

การถอดบทเรียนการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** ในการนำกลยุทธ์ไปสู่

การปฏิบัติ กรณีศึกษา: วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด

อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี

**Lesson Learned From the Application of the Balanced Scorecard Concept
to Strategic Implementation: A Case Study of Vassanapark Resort
Khamchanod, Bandung District, Udontani Province**

อระยา เทวฤทธิ์ และ ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Oraya Thewarut and Sakchai Jarernsiripornkul

Khon Kaen University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: sakchaij@kku.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนจากการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** (การประเมินแบบสมดุล) ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดและหลักการของ **Kemmis and McTaggart** ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนปฏิบัติ 2) การลงมือปฏิบัติ 3) การสังเกต และ 4) การสะท้อนผลการปฏิบัติการ โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 วงจร ใช้เวลาในการดำเนินการศึกษา 2 เดือน โดยสรุปผลการถอดบทเรียนจากการศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของพนักงานวาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด จำนวน 22 คน โดยเป็นการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้สะท้อนผลได้แก่ 1) แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมขณะประชุม 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นพนักงานหลังจากมีการประชุม 3) แบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเพื่อติดตามการปฏิบัติงานในระยะเวลา 1 เดือน 4) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นหลังจากมีการดำเนินการในระยะเวลา 1 เดือน โดยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า

ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรทำให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางและบทบาทของตนเองรวมถึงผู้อื่นในองค์กรการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการกำหนดแบบวัดผลส่วนบุคคลยังช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผลที่ตามมาคือพนักงานสามารถปรับปรุงการทำงานและบริหารจัดการเวลาของตนเองได้ดีขึ้น นอกจากนี้ การทำงานในองค์กรยังดำเนินไปอย่างราบรื่นอีกทั้งบรรยากาศการทำงานก็ดีขึ้นอย่างชัดเจน

* วันที่รับบทความ : 29 สิงหาคม 2567; วันที่แก้ไขบทความ 14 กันยายน 2567; วันที่ตอบรับบทความ : 17 กันยายน 2567

Received: August 29 2024; Revised: September 14 2024; Accepted: September 17 2024

คำสำคัญ: การประยุกต์; แบบวัดผลสัมฤทธิ์; การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ; ถอดบทเรียน

Abstract

This study has an objective to gain the lesson from the application of the Balanced Scorecard concept in strategic implementation. The study followed an action research approach based on the principles of Kemmis and McTaggart which consists of four steps: 1) Planning 2) Action 3) Observation and 4) Reflection. The process was divided into two cycles and lasted two months. The study summarized the lessons learned from the changes among 22 employees of VassanaPark Resort, KhamChanod. Data collection tools included: 1) Participant observation during meetings 2) In-depth interviews to gather employee feedback post-meetings 3) Non-participant observation for monitoring work performance over one month 4) In-depth interviews to gather feedback after one month of implementation.

The study found that communicating the organization's vision and goals enabled employees to better understand the direction and their own roles, as well as the roles of others within the organization. Employee participation in the process of setting personal performance measures further enhanced their commitment and accountability for their assigned tasks. As a result, employees were able to improve their work performance and time management. Moreover, the organization operated more smoothly, and the overall working atmosphere significantly improved.

Keywords: Application; Balanced Scorecard; Strategic Implementation; Lesson Learned

บทนำ

จากการคาดการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจของจังหวัดอุดรธานีในปี 2567 นี้ คาดว่าจะมีการขยายตัวร้อยละ 3.1 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 จากสถานะเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มฟื้นตัวกำลังซื้อของประชาชนปรับตัวดีขึ้น จากจำนวนนักท่องเที่ยวในปี 2566 คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 23.4 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากมาตรการการกระตุ้นการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ จำนวนภาษีมูลค่าเพิ่มธุรกิจโรงแรมคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 25.5 ตามจำนวนของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลให้รายได้ของธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นอย่างมาก (สำนักงานคลังจังหวัดอุดรธานี, 2566 : 2)

วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด เป็นธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งให้บริการที่พักรายวันพร้อมร้านอาหารและคาเฟ่ โดยเริ่มดำเนินกิจการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 รวมระยะเวลาการดำเนินงานแล้วกว่า 5 ปี ด้วยทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับวัดป่าคำชะโนด แหล่งท่องเที่ยวชื่อดังในพื้นที่ (วาสนาปาร์ค รีสอร์ท, 2567) วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด ได้รับประโยชน์จากแนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจในจังหวัดอุดรธานี ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริการ จำเป็นต้องพึ่งพาผู้ใช้บริการเป็นหลัก ทั้งในแง่ของอัตราการเข้าพักและรายได้ที่ได้รับจากการใช้บริการในแต่ละครั้ง (ธีรวัฒน์ หินแก้ว และชิตพล วิไลงาม, 2567 : 28) ด้วยเหตุนี้ เพื่อให้

สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและรักษาการเติบโตของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน พนักงานถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร การปรับกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอกและภายใน ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้อย่างยั่งยืน (Armstrong, 2020 : 22) อย่างไรก็ตาม องค์กรได้ทำการกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้แล้วเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว แต่การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางที่ชัดเจน เนื่องจากหากไม่สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงานจริงได้ อาจส่งผลให้พนักงานขาดความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสับสนในการปฏิบัติงานและลดประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรได้ โดยการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกขั้นตอนการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารเป้าหมาย การติดตามผล และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งนี้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพยังช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงานทุกระดับเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วรางคณา ผลประเสริฐ, 2554 : 25)

แนวคิด **Balanced Scorecard** เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการดำเนินงานประจำวันอย่างเป็นระบบ โดยทำหน้าที่เป็นกรอบการทำงานที่ช่วยสื่อสารกลยุทธ์จากระดับบริหารสู่ทุกระดับขององค์กร (Kaplan and Norton, 1996: 8) ผ่านการวัดผลและปรับปรุงใน 4 มิติหลัก ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งมิติเหล่านี้สะท้อนถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่ **Balanced Scorecard** ช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรออกมาเป็นวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการที่สอดคล้องกับมุมมองทั้ง 4 มิติ นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือจัดการที่มีประสิทธิภาพในการใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อติดตามและประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นคุณลักษณะที่สำคัญของ **Balanced Scorecard** คือความสามารถในการทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสื่อสารเชิงกลยุทธ์ผ่านแผนที่กลยุทธ์ (**Strategy Map**) ซึ่งช่วยให้พนักงานทุกระดับเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรและวิธีการที่พวกเขาสามารถมีส่วนร่วมสนับสนุนกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน และการถ่ายทอด **Balanced Scorecard** ลงในทุกระดับขององค์กร ช่วยพนักงานเข้าใจว่าการทำงานประจำวันของพวกเขามีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรอย่างไร ดังนั้น การดำเนินการตามแนวคิด **Balanced Scorecard** จะเป็นมีประสิทธิภาพเมื่อมีการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Niven, 2006: 13-48) เพิ่มเติมจากการศึกษาแนวคิดนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษางานวิจัยที่สนับสนุนความสำคัญของการประยุกต์ใช้ **Balanced Scorecard** ในการดำเนินงานและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เช่น งานวิจัยของ อมรศิริ ดิสร (2559 : 64) ที่พบว่า ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จจากการนำแนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ในองค์กรอยู่ระดับมาก เนื่องจากช่วยทำให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน งานวิจัยของ

Almohtaseb และ Almahameed (2017 : 689) ที่พบว่า BSC ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจัดการและประสิทธิภาพพนักงาน โดยทำหน้าที่เป็นทั้งเครื่องมือวัดผลและเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ความรู้ และการกระจายข้อมูลในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยของ Cignitas (2022 : 110) แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการใช้ BSC ต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมีผลต่อความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการใช้ BSC และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าความสุขในที่ทำงานมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของพนักงานและการพัฒนาขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** หรือ การประเมินแบบสมดุล ซึ่งเป็นเทคนิคการประเมินที่คำนึงถึงความสมดุล 4 โดยพัฒนาตัวบ่งชี้ของความสำเร็จในแต่ละมิติ เพื่อใช้ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการประเมินคุณภาพมาใช้ในองค์กร (อชิษฐ์ คลี่สุนทร, 2556) เพื่อเป็นโอกาสให้องค์กรได้เรียนรู้วิธีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับปฏิบัติการเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการดำเนินงานในแต่ละวันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมุ่งเน้นศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อการทำงานของพนักงานหลังจากการนำแนวคิดนี้มาใช้

