



# การวิจัยสถาบันกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ Institute Research and the Strategic Management

มยุรี เสือคำราม  
mayuree.s@bu.ac.th  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
ดร.สมศักดิ์ ลีลา  
lila@buu.ac.th  
มหาวิทยาลัยบูรพา

## บทคัดย่อ

นับวันการวิจัยยิ่งทวีความสำคัญเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะทางด้านวิชาการ การศึกษา สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์เพียงเท่านั้น การวิจัยยังมีบทบาทไปทุกภาคส่วนของสังคม ในภาคธุรกิจด้วยเช่นกัน ในองค์กรธุรกิจที่มีการบริหารกลยุทธ์ และการตัดสินใจ ได้เพิ่มกระบวนการวิจัยและพัฒนาเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กร เพื่อให้ทันต่อยุคสังคมฐานความรู้ ที่เอาชนะกันด้วยสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัย กระบวนการได้มาซึ่งสารสนเทศเหล่านั้นหากใช้กระบวนการวิจัยด้วยแล้ว ก็จะทำให้สารสนเทศมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น และเมื่อใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัย ก็จะทำให้การวิจัยไม่หลุดออกไปจากสภาพความเป็นจริง บทความนี้ จะกล่าวถึงกระบวนการวิจัยสถาบันซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลมาพัฒนาองค์กร ในขั้นตอนต่างๆ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ โดยการนำการวิจัยสถาบันเข้าไปสอดแทรกกับทุกขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น

## Abstract

At present, research has increasingly been important. It plays an important role not only in academic, education, social science, and pure science, but also in every social and business sector. Research and development process has become a part of the organization strategic management in order to respond to knowledge based economy, and gain competitive advantage with advanced information technology. If the research process is included in the information inquiry process, it will be more accurate and reliable. In addition, when strategic management concept and theory are used to draw a research framework, the research will be more related to the real world. This article will address the institutional research process that acquires information for organizational development. In this case, strategic management procedure includes strategic planning, strategic implementation, and strategic evaluation. Thus, as an institutional research, the integration of institutional research to strategic management process will expedite the organization to rapidly reach its goal.

## บทนำ

ในปัจจุบันในยุคสังคมฐานความรู้ (knowledge base society) องค์กรสมัยใหม่จะต้องเอาชนะกันด้วยข้อมูลข่าวสาร แทนด้วยการเอาชนะด้วยทรัพยากร (resource base) อย่างเช่นในอดีตที่ผ่านมาและที่สำคัญที่สุด การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จำเป็นจะต้องอาศัยข้อมูลและรู้เป็นจำนวนมากในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ ดังนั้นการวิจัยสถาบันจึงเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ ที่จะนำผลจากการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาหน่วยงานของตนเอง



โดยปกติวิทยาลัยสถาบันจะไม่เน้นการพิสูจน์ทฤษฎี แต่เน้นสารสนเทศหลักเพื่อให้ผู้บริหารทราบสถานการณ์ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจด้านนโยบาย การวิจัยสถาบันจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือบริหารที่สนับสนุนการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร การตัดสินใจอย่างทันที่และถูกต้อง ถือเป็นความรับผิดชอบของการบริหารที่การตัดสินใจหลายเรื่องต้องอาศัยข้อมูลประกอบ

### แนวคิดและลักษณะของการวิจัยสถาบัน

สุวิมล ว่องวานิช (2533) ได้อธิบายความหมายของวิทยาลัยสถาบันว่าเป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน การเลือกหัวข้อปัญหาของวิทยาลัยสถาบัน เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสถาบันให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีทิศทาง งานวิทยาลัยสถาบันจึงเป็นงานที่ทำทลายความสามารถของนักวิจัย ผลการวิจัยสามารถให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทั้งโดยตรงและอ้อมต่อการตัดสินใจในการวางแผนงานของผู้บริหาร

วิจิตร ศรีสอาน (2546) กล่าวว่า การวิจัยสถาบันเป็นการวิจัยศึกษาเรื่องตนเอง เพื่อเอาเรื่องของตนเองที่วิจัยได้นั้นมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ แก้ไขปัญหา และใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสถาบันและการประกันคุณภาพ

Dyer (2003) กล่าวว่า การวิจัยสถาบันจะมุ่งเน้นไปที่ปัญหาเฉพาะขององค์กรซึ่งมีความสำคัญทั้งในปัจจุบันหรือในอนาคตต่อองค์กรนั้นๆ เพื่อนำข้อค้นพบไปประยุกต์ใช้สำหรับประกอบการวางแผน การกำหนดนโยบาย รวมทั้งการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละองค์กร

