

การประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด

Balance Scorecard for the Performance Evaluation of Songkhla Police Savings
Cooperative Limitedดาบตำรวจ ประสิทธิ์ ลอยวิสุทธิ (POL.SEN.SGT.MAJ. Prasit Loywisut)¹สุรียา เหมตะศิลาป (Suriya Hemthasilp)²ณัชชา มหปญญานนท์ (Natcha Mahapunyanon)³

บทคัดย่อ

การประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ใน 4 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านสมาชิก และเพื่อศึกษาปัญหา ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด เครื่องมือในการประเมินประกอบด้วยแบบประเมิน 4 ฉบับ คือแบบประเมินความพึงพอใจ การให้บริการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด แบบประเมินมุมมองด้านกระบวนการภายใน แบบประเมินมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และแบบประเมินมุมมองด้านการเงิน และแบบสัมภาษณ์ 4 ฉบับ คือแบบสัมภาษณ์มุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์ แบบสัมภาษณ์มุมมองด้านกระบวนการภายใน แบบสัมภาษณ์มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และแบบสัมภาษณ์มุมมองด้านการเงิน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกสหกรณ์

ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด จำนวน 407 คน

ผลการประเมินพบว่ามุมมองที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่คุณเชี่ยวชาญกำหนด คือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน สำหรับมุมมองที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่คุณเชี่ยวชาญกำหนดคือมุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์ แสดงว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ยังไม่สามารถพัฒนาระบบการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดความสมดุลได้ทั้งองค์กร ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้สหกรณ์บริหารงานให้มีประสิทธิภาพทั้งองค์กร จะทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่อไป

คำสำคัญ แบบดุลยภาพ : Balanced Scorecard, การประเมิน : Evaluation

¹มหาบัณฑิต หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมิน คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ

²อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการประเมินผลและวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ : ประสานที่ปรึกษา

³อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการประเมินผลและวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ : กรรมการที่ปรึกษา

ABSTRACT

The purposes of this research were to employ the Balance Scorecard to evaluate the performance of Songkhla Police Savings Cooperative Limited in 4 aspects: financial aspects, internal process aspects, learning and development aspects and membership aspects, and to examine problems, suggestions and guidelines for improvement of the performance of Songkhla Police Savings Cooperative Limited. The research comprised 2 types of instrument; 4 sets of evaluation forms including evaluation form of satisfaction on service provided by Songkhla Police Savings Cooperative Limited, internal process aspects, learning and development aspects, and financial aspects; 4 sets of interview forms consisting of interview forms on membership aspects, internal process aspects, learning and development aspects and financial aspects. The samplings were 407 individuals including committees, staff and members of Songkhla Police Savings Cooperative Limited.

The results of the research indicated that the aspects passed the criteria by the specialists were the internal process aspects, the learning and development aspects and the financial aspects. However, the membership aspect could not pass the criteria set by the specialists. As seen, Songkhla Police Savings Cooperative Limited could not develop the operational system with optimum efficiency and equilibrium in the whole organization. Therefore, it is necessary to

effectively improve the organizational administration of Songkhla Police Savings Cooperative Limited to accomplish the required objectives.

ภูมิหลัง

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญ ก่อตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ แก่สมาชิกซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจในจังหวัดสงขลา การบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและตามนโยบายของคณะกรรมการสหกรณ์ ที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิก มีวาระการดำรงตำแหน่งวาระละ 2 ปี และสามารถดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ ไม่เกิน 2 วาระ

การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

มาจะให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเลขหรือกำไรเป็นสำคัญ โดยละเลยกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่สมาชิกหรือสิ่งที่มีใช้ตัวเงิน ทั้งที่สิ่งเหล่านั้นมีความจำเป็นต่อสมาชิกเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมและสร้างความไม่พอใจให้แก่สมาชิกพอสมควร การให้ความสำคัญกับกำไรดังกล่าวทำให้สหกรณ์มองเห็นแต่ผลลัพธ์โดยไม่คำนึงถึงสาเหตุ กว่าที่จะทราบถึงผลลัพธ์ก็มักจะเป็นสิ้นปี หากมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างปีอาจจะสายเกินไปที่จะแก้ไขได้ การบริหารงานของสหกรณ์โดยมุ่งหวังแต่กำไรดังกล่าวนี้ทำให้สหกรณ์