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อถอดบทเรียนจากการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กรณีศึกษา: วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามแนวคิดและหลักการของ Kemmis and McTaggart ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนปฏิบัติ (Planning) การลงมือปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และสะท้อนผลการปฏิบัติการ (Reflection) (วิระยุทธ์ ชาตะกาญจน์, 2558 : 40) โดยดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 2 วงจร

1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการถอดบทเรียนจากการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในครั้งนี้ คือ พนักงานวาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด โดยเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) รวม 22 คน ได้แก่ หัวหน้าส่วนรีสอร์ท 1 คน พนักงานต้อนรับ 2 คน หัวหน้าแม่บ้าน 1 คน พนักงานทำความสะอาด 4 คน หัวหน้าส่วนร้านอาหาร 1 คน หัวหน้าภายในครัว 1 คน พนักงานภายในครัว 3 คน พนักงานบริการ 4 คน พนักงานร้านกาแฟ 2 คน ช่างซ่อม 1 คน และพนักงานดูแลสวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบบันทึกการสังเกตการณ์ เพื่อสังเกตพฤติกรรมของ พนักงานวาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด ใช้แบบสังเกตการณ์ 2 รูปแบบ ได้แก่ แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เพื่อสังเกตพฤติกรรมพนักงานขณะประชุม และแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อสังเกตพฤติกรรมพนักงานขณะปฏิบัติงาน

2.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งมีการกำหนดคำถามสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นแนวในการสัมภาษณ์แต่ยังคงเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมคำถามตามความเหมาะสมในระหว่างการสัมภาษณ์โดยมีการสัมภาษณ์ 2 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นหลังจากการประชุมการประชุมที่ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และครั้งที่ 2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นหลังจากการดำเนินการตามแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กร และการใช้แบบวัดผลส่วนบุคคล (Individual Scorecard) ของพนักงาน วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด

3. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การศึกษาในครั้งนี้ใช้การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการตรวจสอบสามเส้า (Methodological Triangulation) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่รวบรวมจากแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และข้อมูลภายในองค์กร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม จากนั้นนำข้อมูลมาเปรียบเทียบเพื่อหาจุดร่วมที่มีความสอดคล้องกัน (สุภางค์ จันทวนิช, 2561 : 64)

4. การเก็บและรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดและหลักการของ Kemmis and McTaggart ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนปฏิบัติ 2) การลงมือปฏิบัติ 3) การสังเกต และ 4) การสะท้อนผลการปฏิบัติการ ใช้เวลาในการดำเนินการศึกษา 2 เดือน โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 วงจร ดังนี้

1. ขั้นตอนดำเนินการขึ้นปฏิบัติการวงจรที่ 1 ได้แก่

1.1 การวางแผนปฏิบัติ ทบทวนและจัดเตรียมเครื่องมือแบบวัดผลองค์กร แบบวัดผลหน่วยงาน และแบบวัดผลส่วนบุคคล พร้อมทบทวนและจัดเตรียมสื่ออุปกรณ์ที่จะใช้ในการประชุม ดำเนินการในช่วงวันที่ 1 - 26 มีนาคม 2567 เป็นระยะเวลา 26 วัน

1.2 การลงมือปฏิบัติ จัดการประชุมการประชุมที่ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและมอบแบบวัดผลส่วนบุคคล ณ วันที่ 27 มีนาคม 2567

1.3 การสังเกต สังเกตปฏิบัติการและความเข้าใจของพนักงานต่อข้อมูลที่ได้รับรวมถึงการตอบสนองต่อการระดมความคิดและการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนโดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมของการประชุม ณ วันที่ 27 มีนาคม 2567

1.4 การสะท้อนผลการปฏิบัติการ สัมภาษณ์ความคิดเห็นโดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกหลังจากมีการประชุมของพนักงานวาศนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด ดำเนินการในช่วงวันที่ 27 - 29 มีนาคม 2567 เป็นระยะเวลา 3 วัน

