

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณ โดยการทดสอบแบบสอบถามไปยังบุคลากรที่ปฏิบัติงานในทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมและเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม (2) เพื่อศึกษาหาปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม

ผู้วิจัยมีคำถามของการวิจัยที่มุ่งหาคำตอบดังนี้ (1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม (2) การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ควรมุ่งเน้นด้านใดเป็นสำคัญ

การวิจัยเรื่องนี้มีสมมติฐานดังนี้ (1) ปัจจัยด้านความสามารถของหน่วยงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม (2) ปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม (3) ปัจจัยด้านบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม โดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวแปร และแต่ละตัวแปร-อิสระมีตัวแปรย่อย ดังต่อไปนี้



1. ความสามารถของหน่วยงาน
 - 1.1 ผลผลิตหรือการให้บริการ
 - 1.2 การเข้าถึงข้อมูล
 - 1.3 การวางแผน
2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของหน่วยงาน
 - 2.1 กระบวนการทำงาน
 - 2.2 เทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 2.3 โครงสร้างของหน่วยงาน
3. บุคลากร
 - 3.1 การให้อำนาจการตัดสินใจ
 - 3.2 การจัดการความรู้
 - 3.3 ความสำเร็จในการทำงาน

สำหรับตัวแปรตามมีอยู่ 1 ตัวแปร คือ ประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม และมีตัวแปรตามย่อยดังนี้

1. ด้านการเงิน
2. ด้านผู้รับบริการ
3. ด้านกระบวนการภายใน
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

โดยลักษณะทั่วไปของข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 500 คน เป็นเพศชายจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 26.80 ส่วนเพศหญิงจำนวน 366 คน คิดเป็นร้อยละ 73.20 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 43.40 ส่วนอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20 ส่วนอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และอายุระหว่าง 50-60 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 8.40 ระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 3.20 ระดับปริญญาตรีจำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 66.80 ระดับปริญญาโทจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 26.80 ปริญญาเอกจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 โดยมี

อายุงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 382 คน คิดเป็นร้อยละ 76.40 อายุงาน 10 ปีขึ้นไปถึงไปถึง 20 ปีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 อายุงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไปถึง 30 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 7.40 อายุงาน 31 ปี ขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80 ประเภท ตำแหน่งข้าราชการจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 ตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20 ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 136 คน คิดเป็น ร้อยละ 27.20 ตำแหน่งพนักงานราชการจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 และ ตำแหน่งอื่น ๆ ได้แก่ เจ้าหน้าที่กองทุน เจ้าหน้าที่ของรัฐ จำนวน 119 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.80 จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในทุนหมุนเวียนแยกตามขนาดของทุน- หมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมตามจำนวนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละ ปีงบประมาณหรือสินทรัพย์ที่มีการหมุนเวียนในแต่ละปี ไม่เกิน 10 ล้านบาทจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40 จำนวนตั้งแต่ 10 ล้านบาท ไม่เกิน 100 ล้านบาท จำนวน 78 คน คิดเป็น ร้อยละ 15.60 และจำนวนตั้งแต่ 100 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 415 คน คิดเป็นร้อยละ 83.00 จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในทุนหมุนเวียนแบ่งตามรูปแบบการบริหาร รูปแบบการ- บริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหารจำนวน 469 คน คิดเป็นร้อยละ 93.80 การให้ ข้าราชการหรือบุคลากรในหน่วยงานบริหารจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80 การ- จ้างเหมาบุคคลภายนอกบริหารจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 จำนวนบุคลากรที่ ปฏิบัติงานแยกตามประเภทของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ทุนหมุนเวียน เพื่อการสนับสนุนส่งเสริมแบ่งประเภท ได้ดังนี้ ด้านเกษตรจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 12.60 ด้านการท่องเที่ยวและกีฬาจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 9.20 ด้านการค้าจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 ด้านวัฒนธรรมและสังคมจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 15.40 ด้านเทคโนโลยีและพลังงานจำนวน 15 คน แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.00 คน ด้านการวิจัย จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 8.60 และ ด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านธรณีวิทยา เป็นต้น จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 49.60

การวิเคราะห์ปัจจัยมีดังนี้

1. ด้านความสามารถของหน่วยงาน

1.1 ผลผลิตหรือการให้บริการของหน่วยงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลผลิตหรือการให้บริการของหน่วยงานท่านถูกต้องตามที่ระเบียบที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด เท่ากับ 5.94 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.90 และหน่วยงานของท่านใช้ฐานข้อมูลผู้รับบริการเป็นกลไกสำคัญในการวางแผนการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 5.35 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.21

1.2 การเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ หน่วยงานของท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.34 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.05 สำหรับ และหน่วยงานของท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลภายในได้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 5.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.12

1.3 การวางแผนของหน่วยงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ หน่วยงานของท่านกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.68 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.98 และหน่วยงานของท่านผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ทุกปี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 5.46 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97

2. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.1 ด้านกระบวนการทำงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ หน่วยงานของท่านได้รับการตรวจสอบประเมินผลกระบวนการพัฒนาเป็นประจำได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.61 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.16 ระดับความคิดเห็น และหน่วยงานของท่านทำงานแบบ One-stop service เพื่อลดขั้นตอน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.30

2.2 ด้านเทคโนโลยีของหน่วยงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านสามารถเผยแพร่ข้อมูลผ่าน Website หรือ Webpage มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.66 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.12 และหน่วยงานของท่านมีข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 5.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.14

2.3 ด้านโครงสร้างของหน่วยงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านมีระบบการทำงานที่เหมาะสมและปฏิบัติงานได้จริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.23 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.10 และหน่วยงานของท่านมีการจัดตั้งกลุ่มงานพิเศษ

ดูแลรับผิดชอบด้านการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.35

3. ด้านบุคลากรของหน่วยงาน

3.1 ด้านการให้อำนาจการตัดสินใจ พบว่า ระดับความสำเร็จเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านมีระบบการทำงานที่เหมาะสมและปฏิบัติงานได้จริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.70 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95 และท่านสามารถตัดสินใจในภารกิจเร่งด่วนได้ทันที มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.52 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.39

3.2 ด้านการจัดความรู้ พบว่า ระดับความสำเร็จเกี่ยวกับท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปต่อยอดเพื่อพัฒนาเป็นความรู้ในระดับสูงต่อไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.33 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.05 และท่านได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานใช้ในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 5.02 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.30

3.3 ด้านความสำเร็จในการทำงานของระดับความสำเร็จเกี่ยวกับท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเชื่อมั่นในตัวเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.55 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99 และท่านมีโอกาสก้าวหน้าเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.12 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.68

4. ด้านประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม

4.1 ด้านการเงิน ระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านได้รับการรับรองรายงานประจำปีจากหน่วยงานภายนอก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.28 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.35 และหน่วยงานของท่านมีการจัดทำรายงานด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายการลงทุนด้านเทคโนโลยีเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.59 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.46

4.2 ด้านผู้รับบริการ ระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านเปิดช่องทางการแจ้งเรื่องร้องเรียนไว้หลายช่องทาง เช่น จดหมาย โทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.51 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.19 และหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 5.27 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.17

4.3 ด้านกระบวนการภายใน ระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับหน่วยงานของท่าน กำหนดแนวคิดธรรมชาติเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.36 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.13 และหน่วยงานของท่านจัดงบประมาณเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมเป็นประจำทุกปี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.43

4.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับท่านมีการประสานงานที่ดีต่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.70 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.01 และหน่วยงานของท่านสามารถกำหนดทักษะและความสามารถที่สำคัญของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.87 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.35