ได้รับการดำเนินจากสมาชิกโดยเฉพาะในการประชุมประจำสามัญประจำปีเสมอมา และยิ่งปัจจุบันนี้สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันกันมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาระบบต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอย่างเร่งด่วน ซึ่ง สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2547 : 35) กล่าวว่า การแข่งขัน ได้ทวีความรุนแรงทุกขณะอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัว ปรับภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ องค์กรคงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนไม่แน่นอนและยากที่จะคาดหมายได้ และที่สำคัญคือ คู่แข่งทั้งคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม ทั้งคู่แข่งปัจจุบันและคู่แข่งที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต

การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสงขลา จำกัด ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและความไม่แน่นอนทั้งสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม จึงจำเป็นจะต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกันไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารหรือการบริการ เพื่อให้สมาชิกได้รับการบริการที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งในการที่สหกรณ์จะปรับปรุงหรือพัฒนาระบบต่าง ๆ ได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือจะต้องมีการประเมินศักยภาพขององค์กรว่ามีจุดเด่น จุดด้อยในด้านใดบ้าง เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่ถูกต้อง ซึ่ง ฌรัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา. (2546 : 23) กล่าวในกระบวนการบริหารหรือการดำเนินการใด ๆ ก็ตามจะต้องมีขั้นตอนของการประเมินอยู่ด้วยเสมอ

ในการประเมินการดำเนินงานองค์กรนั้น นับเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหารที่สำคัญ เนื่องจากทำให้ผู้บริหารทราบว่

องค์กรมีสภาพการดำเนินงานเป็นอย่างไร มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร สามารถหาแผนพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งโดยสรุปแล้วการประเมินมีความสำคัญ ดังนี้

1. ทำให้องค์กรรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดใด หรือสถานการณ์ในขณะนั้น จะเป็นข้อมูลช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารตนเองได้ดั้นนั้นต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งขันและสภาพแวดล้อม

2. ในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะต้องรู้จักจุดเริ่มต้นหรือสภาวะปัจจุบันรวมทั้งผลการเปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ล้วนได้จากการประเมินทั้งสิ้น

3. หากมีงานใดได้มีการวัดประเมินแล้ว ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินงานนั้นจะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นในการทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น และมีเป้าหมายของงานที่ชัดเจน (กันยา อัครอารีย์. 2545 : 2)

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการประเมินการดำเนินงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในส่วนขององค์กรภาครัฐนั้นได้มีการปฏิรูประบบบริหารราชการตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management) ที่เน้นการทำงานที่ยึดผลลัพธ์ เป็นหลัก วัดผลลัพธ์ และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based management) มีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวบ่งชี้อย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อยืนยันความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน ปัจจัยหลักในการทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบ

ผลสำเร็จคือการมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลการเงิน ระบบบัญชีที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ จะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. 2541 :17)

การบริหารงานยุคปัจจุบันมักมีคำกล่าวที่ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มักจะเป็นองค์กรที่ทำการประเมินหรือวัดผลการปฏิบัติงาน (performance measurement) เป็นประจำ ซึ่งการวัดผลการประเมินหรือวัดผลการปฏิบัติเป็นประจำจะทำให้รู้จักองค์กรในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร จะต้องแก้ไขและพัฒนาส่วนใดบ้างเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน (วิฑูรย์ สิมะโชติ. 2545 : 79) ดังนั้นทุกองค์กรควรจะมีการประเมินผลการดำเนินงานจากตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดขึ้น อย่างสอดคล้องกับนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กร เพราะหากองค์กรไม่สามารถประเมินการดำเนินงานได้ก็เท่ากับว่าองค์กรไม่สามารถบริหารงานและพัฒนาปรับปรุงงานได้ และปัจจุบันได้มีการพัฒนาเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ มาเพื่อช่วยในการประเมินองค์กร เช่น การเทียบเคียง (benchmarking) การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (balanced scorecard) การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (key performance indicators) เป็นต้น การใช้เทคนิคหรือเครื่องมือเข้ามาช่วยในการประเมินองค์กรนั้น ทำให้การประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (กันยา อัครอารีย์. 2545 : 1)

ระบบดุลยภาพ (balanced scorecard) เป็นระบบหนึ่งที่ได้รับนิยามและมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินงานขององค์กรเป็นอย่างมากเนื่องจากมีลักษณะที่สำคัญ

คือ

1. เป็นเครื่องมือในการประเมินผล (measurement) ที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมการตั้งองค์กรอย่างสมดุล โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ ตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับฝ่ายและบุคคลตามลำดับ

2. เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategy implementation) คือ การนำไปแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการโดยมีเทคนิคใหม่ ๆ เช่น การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) หรือเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการและงบประมาณ

3. เป็นระบบในการบริหารองค์กร (management systems) โดยองค์กรนำมาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไป และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น (พลสุ เดชะรินทร์. 2548 :13 - 14)

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด เป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานและการจัดการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินทั่วไปได้ หากการบริหารงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแล้ว ย่อม จะส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจในพื้นที่จังหวัดสงขลา และยังส่งผลต่อประชาชนในทางอ้อมอีกด้วย การที่จะพัฒนาระบบการบริหารและจัดการของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพได้นั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือจะต้องมีการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะทราบข้อมูลที่ถูกต้องและนำมาพัฒนาได้ตรงกับความต้องการของสมาชิกและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การประเมินการปฏิบัติงานแบบ ดุลยภาพ (balanced scorecard) จึงเป็นวิธีการ ประเมินการปฏิบัติงานวิธีหนึ่งที่มีความสำคัญ และเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการประเมินการ ปฏิบัติงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด เนื่องจากเป็นระบบการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งองค์กร แล้ว ยังเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะช่วย ให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรในรอบด้าน

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้ประเมินสนใจที่จะประเมินการปฏิบัติงาน แบบดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ สงขลา เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนา ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความต้องการ ของสมาชิกต่อไป

วัตถุประสงค์ของการประเมิน

1. เพื่อประเมินการปฏิบัติงานแบบ ดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ใน 4 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการ เรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านสมาชิก

2. เพื่อศึกษาปัญหาข้อเสนอแนะแนว ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประเมิน

1. ทำให้ทราบผลการดำเนินงานและ ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนปรับปรุง พัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ให้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับ ความ ต้องการของสมาชิก

2. สามารถนำรูปแบบดุลยภาพ (Bal-anced Scorecard) มาใช้เป็นแนวทางในการ ประเมิน การปฏิบัติงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจสงขลา จำกัด ซึ่งทำให้ทราบผลการ ดำเนินงานที่ละเอียดและครอบคลุมทั้งองค์กร

กรอบแนวคิดในการประเมิน

การประเมินครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดการ ประเมินแบบดุลยภาพ ใน 4 มุมมอง โดยมีตัว ชี้นำแต่ละมุมมองดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วย ตัวชี้วัดคืออัตราส่วนทุนหมุนเวียน อัตราส่วนหนี้ สิ้นต่อทุน อัตราหมุนของสินทรัพย์ อัตรากำไร สุทธิ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผล ตอบแทนต่อส่วนลงทุน

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยตัวชี้วัดคือจำนวนครั้งในการ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร/เดือน วิธีการที่ใช้ ในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้สมาชิกทราบ สิ่ง ที่ให้ที่ให้บริการแก่สมาชิก ร้อยละของจำนวน สมาชิกที่มาใช้บริการ ความพร้อมในการให้ บริการแก่สมาชิก ร้อยละของจำนวนหนี้สิน สูญหาย ความพร้อมของการนำระบบฐานข้อมูล มาใช้ในการทำงาน ผลตอบแทนที่คณะกรรมการ ได้รับ ผลตอบแทนที่เจ้าหน้าที่ได้รับ ความพึง พอใจของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการ วิธีการใน การบริการจัดการสินเชื่อ

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยตัวชี้วัดคือจำนวนครั้งในการอบรม/ ประชุม ของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ต่อบั การพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะ กรรมการและเจ้าหน้าที่จำนวนอัตราการเข้า-ออก ของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ ความรู้และ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ

สหกรณ์ การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน การนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

4. มุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดคือ กฎระเบียบข้อบังคับสหกรณ์ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิก การส่งเสริมเกื้อกูลสมาชิกสหกรณ์ ระเบียบขั้นตอนการกู้เงินสามัญทั่วไป ระเบียบขั้นตอนการกู้เงินฉุกเฉิน ระเบียบขั้นตอนการกู้เงินเอนกประสงค์ ระเบียบขั้นตอนการกู้เงินพิเศษค้ำประกันด้วยหุ้น ระเบียบขั้นตอนการกู้เงินพิเศษ ขั้นตอนการฝาก - ถอนเงิน ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่สมาชิกได้รับ ภาพลักษณ์การดำเนินงานของสหกรณ์ ลักษณะการให้บริการทั่วไปแก่สมาชิกสหกรณ์ ข้อเสนอแนะของสมาชิกสหกรณ์