2. ขั้นตอนดำเนินการขึ้นปฏิบัติการวงจรที่ 2 ได้แก่

2.1 การวางแผนปฏิบัติ นำข้อมูลที่ได้จากการสะท้อนผลในวงจรที่ 1 มาทบทวนและจัดเตรียมแบบวัดผลหน่วยงาน และแบบวัดผลส่วนบุคคลมาปรับปรุง ดำเนินการในช่วงวันที่ 29 - 31 มีนาคม 2567 เป็นระยะเวลา 3 วัน

2.2 การลงมือปฏิบัติ มอบแบบวัดผลหน่วยงาน และแบบวัดผลส่วนบุคคล ที่ผ่านการปรับปรุงแล้วมาทดลองใช้กับพนักงานวาศนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด เริ่มการใช้แบบวัดผลในช่วงวันที่ 1 - 30 เมษายน 2567 เป็นระยะเวลา 1 เดือน

2.3 การสังเกต สังเกตและติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ในช่วงวันที่ 1 - 30 เมษายน 2567 เป็นระยะเวลา 1 เดือน

2.4 การสะท้อนผลการปฏิบัติการ ทำการสัมภาษณ์ความคิดเห็นด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกหลังจากมีการใช้แบบวัดผลส่วนบุคคลของพนักงาน วาศนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด ในระยะเวลา 1 เดือน ดำเนินการสัมภาษณ์ในช่วงวันที่ 1 - 9 พฤษภาคม 2567 เป็นระยะเวลา 9 วัน

จากการรวบรวมข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ข้อมูลภายในองค์กร การสัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม นำข้อมูลมาสรุปผลการถอดบทเรียนจากการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ โดยการศึกษาจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของพนักงาน วาศนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบบันทึกการสังเกตการณ์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบันทึกการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ผู้ศึกษาได้ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) (สุรางค์ จันทวานิช, 2561 : 63) โดยพิจารณาข้อมูลจาก 3 แหล่ง ได้แก่ ระยะเวลาหรือช่วงเวลาที่ต่างกัน บุคคลหรือพนักงานรวม 22 คน และสถานที่หรือบริบทต่าง ๆ ณ ตอนสังเกตการณ์ หลังจากนั้นนำข้อมูลจากการสังเกตการณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Description Analysis) จัดแยกประเภทตามหัวข้อต่าง ๆ พิจารณาข้อมูลเพื่อความถูกต้องในการ

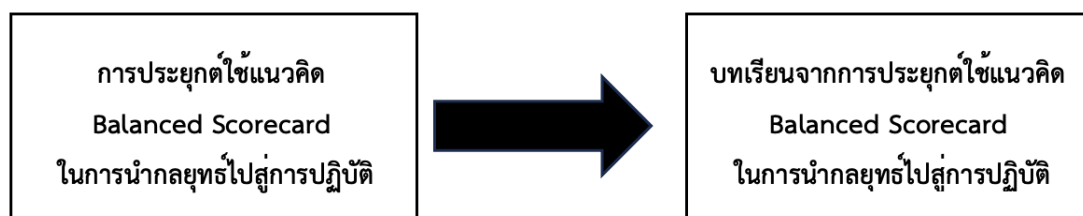
สรุปผลการศึกษาขณะตอนประชุม และขณะการดำเนินงานหลังจากการได้รับแบบวัดผลส่วนบุคคล (Individual Scorecard) ของพนักงาน วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาได้ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2561 : 63) โดยพิจารณาข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่ง และหน้าที่ที่แตกต่างกัน การสัมภาษณ์ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน และการสัมภาษณ์ในสถานที่หรือสถานการณ์ที่ แตกต่างกันไป หลังจากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis) จัดแยกประเภทตาม หัวข้อต่าง ๆ ถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ ทบทวน เพื่อหาจุดสังเกตหรือข้อความที่มีความเชื่อมโยงและทำ การจำแนกประเภทข้อมูล

