

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงาน ในการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานมาใช้ในการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยการศึกษาลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศึกษาวิธีการเก็บข้อมูลและการรายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน ใช้ข้อมูลการดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 – 31 มีนาคม 2545 เพื่อศึกษาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัด 7 วัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อให้การบริการด้านการรับ – จ่ายเงิน
2. เพื่อการบริหารเงินคงคลังให้เหมาะสม
3. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค)
4. เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
6. เพื่อให้มีการควบคุมดูแลการเรียกเก็บเงินตามเช็คผลประโยชน์
7. เพื่อเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามนโยบายของกรม

โดยอ้างอิงจากทฤษฎี Balanced Scorecard ในมุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) ซึ่งสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้นำวิธีการประเมินผลของทฤษฎี Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้ศึกษาวิสัยทัศน์ของสำนักงานคลังจังหวัดและเกิดการยอมรับร่วมกันรวมถึงการเห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จนทำให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์แล้วทำให้ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจะต้องร่วมกันกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในรูปของการเงิน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดเป็นสำคัญ และหลังจากทำการประเมินผลแล้วจะต้องแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบเพื่อช่วยกันปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ภาพยิ่งขึ้น และสำหรับวิธีการประเมินผลที่สำนักงานคลังจังหวัดใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน คือ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach)

ผลที่ได้รับจากการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนกับเกณฑ์วัดผลประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนใช้ในการประเมินผล สามารถประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อให้การบริการด้านการรับ - จ่ายเงินให้กลุ่มเป้าหมายเป็นไปด้วยความรวดเร็ว เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัด คือ ระยะเวลาโดยเฉลี่ยในช่วงระยะเวลาปกติ การตรวจอนุมัติฎีกาทั่วไป รวมทั้งการรับเงินตามใบนำส่งไม่เกิน 1 วันทำการนับจากวันรับเอกสาร ซึ่งสามารถแสดงผลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ว่าสามารถตรวจอนุมัติฎีกาได้ในระหว่าง 0.03, 0.02 และ 0.01 วันทำการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีมาก
2. วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อการบริหารเงินคงคลังให้เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการภายในเขตท้องที่รับผิดชอบ ตัวชี้วัด คือ เงินคงคลังโดยเฉลี่ยในเดือนปกติเปรียบเทียบกับวงเงินเก็บรักษาซึ่งสามารถแสดงผลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ว่ามีวงเงินเก็บรักษาโดยเฉลี่ยในเดือนปกติเมื่อเปรียบเทียบกับวงเงินเก็บรักษามากกว่าร้อยละ 120 ในทุกเดือนจึงมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงและพอใช้
3. วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ที่ถูกต้อง ตัวชี้วัด คือ ระยะเวลาในการจัดส่งงบการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ให้คลังเขต ตามเวลาที่กำหนดภายใน 3 วันทำการของเดือนถัดไปซึ่งสามารถแสดงผลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ว่าสามารถจัดส่งงบการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ให้คลังเขตได้ภายใน 1 วันทำการของเดือนถัดไป จึงมีผลการดำเนินงานในระดับดีมาก
4. วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัด คือ ระยะเวลาในการจัดส่งงบการเงินชุดส่วนราชการให้คลังเขต ตามเวลาที่กำหนดภายใน 4 วันทำการของเดือนถัดไปซึ่งสามารถแสดงผลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ว่าสามารถส่งงบการเงินชุดส่วนราชการให้คลังเขตได้ในเวลามากกว่า 4 วันทำการของเดือนถัดไปเป็นจำนวน 4 เดือน จึงมีผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุง และส่งได้ภายใน 4 วันทำการของเดือนถัดไปจำนวน 1 เดือน มีผลการดำเนินงานปกติ และภายใน 1 วันทำการของเดือนถัดไปจำนวน 1 เดือน มีผลการดำเนินงานในระดับดีมาก

