

## ประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชี และถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์\*

ปัทมา ศรีเมือง\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษากระบวนการบริหารงาน ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของสำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ใช้วิธีวิจัยเอกสาร และวิธีวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารงานมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจที่ชัดเจน ตามคำสั่งและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บริหารงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมีวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดในมิติด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า โอกาสที่จะเจริญเติบโต เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน นโยบายการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัญหาและอุปสรรคที่พบเกิดจากบุคลากร ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา นโยบายการบริหาร งบประมาณ ขั้นตอนการทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ ที่ยังไม่เพียงพอ และขาดความเหมาะสมในการบริหารและปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ:** ประสิทธิภาพ การบริหารงาน

### บทนำ

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงรวดเร็วในทุกด้าน องค์การภาครัฐถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ ฉะนั้น ระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาประเทศ สำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

\*\*นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หน่วยงานภาครัฐ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดำเนินภารกิจตามนโยบายของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี ให้แก่ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ วิสาหกิจชุมชน กลุ่มเป้าหมาย โครงการพระราชดำริ เกษตรกรและประชาชนทั่วไป ให้มีศักยภาพ มีภูมิคุ้มกัน มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงาน ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของสำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา : ศึกษากระบวนการบริหาร ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคในการบริหารงาน
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ : สำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
3. ขอบเขตด้านเวลา : ระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2555 ถึง กุมภาพันธ์ 2556

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึงกระบวนการบริหารงาน ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของสำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ม.ป.ป., หน้า 1) ได้อธิบายไว้ว่าการบริหารจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ มีผู้นำ หรือผู้บริหาร และกลุ่มผู้บริการ เป็นกระบวนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยและร่วมกับผู้อื่น

สุพจน์ บุญพิเศษ (ม.ป.ป., หน้า 5-12) ได้อธิบายไว้ว่า ลักษณะการบริหารจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ต้องมีการใช้ปัจจัยต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน เป็นอุปกรณ์ หรือต้องมีปัจจัยในการบริหาร และมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ (Process) คำว่ากระบวนการในที่นี้ หมายถึงแนวทางการกระทำสิ่งต่างๆ อย่างมีระบบ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่มีความเกี่ยวพันระหว่างกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

ชลิตา ศรมณี (2554, หน้า 82-84) ได้อธิบายถึงส่วนหนึ่งในแนวคิดหลัก (Key Concepts) ของทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงระบบที่ว่าองค์การจะประกอบด้วยระบบย่อยจำนวนมาก และวัตถุประสงค์ขององค์การจะต้องมุ่งที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สหัสชัย เรืองรุ่งโรจน์ (ม.ป.ป., หน้า 1-2) ที่ได้อธิบายไว้ว่า Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton นั้น เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ควบคุมการบริหารจัดการที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน หากใช้ BSC อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งผู้ใช้จะต้องทำความเข้าใจแนวคิดของ BSC ให้ชัดเจนและถูกต้อง มิฉะนั้นแล้วจะไม่สามารถนำ BSC ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จได้

ทฤษฎีสองปัจจัยในการจูงใจ (Two-Factors Theory of Motivation) ของ Herzberg (อ้างถึงใน อรรถ พรประเสริฐ, 2544, หน้า 184-187) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivative Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ซึ่งส่งผลกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

สุจรรยา ศิริไชย (2543) ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงาน ศึกษากรณี: กองงานคนต่างด้าว กรมการจัดหางาน พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและคุณภาพของบุคลากรที่ไม่สมดุลกับปริมาณงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรวรรณ ม่วงน้อยเจริญ (2554) ที่พบว่า สภาพปัญหาในการบริการงานส่งซ่อมเครื่องมือ คือปริมาณงานมากเกินไปจนพนักงาน และผลการวิจัยของเอกลักษณ์ ฤทธิฤทธิ์ (2547) ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ปัญหาในการบริหารงานโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การและการบริหาร โครงสร้างมีการปรับเปลี่ยนบ่อยเกินไป โครงสร้างใหม่มีความซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ การกระจายอำนาจ รวมทั้งผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่งบ่อยเกินไป ด้านเจ้าหน้าที่ การขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการปรับเปลี่ยนโรงพยาบาลเป็นโรงพยาบาลองค์การมหาชน และยังติดวัฒนธรรมองค์การระบบราชการไม่ยอมปรับวิธีการทำงานและทัศนคติ

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ได้แก่

1. การวิจัยเอกสาร เป็นการค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารราชการและเอกสารวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. การวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เลือกโดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากข้าราชการที่ยังคงรับราชการอยู่จำนวน 6 คน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำมาหาข้อสรุปอย่างมีระบบ มีเหตุผล และอิงกรอบแนวคิดทฤษฎี โดยใช้วิธีการบรรยายเชิงพรรณนา

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารงานของสำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจที่ชัดเจน ตามคำสั่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาได้จากพันธกิจ Road map (เส้นทางการทำงาน) และคู่มือการปฏิบัติงานของกรม ที่มีการกำหนดไว้ มีการบริหารงานตามที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดในมิติด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมีมิติด้านการพัฒนองค์กร โดยมีปัจจัยจูงใจสำคัญที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การยอมรับนับถือให้เกิดเกียรติซึ่งกันและกัน โอกาสที่จะเจริญเติบโตก้าวหน้า นโยบายและการบริหารงาน ลักษณะงานที่มีความชัดเจน และการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงาน ได้แก่ บุคลากรขาดโอกาส ความรู้ และทักษะในด้านต่างๆ ได้รับมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่มีการเกื้ออัตรากำลังคนไม่เหมาะสม และอัตรากำลังคนไม่เพียงพอกับภารกิจงานที่มี ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ขาดภาวะผู้นำ ความชัดเจน การวางแผน การสั่งการไม่เหมาะสม อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว ทำให้เกิดความล่าช้า นโยบายการบริหารเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่อง เกิดความล่าช้า และสับสนในการปฏิบัติงาน งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ ขั้นตอนการทำงานที่มีหลายขั้นตอนทำให้เกิดความ

ล่าช้า เครื่องมือและอุปกรณ์ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน แนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ได้แก่ ควรพิจารณาคัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ มีความรู้ และทักษะในด้านต่างๆ เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ควรจัดระบบกระบวนการให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และมีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการติดตามสอบถามงานอย่างสม่ำเสมอ ควรสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุกๆระดับ รวมทั้งการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงาน ควรให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายในระยะยาวเกี่ยวกับด้านนโยบาย คน และเงิน ให้มีการจัดระบบให้คุ้มค่าและถูกต้องมากที่สุด

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

กระบวนการบริหารงานของสำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจที่ชัดเจน ตามคำสั่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ศึกษาได้จากพันธกิจ เส้นทางการทำงาน และคู่มือการปฏิบัติงานของกรมที่มีการกำหนดไว้ การบริหารงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดในมิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนองค์กร ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นเรื่องที่ยาก และเป็นภาระในการปฏิบัติงาน รองลงมาเห็นว่า มีความเหมาะสม สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดในมิติด้านต่างๆ โดยมีปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการบริหารงาน ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน โอกาสเจริญเติบโตก้าวหน้า นโยบายและการบริหารงาน ลักษณะงานที่มีความชัดเจน และการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงาน เกิดจากบุคลากรขาดโอกาส ความรู้ ความชำนาญ และทักษะในด้านต่างๆ และอัตรากำลังคนไม่เพียงพอกับภารกิจงานที่มี ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาขาดภาวะผู้นำ ความชัดเจน และการวางแผนในการบริหารงาน นโยบายการบริหารเปลี่ยนแปลงบ่อยขาดความต่อเนื่อง ล่าช้า และสับสนในการปฏิบัติงาน งบประมาณไม่เพียงพอ ขั้นตอนการทำงานมีหลายขั้นตอน รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน แนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน คือ ควรพิจารณาคัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความชำนาญ และทักษะด้านต่างๆ ให้แก่

บุคลากร เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ควรจัดระบบกระบวนการให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานที่เหมาะสม และควรมีการติดตามสอบทานงานอย่างสม่ำเสมอ ควรสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุกะดับ รวมทั้งการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงาน และควรให้ความสำคัญกำหนดนโยบายในระยะยาวเกี่ยวกับด้านนโยบาย คน และเงิน ให้คุ้มค่าและถูกต้อง ข้อเสนอแนะ การบริหารงานควรมีนโยบาย กรอบแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรศึกษากระบวนการงานให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้มีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และติดตามสอบทานการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ควรมีการประชุมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำต่อเนื่อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการอบรมและพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ให้แก่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน และควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

### บรรณานุกรม

- ชลิตา ตรีมณี. (2554). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PA 601/PA701 ขอบข่าย และแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วรวรรณ ม่วงน้อยเจริญ. (2554). ประสิทธิภาพการบริหารงานส่งซ่อมเครื่องมืออากาศยาน แผนกส่งซ่อมพัสดุอากาศยาน ฝ่ายช่าง การบินไทย. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนครพนม.
- สหัชชัย เรืองรุ่งโรจน์. (ม.ป.ป.). BSC กับการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน. ค้นเมื่อ 11 มกราคม 2556, จาก 61.19.54.141/promotion/participation/data/BSC.doc
- สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป.). การบริหารงาน. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สุจรรยา ศิริไชย. (2543). ประสิทธิภาพการบริหารงาน ศึกษากรณี: กองงานคนต่างด้าว กรมการจัดหางาน. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพจน์ บุญวิเศษ. (ม.ป.ป.). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา : 224103 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.
- อรชร พรประเสริฐ. (2544). เทคนิคการบริหาร. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- เอกลักษณ์ ณีถฤทธิ. (2547). ประสิทธิภาพการบริหารโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) จังหวัดสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.