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อการนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้เตรียมการจัดทำแบบวัดผลสมดุลในทั้ง 4 มิติของ Balanced Scorecard ได้แก่ มิติ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต นอกจากนี้ ยังได้ทำการถ่ายทอด แบบวัดผล จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและสู่ระดับบุคคล เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตน ในการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2548 : 12) อย่างไรก็ตาม จุดมุ่งหมายหลักของการศึกษา นี้คือการถอดบทเรียนจากการประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อเน้นศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นต่อการทำงานของพนักงานจากการประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard และหลังการนำแนวคิด นี้มาใช้ 1 เดือน โดยมุ่งเน้นความสำคัญของพนักงานในฐานะทรัพยากรหลักที่มีบทบาทสำคัญในการนำพา องค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Armstrong, 2020 : 5) เพื่อให้ได้เกิดบทเรียนในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีกรอบแนวคิด การวิจัย ดังภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ผลการถอดบทเรียนจากการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการศึกษาจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของพนักงาน วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด

จากการเก็บรวบรวมผลการศึกษาศึกษาจากการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของ วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด ได้ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในหลายด้านของพนักงาน วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด และนำไปสู่การถอดบทเรียน ดังต่อไปนี้

ประการแรก: การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้มีความเข้าใจร่วมกัน จากการดำเนินการศึกษาในขั้นตอนแรกของการสร้างและวางแผนนำแนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้พบว่าช่วยให้แต่ละด้านขององค์กรมีความสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเป็นการวางรากฐานในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับองค์กร การจัดประชุมเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรให้เข้าถึงทุกระดับของพนักงาน จากกระบวนการนี้ส่งผลให้พนักงานถูกระดมให้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมายและวางแผนร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เป็นการสร้างความตระหนักรู้ของพนักงานว่าตนเองมีบทบาทอย่างไรในกระบวนการเติบโตนี้

ประการที่สอง: การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการกำหนดแบบวัดผลส่วนบุคคล (**Individual Scorecard**) เป็นอีกหนึ่งบทเรียนที่ทำให้การประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติทำให้พวกเขารู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญในองค์กร สามารถส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบที่มากขึ้นในงานที่ได้รับมอบหมาย จากการมีส่วนร่วมของกระบวนการกำหนดแบบวัดผลส่วนบุคคล (**Individual Scorecard**) พนักงานแต่ละคนมีระดับความเข้าใจและการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน เมื่อนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เข้ามา ไม่ใช่ทุกคนจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นในลักษณะเดียวกัน พนักงานที่มีงานในแผนกหลายคนมีแนวโน้มปรับตัวได้ดี มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ในขณะที่พนักงานในแผนกที่มีคนน้อยอาจไม่เข้าใจหรือไม่สามารถมีส่วนร่วมได้เต็มที่ การตอบสนองที่แตกต่างกันนี้สะท้อนถึงความหลากหลายของพนักงานในแง่ของการปรับตัวและการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ประการที่สาม: การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะ หลังจากที่ใช้แบบวัดผลส่วนบุคคล (**Individual Scorecard**) ถูกกำหนดและนำไปใช้ พนักงานหลายคนแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงานและบริหารจัดการเวลาที่ดีขึ้น สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ การที่พนักงานสามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น การจัดการงานที่มีลำดับ

ขั้นตอนชัดเจนและการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้อย่างครบถ้วนเป็นผลมาจากความเข้าใจจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard และแบบวัดผลส่วนบุคคล (Individual Scorecard) มาใช้ และในขณะเดียวกันยังช่วยให้พนักงานมองเห็นจุดบกพร่องในการทำงานของตนเองและกระตุ้นให้ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ยิ่งไปกว่านั้น พนักงานหลายคนเริ่มมีการพัฒนาทักษะด้านการบริการลูกค้าโดยมีความใส่ใจในรายละเอียดมากขึ้น การตรวจสอบคุณภาพงาน และการจัดเตรียมบริการอย่างครบถ้วน ส่งผลให้การบริการมีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

ประการที่สี่: การเปลี่ยนแปลงในบรรยากาศการทำงานและความสัมพันธ์ในทีมเชิงบวก
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือพนักงานมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวกขณะทำงาน พนักงานมีการสนับสนุนซึ่งกันและกันซึ่งแสดงให้เห็นถึงความร่วมมือและความสามัคคีที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้นและพลังงานเชิงบวกที่เกิดขึ้นในทีมนั้นช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นในทุกส่วนขององค์กรเท่ากัน พนักงานบางคนยังคงทำงานในรูปแบบเดิมและไม่ได้แสดงการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในการทำงานของตนเอง สิ่งนี้อาจเกิดจากความเคยชินกับวิธีการทำงานเดิมหรือการขาดแรงจูงใจในการปรับปรุงวิธีการทำงาน

