที่นอกเหนือจากหลักสูตรของสถาบันพระบรมราชชนก วิทยาลัยส่วนใหญ่ร้อยละ 95.83 ไม่ได้ดำเนินการ

การบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก มีจำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 66.67) มีแผนการบำรุงรักษาแต่ไม่ได้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และมี 7 แห่ง (ร้อยละ 29.17) ที่มีแผนและนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

ด้านลูกค้า

จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด พิจารณารวม 3 ปีย้อนหลัง ทุกวิทยาลัยมีผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 95 ขึ้นไป

จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพหรือการสอบประเมินความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก ในปีการศึกษาพิจารณารวม 3 ปีย้อนหลัง มีจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 65) ที่มีผู้สำเร็จการศึกษาสอบผ่านอย่างน้อยร้อยละ 50 จำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 30) สอบผ่านอย่างน้อยร้อยละ 60 ส่วนผู้สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2546 ทุกคนมีงานทำในระยะเวลา 1 ปีหลังจากจบการศึกษา

ด้านกระบวนการภายใน

อัตราส่วนระหว่างนักศึกษาต่ออาจารย์ประจำ มีจำนวน 10 แห่ง (ร้อยละ 43.48) ที่มีอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษามากกว่าหรือเท่ากับ 1:10 จำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 47.83) มีอัตราส่วน ไม่มากกว่า 1 : 9 และจำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 8.7) มีอัตราส่วนน้อยกว่า 1: 8

วิทยาลัยทั้งหมดมีการจัดการเครือข่ายด้านการจัดการเรียนการสอนร่วมกับมหาวิทยาลัย และส่วนใหญ่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและมีข้อตกลงร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นสถาบันร่วมผลิต/สมทบ

การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย มีจำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 47.83) มีความร่วมมือแต่ไม่มีข้อตกลงร่วมกัน จำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 30.43) มีข้อตกลงร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 21.74) ที่ยังไม่มีการสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย

วิทยาลัยส่วนใหญ่มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน มีจำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 45.83) ใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้ในรายวิชาต่างๆ ของหลักสูตร และจำนวน 9 แห่ง (ร้อยละ 37.5) ที่มีทั้งการจัดในรายวิชาและโครงการศึกษาเรียนรู้ร่วมกับชุมชน

วิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่มีโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา/อาจารย์ระหว่างสถาบันการศึกษาภายในและต่างประเทศ มีจำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 25) ที่มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษา/อาจารย์กับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ คือประเทศญี่ปุ่น ภูฐาน ออสเตรเลียและมาเลเซีย

จำนวนร้อยละของงานวิจัยและนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน (ย้อนหลัง 3 ปี) ต่ออาจารย์ทั้งหมด มีจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 59.09) ที่มีผลงานร้อยละ 10 ขึ้นไป และจำนวน 9 แห่ง (ร้อยละ 40.91) ที่มีผลงานน้อยกว่าร้อยละ 10 ส่วนจำนวนบทความวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ (ย้อนหลัง 3 ปี) ต่ออาจารย์ทั้งหมด มีจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 65) ที่มีผลงานร้อยละ 10 ขึ้นไป และจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 35) มีผลงานน้อยกว่าร้อยละ 10

อัตราส่วนของจำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ มีจำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 55) ที่มีผลงานตั้งแต่อัตราส่วน 1 : 3 – 1 : 5 และจำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 40) ที่มีอัตราส่วนน้อยกว่า 1 : 3

วิทยาลัยจำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 68.18) สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัยเฉลี่ยโครงการละ 10,000 บาทขึ้นไป และจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 31.82) สนับสนุนงบประมาณต่ำกว่า 10,000 บาท

วิทยาลัยจำนวน 12 แห่ง (ร้อยละ 63.16) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเฉลี่ยโครงการละ 30,000 บาทขึ้นไป และจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 36.84) ได้รับการสนับสนุนเฉลี่ยต่ำกว่าโครงการละ 30,000 บาท

การประกันคุณภาพการศึกษา วิทยาลัยทุกแห่งมีการจัดโครงสร้างองค์การและคณะกรรมการเพื่อรองรับในการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา และคณะกรรมการมาจากฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ของวิทยาลัย และส่วนใหญ่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยมีนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่บรรจุในแผนปฏิบัติงานประจำปีในรูปของโครงการต่างๆ

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากร ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลักของวิทยาลัย มีวิทยาลัยจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 56.52) ระบุว่าการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรโดยส่วนใหญ่แล้วสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลักของวิทยาลัย และวิทยาลัยจำนวน 9 แห่ง (ร้อยละ 39.13) ระบุว่าสอดคล้อง

การดำเนินการตามแผนฝึกอบรมในรอบปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ดำเนินการบรรลุตามแผนมากกว่าร้อยละ 80 ส่วนแผนการศึกษาต่อ มีจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 61.9) ดำเนินการบรรลุตามแผนเท่ากับหรือน้อยกว่าร้อยละ 80 และจำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 38.1) ดำเนินการบรรลุมากกว่าร้อยละ 80

การจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร จำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 62.5) จัดสรรงบประมาณอยู่ในช่วง 3,000 – 5,000 บาทต่อคน/ปี และจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 29.16) จัดสรรตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไปต่อคน/ปี

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

2.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบ

พบว่าตัวแปรต่างๆ ทุกตัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ค่าสหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .51-.82 และสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เช่นเดียวกัน โดยมีค่าสหสัมพันธ์ตั้งแต่ .38 -.84

2.2.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การ

พบว่ารูปแบบที่ปรับแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์ (Chi-Square) = 13.209, df. = 20, p = .87 และค่า RMR = .007 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .99 และ .98 ตามลำดับ ค่า Total Coefficient of Determination for Structural Equations เท่ากับ .69 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดในรูปแบบสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 69 และขนาดอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ มีดังต่อไปนี้

1) ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวม (Total Effect) ต่อประสิทธิผลองค์การ มี 9 ตัวแปร โดยทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ ภาวะผู้นำ (.62) บรรยากาศองค์การ (.51) การติดต่อสื่อสาร (.41) วัฒนธรรมองค์การ (.32) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (.26) สภาพแวดล้อมภายนอก (.22) เทคโนโลยี (.22) ความผูกพันต่อองค์การ (.18) และการจูงใจ (.10)

2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อประสิทธิผลองค์การมี 4 ตัวแปร โดยทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ (.29) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (.25) บรรยากาศองค์การ (.22) และเทคโนโลยี (.19)

3) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อประสิทธิผลองค์การมี 7 ตัวแปร โดยทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลดังนี้ ภาวะผู้นำ (.56) การติดต่อสื่อสาร (.41) บรรยากาศองค์การ (.29) สภาพแวดล้อมภายนอก (.22) ความผูกพันต่อองค์การ (.18) การจูงใจ (.10) และเทคโนโลยี (.03)

4) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การมี 2 ตัวแปร คือ บรรยากาศองค์การและเทคโนโลยี

5) ตัวแปรแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมีดังนี้

5.1 ด้านลักษณะองค์การมีตัวแปร เทคโนโลยี (.22)

5.2 ด้านลักษณะสภาพแวดล้อมมี 3 ตัวแปร คือ บรรยากาศองค์การ (.51) วัฒนธรรมองค์การ (.32) และสภาพแวดล้อมภายนอก (.22)

5.3 ด้านลักษณะของบุคลากรมี 2 ตัวแปร คือ ความผูกพันต่อองค์กร (.18) และการจงใจ (.10)

5.4 ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติมี 3 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ (.62) การติดต่อสื่อสาร (.41) และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (.26)

เมื่อพิจารณาตัวแปรสาเหตุที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ ในรูปแบบพบว่าส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ขนาดอิทธิพลส่วนใหญ่ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรสาเหตุที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับคือ **การบริหารเชิงกลยุทธ์** ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 10 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพลตั้งแต่ -.11-.53 ในจำนวนนี้มี 4 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 1 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **วัฒนธรรมองค์กร** ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 8 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพลตั้งแต่ -.36 -.56 ในจำนวนนี้มี 5 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 **โครงสร้างองค์กร** ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 7 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพลตั้งแต่ .10 -.63 และมี 1 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 **การบริหารการเปลี่ยนแปลง** ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 7 ตัวแปร ขนาดอิทธิพลตั้งแต่ -.41-.65 ในจำนวนนี้มี 2 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 **บรรยากาศองค์กร** ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพลตั้งแต่ .08 -.74 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ตัวแปร ขนาดอิทธิพล .03 และ .09 ในจำนวนนี้มี 2 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 1 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **การจงใจ** ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 6 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพลตั้งแต่ .09 -.70 ในจำนวนนี้มี 4 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 **ความผูกพันต่อองค์กร** ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 6 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพล .13 -.59 ในจำนวนนี้มี 3 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 **เทคโนโลยี** ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 4 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพล .14 -.72 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ตัวแปร ขนาดอิทธิพล .16 ในจำนวนนี้มี 2 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ **การติดต่อ**

ต่อสื่อสาร ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ตัวแปร ขนาดอิทธิพล .12 และ .63 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ตัวแปร ขนาดอิทธิพล .25 และมี 1 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลเป็น 2 ตอน ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1.1 จากผลการวิจัย องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ โดยใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้น้ำหนักขององค์ประกอบประสิทธิผล ดังนี้ 1) ด้านการเงิน 20 เปอร์เซ็นต์ 2) ด้านลูกค้า 25 เปอร์เซ็นต์ 3) ด้านกระบวนการภายใน 30 เปอร์เซ็นต์ และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 25 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีความสอดคล้องกันระดับปานกลาง มีค่าสหสัมพันธ์ .43 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 การใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุลมาพิจารณาเป็นองค์ประกอบในการประเมินประสิทธิผลองค์การ นับว่าเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่สถาบันการศึกษาต่างก็เผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกเช่นเดียวกับองค์การภาคธุรกิจ ต้องมีการแข่งขัน การแสวงหาแหล่งทุนในการดำเนินการ การให้ความสำคัญในการประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวทางดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขกำลังก้าวสู่การออกนอกระบบเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ในการให้น้ำหนักขององค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเน้นในเรื่องของกระบวนการภายในนั้น (น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 30) สอดคล้องกับภารกิจหลักของวิทยาลัยคือการผลิตบุคลากรด้านสุขภาพสาขาต่างๆ ย่อมต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการในการผลิตบุคลากรเช่น การบริหารวิชาการ กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและพัฒนา การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ที่จะนำไปสู่การผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการผลิตบุคลากรของสถาบันทางการศึกษา ส่วนด้านลูกค้าและการเรียนรู้และการพัฒนา มีน้ำหนักความสำคัญเป็นอันดับ 2 (ร้อยละ 25) และน้ำหนักความสำคัญไม่แตกต่างจากกระบวนการภายในมากนัก เป็นองค์ประกอบที่ควรให้ความสำคัญเช่นกัน ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้ให้ความสำคัญแก่ผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิสูจน์ พงศ์ศรี (2542: 215) ที่ผู้

บริหารองค์การได้จัดลำดับความสำคัญของตัวแปรประสิทธิผลในเรื่องความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง เป็นอันดับที่ 2 (30%) สถาบันการศึกษา ถือว่า ลูกค้า (ผู้เรียน) เป็นกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีความสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงความต้องการความพึงพอใจในด้านต่างๆ อันจะเป็นสิ่งสนับสนุนและส่งเสริม เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ส่วนการให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคลากรในองค์การ ถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจำเป็นที่จะต้องได้รับ การพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อบุคลากรจะได้นำความรู้และทักษะไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาการผลิตบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพต่อไป ส่วนองค์ประกอบด้านการเงินนั้นเป็นองค์ประกอบที่ให้ความสำคัญเป็น อันดับสุดท้ายด้วยน้ำหนักร้อยละ 20 ก็ถือว่าไม่แตกต่างจากองค์ประกอบอื่นมากนัก ด้วยเหตุที่ ว่าองค์การทางการศึกษาไม่ใช่องค์การที่แสวงหากำไรเป็นหลัก เช่น องค์การธุรกิจมีเป้าหมาย ขององค์การ คือ การทำกำไรให้ได้สูงสุด แต่วิทยาลัยมีเป้าหมายในการผลิตบุคลากรให้สอดคล้อง กับความต้องการของสังคม เช่นเดียวกับ Texas State Auditor's office ที่ให้องค์ประกอบ ด้านการเงินอยู่ในระดับล่างสุดของโครงสร้าง Balanced Scorecard ขององค์การ โดยการเงิน จะเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้งบประมาณที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิด การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความ ต้องการของลูกค้านำไปสู่การบรรลุพันธกิจต่อไป (Niven, 2001: 308) อย่างไรก็ตาม สถาบันทางการศึกษาหรือวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านการเงินในเรื่องประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณและทรัพยากรเน้นการประหยัด โปร่งใส การแสวงหางบประมาณ และทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของวิทยาลัย

1.2 จากผลการวิจัย การให้น้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าระดับความสำคัญของตัวชี้วัดมีค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.60 – 4.82 ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แสดงว่า ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความสำคัญมากพอที่จะเป็นตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการประสิทธิผลองค์การ ส่วนจำนวนตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไปและจากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้จำนวนตัวชี้วัดขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ด้านมีจำนวนทั้งสิ้น 27 ตัวชี้วัด ซึ่งไม่แตกต่างไปจากเกณฑ์ของ Kaplan and Norton (อ้างใน พสุ เดชะรินทร์, 2545: 54-55) ที่ระบุว่า BSC หนึ่งๆ ควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัดระหว่าง 20-25 ตัวและจาก

ประสบการณ์ของ พสุ เดชะรินทร์ ที่พบว่าองค์กรต่างๆ ของไทยมักจะกำหนดตัวชี้วัดภายใต้ BSC ไว้ประมาณ 30-35 ตัว มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการเงิน ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสำคัญของตัวชี้วัด มีค่าตั้งแต่ 3.84 - 4.45 ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับมาก นับว่าเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อการประเมินประสิทธิผลองค์การด้านการเงินของหน่วยงานได้ เนื่องจากปัจจุบันองค์การต่างๆ รวมทั้งวิทยาลัยต่างๆ ก็เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้มีการปรับลดงบประมาณ วิทยาลัยจำเป็นต้องบริหารงบประมาณด้วยความประหยัด โปร่งใส และมีการกระจายงบประมาณแก่ฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544: 46) กล่าวถึง มุมมองทางด้านการเงินของหน่วยงานภาครัฐคือ ความรับผิดชอบขององค์การในด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงินและมีประสิทธิผล รวมไปถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบในการบริหารการเงินและบัญชี และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุทธิพงษ์ ยงค์มกล (2543: 255-256) ที่กำหนดตัวบ่งชี้ในมิติความสามารถในการจัดการทรัพยากร เป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ส่วนตัวชี้วัดในเรื่องการแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ เช่น การดำเนินงานเชิงธุรกิจ การจัดโครงการอบรมโดยเก็บค่าลงทะเบียน เป็นไปตามศักยภาพของแต่ละวิทยาลัย จะทำให้วิทยาลัยสามารถเพิ่มแหล่งรายได้ภายใต้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพาจากภาครัฐ สามารถเลี้ยงดูตัวเองได้ และการสร้างเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงและประหยัดสุด ส่วนตัวชี้วัดด้านการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด การบำรุงรักษาอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดีนั้นตรงกับส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดตัวแปรประสิทธิภาพของประสิทธิผลองค์การภาครัฐ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2542: 217) จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบด้านการเงินจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การในสภาวะที่วิทยาลัยจะต้องสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขันต่อไปในอนาคต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่ามากที่สุด ลดค่าใช้จ่ายโดยไม่ต้องลดคุณภาพการศึกษา

2) ด้านลูกค้า ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด คือ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพหรือการทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก จำนวนผู้มีงานทำ ความพึงพอใจของนักศึกษา

ต่อการบริการด้านต่างๆ ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน และระดับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสำคัญของตัวชี้วัดมีค่าตั้งแต่ 4.09 - 4.82 ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ในที่นี้หมายถึง นักศึกษาและผู้บังคับบัญชาของผู้สำเร็จการศึกษาถือว่าเป็นผู้ใช้ผลผลิต เป็นการให้คุณค่าแก่การบริการด้านต่างๆ และการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมแก่นักศึกษา อันเป็นสิ่งสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความพร้อม มีแรงจูงใจในการเรียนรู้จนเกิดสัมฤทธิ์ผล และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งผู้สำเร็จการศึกษาดังกล่าวสามารถนำความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาต่อไป อันจะส่งผลต่อสุขภาวะของประชาชนในที่สุด ซึ่งตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจนี้สอดคล้องกับตัวชี้วัดของตัวแปรความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องของประสิทธิผลองค์การภาครัฐ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2542: 218) ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต สถานศึกษาต่างๆ จะต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด เพราะจะต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันเชิงองค์กรธุรกิจ ในการที่จะเพิ่มจำนวนผู้เรียนให้มากขึ้นในแต่ละปี ส่วนตัวชี้วัดในเรื่องจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา จำนวนผู้มีงานทำ สอดคล้องกับตัวชี้วัดของตัวแปรบรรลุมุ่งหมายขององค์การภาครัฐตามการศึกษาของ พิสนุ พงศ์ศรี (2542: 216)

3) ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด คือ สัดส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา การจัดการเครือข่าย จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน จำนวนงานวิจัยที่ตีพิมพ์วารสาร จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชน จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากวิทยาลัย จำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัยต่อปีจากหน่วยงานภายนอก การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา และความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสำคัญของตัวชี้วัดมีค่าตั้งแต่ 4.09 - 4.54 ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด กิจกรรมหลักของสถาบันการศึกษา ถือได้ว่า กระบวนการภายในเป็นหัวใจสำคัญของการผลิตบุคลากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร สอดคล้องกับความต้องการของสังคม การบริหารวิชาการเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งของกระบวนการภายใน อันประกอบด้วย การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การวัดและประเมินผล และการบริการวิชาการแก่สังคม โดยมีการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกที่ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ การให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัดดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ส่วนตัวชี้วัดอื่นๆ ต่างก็เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมากในการเป็นสิ่งสนับสนุน สร้างเสริมให้เกิดความแข็งแกร่งทางวิชาการ สร้างองค์ความรู้ในการที่จะนำไป

สู่การพัฒนากระบวนการภายใน ส่งผลการบรรลุซึ่งพันธกิจของวิทยาลัยต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ มุมมองด้านกระบวนการภายในสำหรับมหาวิทยาลัย (ขนาด ร่มโพธิ์, 2545: 65)

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด คือ ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากร งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคนปี ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสำคัญของตัวชี้วัด มีค่าตั้งแต่ 3.60 - 4.54 ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพราะเป็นการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการผลิตบุคลากร อันเป็นภารกิจหลักของวิทยาลัย โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาต่อและฝึกอบรมอย่างเต็มที่ในสาขาวิชาต่างๆ ตามความต้องการของวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากร อีกประการหนึ่งซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งคือในสภาพปัจจุบันที่เทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามามีบทบาทในการจัดการฐานข้อมูลขององค์ความรู้ต่างๆ ที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ (access) อย่างสะดวก โดยหน่วยงานจะต้องสนับสนุน สื่อ เทคโนโลยีต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ และเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร อีกทั้งสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นมาจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่วนตัวชี้วัดความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่ความมีคุณภาพของผลผลิตต่อไป และตัวชี้วัดนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบหนึ่งของประสิทธิผลองค์การที่ กรรณิกา เจิมเทียนชัย ศึกษาไว้ (2538: 230) และสอดคล้องกับตัวแปรความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องของประสิทธิผลองค์การภาครัฐ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2542: 218)

1.3 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามวัดประสิทธิผลองค์การและข้อคำถามตัวแปรสาเหตุ มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 -1.00 แสดงว่าข้อคำถามสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้ตรงตามเนื้อหาขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การและตัวแปรสาเหตุ สามารถนำไปจัดทำเป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลองค์การต่อไป

1.4 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของเครื่องมือ (reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่มีค่าอยู่ในระดับสูง ถือว่าเครื่องมือดังกล่าวมีคุณภาพสูงสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยได้

1.5 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของเกณฑ์การประเมินข้อคำถามผลการดำเนินงานของวิทยาลัย พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิตั้งแต่ร้อยละ 57.14 ถึงร้อยละ 85.71 ที่มีความคิดเห็นว่าเกณฑ์การประเมินผลมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงใช้เป็นเกณฑ์ในการให้คะแนนผลการดำเนินงานของวิทยาลัย แต่จะปรับเกณฑ์การประเมินในบางข้อเท่านั้น โดยยึดเอาข้อมูลผลการดำเนินงานในปัจจุบัน (baseline data) ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้

1.6 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน มีความเห็นว่าของรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การฯ ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62) และเมื่อพิจารณาในข้อย่อย พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบในทุกข้อย่อย (องค์ประกอบประเมิน ตัวชี้วัด เครื่องมือ ช่วงเวลาการใช้เครื่องมือ และความเหมาะสมต่อการประเมินประสิทธิองค์การของสถาบันการศึกษา) ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าเหมาะสมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยมีค่าตั้งแต่ 4.25 - 4.89) แสดงว่ารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีคุณค่า มีประโยชน์และเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ คือทำให้ทราบสภาพการณ์ของผลการดำเนินงานของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขอันจะทำให้ได้ข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) อีกทั้งสามารถประเมินความพร้อมสำหรับการพัฒนาในอนาคตได้อีกด้วย และทำให้ทราบถึงสัญญาณสำคัญของการปรับตัวที่อาจเกิดขึ้นด้วยพลังขององค์การ อันจะเป็นเครื่องนำทางที่ดีสำหรับการปฏิบัติการต่อไปในภายหน้า ส่วนข้อเสนอแนะต่อจำนวนของข้อคำถามในแบบสอบถามบุคลากรและนักศึกษามีมากเกินไปจะก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายในการตอบนั้น ทางวิทยาลัยสามารถปรับลดจำนวนข้อคำถามโดยการพิจารณาในรายละเอียดของข้อความที่มีความหมายคล้ายคลึงกันคัดเลือกมาตามจำนวนที่ต้องการแต่ยังคงความครอบคลุมประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลักของการประเมินในองค์ประกอบนั้นๆ

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2.1 จากผลการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่า คะแนนเฉลี่ยของประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีค่าเท่ากับ 70.89 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน และเมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบพบว่าตัวชี้วัดที่มีค่าร้อยละ 70 ขึ้นไปคือ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด จำนวนผู้มีงานทำหลังจากจบการศึกษา 1 ปี การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชน ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการเงินที่เป็นองค์ประกอบในการสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ของวิทยาลัยมีตัวชี้วัดที่มีค่าร้อยละสูงคือการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส และตัวชี้วัดที่มีค่าร้อยละมีค่าน้อยที่สุดคือ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพหรือการทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ (ร้อยละ 45.39) นอกจากนั้น ตัวชี้วัดอื่นๆ ในองค์ประกอบแต่ละด้านมีค่าร้อยละตั้งแต่ 54.81 - 70.12 จากข้อค้นพบดังกล่าว พออภิปรายผลได้ดังนี้

จากการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง

สาธารณสุข พบว่าวิทยาลัยสามารถผลิตบุคลากรบรรลุตามเป้าหมายตามแผนการผลิตโดยที่ทุกวิทยาลัยมีผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 95 (ระดับคะแนน 3) และผู้สำเร็จการศึกษาทุกคนมีงานทำหลังจากจบการศึกษา วิทยาลัยมีการดำเนินงานในด้านต่างๆ อย่างจริงจัง เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของตัวชี้วัดอื่นๆ ยกเว้นตัวชี้วัดจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดและจำนวนผู้มีงานทำ พบว่าตัวชี้วัดการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าร้อยละสูงสุด ปัจจุบันวิทยาลัยตระหนักถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก และจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดในหมวด 6 มาตรา 47 ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ซึ่งวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้ให้ความสำคัญและดำเนินการประกันคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่ายของวิทยาลัยในสังกัดเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตัวชี้วัดที่มีค่าร้อยละสูงรองลงมาคือการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ ฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เป็นประเด็นที่วิทยาลัยทุกแห่งให้ความสำคัญตามแผนพัฒนาในระดับสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งมีแผนพัฒนาอาจารย์ในสาขาวิชาต่างๆ ตามความต้องการของแต่ละวิทยาลัย ในระดับปริญญาโท-เอก ทั้งในและต่างประเทศ ส่วนการฝึกอบรมวิทยาลัยได้จัดสรรงบประมาณไว้อย่างเหมาะสม และทางสถาบันฯ ได้จัดสรรทุนแก่บุคลากรในการฝึกอบรมระยะสั้นและศึกษาดูงานในต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ ตัวชี้วัดที่มีค่าร้อยละสูงเป็นอันดับสามคือ ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา นับว่าการผลิตบุคลากรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ผู้สำเร็จการศึกษามีความสามารถทางวิชาชีพ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องและตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี แต่ก็มีทักษะบางประการที่ควรพัฒนาและฝึกฝนให้นักศึกษามีเพิ่มขึ้นกว่าเดิมคือ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ความสามารถในการบริหารจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรมทางวิชาชีพ และตัวชี้วัดความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการและความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนมีค่าร้อยละอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันมาก ถือได้ว่าเป็นตัวชี้วัดย่อยของประสิทธิผลองค์การที่มีความสัมพันธ์กัน การบริหารวิชาการถือว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญของกระบวนการภายในสำหรับหน่วยงานที่มีภารกิจหลักคือการผลิตบุคลากร ซึ่งวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและมีการปฏิบัติที่ดีในแต่ละงานย่อยๆ ของด้านบริหารวิชาการส่งผลต่อความพึงพอใจของนักศึกษา คือจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและสร้างเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการศึกษ ส่งผลให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้ที่ดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในที่สุด ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสิ่งที่วิทยาลัยจะต้องตรวจสอบไว้และส่งเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้นต่อไปเพื่อนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจในการขับเคลื่อนพันธกิจของวิทยาลัยทั้งในยามปกติและยามวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ส่วนด้านการเงินที่เป็นองค์ประกอบในการสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ของวิทยาลัยมีตัวชี้วัดที่มีค่าร้อยละสูงคือการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ดีที่จะต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ส่วนการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใสนั้นสอดคล้องกับหลัก ธรรมมาภิบาล (Good Governance) และตัวชี้วัดที่ค่าร้อยละมีค่าน้อยที่สุดคือ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพหรือการทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ (ร้อยละ 45.39) นั้นผลการประเมินยังอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากเงื่อนไขภายนอกคือมาตรฐานของแบบทดสอบที่ใช้ แต่อย่างไรก็ตามวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวด้วย

นอกเหนือจากตัวชี้วัดที่ได้กล่าวไปแล้วยังมีตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่วิทยาลัยจะต้องนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่ดี จำแนกในแต่ละองค์ประกอบดังนี้ ด้านการเงิน ในเรื่องการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะการเปิดสอนหลักสูตรที่นอกเหนือจากหลักสูตรของสถาบันหรือโครงการอบรมที่มีการเก็บค่าลงทะเบียน โดยการสำรวจความต้องการของตลาดทั้งภาครัฐและเอกชน ด้านลูกค้าในเรื่องการให้บริการนักศึกษาในด้านต่างๆ โดยการจัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ วัสดุภัณฑ์ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่นักศึกษาอย่างเพียงพอต่อ

ความต้องการ อีกทั้งพัฒนาและปรับปรุงระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่นักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ด้านกระบวนการภายใน ในเรื่องสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา ที่มีค่าร้อยละ 54.81 ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่บางวิทยาลัยประสบในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้นอันเนื่องมาจากการลาศึกษาต่อของบุคลากรซึ่งไม่ใช่เป็นข้อจำกัดที่ถาวร อีกประการหนึ่งวิทยาลัยจะต้องส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการผลิตงานวิจัย นวัตกรรมจัดการเรียนการสอนโดยการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ และการแสวงหาแหล่งทุนจากหน่วยงานอื่นๆ และด้านการจัดการเครือข่ายทั้งด้านการศึกษาและวิจัย การแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษาระหว่าง สถาบันทั้งในและต่างประเทศนับว่าเป็นประเด็นที่วิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญให้มากยิ่งขึ้น ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาในเรื่องของการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่วิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากให้สอดคล้องกับการพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้หรือสังคมแห่งภูมิปัญญาตลอดไป จากประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาและปรับปรุงอย่างจริงจังต่อไป ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของวิทยาลัยที่จะก้าวไปสู่การออกนอกระบบได้อย่างมั่นคง

2.2 จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แนวคิดของ Steers ที่เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร จำแนกเป็น 4 ประเภทคือ 1) ลักษณะขององค์กร 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของบุคคลในองค์กร และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ปรับแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยที่ตัวแปรสาเหตุทั้ง 4 ด้าน สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้ ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตัวแปรต่างๆ ต่างก็มีอิทธิพลไม่ทางตรงก็ทางอ้อม หรือทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลองค์กร แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร และมีปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสาเหตุ ที่ตัวแปรสาเหตุได้รับอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมจากตัวแปรสาเหตุอื่นๆ อันสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการณ์ปัจจุบันของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวจะนำไปสู่แนวทางการบริหารองค์กรที่ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติการที่ดีที่จะช่วยยกระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

รายละเอียดของข้อค้นพบจากรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสามารถ สรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

1) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งมีขนาดอิทธิพลสูงเป็นอันดับที่ 1 ต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) และ พิสนุ พงศ์ศรี (2542) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (1990: 50) ที่ได้ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานของกลุ่มในการอยู่รอดและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการกระบวนการภายในองค์การเพื่อความสามารถที่จะอยู่รอดและการปรับตัวต่อไป และ Smircich (1983) ที่ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ และจากข้อค้นพบวัฒนธรรมองค์การยังมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อตัวแปรการบริการเปลี่ยนแปลงและการจูงใจ และมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อตัวแปรโครงสร้างองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความผูกพันต่อองค์การและบรรยากาศองค์การ ซึ่งธีรศักดิ์ กำบรรณรักษ์ (2542: 48-49) ระบุว่า วัฒนธรรมในฐานะเป็นตัวสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ หากต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ ต้องสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การใหม่ ซึ่งลักษณะปกติสถาน (norm) ของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง คือ 1) กล้าเสี่ยง โดยให้อิสระแก่บุคลากรมีอิสระในการทดลองใหม่ๆ 2) ให้อำนาจกับการเปลี่ยนแปลง 3) การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่จากภายนอก 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน 5) ความรู้สึกมีอำนาจและความสามารถ และ 5) ความเชื่อในการลงมือกระทำ จะเห็นได้ว่า ไม่เพียงแต่วัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การเท่านั้น วัฒนธรรมองค์การยังมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรอื่นๆ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เจตคติและประสิทธิผลรวมของบุคลากร วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้บุคลากรแสดงถึงความมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความมุ่งมั่น อย่างใจจริง เพื่อขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์การไปสู่ความมีประสิทธิผล และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรในองค์การที่จะต้องสร้างถ่ายทอดและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

2) ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งมีขนาดอิทธิพลสูงเป็นอันดับสองต่อประสิทธิผลองค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) และ พิสนุ พงศ์ศรี (2542) ซึ่งใช้ชื่อตัวแปรนี้ว่านโยบายการบริหารองค์การ ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรเดียวที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การโดยตรง ไม่ส่งผลต่อตัวแปรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เป็นตัวแปรที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ มากที่สุด การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารเชิงรุกที่ใช้

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตสูง และจากข้อค้นพบที่ว่า มีตัวแปรอื่นๆ ที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์มากที่สุด แสดงว่า ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ต่างๆ ภายในองค์การเป็นสิ่งเกื้อหนุนหรือส่งเสริม โดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอกและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การที่มีอิทธิพลทางตรง ส่วนบรรยากาศขององค์การ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การและการจูงใจ มีอิทธิพลทางอ้อม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์

3) ตัวแปรบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งมีขนาดอิทธิพลสูงเป็นอันดับที่สาม แต่เมื่อเปรียบเทียบตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว ตัวแปรบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลขององค์การสูงกว่า 2 ตัวแปรข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กุหลาบ รัตนสังข์ธรรม (2536) ที่พบว่า บรรยากาศของคณะมีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) และ Knopp (1993) และบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อวัฒนธรรมองค์การ การจูงใจ ความผูกพันต่อองค์การและเทคโนโลยี และมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ การที่องค์การมีบรรยากาศที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ มีความพึงพอใจต่องาน ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ และจากข้อค้นพบที่ว่าบรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากภาวะผู้นำ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่พบว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศขององค์การ และสอดคล้องกับ Davis (1981) ที่กล่าวว่า คุณภาพของผู้นำและการติดต่อสื่อสารต่างก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งของบรรยากาศขององค์การ และ Cherrington (1994) ระบุว่า ค่านิยมต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารและแบบของผู้นำ เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์การนอกเหนือจากตัวแปรภาวะผู้นำและการติดต่อสื่อสารแล้ว ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจูงใจถึงแม้จะส่งผลทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรอื่นๆ นั้นถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารองค์การจะต้องพิจารณาหรือคำนึงถึงเพื่อการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การต่อไป

4) ตัวแปรเทคโนโลยี มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อประสิทธิผลองค์กร (ขนาดอิทธิพลทางตรงเป็นอันดับ 4) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ตลอดจนความรู้และทักษะของบุคลากรที่ใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต และจากข้อค้นพบตัวแปรเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์เพียงตัวแปรเดียว ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีดังกล่าวข้างต้นเข้ามาเป็นองค์ประกอบในการดำเนินงาน ส่วนตัวแปรอื่นๆ ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อเทคโนโลยี คือ การติดต่อสื่อสารและบรรยากาศองค์กร ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อเทคโนโลยี คือ ภาวะผู้นำและสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนตัวแปรโครงสร้างองค์กร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากข้อค้นพบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การติดต่อสื่อสารเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เพราะว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือและวิธีการ ทั้งประเภท ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่จะช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศองค์กรก็เป็นตัวแปรหนึ่งที่กำหนดให้มีเทคโนโลยีมารองรับเพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เมื่อองค์กรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีเทคโนโลยีรองรับ ย่อมส่งผลต่อความมีบรรยากาศองค์กร และบรรยากาศที่ดีย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรในที่สุด เป็นการแสดงให้เห็นการมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรเทคโนโลยีที่มีต่อประสิทธิผลองค์กร ส่วนตัวแปรอื่นๆ ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมภายนอก โครงสร้างองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างก็มีอิทธิพลรวมที่ก่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร และการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความมีประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด

5) ตัวแปรภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อประสิทธิผลองค์กรด้วยน้ำหนักอิทธิพลที่มีค่าสูงเป็นอันดับ 1 และตัวแปรภาวะผู้นำมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรอื่นๆ ทุกตัวแปร จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการกระทำผ่านตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลไปยังประสิทธิผลองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้กล

ยุทธ์ต่างๆ เช่น การประสานงาน การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การสื่อสาร การจูงใจ สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และมีเทคนิคในการผูกมัดจิตใจบุคลากรในองค์การ (engaging worker's mind) ผู้บริหารจะต้องดำรงคงไว้ซึ่งความมีวิสัยทัศน์สามารถมองการณ์ไกลในอนาคตนำมาซึ่งการกำหนดทิศทาง แนวทางการปฏิบัติ และปรับองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตสูงได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การโดยมี sense of urgency อยู่ตลอดเวลา โดยการนำนวัตกรรมหรือเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในองค์การได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนกล้าเผชิญความเสี่ยง การเป็นผู้เจรจาต่อรอง สร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ และการแสวงหาทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ ตัวแปรภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสาเหตุแรกสุดและมีความสำคัญที่ก่อให้เกิดปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์การที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในการวิจัยครั้งนี้จึงให้ตัวแปรภาวะผู้นำเป็นตัวแปรภายนอกเช่นเดียวกับตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอก โดยสภาพแวดล้อมภายนอกถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผู้บริหารทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้บริหารองค์การจะต้องตระหนักและสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการบริหารองค์การต่อไป

6) ตัวแปรการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อประสิทธิผลองค์การ การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อเทคโนโลยี บรรยากาศองค์การและการจูงใจ และมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารเปรียบเสมือนเส้นชีวิตขององค์การทุกองค์การในการเป็นสื่อกลางเพื่อเผยแพร่ ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย อีกทั้งการติดต่อสื่อสารยังช่วยสร้างแรงจูงใจ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคลากรภายในองค์การ ก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน Scott และ Mitchell (1976 cited in Robbins, 2001: 310-311) ได้ระบุถึงหน้าที่ของการติดต่อสื่อสารในองค์การมี 4 ประการ คือ 1) การสื่อสารมีหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ 2) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร โดยมุ่งให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในงานที่ปฏิบัติและการได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน 3) สร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแก่บุคลากร และ 4) สนับสนุนข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจทั้งในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การโดยส่งผ่านตัวแปรอื่นๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีและบรรยากาศองค์การ ดังนั้นองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร โดยการสร้างระบบกลไกและ

เครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีทักษะในการสื่อสารที่ดี

7) ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอก มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อประสิทธิผลองค์กร และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรอื่นๆ ทุกตัว โดยเฉพาะตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ การที่สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอิทธิพลทางตรงไปในทิศทางลบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 จากสภาพปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะองค์กรภาครัฐและองค์กรธุรกิจซึ่งองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวโดยปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามที่ Steers (1977: 95-99) ได้ให้ทัศนะในเรื่องอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการทำนายสิ่งแวดล้อมในอนาคต 2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม 3) ระดับของความจำเป็นหรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม จากข้อค้นพบสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด เนื่องจากบุคลากรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อาทิเช่น จากนโยบายการปรับลดงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ องค์กรจำเป็นต้องใช้มาตรการการประหยัดงบประมาณในรูปแบบต่างๆ นำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่สร้างเสริมให้เกิดการประหยัด ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ตลอดไป นอกจากนี้สภาพแวดล้อมภายนอกยังส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร การที่องค์กรเผชิญกับวิกฤติต่างๆ ที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ถือว่าเป็นสภาพการณ์ที่บุคลากรภายในองค์กรได้แสดงออกซึ่งความสมัครสมานสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการที่จะฝ่าฟันปัญหา อุปสรรคต่างๆ เกิดความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมากยิ่งขึ้นกว่าในสภาพการณ์ปกติ เป็นการพลิกวิกฤติเป็นโอกาส การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรหนึ่งที่ได้รับอิทธิพลทางตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทางตรงแต่เป็นไปในทิศทางลบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นธรรมชาติขององค์กรโดยทั่วไปที่มักจะประสบปัญหาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่สามารถกระทำได้ตามลำพัง ถ้าไม่ผ่านการจัดกระทำกับตัวแปร

อื่นๆ และเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมแล้วสภาพแวดล้อมส่งผลทางบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และจากรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การได้รับอิทธิพลทางตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอก และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อองค์การเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การจำเป็นต้องสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โดยให้บุคลากร เห็นพ้องต้องกันและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเสียก่อน จึงจะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมภายนอกยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อโครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และบรรยากาศองค์การ โดยส่งผ่านตัวแปรอื่นๆ เช่นเดียวกัน

8) ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การและการจูงใจมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ต่อประสิทธิผลขององค์การ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวกับประสิทธิผลขององค์การพบว่า ตัวแปรการจูงใจมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งขนาดอิทธิพลมีค่าสูง และตัวแปรความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นการจูงใจให้บุคลากรเกิดความพยายาม ความมุ่งมั่น ความตั้งใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความภาคภูมิใจ และยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ย่อมก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การจึงส่งผลให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มกำลังความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจ หรือปฏิบัติตามกลยุทธ์นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การต่อไป และอีกประเด็นหนึ่งที่ควรพิจารณาคือ ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การย่อมมีความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้า มีความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ นำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมแข็งแกร่ง (strong culture) ให้เกิดขึ้นในบุคลากร ซึ่งวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การไปในทางที่พึงประสงค์ย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การในที่สุด

9) โครงสร้างองค์การ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิผลขององค์การ แต่จะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรอื่นๆ มีอิทธิพลทางตรงไปในทิศทางลบต่อวัฒนธรรมองค์การและมีอิทธิพลรวมไปในทิศทางลบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยโครงสร้างองค์การไม่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ วิทยาลัยจำเป็นต้องพิจารณาปรับโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น มี

ช่วงการบังคับบัญชาที่สั้น มีลักษณะของการประสานความร่วมมือ ระหว่างหลายฝ่ายงาน (cross - function) เป็นต้น อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลรวมต่อบรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยี ซึ่งตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผล องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

10) ตัวแปรบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรที่ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล องค์การ แต่เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรโครงสร้างองค์การ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพองค์การ จะเห็นได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะนำพา องค์การให้ผ่านพ้นสภาวะวิกฤติในแต่ละช่วงเวลา โดยมีการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างองค์การ วิธี การปฏิบัติงาน การเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากร สร้างวัฒนธรรมรองรับการ เปลี่ยนแปลง และจากข้อค้นพบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรวมไปในทิศทางลบต่อ วัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้น ตอนและใช้สหวิทยาการในเรื่องของทักษะ ทักษะ การสนับสนุนและความรู้ (Paton and McCalman, 2000: 36-37) แก่บุคลากร และสร้างการยอมรับ ความตระหนักถึงความจำเป็นที่ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลความสำเร็จ ไม่เช่นนั้นจะเป็นสิ่งที่ไม่ได้รับการยอมรับหรือจะถูกปฏิเสธจากบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ 1) ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การไปใช้ 2) ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาประสิทธิผล องค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และ 3) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การไปใช้

1) รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ได้พัฒนาขึ้นตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล วิทยาลัยสามารถนำไปใช้ในการ ประเมินตนเอง (self assessment) ได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ใช้ระบบการประเมินผลที่มีตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนถึงผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม และ

เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management) และประโยชน์ของการประเมินผลนั้นมี 4 ประการคือ 1) ตรวจสอบสถานะขององค์การ (check position) ทำให้สามารถเปรียบเทียบสถานะของตนเองหรือเพื่อติดตามความก้าวหน้า 2) สื่อถึงสถานะขององค์การ (communication position) เป็นการให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงผลการประเมิน และตระหนักถึงผลของการประเมินในการที่จะมุ่งเสริมจุดเด่นหรือขจัดจุดด้อยขององค์ประกอบด้านต่างๆ ของประสิทธิผลองค์การ 3) ยืนยันลำดับความสำคัญ (confirm priority) นำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงหรือส่งเสริมต่อไป และ 4) นำไปขยายผล (compel progress) นำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารต่อไป

2) วิทยาลัยสามารถนำเครื่องมือในรูปแบบการประเมินฯ ไปใช้ประเมินแยกแต่ละองค์ประกอบ ในแต่ละช่วงเวลาตามที่ระบุในรูปแบบการประเมินฯ หรือแล้วแต่ความเหมาะสมตามความจำเป็นหรือความเร่งด่วนของการประเมินในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เฉพาะกิจแตกต่างกันไป และมีข้อที่ควรคำนึงถึงคือเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว คณะผู้รับผิดชอบจะต้องนำเสนอสารสนเทศที่ได้จากการประเมินแต่ละครั้งเสนอต่อคณะผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงได้อย่างทันการณ์

3) วิทยาลัยสามารถปรับปรุงตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา รวมไปถึงการปรับลดข้อคำถามของเครื่องมือในแบบสอบถามแต่ละชุดให้น้อยลงตามความเหมาะสม อีกทั้งปรับเกณฑ์การประเมินของแบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัยให้เหมาะสมและเป็นเกณฑ์ที่ทำทนายยิ่งขึ้น

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2.1 ระดับสถาบันพระบรมราชชนก

2.1.1 สนับสนุนให้วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยให้มีความครอบคลุมในทุกกลุ่มทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทางด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบการจัดการฐานข้อมูล และระบบการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการใช้งานและความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล เพื่อการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน การศึกษา (e-learning) การเรียนรู้ในองค์การ และมุ่งเน้นให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (learning society)

2.1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย ซึ่งภาวะผู้นำถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่วิทยาลัยกำลังก้าวสู่การออกนอกระบบราชการเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงสาธารณสุข ย่อมต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยสถาบันพระบรมราชชนกต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ตั้งแต่การสรรหาผู้บริหารวิทยาลัย (โดยการกำหนดเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้สมัคร) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัยและผู้ที่เตรียมตัวเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่ง โดยการจัดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยรูปแบบต่างๆ เช่นการฝึกอบรมทั้งแบบ on the job training และ off the job training การฝึกปฏิบัติงานกับผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ฯลฯ

2.2 ระดับวิทยาลัย

2.2.1 พัฒนาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เน้นให้องค์กรมี 4 สมรรถภาพหลัก คือ การซึมซับความรู้จากภายนอกองค์กร การเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร การสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร และใช้ความรู้จากความรู้ทั้งหมดให้เกิดประโยชน์ โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น จัดเวทีเสวนาวิชาการ การนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ ทางการเรียนการสอนหรือการวิจัย จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภายในวิทยาลัย การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (morning talk) การจัดการความรู้ในรูปของชุมชนแนวปฏิบัติ (communities of practice) ตลอดจนการจัดทำบอร์ด กระดานข่าว วารสารและ web site ทั้งนี้ วิทยาลัยจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรอีกด้วย

2.2.2 ส่งเสริมให้มีการดำเนินการเชิงธุรกิจในด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากร การวิจัยและการบริการทางวิชาการ เพื่อแสวงแหล่งทุนสนับสนุนการดำเนินงานของวิทยาลัย มีการศึกษาวิจัยสำรวจความต้องการของตลาด ได้แก่ หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรต่างๆ หรือชุมชน เพื่อนำมากำหนดทิศทางในการผลิตและพัฒนาบุคลากร การวิจัย และการบริการวิชาการ และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถแก่บุคลากรในองค์กรและเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการอีกประการหนึ่งด้วย

2.1.3 พัฒนาเครือข่ายด้านจัดการศึกษาและการวิจัยกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ มีข้อตกลงร่วมกันอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยใช้ยุทธศาสตร์การสร้างขีดความสามารถที่แข็งแกร่งในการระดมขีดความสามารถจากจุดแข็งของพันธมิตร (strategic partner หรือ strategic alliance) เป็นการผนึกกำลัง (synergy) ซึ่งจะทำให้

วิทยาลัยเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานตามพันธกิจ ซึ่งจะนำไปสู่องค์การมืออาชีพ (professional organization) ต่อไป

2.2.4 วิทยาลัยควรดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเป็นเลิศ (personnel excellence) และการถ่ายทอดวัฒนธรรมโดยการจัดกิจกรรม

1) การฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยมีแผนการฝึกอบรมทั้งระยะยาวและแผนประจำปีหรือตามความจำเป็นเร่งด่วน โดยวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมควรมีความครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้ การยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร สร้างจิตสำนึกและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดการและระบบงาน จิตวิทยาการทำงานร่วมกัน สามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2) จัดระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) ให้แก่บุคลากรที่มาใหม่ในการสร้างความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของวิทยาลัย แนวคิด และการปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกันของบุคลากรในวิทยาลัย ตลอดจนสร้างความคุ้นเคย ความเป็นกันเอง เพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยใช้วิธีการแบบไม่เป็นทางการแทรกเข้าไปในกิจวัตรประจำวัน เช่น ช่วงเวลา coffee brake หรือ lunch time ฯลฯ

2.2.5 วิทยาลัยควรเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ สร้างบรรยากาศที่ทำให้ชีวิตของบุคลากรมีความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวให้มากที่สุด สร้างสภาพแวดล้อมที่เปี่ยมไปด้วยความไว้วางใจ เชื่อใจ เปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อกัน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและบรรยากาศในห้องพักที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการเผยแพร่งานที่สร้างสรรค์ หรือประกาศเชิดชูเกียรติบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นอย่างสม่ำเสมอ

2.2.6 ในการนำบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์การ วิทยาลัยต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขึ้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และนำเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ย่อมนำไปสู่ความพร้อมและสมรรถนะที่จะแข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ ได้