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation matrix) ค่าความเบ้และค่าความโด่ง ทดสอบค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson correlation) ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 และระดับความสัมพันธ์ซึ่งได้จากค่าสัมประสิทธิ์ มีค่าน้อยกว่า 0.80 ซึ่งทำให้สามารถสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงหลายตัวแปร (multicollinearity) การทดสอบลักษณะความเบ้ (skewness) และความโด่ง (kurtosis) ของเส้นโค้ง โดยถ้าการแจกแจงข้อมูลดิบมีความเบ้เล็กน้อย ค่าสัมประสิทธิ์ของความเบ้ที่คำนวณได้จะมีค่าอยู่ในช่วง ± 1 และสำหรับค่าความโด่ง จะมีค่าสัมประสิทธิ์ของความโด่งประมาณ ± 3 ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏว่า ค่าความเบ้และค่าความโด่งของข้อมูลทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม อยู่ในช่วง -0.41 ถึง -1.00 และ -0.05 ถึง 3.00 ตามลำดับ จึงสามารถอนุมานได้ว่าข้อมูลมีลักษณะใกล้เคียงปกติ (normal curve) ในภาพรวมแบบสอบถาม มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟารวม (alpha) เท่ากับ 0.976 ซึ่งอยู่ในระดับที่เชื่อถือได้ทุกข้อคำถาม การวิเคราะห์องค์ประกอบในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 ด้าน 13 ตัวแปรด้านความสามารถของหน่วยงานมีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.47 ถึง 0.93 ณ ระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.01 ทุกตัว แสดงว่า

ตัวแปรด้านผลผลิตหรือการให้บริการ ด้านการเข้าถึงข้อมูล และด้านการวางแผนเป็นองค์ประกอบของตัวแปรด้านความสามารถของหน่วยงาน ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของหน่วยงานมีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.55 ถึง 0.88 ณ ระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.01 ทุกตัว แสดงว่าตัวแปรด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านโครงสร้างของหน่วยงานเป็นองค์ประกอบของตัวแปรด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านบุคลากรมีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.52 ถึง 0.87 ณ ระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.01 ทุกตัว แสดงว่าตัวแปรด้านการให้อำนาจการตัดสินใจ ด้านการจัดการความรู้ และด้านความสำเร็จของบุคลากรเป็นองค์ประกอบของตัวแปรด้านบุคลากร ด้านประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมมีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.47 ถึง 0.92 ณ ระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.01 ทุกตัว แสดงว่าตัวแปรด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาเป็นองค์ประกอบของตัวแปรด้านประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม

การทดสอบความสอดคล้องภาพรวมของ โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน มีความสอดคล้อง โดยสมการ โครงสร้างมีพารามิเตอร์ (number of distinct sample moments) เท่ากับ 2145 มีค่า Chi-square normal เท่ากับ 6719.193 มีค่า df เท่ากับ 1996 มีค่า p เท่ากับ 0 และมีค่า Chi-square normal (Chi-square หาค่าด้วย df) เท่ากับ 3.36 เกณฑ์ของค่า Chi-square ควรมากกว่า 2:1 โดยมีค่า CFI เท่ากับ 0.809 และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.069 และการหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรตามที่สามารถอธิบายตัวแปรต้น คำนวณได้เป็นคิดเป็นร้อยละ ผลการทดสอบเปรียบเทียบอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม พบว่า ตัวแปรด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ด้านความสามารถของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม และด้านบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยกำหนดเป็นตัวแปรต้นเป็น 3 ชุด คือ (1) ด้านความสามารถของหน่วยงาน (CAP) มีตัวชี้วัด 3 ชุด ได้แก่ ด้านผลผลิตหรือการให้บริการ (PROD) ด้านการเข้าถึงข้อมูล (ACCESS) และด้านการวางแผน (PLAN) (2) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (CI) มีตัวชี้วัด 3 ชุด ได้แก่ ด้านกระบวนการ (PROC) ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และด้านโครงสร้าง (ORG) และ (3) ด้านบุคลากร (HR) มีตัวชี้วัด 3 ชุด ได้แก่ ด้านการให้อำนาจตัดสินใจ (EMP) ด้านการจัดการความรู้ (KM) และด้านการประสบความสำเร็จในการทำงาน (SUCCESS) ตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัยคือ ประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ประกอบด้วยมิติชี้วัด 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน (FIN) ด้านผู้รับบริการ (CUS) ด้านกระบวนการภายใน (IP) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (LD) แนวคิด Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton (2001)

จากศึกษาและทบทวนวรรณกรรมตามทฤษฎีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของ Anderson, Rungtusanatham, and Schroeder (1994) ได้นำเสนอคิดในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก การเรียนรู้ การจัดการกระบวนการ การปรับปรุงต่อเนื่อง ความสำเร็จของบุคลากรและความพึงพอใจของผู้บริการ และนำมาปรับใช้ในบริบทของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม กับตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ซึ่งก็สอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่ทุนหมุนเวียนต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในหน่วยงานต้องสร้างจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของร่วมกับหน่วยงาน ถึงแม้ว่าบุคลากรโดยส่วนใหญ่ของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมจะเป็นเจ้าหน้าที่กองทุนหรือพนักงานกองทุนหรือลูกจ้างชั่วคราวเสียเป็นส่วนใหญ่ ยังต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างในด้านการให้ความรู้หรือการจัดการความรู้ เพิ่มมากขึ้นเป็นเท่าตัว เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงานมากยิ่งขึ้น สำหรับด้านความสามารถของหน่วยงานและด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สำหรับกรณีทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมมีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติอาจ มีสาเหตุมาจาก ประเภทของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมที่ถูกจัดตั้งขึ้น ประกอบด้วยหลากหลายวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เช่น ด้านการเกษตร ด้านการค้า ด้านวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีและพลังงาน ด้านการวิจัย ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทำให้โครงสร้างและลักษณะการทำงานมีหลากหลายรูปแบบ และรูปแบบของการ บริหารกองทุนมี 3 รูปแบบ ได้แก่ การบริหารงานโดยคณะกรรมการกองทุน การ บริหารงานโดยข้าราชการ และการจ้างเหมาบุคคลภายนอก อาจจะรวมถึงภาวะผู้นำของ หน่วยงานเจ้าของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมได้ให้ความสำคัญเพียงพอ กับการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานในด้านต่าง ๆ ไปในทิศทางที่จะก้าวไปข้างหน้าให้ ชัดเจนมากยิ่งขึ้นส่งผลต่อความสามารถและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของหน่วยงาน และผลการวิจัยยังพบว่าให้เห็นเพิ่มเติมอีกปัจจัยด้านบุคลากรมีอิทธิพลทางตรง และ ทิศทางที่ตรงกันข้ามกับปัจจัยด้านความสามารถของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลว่า บุคลากรที่ทำงานในทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมโดยส่วนใหญ่เป็นลูกจ้าง ชั่วคราว พนักงานกองทุนหรือเจ้าหน้าที่กองทุน ซึ่งมีลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว หรือเป็นช่วงเวลา และได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างจากข้าราชการ และ มีความมั่นคงในอาชีพการทำงานน้อยกว่า ถึงแม้ว่าจะเพิ่มอัตรากำลังผลการวิจัยก็พบว่า จะมีอิทธิพลในทางตรงกันข้ามในด้านประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุน ส่งเสริม เนื่องจากบุคลากรมีการลา ออกโยกย้ายงานในตำแหน่งงานที่มีความมั่นคง กว่าเดิม และก็ต้องบรรจุบุคลากรใหม่ ๆ มาทดแทน ต้องใช้ระยะในการเรียนรู้งานใหม่ ให้เกิดความชำนาญในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเกตแบบสอบถามด้วยตนเองกับส่วนราชการต่าง ๆ ที่เป็นเจ้าของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ได้พบปะและพูดคุยกับผู้บริหารของทุนหมุนเวียนหลาย ๆ แห่ง ส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง ที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานและควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแต่ละกองทุนที่กำหนดไว้ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงของกรมบัญชีกลางที่เคยกำกับดูแลกลุ่มพัฒนาเงินนอกงบประมาณ หรือปัจจุบันเป็นสำนักพัฒนาและกำกับระบบเงินนอกงบประมาณ สังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง รวมทั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงที่เคยอยู่และดำรงอยู่ในคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลทุนหมุนเวียนทั่วทั้งประเทศ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การวัดประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมของประเทศไทย มีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามภารกิจงานและลักษณะรูปแบบ ขนาดของโครงสร้างแต่ละหน่วยงาน เช่น ทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อยู่ภายใต้สำนักงานพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ลักษณะของการบริหารงานเป็นทุนหมุนเวียนทั่วทั้งองค์การ ทำให้การบริหารจัดการด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ หรือเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคล่องตัวสูงมากและลักษณะงานรวมศูนย์ไว้ที่เฉพาะส่วนกลางเท่านั้น จึงมีลักษณะการบริหารจัดการที่แตกต่างจากทุนหมุนเวียนบางแห่งที่ลักษณะของภารกิจเป็นงานรอง เช่น ทุนหมุนเวียนจัดรูปที่ดินเพื่อการพัฒนาพื้นที่ ภายใต้สังกัดกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มีหน้าที่หลักในการดูแลรับผิดชอบด้านการจัดสรรทรัพยากรน้ำ จึงทำให้ภารกิจของทุนหมุนเวียนจัดรูปที่ดินเพื่อการพัฒนาพื้นที่ เป็นภารกิจรองและไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ประกอบด้วยโครงสร้างของภารกิจ มีลักษณะการทำงานที่กระจายไปอยู่ตามส่วนภูมิภาคในระดับจังหวัดหรือระดับอำเภอ ทำให้การบริหารงานมีลักษณะการกระจายอยู่ในส่วนภูมิภาค แต่เงินที่ใช้ในการดำเนินงานต้องได้รับอนุมัติจากส่วนกลาง ประกอบกับถ้าผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับ

ภารกิจของงานทุนหมุนเวียน เนื่องจากถูกมองว่าไม่ใช่งานหลักขององค์กร ก็จะไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนส่งเสริมด้านการเงิน ด้านบุคลากร เพิ่มเติมเท่าที่ควร จึงทำให้การบริหารจัดการงานทุนหมุนเวียนเป็นไปลักษณะการทำงานประจำ ขาดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลแก่ทุนหมุนเวียน

2. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หรือผู้บริหารหรือหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นเจ้าของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมก็ต้องมีวิสัยทัศน์ ซึ่งมีความสำคัญอย่างมาก ในกระบวนการกำหนดนโยบาย การให้ความสำคัญกับการแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ ในการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนต่าง ๆ ต้องสอดคล้องกับการดำเนินการตามภารกิจงานหลักของหน่วยงาน ที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและต้องสนับสนุนการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนในทุก ๆ ด้านให้สามารถขับเคลื่อนการทำงานไปอย่างสมดุลและควบคู่กับการทำงานหลักของหน่วยงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคลในด้านการทำงาน เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในทุนหมุนเวียนส่วนใหญ่จะเป็นลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่กองทุนหรือพนักงานกองทุน ที่มีสวัสดิการและคุณสมบัติของการส่งเสริมการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่แตกต่างจากข้าราชการค่อนข้างมาก ทำให้เกิดช่องว่างในการบริหารจัดการทุนหมุนเวียนให้เกิดประสิทธิผลด้วยเช่นกัน

3. รูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ที่กรมบัญชีกลางดำเนินการอยู่นั้น ยังเป็นรูปแบบที่ยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร เนื่องจากข้อมูลบางส่วนที่ใช้ในการประเมินผลไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน กรมบัญชีกลางอยู่ระหว่างกระบวนการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนแต่ละประเภท แต่จะให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า กรมบัญชีกลางควรจะศึกษาและพัฒนากำหนดแนวทางการพัฒนาทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนให้เป็นมาตรฐานกลางและสากลเดียวกันทั้งหมด จะได้ส่งผลต่อประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมได้ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงานเจ้าสังกัดของทุนหมุนเวียนนั้น ๆ ด้วย และที่สำคัญอีกประการหนึ่งควรให้น้ำหนักกับการประเมินประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการ-

สนับสนุนในปัจจัยด้านกระบวนการภายในเพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากการให้ความสำคัญในปัจจัยด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

4. ในการบริหารจัดการทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ผู้นำหรือผู้บริหาร ทุนหมุนเวียนต้องให้ความสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญ เห็นจากข้อมูลการวิจัยด้านบุคลากร ที่บุคลากรในทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม มีก้าวหน้าในการทำงานน้อย ขาดอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน และที่สำคัญที่สุด คือ หน่วยงานควรจะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและสร้างจิตสำนึกว่าบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความผูกพันกับหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องครบระยะเวลาเงื่อนไขการจ้าง ควรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านผลผลิตหรือการให้บริการ ให้สนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรด้านการเงินให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ให้ความสำคัญกับการคำนวณต้นทุนของการผลิตหรือการให้บริการมากขึ้น ทั้งผู้วิจัยของนำเสนอแนวคิด Public Management Quality Award (PMQA) มาประยุกต์เป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์ที่ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ และมี 2 องค์ประกอบที่มีความแตกต่างจาก TQM คือ การนำองค์การ และการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์การเป็นสำคัญกว่าขั้นตอนหรือการกระบวนการทำงาน มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการ-สนับสนุนส่งเสริมต่อไปในอนาคต

5. ตัวแปรที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาในครั้งนี้ ใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ และ Balanced Scorecard เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนสามารถพัฒนาไปสู่แนวคิดเชิงประยุกต์ และให้สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) แบบมีตัวแปรแฝง (latent variable) 2 ระดับ ซึ่งอาจทำให้ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างมีความแตกต่างจากการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงเพียงระดับเดียวได้ อนาคตการศึกษาควรนำเสนอการวิเคราะห์รูปแบบการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างแบบตัวแปรแฝงเดียวที่ไม่ต้องวิเคราะห์ผ่านตัวแปรแฝงอีกชั้นหนึ่ง

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด ประกอบด้วย

1. ดร. ประกาย กิจธิคุณ

ตำแหน่ง เศรษฐกรชำนาญการพิเศษ สังกัด สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

2. นางสาวสีคำ เชนหัตถการกิจ

ตำแหน่ง นักวิชาการคลังชำนาญการพิเศษ สังกัด กรมบัญชีกลาง

3. นางสาวสุดท่าย ชัยจันทิก

ตำแหน่ง นักวิชาการคลังชำนาญการพิเศษ สังกัด กรมบัญชีกลาง

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

(บุคลากรที่ปฏิบัติงานในทูนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม)

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นายจักรพันธ์ คงคาประสิทธิ์ กำลังดำเนินการวิจัยคุณิพนธ์เรื่อง ประสิทธิผลของทูนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ซึ่งในการทำคุณิพนธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากท่าน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลของทูนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมของส่วนราชการต่าง ๆ และกรมบัญชีกลางในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่กำกับดูแล

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านอ่านข้อคำถามและตอบตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการสรุปผลการวิจัยผู้วิจัยของความกรุณาส่งแบบสอบถามใส่ซองน้ำตาลตามที่แนบมานี้ ผู้วิจัยจะมารับคืนภายใน 1 สัปดาห์ หลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ข้อมูลที่ได้รับจากท่านขอรับรองว่าจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ โดยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่เกิดผลกระทบต่อการทำงานของท่าน

กระผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

จักรพันธ์ คงคาประสิทธิ์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้ มีทั้งหมด 7 หน้า ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน 12 ข้อ
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความสามารถของหน่วยงาน	จำนวน 15 ข้อ
ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	จำนวน 15 ข้อ
ส่วนที่ 4 แบบสอบถามบุคลากร	จำนวน 15 ข้อ
ส่วนที่ 5 แบบสอบถามประสิทธิผลของทุนหมุนเวียน	จำนวน 20 ข้อ

เพื่อการสนับสนุนส่งเสริม

2. โปรดกรอกข้อมูลหรือกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนด โดยเวลาปกติไม่ควรเกิน 30 นาที

