

การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา หน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน
ของธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี

**Work Performance Improvement: A Case Study for Auditing and Finance
Unit of ABC Bank in Ubon Ratchathani Province**

บุญยาพร กิติพิเชฐสรณ์ และ ดนัยพงศ์ เชษฐโชติศักดิ์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Punyaporn Kitipichetson and Danaipong Chetchotsak

Khon Kaen University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: Punyaporn.Kitipichetson@kkumail.com

บทคัดย่อ

การตรวจเอกสารการเบิกจ่ายเป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี ที่ต้องมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาในกระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่าย 2) นำเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่าย โดยเน้นไปที่กระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่าย ทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน ทั้งหมด 5 คน และศึกษาจากรายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือนที่ได้บันทึกไว้ภายในหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี โดยนำแผนภาพก้างปลามาใช้เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายไม่ทันระยะเวลาที่ตัวชี้วัดของธนาคารกำหนด พบว่า หน่วยงานขาดการวางแผนเป้าหมายความสำเร็จของงานในแต่ละวัน ขาดการประชุมหน่วย อีกทั้งการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานไม่มากพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจไม่เพียงพอต่อการทำงานให้เสร็จทันเวลา และขาดการรายงานการทำงานประจำวัน ส่งผลให้เกิดการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายไม่ทันระยะเวลาดังที่กำหนด จากการค้นพบสาเหตุของปัญหา จึงใช้แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการระดมสมองจากพนักงาน ทำให้ค้นพบแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่าย รวมทั้งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้ขั้นตอนของการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายมีขั้นตอนงานที่ไม่ซับซ้อนเหมือนเช่นที่ผ่านมา

คำสำคัญ: กระบวนการตรวจเอกสาร; การเบิกจ่าย; การเพิ่มประสิทธิภาพ

* วันที่รับบทความ: 17 พฤศจิกายน 2564; วันที่แก้ไขบทความ 23 พฤศจิกายน 2564; วันที่ตอบรับบทความ: 25 พฤศจิกายน 2564

Received: November 17, 2021; Revised: November 23, 2021; Accepted: November 25, 2021

Abstracts

Disbursement documentations were the main function of Auditing and Finance Unit of ABC Bank in Ubon Ratchathani Province, which had speed and efficiency. The objectives of this study were 1) to investigate problem and root causes of that problem in the inspection process of disbursement documentation, and 2) to propose an efficiency improvement guideline for the process. In order to study the inspection process, five staffs, which were related to the process, were interviewed. Additionally, the monthly performance reports recorded by ABC Bank's auditing and finance unit were researched. The study could identify that a key problem was the failure to finish the process in time, which was also one of the KPIs of the unit. Having conducted fishbone analysis, the result entailed that the problem's root causes included lack of concrete achievement target, no unit meeting, lack of enthusiasm for work, insufficient motivation, and missing daily job monitoring and control. Accordingly, the guideline, which consisted of rearranging the process and making the process less complicated, was proposed to solve this problem and improve the unit performance.

Keywords: Inspection Process; Disbursement Documentation; Efficiency Improvement

บทนำ

หน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน มีหน้าที่ในการตรวจสอบการดำเนินงานและประเมินความเพียงพอ ประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดธนาคาร เพื่อให้มีระบบการควบคุมภายในและระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ รวบรวมติดต่อประสานงานจัดทำข้อมูลและสรุปข้อมูลเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และประกาศของธนาคาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล รวมถึงมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุผลตามแผนงานและเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน มีความรับผิดชอบอยู่หลากหลาย ทั้งการวางแผนการออกตรวจสาขาในสังกัด การตรวจสอบความครบถ้วนและพิจารณาความถูกต้องของเอกสารทุกชนิด การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส และรายปี และการรับ-ส่งหนังสือและพิมพ์หนังสือ ทั้งนี้ หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน คือ การตรวจสอบความครบถ้วนและพิจารณาความถูกต้องของเอกสารทุกชนิดของหน่วยงานในสังกัด ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่ การตรวจเอกสารการเบิกจ่าย การตรวจนับใบเสร็จรับเงินที่สาขาทำธุรกรรม การตรวจนับสมุดปิดบัญชี การตรวจเอกสารรายงานบัญชีประจำวัน การตรวจค่าใช้จ่ายของยานพาหนะ และการตรวจเอกสารการเบิกสวัสดิการค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาลและค่าช่วยเหลือบุตร ทั้งนี้การตรวจเอกสารการเบิกจ่ายของหน่วยงานในสังกัดมีความสำคัญมากถึงร้อยละ 70 ของงานตรวจเอกสารทั้งหมด (ธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี, 2564 : 3-4)

การตรวจเอกสารการเบิกจ่ายของธนาคารมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายไม่ทันระยะเวลาที่กำหนดนั้น จะส่งผลต่อการตรวจสอบบัญชี และงบประมาณที่ใช้เบิกจ่ายไปอย่างล่าช้า ทำให้เกิดการชุกซ้อนของปัญหาด้านการทุจริตต่อธนาคารที่จะก่อให้เกิดความเสียหายของธนาคารเป็นอย่างมาก ซึ่งการตรวจสอบย้อนหลังนั้นเป็นเรื่องที่ยากกว่า เนื่องจากอาจจะไม่สามารถค้นเจอหลักฐานการเบิกจ่ายได้ครบถ้วน และการที่เอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วนจะส่งผลให้การหาหลักฐานในการจ่ายงบประมาณได้ยาก เช่น ไม่มีใบเสร็จรับเงินแนบพร้อมกับเอกสารการเบิกจ่าย ทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่างบประมาณที่เบิกจ่ายไปนั้น นำไปจ่ายในเรื่องอะไร ไม่มีหลักฐานและแสดงใบเสร็จ ซึ่งถ้าเกิดเหตุเช่นนี้เพิ่มมากขึ้น อาจทำให้ธนาคารสูญเสียงบประมาณโดยไม่ทราบสาเหตุ เกิดความเสียหายสูญเสียรายได้ และอาจนำไปสู่การทุจริตต่อธนาคารได้ในอนาคต (ธนาคาร ABC, 2454 : 12-13) ทั้งนี้ การตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายของและเอกสารประกอบการเบิกจ่ายจึงมีความสำคัญอย่างมาก เพื่อตรวจสอบที่มาที่ไปของการใช้จ่ายงบประมาณว่าเป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธนาคารหรือไม่ และเป็นไปตามกฎ ระเบียบ คำสั่ง ของธนาคารหรือไม่ ดังนั้นการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายควรมีการตรวจได้ทันระยะเวลาที่กำหนด เพื่อป้องกันหรือลดปัญหาที่อาจนำไปสู่การทุจริตต่อธนาคาร และก่อให้เกิดความเสียหายของธนาคารได้ การเบิกจ่ายของหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี ตลอดระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563 พบว่า มีเอกสารที่ไม่สามารถตรวจได้ทันระยะเวลาที่กำหนดอยู่ร้อยละ 10.24 ของเอกสารการเบิกจ่ายทั้งหมด ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ของหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน ที่ได้กำหนดให้มีระยะเวลาในกระบวนการทำงานเอกสารการเบิกจ่ายภายใน 30 วันหลังจากการรับเข้าเอกสาร ซึ่งเป็นความล่าช้าที่เกิดขึ้น (ธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี, 2564 : 15-16)

