

**การประยุกต์ใช้การวัดผลเชิงดุลยภาพในการบริหารจัดการงานกองคลัง
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม**

**Using the Balanced Scorecard for management in financial division,
Chandrakasem Rajabhat University**

**อนุวัฒน์ ภักดี¹ ปิ่นทอง บริสุทธิ์² และ อารมย์ ภู่งศ์อนันต์²
Anuwat Phakdee¹, Arom Phuponganun² and Pinthong Borisut²**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด องค์ประกอบสำคัญและรูปแบบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเครื่องมือ BSC ศึกษาปัญหาในด้านต่างๆ และยืนยันปัญหาที่เกิดขึ้นในกองคลัง รวมทั้งจัดทำรูปแบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (BSC) และประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของกองคลัง โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งประชากร คือ ผู้ใช้บริการกองคลังโดยสุ่มตัวอย่างมา 150 คน และบุคลากรภายในกองคลัง จำนวน 5 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการบันทึกภาคสนาม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงนำข้อมูลที่รวบรวมได้มารวมทั้งแนวคิดทฤษฎีวิเคราะห์ผลการวิจัย โดยใช้สถิติพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่กองคลังพบคือ ปัญหาด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งปัญหาการประเมินผล โดยนำปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นข้อมูลสนับสนุนเพื่อจัดทำรูปแบบการประเมินผล BSC ซึ่งประกอบด้วย มุมมองที่สำคัญ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งการนำไปปฏิบัติผู้วิจัยได้นำมุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโตไปปฏิบัติใน กองคลัง คือ โครงการฝึกอบรมบุคลากรที่ตรงกับสายงาน และโครงการจัดอบรมให้กับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการทดลองปฏิบัติ คือ ข้อจำกัดของจำนวนบุคลากรในเข้าร่วมการอบรมต่อครั้งและบุคลากรไม่สามารถถ่ายทอดความรู้และนำมาประยุกต์ใช้หลังจากการฝึกอบรมเป็นต้น นอกจากนี้บุคลากรกองคลังได้ทำการยืนยันผลการวิจัยร่วมกัน ซึ่งกองคลังสามารถนำรูปแบบการวัดผลเชิงดุลยภาพทั้ง 4 มุมมอง มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้แต่ผู้บริหารจะต้องทำการอบรมภายในเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจร่วมกันมากยิ่งขึ้นและให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งต้องการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานและเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการดำเนินงานของกองคลัง

คำสำคัญ: การวัดผลเชิงดุลยภาพ กองคลัง

¹ นักวิชาการเงินและบัญชี กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม

² พนักงานพิมพ์ดีด ส.3 กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม

Abstract

This research is using the Balanced Scorecard in the financial division. The objective is to study the concept and model, and process using the balanced scorecard in the financial division by action research. This Methodology was mainly applied for the theory and concern research, Interview, Questionnaire, and field notes. The Population of This study is number random of customer 150 and number employee 5.

The research indicates that problem divisions are operation process, employee, information, and evaluation. The problems are support data that establish four BSC perspectives, which include Financial, Customer, Internal Process, and Learning and Growth. The researcher is selecting the Learning and Growth perspective for action, by training employees on the field and creating a training program for the institution. Observations indicate that there are problems, there are a limited number of employees that can be trained; there are problems transferring knowledge after training and problems applying the training to the operation process of the division. The solutions are to summarize the training and improvement methods in the operations process.

In conclusion, the Financial division can achieve the key objectives of the project, but can't achieve the goal of the project, because of a limited amount of trial times. However the employee division can confirm research results indicate that using the Balanced Scorecard and four perspectives apply to the operation process in the division. Moreover, the division can transfer the strategy into action and increase the efficiency and effectiveness of operation in the financial division as well as prepare for the evaluation.