2.2.7 วิทยาลัยควรปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กรให้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและภายนอกองค์กร โดยการพัฒนาระบบเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีศักยภาพในการทำงาน ออกแบบและจัดระบบข้อมูลที่มีความทันสมัยและครอบคลุมทุกๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

2.2.8 วิทยาลัยควรจัดโครงสร้างองค์กรที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างทันการณ์และเน้นการกระจายอำนาจ มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น มีลักษณะแบบองค์รวม (holistic structure) ทุกฝ่ายต่างก็ทำหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่สามารถแยกอิสระจากกันได้ ตัวอย่างการจัดโครงสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดการผนึกกำลัง (synergy) ของบุคลากรจากฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ อันจะเป็นพลังที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กร คือ โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานแบบทีมงานข้ามสายงาน (cross – function)

2.2.9 วิทยาลัยควรนำการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้อย่างเป็นขั้นตอน โดยมีแนวทางดังนี้ 1) สร้างความรู้สึกร่วมกันแก่บุคลากรให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างวิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ 4) สื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ 5) เสริมพลังอำนาจแก่ทีมงานในการปฏิบัติ 6) วางแผนให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น 7) กำหนดกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในระยะยาว และ 8) ทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงคงอยู่กับองค์กรต่อไป จากขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น วิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะ ขั้นตอนที่ 1-2 โดยการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการเกิดความรู้สึกร่วมกัน ยอมรับ เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับแรกก่อน จึงจะทำการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดของประสิทธิผลองค์กรทั้ง 4 ด้านตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุลที่เหมาะสมกับหน่วยงานทางการศึกษา และมีการวิเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์กรในแต่ละด้าน

2. ควรมีวิจัยในลักษณะของการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และศึกษาถึงปัจจัยส่งผลต่อการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. ควรนำตัวแปรสาเหตุอื่นๆ ที่คาดว่าส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัย

ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มาผนวกกับปัจจัยสาเหตุตามแนวคิดของ Steers จะทำให้ได้ตัวแปรอื่นๆ ร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลองค์การได้ดียิ่งขึ้น



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรรณิกา เจริญชัย. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของ

วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2539.

กิ่งแก้ว เทพย์ปฏิพัทธ์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. วารสาร Business Com 12,39
(September 2000): 71 - 74.

กิ่งพร ทองใบ. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร
ภาครัฐบาล ในการบริหารราชการไทย วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2533.

กุหลาบ รัตนจักรวรร. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร าระบคณะ สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536.

จรัส สุวรรณมาลา. การตรวจสอบผลการดำเนินงาน : กลยุทธ์ในการปรับปรุงบริการ
ภาครัฐ กรุงเทพฯ . บริษัทกราฟิค ฟอรัม (ไทยแลนด์) จำกัด, 2539.

เฉียบ ไทยยิ่ง. ประสิทธิภาพองค์กรระบบเปิด : กรณีศึกษาการบริหารของคณะ
ผู้บริหาร ระดับอธิการบดี สถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา บริหารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำ
งบประมาณ ระบบใหม่ กรุงเทพฯ บริษัทริชาร์ดฟิล์มและโซลิวชั่น จำกัด ,2544

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วย
ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. วิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล
องค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

ผกา เศรษฐสุนทรและคณะ. ประวัติการพยาบาลในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
องค์กรทหารผ่านศึก. 2529.

- พสุ เดชะรินทร์. **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Performance Indicators** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- พิทยา บวรพัฒนา **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- พิศณุ ฟองศรี. **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- พูลสุข หิงคานนท์. **การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ภรณ์ กীরติบุตร. **การประเมินประสิทธิผลองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2529.
- นพดล ร่วมโพธิ์. **Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย**. วารสารบริหารธุรกิจ 29 (94) (เม.ย. - มิ.ย. 2545) : 61 - 69.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2539.
- ทองหล่อ เดชไทย. **ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ ภาควิชาบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.
- ธีระศักดิ์ กำภรณ์รักษ์ **การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร วารสารบริหารธุรกิจ** 22 ,83 (กรกฎาคม-กันยายน) 2542 : 48-49.
- วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข **รายงานการจัดการศึกษา เอกสารอัดสำเนา (ม.ป.ป)**
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. **การประเมินโครงการ แนวคิด และแนวปฏิบัติ** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ศิริชัย กาญจนวาสี ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุขโข. **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทบุญศิริการพิมพ์ จำกัด, 2544.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. **ทฤษฎีการประเมิน**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- สถาบันพระบรมราชชนก **ปฏิทินวางแผนงาน**. กรุงเทพฯ : 2544.

สถาบันพระบรมราชชนก **ประมวลความเป็นมา แนวคิด และข้อเสนอการปรับบทบาท**

ภารกิจและโครงสร้าง . กรุงเทพฯ : 2545.

สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข **แผนดำเนินการผลิตและพัฒนาสมรรถนะกำลังคน**

ตามโครงการทศวรรษแห่งการพัฒนาสถานีนอมาัย 2535-2539

เอกสารอัดสำเนา.

สถาพร ปิ่นเจริญ. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร : ตามแนวทางของทฤษฎี Z.

วารสารมจร. วิชาการ 3, 6 (ม.ค. - มิ.ย. 2543) : 78 - 81.

สรณัญ ประมวลวรชาติ **การศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced**

Scorecard มาใช้ในองค์กรธุรกิจการสื่อสารไทย : กรณีศึกษาบริษัท

Telecom Asia Public Company Limited(TA) และ บริษัท Advanced Info

Service Public Company Limited (AIS) ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต

(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิตศึกษาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน

บัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์ 2544

สุพิศ ประสพศิลป์ **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรในสถาบันการ**

ศึกษาพยาบาล วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **เอกสารเผยแพร่ : การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**

กรุงเทพฯ : ฝ่ายโรงพิมพ์ กองกลาง สำนักงาน ก.พ., (ม.ป.ป.)

อุทัย บุญประเสริฐ. **ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล. ครุศาสตร์ 3(เม.ย. - ก.ค.**

:31.

อำพล จินดาวัฒนะและสุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐและคณะ. **ประวัติการจัดการศึกษาและ**

การพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุขจากวันนั้นถึงวันนี้

กึ่งศตวรรษการจัดการศึกษาและการพัฒนากำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข

สุข. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การทหารผ่านศึก. 2540.

อาภรณ์ เจียมไชยศรี. **การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรสำหรับวิทยาลัย**

ครู วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ภาษาอังกฤษ

- Altschuld, J.W. and Zheng, H.Y. Assessing the Effectiveness of Research Organization An Examination of Multiple Approaches. **Evaluation Review** 19,2 :197 - 216.
- Baron, Robert A. and Greenberg, Jerold. **Behavior in organizations Understanding And Managing the human side of work.** 3rd ed. Massachusetts : Allyn and Bacon, 1990.
- Byars L. L. **Concepts of Strategic Management : Formulation and Implementation** 3 rd. Ed. N.Y. : Harper Collins Publishers Inc., 1992.
- Chen, H.T. **Theory - Driven Evaluations** California. Sage Publications, 1990.
- Chung, Kae H. **Management Critical Success Factors.** Boston : Allyn and Bacon, 1987.
- Cameron K.S. Effectiveness as Paradox : Consensus.” **Management Science.** 32 (1981) : 40.
- Campbell, John P. “On the Nature of Organizational Effectiveness.” In **New Perspectives On Organizational Effectiveness.** Edited by Goodman, Paul S. and Pennings, Johannes M. San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1977.
- Certo, C.S. and Peter J.P. **Strategic Management : A Focus on Process** McGraw – Hill , 1990.
- Chung, Kae H. and Megginson. Leon C. **Organization Behavior : Developing Managerial Skill.** New York : Harpers & Row, 1981.
- Cherrington David J. **Organizational Behavior the Management of Individual and Organizational Performance** 2nd ed. Boston. Allyn and bacon, 1994.
- Daft R.L. **Organization Theory and Design** 6th ed. Cincinnati, Ohio South- Western College Publishing., 1998.
- Davis, Keith. **Human behavior at work : Organization behavior** 6 th ed. New York :McGraw – Hill, 1981.
- Dess and Miller, A. **Strategic Management** Singapore : McGraw – Hill , 1993.

- Etzioni. A. **Modern Organization**. Englewood Cliffs, Ne Jersey : Prontice - Hall, 1964.
- Glueck, W. and Jauch L. **Business Policy and Strategic Management**, 4th ed. NY: McGraw-Hill, 1980.
- Good, Carter V. **Dictionary of Education** . New York : McGraw - Hill Book Company, 1973.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly James H. **Organizations Behavior Structure Process**. 4th ed Plano, Texas : Business Publications, 1973.
- Gibson, James L., Ivancevich John M. and Donnelly, James H., **Organizations Behavior Structure Process** 9th ed Boston Mc Graw - Hill Company, 1997.
- Gibson, James L., Ivancevich John M. and Donnelly, James H., **Organizations Behavior Structure Process** 10th ed Boston Mc Graw - Hill Company, 2000.
- Goodman, P.S. and Penning, J.M. **New Perspectives on Organizational Effectiveness**. San Fransisco : Jossey – Bass Publishers, 1977.
- Hagigi, F.A. **Developing A Performance Scorecard For Public Health Programs and Services : Children’s Medical Services in Los Angeles County** (CALIFORNIA) Dissertation Abstract , 1999
- Harison David Todd **Dissertation Abstracts International** V61 Number 02 August 2000
- Hannan, M.T. and Freeman, Jr. “Obstacles to the Comparative Study of Organization Effectiveness. “Is New Perspectives on Organizational Effectiveness”. Edited By Goodman, Paul S. and Pennings, Johannes M. San Francisco : Jossey – Bass, 1977
- Hersey Pual, Blanchard Kenneth H. and Johnson Dewey E. **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources** 8th ed New Jersey Prentice - Hall , 1996.
- Hick G Herbert **The Mangement of Organization** 3rd ed . New York : McGraw-Hill, 1976

- Hodge, B.J. and Anthony, William P. **Organization Theory**. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil. **Educational Administration : Theory, Research, and Practice** . 3rd ed. New York : McGraw-Hill,1991
- Hunt J.W. **Managing People at work**. NY : McGraw Hill Book Company, 1991.
- Hall, R.H. **Organizations : Structure and Precess**. 6th ed. New Jersey Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1996.
- Hausser, D.L. Comparison of Different Models for Organizational Analysis, in Organizational Assessment Perspective on the Management of Organizational Behavior and the Quality of Work Life, PP. 132 - 161. New York : John Wiley & Son 1980.
- Johnstone, J.N., **Indicators of Education System**. London : Unesco, 1981.
- Katz D. and Kahn R. **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York : Wiley, 1978.
- Kaplan Robert S. and Norton David P. **The Strategy Focused Organization**. Boston Massachusetts Harvard Business Press, 2001.
- Kaplan Robert.S.and Norton. David P. **Balanced Scorecard**. Boston. Massachusetts Harvard Business Press, 1996.
- Koontz H. O'Donnell C. and Wehrich H. **Essentials of Management** .4th ed. Singapore : McGraw - Hill, 1986.
- Likert, Rensis. **The Human Organization**. New York : McGraw – Hill, 1967.
- Lawshe A Quantitative Approach of Content Validity **Personnel Psychology** 1975, 28: 563-575
- Luthans, Fred, **Organizational behavior**. 6th ed (N.P.) :McGraw – Hill, 1992,1998
- Luthans Fred. **Organizational Behavior**. 9th ed. New York: McGraw – Hill Companies, 2002.
- Lussier Robert N. **Human Relations in Organizations Applications and Skill Building** 5th ed. NewYork: McGraw - Hill Companies , 2002.
- Lunenberg F.C. and Ornstein A.C. **Educational Admisnistration : Conepts and Practices** 2nd ed. Belmont. California, Wadsworth Publishing Company,

1996.