ด้วยเหตุนี้จึงสนใจศึกษาถึงปัญหาและสาเหตุในการทำงานของกระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนข้อคิดเห็นต่างๆ ของพนักงานปฏิบัติงานหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผน แก้ไข และปรับปรุงการทำงาน และสามารถตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายได้ไม่เกิน 30 วันตามที่ดัชนีชี้วัดกำหนด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาในกระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่าย
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่าย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ หัวหน้าและพนักงานปฏิบัติงานภายในหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นพนักงานปฏิบัติงานภายในสถานที่จริง พบเจอเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และสามารถให้ข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินได้อย่างละเอียด ครบถ้วน ชัดเจน

2. เครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และมีการระดมสมองของพนักงานหรือที่เรียกว่าการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group) เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขเพื่อให้กระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ประวัติส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย เพศ อายุ และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 ปัญหาในปัจจุบันในเรื่องการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายไม่ทันระยะเวลาที่กำหนดตามดัชนีชี้วัดของธนาคาร (KPIs) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ 1) ปัญหาที่พบบ่อยครั้งเกี่ยวกับการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายมีอะไรบ้าง 2) ขั้นตอนตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายมีขั้นตอนไหนบ้างที่พบปัญหาเกิดขึ้น 3) สาเหตุของความล่าช้าในการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย มีสาเหตุอะไรบ้าง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นต่อแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ 1) ท่านคิดว่าแนวทางการแก้ไขปัญหาการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงกระบวนการอะไรบ้าง 2) ท่านคิดว่าการกำหนดมาตรฐานในกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย ควรมีอะไรบ้าง 3) ท่านมีข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้ 1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประยุกต์ใช้ในการตั้งคำถาม 2) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาการใช้ภาษาและความครอบคลุมวัตถุประสงค์ 3) หากคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านพิจารณา แล้วคำนวณหาค่าการหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (Index of item objective congruence: IOC) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 4) นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 ท่าน โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวม

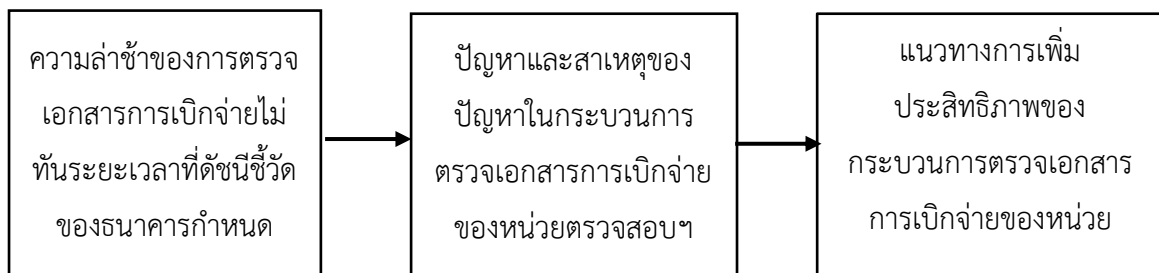
ข้อมูลให้กับหัวหน้าและพนักงานปฏิบัติงานภายในหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จังหวัดอุบลราชธานี 3) สัมภาษณ์หัวหน้าและพนักงานปฏิบัติงานภายในหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จังหวัดอุบลราชธานี พร้อมบันทึกเทปการสัมภาษณ์และจดบันทึกประเด็นสำคัญ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยตรวจสอบว่ามี การบันทึกข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและตรงประเด็นที่จะใช้ในการค้นหาสาเหตุ และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นได้หรือไม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา หน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี ได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการหาสาเหตุและปัญหาขององค์กรโดยใช้แผนภาพก้างปลา (Ishikawa Diagram) (Blokdyk, 2018 : 211-213) แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) (Davis, 2013 : 117-118) แนวคิดทฤษฎีประสิทธิภาพ (Efficiency) (สมบุรณ์ ศิริสรธริรัญ, 2553 : 120) แนวคิดการเปรียบเทียบ (Benchmarking) (Zairi and Leonard, 2011 : 34-47) และแผนภูมิพาเรโต (Pareto Chart) (Webber and Wallace, 2011 : 137-139) ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถสรุป ผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาในกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย พบว่า

1.1 กระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายของหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี เริ่มต้นกระบวนการทำงานจากการที่รอสาขาจัดส่งเอกสารการเบิกจ่ายมายังหน่วยตรวจสอบ จากนั้นลูกจ้างปฏิบัติการได้ทำการบันทึกการรับเข้าเอกสารการเบิกจ่ายนั้น และคัดแยกเอกสารไปให้พนักงานตามเขตความรับผิดชอบ จากนั้นรอพนักงานตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย และเมื่อพนักงานทำการเลือกสาขาที่จะตรวจทีละสาขา แล้วเข้าระบบธนาคารเพื่อพิมพ์รายการการเบิกจ่ายในระบบมาตรวจควบคู่กับเอกสารตามวิธีการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย เมื่อตรวจพบเอกสารที่มีการเบิกจ่ายผิดหรือมีองค์ประกอบไม่ครบสมบูรณ์ จะแยกเอกสารนั้นออกไป และติดต่อให้สาขาปรับปรุงแก้ไขหรือแนบเอกสารเพิ่มเติมให้ถูกต้อง และรอสาขาทำการแก้ไขเอกสารทักท้วง และจัดส่งเอกสารที่ทำการแก้ไขเรียบร้อยแล้วมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินอีกครั้ง เมื่อทางหน่วยตรวจสอบได้รับเอกสารแล้ว จะทำการพิมพ์ใบรับรองการตรวจ และลงลายมือชื่อทั้งผู้ตรวจ (พนักงาน) และผู้คุมตรวจ (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบ) และขนย้ายเอกสารไปที่ห้องเก็บเอกสารตามลำดับ โดยมีกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายทั้งหมด 11 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 รอสาขาส่งเอกสารมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน เมื่อวันสิ้นสุดของเดือนทางสาขาจะต้องทำการรวบรวมเอกสารที่เบิกจ่ายงบประมาณภายในสาขาของทั้งเดือน จัดนำส่งมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี ภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป

กิจกรรมที่ 2 ลูกจ้างทำการบันทึกการรับเข้าเอกสาร และทำการคัดแยกเอกสารตามเขตความรับผิดชอบของพนักงาน เมื่อเอกสารจากทางสาขาส่งมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินเรียบร้อยแล้ว จากนั้นลูกจ้างปฏิบัติการจะทำการบันทึกการรับเข้าเอกสาร เพื่อง่ายต่อการตรวจสอบว่าทางสาขาส่งมายังหน่วยตรวจสอบฯ หรือไม่ วันที่เท่าไร และทำการคัดแยกเอกสารตามเขตความรับผิดชอบของพนักงานตรวจสอบภายใน

กิจกรรมที่ 3 รอพนักงานทำการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย เมื่อลูกจ้างทำการคัดแยกเอกสารการเบิกจ่ายมาให้พนักงานแล้ว จะต้องมีการรอคอยพนักงานเลือกสาขานั้นขึ้นมาตรวจ เพราะมีการต่อคิวของเอกสารที่ต้องทำการตรวจอยู่

กิจกรรมที่ 4 พนักงานทำการเลือกสาขาที่จะตรวจและจัดพิมพ์รายงานการเบิกจ่ายของสาขานั้นในระบบของธนาคาร พนักงานทำการเลือกสาขาที่จะตรวจ ทีละสาขาตามเขตความรับผิดชอบของผู้ตรวจเอกสารการเบิกจ่าย และทำการเข้าระบบธนาคาร เพื่อดูรายงานการเบิกจ่ายของสาขานั้น และนำรายงานนั้นมาตรวจควบคู่กับเอกสารการเบิกจ่ายของสาขานั้น

กิจกรรมที่ 5 พนักงานทำการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายของสาขานั้นตามขั้นตอนการตรวจ และคัดแยกเอกสารทั้งสาขา พนักงานทำการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายของสาขานั้นตามขั้นตอนการตรวจ ควบคู่กับการดูและอัปเดตคำสั่งของธนาคารเสมอ และเมื่อพบข้อผิดพลาดว่าเอกสารการเบิกจ่ายบางชุดมีความไม่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ตามคำสั่งของธนาคาร ผู้ตรวจจึงต้องแยกเอกสารนั้น จากนั้นโทรบอกให้สาขานั้นให้ทราบและทำการจัดส่งเอกสารนั้นให้สาขาแก้ไขให้ถูกต้อง

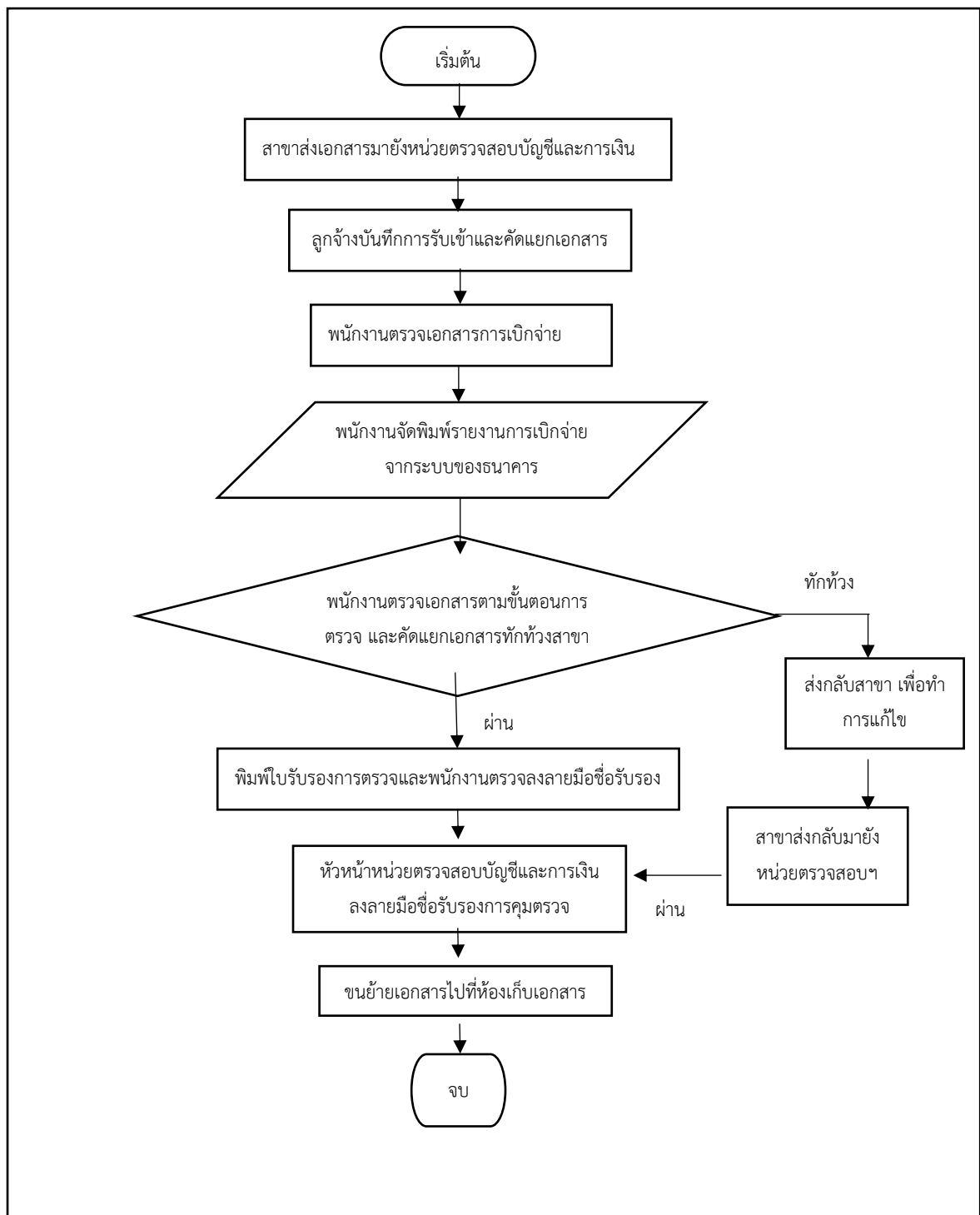
กิจกรรมที่ 6 รอสาขาแก้ไขเอกสารทั้งสาขา เมื่อทางหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินได้แจ้งให้สาขาแก้ไขเอกสารการเบิกจ่ายให้ถูกต้องแล้ว จะต้องรอสาขาทำการแก้ไขและจัดส่งเอกสารการเบิกจ่ายที่ถูกต้องแล้วมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินอีกครั้ง