Keywords: Financial division, Balanced scorecard

บทนำ

ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการแข่งขันทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งประเทศต่างๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนาการบริหารงานในระดับ จุลภาคและมหภาค โดยมีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ชัดเจน แม่นยำ รวดเร็ว เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สามารถ วัดผลเป็นรูปธรรมได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็น ขั้นตอนหนึ่งของการจัดการ ซึ่งทุกองค์กรให้ความสำคัญ เพราะทำให้ทราบถึง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรค เพื่อวางแผนและกำหนดแนวทางแก้ไข เพื่อประสิทธิภาพในการจัดการมากขึ้น

การนำระบบ BSC มาใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติราชการในต่างประเทศในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา พบว่ามีทั้งผลดีและผลเสีย ดังนั้นการนำ ระบบ BSC มาใช้กับระบบการบริหารราชการของไทย จึงมีปัญหาว่าจะสามารถนำตัวแบบ BSC มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการประสพผลสำเร็จหรือไม่

ในขณะที่บริบทของประเทศไทยมีความแตกต่างกับต่างประเทศหลายประการ อาทิเช่น ทัศนคติ ค่านิยมของข้าราชการ และของประชาชน วัฒนธรรมการทำงาน ฯลฯ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการพลเรือน : 2554)

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในกองคลัง คือ ปัญหาการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกองคลังไม่มีรูปแบบการวัดผลที่ชัดเจนและไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง เพราะกองคลังใช้รูปแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น ซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญกับส่วนงานต่างๆ ในกองคลัง และส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลเมื่อสิ้นรอบการประเมินโดยการใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินเป็นหลักเพื่อนำผลไปใช้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือน ซึ่งส่งผลให้ผลการประเมินไม่สามารถระบุความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลงานดีเด่น ปานกลาง และต่ำกว่ามาตรฐาน รวมทั้งไม่สามารถระบุความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลงานของกองคลัง นอกจากนั้นการประเมินผลแบบเดิมยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพประสิทธิผล และความพึงพอใจในการให้บริการ

จากปัญหาดังกล่าวนี้ ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา การประยุกต์ใช้การวัดผลเชิงคุณภาพ (BSC) กับกองคลัง ซึ่ง เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดผลที่มีความสอดคล้องของแต่ละมุมมอง รวมทั้งขจัดการใช้ดุลพินิจของผู้ประเมิน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ยังเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการปรับปรุงในหน่วยงานทุกระดับตั้งแต่ กอง ฝ่าย และงาน นอกจากนี้กองคลังมีบทบาทหลักและมีหน้าที่โดยตรงในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ดังนั้นการวิจัย

ครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อการกำหนดแนวทางในการประยุกต์ใช้ รวมทั้งปรับปรุงระบบและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ BSC

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิด องค์ประกอบสำคัญ และรูปแบบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเครื่องมือ BSC
2. เพื่อศึกษาปัญหาในด้านต่างๆ และยืนยันปัญหาที่เกิดขึ้นในกองคลัง
3. เพื่อจัดทำรูปแบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ (BSC)
4. เพื่อประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของกองคลัง มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหารกองคลัง อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ประจำปี 2554 และกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น 3 กลุ่ม โดยใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา กลุ่มละ 50 คน คือ

1. อาจารย์
2. เจ้าหน้าที่ภายในมหาวิทยาลัย
3. นักศึกษาภายในมหาวิทยาลัยและกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการกองคลัง และบุคลากรภายในกองคลัง

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. **ตัวแปรต้น** คือ การวัดผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) 4 มุมมอง

2. ตัวแปรตาม คือ

2.1 รูปแบบการประเมินผล
การปฏิบัติงานของคลัง

2.2 การออกแบบตัววัดผล

วิธีดำเนินการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือ
จากแนวคิดที่ได้ศึกษาตามทฤษฎี เอกสาร และ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูล ซึ่ง
ประกอบด้วย