Terkla (2008) ได้ให้ความสำคัญแก่นักวิจัยสถาบันที่เปลี่ยนไปจากเดิมที่เป็นผู้รวบรวมคำพูดในสถาบัน ไปสู่การอภิปรายที่ทำให้องค์กรมีโอกาสได้รับผลกำไรในเชิงรุก

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การวิจัยสถาบันเป็นการวิจัยประเภทหนึ่งที่มีมุ่งศึกษาในเรื่องขององค์กร / หน่วยงานของตนเอง เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้นำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย การแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร / หน่วยงานนั้นๆ ให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จากการสำรวจสมาชิกนักวิจัยสถาบันในปี 2543 และ 2550 พบว่า แนวโน้มเรื่องที่ศึกษาในสถาบันได้เปลี่ยนไปสู่การศึกษาเรื่องความรับผิดชอบต่อและตัวบ่งชี้ศักยภาพ เทคโนโลยี การบริหารข้อมูลและระบบสารสนเทศ และประเด็นประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ยังเคยศึกษาก็ยังคงไว้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 หัวเรื่องที่สมาชิกวิทยาลัยสถาบันให้ความสำคัญ

| หัวเรื่อง                                    | 2543 | 2550 |
|----------------------------------------------|------|------|
| การประเมินผลลัพธ์                            | 53%  | 61%  |
| การวิเคราะห์และออกแบบงานวิจัย                | 50%  | 52%  |
| ความเพียรและความตั้งใจ                       | 48%  | 63%  |
| ประเด็นการบริหาร                             | 42%  | 32%  |
| การบริหารการลงทะเบียน                        | 35%  | 39%  |
| ประเด็นการเงิน                               | 25%  | 21%  |
| ชนกลุ่มน้อยและความหลากหลายในเชื้อชาติ        | 25%  | 19%  |
| ความรับผิดชอบต่อและตัวบ่งชี้ศักยภาพเทคโนโลยี | -    | 71%  |
| การบริหารข้อมูลและระบบสารสนเทศ               | -    | 63%  |
| ประเด็นประสิทธิภาพ                           | -    | 63%  |

ที่มา: Volkwein (2008)





การวิจัยสถาบันสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ (วิจิตร ศรีสอาน, 2546, 5)

1. วิจัยจากงานที่ทำเป็นประจำ หมายถึง การวิจัยจากระบบการทำงานปกติ วิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนวทางแก้ปัญหาด้วยกระบวนการวิจัย
2. วิจัยเฉพาะกิจ วัตถุประสงค์ของการทำวิจัยประเภทนี้จะสามารถตอบคำถามที่องค์กรหรือผู้บริหารต้องการเป็นแต่ละกรณี

### การวิจัยสถาบันเพื่อการบริหารกลยุทธ์องค์กร

งานของการวิจัยสถาบันเป็นสิ่งที่ดำเนินการอยู่ในองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ องค์กรส่วนใหญ่จึงต้องใช้หลักในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถนิยามได้ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของการวางแผน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (cross-functional) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ตามคำนิยามนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงบูรณาการซึ่งประสานการตลาด การเงิน / บัญชี การผลิต / การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา และระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จขององค์กร (เฟร็ด อาร์ เดวิด, 2546, 5)

ปัจจุบันการวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อทำการวิจัยแล้วจะนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาองค์กร / หน่วยงาน จะเรียกว่าเป็นการวิจัยสถาบัน การวิจัยสถาบันจะมาสสนับสนุนการแก้ปัญหา และปัญหาหลายเรื่องถ้ามีการวิจัยเข้าถึง ปัญหาเหล่านั้นจะมีทางเลือก จะมีทางออก ถ้าแก้ปัญหาโดยไม่มีข้อมูล ไม่มีทางเลือกเข้าไม่ถึงแก่นของปัญหาจริงๆ จะเป็นการสร้างปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา เพราะฉะนั้น ในส่วนนี้จะเป็นเรื่องของวิจัยที่จะเข้ามาช่วย (วิจิตร ศรีสอาน, 2546, 19) ไม่เฉพาะการแก้ปัญหาเท่านั้น การวิจัยสถาบันยังสามารถช่วยสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย การวิจัยสถาบันเพื่อนำมา เป็นข้อมูลสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นข้อมูลสนับสนุนในการเลือกแนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างขององค์กร โดยผู้บริหารจะทำการตัดสินใจว่าบริษัทจะทำกิจกรรมที่แตกต่าง หรือคล้ายคลึงกับคู่แข่ง (Daft, 2003, 54)