กิจกรรมที่ 7 จัดพิมพ์ใบรับรองการตรวจ พร้อมลงนามพนักงานผู้ตรวจ และผูกเชือกมัดรวมเอกสาร เมื่อทำการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเสร็จเรียบร้อยแล้ว พนักงานผู้ตรวจจะทำการจัดพิมพ์ใบรับรองการตรวจ พร้อมลงนามรับรองการตรวจ และผูกเชือกมัดรวมเอกสาร เพื่อความเรียบร้อยและง่ายต่อการจัดเก็บ

กิจกรรมที่ 8 รอหัวหน้าหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินลงลายมือชื่อรับรองการคุมตรวจ และกิจกรรมที่ 9 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินลงลายมือชื่อรับรองการคุมตรวจ หลังจากทำการผูกเชือกมัดรวมเอกสารแล้ว จึงทำการขนย้ายมาวางไว้ที่โต๊ะหัวหน้าหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน เพื่อให้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินลงนามรับรองการคุมตรวจ

กิจกรรมที่ 10 รอขนย้ายเอกสารไปยังห้องเก็บเอกสาร และกิจกรรมที่ 11 ขนย้ายเอกสารไปยังห้องเก็บเอกสาร เมื่อหัวหน้าหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินลงลายมือชื่อเรียบร้อยแล้ว จึงทำการขนย้ายเอกสารไปยังห้องเก็บเอกสาร

จากการศึกษากิจกรรมที่ 1 ถึง 11 ของกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย ผู้ศึกษาจึงได้มาจัดทำเป็นแผนภาพการไหล (Flow Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงการไหลของกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย ดังแสดงในแผนภาพประกอบที่ 2



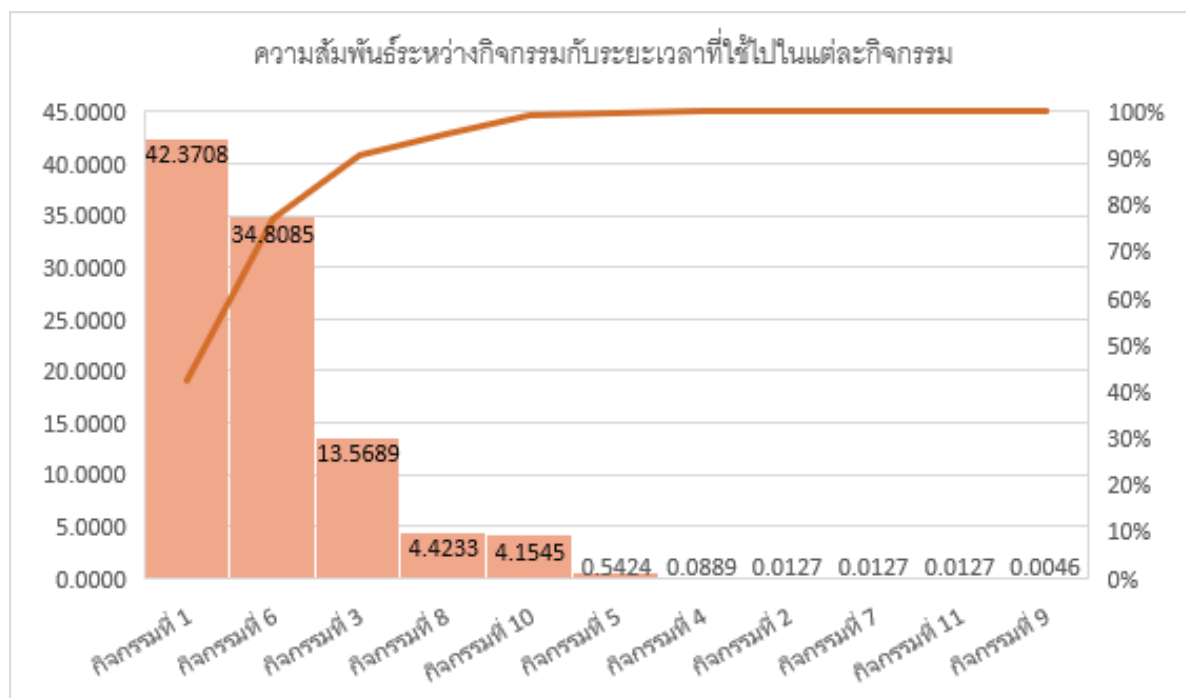
แผนภาพประกอบที่ 2 ผังการไหลของกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายก่อนการปรับปรุง

จากการศึกษาข้างต้น ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลของกิจกรรม ระยะเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม ของกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย จึงนำข้อมูลที่ได้ในแต่ละกิจกรรมจากการบันทึกมารวบรวม ประมวลผล และหาค่าเฉลี่ยระยะเวลาในแต่ละกิจกรรม (ภาคผนวก) พบว่า กิจกรรมของกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย มีกิจกรรมทั้งหมด 11 กิจกรรม เมื่อวิเคราะห์กระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย พบว่า สามารถแยกเป็นระยะเวลาที่ใช้ไปในกิจกรรม และเวลารอคอยระหว่างกิจกรรม คือ เวลาในการปฏิบัติงานในการ ตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย สามารถแสดงเวลาที่ใช้ไปใน 11 กิจกรรม โดยแบ่งเป็นระยะเวลาที่ใช้ในกิจกรรมและเวลารอคอยระหว่างกิจกรรมได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงถึงระยะเวลาเฉลี่ยของกิจกรรมกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายทั้งหมด