วิธีดำเนินการประเมิน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

1. คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด จำนวน 23 คน ผู้ประเมินใช้ทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ตามสัดส่วนของประชากรต่อกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนสมาชิกแต่ละหน่วย ผู้ประเมินใช้กลุ่มตัวอย่างในการประเมิน จำนวน 384 คน เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับมุมมองสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการประเมินการดำเนินงานแบบดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ครั้งนี้ มีดังนี้

1. แบบประเมินมุมมองด้านการเงิน ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลมุมมองด้านการเงินประกอบด้วยประเด็นคำถามตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราส่วนรูบริก (Rubric Scale)

2. แบบประเมินมุมมองด้านกระบวนการภายใน ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลมุมมองด้านกระบวนการภายในประกอบด้วยประเด็นคำถามตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านกระบวนการภายใน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราส่วนรูบริก (Rubric Scale)

3. แบบประเมินมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาประกอบด้วยประเด็นคำถามตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราส่วนรูบริก (Rubric Scale)

4. แบบประเมินความพึงพอใจการให้บริการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลมุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์ประกอบด้วยประเด็นคำถามตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราส่วนรูบริก (Rubric Scale)

5. แบบสัมภาษณ์มุมมองด้านการเงิน ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสงขลา จำกัด เกี่ยวกับมุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วยข้อคำถามตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน

6. แบบสัมภาษณ์มุมมองด้านกระบวนการภายใน ใช้สำหรับสัมภาษณ์คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสงขลา จำกัด เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสงขลา จำกัด ประกอบด้วยข้อคำถามตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

7. แบบสัมภาษณ์มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ใช้สำหรับสัมภาษณ์คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสงขลา จำกัด เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสงขลา จำกัด ประกอบด้วยข้อคำถามตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา กรุณาแสดง

8. แบบสัมภาษณ์มุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์ ใช้สำหรับสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสงขลา จำกัด ประกอบด้วยประเด็นคำถามตามตัวชี้วัด มุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสงขลา จำกัด ครั้งนี้ มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสงขลา จำกัด

2. ประสานกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบคำถามแต่ละฉบับ

4. นำผลไปวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้และการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสงขลา จำกัด แบบดุลยภาพครั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบแบบประเมิน โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC)

โดยนำผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) กำหนดค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป

1.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือแต่ละฉบับโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ค่าเฉลี่ย

2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. การวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสงขลา จำกัด

3.1 การประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรง

สงขลา จำกัด มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้าน
กระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และ
พัฒนา และมุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์ โดย
การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ของแต่ละมุมมอง

เกณฑ์การตัดสินที่ใช้ในการประเมิน
ใช้เกณฑ์ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ร่วมกัน
พิจารณา ดังนี้ คือผลการประเมินตั้งแต่ระดับ
มากขึ้นไปถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่ผู้
เชี่ยวชาญกำหนด

3.2 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ
ที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด โดยการวิเคราะห์
เนื้อหาแล้วนำเสนอในรูปแบบ

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบ
สัมภาษณ์การประเมินการปฏิบัติงานสหกรณ์
ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ทั้ง 4 มุม
มอง โดยการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วนำเสนอในรูป
พรรณนา

ผลการประเมิน

ผลการประเมินสรุปได้เป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
แบบคุณลักษณะของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ
สงขลา จำกัด ดังนี้

มุมมองที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่
ผู้เชี่ยวชาญกำหนด 3 มุมมอง คือ 1. มุมมอง
ด้านการเงิน ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ผลการ
ประเมินอยู่ในระดับมาก และ 3. มุมมอง
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการประเมินอยู่
ในระดับมาก และมุมมองที่ไม่ผ่านเกณฑ์การ
ประเมินตามที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนดคือมุมมองด้าน
สมาชิกสหกรณ์ ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนว
ทางการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา
จำกัด

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด พบว่า
สิ่งที่สมาชิกต้องการให้มีการปรับปรุงมากที่สุด
ตามลำดับความสำคัญคือควรเพิ่มผลตอบแทน
ต่าง ๆ ให้สมาชิกมากขึ้น ควรเพิ่มวงเงินกู้
ฉุกเฉินและเงินกู้สามัญให้มากขึ้น ควรเปิด
โอกาสให้สมาชิกเข้าร่วมประชุมประจำปีให้มาก
ขึ้น และเจ้าหน้าที่จะต้องมีความเป็นกันเองกับ
สมาชิก