2. บทสรุปการถอดบทเรียนจากการประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เรียนรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่าย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการปรับตัวและการเรียนรู้จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การถอดบทเรียนจากการประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ที่ วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนอย่างมีระบบ การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหาร โดย Balanced Scorecard ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการปฏิบัติงานประจำวันโดยการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งสิ่งสำคัญในการประยุกต์ใช้คือ การสื่อสารแนวคิด Balanced Scorecard ในการช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างมิติต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อกันเป็นทอด ๆ การบรรลุเป้าหมายด้านการเงินขึ้นอยู่กับบริการลูกค้าที่ดี การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการพัฒนาทักษะพนักงาน เมื่อกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและพนักงานมีความสามารถมากขึ้น จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและ นำไปสู่การเติบโตทางการเงินอย่างยั่งยืน ด้วยการสื่อสารนี้จะทำให้พนักงานเห็นบทบาทของตนเองในกระบวนการนี้ได้อย่างชัดเจนและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

การประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ในองค์กร วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนดนี้ ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดซึ่งเป็นส่วนประกอบของ **Balanced Scorecard** ในการสร้างความชัดเจนในการดำเนินงาน แต่ยังครอบคลุมถึงการปรับเปลี่ยนความคิด กระบวนการทำงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจากการระดมความคิดในการกำหนดแบบวัดผลส่วนบุคคล (**Individual Scorecard**) เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถเข้าใจบทบาทของตนเองในองค์กรได้อย่างชัดเจนมากขึ้น **Balanced Scorecard** ยังมีประโยชน์ในการช่วยพนักงานเห็นภาพรวมขององค์กรและสามารถประเมินผลการทำงานของตนเองได้อย่างเป็นระบบ การสื่อสารภายในองค์กรก็ได้รับการเน้นย้ำเพื่อให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกันในทิศทางและเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุ ผลลัพธ์จากการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ถือว่าเป็นผลลัพธ์จากการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้ศึกษาและพนักงานทุกคน นอกจากนี้การประยุกต์ใช้ **Balanced Scorecard** ยังส่งผลให้เกิดการปรับปรุงวิธีการทำงานของพนักงานในทุกระดับ เสริมสร้างการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้พนักงานสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ และการทำงานเป็นทีมได้รับการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น และสร้างความสามัคคีในองค์กร

สุดท้ายนี้ บทเรียนที่สำคัญจากการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ใน วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด ที่ทำให้เกิดการพัฒนาในหลายด้านขององค์กร คือ การสร้างการมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น การสื่อสารอย่างชัดเจน และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ช่วยให้การบริหารจัดการกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานปรับตัวและพัฒนาการทำงานของตนเอง อีกทั้งการเสริมสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มความสามัคคีและสร้างพลังงานเชิงบวกที่ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กร ถึงแม้ว่ายังคงมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ทั่วถึงในพนักงานบางกลุ่มซึ่งเป็นการสะท้อนถึงความจำเป็นในการให้การสนับสนุนเพิ่มเติม เพื่อการจัดการกับความหลากหลายของพนักงานและการให้การสนับสนุนที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลจะช่วยให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างทั่วถึง การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องผ่านการใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปรับใช้แนวคิดนี้ในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาการถอดบทเรียนจากการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กรณีศึกษา วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด พบว่า ในช่วงขั้นตอนการวางแผนเครื่องมือจากการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** ช่วยให้องค์กรสามารถวางรากฐานในการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานในองค์กรให้เป็นระบบ เพราะว่าเครื่องมือ **Balanced Scorecard** นั้นช่วยแปลงกลยุทธ์ที่ซับซ้อนให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายผ่านการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ส่งผลให้

ทุกแผนกและพนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของ อมรศิริ ดิสสร (2559 : 64) ที่พบว่า ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จจากการนำแนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ในองค์กร อยู่ระดับมาก เนื่องจากช่วยทำให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน ทำให้ทราบถึงข้อมูลของกลยุทธ์ที่วางไว้นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ อีกทั้งยังสามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล ผลจากการประชุมที่มีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรส่งผลให้พนักงานมีความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับทิศทางและบทบาทของตนเองในองค์กรไปในทิศทางเดียวกันนั้น ซึ่งเป็นเพราะการสื่อสารที่ชัดเจนแก่พนักงานผ่านแนวคิด **Balanced Scorecard** ทำให้พนักงานสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และทำให้เข้าใจบทบาทของตนเองในที่มีส่วนสำคัญของการบรรลุเป้าหมายองค์กร โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 20) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิด **Balanced Scorecard** ไว้ว่าเป็นมากกว่าแค่เครื่องมือในการวัดและประเมินผล **Balanced Scorecard** เป็นเครื่องมือการจัดการที่มีบทบาทในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผ่านการวัดและประเมินผล ซึ่งช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการนำแนวคิด **Balanced Scorecard** มาประยุกต์ใช้ทำให้พนักงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับบทบาทและเป้าหมายของตนเองในองค์กร โดยการใช้แบบวัดผลส่วนบุคคล (**Individual Scorecard**) ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกัน ความตระหนักรู้ให้พนักงานมีบทบาทและความรับผิดชอบของพนักงานต่อการทำงานของตนเอง

จากผลการศึกษาพบว่าการใช้ **Balanced Scorecard** ส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคล พนักงานสามารถจัดการเวลาและลำดับความสำคัญของงานได้ดีขึ้น รวมถึงเสริมสร้างความร่วมมือในทีม การใช้ **Balanced Scorecard** ช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทของตนเองและเชื่อมโยงเป้าหมายของตนเข้ากับกลยุทธ์หลักขององค์กร ทำให้การทำงานมีความเป็นระบบ มีทิศทางชัดเจน และช่วยลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชนาด ทับครุฑ (2563 : 9) ที่พบว่า การนำแนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ในองค์กรชุมชน ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงาน และยังช่วยลดการสูญเสียทรัพยากรอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ งานวิจัยของ **Almohtaseb and Almahameed (2017 : 689)** ยังชี้ให้เห็นว่า การใช้ **Balanced Scorecard** ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการผลการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาการประยุกต์ใช้ **Balanced Scorecard** และแบบวัดผลส่วนบุคคล (**Individual Scorecard**) ได้ตอบรับความคาดหวังของพนักงานเนื่องจากการ หากมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานสิ่งที่มาเปลี่ยนแปลงควรมีแนวโน้มที่ดี โดยพนักงานส่วนมากให้ความคิดเห็นว่าการดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความรู้สึกร่วมกันและมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนขึ้นรวมถึงความสามัคคีในทีมดีขึ้น

และบรรยากาศการทำงานพัฒนาไปในทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cignitas (2022 : 110) ที่พบว่า การใช้ **Balanced Scorecard** มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ซึ่งจากการศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** ไม่เพียงแต่ช่วยเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังส่งเสริมให้พนักงานมีความเข้าใจบทบาทของตนเองชัดเจนมากขึ้น เกิดความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาองค์กร และทำให้บรรยากาศการทำงานภายในทีมพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นทั้งในระดับบุคคลและทีม ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

1.1 จากผลการศึกษาพบว่า การใช้ **Balanced Scorecard** ช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจในบทบาทและเป้าหมายของตนเองมากขึ้น รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นควรมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานก่อนการนำแนวทางหรือระบบใหม่มาใช้ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังการนำมาใช้ได้อย่างชัดเจน การสังเกตพฤติกรรมการทำงานเดิมจะช่วยให้มีข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบใหม่ ๆ ได้

1.2 จากผลการศึกษาพบว่าการใช้แบบวัดผลส่วนบุคคล (**Individual Scorecard**) มีส่วนช่วยในการให้พนักงานมีความเข้าใจในบทบาทและเป้าหมายของตนเองมากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสะท้อนความคิดเห็นที่แท้จริงในการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงแบบวัดผลส่วนบุคคล (**Individual Scorecard**) ให้เข้ากับการทำงาน ดังนั้นควรมีการใช้แบบสอบถามในการสอบถามความพึงพอใจในการใช้แบบวัดผลส่วนบุคคล (**Individual Scorecard**) นี้ กับพนักงานควบคู่กับการสัมภาษณ์ เนื่องจากเมื่อผู้สัมภาษณ์เป็นระดับหัวหน้า พนักงานอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นตามความจริงทั้งหมดหรืออาจไม่สามารถเล่าความคิดเห็นได้ครบถ้วน การใช้วิธีการที่หลากหลายจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุมและเป็นธรรมชาติมากขึ้น