หน้าที่ของงานวิจัยสถาบันเป็นการรวมการทำงานในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารองค์กร การประเมินภายใน การประเมินภายนอก การวิเคราะห์งบประมาณ การวางแผนและการบริหารลูกค้า (Volkwein, 2008) จะเห็นได้ว่าหน้าที่ของงานวิจัยสถาบันโดยหลักได้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงขอพิจารณากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการ

วิจัยสถาบัน โดยกระบวนการที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน
2. การนำไปปฏิบัติ
3. การประเมินผล

### การวิจัยสถาบันเพื่อการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

สมชาย ภคสาสน์วิวัฒน์ (2545, 7-15) กล่าวถึงองค์ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะมีทั้งหมด 2 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external evaluation) หมายถึง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ตลอดจนอุตสาหกรรมและธุรกิจ อันจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เป้าหมายในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คือ ความต้องการที่จะดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในมิติต่างๆ นั้นกระทบกับองค์กรในทางลบหรือทางบวก ถ้ากระทบในทางบวกเรียกว่า โอกาส (opportunity) และถ้ากระทบในทางลบเรียกว่า อุปสรรค (threat) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสหรืออุปสรรคนั้น เป้าหมายคือให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่กำลังจะเกิดขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่อนาคต ซึ่งอาจจะยาวนานถึง 10 - 15 ปี หรือ 20 ปี ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงสาระจริงๆ ไม่ต้องการรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นสิ่งที่ทำไม่ได้ แต่สิ่งที่พอจะเห็นได้ คือ ภาพร่างๆ หรือการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) หมายถึง การวิเคราะห์ลักษณะสถานภาพภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยม และอื่นๆ โดยวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ คือ เพื่อที่จะหาความแข็งจุดอ่อน (weakness) และจุดแข็ง (strength)

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว ก็นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์คือ การวางแผนเพื่อดำเนินตามพันธกิจ (mission) ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ กลยุทธ์มี 3 ระดับด้วยกันกล่าวคือ (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate - level strategy) เป็นการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมทุกสายธุรกิจ (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business - level strategy) เป็นการวางแผนเพื่อการ

บริหารธุรกิจสายใดสายหนึ่ง และ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional - level strategy) เป็นการวางแผนเพื่อส่วนใดส่วนหนึ่งของธุรกิจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, 59) โดยภาพที่ 1 จะแสดงถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์

ภาพที่ 1 ขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์



ที่มา: Daft (2003)

ในการวิจัยสถาบันเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ลักษณะข้อมูลที่ต้องการจะแตกต่างกันตามกรอบแนวคิด ถ้าอยู่ในระดับสูง เช่น กลยุทธ์ระดับองค์กร จะเน้นอนาคต เป็นประมาณการมากๆ ใช้ทำแผน 5 ปี หรือแผน 10 ปี ประมาณการเท่านั้นเอง (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2546, 122) กรอบแนวคิดที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในงานวิจัยสถาบัน สามารถใช้ The BCG Matrix ที่วิเคราะห์หน่วยธุรกิจขององค์กรว่าตกอยู่ในสถานะใดนั้น ไม่ว่าจะเป็น Star Cash Cow Question Mark หรือ Dog หน่วยธุรกิจจำเป็นจะต้องใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน โดยหน่วยธุรกิจจะต้องระบุถึงวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และงบประมาณที่จะใช้ในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งสามารถใช้กลยุทธ์ได้ 4 หลักการ คือ การสร้าง (build) การประคอง (hold) การเก็บเกี่ยว (harvest) การละทิ้ง (divest) ตามตำแหน่งของ BCG Matrix นั้นๆ (Daft, 2003, 163)

แต่ถ้าอยู่ในกรอบการวางแผนในระดับธุรกิจ บางที่ต้องการภาพกว้างๆ เท่านั้น และแหล่งที่มาจะมาจากภายนอก ขอบข่ายกว้าง และรายละเอียดเน้นภาพรวม (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2546, 122) กรอบแนวคิดที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในงานวิจัยสถาบันสามารถใช้การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน ของ Porter (1998, 25) ที่เรียกว่า Five Forces Model จะประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ คู่แข่งขันปัจจุบัน คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามา ลูกค้า ผู้จำหน่าย ปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ และสินค้าทดแทน และเลือกใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับภาวะการแข่งขัน คือ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การมุ่งความสำคัญเฉพาะส่วน

