

## บทที่ 5

### สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการศึกษาระเมินผลการดำเนินงานของกองทุนสนับสนุนการวิจัย ตามที่ได้ตั้งข้อสมมุติฐานถึงปัจจัยหลักที่ทำให้ สกว. ประสบความสำเร็จไว้ 3 ประการ ดังนี้

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ บทบาทหน้าที่ พันธกิจตามที่กฎหมายกำหนด
- 2) ระบบการบริหารติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน
- 3) กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับต่างๆ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ บทบาทหน้าที่ พันธกิจตามที่กฎหมายกำหนด

ผลการศึกษาพบว่า สกว. ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ บทบาทหน้าที่ พันธกิจตามที่กฎหมายกำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการวิจัย พ.ศ. 2535 และตามที่คณะกรรมการนโยบายกองทุนสนับสนุนการวิจัยกำหนดเพิ่มเติมด้วย ประกอบกับผู้บริหาร สกว. ส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มิประสบความสำเร็จ มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงทำให้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้มีการถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับองค์กร สู่เป้าหมายระดับ ฝ่าย ระดับงาน และ ระดับพนักงานได้ทั่วถึง

##### 5.1.2 ระบบการบริหารติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน

ในการประเมินผลการดำเนินงาน (KPI : Key Performance Indicators) ประจำปีบัญชี 2548 ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ของกระทรวงการคลังนั้น เป็นการนำเทคนิค การวัดองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard :BSC) มาประยุกต์ใช้โดย กำหนดตัวชี้วัด 4 ด้านคือ

- (1) การดำเนินงานด้านการเงิน
- (2) การดำเนินงานด้านปฏิบัติการ
- (3) การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- (4) การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน

ผลการศึกษาพบว่า

5.1.2.1 ผู้บริหารและพนักงานงาน สกว. ส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มีการเตรียมความพร้อมก่อนนำระบบการวัดผลแบบ BSC มาใช้ เช่น เตรียมระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในขั้นตอนการติดตามรายงานผลตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการรับข้อเสนอโครงการ การอนุมัติทุนสนับสนุนการวิจัย และ การติดตามความก้าวหน้าของโครงการที่ได้รับทุน และจัดให้มีหน่วยประกันคุณภาพ (Quality Assurance Unit)

5.1.2.2 ประเด็นการกำหนดตัวชี้วัดของ สกว. นั้น ผู้บริหาร สกว. เห็นว่ามีความเหมาะสม เนื่องจาก สกว. เป็นกองทุนหมุนเวียนที่ใช้เงินงบประมาณแผ่นดินต้องสะท้อนความต้องการในการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย และให้ค่านำหนักในประเด็นนี้มาก

5.1.2.3 การกำหนดค่าเกณฑ์วัดที่ทำหายการทำงานนั้น เนื่องจาก ยังไม่มีBenchmarkในการรวบรวมตัวชี้วัดทุกๆเรื่องของหน่วยงานสนับสนุนทุนวิจัย จึงทำให้การกำหนดตัวชี้วัด หรือ ค่าเกณฑ์วัดไม่เหมาะสมและไม่ทำหาย และ บางท่านเห็นว่าการประเมินแบบนี้เป็นการจำกัดการทำงานไม่สามารถคิดงานนอกกรอบได้ด้วยเพราะว่าต้องมุ่งทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงเท่านั้น

5.1.3 กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับต่างๆ

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกของ สกว. ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรแทบทั้งสิ้น โดยวิธีการจัดให้มีการประชุมในระดับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกเดือน เพื่อใช้เป็นเวทีของการแสดงความคิดเห็นและการติดตามผลการดำเนินงาน จัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมในระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ ประกอบกับโครงสร้างขององค์กรมีลักษณะแบนราบ ดังนั้นช่วงของการสั่งการและการรายงานผล จึงมีความรวดเร็ว ในการปรับเปลี่ยนแก้ไขปัญหา

ในประเด็นนี้ ถือได้ว่า เป็นข้อที่ได้เปรียบของ สกว. ในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (learning by doing)อย่างแท้จริง

## 5.2 อภิปรายผล

วิธีการประเมินผลการดำเนินงานที่ภาครัฐนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานของส่วนราชการนั้น ได้ใช้แนวคิดเช่นเดียวกับภาคธุรกิจ โดยรัฐบาลเป็นผู้ซื้อผลงานและให้ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐเป็นภาคการผลิต ที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อขายให้แก่ประชาชน แต่ในความเป็นจริง มีปัจจัยสภาพแวดล้อมมากมายที่มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิต ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ใส่เข้าไปในกระบวนการผลิต (Process) จนกระทั่งให้ผลลัพธ์ (Output) ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่เกี่ยวกับ “ความรู้” ซึ่งต้องคำนึงถึงฐานความรู้ของประชากรซึ่งเป็นทุนเดิมของประเทศด้วย