1.3 จากผลการศึกษาพบว่าการใช้วงจรการศึกษา 2 วงจร ช่วยสะท้อนผลในการเก็บข้อมูลได้ในระดับหนึ่งโดยช่วยให้เห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในการวางรากฐานการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และแผนการดำเนินการได้ในเชิงบวก และยังเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันของพนักงานในองค์กร ดังนั้นควรมีการศึกษารวบรวมเชิงปฏิบัติการจาก 2 วงจร เป็น 3 วงจร ในการเพิ่มแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** นี้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้แนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ในองค์กรในธุรกิจประเภทอื่น ๆ ที่มีโครงสร้างการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจถึงการปรับแต่งและการยืดหยุ่นของ **Balanced Scorecard** ในบริบทที่หลากหลาย รวมถึงประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรที่แตกต่างกัน ในด้านความสามารถในการนำไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรมีการศึกษาลักษณะของการใช้ **Balanced Scorecard** ในองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เพื่อทำความเข้าใจว่าขนาดขององค์กรมีผลต่อการปรับใช้แนวคิดนี้อย่างไร การวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นนี้จะช่วยระบุความแตกต่างในประสิทธิภาพการนำไปใช้และการปรับแต่งเครื่องมือให้เหมาะสมกับขนาดขององค์กร

2.3 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการวางแผนและประเมินผลตามแนวคิด **Balanced Scorecard** เพื่อดูว่าการให้พนักงานมีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดส่งผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิภาพการทำงานอย่างไร ซึ่งจากประเด็นนี้จะช่วยระบุแนวทางในการเพิ่มความมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของการใช้ **Balanced Scorecard**

เอกสารอ้างอิง

- ธีรวัฒน์ หินแก้ว และ ชิตพล วิไลวาม. (2567). กลยุทธ์การตลาดธุรกิจโรงแรมในจังหวัดอุดรธานีเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน. *Journal of Spatial Development and Policy*. 2 (3), 27-38.
- นุชนาท ทับครุฑ. (2563). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรังโดยใช้แนวคิดในการบริหารจัดการ **Balanced Scorecard** Factors of Success in Trang Community Enterprise by the Use of **Balanced Scorecard**. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*. 12 (1), 1-10.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์, ยุทธนา แซ่เตียว, ยินดี ดิสสรานารอด จันทวงศ์ และ ญาดา ตรงตรง. (2548). *Individual Scorecard การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2567. แหล่งที่มา: <https://shorturl.at/9kQo4>
- วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์. (2558). การวิจัยเชิงปฏิบัติการ. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. 2 (1). 29-49.
- วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด. (2567). *ข้อมูลธุรกิจ*. อุดรธานี: วาสนาปาร์ค รีสอร์ท คำชะโนด.

- สุภางค์ จันทวานิช. (2561). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 24). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคลังจังหวัดอุดรธานี. (2566). รายงานประมาณการเศรษฐกิจจังหวัดอุดรธานี ปี 2566 และแนวโน้มปี 2567. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 ก.พ. 2567. แหล่งที่มา: <https://shorturl.asia/81mCZ>
- อติปต์ย์ คลี่สุนทร. (2556). การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard). *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2567. แหล่งที่มา: <https://shorturl.at/tJFpC>
- อมรศิริ ดิสสร. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*. 12 (1), 7-16
- Almohtaseb, A. A., Almahameed, M. A. (2017). *The Impact of Performance Management* International Review of Management and Business Research. 6 (2), 681-691.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Cignitas, C. P., (2022). *The Effect of Balanced Scorecard on Employee Wellbeing*. Canadian Center of Science and Education. 17 (3), 103-120.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Wiley.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton. (1996). *The balanced Scorecard: translating strategy into action*. United States of America.