แต่ถ้าคิดเป็นระบบเพื่อการตัดสินใจกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการกลยุทธ์หรือในระดับหน้าที่ ให้คิดเหมือนระบบคลัง ยกตัวอย่างเช่น ระบบคลังเมื่อเวลาจะไปที่ไหน จะเบิกเบี้ยเลี้ยงเดินทางต้องคิดให้ถูกต้อง สิ่งที่ต้องคำนวนออกมาต้องเป็นจำนวนชัดเจน ถ้าเบิก

เกินต้องคืนเงิน สิ่งเหล่านี้ต้องคิดให้รอบคอบ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2546, 122) กรอบแนวคิดที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในงานวิจัยสถาบันนี้ สามารถใช้ส่วนประสมทางการตลาด 4P สำหรับสินค้าทั่วไป ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (product) ราคา (price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (place) และการส่งเสริมการตลาด (promotion) แต่ถ้าเป็นบริการจะเป็น 7P โดยเพิ่ม บุคลากร (people) กระบวนการ (process) และลักษณะทางกายภาพ (physical)

### การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับกระบวนการวิจัยสถาบัน

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ผู้ที่รับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้องประสานงานให้กลยุทธ์และขั้นตอนการปฏิบัติดำเนินไปอย่างราบรื่น และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแก่องค์กร ซึ่งภายหลังจากการวางแผนกลยุทธ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อถึงขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นตอนต่างๆ อาจใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (plan) การลงมือปฏิบัติ (action) การสังเกตผล (observe) และการสะท้อนผลกลับ (reflex) สอดคล้องกับขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2546, 176-177)

1. ทำความเข้าใจกลยุทธ์ (understanding strategy) เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะบุคคลที่ไม่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร



2. กำหนดแผนปฏิบัติการ (planning the action plan) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่สามารถดำเนินงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวที่รับทราบวิสัยทัศน์แล้วนำไปปฏิบัติการทำงานเป็นทีมในลักษณะของโครงการเฉพาะที่ร่วมกันวางแผนปฏิบัติเป็นรูปแบบที่นิยมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยหัวหน้าทีมปฏิบัติการจะต้องวางแผนโครงการ โดยให้ความสำคัญกับงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลา ที่สำคัญทีมงานต้องระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน

3. ดำเนินงานตามแผน (plan execution) ผู้บริหารโครงการต้องตรวจสอบความพร้อมของโครงการและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน ตลอดจนต้องตื่นตัวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินงานอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ นอกจากนี้หัวหน้าโครงการต้องตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความต้องการของแผนงานกับสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง และความสอดคล้องในการประสานงานระหว่างส่วนประกอบเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการเกิดความเข้าใจ ตื่นตัว และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน โดยแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์รับทราบถึงผลประโยชน์ที่บุคคล หน่วยงาน และองค์การจะได้รับถ้าการดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

4. ประเมินโครงการ (project evaluation) ในขั้นตอนนี้คล้ายคลึงกับขั้นตอนของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในส่วนของ การสังเกตผล (observe) ผู้บริหารโครงการต้องติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์จากขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาวิเคราะห์และประเมินว่า “การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร และเพราะเหตุใด” เพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งจะกลายเป็นการสะท้อนกลับ (reflex) ไปกระบวนการวางแผน (plan) ปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วลงมือปฏิบัติการ (action) ตามแผนนั้นต่อไป จนกว่าเป้าหมายจะบรรลุผล

## กรอบการประเมินผลกลยุทธ์

มิติใหม่ของการวิจัยสถาบัน นอกจากเป็นการวิจัยเพื่อตอบปัญหาหรือตอบโจทย์ภายในองค์กรแล้ว ยังเป็นการประเมิน การวางแผน และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน โดยส่วนใหญ่มักเป็นวงจรที่มีการวางแผนและการประเมินควบคู่ไป การวิจัยสถาบันสามารถช่วยให้องค์กรว่าควรนำเสนออย่างไรโดยการทบทวนรายงานของทีมด้วยความระมัดระวัง (Brittingham, O'Brien, & Alig, 2008) ดังนั้น เมื่อวางแผนกลยุทธ์ และดำเนินการตามกลยุทธ์ไปแล้ว จึงควรมีการประเมินและสะท้อนกลับผลไปยังการวางแผนใหม่

