

Methods to Improve the Efficiency of Revenue Disbursement of the Department

Nanlaphat Kongkaewrasamee

Institute for Population and Social Research, Mahidol University, Thailand

E-mail: duangkamon5252@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4361-7400>

Received 23/10/2024

Revised 01/11/2024

Accepted 01/12/2024

Abstract

Background and Aims: This study aims to develop a framework for controlling and auditing expenditure reimbursement documents at the Institute for Population and Social Research, Mahidol University. The objective is to establish operational guidelines to reduce errors and prevent issues in the reimbursement process. Previously, the reimbursement process has encountered errors and challenges related to reimbursement criteria, reimbursement rates, and the completeness and accuracy of supporting documents. These issues have led to mistakes, delays in document correction, and a lack of confidence among staff, affecting the trust of stakeholders.

Methodology: This study utilizes secondary data collection, gathering information from academic literature, books, articles, journals, theses, research reports, and online sources. The collected data are analyzed to develop a framework for controlling and auditing expenditure reimbursement documents. The study compares previous practices with newly identified approaches, based on data collected from 2015 to 2023.

Results: The study finds that the proposed framework, based on a systematic approach, introduces a new best practice—a checklist form for document verification before submission for reimbursement. This new approach enhances operational efficiency, reducing the time required for additional document requests. It also ensures that both staff and stakeholders work systematically and in alignment, minimizing errors and delays in the documentation process in contrast, previous practices often resulted in staff and stakeholders working independently based on their interpretations of institutional guidelines and reimbursement rates, which led to errors, inefficiencies, and delays in the reimbursement process.

Conclusion: The developed framework for controlling and auditing reimbursement documents has not yet been implemented, meaning the intended operational goals have not been fully achieved. It is recommended that the institute encourage staff and stakeholders to adopt this framework through effective communication channels. Additionally, a follow-up evaluation should be conducted to determine whether the framework achieves the expected outcomes, thereby allowing for necessary improvements to enhance its effectiveness.

Keywords: Expenditure Reimbursement; Reimbursement Control Framework; Reimbursement Document Auditing

เราจะช่วยยกระดับการเบิกเงินงบประมาณรายจ่ายของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร...???

นันทลภัส ก่องแก้วศรี

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาการรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกเงินงบประมาณรายจ่ายของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อลดข้อผิดพลาดและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเบิกจ่าย ซึ่งผลจากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบข้อผิดพลาดและปัญหาในด้านหลักเกณฑ์การเบิกจ่าย อัตราการเบิกจ่าย และความถูกต้องสมบูรณ์ของเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงิน ที่นำไปสู่ความผิดพลาดและความล่าช้าในการแก้ไขเอกสาร ตลอดจนความมั่นใจของผู้ปฏิบัติงานและการได้รับความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระเบียบวิธีศึกษา บทความนี้ใช้วิธีการศึกษาโดยรวบรวมข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยรวบรวมข้อมูลแนวคิด เอกสารทางวิชาการ การค้นคว้าจากหนังสือ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อประกอบการวิเคราะห์การพัฒนารอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกเงินงบประมาณรายจ่ายของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเบิกจ่าย ที่จะแสดงให้เห็นความแตกต่างของแนวปฏิบัติเดิมและแนวปฏิบัติที่เป็นข้อค้นพบใหม่ ซึ่งเป็นข้อมูลที่รวบรวมตั้งแต่ปี 2558-2566

ผลการศึกษา พบว่า การรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกเงินงบประมาณรายจ่ายที่นำมาเป็นกรอบการปฏิบัติงานตามแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นข้อค้นพบใหม่ที่พัฒนาขึ้นในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบฟอร์มเพื่อตรวจสอบเอกสารก่อนการส่งเบิกจ่าย (check list) ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกมากขึ้น ไม่เสียเวลาในการขอเอกสารเพิ่มเติมตามระเบียบ อีกทั้งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการทำงานอย่างเป็นระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายลดข้อผิดพลาดด้านเอกสาร ไม่เกิดความล่าช้า ซึ่งแตกต่างจากแนวทางการปฏิบัติที่ผ่านมา ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แยกส่วนกันทำงานตามความเข้าใจของตนเอง ภายใต้ประกาศหลักเกณฑ์และอัตราที่สถาบันฯ กำหนดขึ้นเพียงอย่างเดียว ทำให้การปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายเงินของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม เกิดข้อผิดพลาดและเสียเวลาในการแก้ไขเอกสาร ส่งผลกระทบทำให้เกิดการเบิกจ่ายล่าช้า

สรุปผลการศึกษา การรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้ ยังไม่มีการนำไปใช้จริง จึงยังไม่บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ข้อเสนอแนะคือ สถาบันฯ ควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำกรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิก-จ่ายเงินรายได้ของสถาบันฯ ไปใช้จริง ผ่านการสื่อสารทุกช่องทาง และควรมีการติดตามประเมินผลว่า เมื่อนำไปใช้แล้วได้ผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ การเบิกเงินงบประมาณรายจ่าย; การรอบการควบคุมการเบิกจ่าย; การตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน

บทนำ

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันชั้นนำที่สรรสร้างวิทยาการด้านประชากรและสังคม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีการดำเนินงานตามพันธกิจด้านการวิจัย การบูรณาการ การวิจัยเข้ากับการเรียน/การสอน บริการวิชาการ และการบริหารองค์กร ที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดกว่า 50 ปี ที่ผ่านมา รวมทั้งมีการสร้างความร่วมมือกับองค์กรเครือข่ายทั่วโลก ทั้งด้านประชากรศาสตร์ สังคมศาสตร์ รวมถึงพหุสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็นสถาบันชั้นนำในระดับนานาชาติ (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2566) ในแต่ละปี สถาบันวิจัยประชากรและสังคม จะจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์และพันธกิจ โดยในการศึกษานี้จะเกี่ยวข้องกับงบประมาณเงินรายได้ที่มีการดำเนินงานในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ในยุทธศาสตร์ที่ 4 กลยุทธ์ ข้อ 1 ระบุว่า ให้สถาบันฯ เพิ่มระบบการตรวจสอบทางงานคลังและพัสดุให้เข้มงวดมากขึ้น เพื่อสื่อสารให้เกิดการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 กลยุทธ์ข้อ 6 ของมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ระบุถึงการยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการด้านงบประมาณของส่วนงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่ามีความถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบแบบแผน กฎ เกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2562-2567) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินรายได้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณให้มีคุณภาพ นำเชื่อถือ และเป็นมืออาชีพ

การดำเนินงานที่ผ่านมาของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มีจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านการบริหารจัดการงบประมาณเงินรายได้ของสถาบันฯ โดยเฉพาะ **จุดแข็ง**ของการบริหาร คือ มีระบบฐานข้อมูลทางการเงินและรายงานการเงินที่จำแนกค่าใช้จ่ายตามหมวดต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ ครบทุกภารกิจของสถาบันฯ ที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการและควบคุมงบประมาณ รวมทั้งการมีผู้ตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัย (Internal Audit) ที่เข้ามาตรวจสอบ ชี้แนะและให้คำแนะนำ การเบิกจ่ายเงินรายได้ฯ ให้มีความถูกต้องเป็นไปตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยฯ และใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพเกือบทุกปี ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้มีความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ เช่น กฎ ระเบียบ และข้อบังคับการบริหารงบประมาณ ตลอดเวลา เป็นต้น ขณะเดียวกัน ยังคงมีข้อที่ต้องแก้ไขในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากเงินรายได้ อาทิเช่น 1) ใบเสร็จรับเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนและไม่สมบูรณ์ 2) ขาดเอกสารประกอบการเบิกจ่าย เช่น การเบิกค่าตอบแทนวิทยากร ต้องแนบหนังสือเชิญ ใบสำคัญรับเงิน สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน และการเบิกค่าอาหารในการเลี้ยงรับรอง ต้องแนบบใบลงทะเบียน จึงเป็นสาเหตุหลักทำให้เกิดความผิดพลาดและล่าช้าในการเบิก 3) อัตราการเบิกค่าใช้จ่าย ที่จำเป็นต้องศึกษาก่อนที่จะมีการตั้งงบประมาณเบิกจ่าย เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าความเป็นจริง ส่งผลให้สถาบันฯ มีค่าใช้จ่ายสูงเกินความจำเป็น 4) การเบิกจ่ายที่ไม่ตรงกับประกาศฯ หรือหลักเกณฑ์ฯ 5) การปฏิบัติงานยังมีความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากข้อมูลเบื้องต้น ผู้เขียน สังกัดหน่วยงานคลังและพัสดุ ในสำนักงานผู้อำนวยการสถาบันฯ ที่ปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม ตระหนักในสถานการณ์ปัญหาและอุปสรรคหน้างานที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาข้อผิดพลาดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ อัตราการการเบิกจ่าย และความถูกต้องสมบูรณ์ของเอกสารการเบิกจ่าย ที่ส่งผลต่อความมั่นใจของผู้ปฏิบัติงานและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งใน

ประเด็นของเอกสารประกอบการเบิกและความล่าช้าในการเบิกจ่าย ดังนั้น จึงได้ดำเนินการพัฒนากรอบการควบคุมและตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม เพื่อป้องกันผลกระทบดังกล่าวข้างต้น ผลการศึกษาจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความถูกต้องในงาน เช่น ลดข้อผิดพลาดในงานเอกสาร ลดความล่าช้าในการเบิกจ่าย รวมทั้งความชัดเจนเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ประกาศของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม และมหาวิทยาลัยมหิดล

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนากรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกเงินงบประมาณรายจ่ายของ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเบิกจ่ายเงิน