1.1 แบบสัมภาษณ์ (Interviews)
โดยกำหนดคำถามล่วงหน้า

1.2 แบบสอบถาม (Questionnaire)
นำมาหาความน่าเชื่อถือ และหาค่า IOC โดยนำข้อ
ที่มีค่าต่ำกว่า 0.50 ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อ
ขอคำแนะนำเพิ่มเติม จากนั้นนำไปทดสอบ และ
นำมาหาค่าความเที่ยง โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา
คอนบาช ถ้าค่าความเที่ยงตรงไม่ต่ำกว่า 0.70
ถือว่าเครื่องมือมีคุณภาพ ซึ่งจกผลจากการทดสอบ
ได้ผล เท่ากับ 0.917

1.3 การบันทึกภาคสนาม

1.4 การประชุมร่วมกันโดยผู้วิจัยได้
สร้างเครื่องมือจากแนวคิดที่ได้ศึกษาตามทฤษฎี
เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบ
สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตทำการ
สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย

2. การบันทึกภาคสนาม (Field Note) ซึ่งจด
บันทึกการปฏิบัติงานและการดำเนินงานตามสภาพที่
เห็นโดยไม่แสดงความคิดเห็นส่วนตัว โดยที่ผู้วิจัยใช้วิธี
สังเกตการปฏิบัติงานแบบไม่มีส่วนร่วม และทำการ
จดบันทึก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจาก
แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยขอความร่วมมือจาก
ผู้ใช้บริการกองคลัง ในการตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม
วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหา
ค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria)
อ้างอิงใน วัน เดชพิชัย (2535:531-532) และส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบ
สัมภาษณ์ แบบบันทึกการประชุม และการบันทึก
ภาคสนาม (Field Note) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา
(Content analysis) และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า แนวคิด
ของ BSC เกิดมาจากการพัฒนาเครื่องมือ
ประเมินผล การปฏิบัติงานแบบเดิม และ
เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมด้าน
ต่างๆ มากขึ้น นอกจากนั้น BSC ยังเป็นเครื่องมือที่
ใช้บริหารจัดการในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่
การปฏิบัติ รวมถึงการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ในระยะเวลาต่อมา

ส่วนองค์ประกอบที่สำคัญมี 4 มุมมอง
ดังต่อไปนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial
Perspective) โดยเน้นด้านการเงิน ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับ
การเพิ่มขึ้นของรายรับ การลดต้นทุนและเพิ่ม
ประสิทธิผล การใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์ และ
การลดความเสี่ยงทางการเงิน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer
Perspective) ในมุมมองนี้ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์
ในการสร้างความพึงพอใจ และเพิ่มจำนวนลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการภายในของ
ธุรกิจ (Internal-Business Process Perspective)
มุมมองด้านนี้จะต้องสัมพันธ์และเกี่ยวโยงใน
เชิงเหตุและผลกับ ด้านการเงิน และด้านลูกค้า

เพื่อการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (Leaning and Growth Perspective) มุมมองด้านนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากต่ออนาคตขององค์กรเพราะเป็นพื้นฐานขององค์กรและเป็นตัวขับเคลื่อนที่จะทำให้เกิดมุมมองด้านต่างๆ ทุกด้านโดยการสร้างความสามารถของพนักงาน ระบบแรงจูงใจ การกระจายอำนาจ และการปรับตัวให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

อย่างไรก็ตามภายใต้แต่ละมุมมองต้องประกอบด้วย กลยุทธ์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด รวมทั้งจัดทำแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และตัววัดผล

ปัญหาที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ คือ ปัญหาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ถ้าค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00–3.00 ถือว่าเป็นปัญหา ซึ่งส่วนใหญ่พบปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการแนะนำขั้นตอนการใช้บริการ การประชาสัมพันธ์ข่าวสาร การดาวน์โหลดแบบฟอร์มและเอกสารต่างๆ ในเว็บไซต์ ตลอดจนกองคลังไม่มีจุดรับเรื่องราวร้องทุกข์ และคำปรึกษา รวมทั้งคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งผู้ให้บริการส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนั้นปัญหาที่พบจากการวิจัยซึ่งเกิดจากกระบวนการดำเนินงานกองคลังมีดังนี้ คือ