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับเจ้าหน้าที่

1. เพศ 1 ชาย 2 หญิง
2. อายุ..... ปี
3. ระดับการศึกษา
 - 1 มัธยมศึกษา 2 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)
 - 3 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) 4 ปริญญาตรี
 - 5 ปริญญาโท 6 ปริญญาเอก
 - 7 อื่น ๆ โปรดระบุ.....
4. อายุงาน.....ปี
5. ประเภทตำแหน่ง 1 ข้าราชการ 2 ลูกจ้างประจำ
 - 3 ลูกจ้างชั่วคราว 4 พนักงานราชการ
 - 5 อื่น ๆ โปรดระบุ.....
6. ตำแหน่งทางวิชาการที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน คือ.....
ระดับ.....
7. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ปี
8. สังกัดหน่วยงาน กรมหรือเทียบเท่า.....
9. ชื่อทุนหมุนเวียน.....
10. ขนาดของทุนหมุนเวียนตามจำนวนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปีงบประมาณและสินทรัพย์ที่มีหมุนเวียนในแต่ละปี
 - 1 ไม่เกิน 10 ล้านบาท 2 ตั้งแต่ 10 ล้านบาท ไม่เกิน 100 ล้านบาท
 - 3 ตั้งแต่ 100 ล้านบาทขึ้นไป
11. รูปแบบการบริหาร
 - 1 คณะกรรมการบริหาร 2 ข้างเหมาบุคคลภายนอกบริหาร
 - 3 ข้าราชการหรือบุคลากรในหน่วยงานที่ทุนสังกัด
 - 4 อื่น ๆ โปรดระบุ.....
12. ประเภทของทุนหมุนเวียน
 - 1 ด้านการเกษตร 2 ด้านการท่องเที่ยวและกีฬา 3 ด้านการค้า
 - 4 ด้านวัฒนธรรมและสังคม 5 ด้านเทคโนโลยีและพลังงาน
 - 6 ด้านการวิจัย 7 ด้านอื่น ๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ “ความสามารถ” ในหน่วยงานของท่าน

ระดับความคิดเห็น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 7 เห็นด้วย = 6 ค่อนข้างเห็นด้วย = 5 เฉย ๆ = 4

ค่อนข้างไม่เห็นด้วย = 3 ไม่เห็นด้วย = 2 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1

ความสามารถของหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น						
	7	6	5	4	3	2	1

ผลผลิตหรือการให้บริการ

13. ผลผลิตหรือการให้บริการของหน่วยงานท่านถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดไว้
14. ผลผลิตหรือการให้บริการของหน่วยงานท่านครบถ้วนตามจำนวนเป้าหมายที่กำหนด
15. ผลผลิตหรือการให้บริการของหน่วยงานท่านเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
16. ผลผลิตหรือการให้บริการของหน่วยงานมีคุณภาพดีตามมาตรฐานที่กำหนด
17. หน่วยงานของท่านใช้ฐานข้อมูลผู้รับบริการเป็นกลไกสำคัญในการวางแผนการให้บริการ

การเข้าถึงข้อมูล

18. หน่วยงานของท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง
19. หน่วยงานของท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลภายในได้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ
20. หน่วยงานของท่านสามารถเชื่อมต่อข้อมูลได้รวดเร็ว
21. หน่วยงานของท่านสามารถเชื่อมต่อข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง
22. หน่วยงานของท่านใช้ช่องทางการสื่อสารหลากหลายวิธี เช่น โทรสาร ประชุมทางไกล (VDO Conference) เครื่องสแกนเนอร์ เป็นต้น

ความสามารถของหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น						
	7	6	5	4	3	2	1
การวางแผน							
23. หน่วยงานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนไว้ครอบคลุมทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับผู้บริหาร							
24. หน่วยงานของท่านกำหนดแผนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์							
25. หน่วยงานของท่านผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ทุกปี							
26. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน							
27. หน่วยงานของท่านกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้							

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง”

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ระดับความคิดเห็น						
	7	6	5	4	3	2	1
กระบวนการทำงาน							
28. หน่วยงานของท่านทำงานแบบระบบ One-stop service เพื่อลดขั้นตอน							
29. หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมงาน							
30. หน่วยงานรับฟังข้อเสนอแนะการปรับปรุงการปฏิบัติ ให้ดีขึ้นจากท่านเสมอ							
31. หน่วยงานของท่านมีการตรวจสอบประเมินผล กระบวนการพัฒนาด้านผลผลิตหรือให้บริการ โดย หน่วยงานตรวจสอบภายใน							
32. หน่วยงานของท่านได้รับการตรวจสอบประเมินผล กระบวนการพัฒนาเป็นประจำทุกปี							
เทคโนโลยีสารสนเทศ							
33. หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย							
34. หน่วยงานของท่านมีอุปกรณ์ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ที่ทันสมัย							
35. หน่วยงานของท่านของใช้ระบบ e-Office ในการดำเนินงาน							
36. หน่วยงานของท่านมีข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำ							
37. หน่วยงานของท่านสามารถเผยแพร่ข้อมูลผ่าน Website หรือ Webpage							

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ระดับความคิดเห็น						
	7	6	5	4	3	2	1
โครงสร้างของหน่วยงาน							
38. หน่วยงานของท่านมีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่สั้น							
39. หน่วยงานของท่านมีระบบการทำงานที่เหมาะสมและปฏิบัติงานได้จริง							
40. หน่วยงานของท่านจัดโครงสร้างองค์การให้ยืดหยุ่นรองรับภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้น							
41. หน่วยงานของท่านมีการจัดตั้งกลุ่มงานพิเศษดูแลรับผิดชอบด้านการให้บริการ							
42. หน่วยงานของท่านจัดโครงสร้างองค์การไว้สอดคล้องกับภารกิจของงาน							

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ “บุคลากร”

ระดับความสำเร็จ

มากที่สุด = 7 มาก = 6 ค่อนข้างมาก = 5 ปานกลาง = 4 ค่อนข้างน้อย = 3 น้อย = 2
น้อยที่สุด = 1

บุคลากร	ระดับความสำเร็จ						
	7	6	5	4	3	2	1

การให้อำนาจการตัดสินใจ

43. ท่านสามารถตัดสินใจในภารกิจเร่งด่วนได้ทันที
44. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างเต็มที่
45. ท่านยอมรับการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานด้วยเหตุผล
46. ท่านสามารถกำหนดทิศทางการทำงานของตนเองได้
47. ท่านสามารถตัดสินใจแทนเพื่อนร่วมงานในเรื่องการปฏิบัติงานได้

บุคลาการ	ระดับความสำเร็จ						
	7	6	5	4	3	2	1
การจัดการความรู้							
48. ท่านได้รับการเข้าอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ							
49. ท่านได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานใช้ในหน่วยงาน							
50. ท่านนำความรู้ที่ได้รับไปแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน							
51. ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังเข้ารับการฝึกอบรม							
52. ท่านนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปต่อยอดเพื่อพัฒนาเป็นความรู้ในระดับสูงต่อไป							
ความสำเร็จในการทำงาน							
53. ท่านพึงพอใจในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย							
54. ท่านได้รับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากผู้บังคับบัญชา							
55. ท่านภาคภูมิใจกับตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน							
56. ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเชื่อมั่นในตัวเองอยู่เสมอ							
57. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน							

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ “ประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม”

ระดับปฏิบัติการ

มากอย่างยิ่ง = 7 มาก = 6 ค่อนข้างมาก = 5 ปานกลาง = 4 ค่อนข้างน้อย = 3
น้อย = 2 น้อยอย่างยิ่ง = 1

ประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม	ระดับปฏิบัติการ						
	7	6	5	4	3	2	1