การทบทวนวรรณกรรม

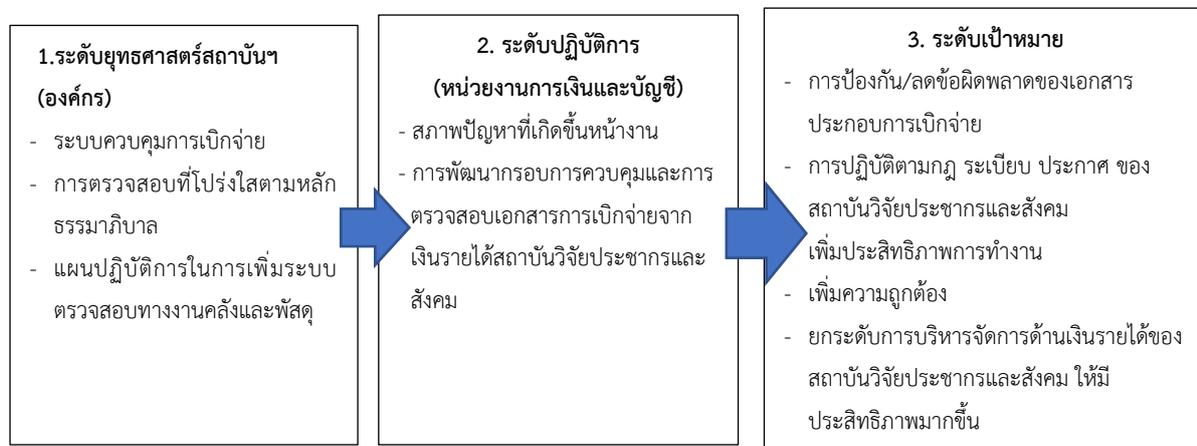
จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการดำเนินงานและอุปสรรค เพื่อให้การปรับปรุงให้การดำเนินงานด้านงบประมาณเงินรายได้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง การควบคุมและตรวจสอบจึงเข้ามามีความสำคัญอย่างยิ่ง รวมทั้งเอกสารสำคัญประกอบการเบิก-จ่ายที่เป็นไปตาม กฎ ระเบียบทางการเงิน จึงทำการศึกษาในรายละเอียดเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

สายใจ ชุนประเสริฐ (2562: 82-85) ได้ศึกษาถึงปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัย ที่พบบ่อย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่ทราบรายละเอียดของเอกสารการเบิกจ่ายที่ถูกต้องและการเปลี่ยนแปลง ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายงบประมาณ เช่น ประกาศ/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย ได้แก่ ค่าตอบแทนวิทยากรที่เป็นบุคคลภายนอก ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าอาหารกลางวันในการจัดอบรมภายในภายนอกหน่วยงาน การส่งเอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่สมบูรณ์/ไม่ถูกต้อง ทำให้การเบิกจ่ายเงินล่าช้า สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของนิรมล จำนงศรี (2562: 114-115) ที่กล่าวว่า ปัญหาอุปสรรคในการเบิกจ่ายเงินคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่ายเงิน การใช้เงินแต่ละประเภทไม่เป็นไปตามแผน เอกสารที่ใช้ประกอบการเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง/ครบถ้วน ส่งผลให้การเบิกจ่ายไม่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง ไม่โปร่งใส ไม่เป็นระบบ ขณะที่ข้อมูลของ สุชาติดา กนกขั้วवाल และ ณิชฐจิรา หวังดี (2564: 43-44) และข้อมูลของ ณิชฐกฤตา วงษ์พระจันทร์ และ นภาพร นิลภรณ์กุล (2565: 60) ระบุปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดวางระบบการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการจัดทำกรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อลดข้อผิดพลาดในเอกสาร รวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณให้ เป็นมืออาชีพ นอกจากนี้ ศรีัญญา เอกบุตร (2566: 73-74) ได้สรุปใจความสำคัญของการควบคุมและตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายงบประมาณ ว่าเป็นเอกสารหลักฐานสำคัญที่ใช้เป็นข้อมูลทางการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ภายใต้ระเบียบกฎ เกณฑ์ และข้อบังคับของหน่วยงานและราชการ สอดคล้องกับข้อมูลของศูนย์ตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยมหิดล (ศูนย์ตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558) ที่ระบุว่า กรอบการควบคุมและตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายงบประมาณ จะทำหน้าที่เป็นป้อมปราการต่อช่องโหว่ที่อาจเกิดขึ้น ขณะที่ ฤทัยรัตน์ ชิดมงคล และ สม

ยศ ชิตมงคล (2560 : 21) ได้สรุปแนวคิดการพัฒนาเชิงระบบ (Systematic management concept) ว่าเป็นแนวคิดที่เป็นกระบวนการและทำให้มองเห็นความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้นำข้อมูลมาเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยองค์กรกำหนดกรอบการควบคุมและตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมองเห็นความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีทิศทางเดียวกัน

กรอบแนวคิดของการศึกษา

ผู้เขียน ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาเชิงระบบ (Systematic management concept) มาใช้ในการพัฒนากรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิก-จ่ายเงินรายได้ของสถาบันฯ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้มองเห็นความเชื่อมโยงที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น (ฤทัยรัตน์ ชิตมงคล และ สมยศ ชิตมงคล, 2560: 21) ตั้งแต่ 1) ระดับยุทธศาสตร์สถาบันฯ ที่มีระบบควบคุมการเบิกจ่าย โดยผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง มีการตรวจสอบอย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล และการจัดทำแผนปฏิบัติการในการเพิ่มระบบตรวจสอบทางงานคลังและพัสดุที่เข้มงวด ที่ตรวจสอบได้จากรายงานการเบิกจ่ายเงินรายได้ทุกไตรมาส 2) ระดับปฏิบัติการในหน่วยงานคลังและพัสดุที่รับผิดชอบด้านการเงินและบัญชี ประสบกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นหน้างานและการพัฒนากรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการขอเบิกจ่ายเงินรายได้สถาบันวิจัยประชากรและสังคม 3) ระดับเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการด้านเงินรายได้ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

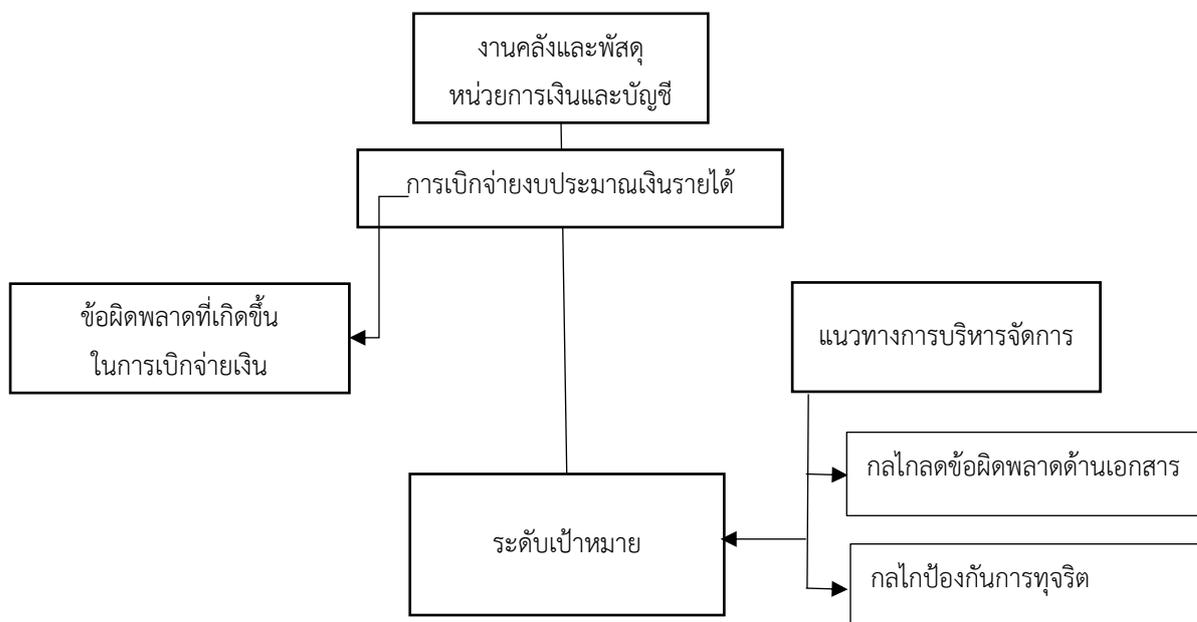
วิธีดำเนินการศึกษา

บทความเชิงวิชาการฉบับนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแนวคิด เอกสารทางวิชาการ การค้นคว้าจากหนังสือ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต นำตัวข้อมูลมาประกอบการวิเคราะห์หาแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเบิกจ่าย ให้เห็นความแตกต่างของแนวปฏิบัติเดิมและแนวปฏิบัติที่เป็นข้อค้นพบใหม่ที่ได้พัฒนากรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม ซึ่งเป็นข้อมูลที่รวบรวมตั้งแต่ปี

2558-2566 ที่จะทำให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของประเด็นปัญหา กระบวนการในการแก้ไขปัญหา และเป้าหมายที่คาดว่าจะได้รับในระดับต่าง ๆ