- 1) ปัญหาด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในกองคลัง ซึ่งเกิดความล่าช้าในการทำเอกสารเบิกจ่ายเงินรายได้และเงินงบประมาณแผ่นดินของบุคลากรกองคลัง
- 2) ปัญหาด้านบุคลากรกองคลังพบว่าบุคลากรยังไม่มี ความเข้าใจในระเบียบที่ใช้ปฏิบัติงาน ขาดทักษะ และการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดจนไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 3) ปัญหาด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสารใน เว็บไซต์

4) ปัญหาด้านการประเมินผลพบว่าผู้บังคับบัญชาของคลังใช้ดุลยพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจ รวมทั้งปฏิบัติงานไม่เกิดประสิทธิภาพ

สำหรับการจัดรูปแบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (BSC) ผู้วิจัยได้นำปัญหาที่พบทั้งหมดเป็นข้อมูลสนับสนุนสำหรับจัดทำ BSC ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งกองคลังมีดังต่อไปนี้

1.1 จุดแข็ง

1.1.1 การนำระบบ MIS เข้ามาใช้ในการดำเนินงานกองคลัง

1.1.2 กองคลังมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 จุดอ่อน

1.2.1 บุคลากรภายในกองคลังยังขาดความรู้ความเข้าใจระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2.2 กองคลังมีนโยบายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน

1.3 โอกาส

1.3.1 มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการพัฒนาระบบ MIS

1.3.2 ภาครัฐมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติงานตลอดปีงบประมาณ

1.4 อุปสรรค คือ นโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ คือ “ควบคุมการบริหารจัดการด้านการคลังให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้หลักธรรมาภิบาล”

3. ร่วมกันกำหนดพันธกิจ ดังนี้

3.1 ปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ เกี่ยวกับการคลังอย่างเคร่งครัด

3.2 วางระบบการทำงานให้เป็นขั้นตอน และรวดเร็ว สามารถตรวจสอบได้

3.3 ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

3.4 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ

3.5 เป็นศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย

3.6 นำระบบการควบคุมภายในมาใช้สำหรับการดำเนินงานกองคลังเพื่อป้องกันความเสี่ยง

4. การกำหนดกลยุทธ์กองคลัง ซึ่งได้แบ่งเป็นแต่ละด้านดังนี้

4.1 กลยุทธ์ด้านบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ

4.2 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ พัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพ

4.3 กลยุทธ์ด้านการให้บริการ คือ สร้างความประทับใจ และสร้างประสิทธิภาพในกระบวนการบริการ

4.4 กลยุทธ์ด้านการเงิน คือ ใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. ร่วมกันกำหนดเป้าหมายดังต่อไปนี้

5.1 บุคลากรภายในต้องเข้าร่วมการอบรม 3 ครั้งต่อปี

5.2 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (MIS) ปีละ 1 ครั้ง

5.3 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอยู่ในระดับมาก ร้อยละ 80 ของผู้ให้บริการทั้งหมด

5.4 ควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณร้อยละ 90 ของแผนงบประมาณ

6. การกำหนดตัววัดผล ซึ่งมีดังนี้

6.1 ตัววัดผลสำหรับกลยุทธ์ด้านบุคลากร เช่น จำนวนครั้งในการฝึกอบรม จำนวนครั้งการจัดอบรมให้กับหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย และจำนวนครั้งในการศึกษาดูงาน

6.2 ตัววัดผลสำหรับกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น จำนวนครั้งในการพัฒนาระบบสารสนเทศ จำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และจำนวนครั้งการปรับปรุงข้อมูลข่าวสารในเว็บไซต์

6.3 ตัววัดผลสำหรับกลยุทธ์ด้านบริการ เช่น อัตราความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และจำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับ

6.4 ตัววัดผลสำหรับกลยุทธ์ด้านการเงิน เช่น อัตราการใช้จ่ายตามงบประมาณที่ได้รับ และอัตราการลดลงของต้นทุนภายในกองคลัง

7. กำหนดมุมมองตามทฤษฎี Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ

7.1 มุมมองด้านการเงิน

7.2 มุมมองด้านลูกค้า

7.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

7.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ซึ่งภายใต้ของแต่ละมุมมองต้องประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน

สำหรับผลจากการนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้เลือกมุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโตในการนำมาปฏิบัติในกองคลัง คือ โครงการฝึกอบรมบุคลากรที่ตรงกับสายงาน เช่น

1. บุคลากรงานงบประมาณ ได้เข้าร่วมโครงการอบรมเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ

2. บุคลากรงานการเงิน ได้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเบิกจ่ายในระบบ GFMS

3. บุคลากรงานบัญชี ได้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีภาครัฐ เป็นต้น นอกจากนั้นสำหรับโครงการจัดอบรมให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งงานพัสดุได้จัดโครงการอบรมให้ความรู้กับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการเบิกจ่ายพัสดุ

ผลจากการสังเกตการณ์ ผู้วิจัยได้พบปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติตามโครงการอบรมคือ

1. โครงการฝึกอบรม มีข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนการรับบุคลากรเข้าร่วม
2. บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการอบรมไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ
3. บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ

3.1 หาโครงการอบรมจากหน่วยงานอื่น ซึ่งเนื้อหาต้องตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ

3.2 หลังจากได้ร่วมโครงการฝึกอบรมแล้ว บุคลากรต้องจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับจากการอบรมครั้งนั้น

3.3 จัดทำแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานทุกครั้งหลังจากเข้าร่วมโครงการอบรม

ผลจากการสะท้อนผล คือนำตัวชี้วัดที่กำหนดไว้มาใช้วัดผลการดำเนินโครงการในมุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโตเพื่อสะท้อนผลงาน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. การเพิ่มทักษะของบุคลากรภายในกองคลัง
2. การสร้างวัฒนธรรมกองคลังโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ
3. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ดีเพื่อรองรับการใช้งาน ซึ่งการสะท้อนผลแต่ละโครงการมีดังนี้

3.1 การเข้าร่วมโครงการอบรมของบุคลากรที่ตรงกับสายงาน พบว่าบุคลากรสามารถเข้าร่วมอบรม 1 ครั้งภายในระยะเวลา 2 เดือน ซึ่งสามารถบรรลุตัวชี้วัดแต่ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย

3.2 โครงการจัดอบรมให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย พบว่ากองคลังสามารถบรรลุตัวชี้วัดและเป้าหมาย

3.3 การจัดทำองค์ความรู้แต่ละส่วนงานภายในกองคลัง พบว่ากองคลังสามารถบรรลุตัวชี้วัดแต่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบและยืนยันเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้และจัดทำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกองคลัง พบว่าแนวทางการประเมินผลตามทฤษฎี Balanced Scorecard สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกองคลังและเป็นแนวทางที่มีประโยชน์ รวมทั้งมีการวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และ BSC ยังส่งผลให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น จากการตรวจสอบรูปแบบการประเมินผล พบว่ากองคลังสามารถปฏิบัติงานตามรูปแบบการประเมินผลตามทฤษฎี BSC ทั้ง 4 มุมมอง โดยถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรภายในทราบรวมทั้งประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งจากผลการทดลองพบว่ากองคลังสามารถปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้ ตลอดจนส่งผลให้สามารถบรรลุพันธกิจ กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ของกองคลัง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ปัญหา ด้าน กระบวนการ และการปฏิบัติงาน พบว่ากองคลังมีความล่าช้าเกิดขึ้น

ในกระบวนการปฏิบัติงาน จากปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งหมดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในมุมมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจแต่กองคลังได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แก้ปัญหาในกระบวนการดำเนินงาน สำหรับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทำให้เกิดความรวดเร็วและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan และ Norton (1996) ที่กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีในองค์กรถือว่ามีผลสำคัญระดับพื้นฐาน ซึ่งความทันเวลาและความเป็นปัจจุบันของข้อมูลมีความสำคัญต่อองค์กร และการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