กิจกรรม	เวลาที่ใช้ในกิจกรรม	ร้อยละ
1. รอสายส่งเอกสารมายังหน่วยตรวจสอบ	367.16	42.3708
2. ลูกจ้างบันทึกการรับเข้าและคัดแยกเอกสารการเบิกจ่ายตามเขตความรับผิดชอบของพนักงานตรวจ	0.11	0.0127
3. รอพนักงานตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย	117.58	13.5689
4. พนักงานเลือกสาขาที่จะทำการตรวจและจัดพิมพ์รายงานการเบิกจ่ายของสาขานั้นในระบบธนาคาร	0.77	0.0889
5. พนักงานตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายตามขั้นตอนการตรวจ และคัดแยกเอกสารการหักหักงวดสาขา	4.70	0.5424
6. รอสายทำการแก้ไขเอกสารเบิกจ่ายที่ทำการหักหักงวด	301.63	34.8085
7. จัดพิมพ์ใบรับรองการตรวจ และพนักงานลงลายมือชื่อรับรองการตรวจ	0.11	0.0127
8. รอหัวหน้าหน่วยตรวจสอบลงลายมือชื่อรับรองการคุมตรวจ	38.33	4.4233
9. หัวหน้าหน่วยตรวจสอบลงลายมือชื่อรับรองการคุมตรวจ	0.04	0.0046
10. รอขนย้ายเอกสารไปที่ห้องเก็บเอกสาร	36	4.1545
11. ขนย้ายเอกสารไปที่ห้องเก็บเอกสาร	0.11	0.0127
รวม	866.54 นาที	100

ผลแสดงจากตารางที่ 1 ข้างต้น แสดงถึงระยะเวลาเฉลี่ยต่อเอกสาร 1 ชุดของกิจกรรมกระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายทั้งหมด และผู้ศึกษาได้นำข้อมูลจากตารางที่ 7 มาแสดงด้วยแผนภูมิพาร์โต (Pareto Chart) เพื่อให้เห็นถึงสาเหตุหลักที่ส่งผลให้เกิดปัญหาการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายไม่ทันระยะเวลาที่กำหนด ดังแผนภาพประกอบที่ 3



ระยะเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม ร้อยละของเวลาแต่ละกิจกรรม

แผนภาพประกอบที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมกับระยะเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม

จากความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมกับระยะเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม จึงเลือกกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลามากที่สุดในกระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่าย เป็นสาเหตุหลักของปัญหาการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนดตามดัชนีชี้วัดของธนาคาร ซึ่งได้แก่ กิจกรรมที่ 1 คือ กิจกรรมการรอคอยสาขาจัดส่งเอกสารการเบิกจ่ายมายังหน่วยตรวจสอบฯ ซึ่งคิดเป็นร้อยละสูงถึง 42.3708 เพื่อนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุของการเกิดการใช้ระยะเวลาการรอคอยสาขาจัดส่งเอกสารการเบิกจ่ายมายังหน่วยตรวจสอบฯ ต่อไป

1.2 สาเหตุของการเกิดการใช้ระยะเวลาการรอคอยสาขาจัดส่งเอกสารการเบิกจ่ายมายังหน่วยตรวจสอบฯ มีดังนี้

1.2.1 สาเหตุจากพนักงาน ปัญหาสาขาส่งเอกสารมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินล่าช้ากว่ากำหนดที่มีสาเหตุเกิดจากพนักงาน ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 3 สาเหตุ ได้แก่ พนักงานขาดความชำนาญในหน้าที่รับผิดชอบ, การขาดการอบรมความรู้ในปฏิบัติงานทุกด้าน และจำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) พนักงานขาดความชำนาญในหน้าที่รับผิดชอบ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่ต้องสลับปรับเปลี่ยนงานอยู่เสมอ ทั้งพนักงานเลื่อนตำแหน่ง และการสลับโยกย้ายพนักงาน ทำให้พนักงานถูกสลับหน้าที่ความรับผิดชอบด้วย จึงเกิดการไม่ชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมายใหม่

2) ขาดการอบรมความรู้ในปฏิบัติงานทุกด้าน เนื่องจากการสลับสับเปลี่ยนพนักงานอยู่บ่อยครั้ง และไม่มีอบรมงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้พนักงานไม่มีความรู้และประสบการณ์ในงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ จึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ใหม่

3) จำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่มีการกำหนดจำนวนพนักงานที่จำกัด แต่มีการเพิ่มปริมาณงานที่ไม่จำกัด

1.2.2 สาเหตุจากเทคโนโลยี ปัญหาสาขาส่งเอกสารมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินล่าช้ากว่ากำหนดที่มีสาเหตุเกิดจากเทคโนโลยี ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 1 สาเหตุ ได้แก่ ระบบงานไม่ทันสมัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ระบบงานไม่ทันสมัย เนื่องจากระบบการเบิกจ่ายงบประมาณของสาขาที่ไม่ทันสมัย และไม่มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณที่ดีขึ้น ซึ่งในปัจจุบันขั้นตอนการเบิกจ่าย ได้แก่ การตรวจเช็คงบประมาณที่มีอยู่ของสาขา จากนั้นจัดทำหนังสือแสดงความประสงค์ที่จะเบิกจ่ายสินค้าหรือบริการที่ต้องการ พร้อมตัวผู้เกี่ยวข้องลงลายมือชื่อรับรอง จากนั้นทำการซื้อสินค้าหรือบริการ แล้วนำใบเสร็จมาเบิกในระบบธนาคาร กล่าวคือ ไม่มีการตรวจเช็คเอกสารประกอบการเบิกจ่ายที่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ก่อนการทำรายการเบิกจ่ายในระบบ ทำให้ทางหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินต้องทำการทักท้วงอยู่บ่อยครั้ง

1.2.3 สาเหตุจากการดำเนินงาน ปัญหาสาขาส่งเอกสารมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินล่าช้ากว่ากำหนดที่มีสาเหตุเกิดจากการดำเนินงาน ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 3 สาเหตุ ได้แก่ ขาดคู่มือวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน, ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินกับสาขา และทางสาขายังรวบรวมเอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่เสร็จสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ขาดคู่มือวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน เนื่องจากไม่มีจัดทำคู่มือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ จึงทำให้เกิดการเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ไม่มีแบบแผนเดียวกันเกี่ยวกับการเบิกจ่าย และไม่มีการถ่ายทอดงานที่ครอบคลุมทั้งหมด

2) ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินกับสาขา เนื่องจากไม่มีการติดต่อประสานงานกับทางสาขาในเรื่องการเบิกจ่ายที่ถูกต้อง และวันครบกำหนดส่งเอกสารการเบิกจ่ายเท่าที่ควร จึงทำให้สาขาส่งเอกสารล่าช้า

