



การลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการ ติดตามเอกสารทางการเงิน กรณีศึกษาสถานบริหารวิจัยคลินิกในจังหวัดขอนแก่น

An Elimination of Cost from Error and Delay Activities in Tracing Financial Document Process: A Case Study of the Academic Clinical Research Office, Khon Kaen Province

ชนิศา หอมหวล¹ ปณัทร เรืองเชิงชุม^{*1}

Chanisa Hormhuan¹ Panutporn Ruangchoengchum^{*1}

¹วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

¹College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University

E-mail: rpanut@kku.ac.th

Received : 30 กรกฎาคม 2563

Revised : 1 ตุลาคม 2563

Accepted : 5 ตุลาคม 2563

บทคัดย่อ

การลดความผิดพลาดและความล่าช้ามีความสำคัญต่อการลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้ในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอการลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามปลายเปิดจากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 19 คน ร่วมกับการบันทึกความผิดพลาดและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รวมถึงค่าใช้จ่ายจากการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแผนผังตารางเวลาและวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรม ผลการวิจัยพบความสูญเปล่าจากความผิดพลาดเกิดจากกิจกรรมนำส่งและตรวจสอบเอกสารทางการเงิน ขณะที่ความล่าช้าเกิดจากกิจกรรมจ่ายเงินค่าเดินทางและนำส่งเอกสารทางการเงิน จึงส่งผลให้เกิดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าเพิ่มขึ้นถึง 4,305 บาทต่อเดือน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน พบว่าสามารถลดต้นทุนได้ถึง 3,080 บาทต่อเดือน ผู้วิจัยเสนอให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการลดความผิดพลาดและความล่าช้า เพื่อสามารถลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ต่อการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิภาพในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินได้ต่อไป

คำสำคัญ : ต้นทุนที่สูญเปล่า, ความผิดพลาด, ความล่าช้า, กระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน, สถานบริหารวิจัย
คลินิก



Abstract

The reduction of errors and delays associated with non-enrichment is critical to reducing and eliminating non-revenue generating activities in the process of tracing financial documents. This research aimed to propose the reduction of errors and delays in the process of tracing financial documents. Data were collected from 19 key contributors through the engagement of observation methods and in-depth interviews, as well as data recording, including the expenditure of the process. The data were analyzed by using time function mapping and activity value analysis, as well as related activities. The findings showed a waste in the errors in the process of tracing financial documents from the delivery activities and document inspection activities. Simultaneously, the result in operational delays displayed a waste in the payment of the traveling cost activities and document delivery activities, thereby affecting the wasted costs, which rose to 4,305 Baht per month. Therefore, the researcher proposed a way to reduce the cost of the waste from the errors and delays in the process of tracing financial documents. The findings showed that it could decrease the cost to 3,080 Baht per month. The researcher suggested that executives should focus on wasted activities in the process of tracing financial documents. This would be useful for reducing any unnecessary expenses in the process of tracing financial documents effectively.

Keywords: Elimination of cost, Error, Delays, Document tracking processes, Academic Clinical Research

บทนำ

กระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานวิจัยที่ต้องติดตามเอกสารทางการเงินและสรุปรายงานการเงินประจำเดือนให้แก่ภักวิจัย โดยอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่ติดตามเอกสารทางการเงินให้ถูกต้องและทันตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อลดความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน (สุภัทรพงษ์ สนอุทา และปณัฏพร เรืองเชิงชุม, 2563) ที่อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนที่สูญเปล่าของผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่ก่อให้เกิดคุณค่าหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้ในการปฏิบัติงาน (ประภาพรรณ ศรีมันตะและปณัฏพร เรืองเชิงชุม, 2562; Amariglio and Depaoli, 2020; Stapleton, Pati, Beach, and Julmanichoti, 2004)จึงจำเป็นต้องหาทางลดต้นทุนที่สูญเปล่าและขจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน

สถานบริหารวิจัยคลินิก เป็นหนึ่งในหน่วยงานวิจัยที่ให้บริการติดตามเอกสารทางการเงินให้แก่ภักวิจัย โดยมีผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบัญชีและการเงินทำหน้าที่ในการบริหารจัดการเงินโครงการวิจัยของภักวิจัย อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารกลับพบว่าความผิดพลาดในการปฏิบัติงานมากถึง 27 ครั้งต่อเดือน.ขณะที่เกิดความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินมากกว่า 192 ชั่วโมงต่อเดือน (ฝ่ายบัญชีและการเงิน สถานบริหารวิจัยคลินิก, 2563ก) ซึ่งไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (ไม่เกิน 160 ชั่วโมงต่อเดือน) ส่งผลให้ต้องเพิ่มค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงาน (Over



Time) ซึ่งเป็นต้นทุนที่สูญเสียไปหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินมากถึง 4,305 บาทต่อเดือน (ฝ่ายบัญชีและการเงิน สถาบันบริหารวิจัยคลินิก, 2563)

จากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ได้ศึกษาต้นทุนที่สูญเสียไป ตั้งแต่ประเด็นการลดเวลาในการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน (ถิรนนท์ ทิวราตรีวิทย์ และวรัญญา อวีระพล, 2562) การวิเคราะห์ต้นทุนที่ไม่จำเป็นที่จ้างพนักงานเพิ่มขึ้น (มาริณี พุทธานู, บวรวิทย์ โรจน์สุวรรณ และพัฒน์ พิธิษฐเกษม, 2561) การลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปร่วมกับต้นทุนฐานกิจกรรม (เกรียงไกร วงษ์คำอูด และปณัฏพร เรืองเชิงชุม, 2563; Ozkan & Karaibrahimoglu, 2012; Tsai, Chen, Liu, Chen, & Shen, 2011) แต่ส่วนน้อยยังไม่ได้ศึกษาถึงการลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปที่เกี่ยวข้องกับความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ทั้งที่แนวคิดการลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปสามารถนำไปสู่การค้นหาและขจัดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปหรือลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ซึ่งจะให้ผลที่ดีมีประโยชน์กว่าการศึกษาที่ผ่านมา

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงการลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน โดยศึกษาจากสถาบันบริหารวิจัยคลินิกในจังหวัดขอนแก่น เป็นกรณีศึกษา เพื่อสามารถลดความผิดพลาดและลดระยะเวลาในปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลให้สามารถลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินได้ต่อไป

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ความสูญเสียไป

Kurokawa (2010) ได้กล่าวถึง ความสูญเสียไป (Waste) ว่าเป็นความสูญเสียที่แฝงอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลทำให้เกิดความผิดพลาดและความล่าช้าในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น จึงส่งผลต่อต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่าตามมา โดยสามารถวิเคราะห์ความสูญเสียไปด้วยการวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรม (Value analysis) แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Non-Value Added Activities: NVA) เป็นความสูญเสียไปที่เกิดจากกิจกรรมที่ไม่จำเป็น จึงควรขจัดกิจกรรมออกไปจากกระบวนการ โดยเฉพาะความผิดพลาดและความล่าช้า

2) กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าแต่มีความจำเป็นต้องทำ (Non-Value Added but Necessary Activities: NNVA) เป็นความสูญเสียไปที่เกิดจากกิจกรรมที่ไม่จำเป็น แต่จำเป็นต้องปฏิบัติ เช่น การเดินหรือเคลื่อนย้ายในระยะทางไกลเพื่อหยิบอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จึงควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่

3) กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า (Value Added Activities: VA) เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าในการปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการใช้แรงงานหรือเครื่องจักรในการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรมทั้ง NVA, NNVA และ VA เพื่อศึกษาความสูญเสียไปจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินต่อไป



2. การวิเคราะห์กระบวนการ

Ciambrone (2008) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์กระบวนการว่าเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยนำออก (Output) ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้สินค้าหรือการบริการเป็นไปตามความพึงพอใจของลูกค้าภายใต้ข้อจำกัดโดยเฉพาะปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องกับต้นทุน โดย Heizer, Render, and Munson (2016) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์กระบวนการว่าสามารถวิเคราะห์ด้วยแผนผังงานตามเวลา (Time-Function Mapping) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์การไหลของกิจกรรมในกระบวนการที่มีลักษณะคล้ายกับผังการไหลของงาน โดยกำหนดผังแสดงระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามแต่ละกิจกรรมของกระบวนการ ทำให้สามารถวิเคราะห์ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมและวิเคราะห์การประสานงานระหว่างฝ่ายหรืองานที่เกิดขึ้นระหว่างกิจกรรม

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ร่วมกับความสูญเปล่า เพื่อหาทางลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินต่อไป

3. ต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่า

Mahal and Hossain, (2015) ได้กล่าวถึงต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าว่าเป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนความสูญเปล่าที่เกี่ยวข้องกับความผิดพลาดและความล่าช้าในการปฏิบัติงาน จึงควรดำเนินการลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าหรือขจัดกิจกรรมที่สูญเปล่าหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่า เพื่อสามารถลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่า โดยอาศัยการวิเคราะห์ซึ่งเชื่อมโยงการบริหารงานที่ก่อให้เกิดคุณค่า (Value-Based Management) จากระดับองค์กรสู่ระดับการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน (Cross-Functional) เพื่อทำให้ทราบถึงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรในภาพรวม (Integrated View) ทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงภาพรวมของพฤติกรรมต้นทุน (Cost Behavior) ที่เกิดขึ้นทั้งหมดภายในองค์กรและสามารถนำไปใช้ประกอบในการตัดสินใจลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่า ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่าได้ต่อไป

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจะนำมาหาทางลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่า โดยเฉพาะจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินต่อไป

4. หลักการอไจล์ (Agile Manifesto) และ ลีน (Lean)

Stellman and Greene (2014) ได้กล่าวถึงหลักการอไจล์ ว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นต่อการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วหรือการจัดการที่คล่องแคล่ว โดยให้คุณค่ากับการทำงานอย่างเชี่ยวชาญหรือการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจร่วมกัน เพื่อสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านเอกสารต่างๆ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานหรือการติดต่อสื่อสารในทีมหรือลูกค้าหรือผู้รับบริการในการปฏิบัติงานร่วมกันมากกว่าเน้นขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศหรือซอฟต์แวร์ (Software) ต่างๆที่นำไปใช้งานได้จริงมากกว่าเน้นเอกสารที่ครบถ้วน

ขณะที่ Martin (2009) ได้กล่าวถึง หลักการอไจล์ว่าสามารถนำมาพัฒนาร่วมกับแนวคิดลีน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยหลักการอไจล์สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบความคิดในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างคล่องแคล่วและรวดเร็ว ขณะที่แนวคิดลีนสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความกระชับหรือลดความสูญเปล่าที่เกิดจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า ดังนั้น หากนำหลักการอไจล์ร่วมกับแนวคิดลีนมา



ปรับปรุงในการปฏิบัติงาน จะสามารถช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานหรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ต่อไป

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่าจากการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการติดตามเอกสารให้มีความรวดเร็วต่อไป

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทัศนารณ จิราภักษ์, สุเทพ การุณย์สัญจร และเกษร ขาวสีจาน. (2556) ได้ศึกษาถึงการปฏิบัติงานของนักวิชาการเงินและบัญชี โดยผลการศึกษาพบว่ากระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายหรือรวบรวมและตรวจสอบเอกสารทางการเงิน ขณะที่ อัญชลี เรืองพลับพลา, รวิวงศ์ ศรีทองรุ่ง และศิริมา ตันติธำรงวุฒิ. (2560) และ Spinel and Visser (2009) ได้ศึกษาถึงความสูญเสียเปล่าจากความผิดพลาดในกระบวนการติดตามเอกสาร โดยผลการศึกษาพบว่าความผิดพลาดส่วนใหญ่เกิดจากการประสานหรือรวบรวมและติดตามเอกสาร จึงทำให้เกิดความสูญเสียเปล่าขึ้น เช่นเดียวกับ กอบกุล สุวลักษณ์ (2560) ที่ได้ศึกษาถึงความสูญเสียเปล่าจากความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสาร โดยผลการศึกษาพบว่าความล่าช้าส่วนใหญ่เกิดในกระบวนการติดตามเอกสาร ส่งผลทำให้เกิดความสูญเสียเปล่า

ขณะที่ ณัฐนันท์ อิศสระพงศ์, รัชฎา แต่งภูเขียว, ปิยณัฐ โตอ่อน, อัมบุญ เกลี้ยงรัชต์ชัย และพรศิริ คำหล้า. (2562). และ Cugini, Caru, and Zerbini. (2007) ได้ศึกษาถึงการปฏิบัติงานล่วงเวลา ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าในการปฏิบัติงาน โดยผลการศึกษาพบว่า ความผิดพลาดจากการส่งเอกสารที่ไม่ครบถ้วน ทำให้ต้องเสียเวลานานกลับไปแก้ไขใหม่ จึงต้องปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อแก้ไขเอกสาร ส่งผลให้เกิดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียเปล่า เช่นเดียวกับ อัมพล สุบรรณพิจิตร, ศักดิ์ชาย รักการ, อุตถกร กลั่นความดี, ธนาคม สกลไทย์. (2560) และ Figge and Hahn (2005) โดยผลการศึกษาพบว่ากระบวนการประสานงานระหว่างฝ่าย ทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสาร จึงต้องปฏิบัติงานล่วงเวลา ส่งผลให้เกิดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียเปล่า