ด้านการเงิน

58. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำรายงานด้านค่าใช้จ่ายต่อ
หนึ่งหน่วยงานการผลิตหรือการให้บริการเปรียบเทียบกับ
3 ปีย้อนหลัง
59. หน่วยงานของท่านสามารถลดค่าใช้จ่ายในการ
ดำเนินงานลงได้เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้
60. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำรายงานด้านต้นทุน
ค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาอบรมบุคลากรเปรียบเทียบกับ
ผลการปฏิบัติที่กำหนดไว้ตามแผนงาน
61. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำรายงานด้านต้นทุน
ค่าใช้จ่ายการลงทุนด้านเทคโนโลยีเปรียบเทียบกับผลผลิตที่
เกิดขึ้น
62. หน่วยงานของท่านได้รับการรับรองรายงานประจำปีจาก
หน่วยงานภายนอก

ด้านผู้รับบริการ

63. หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลความพึงพอใจของ
ผู้รับบริการเป็นประจำทุกปี
64. หน่วยงานของท่านนำผลการประเมินผลความพึงพอใจ
มาวิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม

ระดับปฏิบัติการ

7 6 5 4 3 2 1

ด้านผู้รับบริการ

65. หน่วยงานของท่านเปิดช่องทางการแจ้งเรื่องร้องเรียนไว้หลายช่องทาง เช่น จดหมาย โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น
66. หน่วยงานของท่านผลิตผลผลิตหรือบริการให้สอดคล้องกับการต้องการของผู้รับบริการ
67. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการ

ด้านกระบวนการภายใน

68. หน่วยงานของท่านคิดค้นผลผลิตหรือบริการใหม่ให้แก่ผู้รับบริการเป็นประจำทุกปี
69. หน่วยงานของท่านกำหนดแนวคิทธรรมาภิบาลเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
70. หน่วยงานของท่านมีการประชาสัมพันธ์ผลงานที่รับผิดชอบต่อสังคมในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา
71. หน่วยงานของท่านมีการจัดกิจกรรมที่เชื่อมความสัมพันธ์กับผู้รับบริการเป็นประจำทุกปี
72. หน่วยงานของท่านจัดงบประมาณเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมเป็นประจำทุกปี

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

73. ท่านสามารถกำหนดทักษะและความสามารถที่สำคัญของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้
74. ท่านเรียนรู้วัฒนธรรมและนำกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกัน

ประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม	ระดับปฏิบัติการ						
	7	6	5	4	3	2	1
75. ท่านเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ							
76. ท่านได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน							
77. ท่านมีการประสานงานที่ดีต่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน							

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านทุนหมุนเวียน

กรุณากรอกข้อความหรือทำเครื่องหมายใด ๆ ให้เป็นข้อความที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

สำหรับ
เจ้าหน้าที่

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ..... ปี

3. ระดับการศึกษา

มัธยมศึกษา

ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขา.....

ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขา.....

ปริญญาตรี สาขา.....

ปริญญาโท สาขา.....

ปริญญาเอก สาขา.....

อื่น ๆ สาขา.....

4. อายุงาน.....ปี

5. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน คือ.....

6. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนี้..... ปี

7. สังกัดหน่วยงาน กรมหรือเทียบเท่า.....

กระทรวง.....

1. ท่านทราบแนวคิดหรือเครื่องมือที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพของ
ของทุนหมุนเวียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันหรือไม่ โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าแนวคิดหรือเครื่องมือการบริหารคุณภาพของทุน
หมุนเวียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารทุน
หมุนเวียนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าถ้ามีการนำแนวคิดหรือเครื่องมือการบริหารคุณภาพ
ที่เรียกว่า Total Quality Management (TQM) หรือการบริหาร
คุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นทางเลือกในการปรับปรุงคุณภาพของ
ทุนหมุนเวียน โดยมีปัจจัยในด้านต่อไปนี้ เชื่อมโยงกับ
ประสิทธิผลของทุนหมุนเวียน (โปรดระบุเหตุผลของแต่ละด้าน)

- ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
- ด้านความสามารถของหน่วยงาน
- ด้านผลผลิตหรือการให้บริการ ด้านการเข้าถึงข้อมูล
- ด้านการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ด้านบุคลากร (การให้อำนาจการตัดสินใจ,
ความสำเร็จในการทำงาน)
- ด้านการจัดการความรู้

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนในภาพรวม สำหรับ
ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard เจ้าหน้าที่

1. ด้านการเงิน

.....
.....
.....
.....

2. ด้านผู้รับบริการ

.....
.....
.....
.....

3. ด้านกระบวนการภายใน

.....
.....
.....
.....

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

.....
.....
.....
.....

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการปรับปรุง
ประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียน

สำหรับ
เจ้าหน้าที่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง
บทสัมภาษณ์

บทสัมภาษณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีแนวคิดหรือมีการพัฒนามาจากพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันกับแนวคิด TQA หรือ BSC หรือ PMQA ขึ้นอยู่กับการนำมาประยุกต์ใช้ของแต่ละหน่วยงาน การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความสอดคล้องของแต่ละองค์กร เนื่องจากโครงสร้างและรูปแบบการบริหารของแต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันไป โดยเฉพาะองค์กรหรือหน่วยงานของภาครัฐหรือหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร ควรมีการเปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญกับผลผลิตหรือการให้บริการด้านสาธารณะเป็นเป้าหมายที่สำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ปัจจุบันที่เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรและองค์กรต้องมีการปรับตัวและพัฒนา ซึ่งรวมถึงทุนหมุนเวียนเองจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อความอยู่รอด ถ้าผลการดำเนินการไม่ดีก็มีแนวโน้มที่จะถูกยุบเลิกได้ ในทำนองเดียวกันหน่วยงานราชการปัจจุบันจะถูกประเมินผลการดำเนินงานตามแนวคิดการบริหาร PMQA ของสำนักงาน กพร. เช่นเดียวกับทุนหมุนเวียน ก็เป็นส่วนหนึ่งของเงินนอกงบประมาณ มีสัดส่วนของเงินงบประมาณหรือสินทรัพย์ที่หมุนเวียนในแต่ละปีเป็นจำนวนมากเช่นกัน จึงจำเป็นต้องมีการประเมินผลคุณภาพขององค์กร ปัจจุบันกรมบัญชีกลางในฐานะหน่วยงาน ที่กำกับทุนหมุนเวียนทั้งหมด ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพขององค์กร ตามแนวคิดของ BSC แต่อย่างไรก็ดี ถ้าลองนำเสนอแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รูปแบบอื่นๆนำมาประยุกต์ทดลองใช้ เพื่อเสริมแนวคิดดังกล่าวให้มีรูปแบบการประเมินผลที่เพิ่มเติมขึ้น ก็เป็นเรื่องที่ดี

ปัจจุบันแนวคิดที่ใช้ในการประเมินทุนหมุนเวียนอยู่ในปัจจุบัน ใช้แนวคิดของ Balanced scored (BSC) ที่มีองค์ประกอบของตัวชี้วัด 4 ด้านนั้น คือ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา นั้น ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่เรื่อยๆ เนื่องจากทุนหมุนเวียนแต่ละทุนมีความหลากหลายด้านองค์ประกอบที่ต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับประเภทของทุนหมุนเวียน งบประมาณ และบุคลากร เป็นต้น และมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับผู้วิจัยในการหาแนวคิดในการ-