ในการประเมินผลการดำเนินงานของ สกว. ก็เช่นกัน กระบวนการสนับสนุนการวิจัย การสร้างคน สร้างปัญญา ที่จะทำให้เกิดตัว “รู้” ในคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งนั้น จะคิดแบบกระบวนการผลิตทางตรงไม่ได้ เนื่องจาก การจะเก็บเกี่ยวผลของความรู้ หรือ ปัญญา “รู้” ได้ จะต้องสั่งสมฐานความรู้มาพอ “ปัญญา” (Wisdom) กับ “ความรู้” (Knowledge) นั้นแตกต่างกัน เราจะพบเห็นได้ทั่วไป เช่น กรณีของเด็กที่เรียนหนังสือ บางคนเรียนเก่ง เรียนจนจบปริญญาสูงๆ มากมาย แต่ไม่สามารถคิดอะไรที่นอกกรอบเองได้ และหากมองในมุมกลับอีกด้านนักปราชญ์ชาวบ้านซึ่งเป็นผู้รู้ ที่ไม่ได้เรียนหนังสือสูงๆ แต่ท่านเหล่านั้นกลับเป็นผู้ที่มีความคิด มีปัญญารู้แจ้งในเรื่องต่างๆ ที่เป็นปรัชญาแนวคิดที่ลึกซึ้ง ตลอดจนมีวิถีปฏิบัติที่สังคมให้การยอมรับและยกย่อง

ดังนั้น การจะสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมฐานความรู้ (knowledge based society) หรือ สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Economic based society) ได้ จำเป็นต้องสร้างฐานความรู้ในทรัพยากรบุคคลของประเทศให้มาก จึงจะนำประเทศไปสู่สังคมฐานความรู้ หรือ สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ได้ และเมื่อคนมีความรู้ มีปัญญาก็จะสามารถคิดสร้างผลงาน และ สร้างมูลค่าเพิ่มให้แรงงานได้ จึงจะสามารถยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศต่อไปได้

การประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวกับการให้ทุนวิจัยของประเทศไทย นอกจาก สกว. แล้ว ยังมี สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) และสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) ที่ปัจจุบันหน่วยประเมินยังไม่สามารถสร้างตัวชี้วัด และ กำหนดมาตรฐานค่าเกณฑ์วัด หรือ กำหนดค่าเป้าหมายในการวัดที่เป็นมาตรฐานกลาง เพื่อใช้เปรียบเทียบ (benchmark) ได้ ผู้ศึกษาเห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นการประเมินหน่วยงานของรัฐหรือส่วนราชการที่ ก.พ.ร. รับผิดชอบ หรือ การประเมินกองทุนหมุนเวียนต่างๆที่อยู่ในความรับผิดชอบของ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ต่างก็ใช้บริการของบริษัท ไทย

เรทติ้งแอนดอินฟอร์เมชัน จำกัด (ทริส) ดังนั้น ทริส จะมีข้อมูลการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่มีลักษณะหรือพันธกิจที่ใกล้เคียงกัน เพื่อจัดทำเป็นตัวชี้วัดรวมและจัดทำ benchmark เพื่อใช้กำหนดค่าเกณฑ์วัดที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นค่ามาตรฐานและสร้างความเป็นธรรมในสังคมด้วย

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ในที่นี้ ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอสรุปข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาไว้ 3 ประการ ดังนี้

- (1) หน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมินงานวิจัย ควรจัดทำตัวชี้วัดรวมและจัดทำ benchmark เพื่อใช้กำหนดค่าเกณฑ์วัดที่เหมาะสม
- (2) ผู้ทำหน้าที่ประเมินต้องศึกษาและมีความเข้าใจลักษณะจำเพาะของหน่วยงาน เพื่อจะได้ให้คำปรึกษาหรือข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการจัดทำตัวชี้วัดและการกำหนดค่าเกณฑ์วัดที่เหมาะสมได้
- (3) การนำความรู้เทคนิคการประเมินของตะวันตกมาใช้ ควรพิจารณาความเหมาะสมและความพร้อมตลอดจนวัฒนธรรมการทำงานของภาครัฐ เพื่อปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงด้วย