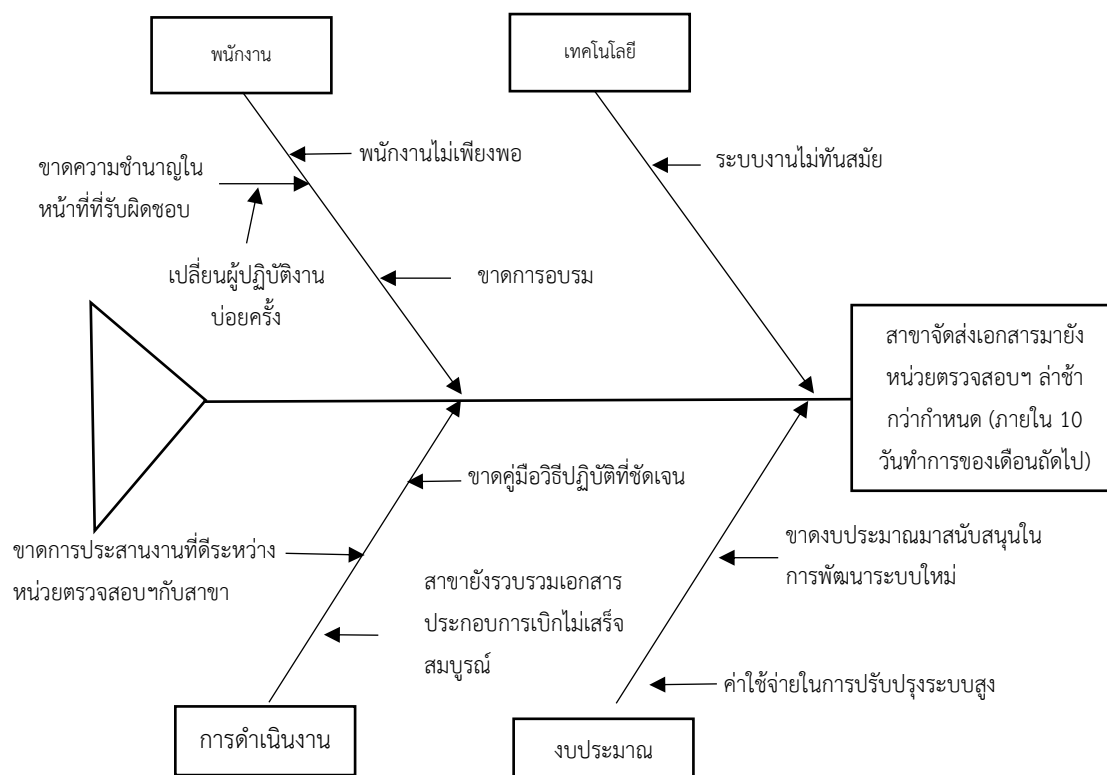
3) ทางสาขายังรวบรวมเอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่เสร็จสมบูรณ์ เนื่องจากจุดอ่อนของระบบการเบิกจ่ายของธนาคาร ที่สามารถขออนุมัติการเบิกจ่ายของสาขาได้ด้วยตนเอง จึงเกิดปัญหาที่มีการเบิกจ่ายไปแล้ว แต่ยังจัดทำหรือรวบรวมเอกสารประกอบการเบิกไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ ตามกฎระเบียบของธนาคาร

1.2.4 สาเหตุจากงบประมาณ ปัญหาสาขาจัดส่งเอกสารมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินล่าช้ากว่ากำหนดที่มีสาเหตุเกิดจากงบประมาณ ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 2 สาเหตุ ได้แก่ ขาดงบประมาณมาสนับสนุนในการพัฒนาระบบใหม่ และค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงระบบสูง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ขาดงบประมาณมาสนับสนุนในการพัฒนาระบบใหม่ เนื่องจากการงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาระบบใหม่ยังไม่เพียงพอ รวมถึงการใช้ระยะเวลาในการพัฒนาที่ยาวนาน และงบประมาณในการศึกษาและพัฒนาระบบอีกด้วย

2) ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงระบบสูง ในการปรับปรุงระบบของธนาคาร มีการใช้งบประมาณในการเปลี่ยนคอนข้างสูง เพราะในระบบหนึ่งต้องมีข้อมูลครอบคลุมทุกส่วนงานของธนาคาร

สรุปปัญหาสาขาจัดส่งเอกสารมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินล่าช้ากว่ากำหนด เกิดจากสาเหตุหลักทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ สาเหตุจากพนักงาน เทคโนโลยี การดำเนินงาน และงบประมาณ ดังแสดงในแผนภาพประกอบที่ 4



แผนภาพประกอบที่ 4 สาเหตุที่สาขาจัดส่งเอกสารมายังหน่วยตรวจสอบล่าช้ากว่ากำหนด

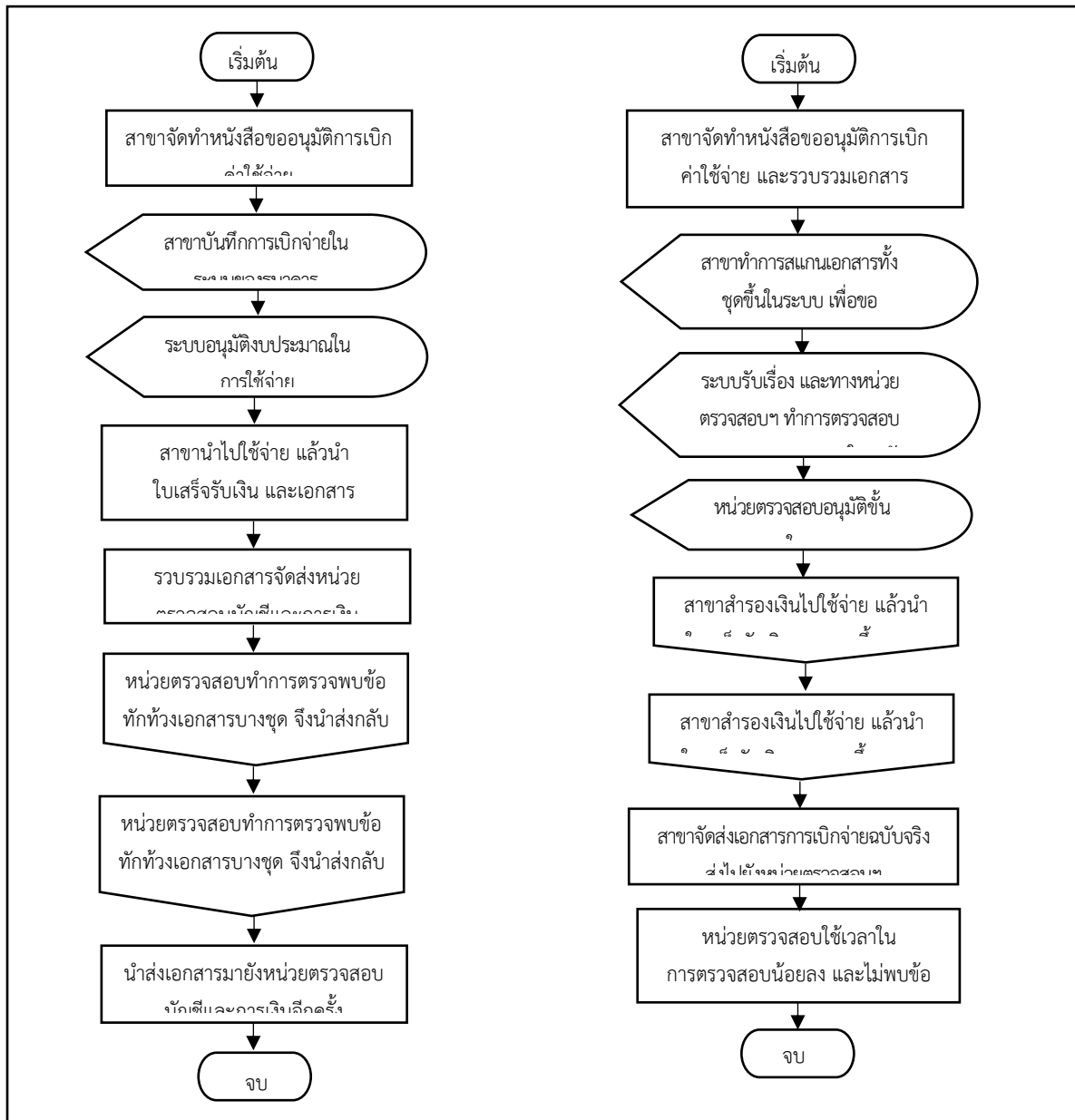
2. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย พบว่า ผลจากการวิเคราะห์การรอคอยข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดแนวทาง ทั้งหมด 4 แนวทาง ตั้งแต่แนวทางที่ 1 จัดทำหนังสือ ชักซ้อมคำสั่งการจัดส่งเอกสารการเบิกจ่ายมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน, แนวทางที่ 2 ส่งข้อความ แจ้งเตือนทาง E-mail เรื่องการจัดส่งเอกสารการเบิกจ่าย ทุกวันที่ 1 ของเดือนถัดไป, แนวทางที่ 3 จัดทำคู่มือ การเบิกจ่าย และแนวทางที่ 4 จัดทำการปรับปรุงระบบการเบิกจ่ายของธนาคาร ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แนวทาง	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำหนังสือ ชักซ้อมคำสั่ง การจัดส่ง เอกสารการ เบิกจ่ายมายัง หน่วยตรวจสอบ บัญชีและ การเงิน	ร้อยละของสาขาที่ จัดส่งเอกสาร มายังหน่วย ตรวจสอบฯ ล่าช้า กว่ากำหนด	ร้อยละ 0	ใช้ระยะเวลาจัดทำ หนังสือ 1 วัน โดย เริ่มต้นจัดทำวันที่ 5 มกราคม 2565 และมีระยะเวลา ติดตามผลงานทุก เดือน	-	พนักงาน ตรวจสอบฯ และหัวหน้า หน่วย ตรวจสอบฯ
2. ส่งข้อความ แจ้งเตือนทาง E-mail เรื่อง การจัดส่ง เอกสารการ เบิกจ่าย ทุก วันที่ 1 ของ เดือนถัดไป	ร้อยละของสาขาที่ จัดส่งเอกสาร มายังหน่วย ตรวจสอบฯ ล่าช้า กว่ากำหนด	ร้อยละ 0	ใช้เวลาจัดทำ ข้อความส่งทาง E-mail ประมาณ 30 นาที โดยเริ่มจัดทำ เดือนพฤษภาคม 2564 และมี ระยะเวลาติดตาม ผลงานทุกเดือน	-	ลูกจ้าง ปฏิบัติการ และ หัวหน้าหน่วย ตรวจสอบฯ
3. จัดทำคู่มือ การเบิกจ่าย	จำนวนชุด เอกสารหักทวง ของสาขาลด น้อยลง	ชุดเอกสาร หักทวงจาก 251 ชุด เหลือ ไม่เกิน 25 ชุด (เหลือร้อยละ 10)	ใช้เวลาในการ จัดทำคู่มือการ เบิกจ่าย 1 เดือน และมีการปรับปรุง คู่มือทั้งชุดปีละ 1 ครั้ง และมีการ แก้ไขคู่มือทุกครั้ง	-	หัวหน้าหน่วย พนักงาน ตรวจสอบฯ และลูกจ้าง ปฏิบัติการของ หน่วย ตรวจสอบฯ

แนวทาง	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			มีการแก้ไขคำสั่งใหม่ โดยมี		
4. จัดทำการปรับปรุงระบบการเบิกจ่ายของธนาคาร	จำนวนชุดเอกสารหักทวงของสาขาลดน้อยลง และระยะเวลาการรอคอยสาขาทำการแก้ไข	1. ชุดเอกสารหักทวงจาก 251 ชุด เหลือไม่เกิน 25 ชุด (เหลือร้อยละ 10) 2. ระยะเวลาการคอยเฉลี่ย จาก 4.42 วัน เหลือ 1 วัน	ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการพิจารณาของฝ่ายบริหารระดับสูง	ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติงบประมาณในการพัฒนาระบบของธนาคาร	ทีมพัฒนาระบบของธนาคารและฝ่ายบริหารระดับสูง

จากองค์กรที่มีการพัฒนาปรับปรุงระบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่า โดยมีการปรับเปลี่ยนการบันทึกและอนุมัติการเบิกจ่ายงบประมาณของสาขาในระบบธนาคารใหม่ โดยเพิ่มกระบวนการสแกนเอกสารการเบิกจ่ายขึ้นในระบบก่อนการอนุมัติงบประมาณ ดังแผนภาพประกอบที่ 5



แผนภาพประกอบที่ 5 กระบวนการเบิกจ่ายในระบบของธนาคาร

อภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการศึกษาเพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี ดังนี้

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหาทำให้พบว่า กิจกรรมการรอคอยสาขาจัดส่งเอกสารการเบิกจ่ายมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน และกิจกรรมการรอคอยสาขาทำการแก้ไขเอกสารตกค้าง เป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายไม่ทันระยะเวลาที่กำหนด จากนั้นได้นำแผนภาพกังปลา (Ishikawa Diagram) มาใช้เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการรอคอยสาขาจัดส่งเอกสารการเบิกจ่ายมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน พบว่า เกิดจากพนักงานสาขาขาดความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน จำนวนพนักงานสาขาไม่เพียงพอ ระบบของธนาคารไม่ทันสมัย ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินกับทางสาขา ขาดคู่มือวิธีการปฏิบัติการเบิกจ่าย สาขายังรวบรวมเอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่เสร็จสมบูรณ์ ขาดงบประมาณในการสนับสนุนในการพัฒนาระบบใหม่ และค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงระบบค่อนข้างสูง ส่งผลให้เกิดการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายไม่ทันระยะเวลาที่กำหนด จากข้อมูลตั้งแต่เดือนกันยายน ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563 พบว่า ปริมาณการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายไม่ทันระยะเวลาที่กำหนดอยู่ที่ จำนวน 21 ชุด จากปริมาณเอกสารการเบิกจ่ายที่ทางสาขาส่งมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี จำนวน 205 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 10.24 และมีแนวโน้มที่ปริมาณเอกสารที่ไม่สามารถตรวจได้ทันระยะเวลาที่กำหนดจะมีการสะสมขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่มีเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (โอฬาร ผิวงาม 2560 : 57-58) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและสาเหตุของปัญหาในกระบวนการทำงาน พบว่า ขั้นตอนการจัดทำคำขออนุมัติ การจัดทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และการจัดทำเอกสารเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปัญญวัฒน์ บุญกาวิณ 2563 : 495) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการติดตามหนี้ค้างชำระไม่เกิน 90 วันของลูกหนี้บัตรเครดิตธนาคารออมสิน พบสาเหตุของปัญหา คือ กระบวนการติดตามยังขาดประสิทธิภาพ บุคลากรบางส่วนยังขาดความชำนาญการ ขาดทักษะด้านการติดตามหนี้

จากการนำเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่าย โดยเริ่มจากการจัดทำหนังสือชักชวนคำสั่งการจัดส่งเอกสารการเบิกจ่ายมายังหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินปีละ 1 ครั้ง จากนั้นจัดส่งข้อความแจ้งเตือนทาง E-mail เรื่องการจัดส่งเอกสารการเบิกจ่าย ทุกวันที่ 1 ของเดือนถัดไป และจัดทำคู่มือการเบิกจ่าย เพื่อสร้างความเข้าใจในทางเดียวกันในทุกสาขาและหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน และได้แนวทางการแก้ไขปัญหาคือใช้ระยะเวลาค่อนข้างยาว คือ การปรับปรุงระบบของธนาคารให้ทันสมัยขึ้น และรองรับการตรวจแบบออนไลน์ก่อนการอนุมัติเบิกจ่าย จะเห็นได้ว่า แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการตรวจเอกสารการเบิกจ่าย สอดคล้องกับ แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ที่สามารถสรุปความหมายได้ว่า เป็นการปรับปรุงงานในทุกๆ ด้านให้ดีขึ้นเรื่อยๆ โดยเป็นการปรับปรุงทางด้านคุณภาพและ

บุคลากร รวมถึงการปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้ทำงานง่ายขึ้น ประหยัดเวลา และควบคุมคุณภาพได้ดีขึ้น โดยพนักงานมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นและลงมือทำการปรับปรุงงานด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ (โอฬาร ผิวงาม 2560 : 58) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและสาเหตุของปัญหาในกระบวนการทำงาน พบว่า การใช้โปรแกรม Microsoft Excel สามารถนำมาพิมพ์เอกสารและส่งงานให้กับลูกหนี้และหน่วยงานในการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยได้ทันที ซึ่งสามารถลดความล่าช้าลงได้

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่อง “การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงินของธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี” สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายไม่ทันระยะเวลาที่ตัวชี้วัดของธนาคารกำหนด พบว่า หน่วยงานขาดการวางแผนเป้าหมายความสำเร็จของงานในแต่ละวัน , ขาดการประชุมหน่วย อีกทั้งการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานไม่มากพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจไม่เพียงพอต่อการทำงานให้เสร็จทันเวลา และขาดการรายงานการทำงานประจำวัน ส่งผลให้เกิดการตรวจเอกสารการเบิกจ่ายไม่ทันระยะเวลาที่กำหนด จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การศึกษาเรื่องกระบวนการทำงานทั้งระบบของหน่วยตรวจสอบ เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานของหน่วยตรวจสอบล่าช้า และสามารถนำไปใช้ปรับปรุงในหน่วยงานอื่นๆในธนาคารได้
2. การศึกษาและวัดผลหลังการปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งระบบของหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน เพื่อได้ทราบถึงผลลัพธ์จากการปรับปรุงประสิทธิภาพ และผลตอบรับของผู้ปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบบัญชีและการเงิน
3. การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับการลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน

เอกสารอ้างอิง

- ธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี. (2564). รายงานประจำปี พ.ศ. 2563. อุบลราชธานี: ธนาคาร ABC จ.อุบลราชธานี.
- ธนาคาร ABC. (2564). คู่มือตรวจสอบบัญชีและการเงิน. กรุงเทพมหานคร: ธนาคาร ABC.
- ปัญญวัฒน์ บุญภาวิน. (2563) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการติดตามหนี้ค้างชำระไม่เกิน 90 วันของลูกหนี้ บัตรเครดิตธนาคารออมสิน. การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 15 ปีการศึกษา 2563. ณ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือ. (2553). เอกสารประกอบการสอน เรื่อง ทฤษฎีองค์กรและการจัดการ. นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

โอฬาร ผิงงาม. (2560). *การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน กรณีศึกษา หน่วยบริหารคุณภาพสินทรัพย์
ธนาคาร NMD สาขาอุดรธานี*. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ. วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา
การจัดการ: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Blokdyk, G. (2018). *Ishikawa Diagram: The Ultimate Step-By-Step Guide: Practical Tools for
Self-Assessment*. New York: Art of Service.

Davis, F.A. (2013). *Continuous Improvement By Improving Continuously (CIBIC)*. New York:
CRC Press.

Webber, L. and Wallace, M. (2011). *Quality Control for Dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley
& Sons.

Zairi, M. and Leonard, P. (2011). *Practical Benchmarking: The Complete Guide: A complete
guide*. Switzerland: Springer Nature.