พัฒนาปรับปรุงการบริหารคุณภาพอื่นๆ มาประยุกต์เพิ่มเติมใช้ในการประเมินผล ประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ มากยิ่งขึ้น มองภาพรวมคิดว่าปัจจัยด้านผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีวางแผนการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือผู้บริหารองค์การที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ก็มีความสำคัญเช่นกันในการกำหนดกลยุทธ์ของ องค์การ จัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงาน บาง หน่วยงานยังถือว่างานของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม เป็นงานรอง ต้องรอ และให้ความสำคัญกับงานประจำภายในส่วนงานราชการก่อนเป็นหลัก จึงไม่ให้ความสำคัญด้านภารกิจของงานเท่าที่ควร และส่งผลต่อการให้ความสำคัญกับด้าน บริหารทรัพยากรบุคคลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมด้วยเช่นกัน ด้าน การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านก็เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นด้าน บุคลากร เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถ การคัดเลือกบุคลากร ขวัญและกำลังใจใน การทำงาน เป็นต้น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความจำเป็นอย่างมากในปัจจุบันใน เรื่องระบบฐานข้อมูลและการเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง ส่วนในด้านอื่น ๆ ก็มีความสำคัญรองลงมา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินด้านประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนในภาพรวม ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการ ภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา นั้น ถึงแม้ว่าใช้เงินนอกงบประมาณในการบริหาร จัดการ แต่บางทุนหมุนเวียนก็ยังมีมีความจำเป็นต้องอาศัยเงินงบประมาณเข้ามาอุดหนุน กิจการหรือการดำเนินงานให้ดำเนินการไปได้ และงบประมาณเกือบครึ่งหนึ่งจะเป็นเงิน ที่ใช้เพื่อการเป็นค่าจ้าง เงินเดือน จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผลต่อผลผลิตหรือการให้บริการ แต่ก็ได้รับผลกระทบในบางส่วนจากลักษณะการจ้างลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ หรือเจ้าหน้าที่กองทุน ซึ่งมีลักษณะการจ้างงานแบบไม่ถาวรหรือเป็นลักษณะการจ้างปี ต่อปี หรือเป็นพนักงานราชการ ที่มีลักษณะการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน มีความก้าวหน้า ที่แตกต่างจากข้าราชการ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง การเรียนรู้และการพัฒนามีข้อจำกัดในด้านบุคลากรที่มี

การเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้งานด้านทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมยังไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร แต่ก็ต้องมีการพัฒนาด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งด้านตำแหน่ง ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน อัตราค่าจ้างบุคลากร ให้สอดคล้องกับภารกิจของงาน ถึงส่งผลต่อประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญ อีกประเด็นหนึ่งของการปรับปรุงประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุน ส่งเสริม คือ การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นผลผลิตหรือการให้บริการ ต้อง สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และเป็นไปอย่างเหมาะสมตามระเบียบที่ กำหนดไว้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งทุนหมุนเวียน และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องปลูกจิตสำนึกของบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้า ให้ตระหนักว่าบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน บุคลากรกับหน่วยงานต้อง ดำเนินการควบคู่กันไปอย่างสมดุล ตามแนวคิดรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2

สอบถามเกี่ยวกับแนวคิดหรือเครื่องมือที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพของทุน หมุนเวียน โดยเฉพาะทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

ปัจจุบันกรมบัญชีกลางได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลทุนหมุนเวียน ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard เป็นกลไกในการประเมินประสิทธิภาพของทุน- หมุนเวียน โดยอาศัยความร่วมมือกันทั้ง 3 ฝ่ายในการกำหนดแนวทางสำหรับการ- ประเมินประสิทธิภาพของแต่ละทุนหมุนเวียน ประกอบด้วย ส่วนราชการที่เป็นเจ้าของ ทุนหมุนเวียน กรมบัญชีกลางและบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ประชุมร่วมกันเพื่อ กำหนดหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนให้ชัดเจน ในแต่ละปีและต้องเป็นที่ยอมรับในหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดร่วมกันทั้ง 3 ฝ่าย ในภาพรวม ของการประเมินอยู่ในระดับที่ดีพอสมควร ส่วนราชการเจ้าของทุนหมุนเวียนให้ความสำคัญ ร่วมมือในระดับที่ดี บางทุนหมุนเวียนมีหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดที่ยังไม่สอดคล้องกับ ลักษณะของภารกิจของหน่วยงานอยู่ ก็ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจาก ภารกิจงานของทุนหมุนเวียนนั้นอาจจะต้องปรับเปลี่ยนอยู่เป็นระยะตามสภาวการณ์ทาง เศรษฐกิจหรือสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้หลักเกณฑ์และตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการ-

ดำเนินงานก็จะต้องปรับเปลี่ยนอยู่เสมอด้วยเช่นกัน แต่สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพอื่น ๆ ที่เคยได้ยินและศึกษามาบ้าง ก็มี Total Quality Management (TQM) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร Result Based Management (RBM) การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ Public Management Quality Award (PMQA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการศึกษาในประเทศไทยใช้ TQM ในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมทั้งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้วย แต่ก็ไม่ทราบผลลัพธ์ของการนำ TQM ให้เกิดผลในทางปฏิบัติสำหรับหน่วยงานที่เป็นส่วนราชการ ที่เคยได้ทราบว่านำ TQM มาใช้ในโรงเรียนและโรงพยาบาล ก็ส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการดีขึ้นในระดับหนึ่ง

แนวคิดหรือเครื่องมือการบริหารคุณภาพของทุนหมุนเวียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ส่งผลต่อประสิทธิผลต่อการบริหารทุนหมุนเวียนหรือไม่ ค่อนข้างแน่นอน แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิผลของทุนหมุนเวียน ก็ส่งผลดีต่อประสิทธิผลของการบริหารทุนหมุนเวียน แต่ระดับความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัยของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นความเสถียรของการนำมาใช้ ซึ่งหมายถึงระดับความคงที่ของนำมาใช้และต้องมีการพัฒนากระบวนการปรับปรุงคุณภาพของการผลิตหรือการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากในอดีตการประเมินประสิทธิผลของทุนหมุนเวียน มักจะให้ความสำคัญกับเรื่องเงินหรือเงินทุนหรืองบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการเป็นหลักสำคัญ ประเมินผลว่าการใช้เงินนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือแผนที่กำหนดหรือไม่ แต่จะส่งผลอย่างไร หรือผลผลิตหรือการให้บริการจะมีคุณภาพหรือไม่ มักจะไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร ตามแนวคิดเดิมที่เป็นการบริหารงานแบบใช้เงินหรืองบประมาณเป็นตัววัด แบบ Program Based Budgeting System (PBBS) จนกระทั่งมีการพัฒนาไปสู่แบบ BSC ที่เพิ่มมิติในการวัดประสิทธิผลขององค์กรให้หลากหลายด้านเพิ่มขึ้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานเองก็มีความสำคัญในการกำหนดแผนเป็นกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน ที่ต้องให้ความสำคัญกับการประเมินเพื่อการปรับปรุงประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในทุนหมุนเวียนก็ต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถปรับตัวอยู่ได้

ปัจจัยในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถของหน่วยงานด้านการผลิตหรือการให้บริการ ด้านการเข้าถึงข้อมูล การด้านพัฒนาปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง ด้านบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการให้อำนาจในการตัดสินใจ ด้านการจัดการความรู้ และด้านความสำเร็จในการทำงาน คิดว่าปัจจัยเหล่านั้นเป็นทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในระดับต้น ๆ และปัจจัยเสริมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทุนหมุนเวียน แต่ปัจจัยใดจะเหมาะสมมากน้อยระดับใดขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของทุนหมุนเวียนนั้น ว่ามีรูปแบบการบริหารอย่างไร รูปแบบของผลิตหรือการให้บริการเป็นไปในลักษณะใด เป็นรูปแบบการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะเช่น กองทุนพัฒนาน้ำบาดาล กองทุน กองทุนจัดการซากดึกดำบรรพ์ เป็นต้น รวมทั้งยังมีปัจจัยของวัฒนธรรมแต่ละองค์การหรือหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยว่า องค์การหรือหน่วยงานให้ความสำคัญกับภารกิจของงานทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมมากหรือน้อยในระดับใดด้วยเช่นกัน

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนในภาพรวมตามแนวคิดของ BSC ก็เห็นด้วยที่มีมิติที่หลากหลายเพิ่มขึ้น มากกว่าการมุ่งเน้นในความสำเร็จกับประสิทธิผลของทุนหมุนเวียน เฉพาะด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียว ในความคิดเห็นของผมนจะมีมิติในการวัดประสิทธิผลที่ด้านหรือมีด้านใดบ้าง ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะรูปแบบและความเหมาะสมของแต่ละกองทุน ไม่จำเป็นต้องจำเพาะเจาะจงว่าจะมี 4 ด้าน หรือด้านการเงินบางทุนหมุนเวียนอาจจะให้ความสำคัญกับด้านการจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณแทนด้านการเงินก็ได้