การประเมิน (evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดกฎเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่สนใจ จะเห็นว่าการที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ นอกจากจะต้องมีการติดตามและตรวจสอบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือแล้ว ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (criterion) และมาตรฐาน (standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึงสิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของปริมาณ คุณสมบัติ หรือพฤติกรรมที่ยอมรับได้ ขณะที่มาตรฐานหมายถึงเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์การประเมินสิ่งที่เราพิจารณา (ณัฐพันธุ์ เสงรณ์พันธ์, 2546, 213)

แนวคิดในการประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับและนิยมใช้กันโดยทั่วไป คือ Balance Scorecard (BSC) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประเมินกลยุทธ์สามารถแปรภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การให้เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ ซึ่งจะใช้เป็นกรอบในการวัดผลของระบบการบริหารและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ อันประกอบไปด้วย 4 มิติ ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เสงรณ์พันธ์, 2546, 221-222)

1. การเงิน (financial) เช่น อัตราส่วนทางการเงิน และคุณค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
2. ลูกค้า (customer) เช่น ความพึงพอใจ การรักษาลูกค้า และส่วนแบ่งตลาด
3. กระบวนการทางธุรกิจ (internal business process) เช่น คุณภาพ การตอบสนอง ต้นทุน และผลิตภัณฑ์ใหม่
4. การเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth) เช่น ความพอใจและประสิทธิภาพของพนักงานและระบบสารสนเทศ

นอกจากนี้ Bolman และ Deal (2008) ยังกล่าวถึงกรอบที่นักวิจัยสถาบันควรคำนึงถึงภายในองค์กร ได้แก่ 1) ผู้นำเชิง





โครงสร้าง (structural leaders) ความรู้ความคิดเชิงวิเคราะห์ของนักวิจัยสถาบันสามารถนำไปสู่การวิเคราะห์ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ขององค์กร 2) กรอบทรัพยากรมนุษย์ (human resource frame) วิจัยสถาบันจะสำคัญในเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารกับคนในองค์กร งานวิจัยระบบพี่เลี้ยงและการเสริมพลัง 3) กรอบเชิงนโยบาย (political frame) นักวิจัยสถาบันจะต้องยกระดับองค์กร ซึ่งพวกเขาสามารถหาแนวทางได้จากพี่เลี้ยงและ/หรือผู้อาวุโสภายในสถาบัน และ 4) กรอบเชิงสัญลักษณ์ (symbolic frame) มุ่งเน้นที่การสื่อสารวิสัยทัศน์ พิจารณาและใช้ข้อมูลในประวัติศาสตร์

กล่าวโดยสรุป การวิจัยสถาบันมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป แต่เดิมผู้บริหารส่วนใหญ่ที่มักจะดำเนินกลยุทธ์ตามประสบการณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนประกอบ แต่ถ้านำข้อมูลเหล่านั้นผ่านกระบวนการวิจัยก็จะได้สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือสูง ทำให้การตัดสินใจมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารไม่เพียงใช้สารสนเทศที่ได้จากการวิจัยประกอบในการตัดสินใจเท่านั้น การวิจัยสถาบันยังสามารถสอดแทรกเข้าไปในทุกกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่ การวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานดังกล่าวเป็นระบบระเบียบ เข้าถึงข้อมูลและทราบข้อค้นพบอย่างแท้จริง การบริหารกลยุทธ์และการวิจัยสถาบันเมื่อผสมผสานเข้าด้วยกันแล้ว จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักการปฏิบัติจริง ▼

## บรรณานุกรม

- จินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2546). *การวิจัยสถาบันกับการบริหาร และการประกันคุณภาพการศึกษา* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- เฟร็ด อาร์ เดวิด. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2546). *การวิจัยสถาบันกับการบริหารหน่วยงานทางการศึกษา* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมชาย ภาสกรณวิวัฒน์. (2545). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2533). วิจัยอะไรในสถาบัน. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 5(1), 7-22.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brittingham, B., O'Brien, P. M., & Alig, J. L. (2008). Accreditation and institutional research: The traditional role and new dimensions. In D. G. Terkla (Ed.), *Institutional research: More than just data* (No.141) (pp.69-76). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). Sidney: South-Western.
- Dyer, T. (2003). Institutional research and institutional history. *Research in Higher Education*, 8(3), 283-286.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. NY: Free Press.
- Terkla, D. G. (2008). Reprise. In D. G. Terkla (Ed.), *Institutional research: More than just data* (No.141) (pp.97-99). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Volkwein, J. F. (2008). The foundations and evolution of institutional research. In D. G. Terkla (Ed.), *Institutional research: More than just data* (No.141) (pp.5-20). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