- Minzberg, H. **The nature of managerial work.** New York : Harper & Row, 1983.
- Nanus B. **Visionary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction**
for Your Organization San Francisco Jossey - Bass Inc., Publishers, 1992.
- Nadler, D.A. Role of Model in Organizational Assessment In Lawler, E.E., and
Seashore, S.E. (eds.) **Organizational Assessment Perspective on the**
Maeasurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life,
PP. 77 - 90 New York : John Wiley & Son, 1980.
- Owens Robert G. **Organizational Behavior in Education** Boston Allyn and Bacon,
1991,1996
- Olve Nils Goran, Jan Roy and Magnus Wetter **Performance drivers : A Practice Guide**
to Using The Balanced Scorecard John Wiley & Sons Chichester England,
1999.
- Paton R.A. and McCalman. **J. Change Management : A guide to Effective**
Implementation : London Sage, 2000.
- Price, J.L., and Mueller, C.W. **Hanbook of Organizational Measurement :**
Massuchusefts : Pitman Publishing,1986
- Parsons, Talocott. **Structure and Process in Modern Societies.** New York :
Free Press, 1960.
- Price, J.L. "The Study of Organizational Effectiveness." **Sociological Quarterly.**
13 (1972) : 12.
- Reddin, Bill. **The Output – Oriented Organization.** Bngland : Gower Publishing
Co.,
1988.
- Robbins, Stephen P. **Organization Theory Structure, Design and Applications** 3rd
ed.
Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall International Inc., 1990, 1993
- Robbins Stephen P. **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and**
Applications 9thed.NewJersey Englewood Cliffs Prentice-Hall, 1998
- Robbins Stephen P. **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and**

- Applications** 10th ed. New Jersey Englewood Cliffs Prentice-Hall, 2001.
- Richard S. Williams . **Performance Management : Perspective on Employee Performance** An International Thompson Publishing Company, 1998.
- Rothwell. William J. and Kazanas, H.C. **Mastering the Instructional Design Process** 2nd ed San Francisco : Jossey - Bass Pfeiffer & Wiley Company, 1998.
- Schneider B. **Organizational Climate and Culture** San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1990.
- Schein, Edgar H. **Organization psychology** 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall, 1970.
- Schein Edgar H. **Organizational Culture and Leadership** 2nd ed. San Francisco California Jossey - Bass Inc., 1990.
- Schein Edgar H. **Organizational Culture and Leadership** 3^d ed. San Francisco California Jossey - Bass Inc., 1992.
- Steers, Richard M. **Organizational Effectiveness : A behavioral view**, 1977.
- Steers, Richard M. **Introduction to Organizational behavior.** 4th ed. New York : Harper & Collins Publishers Inc., 1991.
- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. **Motivation and Work** 6th ed. New York : McGraw – Hill, 1991.
- Stogdill, Ralph M. **Handbook of Leadership : a survey of theory and research.** New York : Free – Press, 1974.
- Streers, Richard M., Ungson, Gerardo R., and Mowdy, Richard T. **Managing Effective Organization : An Introduction** – Boston : Kent Publishing Company, 1985.
- Slavin, Robert E. **Educational Psychology : Theory and Practice** 4th ed Massachusetts, Allyn and Bacon, 1994.
- Scott W. Richard **Organizations Rational, Natural and Open Systems** 3rd New Jersey Prentice - Hall Inc. 1992.
- Seashore. S.E. and Yuchtman E. "Factorial Analysis of Organizational Performance" **Administrative Science Quarterly**, 1967.

Stuffleheam, D.L. and Others, **Educational Evaluation and Decision Making**

Bloomington : Phi Delta Kappa, 1971.

Stringer Robert **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey Pearson

Thompson, A. and Strickland A.J **Strategic Management : Concept and Cases** 9th ed.

Tex: Business Publications, Inc., 1998

Vecchio, Robert P. **Organizational Behavior**. New York : Harcourt Brace &

Company, 1991.

Vroom, Victor. **Work and Motivation**. New York : Wiley, 1964.

William S.R. **Performance Management : Perspective on Employee Performance :**

An International Thompson Publishing Company, 1998.

Zammuto, R..F. **Assessing Organizational Effectiveness, System Change, Adaptation**

And Strategy. Albany : State University of New York Press, 1982

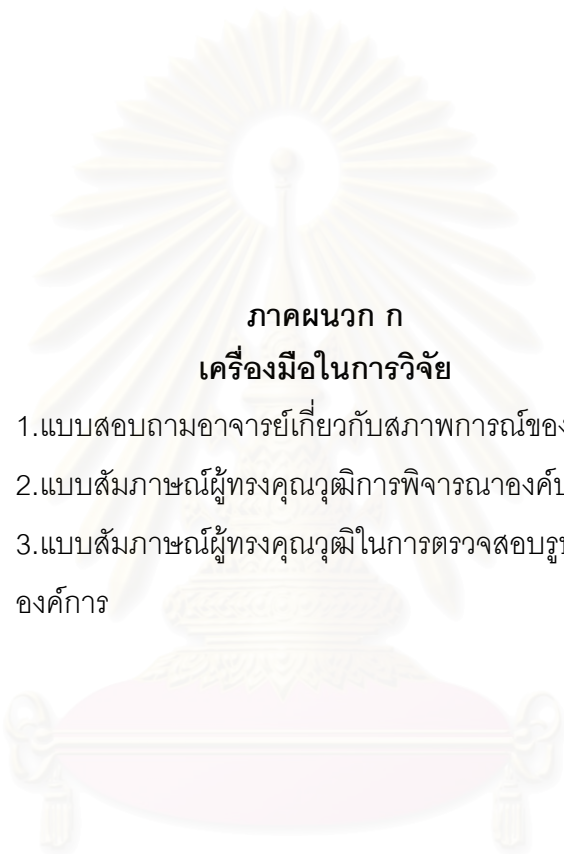


สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก
เครื่องมือในการวิจัย

- 1.แบบสอบถามอาจารย์เกี่ยวกับสภาพการณ์ของวิทยาลัย
- 2.แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิการพิจารณาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ
- 3.แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสา
ธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล



ผู้วิจัย

นางสาวรุจา รอดเข็ม

นิสิตปริญญาโทชั้นปีที่ ๓ สาขาวิชาบริหารการศึกษาศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษาศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยวัฒน์

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

แบบสอบถามประกอบการวิจัยเรื่อง
การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล

ผู้ตอบแบบสอบถาม : อาจารย์วิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง

- 1.แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล** โดยวัตถุประสงค์ในการใช้แบบสอบถามชุดนี้เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นของท่านต่อสภาพการณ์ต่างๆที่เป็นจริงในวิทยาลัยที่ท่านปฏิบัติงานอยู่
- 2.โปรดตอบข้อคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยเรื่องนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาของวิทยาลัย
- 3.ข้อมูลที่ท่านตอบ จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและนำมาวิเคราะห์ผลในภาพรวมเท่านั้น
- 4.แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
 - ตอนที่ 2 สภาพการณ์ของวิทยาลัย
 - ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการณ์ของวิทยาลัย
 - ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตอนที่ 2 สภาพการณ์ของวิทยาลัย ปრაภฏในบทที่ 5

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการณ์ของวิทยาลัย

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อตรงกับความเป็นจริงในวิทยาลัยที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