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละส่วนราชการหรือหน่วยงานเจ้าของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมและผู้บริหารของกระทรวงการคลัง ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยต้องมีทั้งการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ทุนหมุนเวียนที่มีประสิทธิผลสอดคล้องตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้และบทลงโทษสำหรับทุนหมุนเวียนที่มีผลการประเมินเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น มีการกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้าน

การประเมินผลประสิทธิผลของทุนหมุนเวียน และถ้าทุนหมุนเวียนโดยยังคงไม่มีพัฒนาปรับปรุงให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ ต้องมีการดำเนินการอย่างเคร่งครัด และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยการกำหนดไว้เป็นแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของหน่วยงานเจ้าของทุนหมุนเวียน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3

แนวคิดหรือเครื่องมือที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพของทุนหมุนเวียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน แนวคิดที่ทราบและได้ยินบ่อยครั้ง คือ Balanced Scorecard (BSC) Total Quality Management (TQM) และ Benchmark และแนวคิดที่ใช้ประเมินส่วนราชการที่ทราบอยู่ปัจจุบัน ได้แก่ PMQA และ Strategic Route Map

แนวคิดของ BSC เป็นเครื่องมือที่นำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยมองครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งมิติด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ ทั้ง 4 มิติเชื่อมโยงกันอย่างสมเหตุสมผล และมีการกำหนดตัวชี้วัด และการกระจายตัวชี้วัดไปยังทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง ในประเทศสหรัฐอเมริกานิยมใช้กันในภาคธุรกิจ และหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลจะถูกนำมาไปใช้ในองค์กรและหน่วยงานย่อยในองค์กร ตั้งแต่ ระดับ ฝ่าย แผนก บางหน่วยงานลงลึกถึงระดับรายบุคคล ภายใต้สายการบังคับบัญชาที่เป็นแนวดิ่ง หน่วยงานย่อยต้องนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เป้าหมายที่สำคัญสูงสุดคือ ประโยชน์สูงสุดทางด้านการเงิน ที่แตกต่างจาก PMQA เป็นเครื่องมือที่ใช้ให้เป็นคะแนนของหน่วยงาน เพื่อหาองค์กรภาครัฐที่มีการ 20 บริหารจัดการเป็นเลิศ กำหนดเกณฑ์ไว้ 7 หมวดได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ แต่ก็มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันในการนำไปใช้ในหน่วยงานในองค์กรในระดับ กรม กอง ศูนย์ มีลักษณะสายการบังคับบัญชาที่เป็นแนวดิ่งเช่นกัน เป้าหมายที่สำคัญสูงสุด คือ การพัฒนาองค์กร การพัฒนากระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับ Benchmark เป็นค่ามาตรฐานที่นำมาใช้ในการเปรียบเทียบโดยใช้เปรียบเทียบกับอัตราส่วนของอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ยหรือค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ซึ่งจัด

กลุ่มอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันกับแต่ละทุนหมุนเวียนและค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมเป็น การคำนวณอัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ยทั้งอุตสาหกรรมโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมสามารถจำแนกค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมที่ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้ อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน อัตราการหมุนเวียน ของสินทรัพย์รวม อัตราส่วนหนี้สิน และอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม

แนวคิดหรือเครื่องมือการบริหารคุณภาพของทุนหมุนเวียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารของทุนหมุนเวียน ส่งผลค่อนข้างแน่นอนต่อประสิทธิผล ของทุนหมุนเวียน แต่ระดับของประสิทธิผลนั้นจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ความสามารถของทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น เงิน บุคลากร ทัศนคติของผู้นำองค์กรหรือหน่วยงาน ว่ามีความต้องการหรือเป้าประสงค์เกี่ยวกับการ ดำเนินงานของทุนหมุนเวียนอย่างไร ต้องกำหนดไว้ชัดเจนในแผนกลยุทธ์ และต้อง ดำเนินการให้สอดคล้องตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งยังขึ้นกับกฎระเบียบการด้านการ- เบิก การจ่าย และการตรวจสอบเงินที่เข้าไปของแต่ละทุนหมุนเวียน

แนวคิดหรือเครื่องมือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เรียกว่า TQM จะ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ปัจจัยนั้น ในความคิดเห็น เห็นว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำของ หน่วยงานและการนำไปใช้ให้เกิดผลทางปฏิบัตินั้นจะเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่า เพราะ ผู้นำหน่วยงานต้องกำหนดไว้เป็นแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และต้องบังคับให้เกิดผล ในทางปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม รวมทั้งต้องปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีกับบุคลากร ในหน่วยงานว่าการแนวคิดการปรับปรุงหรือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นส่วน หนึ่งของหน่วยงานที่จะต้องทำควบคู่กันไป

ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนในภาพรวมตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ในความคิดเห็นส่วนตัว ด้านการเงิน ตามแนวคิดของ BSC มักจะ ถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจ ที่จะให้ความสำคัญกับกำไรหรือผลตอบแทนของหน่วยงาน เป็นหลัก แต่ชื่อของมิติที่ชี้วัดไม่ใช่เรื่องสำคัญ สามารถปรับเปลี่ยนได้ แต่ความสำคัญ อยู่ที่เนื้อหาของตัวชี้วัดในการมิตินการเงิน ในต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และภารกิจ ของการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมเป็นสำคัญ คือ การ- ดำเนินงานที่เป็นการให้บริการงานสาธารณะที่ไม่มุ่งแสวงหากำไรเป็นหลักสำคัญ

ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดมิติด้านการเงินก็มีความสำคัญเช่นกัน สำหรับมิติด้านผู้รับบริการในสถานการณ์ปัจจุบันต้องหันมาให้ความสำคัญกับผู้รับบริการอย่างมาก โดยการผลิตผลผลิตหรือการให้บริการ นั้นต้องมีการประเมินผลความพึงพอใจของผลผลิตหรือการให้บริการ สอดคล้องกับความต้องการหรือไม่ ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ คุณภาพของผลผลิตหรือการให้บริการก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาด้วย ด้านกระบวนการภายใน มิติด้านนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะหรือประเภทของทุนหมุนเวียน ถ้าเป็นทุนหมุนเวียนที่มีความเกี่ยวข้องกับงานสาธารณะ ก็คงมีความจำเป็นในมิติด้านกระบวนการภายในของหน่วยงาน ที่จะต้องให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบต่อสังคมมากยิ่งขึ้น ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาในปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงาน หน่วยงานต้องให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้แก่บุคลากรในทุนหมุนเวียนเพื่อการจุดเริ่มต้นของพัฒนาไปสู่องค์ความรู้ใหม่

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม เช่น ต้องสร้างจิตสำนึกของการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น กรณีตัวอย่างภารกิจของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมบางประเภท ควรจะมีการพิจารณาคำนวณถึงความคุ้มค่าประหยัดในการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม บางภารกิจหรือบางกิจกรรมสามารถดำเนินการด้วยตนเองได้ก็ควรจะทำเอง มิจำเป็นต้องจ้างเหมาบุคคลภายนอกทำในทุกกรณี เป็นต้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มีแนวคิดหรือมีการพัฒนามาจากรากฐานที่ใกล้เคียงกันกับแนวคิด MBNQA, TQA, BSC หรือ PMQA โดยคิดว่า น่าจะเกิดขึ้นและถูกพัฒนาขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ในยุคที่มีเศรษฐกิจมีความเจริญรุ่งเรืองเป็นอย่างมาก ภาคธุรกิจมีการแข่งขันกันสูง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของการผลิตหรือการให้บริการ และแพร่หลายนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศแถบทวีปเอเชีย โดยเฉพาะแนวคิด TQM ถูกนำมาใช้กับการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานภาครัฐ ประเภทเงินนอกงบประมาณในประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่แล้ว เช่น กองทัพเรือหรือกองทัพอากาศ

