



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การปรับปรุงการบริการด้านการเงิน
ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นางสาวสุพัตรา กบิลคาม

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร
“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 3
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 8
ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ 9
ประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ

รัฐสภา

พ.ศ. 2551



THAI NATIONAL ASSEMBLY LIBRARY



3961175699



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

บทคัดย่อ

การบริหารงานขององค์กรทั้งในส่วนภาคเอกชนหรือภาคราชการ ส่วนสำคัญที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงานองค์กรประกอบหนึ่งคืองานด้านการเงิน เนื่องจากทุกกิจกรรมขององค์กรย่อมต้องใช้งบประมาณในการขับเคลื่อน การให้บริการด้านการเงินจึงต้องปรับปรุงให้ทันต่อความต้องการและสภาวะการณ์อยู่เสมอ เช่นเดียวกับการให้บริการด้านการเงินของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จากการศึกษาพบว่าผู้รับบริการซึ่งมีหลากหลายทั้งบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรจะมีความต้องการสอดคล้องกันคือต้องการความสะดวกรวดเร็วและการให้บริการที่ประทับใจ ในขณะที่เดียวกันผู้ให้บริการต้องการเวลาในการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องซึ่งอาจจะสวนทางกัน จึงเห็นได้ว่าการให้บริการด้านการเงินยังไม่สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้รับบริการได้ ดังนั้นการที่จะทำให้เกิดเป็นที่ถูกใจทั้งสองฝ่ายจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กันไป

ผลจากการศึกษาพบข้อขัดข้องที่เกิดจากระบบงาน สภาพแวดล้อม บุคลากร และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลัก ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริการให้มีความคล่องตัว รวดเร็วและต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการดังนี้

1. ควรปรับปรุงด้านระบบการให้บริการโดยการจัดรูปแบบที่งานใหม่ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้อง ต่อเนื่องกัน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้ครอบคลุมทั้งระบบ
2. ควรปรับปรุงด้านบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้อย่างเข้มข้น พัฒนาบุคลิกภาพ ปรับทัศนคติใหม่ทั้งหมด
3. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการผลักดันให้มีการบริหารด้านการเงินงบประมาณของรัฐสภาที่มีความเป็นอิสระ สามารถออกกฎหมายและระเบียบการใช้จ่ายเงินงบประมาณของตนเองได้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติอย่างแท้จริง

แนวทางปรับปรุงดังกล่าวเป็นเพียงแนวทางเบื้องต้น ยังมีอีกหลายแนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งนี้ต้องได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	3
บทที่ 3 สภาพของปัญหาในการให้บริการด้านการเงิน	14
สภาพโดยทั่วไป	14
ปัญหาและสาเหตุ	16
ปัญหาด้านบุคลากร	16
ปัญหาด้านระบบการให้บริการ	17
ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	17
บทที่ 4 แนวทางแก้ไขปัญหาการบริการด้านการเงิน	19
ด้านบุคคล	19
ด้านระบบการให้บริการ	20
ด้านกฎหมาย ระเบียบการเงิน	21
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการให้บริการด้านการเงิน	22
บรรณานุกรม	23

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

กลุ่มงานการเงินสำนักการคลังและงบประมาณมีหน้าที่ให้บริการการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรทั้งหมด โดยสามารถแยกลักษณะการให้บริการได้เป็น 3 รูปแบบคือ การเบิกเงิน การจ่ายเงิน และการรับเงิน โดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการหลัก 2 กลุ่มได้แก่ กลุ่มแรก คือข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ห้างร้านทั่วไป ส่วนนี้ถือเป็นการให้บริการตามลักษณะของงานเป็นงานประจำ และกลุ่มสองคือ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร กรรมการ และสมาชิกรัฐสภาซึ่งเป็นฝ่ายการเมืองมีลักษณะของงานเป็นไปตามนโยบาย

อย่างไรก็ตามการให้บริการด้านการเงินสนับสนุนการดำเนินภารกิจของฝ่ายราชการประจำและฝ่ายการเมือง จำเป็นต้องดำเนินการภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ด้านการเงินการคลัง ซึ่งถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร จึงส่งผลให้เกิดความไม่คล่องตัวทั้งในส่วนของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ทำให้การดำเนินภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติเป็นไปอย่างไม่เต็มศักยภาพ

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงการให้บริการด้านการเงินให้มีความคล่องตัว ตอบสนองต่อความต้องการของภารกิจสำนักงานซึ่งเป็งานประจำ และภารกิจของฝ่ายการเมืองซึ่งเป็งานตามนโยบาย ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการด้วย