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแต่ละ
มุมมอง

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแต่ละ
มุมมองสรุปได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน สหกรณ์จะ
ต้องพยายามที่จะดูแลผลการดำเนินงานทางด้าน
การเงินให้มีสภาพที่เหมาะสมและสอดคล้อง
กับสถานการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม
เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด
สามารถบริหารงานให้เกิดกำไรเพื่อให้สมาชิกได้
รับผลตอบแทนในระดับที่เกิดความพึงพอใจมาก
ที่สุด

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน
จะต้องมีการปรับปรุงระบบการทำงานในด้าน
ต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจะต้องหา
วิธีการในการช่วยเหลือสมาชิกโดยให้สมาชิกได้
มีโอกาสเลือกใช้บริการต่าง ๆ ที่ต้องการอย่าง
หลากหลายมากที่สุด

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา
สหกรณ์จะต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้คณะ
กรรมการและเจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีโอกาสศึกษา
ดูงานสหกรณ์หรือตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่

เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้นำความรู้และประสบการณ์ มาพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ให้ประสบความสำเร็จต่อไป

4. มุมมองด้านสมาชิก สมาชิกส่วนใหญ่ต้องการให้สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ปรับปรุงเรื่องต่าง ๆ เช่น เพิ่มผลตอบแทนและช่วยเหลือสมาชิกมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ ควรขยายวงเงินกู้แต่ละประเภทให้มากขึ้น ในการประชุมสามัญประจำปีนั้นควรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าร่วมประจำให้มากขึ้น ฯลฯ

อภิปรายผล

การประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ครั้งนี้ ผู้ประเมินได้เลือกใช้รูปแบบการประเมินแบบดุลยภาพโดยประเมินทั้ง 4 มุมมองคือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์ จากการประเมินสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน โดยภาพรวมผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่คุณเชี่ยวชาญกำหนด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดแล้วพบว่าตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคืออัตราส่วนทุนหมุนเวียน ซึ่งผลการประเมินสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรินดา พิมพ์บุตร (2549 : บทคัดย่อ) และนัยน์พร เทียงสมบุญ (2553 : บทคัดย่อ) สาเหตุที่ผลการประเมินเป็นเช่นนี้อาจสืบเนื่องมาจากระยะเวลาที่ผ่านมา สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจพอสมควร อาจส่งผลทำให้ไม่สามารถที่จะรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในส่วนที่เป็น

อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมได้

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองหนึ่งที่ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ ผลการประเมินโดยภาพรวมผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่คุณเชี่ยวชาญกำหนด ซึ่งผลการประเมินสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุไพรินทร์ นันทะลัย (2547:68) สาเหตุที่ผลการประเมินเป็นเช่นนี้อาจสืบเนื่องมาจากปัจจุบันนี้สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ได้พยายามหาวิธีการที่จะให้สมาชิกเลือกใช้บริการได้หลายประเภทและสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกมากขึ้น เช่น ให้บริการทั้งเงินกู้และเงินฝาก ซึ่งสมาชิกสามารถเลือกใช้ได้ตามความต้องการ อาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการประเมินผ่านเกณฑ์ตามที่คุณเชี่ยวชาญกำหนด

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นมุมมองหนึ่งที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นมุมมองที่จะช่วยพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ให้เกิดความก้าวหน้าและสามารถแข่งขันกับสหกรณ์สถาบันการเงินอื่น ๆ ทั่วไปได้ จากการประเมินพบว่าผ่านเกณฑ์การประเมินทุกตัวชี้วัด ผลการประเมินดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริพรรณ ชยบุตรรัตน์ (2549 : 101) และสุไพรินทร์ นันทะลัย (2547 : 69) สาเหตุที่ผลการประเมินเป็นเช่นนี้อาจสืบเนื่องมาจากสาเหตุปัจจุบันนี้ทางสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ได้เห็นความสำคัญกับการพัฒนาด้านต่าง ๆ มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาหน่วยงานและบุคลากรโดยได้ส่งเสริมสนับสนุนให้คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีโอกาสในการศึกษาดูงานตามสถานที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเลยส่งผลให้การประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่คุณเชี่ยวชาญกำหนด