สำหรับในประเทศไทยก็ทราบว่า ก่อนที่จะมีการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ ก็มีทุนหมุนเวียนบางแห่ง นำแนวคิด TQM มาประยุกต์ในหน่วยงานแต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเท่าที่ควร เพราะ การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความสอดคล้อง และผู้นำของแต่ละองค์การหรือหน่วยงาน เนื่องจากโครงสร้างและรูปแบบการบริหารของแต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันไป โดยเฉพาะองค์การหรือหน่วยงานของภาครัฐหรือหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร แต่หลังจากสถานการณ์ทางวิกฤตเศรษฐกิจของโลก ทำให้เงินนอกงบประมาณมีบทบาทมากยิ่งขึ้น ทำให้รัฐบาลหันกลับมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาปรับปรุงระบบเงินนอกงบประมาณ ให้ความสำคัญกับการใช้เม็ดเงินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเกิดความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนและการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตหรือการให้บริการของทุนหมุนเวียน

แนวคิดหรือเครื่องมือในการบริหารคุณภาพของทุนหมุนเวียนที่ใช้ในปัจจุบันเกือบทุกประเภทจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารทุนหมุนเวียน แต่จะแตกต่างกันไปตามประเภทของทุนหมุนเวียน และการนำไปใช้ปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมและการบังคับอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับนโยบายผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงาน

ปัจจัยที่เชื่อมโยงกับประสิทธิผลของทุนหมุนเวียน ตามที่เสนอก็คือเกือบทุกปัจจัยจะส่งผลต่อประสิทธิผลของทุนหมุนเวียน แต่ระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยจะขึ้นกับลักษณะ โครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงานของแต่ละทุนหมุนเวียนที่มีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่แตกต่างกันตามภารกิจ แต่อย่างไรก็ดีปัจจัยเหล่านี้สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกันได้ตามปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หน่วยงานหรือองค์การที่มีการรองรับการเปลี่ยนแปลง (change management)

ในเบื้องต้น เห็นด้วยกับการนำกรอบแนวความคิดของ BSC นำมาเป็นต้นแบบในการดำเนินการ แต่สำหรับการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมสนับสนุน ซึ่งแต่ละทุนหมุนเวียนก็มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน รูปแบบการบริหารงาน วัฒนธรรมขององค์การที่แตกต่างกันไป เฉพาะมิติทั้ง 4 ด้านที่ใช้เป็นตัววัดประสิทธิผลควรที่จะกำหนดให้สอดคล้องกับกับภารกิจงานของแต่ละทุนหมุนเวียน

ที่ปฏิบัติจริง โดยจะต้องทำการศึกษาและเข้าใจถึงพื้นฐานภารกิจงานและลักษณะการดำเนินงานของแต่ละทุนหมุนเวียนอย่างจริงจัง เข้าใจถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม มากกว่าข้อปฏิบัติหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในเอกสารหรือแผนงานเท่านั้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียน ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในทุนหมุนเวียน โดยต้องคิดว่าภารกิจของทุนหมุนเวียนก็เป็นภารกิจที่สำคัญเช่นเดียวกันกับภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ต้องทำงานโดยยึดหลักคุณธรรมและความคุ้มค่าของงานเป็นสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5

แนวคิดหรือเครื่องมือที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพของทุนหมุนเวียนที่ทราบและจากการศึกษา มี BSC, TQM, ISO 9001 หรือ Risk Management และมีแนวคิดอื่น ๆ อีกหลายแนวคิด

แนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งหมดก็พัฒนามาจากแนวคิดที่ต้องการจะปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นไป แนวคิดเหล่านี้ถ้ามองอีกในแง่มุมหนึ่งก็จะเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลการทำงานของทุนหมุนเวียนเหล่านั้น ให้ปฏิบัติตามกรอบแนวทางการปฏิบัติหรือมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนในการมุ่งสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การนำแนวคิดหรือเครื่องมือประเภทใดมาใช้กับแต่ละทุนหมุนเวียนนั้น ก็ขึ้นกับลักษณะทางกายภาพ โครงสร้าง และวัฒนธรรมของหน่วยงานด้วย หรือบางทุนหมุนเวียนอาจจะประยุกต์ใช้แบบผสมผสานกันก็ได้ขึ้นกับการศึกษาและพัฒนาแนวทางแบบนี้ก็ด้วย แต่ในทางปฏิบัติจริง ถ้าแต่ละทุนหมุนเวียนมีแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละทุนหมุนเวียนที่แตกต่างกันไป ก็อาจจะทำให้แนวทางการประเมินประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียนมีความหลากหลายและทำการประเมินได้ค่อนข้างยาก ควรจะกำหนดหรือหาแนวคิดที่เป็นมาตรฐานกลางในการประเมินประสิทธิภาพของทุนหมุนเวียน และต้องเป็นที่ยอมรับกันระหว่างทุนหมุนเวียนที่ถูกประเมินกับหน่วยงานที่ประเมิน ซึ่งก็เป็นเรื่องยากเช่นกันเนื่องจากทุนหมุนเวียนปัจจุบันมีอยู่ 100 กว่า ทุน มีลักษณะภารกิจวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ดีก็จำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางด้าน

เศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่สำคัญที่ดำเนินการประเมินประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับประสิทธิผลของทุนหมุนเวียน เช่น ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถของหน่วยงาน ด้านผลผลิตหรือการให้บริการ ด้านการเข้าถึงข้อมูล ด้านการพัฒนาปรับปรุงองค์การ ด้านบุคลากร และด้านการจัดการความรู้ ทุกปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนที่มากน้อยแตกต่างกันไปตามลักษณะประเภทของทุนหมุนเวียน แต่อย่างไรก็ดีปัจจัยเหล่านี้สามารถถูกปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุนหมุนเวียนต่าง ๆ จะต้องมีการปรับหน่วยงานหรือองค์การให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะด้านบุคลากรของทุนหมุนเวียนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนในภาพรวมตามแนวคิดของ BSC เห็นด้วยตามกรอบแนวคิด แต่การประยุกต์ใช้ในแต่ละมิติควรจะปรับให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละทุนหมุนเวียนและสถานการณ์ทางปัจจุบัน เช่น การวัดมิติด้านการเงินในปัจจุบัน ไม่ได้วัดที่จำนวนเงินที่ถูกจัดสรรหรือได้จัดสรร ต้องวัดเพิ่มเติมถึงประสิทธิผลของการใช้เงิน วัดความคุ้มค่า วัดระดับความสำเร็จ ด้านผู้รับบริการก็เช่นกัน ไม่ได้วัดเฉพาะจำนวนของผู้รับบริการต่อจำนวนเงินที่ใช้ในการให้บริการ แต่จะต้องวัดถึงระดับความพึงพอใจในการรับบริการหรือผลลัพธ์ของการให้บริการด้วย เช่น ต้องตรงต่อเวลา ผลผลิตหรือการให้บริการครบถ้วนถูกต้อง มิติด้านกระบวนการภายใน สำหรับกระแสด้านการจัดการในปัจจุบันก็ให้ความสำคัญกับมิติด้านดังกล่าวมากขึ้น เช่น ด้านธรรมาภิบาล ด้านรับผิดชอบต่อสังคมและสาธารณะ จึงจำเป็นอย่างยิ่งเช่นกันที่ทุนหมุนเวียนควรจะต้องให้ความสำคัญกับมิติดังกล่าว ที่สำคัญอีกประการหนึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและต้องกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานด้วยเช่นกัน และสุดท้ายมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเป็นการต่อยอดไปสู่การพัฒนาในการสร้างนวัตกรรมหรือการปรับปรุงแนวคิดในการทำงานเพื่อส่งผลต่อประสิทธิผลของทุนหมุนเวียนต่อไปในอนาคต