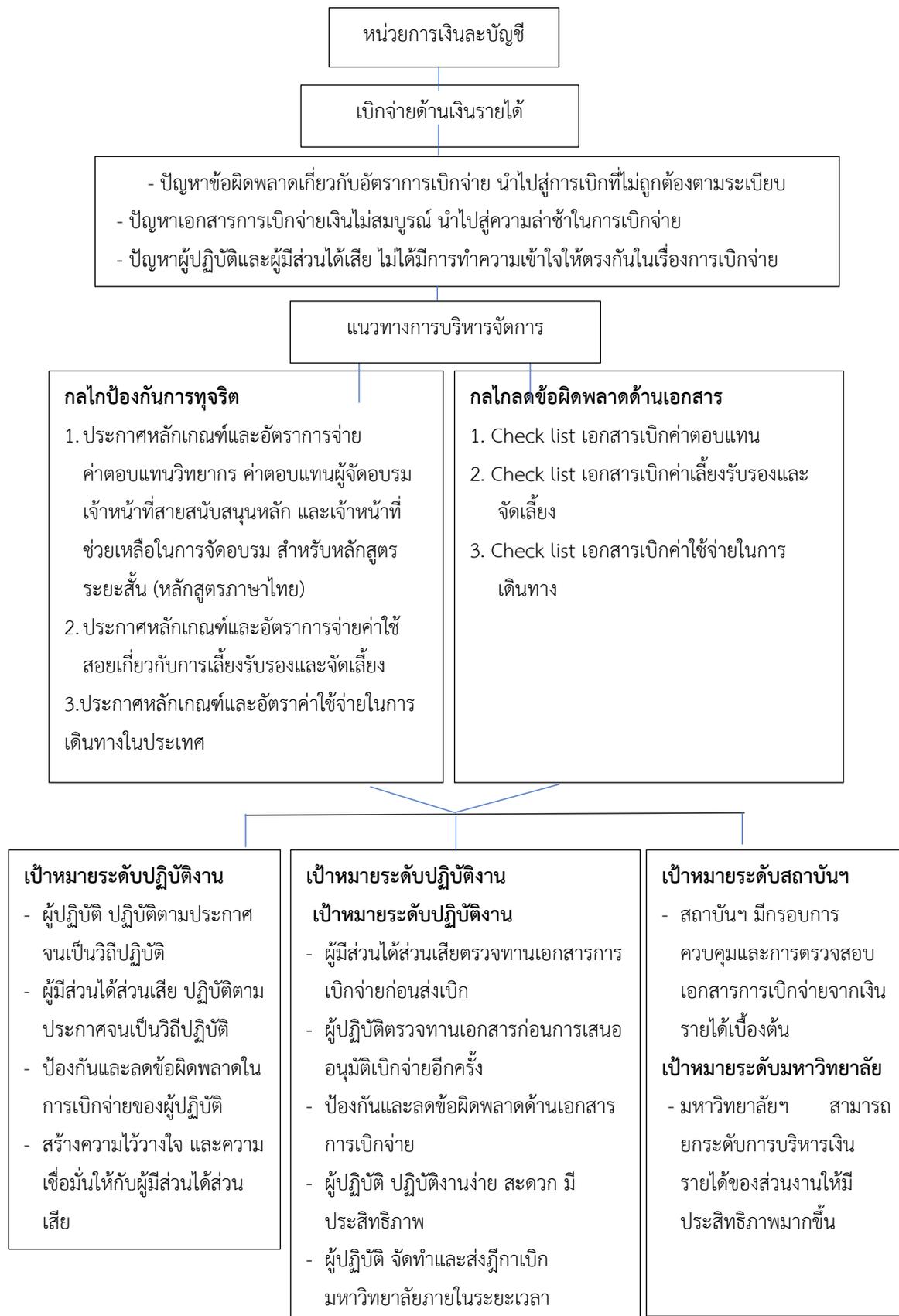
ผลการศึกษา

องค์ความรู้ใหม่ของการศึกษานี้ พบว่า การพัฒนากรอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแนวคิดเชิงระบบนั้นทำให้การปฏิบัติงานรวดเร็วและถูกต้องเพิ่มขึ้น เป็นการพัฒนามาจากการปรับปรุงงานประจำของตนเอง ควบคู่กับการทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นเครื่องมือควบคุมและตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อป้องกันและลดข้อผิดพลาดด้านเอกสาร ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ให้การปฏิบัติงานง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มองเห็นภาพรวมการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันฯ อย่างเป็นระบบ กรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคมจะช่วยให้เข้าใจภารกิจของงานได้ชัดเจนมากขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 กรอบการควบคุมเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อลดข้อผิดพลาดและป้องกันการทุจริต

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า หน่วยการเงินและบัญชี ดูแลรับผิดชอบในการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม ซึ่งพบว่า ยังมีข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ได้แก่ 1) ปัญหาข้อผิดพลาดเกี่ยวกับอัตราการเบิกจ่ายที่นำไปสู่การเบิกที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ 2) ปัญหาเอกสารการเบิกจ่ายเงินรายได้ไม่สมบูรณ์ที่นำไปสู่ความล่าช้าในการเบิกจ่าย และ 3) ปัญหาผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้เสีย มิได้สร้างความเข้าใจให้ตรงกันในเรื่องการเบิกจ่าย จึงต้องใช้แนวทางในการบริหารจัดการมาเป็นกลไกลดข้อผิดพลาดด้านเอกสารและกลไกป้องกันการทุจริต ดังแสดงในภาพที่ 2