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพการให้บริการด้านการเงินของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการให้บริการด้านการเงินแก่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและสมาชิกรัฐสภา
3. เพื่อเสนอแนวทางปรับปรุงงานให้บริการด้านการเงินที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการด้านการเงินที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในการทำการศึกษเพื่อต่อยอดการพัฒนาการให้บริการด้านการเงินของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต่อไป
2. ได้แนวทางการปรับปรุงการให้บริการด้านการเงินให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ
3. สภาผู้แทนราษฎรสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างเต็มศักยภาพ

ขอบเขตการศึกษา

1. ศึกษาสภาพจริงของการให้บริการด้านการเงินภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
2. ศึกษาจากกลุ่มประชากรตัวอย่างได้แก่ บุคลากรกลุ่มงานการเงิน ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
3. ขอบเขตของเนื้อหาสาระที่ศึกษา เป็นการศึกษาระบบการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
4. ระยะเวลาการศึกษา ช่วงระหว่างเดือน มิถุนายน - สิงหาคม 2551

วิธีการศึกษา

1. ศึกษาวิจัยเอกสารการดำเนินงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อให้ทราบลักษณะการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงบริการด้านการเงิน
2. สังเกตพฤติกรรมและรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการปฏิรูประบบราชการเพื่อต้องการปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ชัดเจนไม่คล่องตัวทางการบริหาร และการบริการ ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดในการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อบัณฑิตเข้า และกฎระเบียบ มาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในการกระทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งว่า ต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้คือ

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งได้แก่ การบริหารราชการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก ต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานในทุกระดับ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ซึ่งได้แก่การบริหารที่จำเป็นต้องพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างบัจฉยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยมีการทำ cost-benefit analysis ให้สามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งจัดระบบการวางแผนการทำงานและวัดผลงานของแต่ละบุคคลที่เชื่อมโยงกับระดับองค์การ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ซึ่งได้แก่ การกำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูปศูนย์รวมบริการ
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งได้แก่ การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ และขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ ซึ่งจำเป็นต้องทบทวนลำดับความสำคัญและความจำเป็นของแผนงานและโครงการทุกระยะ การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็น และการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์อยู่เสมอ

6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการเป็นหลัก โดยมีการสำรวจความต้องการของประชาชน และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในหลากหลายวิธีและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป

7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเองซึ่งจะทำให้สามารถผลักดันการปฏิบัติงาน บทบัญญัติในส่วนนี้ เป็นการกำหนดวิธีการทำงานของส่วนราชการทั้งในกรณีที่เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถวัดความคุ้มค่าในการปฏิบัติแต่ละภารกิจ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักการ ดังนี้

1. หลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใสนั้นเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีและเกิดการยอมรับผลการปฏิบัติราชการจากประชาชน ซึ่งในการดำเนินการของรัฐนั้นมุ่งประสงค์จะให้บริการแก่ประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยทั่วถึง ส่วนราชการจึงควรที่จะสามารถเปิดเผยแนวทางการปฏิบัติราชการในทุกเรื่อง ให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ว่าภารกิจของภาครัฐมีจำนวนเรื่องเท่าใดและจะดำเนินการในแต่ละเรื่องอย่างไร เว้นแต่เป็นเรื่องที่กระทบความมั่นคงที่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อคุ้มครองประชาชนส่วนใหญ่ของสังคม

2. หลักความคุ้มค่า

ในส่วนของการประเมินความคุ้มค่านั้น เป็นการวิเคราะห์การดำเนินการกิจของแต่ละ ส่วนราชการที่ได้ดำเนินการไปว่า ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการนั้นเทียบได้กับการใช้ทรัพยากรในอัตราที่สมดุลกันหรือไม่ ทั้งนี้ ในการประเมินนั้นต้องไม่คำนึงแต่เฉพาะประโยชน์หรือรายจ่ายที่คำนวณเป็นตัวเงินได้เท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงประโยชน์ของสังคมที่ได้รับจากภารกิจนั้นและประโยชน์ด้านอื่นที่ไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินด้วย เพราะภารกิจของภาครัฐนั้นมีใช้กระทำเพื่อแสวงหากำไรแต่เป็นการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน การวัดความคุ้มค่าในทางเศรษฐกิจด้านเดียวจะไม่ครอบคลุมถึงภารกิจภาครัฐทั้งหมด ซึ่งแม้ว่าบางเรื่องจะไม่เกิดความคุ้มค่าแต่เป็นหน้าที่ของรัฐ เพื่อการรักษาความปกติสุขให้เกิดขึ้นในสังคมเช่นนี้ก็ยังเป็นภารกิจที่ต้องกระทำต่อไป การประเมินความคุ้มค่าจึงเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการปฏิบัติงาน ถ้างานใดประโยชน์ได้รับมีเล็กน้อยหรือไม่ก็อาจพิจารณายกเลิกภารกิจนั้น หรือนำไปรวมกับภารกิจอื่นที่ได้ผลอย่างเดียวกัน หรืองานใดมีประโยชน์ควรจะดำเนินการ ต่อไปแต่การลงทุนมีมูลค่าสูงมาก อาจแสดงให้เห็นถึงความไม่คุ้มค่า และสมควรต้องปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสมและยังรักษาประโยชน์ไว้อย่างเดิม



3. หลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ (หลักความรับผิดชอบ)

หลักปฏิบัติราชการที่กำหนดให้เกิดความชัดเจนของผู้รับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ นี้ เป็นการแก้ไขสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการทั่วไป ซึ่งมีผลทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญของการปฏิบัติงานที่ล่าช้า ไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ และเมื่อส่วนราชการหนึ่งเป็นผู้ก่อให้เกิดเหตุแห่งความล่าช้าดังกล่าว ย่อมมีผลกระทบการดำเนินงานของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องไม่อาจดำเนินการต่อไปได้ด้วย จึงสมควรกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการที่เป็นปัญหาใน ด้านต่าง ๆ ไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

นอกจากพระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งเป็นหลักใหญ่ในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยราชการแล้ว การปฏิบัติงานด้านการบริการของส่วนราชการยังสามารถนำแนวคิดทฤษฎีของภาคธุรกิจมาประยุกต์เพื่อปรับปรุงการบริการได้อีก สำหรับด้านการเงินถือเป็นบริการประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญของการให้บริการอยู่ที่บุคลากร ดังนั้นจึงต้องสร้างบุคลากรให้มีความเหมาะสมที่จะก่อให้เกิดการบริการที่ดี โดยผู้ให้บริการต้องมี “หัวใจบริการ” ซึ่งแนวคิดนี้ รองศาสตราจารย์เทียน ทองแก้ว กล่าวถึงการมีหัวใจบริการ (Service Mind) ว่า บุคลากรในหน่วยงานไม่ว่าของรัฐและเอกชน มีการตื่นตัวในการให้บริการกันอย่างกว้างขวาง หากกลยุทธ์ต่าง ๆ มาให้บริการ และถือหลักการการให้บริการที่ดีต่อทุกคนที่ใช้บริการคือปัจจัยความสำเร็จ โดยปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีหัวใจบริการเป็นหลักยึดสำหรับสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นในจิตใจของผู้ให้บริการทุกคน

คำว่า หัวใจบริการ หมายถึง การอำนวยความสะดวก การช่วยเหลือ การให้ความกระจ่าง การสนับสนุน การเร่งรัดการทำงานตามสายงาน และความกระตือรือร้นต่อการให้บริการคนอื่น รวมทั้งการยิ้มแย้มแจ่มใส ให้การต้อนรับด้วยไมตรีจิตที่ดีต่อผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จในสิ่งที่เขาต้องการ

การที่บุคคลมีหัวใจบริการดังกล่าวข้างต้น ช่วยให้เกิดผลดีต่อคนอื่น ต่อตนเอง และต่องานที่ทำที่ว่าจะเกิดผลดีต่อคนอื่นในการให้บริการ คือ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ผู้รับบริการทุกคนมีความต้องการตรงกันในการติดต่อรับบริการไม่ว่าจะเป็นของราชการหรือเอกชน คือ

1. ต้องการความรวดเร็ว ยิ่งภาวะการแข่งขันยุคปัจจุบัน ความรวดเร็วของการปฏิบัติงาน ความรวดเร็วของการให้บริการจากการติดต่อจะเป็นที่พึงประสงค์ของทุกฝ่าย ดังนั้น การให้บริการที่รวดเร็วจึงเป็นที่ประทับใจ เพราะจะไม่ต้องเสียเวลารอคอย สามารถใช้เวลาได้คุ้มค่า ในช่วงเวลาสั้น ๆ สามารถทำงานได้หลายอย่าง ทำให้สามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของงานได้

2. ประหยัดเงินและเวลา การให้บริการที่รวดเร็ว ช่วยให้ประหยัดเงินในการจ้างหรือใช้จ่าย การให้บริการ เช่น แทนที่จะใช้เงินจ้างบุคคลทำงาน 3 วัน แต่ผู้ให้บริการทำงานด้วยน้ำใจ การให้บริการด้วยความซื่อสัตย์รวดเร็ว ทำให้การใช้จ่ายเงินน้อยลง เพราะงานเสร็จเร็วทำให้ทุกฝ่าย ประหยัดเงินและเวลาและทำให้ผู้มารับบริการสามารถปฏิบัติงานอื่นได้อีก จึงจะสามารถเพิ่มคุณค่าและรายได้ให้กับทุกฝ่าย

3. เกิดความรู้ที่ดีต่อผู้ให้บริการ ผู้มาติดต่อขอรับบริการ เมื่อผลลัพธ์เกิดขึ้นเร็วและด้วยน้ำใจบริการที่ดี จะสร้างสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ผู้รับบริการจะเกิดความประทับใจ และยินดีที่จะกลับมาติดต่อและมารับบริการอีก และยังจะนำผลที่เกิดขึ้น หรือความประทับใจที่มีไปบอกต่อเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์อีกทางหนึ่ง

ส่วนที่ว่าเกิดผลดีต่อตนเอง ซึ่งหมายถึงผู้ให้บริการจะได้รับผลจากการให้บริการด้วยการมีหัวใจบริการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน เมื่อผู้ให้บริการทำงานด้วยความรวดเร็ว และด้วยความเต็มใจงานที่รับผิดชอบจะสำเร็จได้รวดเร็ว ทำให้งานไม่ค้างค้ำ และยังส่งผลให้ผู้มาติดต่อพึงพอใจที่เห็นความกระตือรือร้น ผู้ให้บริการจะไม่ละทิ้งหรือหลงลืมงานได้ เมื่องานไม่ค้างค้ำ สุขภาพจิตในการทำงานก็ดีด้วย

2. เกิดภาพสะท้อนที่ดีต่อบุคคลและองค์กร ที่เรียกว่า ภาพลักษณ์ การให้บริการที่ดีจะสะท้อนเป็นภาพความสำเร็จ ความพึงพอใจ ผู้มาใช้บริการจะบอกต่อขยายออกไปอย่างน้อย 5 เท่า หรือบอกต่อถึงความประทับใจต่อคนอื่นอีก 5 คน แต่ถ้าไม่ประทับใจ ก็บอกความไม่ดีออกไปอีก 10 เท่า หรือ 10 คน เพราะธรรมชาติของคนจะชอบพูดเรื่องไม่ดีของคนอื่นเป็นส่วนใหญ่

3. มีกำลังใจ เนื่องจากให้บริการที่ดี จะได้ภาพสะท้อนที่ดี ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี น้ำเสียงหรือการพูดจาจะเป็นไปด้วยบรรยากาศที่ดี ไม่มีการต่อว่า หรือใช้ถ้อยคำที่รุนแรง อันก่อให้เกิดผลกระทบตามมาในสิ่งที่ไม่ดี

4. คิดสร้างงานต่อ เป็นไปตามหลักผลการทำดี ทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจทำงานมากขึ้น เกิดขวัญกำลังใจดี ทำงานได้มากและมีคุณภาพ ผลตอบแทนจะมากตามไปด้วย ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดสร้างงานต่อไป ซึ่งจะเกิดผลดีต่อตนเอง

สำหรับผลที่เกิดต่องานในการให้บริการที่ดี คือ

1. งานเป็นที่พึงพอใจ เพราะมาจากความตั้งใจของผู้ให้บริการ งานจึงมีคุณภาพ จะเป็นการเพิ่มคุณค่าของงาน



2. งานเกิดการพัฒนาดำเนินไป เพราะมีผู้สนใจนำไปใช้ เนื่องจากผลงานที่บุคคลพึงพอใจเป็นเพียงส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งคือการให้บริการที่ดี จะได้รับความพึงพอใจมากมาย กล่าวง่าย ๆ ก็คือ ลูกค้าซื้อบริการครั้งหนึ่งและคุณภาพอีกครั้งหนึ่ง

3. งานช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะความสำเร็จ ความก้าวหน้าขององค์กรขึ้นอยู่กับผลผลิตหรือผลงาน เมื่อผลผลิตได้รับการยอมรับ จะมีลูกค้าบอกต่อ และขยายการใช้บริการต่อ ทำให้งานสำเร็จและมีความประทับใจจากการให้บริการ จะทวีความนิยมอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จ ความสำเร็จขององค์กรจะเกี่ยวเนื่องเริ่มตั้งแต่ผลิตผล การให้บริการ การนำไปใช้เกิดผลดีและประทับใจและการให้บริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จะเป็นสายใยเชื่อมโยงให้เกิดความสำเร็จยิ่งขึ้นต่อไป