อย่างน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มากที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
ตัวแปร:โครงสร้างองค์การ					
1.วิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น					
2.การจัดแบ่งฝ่าย / กลุ่มงานของวิทยาลัยมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของวิทยาลัย					
3.โครงสร้างของวิทยาลัยเอื้อต่อการทำงานแบบที่มงานข้ามสายงาน (Cross-Function) ที่ผนึกกำลัง(Synergy) บุคลากรจากฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ					
4.มีการจัดแบ่งฝ่ายงานต่าง ๆ เป็นฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายสนับสนุนได้อย่างสัมพันธ์กัน					
5.มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน					
6.ลักษณะโครงสร้างองค์การมีความเป็นทางการต่ำทำให้บุคลากรมีความเป็นกันเองสูง					
7.โครงสร้างองค์การเอื้อต่อการประสานงานระหว่างฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ					
8.การประสานงานของฝ่าย/กลุ่มต่างๆมีลักษณะแสดงถึงความสัมพันธ์ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
9.มีการกระจายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับรองลงมาเพื่อความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินงาน					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
10. ในการดำเนินโครงการต่างๆผู้บริหารโครงการมีอำนาจในการควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ					
11. มีการบรรยายลักษณะงาน(Job description) ที่ชัดเจนพร้อมมีคู่มือการปฏิบัติงาน					
12. การจัดบุคลากรประจำฝ่าย/กลุ่มงานต่าง ๆ มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร					
ตัวแปร:เทคโนโลยี					
13. วิทยาลัยนำเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆหลากหลายประเภทมาใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจ					
14. วิทยาลัยมีซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ					
15. วิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
16. วิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการจัดการเรียนการสอน ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
17. มีการใช้เทคโนโลยี / วิธีการที่เหมาะสมเพื่อการประสานงานและติดต่อสื่อสารภายในวิทยาลัยได้สะดวกและรวดเร็ว					
18. มีการใช้เทคโนโลยี/วิธีการที่เหมาะสมเพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกวิทยาลัยได้สะดวกและรวดเร็ว					
19. สภาพของอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการประกอบการเรียนการสอนอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี					
20. อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนมีจำนวนเพียงพอต่อนักศึกษา					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
21.วิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน การบริหาร วิชาการ และการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอต่อความ ต้องการของบุคลากร					
22.เทคโนโลยีมีความทันสมัยต่อสภาพการณ์ปัจจุบันและ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม					
23.วิทยาลัยได้จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการปรับปรุง เทคโนโลยีให้มีความทันสมัย					
ตัวแปร:สภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง					
นโยบายการปรับลดกำลังคนภาครัฐทำให้					
24.บุคลากรปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องใช้ทักษะหลายด้าน (Multi-Skill)					
25.บุคลากรต้องรับผิดชอบภาระงานเพิ่มขึ้น					
26.วิทยาลัยต้องปรับบทบาทภารกิจและเป้าหมายในการ ดำเนินงาน					
การปรับลดงบประมาณทำให้					
27.วิทยาลัยต้องปรับแนวทาง/วิธีการในการพัฒนามูลากร					
28.วิทยาลัยต้องปรับแผนการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์					
29.วิทยาลัยต้องแสวงหาแหล่งทุนในการสนับสนุน งบประมาณดำเนินการ					
30.บุคลากรของวิทยาลัยมีการปรับกระบวนทัศน์ในการ ปฏิบัติงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง					
31.นโยบายการปฏิรูปการศึกษาทำให้บุคลากรต้องพัฒนา ตนเองอยู่ตลอดเวลา					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
ตัวแปร:วัฒนธรรมองค์การ					
32.วิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ					
33.มีการสร้างพันธะสัญญา (Commitment) แก่บุคลากรในการ มุ่งมั่นไปสู่การบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ					
34.วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม โดยเน้นการมี ส่วนร่วม ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมดำเนินการและประเมินผล					
35.วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่ถูกต้อง และตั้งงาม ต่อการปฏิบัติงาน					
36.บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ เป้าหมายของวิทยาลัย					
37.วิทยาลัยได้มีการอบรมด้านการพัฒนาคุณธรรมและ จริยธรรมแก่บุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ					
38.มีการถ่ายทอดแบบแผนวิธีการปฏิบัติและพิธีการต่าง ๆ ทั้ง ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
39.จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้นำเสนอรูปแบบ แนวคิด หรือ วิธีการในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของวิทยาลัย เช่นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
40.มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรที่สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆเช่นการปรับลดงบประมาณ การ ปรับลดกำลังคนฯ					
41.ให้ความรู้แก่บุคลากรในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
ตัวแปร:บรรยากาศองค์การ					
42.การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปด้วยความคล่องตัว เนื่องจากวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นกับกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติ อย่างสมเหตุสมผล					
43.กฎระเบียบของวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน สามารถปฏิบัติตามได้					
44.บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถตามบทบาทความ รับผิดชอบ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ไม่ติดยึดกับรูปแบบ เดิม ๆ แต่มุ่งเน้นไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ					
45.วิทยาลัยมุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
46.ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการตัดสินใจ ในงานที่รับผิดชอบ					
47.มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรทุกระดับในวิทยาลัย					
48.สภาพแวดล้อมภายในวิทยาลัยรวมถึงห้องทำงานของ บุคลากรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน					
49.ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจในปัญหาของบุคลากรและให้ความ ช่วยเหลืออย่างเต็มที่					
50.มีการประกาศเชิดชูเกียรติหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ ปฏิบัติงานดี (นอกเหนือจากการพิจารณาความดีความชอบใน กรณีพิเศษ)					
51.เผยแพร่ผลงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรให้ทุก คนได้รับทราบ					
52.บุคลากรในวิทยาลัยต่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
53.ผู้บริหารยอมรับในความรู้และความสามารถของบุคลากร					
ตัวแปร:ความผูกพันต่อองค์กร					
54.บุคลากรมีความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของวิทยาลัยและมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุถึง					
55.เป้าหมายของวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร					
56.ภาระงานที่รับผิดชอบมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของวิทยาลัย					
57.บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละกำลังกายและสติปัญญาในการปฏิบัติงานที่วิทยาลัยแห่งนี้					
58.บุคลากรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาวิทยาลัยแห่งนี้ให้ได้ชื่อว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ได้มาตรฐาน					
59.บุคลากรทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของวิทยาลัยมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว					
60.บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงาน ณ วิทยาลัยแห่งนี้					
61.บุคลากรรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อวิทยาลัย					
62.บุคลากรได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตจากการที่ได้ทำงานที่วิทยาลัยแห่งนี้					
63.บุคลากร ยอมรับในสภาพปัจจุบันและข้อจำกัดต่างๆของวิทยาลัย ซึ่งไม่ทำให้ความมุ่งมั่นลดลงไป					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
ตัวแปรการสูงใจ					
64.วิทยาลัยมีระบบการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เน้นทั้งระดับกลุ่มและรายบุคคล					
65.บุคลากรยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของวิทยาลัยที่เป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม					
66.บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและตัดสินใจในการปฏิบัติงานตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผล					
67.วิทยาลัยมีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์แก่บุคลากรเพื่อการปรับปรุงงาน					
68.วิทยาลัยได้ให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกระดับและถือว่าทุกคนเป็นพลังที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย					
69.ในการปฏิบัติงาน บุคลากรถือคติที่ว่า"จะทำให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร"					
70.บุคลากรมีความตั้งใจและพยายามที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในระดับสูง					
71.บุคลากรยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ตลอดเวลาโดยไม่ยึดติดกับกับความสำเร็จที่แล้วมาในอดีต					
72.บุคลากรมีความภูมิใจในผลงานของตนเองที่มีส่วนสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ					
73.บุคลากรได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับบุคลิกลักษณะของแต่ละคน					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
ตัวแปร: การบริหารเชิงกลยุทธ์					
74.ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยได้มีการจัดทำ SWOT Analysis โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการ					
75.การจัดแผน/แผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของวิทยาลัยดำเนินการในรูปของคณะกรรมการที่มาจากทุก ๆ ฝ่าย/กลุ่มงานของวิทยาลัย					
76.แผน / แผนงาน / โครงการ					
76.1 มีความสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของวิทยาลัย					
76.2 ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
76.3 มีความยืดหยุ่นในการปรับแผนงาน/โครงการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลง					
77.กลยุทธ์หลักสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ					
78.จัดสรรงบประมาณแก่แผนงาน/โครงการต่าง ๆ อย่างเพียงพอและกระจายอย่างสมเหตุสมผล					
79.จัดสรรวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอเหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน					
80.มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรในการดำเนินงานอย่างอิสระเต็มศักยภาพ					
81.จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงาน และการใช้งบประมาณอย่างสม่ำเสมอ					
82.มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบ					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
83. นำสารสนเทศที่ได้จากการประเมินแผนงาน/โครงการต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุง พัฒนา แผนงาน/ โครงการต่อไป					
ตัวแปร: การติดต่อสื่อสาร					
84. การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในวิทยาลัย เป็นไปด้วยความรวดเร็วทั้งรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ					
85. วิทยาลัยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายภายในองค์กร ที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้อย่างทัน เหตุการณ์					
86. วิทยาลัยจัดให้มีการประชุมบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการรับฟังปัญหา ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ อีกทั้งเป็น การพบปะระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ ดีต่อกัน					
87. ข่าวสารที่วิทยาลัยนำเสนอทั้งรูปแบบและเนื้อหาดึงดูดความ สนใจแก่กลุ่มเป้าหมาย					
88. วิทยาลัยได้มีการประเมินถึงคุณภาพของข่าวสารในด้าน ภาษา การสื่อความหมายและมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ					
89. การสื่อสารภายในวิทยาลัยมีส่วนช่วยขจัดความขัดแย้งหรือ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในวิทยาลัย					
90. มีระบบการให้ข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหารได้ หลายช่องทางและปัญหาหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้ถูกนำมา พิจารณาหาแนวทางแก้ไข					
91. วิทยาลัยมีฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
92.ฐานข้อมูลต่างๆได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยและครบถ้วน อยู่ตลอดเวลา บุคลากรสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการ ปฏิบัติงานได้สูงสุด					
93.บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มาจากหน่วยงานต้น สังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ ได้รวดเร็วทันเวลาต่อการติดต่อ ประสานงาน					
ตัวแปร:ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย					
94.ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถคาดคะเนแนวโน้ม ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งนำมากำหนดทิศทางของ องค์การและปรับแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
95.ผู้บริหารสามารถสร้างพันธะสัญญาร่วมกันกับบุคลากรใน การยอมรับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของวิทยาลัย					
96.ผู้บริหารเป็นผู้ที่เสาะแสวงใฝ่หาความรู้ใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงงาน					
97.ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาในทุก ๆ สถานการณ์ทันต่อเหตุการณ์และนำมาซึ่งความพอใจโดยรวม					
98.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบน พื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน					
99.ผู้บริหารมีความสามารถในการกระตุ้น ปลุกเร้าและโน้มน ้าวให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การ					
100.ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาแก่บุคลากรทั้งในเรื่องงานและเรื่อง ส่วนตัว					
101.ผู้บริหารแสดงบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรเพื่อให้ เกิดการเรียนรู้และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแก่ บุคลากรอย่างทั่วถึง					

รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
102.ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารที่สามารถทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง					
103.ผู้บริหารสามารถใช้ศิลปะในการจูงใจให้บุคลากรเห็นพ้องต้องกันต่อการนำแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
104.ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเทคนิควิชาการใหม่ๆจากหน่วยงานต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในวิทยาลัย					
105.ผู้บริหารได้นำเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่ๆเช่น TQM, Learning Organization ฯ มาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
ตัวแปร: การบริหารการเปลี่ยนแปลง					
106.มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการปฏิบัติงาน					
107.นำเทคนิคกระบวนการกลุ่มมาใช้ในการหลอมรวมแนวคิดของบุคลากรเพื่อการรวมพลังนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ แก่วิทยาลัย					
108.บุคลากรในวิทยาลัยรับรู้ถึงมาตรการต่างๆที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในองค์กร					
109.วิทยาลัยให้เหตุผลแก่บุคลากรอย่างชัดเจนในการให้เล็งเห็นถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง					
110.มีการละลายพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความเป็นเอกภาพ มีวิสัยทัศน์ร่วม ก่อนที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่วิทยาลัย					
111.กำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิดวางแผน และดำเนินการในทุกขั้นตอน					

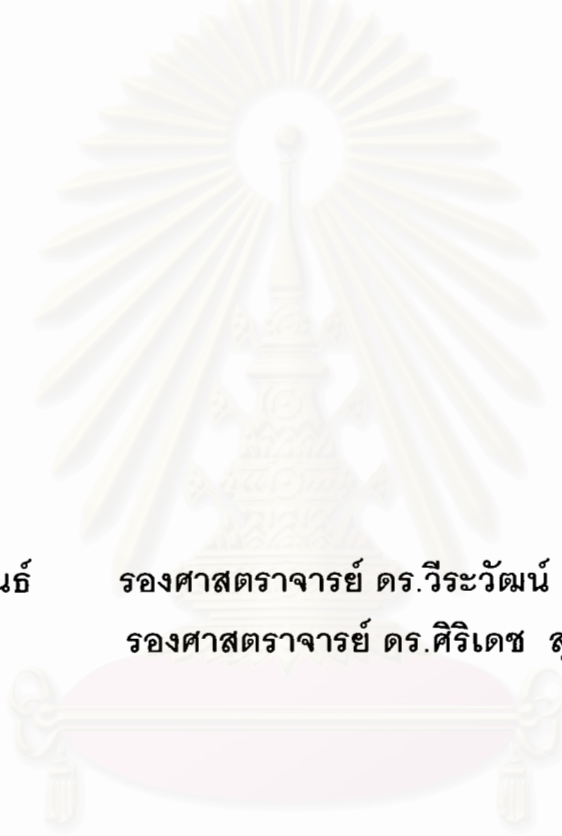
รายการ	สภาพการณ์				
	เกิดขึ้น ประจำ/ มาก ที่สุด 5	เกิดขึ้น บ่อย/ มาก 4	เกิดขึ้น บางครั้ง/ น้อย 3	เกิดขึ้น นานๆ ครั้ง/น้อย ที่สุด 2	ไม่เคย เกิดขึ้น/ ไม่ ปรากฏ 1
112.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อ เสาะแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง รูปแบบ วิธีการปฏิบัติแบบเดิม ๆ					
113.กระตุ้นให้บุคลากรได้มีความคิดสร้างสรรค์นำเสนอรูปแบบ วิธีการที่แปลกใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน					
114.วิทยาลัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ และทำความเข้าใจแก่ บุคลากรก่อนที่จะนำเทคนิค วิธีการต่าง ๆ หรือนวัตกรรมที่ แปลกใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน					
115.ใช้การสื่อสารอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอในการ ประชาสัมพันธ์แก่บุคลากรเมื่อวิทยาลัยนำการเปลี่ยนแปลง ใด ๆ มาสู่องค์การ					

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้ค่ะ

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ประกอบการวิจัยเรื่อง

การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัด
กระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์
รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

ผู้วิจัย

นางสาวรุจา รอดเข็ม

นิสิตปริญญาโท วิทยาลัย

สาขาวิชาบริหารการศึกษาศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษาศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิฉบับนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ซึ่งผู้วิจัยกำลังดำเนินการวิจัยในขั้นตอน การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การ ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดน้ำหนักองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การและพิจารณาความสำคัญของตัวชี้วัดขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ โดยข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านมีความสำคัญยิ่งและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปสู่การสร้างเครื่องมือในการวิจัยต่อไป

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การกำหนดน้ำหนักองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ

ตอนที่ 3 การพิจารณาความสำคัญของตัวชี้วัดขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่ง.....
3. วุฒิการศึกษา.....
4. สถานที่ปฏิบัติราชการ.....

ตอนที่ 2 การกำหนดน้ำหนักองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ

ขอให้ท่านกำหนดน้ำหนักองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การซึ่งประกอบด้วยด้านการเงิน ลูกจ้าง กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา โดยให้ท่านระบุตัวเลขที่แสดงถึงน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบเป็นร้อยละโดยผลรวมทั้ง 4 องค์ประกอบเท่ากับ 100 % พร้อมทั้งข้อเสนอแนะอื่นๆ

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ	น้ำหนัก	ข้อเสนอแนะ
<p>1.ด้านการเงินหมายถึง ความสามารถของวิทยาลัยในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นความประหยัด โปร่งใส การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่าง</p> <p>2. ด้านลูกค้า หมายถึงความสามารถของวิทยาลัยในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการผลิตบุคลากร อันได้แก่ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการด้านต่างๆ การจัดการเรียนการสอน ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>3.ด้านกระบวนการภายในหมายถึงความสามารถของวิทยาลัยในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การดำเนินการด้านประกันคุณภาพการศึกษา การคิดค้นนวัตกรรมและการวิจัยเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการสนับสนุนของวิทยาลัยด้านการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรม</p> <p>4.ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึงความสามารถของวิทยาลัยในการดำเนินการเกี่ยวกับพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารและความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>รวม 100 %</p>	

ข้อเสนอแนะ

นอกจากองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ด้าน ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบ สมดุล ท่านมีความเห็นว่าควรจะมีมุมมองด้านอื่นๆโปรดระบุ

ด้าน.....

ตัวชี้วัด 1.....

2.....

3.....

4.....

ด้าน.....

ตัวชี้วัด 1.....

2.....

3.....

4.....

ด้าน.....

ตัวชี้วัด 1.....

2.....

3.....

4.....

ด้าน.....

ตัวชี้วัด 1.....

2.....

3.....