แผนภาพที่ 3 กรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิก-จ่ายเงินรายได้ของสถาบันฯ

สำหรับปัญหาข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาพบว่า การป้องกันเพื่อลดข้อผิดพลาดที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายในการบริหารเงินรายได้ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม ประเด็นปัญหาหลัก คือ

1. ปัญหาข้อผิดพลาดเกี่ยวกับอัตราการเบิกจ่ายที่นำไปสู่การการเบิกที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ
พบว่า การลดช่องโหว่ในกระบวนการเบิกจ่าย ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา สถาบันฯ มีการกำหนดประกาศหลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายค่าใช้สอย หลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายค่าตอบแทน และหลักเกณฑ์อัตราการจ่ายค่าใช้สอยเกี่ยวกับการเลี้ยงรับรองและการจัดเลี้ยง เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพียงอย่างเดียว ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายเงินรายได้ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่มีโอกาสได้สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบแนวทางเบิกจ่าย ต่างคนต่างทำตามความเข้าใจของตนเอง จึงมีช่องโหว่ที่จะทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย ทั้งในเรื่องอัตราการเบิกจ่ายและความครบถ้วนของเอกสาร

แนวทางในการแก้ปัญหาคือ การนำประกาศหลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายค่าใช้สอย หลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินค่าตอบแทน และหลักเกณฑ์อัตราการจ่ายค่าใช้สอยเกี่ยวกับการเลี้ยงรับรองและจัดเลี้ยงมาเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และบังคับใช้ในการเบิกจ่ายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แนวทางดังกล่าวช่วยสร้างความมั่นใจได้ถึงปฏิบัติตามประกาศระเบียบทางการเงินซึ่งเพียงแค่ช่วยเรื่องข้อมูลด้านการเบิกจ่ายที่ถูกต้องเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร ที่ส่งผลต่อการความน่าเชื่อถือในสายตาของบุคคลภายนอกหน่วยงานอีกด้วย

2. ปัญหาเอกสารการเบิกจ่ายเงินไม่ครบถ้วน และไม่สมบูรณ์ นำไปสู่ความล่าช้าในการเบิกจ่าย
พบว่า ข้อผิดพลาดที่เกิดจากการส่งเอกสารการเบิกจ่ายที่ไม่ครบถ้วน เป็นข้อผิดพลาดที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่ล่าช้า แนวทางในการแก้ปัญหาข้อผิดพลาดนี้ แก้ไขโดยผู้ปฏิบัติงานจัดทำใบรายการตรวจสอบเอกสาร (Check List) ที่ใช้ในการเบิกจ่ายค่าตอบแทน ค่าใช้สอยเกี่ยวกับการเลี้ยงรับรองและการจัดเลี้ยง เพื่อให้สามารถตรวจสอบเอกสารให้ครบถ้วน สมบูรณ์ เช่น เอกสารสรุปค่าใช้จ่ายใบสำคัญรับเงิน/ใบรับรองแทนใบเสร็จรับเงิน บัตรประจำตัวประชาชนผู้รับเงิน หนังสือเชิญเป็นวิทยากรในรูปแบบจดหมายหรือรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และใบลงทะเบียนเข้าร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งเอกสารจะมีความแตกต่างกันในแต่ละรายละเอียด เพื่อนำส่งให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดำเนินการตรวจทานเอกสารก่อนส่งให้ผู้ปฏิบัติงานที่ดูแลตรวจทานอีกครั้ง ในทางปฏิบัติ พบว่า การใช้แนวทางดังกล่าวจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็วและลดข้อผิดพลาดด้านเอกสาร การปฏิบัติงานง่ายและสะดวกมากขึ้น อีกประการหนึ่งคือ การจัดทำใบรายการตรวจสอบเอกสาร (Check List) ที่ใช้ในการเบิกจ่าย พบว่า จัดทำไว้สำหรับเฉพาะผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ทำให้พบข้อผิดพลาดด้านเอกสารอย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่มักพบข้อผิดพลาดในการเบิกจ่าย เช่น ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าอาหารและเครื่องดื่ม ค่าเดินทางในประเทศ เป็นต้น ดังนั้นเอกสารค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เหล่านี้มีความเหมือนกันของเอกสารคือ 1. หนังสือขออนุมัติหลักการ/โครงการเอกสารต้องผ่านการอนุมัติจากหัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการ /เลขานุการ/ ผู้บริหาร และ 2. หนังสือขอเบิกค่าใช้จ่ายที่ผ่านการขออนุมัติตามขั้นตอน ส่วนเอกสารที่มีความแตกต่างกัน มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย (Check List)

ค่าตอบแทนวิทยากร	ค่าอาหารและเครื่องดื่ม	ค่าเดินทางในประเทศ
เอกสารการขออนุมัติหลักการจัดโครงการ และงบประมาณรายจ่าย	เอกสารการขออนุมัติหลักการจัดโครงการ และงบประมาณรายจ่าย	เอกสารการขออนุมัติหลักการจัดโครงการ และงบประมาณรายจ่าย
กำหนดการ	ใบลงทะเบียนผู้เข้าร่วมประชุม	แผนที่ระยะทาง

คำตอบแทนวิทยากร	ค่าอาหารและเครื่องดื่ม	ค่าเดินทางในประเทศ
หนังสือขออนุมัติเบิกค่าใช้จ่าย	หนังสือขออนุมัติเบิกค่าใช้จ่าย	กรณีจ่ายค่ารถแท็กซี่ (ต้องมีใบรับรองแทนใบเสร็จรับเงิน)
หนังสือ/อีเมลเชิญวิทยากร แบบตอบรับหนังสือเชิญ		
ใบเสร็จรับเงิน/ ใบสำคัญรับเงิน	ใบเสร็จรับเงินค่าอาหาร / ใบรับรองแทนใบเสร็จรับเงิน/ใบสำคัญรับเงิน	กรณีใช้รถยนต์ส่วนตัว ต้องทำใบสำคัญรับเงินแนบเบิก พร้อมกับแนบเอกสารการบอกข้อมูลจำนวนกิโลเมตรของระยะจุดหมายปลายทางอาจใช้ (google map)
สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน พร้อมลงนามรับรองสำเนา		สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน พร้อมลงนามรับรองสำเนา
ประกาศหลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายค่าตอบแทน	ประกาศหลักเกณฑ์ และอัตราการจ่ายค่าใช้สอยเกี่ยวกับการเลี้ยงรับรองและจัดเลี้ยง	ประกาศหลักเกณฑ์และอัตราค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานในประเทศและต่างประเทศ

3. ปัญหาผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ได้มีการมาทำความเข้าใจให้ตรงกันในเรื่องการเบิกจ่าย
พบว่าผู้ปฏิบัติต้องชี้แจงเรื่องขั้นตอน กระบวนการและเอกสารที่ใช้ประกอบการเบิกจ่ายเพื่อให้มีความถูกต้องและครบถ้วนในการส่งเอกสารเพื่อเบิกจ่ายเงิน ดังนั้นจึงได้หาแนวทางแก้ไขเบื้องต้นด้วยการสร้างกรอบและแบบฟอร์ม การเบิกจ่ายเงินงบประมาณเงินรายได้ โดยการจัดทำใบรายการตรวจสอบเอกสาร (Check List) ให้กับผู้มีส่วนได้เสียได้ตรวจสอบและจัดเตรียมเอกสารให้ถูกต้องและครบถ้วนก่อนการส่งเบิก ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เสียเวลาในการชี้แจงและทำความเข้าใจในเรื่องเอกสารประกอบการเบิกใหม่ทุกครั้ง และเพื่อเป็นการลดเวลาในการส่งคืน แก้ไขเอกสาร หรือสอบถามเรื่องเอกสารประกอบการเบิก เป็นต้น การที่ไม่ได้มาทำความเข้าใจให้ตรงกันในเรื่องการเบิกจ่าย ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียไม่เข้าใจในเรื่องเอกสารการประกอบการเบิกจ่ายแล้ว อาจสร้างความไม่พอใจและเข้าใจว่าขั้นตอนการส่งเบิกจ่ายเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก ดังนั้นการจัดทำกรอบโดยการทำใบรายการตรวจสอบเอกสาร (Check List) มาใช้ในการตรวจทานเอกสารเบิกจ่ายให้ครบถ้วนก่อนการส่งเบิก ย่อมทำให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถจัดส่งเอกสารเบิกจ่ายได้รวดเร็ว และสามารถตรวจทานเอกสารการเบิกจ่ายได้ด้วยตนเองก่อนการส่งเบิกจ่าย นั้นย่อมนัยความว่าเอกสารการเบิกจ่ายจะได้รับการตรวจสอบเพิ่มขึ้นอีกขั้นตอน ทำให้ลดข้อผิดพลาดและสร้างความเข้าใจในเรื่องเอกสารการเบิกจ่ายได้เพิ่มขึ้น

ผลการศึกษาข้อผิดพลาดในเรื่องดังกล่าว เป็นกระบวนการพื้นฐานที่เกิดขึ้นในกระบวนการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันฯ ที่เป็นการทำทนายและความเปราะบางที่อาจเกิดขึ้นได้โดยธรรมชาติ ทั้งข้อผิดพลาดเล็กน้อยจนถึงข้อผิดพลาดใหญ่ ดังนั้นการป้องกันและพัฒนารอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันฯ ในการศึกษาครั้งนี้ จึงเป็นมาตรการเชิงรุกของผู้รับผิดชอบที่ดูแล เพื่อป้องกันก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value added) และสร้างความได้เปรียบต่อภารกิจการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายจากเงินรายได้ที่ดูแลอย่างมืออาชีพ ส่งผลให้สถาบันฯ มีระบบการตรวจสอบทางการเงินและบัญชีที่ตรวจสอบได้ บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

การอภิปรายผล

จากผลศึกษานำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

การพัฒนากรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิก-จ่ายเงินรายได้ของสถาบันฯ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเบิก-จ่ายเงินรายได้ มุ่งเน้นการพัฒนากรอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแนวคิดเชิงระบบ เพื่อเป็นเครื่องมือควบคุมและตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันฯ มีเป้าหมายเพื่อป้องกันและข้อผิดพลาดด้านเอกสาร ส่งผลต่อการปฏิบัติงานง่าย และสะดวกมากขึ้น ช่วยให้ผู้ใช้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มองเห็นภาพรวมการเบิกจ่ายเงินรายได้ของสถาบันฯ อย่างเป็นระบบ เข้าใจภารกิจของงานได้ชัดเจนมากขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณัฐกฤตา วงษ์พระจันทร์ และนภาพร นิลภรณ์กุล (2565: 60) เรื่องปัจจัยด้านกระบวนการและการบริหารจัดการงบประมาณที่มีผลต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของกองทัพอากาศไทย และผลการศึกษาของ สุชาดา กนกชัชวาล และณัฐจิรา หวังดี (2564: 43-44) เรื่องการพัฒนาระบบการเบิกจ่ายตามมาตรการการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดวางระบบการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้การทำงานเป็นระบบ มีทิศทางเดียวกันระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ และสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ศรีธัญญา เอกบุตร (2566: 73-74) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำปี ที่พบว่า การจัดทำกรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายงบประมาณ สามารถป้องกันและลดข้อผิดพลาดในเอกสาร ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณให้ เป็นมืออาชีพ เนื่องจากการควบคุมและตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นเอกสารหลักฐานสำคัญที่ใช้เป็นข้อมูลทางการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ภายใต้ระเบียบกฎ เกณฑ์ และข้อบังคับของหน่วยงาน และราชการ และสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแฮริงตันแอนด์แฮริงตัน Harrington & Harrington (1996) ที่ระบุว่า ตัวชี้วัดสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายชัดเจน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และประกาศของหน่วยงาน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส

จากการศึกษาการพัฒนากรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิก-จ่ายเงินรายได้ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม สะท้อนให้เห็นว่า การนำมาเป็นกรอบการปฏิบัติงานนั้นทำให้เห็นความแตกต่างของแนวปฏิบัติเดิมและแนวปฏิบัติที่เป็นข้อค้นพบใหม่ สามารถช่วยยกระดับการเบิกงบประมาณรายจ่ายเงินจากรายได้ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหาร ควรมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชียึดแนวปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญที่สามารถถ่ายทอดไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นผู้ที่จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบข้อบังคับอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และควรส่งเสริมให้ ผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำกรอบการควบคุมและการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน

รายได้ของสถาบันฯ ไปใช้จริง ผ่านการสื่อสารทุกช่องทาง โดยควรมีการติดตามประเมินผลว่าเมื่อนำไปใช้แล้ว ได้ผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐกฤตา วงษ์พระจันทร์ และ นภาพร นิลภรณ์กุล. (2565). ปัจจัยด้านกระบวนการและการบริหารจัดการงบประมาณที่มีผลต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของกองทัพอากาศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 11(1), 60–69
- นิรมล จำนงศรี. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. *วารสารวิชาการสาธารณสุขชุมชน*, 5(4), 112–120
- ฤทัยรัตน์ ชิดมงคล และ สมยศ ชิดมงคล. (2560). การคิดเชิงระบบ: ประสบการณ์การสอนเพื่อพัฒนาการคิดเชิงระบบ. *วารสารครุศาสตร์*, 45(2), 209–224
- ศรัญญา เอกบุตร. (2566). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำปี. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 14(1), 69–82
- ศูนย์ตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหิดล. (2558). *การตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน*. สืบค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2566 จาก https://op.mahidol.ac.th/ra/contents/orra_document/PRESENTATION/20151116_03-ORIA.pdf
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2562–2567). *เอกสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2566). *รายงานประจำปี 2566 สถาบันวิจัยประชากรและสังคม*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้นจาก <https://ipsr.mahidol.ac.th/about-us:content>
- สายใจ ชุนประเสริฐ. (2562). แนวทางการพัฒนาการเบิกจ่ายของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 1(1), 61–84
- สุชาดา กนกชัชวาล และ ณัฐจิรา หวังดี. (2564). การพัฒนาระบบการเบิกจ่ายตามมาตรฐานการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. *วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 5(2), 43–56
- Harrington, H. J., & Harrington, J. S. (1996). *High performance benchmarking: 20 steps to success*. New York: McGraw-Hill