5. วัตถุประสงค์ที่ 5 เพื่อให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตัวชี้วัด คือ รายงานตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ มีความถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ซึ่งสามารถแสดงผลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ว่ามีคะแนนจากการดำเนินงานของ กบข.มากกว่าร้อยละ 90 จำนวน 4 เดือน มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก และได้คะแนนจากการดำเนินงานของ กบข. น้อยกว่าร้อยละ 90 จำนวน 2 เดือน มีผลการประเมินอยู่ในระดับที่จะต้องปรับปรุง
6. วัตถุประสงค์ที่ 6 เพื่อให้มีการควบคุมดูแลการเรียกเก็บเงินตามเช็คผลประโยชน์อย่างเคร่งครัด ตัวชี้วัด คือ รายงานผลการตรวจสอบของสำนักงานคลังเขตถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ซึ่งสามารถแสดงผลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ว่ามีผลการตรวจสอบของสำนักงานคลังเขตมากกว่าร้อยละ 80 ทุกเดือน จึงมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก
7. วัตถุประสงค์ที่ 7 เพื่อเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามนโยบายของกรม ตัวชี้วัด คือ รายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามร้อยละที่กรมบัญชีกลางกำหนดซึ่งสามารถแสดงผลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ว่าในไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 2 สามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณได้มากกว่าร้อยละที่กรมกำหนดจึงมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

จากการประเมินผลตามวัตถุประสงค์ทั้ง 7 วัตถุประสงค์ของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยศึกษาการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทำให้สามารถสรุปผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ว่าสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แสดงให้เห็นว่าสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะมีบางวัตถุประสงค์ที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแต่ก็สามารถทราบได้ว่ามีข้อผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นและจะต้องแก้ไขในเรื่องใด และเนื่องจากเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรไม่ใช่การประเมินผลตัวบุคคลทำให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนทุกระดับจะต้องให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงาน ในการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่ามีปัจจัยบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อการศึกษา ผู้ศึกษาขอเสนอความคิดเห็นต่ออุปสรรคที่พบและมีข้อเสนอแนะในการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงาน ดังนี้

1. สำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นหน่วยงานของรัฐบาล สังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งจะเห็นได้ว่าในการปฏิบัติงานบางกรณีขาดความคล่องตัว และถูกกำหนดด้วยกฎหมายและระเบียบการบริหารงานซึ่งเป็นระเบียบที่ถือปฏิบัติกันมาเป็นเวลานาน ในบางกรณีอาจไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ในสภาพสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมทั้งการตัดสินใจบางอย่างคลังจังหวัด ไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องผ่านความเป็นชอบจากกรมบัญชีกลางก่อน จึงทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ได้
2. ก่อนที่จะนำระบบการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงาน มาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน ข้าราชการและลูกจ้างทุกคนจะต้องมีความเข้าใจและยอมรับแนวคิดในการประเมินผลดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน
3. การวัดประสิทธิภาพของงานจะใช้ได้ผลดี จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพราะถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญและไม่นำผลการประเมินประสิทธิภาพงานไปใช้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานเลย
4. การวัดประสิทธิภาพของงานจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อมีการนำมาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีการทบทวนและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในระยะแรกควรมีการทบทวนผลเป็นรายเดือนเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไข ได้ทันทีหากพบปัญหาหรือข้อผิดพลาด และควรมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารงานกับผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
5. การวัดประสิทธิภาพของงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ของเจ้าหน้าที่ในองค์กรซึ่งมีความยุติธรรมและเสมอภาคแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
6. การประเมินผลการดำเนินงานจะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงานและสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้ ซึ่งจะมีผลในการเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในการพยายามร่วมมือกัน ในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. การวัดประสิทธิภาพของงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและตรงตามความต้องการของเจ้าหน้าที่แต่ละหน้าที่และแต่ละสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทำให้ผู้ถูกประเมินมีความรู้สึกเชื่อมั่นในผลการประเมินและทำให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บริการลูกค้าประสงค์ขององค์กร

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University