ปัญหาด้านบริการและความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 1.00-3.00 ถือว่าเป็นปัญหาซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากการให้บริการข้อมูลข่าวสารในเว็บไซด์ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจ ซึ่งในปัจจุบันความทันเวลาของข่าวสารถือว่ามีผลสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและเป็นการสร้างความประทับใจ ในมุมมองด้านลูกค้า ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกธุรกิจ และการบริการที่ดีจะช่วยผูกใจลูกค้าไว้ได้ในระยะยาวและเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวว่า องค์กรหรือบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ และกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี

ปัญหาด้านบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคในการ จากปัญหาที่พบจะส่งผลให้บริหารงานของผู้บริหาร การดำเนินงานของกองคลังขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่โดยจัดทำแผนการฝึกอบรมขึ้น และนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาใช้ เพื่อ

เป็นแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมถึงสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่เรียนรู้งานเพื่อสร้างทักษะที่หลากหลายและผลที่ได้ คือ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan และ Norton(1996) กล่าวว่า ความสามารถของพนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จากหลักการที่ว่า ทักษะการมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร จึงต้องพิจารณาในเรื่องต่างๆ ของทักษะการมนุษย์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 21) กล่าวว่า การเพิ่มทักษะของพนักงาน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ปัญหาของคลังขาดตัววัดผลเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินต้องมีเทคนิคและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมทำให้รู้ถึงความสามารถของเจ้าหน้าที่ ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์ (2550:14) กล่าวว่า ระบบของการประเมินผลทำให้เกิดความยุติธรรม มีเหตุมีผล เป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับคุณลักษณะงาน สำหรับการกำหนดตัววัดผลสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎี Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น การจัดทำรูปแบบ BSC และนำไปประยุกต์ใช้ พบว่ารูปแบบดังกล่าวเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในกองคลังซึ่งบุคลากรยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าว ผู้บริหารกองคลังต้องจัดอบรมหรือประชุมร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และต้องมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan และ Norton

(1996) กล่าวว่า การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ นั้นเป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กรให้เกิดประสิทธิผล ทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาและความรับผิดชอบที่เกิดจากการดำเนินงานได้ ตลอดจนทำให้ BSC เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ

1. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากรควรศึกษาระบบงานเพื่อให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไขรวมทั้งวางระบบงานที่มีปัญหาใหม่ให้ชัดเจน
2. ด้านการบริการลูกค้า ผู้ให้บริการควรมีกล่องแสดงความคิดเห็นและแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ใช้บริการประเมินผลการรับบริการ และนำผลไป

ปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านลูกค้า

3. ด้านบุคลากร ควรส่งเสริมให้บุคลากรฝึกอบรมเพิ่มเติมและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

4. การขาดตัววัดผล ควรทำความเข้าใจร่วมกันทั้งกองคลังเกี่ยวกับตัววัดผลที่จะนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทบทวนปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของกองคลัง เพราะวาลิ่งเหล่านั้นจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงถ้าบุคลากรภายในองค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามได้
2. ควรเลือกศึกษาโดยใช้แบบสำรวจเชิงลึกควบคู่กันเพื่อให้ทราบปัญหาที่แท้จริง

บรรณานุกรม

- दन्य तेहनपुन. (2542). **ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ไทยเจริญการพิมพ์.
- พลุ เตชะรินทร์. (2544). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2545). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____. (2546). **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์ และ ชีรยุส วัฒนาศุภโชค. (2545). **ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรมและระบบการวัดผลคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด.
- เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์. (2550). **“การศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยใช้เครื่องมือ บาลานซ์ สกอร์การ์ด: กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์”**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศาสตร์ คณะการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2554). **คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Harvard Business School Press.