4.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 การพิจารณาความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การ

ขอให้ท่านวงกลม O รอบตัวเลขที่ระบุถึงระดับความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การในแต่ละข้อ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร/ตัวชี้วัด	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด สำคัญ ปานกลาง ไม่สำคัญ	ข้อเสนอแนะ
<p>ด้านการเงิน</p> <p>ด้านการเงิน</p> <p>1.การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม</p> <p>1.1 ค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการส่วนกลางต้องดำเนินการทั้งหมด</p> <p>2.การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด</p> <p>2.1 มีมาตรการและแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการประหยัดงบประมาณ</p> <p>3. การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส</p> <p>3.1 จำนวนข้อสังเกตจากสำนักงานตรวจสอบภายในที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง (ในรอบปีที่ผ่านมา)</p> <p>4.การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ</p> <p>4.1 การสร้างเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานอื่น</p> <p>4.2 การดำเนินงานเชิงธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สถานรับเลี้ยงเด็กอ่อน - สถานบริการสาธารณสุข ฯลฯ <p>4.3 การจัดโครงการอบรมแก่บุคคลภายนอกโดยเก็บค่าลงทะเบียน</p>	<p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>	

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร/ตัวชี้วัด	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด					ข้อเสนอแนะ
	สำคัญ	ปานกลาง	ไม่สำคัญ			
5. ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงบประมาณโดยรวม (มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ)	5	4	3	2	1	
4. อื่นๆ.....						
ด้านลูกค้า						
1.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการการศึกษา(มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ)	5	4	3	2	1	
2.ระดับความพึงพอใจของผู้สำเร็จการศึกษาต่อกระบวนการการจัดการเรียนการสอน (มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ)	5	4	3	2	1	
3. ระดับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อคุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้สำเร็จการศึกษา(มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ)	5	4	3	2	1	
4. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด	5	4	3	2	1	
5. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพ หรือการทดสอบประมวลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก	5	4	3	2	1	
6.จำนวนผู้มีงานทำ(ในระยะเวลา 1 ปีหลังจากจบการศึกษา)	5	4	3	2	1	
7.อื่น						

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร/ตัวชี้วัด	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด					ข้อเสนอแนะ
	สำคัญ	ปานกลาง	ไม่สำคัญ			
ด้านกระบวนการภายใน						
1.ระดับความคิดเห็นของอาจารย์ต่อการบริหารวิชาการของวิทยาลัย(มาตรฐานค่า 5 ระดับ)	5	4	3	2	1	
2.ระดับความคิดเห็นของอาจารย์ต่อการบริการวิชาการของวิทยาลัย(มาตรฐานค่า 5 ระดับ)	5	4	3	2	1	
3.การดำเนินการประกันคุณภาพ						
3.1 มีโครงสร้างองค์การและมีคณะกรรมการที่เหมาะสมในการดำเนินการ	5	4	3	2	1	
3.2 มีแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	
3.3 ระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในภาพรวม (มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ)	5	4	3	2	1	
4.การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับ -ชุมชน -สถานศึกษา/หน่วยงานอื่นๆ	5	4	3	2	1	
5.สัดส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์ประจำ	5	4	3	2	1	
6.จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (3 ปีย้อนหลัง)	5	4	3	2	1	
7. จำนวนงานวิจัยที่ตีพิมพ์ลงวารสาร (3 ปีย้อนหลัง)	5	4	3	2	1	
8. การสนับสนุนของวิทยาลัยในการส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	
9. จำนวนแหล่งทุนสนับสนุนงานวิจัยจากภายนอก(3 ปีย้อนหลัง)	5	4	3	2	1	
10.อื่นๆ.....						

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร/ตัวชี้วัด	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด					ข้อเสนอแนะ
	สำคัญ	ปานกลาง	ไม่สำคัญ			
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา						
1.แผนพัฒนาบุคลากรระยะสั้น/ระยะยาว	5	4	3	2	1	
2.งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี	5	4	3	2	1	
3.จำนวนวันในการอบรมของบุคลากรต่อคนต่อปี	5	4	3	2	1	
4.ระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร(มาตรฐานค่า 5 ระดับ)	5	4	3	2	1	
5.ระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้(มาตรฐานค่า 5 ระดับ)	5	4	3	2	1	
6.ระดับความคิดเห็นต่อการจัดการระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(มาตรฐานค่า 5 ระดับ)	5	4	3	2	1	
7.ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร(มาตรฐานค่า 5 ระดับ)	5	4	3	2	1	
8.อื่นๆ.....						

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณาครั้งนี้ค่ะ

แบบประเมิน

รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง

1. แบบประเมินชุดนี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข อันเป็นขั้นตอนหนึ่งของการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล

2. แบบประเมินชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ไปใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการบริหารองค์การไปสู่ความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการพิจารณาารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่แนบมาพร้อมกับแบบประเมินชุดนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ชื่อ-สกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด
ปริญญา.....สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัด
กระทรวงสาธารณสุข ไปใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ

คำชี้แจง

ขอให้ท่านศึกษารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และโปรดพิจารณาถึง **ระดับความเหมาะสม** ในการนำรูปแบบการประเมินฯไปใช้ โดยการตอบแบบ
ประเมินตามรายละเอียดข้างล่างนี้

ความเหมาะสม หมายถึง **ความมีคุณค่า/ความมีประโยชน์/ความเหมาะสม** ของการนำไปใช้ให้
บรรลุตามวัตถุประสงค์

โดยที่

- 5 หมายถึง ระดับความเหมาะสม มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความเหมาะสม มาก
- 3 หมายถึง ระดับความเหมาะสม ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความเหมาะสม น้อย
- 1 หมายถึง ระดับความเหมาะสม น้อยที่สุด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย **A** ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับความคิดเห็นและเติมข้อเสนอแนะในช่องว่าง

รายการ	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1.องค์ประกอบการประเมินประสิทธิผลองค์การ (ประกอบด้วย 4 ด้านคือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา)	5 4 3 2 1	
2.ตัวชี้วัด		
2.1 ด้านการเงิน	5 4 3 2 1	
2.2 ด้านลูกค้า	5 4 3 2 1	
2.3 ด้านกระบวนการภายใน	5 4 3 2 1	
2.4 การเรียนรู้และพัฒนา	5 4 3 2 1	
3. เครื่องมือ	5 4 3 2 1	
4.ช่วงเวลาในการใช้เครื่องมือ	5 4 3 2 1	
5. รูปแบบการประเมินที่มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้กับหน่วยงานทางการศึกษา	5 4 3 2 1	
6. รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การไปใช้โดยภาพรวม	5 4 3 2 1	

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ครั้งนี้



ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
ในการพิจารณาองค์ประกอบประสิทธิภาพองค์การ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ปฏิบัติงาน
1	อาจารย์พูลศักดิ์ พุ่มวิเศษ	รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
2	ดร.ละเอียด แจ่มจันทร์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ
3.	ดร.มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
4	อาจารย์นุสรณ์ คุณนะวนิชพงษ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก
5	อาจารย์กรรณิการ์ บรรเทงจิตร	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานปฏิรูประบบสุขภาพแห่ง ชาติ
6	ผศ.ดร.จินดา งามสุทธิ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม
7	ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
8	รศ.ดร.กฤษยา ตันติผลาชีวะ	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
9	ผศ.ดร.สมถวิล วิจิตรวรรณ	สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช
10	รศ.ดร.นิรัตน์. อิมามี	หัวหน้าภาควิชาสุขศึกษาและพฤติกรรมศาสตร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนา
ชุดที่ 1 ตรวจสอบความตรงของข้อคำถามประสิทธิผลองค์การ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ปฏิบัติงาน
1	รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ	มหาวิทยาลัยสยาม
2.	ผศ.ดร.ณัฐนิภา คูปรัตน์	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3	อาจารย์สุพรรณ กาญจนเจตน์	รักษาการผู้อำนวยการส่วนพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก
4	ดร.ละเอียด แจ่มจันทร์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ
5.	ดร.มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
6.	ดร.เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
7	อาจารย์วิภาวรรณ อริยานนท์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช
8	อาจารย์นุสรณ์ คุณนะวนิชพงษ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก
9	พญ.อัญชลี อินทนนท์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนา
ชุดที่ 2 ตรวจสอบความตรงของข้อความตัวแปรสาเหตุ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ปฏิบัติงาน
1	รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ	มหาวิทยาลัยสยาม
2.	ผศ.ดร.ณัฐนิภา คูปรัตน์	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3	ดร.กาญจนา จันทร์ไทย	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า เพชรบุรี
4	รศ.ดร.กุลยา ตันติผลาชีวะ	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5.	พลเรือตรีหญิง ดร.สุภัทรา เขื่อนวงศ์	ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม
6.	ผศ.ดร.พิชิต ฤทธิจัญญ	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร
7	รศ.ดร.พูลสุข หึงคานนท์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
8	ผศ.ดร.สมถวิล วิจิตรวรรณภา	สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
9	รศ.ดร.วิเชียร ชิวพิมาย	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ปฏิบัติงาน
1	อาจารย์วิภา เพ็งเสงี่ยม	รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก สถาบันพระบรมราชชนก
2.	อาจารย์ลัดดาวัลย์ ไวยสุระสิงห์	ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก
3	ดร.มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
4.	ดร.เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
5	อาจารย์วิภาวรรณ อริยานนท์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีราช
6	อาจารย์สำเนียง แยมสะอาด	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท
7	อาจารย์นุสรณ์ คุณนะวนิชพงษ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก
8	อาจารย์วีระพันธุ์ อนันตพงศ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดตรัง
9	รศ.ดร.สมคิด พรหมจ้อย	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.0-2218-2680

ที่ ทม.0302(2770.0603)/1763

วันที่ 21 กรกฎาคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวรุจา รอดเข็ม นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น (ตามเอกสารที่แนบ)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2833

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

17 พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุจา รอดเข็ม นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680

ที่ สธ 0203.017 / 735



สถาบันพระบรมราชชนก
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ถนนติวานนท์ นนทบุรี 11000

๖ กุมภาพันธ์ 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น จำนวน ชุด
2.แบบสอบถามสำหรับผู้สำเร็จการศึกษา จำนวน ชุด.

ด้วยนางสาวรุจา รอดเข็ม นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7 สังกัดวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดตรัง กำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมิน ประสิทธิภาพองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมิน องค์กรแบบสมดุูล โดยมี รศ.ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และรศ.ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในปีการศึกษา 2544 ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านและผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จ การศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่าง

สถาบันพระบรมราชชนก ได้พิจารณางานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขต่อไป เห็นสมควรให้ความสนับสนุนแก่ผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่านตามรายนามที่ระบุในแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายพลศักดิ์ พุ่มวิเศษ)

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 9 รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก

โทร 07-0423996

ที่ สธ 0203.017/๑๙๕๓



สถาบันพระบรมราชชนก

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ถนนติวานนท์ นนทบุรี 11000

16 มิถุนายน 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.แบบสอบถามสำหรับอาจารย์ จำนวน ชุด

2.แบบสอบถามสำหรับผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวรุจา รอดเข็ม นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7 สังกัดวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดตรัง กำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมิน ประสิทธิภาพองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมิน องค์การแบบสมดุลง โดย มี รศ.ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และรศ.ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ของวิทยาลัยใน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สถาบันพระบรมราชชนก ได้พิจารณางานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การของ วิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา เห็นสมควรให้ความ สนับสนุนแก่ผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ในวิทยาลัยของท่านต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายมานิช เกษกมล)

ผู้อำนวยการศูนย์นโยบายและแผน 8 รัชการราชวิทยาลัย

สำนักงานพระบรมราชชนก



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/3028

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

3 มีนาคม 2548

เรื่อง ขลเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตอบแบบสัมภาษณ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุจา รอดเข็ม นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิภาพผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตอบแบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวรุจา รอดเข็ม เกิดวันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2497 ที่จังหวัดตรัง สำเร็จ การศึกษาหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาคณิตศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา เมื่อปี พ.ศ.2520 และสำเร็จการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผล การศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อปี พ.ศ. 2525 และเข้าศึกษาต่อ หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2543 ปัจจุบันรับราชการที่วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัด ตรัง สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย