

แนวทางการแก้ไขปัญหาความล่าช้าการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงาน
แห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น
Approach to Increase Efficiency to Alleviate Delays in the Welfare
Disbursement of Government Agency in Khon Kaen Province

ไกรุ่ง ประชากุล¹ และอมรรณ รังกุล²
Kairung Prachakool¹ and Amornwan Rangkoon²

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น^{1,2}
College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University, Thailand^{1,2}
Corresponding Author, E-mail: kairung.p@kkumail.com¹

Received: October 1, 2024 Revised: December 29, 2024 Accepted: December 30, 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สถานการณ์ปัจจุบัน สาเหตุของปัญหาความล่าช้าการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น และ 2) แนวทางการแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการระดมสมองกลุ่มเป้าหมายเจ้าหน้าที่การเงิน จำนวน 37 คน ที่เป็นผู้อยู่ในกระบวนการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ แล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการระดมสมองและการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์หาสาเหตุหลัก และสาเหตุย่อยด้วยแผนผังสาเหตุ

ผลการศึกษาพบว่า 1) สถานการณ์ปัจจุบันการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการมีความล่าช้า เนื่องจากใช้เวลาดำเนินการมากกว่า 20 วันทำการ โดยสาเหตุหลักของปัญหา คือ (1) การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน (2) กระบวนการอนุมัติที่ยาว (3) รอคอยตัดสินใจจากผู้บริหาร และ 2) แนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยจัดทำโครงการ จำนวน 3 โครงการ คือ โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการธุรการของสำนักงาน “หลักสูตรพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชี” (2) โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการฝ่ายสำนักงาน “การใช้สิทธิในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการและการจัดทำเอกสารขอเบิกเงินสวัสดิการ” และ (3) โครงการตรวจติดตามผลการดำเนินงาน หลังจากการดำเนินการโครงการทั้ง 3 โครงการ พบว่าทำให้ระยะเวลาในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการรวมลดลงจาก 29,145 นาที (ประมาณ 20 วัน) เป็น 14,565 นาที (ประมาณ 10 วัน) สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในกระบวนการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ ทำให้ลดระยะเวลาปฏิบัติงานลงในภาพรวมที่ร้อยละ 50

คำสำคัญ: ความล่าช้า, การเบิกจ่าย, เงินสวัสดิการ, หน่วยงานรัฐ

Abstract

This paper study aims to investigate 1) the current situation and causes of delays in the disbursement of welfare payments by the Office of Government Agency in Khon Kaen Province, and 2) strategies to address the delays in welfare payment disbursement. This is a qualitative study that involved brainstorming sessions with a target group of 37 financial officers who involved in the welfare disbursement process. The data gathered from the

brainstorming and in-depth interviews were analyzed to identify causes using a Cause-and-Effect Diagram.

The study found that 1) the current situation regarding welfare payment disbursement is delayed by more than 20 working days. The main causes of the problem are (1) unclear communication, (2) lengthy approval processes, and (3) waiting for decisions from executives. 2) To address these issues, three projects were developed: (1) a training program to develop the administrative officials of the Office of Government Agency in Khon Kaen Province, titled "Financial and Accounting Operations Development Course"; (2) a training program for prosecutors, "Utilizing Rights to Claim Welfare Payments and Document Preparation for Welfare Payment Claims" ; and (3) a project to monitor the implementation results. After implementing all three projects, the total time for welfare payment disbursement decreased from 29,145 minutes (approximately 20 days) to 14,565 minutes (approximately 10 days), significantly improving efficiency and speed in the welfare payment disbursement process, resulting in an overall reduction of operational time by 50%.

Keywords: Delays, Disbursement, Welfare, Government Agency

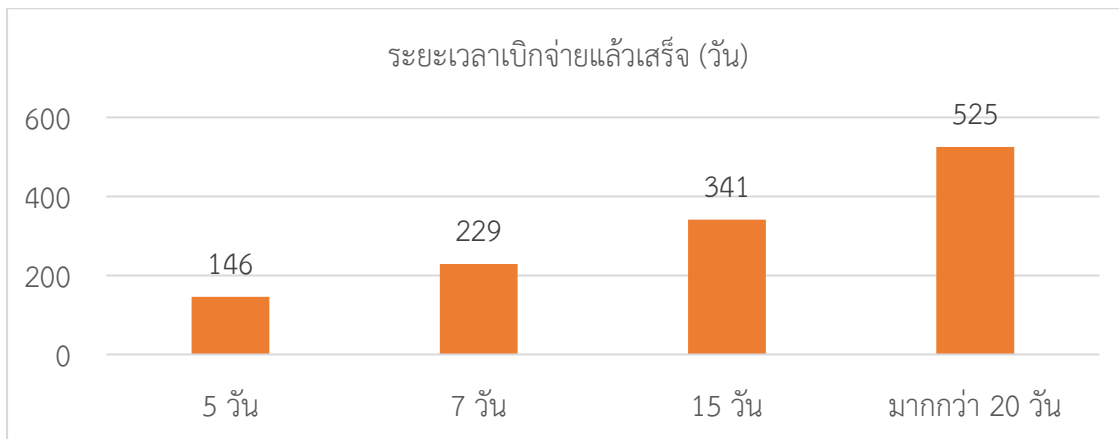
บทนำ

นโยบายหลักขององค์กร ได้แก่ นโยบายที่ 1 สังคม ประชาชน เชื่อมมั่น นโยบายที่ 2 บริหารทันสมัย และนโยบายที่ 3 บุคลากรมีคุณธรรม ซึ่งประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจะสอดคล้องกับนโยบายที่ 2 “การบริหารทันสมัย” เป็นการเพิ่มกลไกการบริหารงานของสำนักงานให้มีความทันสมัย สร้างทัศนคติการทำงานเชิงรุก เพื่อให้ทันต่อสภาวะการณ์ ปรับปรุงรูปแบบการทำงานของสำนักงานให้มีความรวดเร็ว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งพัฒนาทักษะความรู้ ศักยภาพของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ มีความพร้อมทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ด้วยการทบทวนระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน เพื่อเป็นการลดการทำงานที่ไม่จำเป็น ลดเอกสาร เพิ่มความรวดเร็ว ประหยัดงบประมาณ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันทั่วถึง (อำนาจ เจตน์เจริญรักษ์, 2567)

ในประเด็นยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 มีเป้าหมายเพื่อให้ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส ภาครัฐมีขนาดเล็ก gọn พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ปัจจุบันพบว่า การปฏิบัติงานและการบริหารงานในหน่วยงานของภาครัฐ มิได้มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเท่าที่ควรหน่วยงานมีการดำเนินการที่ซับซ้อน ยากต่อความเข้าใจและเต็มไปด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีไว้เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การใช้เวลาในการปฏิบัติงานยาวนานกว่าที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้หน่วยงานขาดความคล่องตัว การดำเนินงานที่ต้องดำเนินการเป็นลายลักษณ์อักษรทำให้มีความยุ่งยาก เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติราชการ ส่วนใหญ่ถูกมองว่ามีสาเหตุมาจากการที่

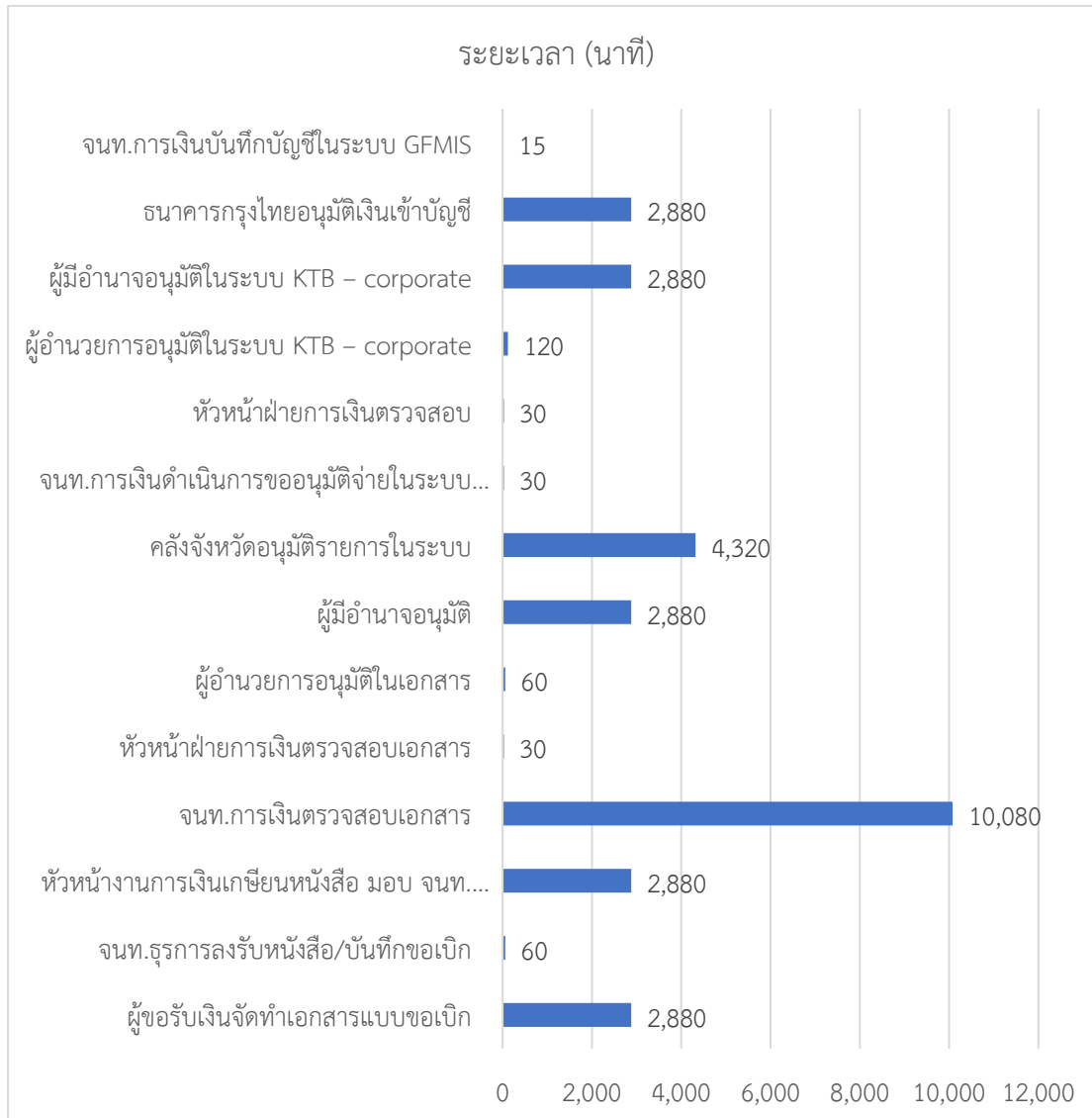
ผู้ปฏิบัติงานใช้ข้ออ้างในการปฏิบัติตามกฎระเบียบให้ถูกต้องเป็นสำคัญ จากผลการปฏิบัติงานที่ล่าช้าส่งผลกระทบต่อภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งซึ่งนำไปสู่ความล้มเหลวและไม่มีประสิทธิภาพ (วิชาญ สัตตา, 2559)

ความสำคัญของปัญหา จากการตรวจราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (เดือนตุลาคม 2565 - กันยายน 2566) สถิติข้อมูลการขอเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลและการศึกษาบุตร จากจำนวนผู้ใช้สิทธิเบิกจำนวน 12 จังหวัด รวม 17 หน่วยเบิกจ่าย โดยข้อมูลผู้ใช้สิทธิขอเบิกเงินให้กับตนเองและบุคคลในครอบครัว แสดงการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการแล้วเสร็จภายใน 5 วันทำการ 7 วันทำการ 15 วันทำการ และมากกว่า 20 วันทำการ ซึ่งระยะเวลาที่เหมาะสมที่ทุกหน่วยเบิกจ่ายและผู้มีสิทธิขอเบิกเงินสวัสดิการรับยอมรับได้ว่าเป็นเวลาที่เหมาะสมอยู่ในช่วงเวลาไม่เกิน 15 วันทำการ จากข้อมูลสถิติดังกล่าวพบว่ามีกาเบิกจ่ายแล้วเสร็จล่าช้ามากกว่า 20 วันทำการ อยู่ถึง 525 ราย จาก ผู้ใช้สิทธิ 1,241 รายใน 1 ปีงบประมาณ ตารางข้อมูลสถิติการขอเบิกเงินสวัสดิการและระยะเวลาเบิกจ่ายแล้วเสร็จ เมื่อแสดงข้อมูลในรูปแบบกราฟแท่ง พบว่าจำนวนผู้มีสิทธิขอเบิกเงินได้รับเงินล่าช้า จำนวน 525 ราย โดยใช้ระยะเวลาเบิกจ่ายแล้วเสร็จมากกว่า 20 วันทำการ (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 จำนวนผู้ใช้สิทธิขอเบิกเงินสวัสดิการและจำนวนวันเบิกจ่ายแล้วเสร็จ

จากการตรวจราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานภาค 4 พบว่าการปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการที่มีความแตกต่างกันในกระบวนการขั้นตอน และเอกสารประกอบการเบิกจ่าย ไม่ครบถ้วน การเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติราชการในหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน รวมถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งมีกระบวนการและขั้นตอนในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการหลายขั้นตอน และต้องผ่านการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาหลายระดับ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการในแต่ละขั้นตอนมีต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินการแตกต่างกัน และเมื่อสรุปข้อมูลในแต่ละขั้นตอนออกเป็นกราฟแท่งแนวนอนให้เห็นกระบวนการและระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการทำให้เห็นชัดเจนว่ากระบวนการและขั้นตอนใดใช้เวลานานที่สุด ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการและระยะเวลาเป็นนาทีที่ใช้ดำเนินการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของหน่วยเบิกจ่าย

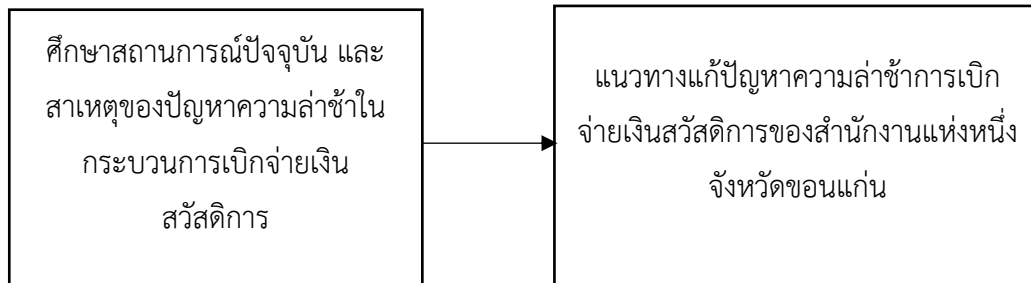
จากข้อมูลกระบวนการและระยะเวลาเป็นนาทีที่ใช้ดำเนินการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของหน่วยเบิกจ่ายดังกล่าว ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน และสาเหตุของปัญหาความล่าช้าในกระบวนการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานในพื้นที่รับผิดชอบของหน่วยงานรัฐที่รับผิดชอบ และแนวทางการแก้ปัญหาความล่าช้า ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการผู้ใช้สิทธิได้รับเงินสวัสดิการที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ช่วยลดระยะเวลาการรอคอยการได้รับเงินสวัสดิการ นำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของข้าราชการในสังกัดสำนักงานในพื้นที่รับผิดชอบ และเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน และสาเหตุของปัญหาความล่าช้าการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อเสนอแนวทางการแก้ปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางแก้ปัญหาความล่าช้าการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น ได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ เจ้าหน้าที่การเงิน ในแต่ละหน่วยเบิกจ่ายในพื้นที่รับผิดชอบของสำนักงานภาค 4 จังหวัดขอนแก่น จำนวน 37 คน กลุ่มตัวอย่างแบ่งตามประสบการณ์การทำงานและระดับความรู้ของเจ้าหน้าที่การเงินเป็น 3 กลุ่มย่อย ได้แก่

- 1) กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 12 คน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่การเงินที่เพิ่งเข้าทำงาน มีประสบการณ์ทำงานน้อย และอาจขาดความชำนาญในการตรวจสอบและเบิกจ่าย
- 2) กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี จำนวน 15 คน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่การเงินที่มีประสบการณ์ปานกลาง มีความรู้และความชำนาญในระดับหนึ่ง
- 3) กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่การเงินที่มีประสบการณ์สูง มีความชำนาญในการตรวจสอบ และเบิกจ่าย

2. เครื่องมือการวิจัย

2.1 เครื่องมือการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาด้วยแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)

2.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุของความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 13 คน จากผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ ได้แก่ อธิบดี จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการจังหวัด จำนวน 2 คน และผู้อำนวยการ จำนวน 10 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุของความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ และข้อมูลจากการทดลอง ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและตรงตามความต้องการในการศึกษา เพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ในช่วงวันที่ 1-30 เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567

ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลจากเอกสารและรายงาน เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ รายงานการทำงาน การศึกษาก่อนหน้า บทความวิจัย บทความจากการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานการเงินในองค์กรสาธารณะ หรือการวิเคราะห์ปัญหาการเบิกจ่ายในระบบราชการ เพื่อใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด และใช้เป็นข้อมูลอ้างอิง ในการเขียนรายงานผลการศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ด้วยแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยแผนผังนี้มีลักษณะเป็นรูปปลาที่มีหัวปลาเป็นปัญหาหลักและก้างปลาเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา (Ishikawa, 1986) โดยการแบ่งออกเป็นสาเหตุหลัก สาเหตุรอง และสาเหตุย่อย เพื่อให้สามารถระบุและวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Juran & Godfrey, 1999) การใช้แผนผังนี้ทำให้เห็นภาพรวมของสาเหตุปัญหาและสามารถหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม และการวิเคราะห์เชิงลึกช่วยให้การวางแผนแก้ไขปัญหามีความครอบคลุมและตรงจุดมากขึ้น

4.2 การวิเคราะห์เชิงการตีความ (Interpretative Phenomenological Analysis: IPA) เป็นเทคนิคที่มุ่งเน้นการเข้าใจประสบการณ์และมุมมองของบุคคลในบริบทของผู้ให้ข้อมูลเอง โดยมีความสำคัญในการศึกษาความรู้สึกและประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์เฉพาะอย่างลึกซึ้ง การใช้ IPA ในการศึกษากระบวนการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเน้นที่การเข้าใจประสบการณ์และความรู้สึกผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับมุมมองและความหมายที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในกระบวนการดังกล่าว ความรู้และทักษะที่จำเป็น การรับรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน และปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเบิกจ่ายเงิน และช่วยลดระยะเวลาการรอคอยของผู้ใช้สิทธิเบิกเงินสวัสดิการ

4.3 การเสนอแนวทางการแก้ปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ จากผลการศึกษาสาเหตุของปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการที่ได้จากการระดมสมองของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี กลุ่มเป้าหมาย การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารแล้ว นำผลการศึกษามาวิเคราะห์หาสาเหตุความล่าช้าว่าเกิดจากสาเหตุหลักเกี่ยวกับอะไร เพื่อนำมาวางแผนและจัดทำแนวทางการแก้ปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น โดยนำสาเหตุหลักของปัญหามาจัดทำเป็นโครงการเพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ และลดระยะเวลาการเบิกจ่ายให้สั้นลง ทำให้ผู้มีสิทธิขอเบิกเงินสวัสดิการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

ผลการวิจัย

1. สถานการณ์ปัจจุบัน และสาเหตุของปัญหาความล่าช้าการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย ดังนี้

1.1 สถานการณ์ปัจจุบันของการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น มีขั้นตอนการดำเนินการเบิกจ่ายสวัสดิการ มี 14 ขั้นตอนจากการยื่นเอกสารขอเบิกเงินสวัสดิการจนถึงการบันทึกบัญชีในระบบ New GFMS Thai พบว่าระยะเวลารวมของขั้นตอนทั้งหมดใช้เวลา 29,145 นาที หรือประมาณ 20 วัน ซึ่งถือเป็นระยะเวลายาวนานมากกว่าระยะเวลามาตรฐานที่ผู้มีสิทธิขอเบิกยอมรับได้อยู่ที่ระยะเวลาเบิกจ่ายแล้วเสร็จ ผู้มีสิทธิขอเบิกได้รับเงินเข้าบัญชีอยู่ที่ ไม่เกิน 15 วัน หรือ 21,600 นาที (ไม่เกิน 2 สัปดาห์) ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ขั้นตอน 14 กระบวนการและระยะเวลาในการขอเบิกเงินสวัสดิการ

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา	ระยะเวลา (นาที)	รายละเอียดงาน	หลักฐาน	ผู้รับผิดชอบ
1	ผู้ขอรับเงิน จัดทำเอกสาร แบบขอเบิก	2 วัน	2,880 นาที	ผู้มีสิทธิยื่นแบบขอ เบิกเงินสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล และค่าการศึกษา บุตร พร้อมแนบ หลักฐาน	แบบฟอร์ม ขอเบิก ใบเสร็จ รับเงิน หนังสือ รับรอง	ผู้มีสิทธิขอเบิก สวัสดิการ
2	จนท.ธุรการ ลงรับหนังสือ/ บันทึกขอเบิก	1 ชั่วโมง	60 นาที	เจ้าหน้าที่ธุรการที่ รับผิดชอบงานสาร บรรณ ลงรับ หนังสือและจ่ายให้ หัวหน้างานการเงิน	หนังสือบันทึกขอ เบิกพร้อม หลักฐาน	เจ้าหน้าที่ ธุรการงานสาร บรรณ
3	หัวหน้างาน การเงิน เขียนหนังสือ มอบ จนท. ผู้รับผิดชอบ เสนอ ผู้บังคับบัญชา	2 วัน	2,880 นาที	หัวหน้างานการเงิน รับหนังสือและแบบ ขอเบิกเงิน เขียนหนังสือมอบ เจ้าหน้าที่การเงิน ผู้รับผิดชอบ	หนังสือบันทึกขอ เบิกพร้อม หลักฐาน	หัวหน้างาน การเงิน ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ จังหวัด
4	จนท.การเงิน ตรวจสอบ เอกสาร	7 วัน	10,080 นาที	เจ้าหน้าที่การเงิน ตรวจสอบเอกสาร หากไม่ถูกต้อง ส่งกลับผู้ขอเบิก	รายการ ตรวจสอบ เอกสาร	เจ้าหน้าที่ การเงิน

ตารางที่ 1 ขั้นตอน 14 กระบวนการและระยะเวลาในการขอเบิกเงินสวัสดิการ (ต่อ)

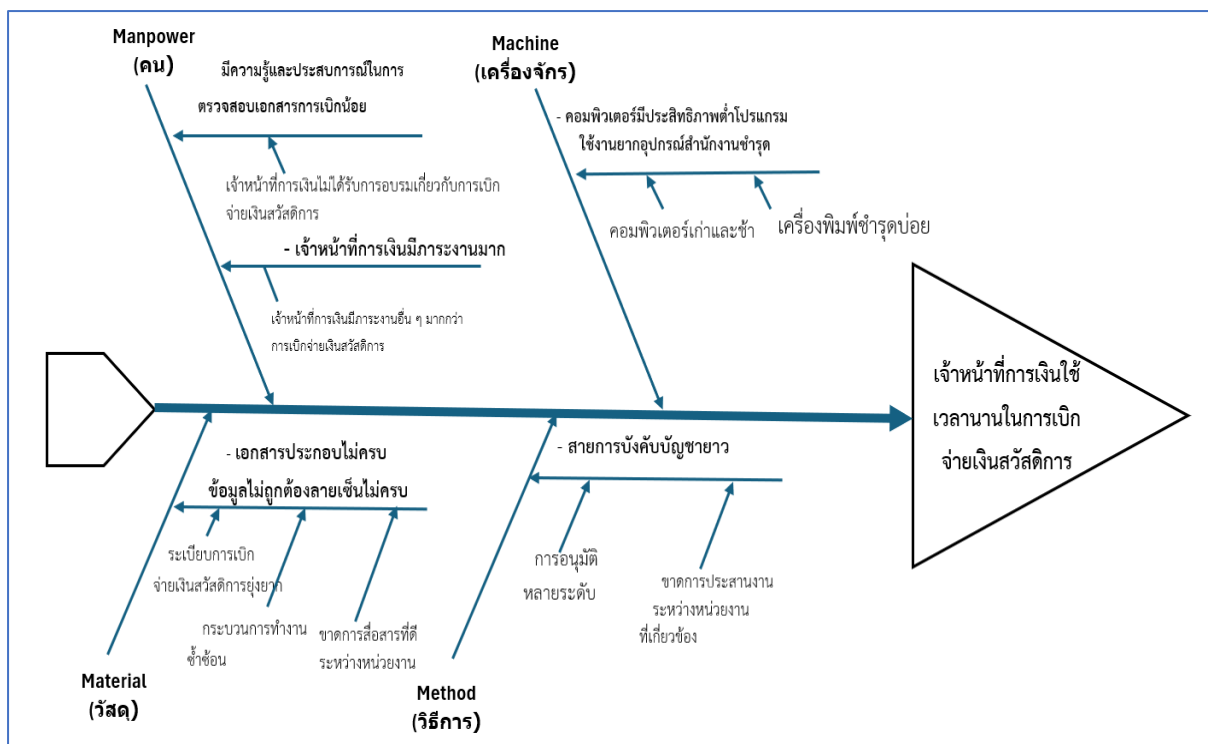
ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา	ระยะเวลา (นาที)	รายละเอียดงาน	หลักฐาน	ผู้รับผิดชอบ
5	หัวหน้าฝ่ายการเงินตรวจสอบเอกสาร	30 นาที	30 นาที	หัวหน้าฝ่ายการเงินตรวจสอบเอกสารการเบิกและลงลายมือชื่อ	หนังสือบันทึกขอเบิกพร้อมหลักฐาน	หัวหน้าฝ่ายการเงิน
6	ผู้อำนวยการอนุมัติในเอกสาร	1 ชั่วโมง	60 นาที	ผู้อำนวยการตรวจสอบเอกสารและอนุมัติ	หนังสือบันทึกขอเบิกพร้อมหลักฐาน	ผู้อำนวยการ
7	ผู้มีอำนาจอนุมัติ	2 วัน	2,880 นาที	ผู้มีอำนาจอนุมัติแบบขอเบิกเงินสวัสดิการ	ชุดเอกสารที่ตรวจสอบแล้ว	ผู้อำนวยการจังหวัด, รองอธิบดี
8	คลังจังหวัดอนุมัติรายการในระบบ	3 วัน	4,320 นาที	คลังจังหวัดอนุมัติรายการในระบบกรมบัญชีกลางอนุมัติเงิน	รายการอนุมัติในระบบ New GFMS Thai	คลังจังหวัด, กรมบัญชีกลาง ธนาคารกรุงไทย
9	จนท.การเงินดำเนินการขออนุมัติจ่ายในระบบ KTB-corporate	30 นาที	30 นาที	จนท.ตรวจสอบเงินเข้าบัญชีของส่วนราชการและดำเนินการขออนุมัติจ่าย	สำเนาแบบแจ้งความประสงค์	เจ้าหน้าที่การเงิน
10	หัวหน้าฝ่ายการเงินตรวจสอบ	30 นาที	30 นาที	หัวหน้าฝ่ายการเงินตรวจสอบรายละเอียดการโอนเงินในระบบ	เอกสารจากระบบ KTB – corporate online	หัวหน้าฝ่ายการเงิน
11	ผู้อำนวยการอนุมัติในระบบ KTB – corporate online	2 ชั่วโมง	120 นาที	ผู้อำนวยการตรวจสอบเอกสารและอนุมัติในระบบ	เอกสารที่ตรวจสอบแล้ว	ผู้อำนวยการ
12	ผู้มีอำนาจอนุมัติในระบบ KTB – corporate online	2 วัน	2,880 นาที	ผู้มีอำนาจอนุมัติในระบบ KTB – corporate online	ชุดเอกสารที่ตรวจสอบแล้ว	ผู้อำนวยการจังหวัด, รองอธิบดี

ตารางที่ 1 ขั้นตอน 14 กระบวนการและระยะเวลาในการขอเบิกเงินสวัสดิการ (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา	ระยะเวลา (นาที)	รายละเอียดงาน	หลักฐาน	ผู้รับผิดชอบ
13	ธนาคารกรุงไทย อนุมัติเงินเข้า บัญชี	2 วัน	2,880 นาที	ธนาคารอนุมัติ เงินเข้าบัญชี ตามที่เจ้าหน้าที่ การเงินบันทึก	รายการในระบบ KTB – corporate online	ธนาคารกรุงไทย
14	จนท.การเงิน บันทึกบัญชีใน ระบบ New GFMIS Thai	15 นาที	15 นาที	บันทึกบัญชีใน ระบบ New GFMIS Thai พิมพ์เสนอ ผู้บังคับบัญชา และเก็บเอกสาร ในแฟ้มงาน	เอกสารรายงาน การจ่ายเงินที่ บันทึกบัญชีใน ระบบ	เจ้าหน้าที่ การเงิน

รวมระยะเวลารวมของขั้นตอนทั้งหมดเท่ากับ 29,145 นาที หรือประมาณ 20.24 วัน

1.2 สาเหตุของปัญหาความล่าช้าการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น มีดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนผังสาเหตุและผลวิเคราะห์ปัญหาการเบิกจ่ายสวัสดิการ

สรุปปัญหาจากข้อมูลที่ได้คือ 1) การพัฒนาการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) การปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายให้รวดเร็วขึ้นโดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และ 3) การลดระยะเวลาการอนุมัติโดยการกำหนดกระบวนการที่ชัดเจนและไม่ซับซ้อน รายละเอียดดังนี้

1) ปัญหาที่พบการสื่อสารและการชี้แจงรายละเอียดไม่ชัดเจน พบว่า ปัญหาหลักที่เกิดจากการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการคือการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจากเจ้าหน้าที่การเงินและการชี้แจงรายละเอียดเอกสารที่ไม่เพียงพอ ผู้ขอเบิกมักพบว่าข้อมูลที่ได้รับไม่ครบถ้วนและไม่ชัดเจน ทำให้ต้องติดต่อสอบถามซ้ำหลายครั้ง ซึ่งเพิ่มเวลาในการดำเนินการ และต้องแก้ไขเอกสารเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการกรอกและแนบเอกสารไม่ครบถ้วน สร้างความไม่พอใจให้กับผู้ขอเบิก

2) ระยะเวลาการเบิกจ่ายที่ยาวนาน การศึกษาเผยให้เห็นว่าระยะเวลาที่ใช้ในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการจากวันที่ส่งเรื่องขอเบิกถึงวันที่ได้รับเงินมักจะยาวนานกว่าที่คาดหวัง ผู้ขอเบิกหลายรายรู้สึกไม่สะดวกและเครียดจากการรอคอยระยะเวลานาน การปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเพื่อให้รวดเร็วขึ้นจึงเป็นสิ่งสำคัญ

3) กระบวนการอนุมัติที่ซับซ้อนและล่าช้า กระบวนการอนุมัติที่มีหลายขั้นตอนและต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหารส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ โดยเฉพาะเมื่อมีการตัดสินใจที่ต้องรอการอนุมัติจากหลายฝ่าย ซึ่งทำให้เกิดการรอคอยที่ยาวนานและเพิ่มความซับซ้อนของกระบวนการ

สรุป 3 ประเด็นปัญหาหลักที่พบและข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขที่ได้รับการเสนอแนะจากการประชุมระดมสมอง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุป 3 ประเด็นปัญหาหลักที่พบและข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขที่ได้รับการเสนอแนะจากการประชุมระดมสมอง

ประเด็นปัญหา	รายละเอียด	ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไข
1. การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน	- ขาดการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับเอกสารและขั้นตอนการเบิกจ่ายอย่างชัดเจน - การส่งข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน ทำให้ต้องสอบถามเพิ่มเติม	- จัดอบรมเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการเบิกจ่าย - จัดทำคู่มือการทำงานที่ชัดเจนและละเอียด
2. กระบวนการอนุมัติที่ยาว	- กระบวนการเบิกจ่ายใช้เวลานานกว่าที่คาดหวัง - ขาดเทคโนโลยีในการตรวจสอบและดำเนินการ	- ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการตรวจสอบและเบิกจ่าย - เพิ่มทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับงานในช่วงที่มีปริมาณมาก
3. รอการตัดสินใจจากผู้บริหาร	- ขั้นตอนการอนุมัติหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความล่าช้า - ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหารในระดับสูง	- ทบทวนโครงสร้างการอนุมัติลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น - กระจายอำนาจการตัดสินใจให้เจ้าหน้าที่ระดับกลางที่มีความสามารถ

2. แนวทางการแก้ปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย ดังนี้ แผนการดำเนินการโครงการฝึกอบรมและตรวจติดตามผลการดำเนินงานการแก้ปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น ได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหายังยืนผ่านโครงการอบรม 3 หลักสูตร เป็นโครงการฝึกอบรม ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แผนการดำเนินการโครงการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น

โครงการฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	วัตถุประสงค์
หลักสูตรพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชี	ข้าราชการธุรการผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีของสำนักงานที่เป็นหน่วยเบิกจ่าย	1. เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางด้านการเงินและการบัญชี 2. เพิ่มขีดสมรรถนะในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ 3. ระบุสาเหตุของปัญหาและแนวทางในการแก้ไข 4. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์
การใช้สิทธิในการเบิกเงินสวัสดิการและการจัดทำเอกสารขอเบิกเงินสวัสดิการ	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแบบขอเบิกและการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ	1. ความรู้ในการจัดทำเอกสารขอเบิกเงินสวัสดิการ 2. ความเข้าใจกระบวนการเบิกจ่ายและสิทธิของผู้ขอเบิก
โครงการตรวจติดตามผลการดำเนินงานงบกลาง	เจ้าหน้าที่การเงินของสำนักงาน	ตรวจติดตามผลการปฏิบัติตามราชการและประสิทธิภาพของการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ

จากการนำแผนการดำเนินการโครงการฝึกอบรมและตรวจติดตามผลการดำเนินงานการแก้ปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น ไปใช้ได้วัดประสิทธิภาพในการปรับปรุงกระบวนการก่อนและหลังปรับปรุง ได้ผลดังนี้

1) จากการฝึกอบรมผู้มีสิทธิขอรับเงินสวัสดิการ ทำให้ผู้ขอเบ็กรู้ความเข้าใจในสิทธิสวัสดิการของตนเองการเตรียมข้อมูลเอกสารที่ถูกต้องทำให้กรอกเอกสารพร้อมจัดเตรียมเอกสารได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้นทำให้ลดระยะเวลาลงไปได้ถึง 50% นั่นคือ จากเดิมใช้มากถึง 2 วัน (2,880 นาที) สามารถจัดทำเอกสารเร็วขึ้นใช้เวลาลดลงเหลือ 1 วัน (1,440 นาที)

2) รวมขั้นตอนการตรวจสอบเอกสาร: การรวมขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารและการอนุมัติในขั้นตอนเดียว ส่งผลให้ระยะเวลาในการดำเนินการลดลงจาก 7 วัน เหลือเพียง 3 วัน ช่วยลดเวลาการดำเนินการได้อย่างมาก

3) เพิ่มการใช้ระบบอัตโนมัติ: การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในการตรวจสอบและอนุมัติเอกสารในระบบ KTB-corporate ทำให้ระยะเวลาในการดำเนินการอนุมัติลดลงจาก 2 ชั่วโมง เหลือเพียง 1 ชั่วโมง เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน

4) ปรับกระบวนการอนุมัติ: การลดจำนวนขั้นตอนการอนุมัติและรวมการตรวจสอบในขั้นตอนเดียว ช่วยลดระยะเวลาในการอนุมัติเอกสารจาก 2 วัน เหลือ 1 วัน ซึ่งช่วยลดความซับซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการอนุมัติ

5) ลดระยะเวลาในการอนุมัติของธนาคาร: การอนุมัติจากส่วนราชการเร็วขึ้นทำให้ขั้นตอนการอนุมัติของธนาคารทำให้เงินเข้าบัญชีเร็วขึ้นเช่นกัน ทำให้สามารถลดเวลาจาก 2 วัน เหลือ 1 วัน ส่งผลให้กระบวนการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการรวดเร็วขึ้น

การดำเนินการตามการออกแบบการลดขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยลดระยะเวลาในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการรวมจาก 29,145 นาที (ประมาณ 20 วัน) เป็น 14,565 นาที (ประมาณ 10 วัน) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบสรุปประสิทธิภาพและลดความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา ก่อน (นาที)	ระยะเวลา หลัง (นาที)	ผลต่าง (นาที)	ร้อยละ การลดลง	รายละเอียดงานปรับปรุง
1	ผู้ขอรับเงินจัดทำเอกสารแบบขอเบิก	2,880	1,440	1,440	50%	ผู้ขอเบิกเข้าใจสิทธิตนเองและกรอกแบบฟอร์มขอเบิกได้ถูกต้องไม่มีการแก้ไขเอกสาร
2	จนท.ธุรการลงรับหนังสือ/บันทึกขอเบิก	60	60	0	0%	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
3	หัวหน้างานการเงิน เก็บบันทึก	2,880	1,440	-1,440	50%	รวมขั้นตอน 3 กับ 4 และลดเวลาในการเก็บบันทึก
4	จนท.การเงิน ตรวจสอบเอกสาร	10,080	4,320	-5,760	57.14%	รวมการตรวจสอบเอกสารและอนุมัติในระบบอัตโนมัติ
5	หัวหน้าฝ่ายการเงิน ตรวจสอบเอกสาร	30	0	-30	100%	รวมกับขั้นตอน 4
6	ผู้อำนวยการอนุมัติในเอกสาร	60	0	-60	100%	รวมกับขั้นตอน 4

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบสรุปประสิทธิภาพและลดความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา ก่อน (นาทีก)	ระยะเวลา หลัง (นาทีก)	ผลต่าง (นาทีก)	ร้อยละ การลดลง	รายละเอียดงานปรับปรุง
7	ผู้มีอำนาจอนุมัติ	2,880	1,440	-1,440	50%	ลดการอนุมัติลงเป็นครั้งเดียวในระบบ
8	คลังจังหวัดอนุมัติรายการในระบบ	4,320	2,880	-1,440	33.33%	ลดระยะเวลาในการอนุมัติของคลังจังหวัด
9	จนท.การเงินดำเนินการขออนุมัติจ่าย	30	15	-15	50%	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
10	หัวหน้าฝ่ายการเงินตรวจสอบ	30	15	-15	50%	รวมกับขั้นตอน 9
11	ผู้อำนวยการอนุมัติในระบบ KTB-corporate	120	60	-60	50%	ลดระยะเวลาในการอนุมัติในระบบ
12	ผู้มีอำนาจอนุมัติในระบบ KTB-corporate	2,880	1,440	-1,440	50%	รวมการอนุมัติลงเป็นครั้งเดียวในระบบ
13	ธนาคารกรุงไทยอนุมัติเงินเข้าบัญชี	2,880	1,440	-1,440	50%	เมื่ออนุมัติในขั้นตอน 11 – 12 เร็วขึ้นทำให้ธนาคารอนุมัติเร็วขึ้น 1 วัน
14	จนท.การเงินบันทึกบัญชีในระบบ GFMS	15	15	0	0%	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ผลรวม		29,145	14,565	-14,580	50.01%	เวลานาที
ผลรวม		20.24	10.11	10.13		จำนวนวัน

จากการดำเนินการตามโครงการที่เสนอช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ การพัฒนาการสื่อสารและการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่จะช่วยลดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการชี้แจงรายละเอียดเอกสาร การใช้เทคโนโลยีในการตรวจสอบเอกสารและการเบิกจ่ายเงินจะช่วยลดระยะเวลาในการดำเนินการ และการลดขั้นตอนการอนุมัติช่วยให้กระบวนการเบิกจ่ายเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การดำเนินการตามข้อเสนอแนะเหล่านี้ช่วยลดปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายและเพิ่มความพึงพอใจของผู้ขอเบิกได้อย่างมี

นัยสำคัญ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและการดำเนินการตามแผนที่เสนอจะเป็นแรงผลักดันสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ขอเบิกอย่างเหมาะสม

อภิปรายผล

1. สถานการณ์ปัจจุบัน และสาเหตุของปัญหาความล่าช้าการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของสำนักงานแห่งหนึ่งจังหวัดขอนแก่น พบว่า สาเหตุหลักของปัญหา คือ (1) การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน (2) กระบวนการอนุมัติที่ยาว (3) รอคอยตัดสินใจจากผู้บริหาร อภิปรายผล ดังนี้ จากปัญหาการสื่อสารและการชี้แจงรายละเอียดที่ไม่ชัดเจน ถือเป็นปัญหาหลักที่พบในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ ซึ่งส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการ ผู้ขอเบิกมักจะพบว่าเจ้าหน้าที่การเงินไม่สามารถให้ข้อมูลที่ครบถ้วนและชัดเจนได้ ส่งผลให้เกิดความสับสนและความล่าช้า สอดคล้องกับการศึกษาของ โชคชัย สิทธิผลกุล และฤทธิกร ศิริประเสริฐโชค (2559) ได้ศึกษาเรื่องระบบงานของอัยการกับการอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งผลการศึกษาพบว่าระบบงานอัยการยังไม่สามารถรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากโครงสร้างที่ยังไม่เอื้อต่อการให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่เพียงพอในด้านความรู้และทักษะที่จำเป็น จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารและการจัดการเอกสารเป็นทางออกที่สำคัญในการแก้ไขปัญหา การฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ และการจัดให้มีช่วงเวลาในการอบรมสัมมนา ทำให้เจ้าหน้าที่ได้ทำความรู้จักกัน ได้ถ่ายทอดประสบการณ์และปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานการณ์จริง เป็นการสร้างเครือข่ายและสร้างความเข้มแข็งในด้านการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการเงินการคลังให้กับบุคลากร สามารถช่วยให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเอกสารและการตอบคำถามได้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ทำให้แก้ปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการได้

และจากปัญหาระยะเวลาที่ใช้ในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการนั้นมักจะยาวนานกว่าที่คาดหวัง ผู้ขอเบ็กรู้สึกไม่สะดวกและเครียดจากการรอคอยที่ยาวนาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความรับผิดชอบ ระยะเวลาการเบิกจ่ายที่ยาวนาน เกิดจากหลายสาเหตุ เกิดจากสายบังคับบัญชาที่ยาว ซึ่งต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการ ดังจะพบว่าการปฏิบัติงานที่ข้ามสายบังคับบัญชาเป็นการปฏิบัติที่ผิดวินัย ไม่เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติราชการ การแก้ปัญหาจึงต้องมีคำสั่งมอบหมายอำนาจที่ชัดเจน หากการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ จึงเป็นความล่าช้าที่ยอมรับได้แต่การใช้เวลาในการตรวจสอบเอกสารและการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ไม่รับผิดชอบไม่เอาใจใส่ในหน้าที่ของตนเอง จะเป็นสาเหตุความล่าช้าที่ยอมรับไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าที่เกิดขึ้นพร้อมกันในกระบวนการขั้นตอนการเบิกจ่ายอื่น เช่น การอนุมัติล่าช้าออกไปด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ พิรพงศ์ กนกเลิศวงศ์ และธนสุวิทย์ ทับหิรัญรักษ์ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่องสาเหตุความล่าช้าในงานก่อสร้างของงานราชการและแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความล่าช้าในโครงการก่อสร้าง พบปัญหาความล่าช้าในโครงการก่อสร้างแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ความล่าช้าที่ยอมรับได้ ความล่าช้าที่ยอมรับไม่ได้ และความล่าช้าที่เกิดขึ้นพร้อมกัน ความล่าช้าอันเกิดจากการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการ และตามแบบแผนของทางราชการ จึงเป็นสาเหตุความล่าช้าที่ยอมรับได้ แต่ทั้งนี้ก็สามารถแก้ไขได้ด้วยการเพิ่มทักษะ เพิ่มความรู้ความเข้าใจทั้งผู้ขอเบิกเงิน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ จะทำให้ไม่มีการแก้ไขเอกสารและการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว ไม่มีงานค้างคั่ง

มีเวลาเพียงพอในการตรวจสอบ เอกสาร ส่งผลให้การเบิกจ่ายใช้ระยะเวลาสั้นลง ไม่มีปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่าย

2. แนวทางการแก้ปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ อภิปรายผลได้ว่า จากอีกหนึ่งปัญหาที่สำคัญคือกระบวนการอนุมัติที่มีหลายขั้นตอนและต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร การมีหลายขั้นตอนในการอนุมัติทำให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ การลดจำนวนขั้นตอนในการอนุมัติและการพิจารณาการอนุมัติแบบรวดเร็วจะช่วยลดความซับซ้อนและความล่าช้า การปรับกระบวนการอนุมัติให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นจะช่วยลดปัญหาความล่าช้าและเพิ่มประสิทธิภาพในการเบิกจ่าย สอดคล้องกับการศึกษาของ สิทธิโชค สุนทรโอส และสุวิมล สายโกลม (2566) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความล่าช้าของการก่อสร้างในโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความล่าช้าคือระเบียบ และข้อบังคับ กฎหมายมีขั้นตอนมากและซับซ้อน และสอดคล้องกับการศึกษาของ กัญญธิดา ลภัสธนาทิพ (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานคดีอาญา สำนักงาน ผลการศึกษาด้านแนวทางในการพัฒนาควรทบทวนการปฏิบัติงาน แต่ละงานอย่างชัดเจนมีการมอบหมายงานเพื่อลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน อันเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า ผลการศึกษทั้งสองเรื่องดังกล่าวจึงสนับสนุนผลการศึกษาว่ากระบวนการอนุมัติที่ซับซ้อนทำให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่มีอำนาจอนุมัติเงินสวัสดิการ เข้าใจและรับทราบปัญหาและสาเหตุความล่าช้าดังกล่าว จึงได้มีคำสั่งมอบอำนาจให้กับผู้มีอำนาจตามระเบียบในลำดับชั้นรองลงไป มีอำนาจอนุมัติเงินทำให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง สามารถแก้ปัญหาความล่าช้าได้และการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1. การจัดทำแผนฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การพัฒนาแผนฝึกอบรมที่เป็นระบบและครอบคลุมสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกระดับเป็นสิ่งสำคัญ โดยการฝึกอบรมควรเน้นไปที่ทักษะการสื่อสาร การจัดการเอกสาร และการใช้เทคโนโลยีใหม่ในการเบิกจ่าย ควรมีการประเมินผลหลังการฝึกอบรมเพื่อให้มั่นใจว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การปรับปรุงกระบวนการอนุมัติให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ การลดจำนวนขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและการให้ความสามารถในการตัดสินใจแก่เจ้าหน้าที่ระดับต่ำลงสามารถช่วยลดความล่าช้าและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การทำให้กระบวนการอนุมัติมีความโปร่งใสและชัดเจนจะช่วยลดปัญหาการล่าช้าและเพิ่มความพึงพอใจของผู้ขอเบิก

3. การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ดีในองค์กร โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เจ้าหน้าที่มีความมุ่งมั่นและมีขวัญกำลังใจที่ดี สามารถช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดความร่วมมือและความพึงพอใจของพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานและการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่จะช่วยให้พวกเขามีความสามารถในการจัดการปัญหาได้ดีขึ้น

4. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนากระบวนการเบิกจ่าย การใช้ระบบการติดตามผลและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าและทำการปรับปรุงในกรณีที่พบปัญหาได้ทันที การประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ จะช่วยให้สามารถปรับกลยุทธ์และแนวทางในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาผลกระทบของการใช้เทคโนโลยีใหม่ในกระบวนการเบิกจ่าย การศึกษาในครั้งนี้ได้เสนอแนะทางการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเบิกจ่าย แต่ยังไม่สามารถสรุปผลจริงของการนำเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบอัตโนมัติ (Automation) หรือ Blockchain มาประยุกต์ใช้ การศึกษาครั้งต่อไปควรจะมีการทดลองและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงจากการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ เพื่อให้เข้าใจถึงความสามารถและข้อจำกัดของเทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายได้ดียิ่งขึ้น

2. การสำรวจความคิดเห็นของผู้ขอเบิกในการปรับปรุงกระบวนการ แม้การศึกษานี้ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่แล้ว แต่การสำรวจความคิดเห็นของผู้ขอเบิกเองยังไม่ได้มีการพิจารณาอย่างละเอียด การศึกษาในอนาคตควรมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ขอเบิกเกี่ยวกับประสบการณ์และความพึงพอใจของพวกเขาในการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่าย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสามารถนำมาพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การศึกษาผลกระทบของการฝึกอบรมต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ แม้ว่าการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่จะเป็นหนึ่งในข้อเสนอแนะที่สำคัญ แต่การศึกษานี้ยังไม่สามารถวัดผลอย่างเป็นระบบ การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการติดตามและประเมินผลกระทบของการฝึกอบรมต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ และศึกษาว่าการฝึกอบรมในด้านใดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการแก้ไขปัญหาที่พบ

4. การวิเคราะห์ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเบิกจ่ายเงินอาจเจออุปสรรคในการนำไปปฏิบัติจริง การศึกษาในอนาคตควรทำการวิเคราะห์ความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เช่น การต่อต้านจากพนักงานหรือปัญหาในการนำระบบใหม่มาใช้งานจริง

เอกสารอ้างอิง

- กัญญธิดา ลภัสธนาทิพ. (2566). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานคดีอาญา สำนักงาน. *วารสารวิทยาการจัดการการบริหารสาธารณะและเอกชน*, 1(2), 1-10.
- โชคชัย สิทธิผลกุล และฤทธิกร ศิริประเสริฐโชค. (2559). ระบบงานอัยการกับการอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC). *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 10(2), 17-30.
- พิรพงศ์ กนกเลิศวงศ์ และธนสุวิทย์ ทับหิรัญรักษ์. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนนทบุรี. *วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์*, 5(1), 109-121.
- วิชาญ สัตตา. (2559). *การบริหารแบบระบบราชการกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานอำเภอโพธาราม จังหวัดร้อยเอ็ด*. (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.
- สิทธิโชค สุนทรโอส และ สุวิมล สายโกลม. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความล่าช้าของการก่อสร้างในโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน. *เอกสารประกอบการประชุมวิศวกรรมโยธาแห่งชาติ ครั้งที่ 28*. (หน้า CEM 02-1-CEM02-6). กรุงเทพฯ: คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.



อำนาจ เจตน์เจริญรักษ์. (2567). *แถลงนโยบายการบริหารงานสำนักงาน*. ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2567, จาก <https://www3.ago.go.th/center/wp-content/uploads/2023/10/อสส.แถลงนโยบาย.pdf>

Ishikawa, K. (1986). *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.