

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

งานวิจัยเรื่องการศึกษาใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา สหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง สามารถสรุปและนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กที่มีความไม่มีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องจำนวนสมาชิกและทุนดำเนินงาน มีการวัดและประเมินผลสำเร็จขององค์การ แต่สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ยังไม่สามารถใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์การได้ครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตลอดจนการเลือกใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีแต่ละด้านก็ยังไม่ครอบคลุมการจัดและประเมินผลตามหลักการของ Balance Scorecard เป็นสิ่งที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมสหกรณ์จะต้องปรับแนวความคิดของสหกรณ์ให้ตระหนักถึงความสำคัญของวัดและประเมินผลสำเร็จขององค์การ ในฐานะที่สหกรณ์ก็เป็นองค์การที่ต้องประกอบธุรกิจด้วยเช่นกัน และต้องเผชิญอยู่ท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสลับซับซ้อนภายใต้โลกธุรกิจแบบไร้พรมแดน องค์การที่อยู่รอดได้จะต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่ง และมีประสิทธิภาพ ด้วยแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างถูกต้องและมีหลักเกณฑ์ และจะต้องสามารถนำแผนกลยุทธ์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า Balance Scorecard ได้โดยมีความสัมพันธ์สอดคล้องซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

จากการจัดอันดับของปัจจัยในดัชนีต่าง ๆ พบว่าอันดับปัจจัยที่ถูกเลือกใช้ในการวัดและประเมินผลขององค์การนั้น อันดับหนึ่งถึงอันดับห้า ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเงิน ในฐานะที่กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนส่งเสริมให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งนั้น จะต้องให้ความรู้แก่สหกรณ์ว่า ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนั้น การใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก อาจไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เนื่องจากตัวชี้วัดด้านการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น

ตัวเลขทางการเงินและบัญชี ไม่สามารถประเมินปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งที่เป็นนามธรรมได้ เช่น ความรู้ ภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ชื่อเสียงตราหือ รวมทั้งความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม และเป็นความจริงที่การแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบันต่างใช้ปัจจัยนามธรรมเหล่านี้ต่อสู้กันเพื่อชิงความเป็นเจ้าตลาดทั้งสิ้น

นอกจากนั้นตัวชี้วัดทางการเงินเป็นเพียงตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น ตัวเลขเหล่านั้นไม่สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จในอนาคตได้ การมุ่งที่ตัวชี้วัดด้านการเงินจะทำให้ผู้บริหารมุ่งเน้นเพียงผลงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว และผลทางบัญชีและการเงินไม่สามารถวัดหรือประเมินปัจจัยภายนอก จึงไม่สามารถเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต

สำหรับดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตนั้น เป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้แนวคิดของ Balance Scorecard แต่การเป็นมุมมองสุดท้ายนั้นไม่ได้หมายความว่าสำคัญน้อยที่สุด แต่กลับเป็นมุมมองที่ถือว่าสร้างตัวชี้วัดได้ยากที่สุดและเป็นมุมมองที่ยังมีความไม่ถนัดในเรื่องของการวัดผล มุมมองด้านนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมและความสามารถถือได้ว่ามุมมองนี้เป็นมุมมองที่เป็นรากฐานของการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนาภายในองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ผู้นำ บรรยาภาสในการทำงาน หรือระบบการทำงานที่ดี เช่นระบบสารสนเทศ เป็นต้น ความท้าทายของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตนั้น ไม่ได้อยู่ที่การกำหนดวัตถุประสงค์เหมือนมุมมองด้านกระบวนการภายในหรือมุมมองด้านอื่น ๆ แต่อยู่ที่การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมของสภกรณ์นั้น ๆ เป็นเรื่องสำคัญ

การให้สหกรณ์ได้ตระหนักถึงการวัดและประเมินผลสำเร็จขององค์กรซึ่งจะต้องใช้ดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุล ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตแล้ว ที่สำคัญจะต้องให้ความรู้เกี่ยวกับการกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรครบทั้ง 4 ด้าน โดยให้สัดส่วนน้ำหนักและจำนวนของปัจจัยในดัชนีทั้ง 4 ด้านในสัดส่วนที่เหมาะสม สามารถวัดในส่วนที่มีความสำคัญต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้การกำหนดปัจจัยชี้วัดจะต้องมีความสอดคล้องกับปรัชญา และพื้นฐานของสหกรณ์ นอกจากนั้นจะต้องให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสหกรณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำไปใช้ในกระบวนการวัดผลสำเร็จขององค์กร ตามดัชนีชี้วัดที่ได้จัดทำขึ้นให้

ครบทั้ง 4 ด้าน ซึ่งจะส่งผลเกิดการวัดที่เที่ยงตรงครบถ้วน นำไปสู่การวิเคราะห์และประเมินศักยภาพที่แท้จริงของสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการได้อย่างครอบคลุมในทุก ๆ จุด เพื่อการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืนต่อไป

สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง

สหกรณ์จะต้องตระหนักถึงความจำเป็นและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลสำเร็จของสหกรณ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาฐานะทางการเงิน โดยตัวชี้วัดนั้นจะต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นด้านตัวเงิน และไม่ใช่มูลค่าตัวเงิน โดยการกำหนดปัจจัยชี้วัด ตลอดจนกระบวนการวัดและประเมินผลของสหกรณ์จะต้องให้บุคลากรทุกระดับภายในสหกรณ์ รวมถึงคณะกรรมการของสหกรณ์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

สหกรณ์จะต้องยอมรับและเห็นความสำคัญในเรื่องของระบบข้อมูลสารสนเทศภายในสหกรณ์ โดยต้องมีการวางแผนและมีงบประมาณในการจัดการอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการวัดและประเมินองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขขององค์การที่ถูกต้องครอบคลุมต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นพบปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในภายภาคหน้า ดังนี้

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปในหลาย ๆ จังหวัด อาจศึกษาวิจัยเป็นระดับภาค ตลอดจนควรศึกษาให้กระจายไปยังสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ ด้วย เพื่อจะช่วยให้เห็นการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์การในภาพกว้างขึ้น อย่างไรก็ตาม อาจต้องยอมรับการใช้งบประมาณและระยะเวลาที่ต้องเพิ่มมากขึ้น

ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจทำการศึกษาโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ได้ครบทุกข้อ แล้วทำการศึกษาตัวดัชนีวัดผลสำเร็จองค์การที่ใช้วัดและประเมินผลสหกรณ์ เพื่อจะได้ตัวดัชนีที่เป็นแม่แบบต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจทำการศึกษาในเชิงลึก โดยทำการศึกษาถึงกลไกกระบวนการในการนำเอาเทคนิค Balance Scorecard มาใช้ในการบริหารองค์การ