4. มุมมองด้านสมาชิก เป็นมุมมองหนึ่งที่มีความสำคัญมากและออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด เป็นสหกรณ์หนึ่งที่มีสมาชิกจำนวนมาก แต่ละวันมีสมาชิกมาใช้บริการเป็นจำนวนมากปัจจุบัน ทั้งคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ต่างพยายามที่จะหาวิธีการในการให้บริการให้สมาชิกได้รับความสะดวกและเกิดความพึงพอใจเมื่อมาใช้บริการมากที่สุด แต่จากการประเมินพบว่ายังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่คุณเชี่ยวชาญกำหนด จำนวน 10 ตัวชี้วัด คือ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ระเบียบขั้นตอนการกู้เงินสามัญ ขั้นตอนการกู้เงินพิเศษค้ำประกันด้วยหุ้น ระเบียบขั้นตอนการฝาก - ถอนเงิน ผลตอบแทนที่ท่านได้รับโดยตรง ผลตอบแทนที่ท่านได้รับโดยอ้อม ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับในระหว่าง ภาพลักษณ์การดำเนินงานของสหกรณ์ การให้บริการทั่วไปของสหกรณ์แก่สมาชิก ข้อเสนอแนะของสมาชิก ซึ่งผลการประเมินสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิติธร วรณกสิ์ (2552:132) และ ชรินดา พิมพ์บุตร (2549:บทคัดย่อ) แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ สอน โสมแพน (2544:80) สาเหตุที่ผลการประเมินเป็นเช่นนั้นอาจสืบเนื่องมาจากสาเหตุสมาชิกที่มาใช้บริการส่วนใหญ่แล้ว มักจะคาดหวังจากสหกรณ์มากเกินไปและการให้บริการส่วนใหญ่แล้วมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องการกู้เงินเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะต้องมีหลักฐานประกอบมากพอสมควร และจำเป็นที่จะต้องมีการตรวจสอบอย่างละเอียดในแต่ละขั้นตอน อาจล่าช้าจนทำให้สมาชิกเกิดความไม่พอใจเท่าที่ควรส่งผลให้การประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่คุณเชี่ยวชาญกำหนด

5. จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัด ยังไม่สามารถที่จะพัฒนา

ระบบการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดความสมดุลได้ทั้งองค์กร เนื่องจากยังมีผลการประเมินในมุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์ยังไม่ผ่านการประเมินตามที่คุณเชี่ยวชาญกำหนด จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลา จำกัดประสบความสำเร็จซึ่งผลการประเมินสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรินดา พิมพ์บุตร (2549:บทคัดย่อ) สาเหตุที่ผลการประเมินเป็นเช่นนี้อาจสืบเนื่องมาจากสาเหตุที่สหกรณ์ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และการดำเนินงานแต่ละอย่างส่วนใหญ่แล้วยังแยกส่วนกันอยู่ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลการดำเนินงานยังไม่สามารถเกิดความสมดุลได้ทั้งองค์กรและบางส่วนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่คุณเชี่ยวชาญกำหนด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการประเมินไปใช้

1.1 มุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์ ควรปรับปรุงระบบการให้บริการสมาชิกให้รวดเร็วขึ้นและพยายามลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นให้น้อยลง ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ควรจะปรับปรุงให้มีความทันสมัย

1.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ควรปรับปรุงระบบการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และควรจัดหาสิ่งที่จะให้บริการสมาชิกให้มีความหลากหลายมากขึ้น

1.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาควรส่งเสริมสนับสนุนให้คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีโอกาสในการศึกษาดูงานมากยิ่งขึ้น

1.4 ควรที่จะรักษาระบบการเงิน
ให้อยู่ในระดับมีความมั่นคง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาโดยปรับเกณฑ์
การประเมินให้สูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะมีผลทำให้
สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสงขลาจำกัด มีการ
พัฒนาระบบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อัน

เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ
และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์อย่าง
แท้จริง

2.2 ควรศึกษาโดยเพิ่มเติมมุมมอง
มองสำหรับการประเมินให้มากกว่า 4 มุมมอง
เพื่อจะได้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ
ประเมินและสามารถนำผลการประเมินไปเป็น
แนวทางในการพัฒนาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กันยา อัครอารีย์. (2545). การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ:
กรณีศึกษาโรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตร มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพล ขวลิตรชิน และปราโมทย์ สุขปัญญา.(2546). เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร:
อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2543). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. วารสารสาธารณสุขมูลฐานภาคกลาง 15
(มิถุนายน - กรกฎาคม):8-13
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). Balanced Scorecard และ Key รู้ลึกในการปฏิบัติ Implementing. พิมพ์
ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). คุณภาพคือการบูรณาการ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร. ส.เอเชียเพรสส์
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2547). การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์. วารสารบริหารธุรกิจ 102
(เมษายน - มิถุนายน):35-46