นอกจากนี้ สนั่น เกชาอารี และระพีพันธ์ ปิตาคะโส (2555) ยังได้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ โดยผลการศึกษาได้อ้างว่าการใช้เวลาในการปฏิบัติงานแบบล่วงเวลาส่งผลให้เกิดการสูญเสียเปล่าที่ไม่จำเป็น เช่นเดียวกับ Adler (2018) ที่ได้ศึกษาถึงประสิทธิภาพในการจัดการทางบัญชีและการเงิน โดยผลการศึกษาได้ยืนยันว่าค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานล่วงเวลาเป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่ไม่มีความจำเป็นซึ่งต้องทำการควบคุม รวมถึงรัตนารณ ขี้กั้ง และอาพร จิตสุนทรชัยกุล. (2562) ศศวรรณ กลีบบรรจง และวุฒิชัย อารักษ์ไพฑมรงค์ (2562) ได้ศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบงานเอกสาร ผลการศึกษาพบว่าควรหาทางลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยปรับปรุงการประสานงานระหว่างฝ่ายตั้งแต่เริ่มกิจกรรมจนถึงสิ้นสุดกิจกรรมในกระบวนการติดตามเอกสาร ขณะที่ Goldstine and Neumann (1947) ได้ศึกษาถึงการการใช้ผังการไหลในการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยผลการศึกษาพบว่ากระบวนการประสานงานและการสื่อสารระหว่างฝ่ายงานจะสามารถช่วยลดความผิดพลาดและลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในกระบวนการติดตามเอกสาร ได้ถูกต้องและทันตามกำหนด สอดคล้องกับพิเชษฐ์ สิทธิโชคสกุลชัย (2553) ได้ศึกษาถึงแนวคิดการผลิตแบบลีน ที่ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาระบบให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการขจัดความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้น โดยส่งผลให้เกิดความ

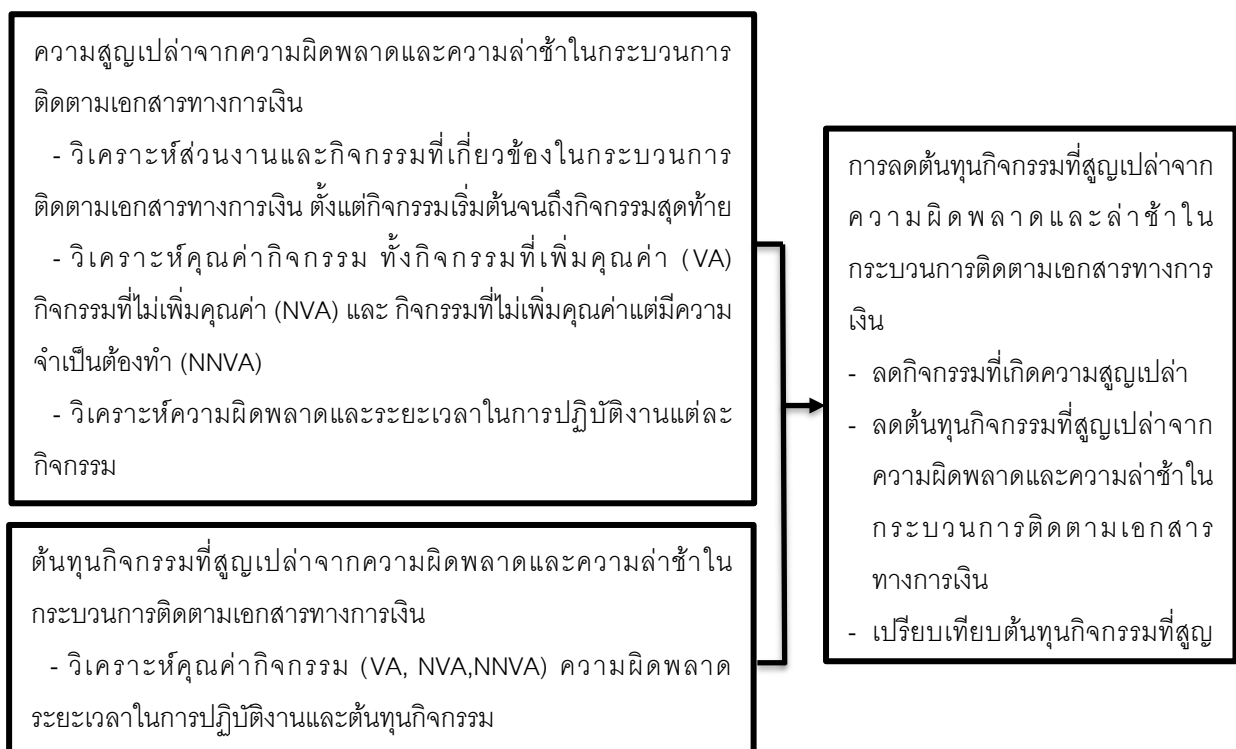


เปลี่ยนแปลงบทบาททางบัญชีโดยเฉพาะกระบวนการทางการเงินและบัญชีให้ตอบสนองต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีของผู้บริหารในการวางแผน ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม หากทำการปฏิบัติงานด้วยแนวคิดลื่นร่วมกับแนวคิดอโจล์ จะสามารถนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ดังที่พีระจิตต์ เขียวเล็ก และพีรพงษ์ พุศิริ (2553) ได้นำแนวคิดลื่นร่วมกับแนวคิดอโจล์ มาพัฒนาโมบายแอปพลิเคชันในการนำส่งข้อมูลจากการจัดทำเอกสารปรับเปลี่ยนเป็น การใช้ระบบซอฟต์แวร์ โดยมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาระบบให้ใช้งานได้ง่ายจริงมากกว่าการสูญเสียเวลาจากกิจกรรมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำเอกสาร ทำให้สามารถเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถลดระยะเวลาและความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน รวมถึงสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นตามระเบียบแบบแผนตามมาตรฐานกำหนด ส่งผลให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็วและชัดเจน ขณะที่นันทิยากร ลักษณะแก้ว และกาญจนา กาญจนสุนทร. (2559) ได้ศึกษาและวิเคราะห์หาความสูญเปล่าจากการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและจัดการระบบนำส่งเอกสาร ด้วยสารสนเทศภายในองค์กร โดยการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบนำส่งเอกสาร ทำให้สามารถลดความผิดพลาดของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่และลดความสูญเปล่าจากการรอคอยเอกสาร

6. กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อระบุกรอบวิธีวิจัยให้ชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่จะวิเคราะห์ ตั้งแต่ การศึกษาความสูญเปล่ารวมถึงต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน รวมถึงเพื่อศึกษาการลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ดังรายละเอียดตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

1. การเก็บและรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation) โดยสังเกตลักษณะกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ตั้งแต่เริ่มต้นกิจกรรมบริการอาสาสมัครโครงการวิจัย จนถึงกิจกรรมสุดท้ายจัดทำเอกสารทางการเงิน ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Opened Questions) ถามผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความผิดพลาดระยะเวลาและต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน โดยเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ (Purposeful Random Sampling) รวมทั้งหมด 19 คน ประกอบด้วยตัวแทนผู้ประสานงานวิจัยจำนวน 6 คน ตัวแทนเภสัชกรและผู้ช่วยจำนวน 3 คน ตัวแทนเจ้าหน้าที่ธุรการจำนวน 3 คน ตัวแทนเจ้าหน้าที่พัสดุจำนวน 3 คน รวมถึงตัวแทนเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงินจำนวน 4 คน ด้วยการกำหนดรหัส (Code) ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังตารางที่ 1 เพื่อให้สะดวกต่อการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้อัดบันทึกเสียง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับข้อมูลเอกสารต่าง ๆ จากฝ่ายบัญชีและการเงิน สถานบริหารจัดการงานวิจัยคลินิกที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกความผิดพลาดและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าใช้จ่ายจากการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมของกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนมิถุนายน 2563

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากผลการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและผลจากการบันทึกความผิดพลาดและระยะเวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับข้อมูลจากเอกสารทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกค่าใช้จ่ายประจำวันจากการปฏิบัติงาน รวมถึงผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ด้วยแผนผังงานตามเวลา เพื่อวิเคราะห์ส่วนงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ตั้งแต่กิจกรรมเริ่มต้นซึ่งกำหนดรหัสเป็น 01 จนถึงกิจกรรมสุดท้ายซึ่งกำหนดรหัสเป็น 07 เพื่อให้สะดวกต่อการวิเคราะห์รายละเอียดของแต่ละกิจกรรมในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ร่วมกับวิเคราะห์ความผิดพลาดและระยะเวลาในการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรมและวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรม ตั้งแต่กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (NVA) พิจารณาจากความผิดพลาดและความล่าช้า ซึ่งส่งผลต่อค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน จึงควรขจัดกิจกรรมนั้นออกขณะที่กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าแต่มีความจำเป็นต้องทำ (NNVA) พิจารณาจากกิจกรรมที่ไม่จำเป็น แต่จำเป็นต้องทำกิจกรรมนั้น ดังเช่นการเดินหรือเคลื่อนย้ายเพื่อหยิบอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จึงควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่ และกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า (Value Added : VA) พิจารณาจากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ หรือดำเนินกิจกรรมให้สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานเวลาที่กำหนด



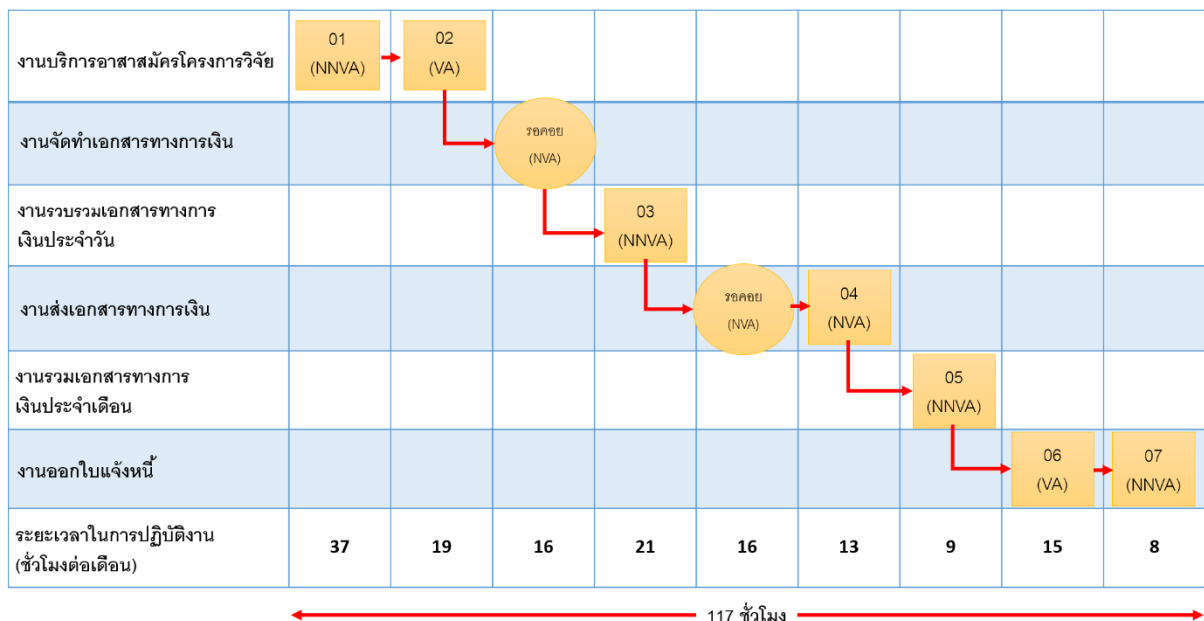
3 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึกและการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทั้งการบันทึกความผิดพลาดและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าใช้จ่ายจากการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมของกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน เพื่อให้ข้อมูลสอดคล้องหรือครบถ้วนและน่าเชื่อถือ

ผลการศึกษา

1. ความสูญเสียจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน

ผลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมร่วมกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ประกอบด้วยส่วนงานที่เกี่ยวข้องตั้งแต่งานบริการอาสาสมัครโครงการวิจัย งานจัดทำเอกสารทางการเงิน งานรวบรวมเอกสารทางการเงินประจำวัน งานส่งเอกสารทางการเงิน งานรวมเอกสารทางการเงินประจำเดือน และงานออกใบแจ้งหนี้ เมื่อนำมาวิเคราะห์ภาพรวมของแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดรหัสแต่ละกิจกรรม พบว่า ประกอบด้วย 7 กิจกรรมหลัก ตั้งแต่ กิจกรรม 01 จ่ายเงินค่าเดินทาง กิจกรรม 02 จ่ายเงินค่าบริการ กิจกรรม 03 รวบรวมและจัดทำเอกสารทางการเงินประจำวัน กิจกรรม 04 นำส่งและตรวจสอบเอกสารทางการเงิน กิจกรรม 05 รวบรวมเอกสารทางการเงินประจำเดือน กิจกรรม 06 บันทึกบัญชีทางการเงิน และกิจกรรม 07 นำส่งเอกสารทางการเงิน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กิจกรรมที่เกิดความสูญเสียในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน (ก่อนปรับปรุง)



อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรมทั้ง NVA, NNVA และ VA พบว่าความสูญเสียจากความผิดพลาดในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินเกิดในกิจกรรม 03 รวบรวมและจัดทำเอกสารทางการเงินประจำวัน ขณะที่ความสูญเสียจากความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินเกิดในกิจกรรม 01 จ่ายเงินค่าเดินทาง นอกจากนี้เมื่อศึกษาความผิดพลาดและความล่าช้าจากผลการบันทึกความผิดพลาดและระยะเวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับข้อมูลจากเอกสารทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกค่าใช้จ่ายประจำวันจากการปฏิบัติงาน พบว่ากิจกรรม 03 รวบรวมและจัดทำเอกสารทางการเงินประจำวันเกิดความผิดพลาดมากถึง 7 ครั้งต่อเดือน ขณะที่ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ชั่วโมงต่อเดือน ในทางตรงกันข้าม กิจกรรม 01 จ่ายเงินค่าเดินทาง ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากถึง 37 ชั่วโมงต่อเดือน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตามระยะเวลาที่กำหนด 20 ชั่วโมงต่อเดือน ขณะที่เกิดความผิดพลาด 5 ครั้งต่อเดือน ในทางตรงกันข้ามกิจกรรม 07 นำส่งเอกสารทางการเงินกลับใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยที่สุดเพียง 8 ชั่วโมงต่อเดือน และไม่เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

2. ต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน

ผลจากการวิเคราะห์ข้างต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปในการกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน พบว่ากิจกรรม 03 รวบรวมและจัดทำเอกสารทางการเงินประจำวันซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกิดความผิดพลาดมากที่สุด เนื่องจากส่งเอกสารที่ไม่ครบถ้วน ทำให้ต้องเสียเวลากลับไปแก้ไขใหม่จึงต้องปฏิบัติงานล่วงเวลา เพื่อแก้ไขเอกสาร ขณะที่กิจกรรม 01 จ่ายเงินค่าเดินทาง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากถึง 37 ชั่วโมง เนื่องจากขาดการประสานงานระหว่างฝ่าย ทำให้ต้องเสียเวลาในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน จึงต้องปฏิบัติงานล่วงเวลา ผลของการปฏิบัติงานล่วงเวลาจึงเป็นเหตุต้องปฏิบัติงานเกินระยะเวลาหรือล่วงเวลาซึ่งต้องจ้างผู้ช่วยปฏิบัติงานชั่วคราว จำนวน 2 คน โดยแต่ละคนปฏิบัติงาน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์หรือ 160 ชั่วโมงต่อเดือน จึงส่งผลให้เกิต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียจากความผิดพลาดถึง 735 บาทต่อเดือน ขณะที่ส่งผลให้เกิต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียจากความล่าช้ามากถึง 1,295 บาทต่อเดือน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปในการกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน (ก่อนปรับปรุง)

การวิเคราะห์กิจกรรม	ความผิดพลาด (ครั้งต่อเดือน) [*]	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (ชั่วโมงต่อเดือน) ^{**}	ต้นทุนกิจกรรม (บาทต่อเดือน) ^{**}
01 (NNVA)	5	37	1,295
02 (VA)	3	19	665
03 (NNVA)	7	21	735
04 (NVA)	6	13	490
05 (NNVA)	3	9	315
06 (VA)	3	15	525
07 (NNVA)	0	8	280
รวม	27	122	4,305



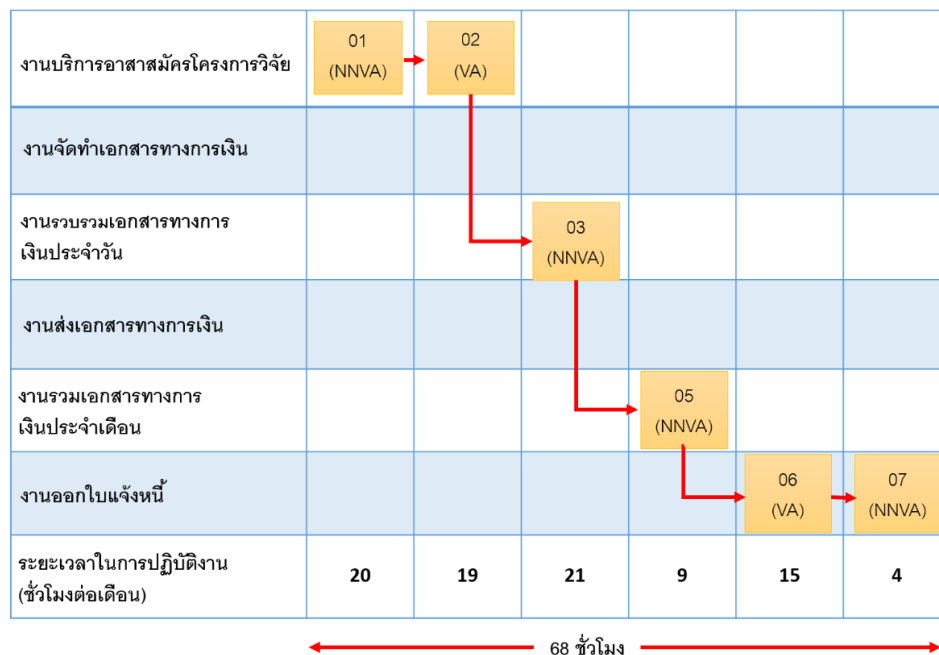
ที่มา : * ฝ่ายบัญชีและการเงิน สถานะบริหารวิจัยคลินิก (2563a)

** ฝ่ายบัญชีและการเงิน สถานะบริหารวิจัยคลินิก (2563b)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน พบว่าส่วนใหญ่เกิดจากการเน้นเอกสารให้ครบถ้วนมากกว่าการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศ หรือนำซอฟต์แวร์มาประยุกต์ใช้ ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานยังเน้นขั้นตอนการปฏิบัติงานมากกว่าการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ขาดการประสานงานร่วมกัน จึงส่งผลให้การรวบรวมข้อมูลหรือการบันทึกข้อมูลผิดพลาด ส่งผลทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งผลต่อกระทบต่อต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ดังจะเห็นได้จากกิจกรรม 01 จ่ายเงินค่าเดินทางที่พบว่าต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปสูงถึง 1,295 บาทต่อเดือน โดยส่วนใหญ่เป็นต้นทุนที่เกิดจากค่าปฏิบัติงานที่เกินระยะเวลาหรือล่วงเวลาซึ่งต้องจ่ายให้ผู้ช่วยปฏิบัติงานชั่วคราว โดยคิดจากระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยปฏิบัติงานชั่วคราวเท่ากับ 19 ชั่วโมงต่อเดือน คูณด้วยค่าแรงรายวันเท่ากับ 35 บาทต่อวัน เป็นต้น จึงจำเป็นต้องหาทางลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินต่อไป

3. การลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน

ผลจากการวิเคราะห์ข้างต้น ผู้วิจัยศึกษากิจกรรมในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน โดยการศึกษาความผิดพลาดในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินและการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการบันทึกข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลความสูญเสียไปของความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารของกิจกรรมต่างๆ ด้วยแผนผังตารางเวลา เพื่อศึกษารายละเอียดของกิจกรรม โดยแสดงภาพขั้นตอนกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้น จนเสร็จสิ้นกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน และรวมถึงระยะเวลาที่ใช้ของแต่ละกิจกรรม เมื่อทำการลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินด้วยการปรับปรุงกิจกรรม 01 จ่ายเงินค่าเดินทางและ กิจกรรม 07 นำส่งเอกสารทางการเงินซึ่งเป็นกิจกรรม NNVA เพื่อลดการรอคอยในการประสานงานระหว่างฝ่ายงานจัดทำเอกสารทางการเงินและงานส่งเอกสารทางการเงิน โดยปรับวิธีการโอนเงินค่าเดินทางผ่านระบบ SCB Business net และจัดส่งเอกสารด้วยวิธีการใช้งานบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน รวมถึงตัดกิจกรรม 04 นำส่งและตรวจสอบเอกสารทางการเงินซึ่งเป็นกิจกรรม NVA ซึ่งเป็นความสูญเสียที่ไม่มีค่าเป็นออกไป ส่งผลทำให้สามารถลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียไปจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินได้ ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การลดกิจกรรมที่เกิดความสูญเปล่าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน (หลังปรับปรุง)

ผลจากการลดความสูญเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าข้างต้น พบว่า สามารถลดความผิดพลาดได้จากเดิมรวมทั้งหมด 27 ครั้งต่อเดือน เป็น 21 ครั้งต่อเดือน ขณะที่สามารถลดความล่าช้าได้จากเดิม 122 ชั่วโมงต่อเดือน เป็น 88 ชั่วโมงต่อเดือน ส่งผลให้สามารถลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าได้จากเดิม 4,305 บาทต่อเดือน เป็น 3,080 บาทต่อเดือน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน (ก่อนและหลังปรับปรุง)

การวิเคราะห์กิจกรรม	ความผิดพลาดก่อนปรับปรุง (ครั้งต่อเดือน)	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานก่อนปรับปรุง (ชั่วโมงต่อเดือน)	ต้นทุนกิจกรรมก่อนปรับปรุง (บาทต่อเดือน)	ความผิดพลาดหลังปรับปรุง (ครั้งต่อเดือน)	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานหลังปรับปรุง (ชั่วโมงต่อเดือน)	ต้นทุนกิจกรรมหลังปรับปรุง (บาทต่อเดือน)	การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนกิจกรรม (%)
01 (NNVA)	5	37	1,295	5	20	700	46
02 (VA)	3	19	665	3	19	665	0
03 (NNVA)	7	21	735	7	21	735	0
04 (NVA)	6	13	490	0	0	0	100
05 (NNVA)	3	9	315	3	9	315	0



การวิเคราะห์กิจกรรม	ความผิดพลาดก่อนปรับปรุง (ครั้งต่อเดือน)	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานก่อนปรับปรุง (ชั่วโมงต่อเดือน)	ต้นทุนกิจกรรมก่อนปรับปรุง (บาทต่อเดือน)	ความผิดพลาดหลังปรับปรุง (ครั้งต่อเดือน)	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานหลังปรับปรุง (ชั่วโมงต่อเดือน)	ต้นทุนกิจกรรมหลังปรับปรุง (บาทต่อเดือน)	การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนกิจกรรม (%)
06 (VA)	3	15	525	3	15	525	0
07 (VA)	0	8	280	0	4	140	50
รวม	27	122	4,305	21	88	3,080	

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษากิจกรรมในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน พบว่าประกอบด้วย 7 กิจกรรมหลัก ตั้งแต่ จ่ายเงินค่าเดินทาง จ่ายเงินค่าบริการ รวบรวมและจัดทำเอกสารทางการเงินประจำวัน นำส่งและตรวจสอบเอกสารทางการเงิน รวบรวมเอกสารทางการเงินประจำเดือน บันทึกบัญชีทางการเงิน และนำส่งเอกสารทางการเงิน สอดคล้องกับ ทศนาภรณ์ จิราธิกร และคณะ (2556) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายหรือรวบรวมและตรวจสอบเอกสารทางการเงิน เมื่อวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน พบว่าความสูญเสียเปล่าจากความผิดพลาดเกิดในกิจกรรมรวบรวมและจัดทำเอกสารทางการเงินประจำวัน สอดคล้องกับ อัญชลี เรืองพลับพลา และคณะ (2560) และ Spinelli and Visser (2008) ที่ได้ยืนยันว่าความผิดพลาดส่วนใหญ่เกิดจากการประสานหรือรวบรวมและติดตามเอกสาร ขณะที่ความสูญเสียเปล่าจากความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินเกิดในกิจกรรมจ่ายเงินค่าเดินทางซึ่งใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมาก สอดคล้องกับ กอบกุล สุวลักษณ์ (2560) ที่ได้ยืนยันว่าความล่าช้าส่วนใหญ่เกิดในกระบวนการติดตามเอกสาร

ผลของความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากความผิดพลาดและความล่าช้า ส่งผลให้เกิต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียเปล่าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน โดยพบว่ากิจกรรมรวบรวมและจัดทำเอกสารทางการเงินประจำวัน รวมถึงกิจกรรมจ่ายเงินค่าเดินทางเป็นกิจกรรมที่เกิต้นทุนที่สูญเสียเปล่าจากที่ต้องปฏิบัติงานล่วงเวลา ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานล่วงเวลา จึงส่งผลให้เกิต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียเปล่าที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ณัฐนันท์ อิศระพงศ์ และคณะ (2562) และ Cugini and Zerbini (2007) ที่ได้กล่าวถึงความผิดพลาดจากส่งเอกสารที่ไม่ครบถ้วน ทำให้ต้องเสียเวลากลับไปแก้ไขใหม่ จึงต้องปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อแก้ไขเอกสาร ส่งผลให้เกิต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียเปล่า เช่นเดียวกับ อัมพล สุบรรณพิจิตร และคณะ (2560) และ Figge and Hahn (2005) ที่ได้กล่าวถึงการขาดการประสานงานระหว่างฝ่าย ทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสาร จึงต้องปฏิบัติงานล่วงเวลา ส่งผลให้เกิต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียเปล่า

เมื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์หาทางลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน พบว่าจำเป็นต้องหาทางลดต้นทุนกิจกรรมที่เกิต้นทุนสูญเสียเปล่า โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานล่วงเวลาซึ่งไม่ก่อให้เกิดคุณค่าในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สนั่น เกชาวี และระพีพันธ์



ปีตาเคโส (2555) ที่ได้อ้างว่าการใช้เวลาในการปฏิบัติงานแบบล่วงเวลาส่งผลให้เกิดการสูญเสียเปล่าที่ไม่จำเป็น เช่นเดียวกับ Adler (2018) ที่ได้ยืนยันว่าค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานล่วงเวลาเป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่ไม่มี ความจำเป็นซึ่งต้องควบคุม นอกจากนี้ ควรหาทางลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยปรับปรุงการประสานงานระหว่าง ฝ่ายตั้งแต่เริ่มกิจกรรมจนถึงสิ้นสุดกิจกรรมในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน สอดคล้องกับ รัตนภรณ์ ชี กิ่ง และอาพร จิตสุนทรชัยกุล (2562) ศศวรรณ กลีบบรรจงและวุฒิชัย อารักษ์ไพฑมรงค์ (2562) และ Goldstine and Neumann (1947) ที่ได้กล่าวถึงการประสานงานและการสื่อสารระหว่างฝ่ายงานว่าสามารถช่วยลดความผิดพลาด และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในกระบวนการติดตามเอกสารได้ถูกต้องและทันตามกำหนด

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้กระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินสามารถลดความผิดพลาดและความล่าช้าใน กระบวนการปฏิบัติงานได้จริง จึงได้นำหลักการอโลว์ร่วมกับแนวคิดลีนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการปฏิบัติงาน รูปแบบใหม่ โดยการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานจาก 7 กิจกรรม เหลือ 5 กิจกรรม ส่งผลให้สามารถลดระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน จาก 122 ชั่วโมง เหลือเพียง 68 ชั่วโมง หรือสามารถลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่สูญเสียเปล่าใน กระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินได้ถึง 54 ชั่วโมง ขณะที่ เมื่อนำหลักการอโลว์ร่วมกับแนวคิดลีนมาประยุกต์ใช้ ในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการไหลของข้อมูลสารสนเทศในการ ปฏิบัติงานของกิจกรรม 01 จ่ายค่าเดินทางด้วยวิธีการโอนเงินค่าเดินทางผ่านระบบ SCB Business Net และการจัดส่ง เอกสารด้วยวิธีการใช้งานบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน ส่งผลให้สามารถนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงเพื่อลด ความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารได้ สอดคล้องกับพีระจิตต์ เขียวเล็ก และพีรพงษ์ พุศิริ (2553) และ Martin (2009) ที่ได้กล่าวถึงการนำหลักการอโลว์ร่วมกับแนวคิดลีนมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ด้วยการให้ความสำคัญกับการไหลของข้อมูลสารสนเทศและซอฟต์แวร์ที่นำไปใช้งานได้จริงมากกว่าการเน้นเอกสาร

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

ผลจากการศึกษาความสูญเสียเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน พบว่าความสูญเสียเปล่าจากความผิดพลาดเกิดจากกิจกรรมรวบรวมและจัดทำเอกสารทางการเงินประจำวัน ขณะที่ ความสูญเสียเปล่าจากความล่าช้าเกิดจากกิจกรรมจ่ายเงินค่าเดินทาง จึงเป็นเหตุให้ต้องปฏิบัติงานเกินระยะเวลาหรือ ล่วงเวลาซึ่งต้องจ้างผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จึงส่งผลต่อต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้า ตามมา ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงหาทางลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการ ติดตามเอกสารทางการเงิน ตั้งแต่ปรับปรุงกิจกรรม 01 จ่ายเงินค่าเดินทางและกิจกรรม 07 นำส่งเอกสารทางการเงิน โดยกิจกรรม NNVA เป็นความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น จึงปรับปรุงด้วยการใช้การจ่ายเงินผ่าน ระบบออนไลน์ ส่งผลให้กิจกรรม 07 นำส่งเอกสารทางการเงินได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น รวมถึงตัดกิจกรรม 04 นำส่งและ ตรวจสอบเอกสารทางการเงิน โดยกิจกรรม NVA เป็นความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากการรอคอยที่ต้องทำการขจัดออกไป ทำ ให้สามารถลดความผิดพลาดได้จาก 27 ครั้งต่อเดือน เป็น 21 ครั้งต่อเดือน ขณะที่สามารถลดความล่าช้าได้จาก 122 ชั่วโมงต่อเดือน เป็น 88 ชั่วโมงต่อเดือน ส่งผลให้สามารถลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเสียเปล่าจากความผิดพลาดและความ ล่าช้าได้จาก 4,305 บาทต่อเดือน เป็น 3,535 บาทต่อเดือน



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนกิจกรรมที่สูญเปล่าจากความผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดต้นทุนส่วนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นจากการปฏิบัติงานล่วงเวลาเพิ่มขึ้น ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการลดความผิดพลาดและลดความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงิน
2. ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป ควรนำผลที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ร่วมกับกระบวนการติดตามเอกสารในแผนกอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทำการศึกษาในส่วนต้นทุนบนฐานกิจกรรมและเกณฑ์เวลา (Time-Driven Activity Based Costing) เพื่อวิเคราะห์การปันส่วนต้นทุนที่ใช้จริง ทำให้สามารถลดต้นทุนสูญเปล่าซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดในการทบทวนการปฏิบัติงานและใช้ในการปรับปรุงกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ต่อไป

รายการอ้างอิง

- กอบกุล สุวลักษณ์. (2560). กระบวนการจัดการในห้องสมุด: การประยุกต์ใช้ “สิน” เพื่อลดความสูญเปล่าในการจัดทำเอกสารเย็บเล่ม. *PULINET Journal*, 4(3), 190-198.
- เกรียงไกร วงษ์คำสุด และปณัฏพร เรืองเชิงชุม. (2563). การลดความสูญเปล่าด้วยการประยุกต์ใช้ต้นทุนฐานกิจกรรมในกระบวนการผลิตยางแผ่นรมควัน กรณีศึกษา สถาบันเกษตรกรรมในพื้นที่ภาคใต้. *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 9(1), 122-137.
- ณัฐนันท์ อิศสระพงศ์, รัชฎา แต่งภูเขียว, ปิยณัฐ โตอ่อน, ชุ่มบุญ เซลียงรัชต์ชัย และพรศิริ คำหล้า. (2562). การลดเวลาในกระบวนการผลิตด้วยแนวคิดการผลิตแบบลีน : กรณีศึกษาการผลิตยางรถยนต์. *สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 8(1), 76-90.
- ถิรนันท์ ทิวราตรีวิทยและวรัญญา อวีระพล. (2562). การลดต้นทุนการดำเนินงานในกระบวนการรับผลิตภัณฑ์เข้าคลังสินค้า กรณีศึกษา โรงงานผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ประเภทขวดแก้ว, ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 6 วิทยาลัยนครราชสีมา ครั้งที่ 6 ประจำปี พ.ศ.2562* (น.272-281). วิทยาลัยนครราชสีมา.
- ทัศนภรณ์ จิราวัณ, สุเทพ การุณย์สัญญากร และเกษร ขาวสีจาน. (2556) การพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการทางการเงินและบัญชีเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการในสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 10(50), 9-18.
- นันทิยากร ลักษณะแก้ว และกาญจนา กาญจนสุนทร. (2559). การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเอกสารและการไหลของข้อมูลในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง. ใน *การประชุมสัมมนาเชิงวิชาการประจำปีด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ครั้งที่ 16*. สืบค้นจาก https://engineer.utcc.ac.th/upload/Personnel/Publication/kanchana_kan/310_1516938480_37292020.pdf



- ประภาพรรณ ศรีมันตะ และปณัฏพร เรืองเชิงชุม. (2562). การลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการรอคอยในโซ่อุปทานของกระบวนการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการด้านเคมีคลินิก. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 13(18), 1-14.
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน สถานบริหารวิจัยคลินิก. (2563ก). *Standard Operation Procedures*. ขอนแก่น.
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน สถานบริหารวิจัยคลินิก (2563ข). *งบแสดงผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2563*. ขอนแก่น.
- พิเชษฐ สิริโชคสกุลชัย. (2553). การผลิตแบบลีนสู่การบัญชีแบบลีน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 30(2), 84-98.
- พีระจิตต์ เขียวเล็ก และพีรพงษ์ ฟูศิริ. (2553). สาเหตุของปัญหาในการประยุกต์ใช้แนวคิดอาจายล์ เพื่อการจัดการระบบการพัฒนาโมบายล์แอปพลิเคชัน. สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2563, จาก [http://www.utccmbaonline.com/ijbr/doc/\(Edit\)Id134-11-12-2015_15:16:18.pdf](http://www.utccmbaonline.com/ijbr/doc/(Edit)Id134-11-12-2015_15:16:18.pdf)
- มาริณี พุทธานุ, บวรวิทย์ ใจจันสุวรรณ และพัฒน์ พิธิษฐเกษม (2561). ปัจจัยสำคัญของการควบคุมต้นทุนฐานกิจกรรม กรณีศึกษาเกษตรกรใน ตำบลเบิด อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์. *วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์*, 4(2), 52-63.
- รัตนภรณ์ ชี้กั้ง และอาทร จิตสุนทรชัยกุล (2562). ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระบบงานเอกสารการนำเข้าเคมีภัณฑ์ด้านการเกษตร กรณีศึกษาบริษัท นำเข้าเคมีเกษตรแห่งหนึ่ง. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย*, (2), 166-177 สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2563, จาก <https://grad.dpu.ac.th/upload/content/files/ปีที่%207-2-16.pdf>
- ศศวรรณ กลีบบรรจง และวุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์. (2562). แนวทางการพัฒนาเนื้อหาโปรแกรมประยุกต์ตามคุณลักษณะที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กรของกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมน้ำตาลแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ*, 6(1), 207-238.
- สนั่น เกชาวี และระพีพันธ์ ปีตาเคโส. (2555). การประยุกต์ใช้แผนผังสายธารคุณค่าในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานข้าวในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. *วารสารวิจัย มข.*, 17(5), 687-705.
- สุภัทพงษ์ สนอุทาและปณัฏพร เรืองเชิงชุม. (2563). การลดความสูญเปล่าที่เกิดจากความล่าช้าในกระบวนการติดตามเอกสารทางการเงินด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดห่วงโซ่อุปทาน 4.0. *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 9(1), 38-54.
- อัญชลี เรืองพลัปลา, รวิวงศ์ ศรีทองรุ่งและศิริมา ตันติธำรงวุฒิ. (2560). ทักษะคตินักวิชาการเงินและบัญชีมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีต่อการบริหารจัดการความสูญเปล่าตามแนวคิดแบบลีน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์*, 1(1), 1-10.
- อำพล สุบรรณพิจิตร, ศักดิ์ชัย รักการ, อรรถกร กลั่นความดี และธนาคม สกุลไทย. (2560). การพัฒนากระบวนการกำกับและติดตามโครงการจ้างปรึกษาแนะนำธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วิศวกรรมสารเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต*, 7(1), 78-91.
- Adler, R. W. (2018). *Strategic Performance Management Accounting for Organizational Control*. New York: Routledge.



- Amariglio, A., & Depaoli, D. (2020). Waste management in an Italian hospital's operating theatres: An observational study. *American Journal of Infection Control*, 49(2), 184-187.
- Ciambrone, D. (2008). *Effective Transition from Design to Production*. New York: Boca Raton.
- Cugini, A., Caru, A., & Zerbin, F. (2007). The cost of customer satisfaction: A framework for strategic cost management in service industries. *European Accounting Review*, 16(3), 499-530.
- Figge, F., & Hahn, T. (2005). The cost of sustainability capital and the creation of sustainable value by companies. *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 47-58.
- Goldstine, H. H., & Neumann, J. V. (1947). Flow chart of planning and coding of problems for an electronic computing instrument. *Wikimedia Commons*. Retrieved August 12, 2020, from https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Flow_chart_of_Planning_Planning_and_coding_of_problems_for_an_electronic_computing_instrument,_1947.jpg.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2016). *Principle of Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (10th ed.). New York: Pearson.
- Kurokawa, Y., (2010). *M&A for Value Creation in Japan* (6th ed.). Singapore: World Scientific.
- Mahal, I., & Hossain, M. A. (2015). Activity-based costing (ABC). An effective tool for better management. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(4), 66-73.
- Martin, J. W. (2009). *Measuring and Improving Performance: Information Technology Applications in Lean Systems*. CRC Press.
- Ozkan, S., & Karaibrahimoglu, Y. Z. (2012). Activity-based costing approach in the measurement of cost of quality in SMEs: a case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3-4), 420-431.
- Spinelli, R., & Visser, R. J. M. (2009). Analyzing and estimating delays in wood chipping operations. *Biomass and Bioenergy*, 33(3), 429-433.
- Stapleton, D., Pati, S., Beach, E., & Julmanichoti, P. (2004). Activity-based costing for logistics and marketing. *Business Process Management Journal*, 10(5), 584-597.
- Stellman, A. & Greene, J. (2014). *Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban* (1st ed.). California: O'Reilly Media, Inc.
- Tsai, W. H., Chen, H. C., Liu, J. Y., Chen, S. P., & Shen, Y. S. (2011). Using activity-based costing to evaluate capital investments for green manufacturing systems. *International Journal of Production Research*, 49(24), 7275-7292.