ยุทธศาสตร์สำคัญในการมีหัวใจบริการ

ยุทธศาสตร์สำคัญในการมีหัวใจบริการ คือ

1. การจัดบรรยากาศ สถานที่ทำงาน หมายถึง การจัดสถานที่ทำงานให้สะอาดเรียบร้อย บรรยากาศร่มเย็น มีสถานที่พักผ่อนหรือพักรอ ตัวอย่างที่เห็นชัดเจน คือ การให้บริการของบริษัทรถยนต์ต่าง ๆ ที่จัดสถานที่นั่งพักในห้องปรับอากาศ มีหนังสือพิมพ์ วารสาร โทรทัศน์ มีการให้บริการเครื่องดื่ม อาหารว่าง เป็นต้น ในขณะที่ลูกค้ารอการซ่อมรถในอู่ของบริษัท

บรรยากาศดังกล่าวนี้ รวมถึง การจัดสถานที่ ป้ายบอกสถานที่ ขั้นตอนการติดต่องานที่ชัดเจน ลูกค้าสามารถอ่าน หรือติดต่อได้ด้วยตนเองไม่ต้องถามใคร ตั้งแต่เส้นทางเข้าจนถึงตัวบุคคลผู้ให้บริการและกลับไป จุดการให้บริการควรเป็น One stop service คือ ไปแห่งเดียวงานสำเร็จ

2. การยิ้มแย้มแจ่มใส หน้าต่างบานแรกของหัวใจในการให้บริการคือ ความรู้สึก ความเต็มใจและความกระตือรือร้นที่จะให้บริการ “เป็นความรู้สึกภายในของบุคคลว่าเราเป็นผู้ให้บริการ จะทำหน้าที่ให้ดีที่สุด ให้ประทับใจกลับไป” ความรู้สึกดังกล่าวนี้ จะสะท้อนมาสู่ภาพที่ปรากฏในใบหน้า และกิริยาท่าทางของผู้ให้บริการคือ การยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายด้วยไมตรีจิต การยิ้มแย้มแจ่มใสจึงถือว่าเป็นบันไดขั้นสำคัญที่จะนำไปสู่ผลความสำเร็จขององค์กร อย่าลืมว่าการยิ้มคือการเปิดหัวใจการให้บริการที่ดี

3. ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการด้วยความรวดเร็ว และเต็มใจ ด้วยการเริ่มต้นทักทายผู้มาติดต่อด้วยการซักถามด้วยภาษาที่สุภาพ แสดงความกระตือรือร้นและเป็นมิตร อย่ารอให้ผู้มาติดต่อก่อน เมื่อรับงานได้แล้วต้องทำให้สำเร็จโดยเร็วและเกิดความสะดวก เมื่อผู้มาติดต่อมาที่เดียว หรือแห่งเดียวสามารถประสานได้ทุกจุด การประสานการช่วยเหลือจึงต้องควรรวดเร็ว บางเรื่องควรวันเดียวสำเร็จ หรือ 5 นาทีสำเร็จ เป็นต้น ความรวดเร็วและด้วยความเต็มใจถือว่า

เป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการ ถ้าหากว่าไม่สามารถทำได้รวดเร็วด้วยข้อระเบียบ หรือขั้นตอนก็ตาม ก็ต้องชี้แจงด้วยถ้อยคำ หรือภาษาที่แสดงถึงความกังวล ความตั้งใจจะช่วยเหลือจริง ๆ แต่ไม่สามารถทำได้ เพราะมีข้อขัดข้อง หรือความจำเป็นตามระเบียบ

4. การสื่อสารที่ดี การสื่อสารที่ดีจะสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ตั้งแต่การต้อนรับ หรือการรับโทรศัพท์ ด้วยน้ำเสียงและภาษาที่ให้ความหวัง ให้กำลังใจ ภาษาที่แสดงออกไปไม่ว่าจะเป็นการปฏิสัมพันธ์โดยตรง หรือการโทรศัพท์จะบ่งบอกถึงน้ำใจการบริการข้างในจิตใจ จึงกล่าวไว้เบื้องต้นแล้วว่า ความรู้สึกหรือจิตใจที่มุ่งบริการจะต้องมาก่อน แล้วแสดงออกทางวาจา ดังกล่าวมาแล้ว

5. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา นี้ก็ถึงความรู้สึกของคนมาติดต่อขอรับบริการ เขามุ่งหวังได้รับความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ด้วยไมตรีจากผู้ให้บริการ การอธิบายในสิ่งที่ผู้มารับบริการไม่รู้ด้วยความชัดเจน ภาษาที่เปี่ยมไปด้วยไมตรีจิต มีความเอื้ออาทร ติดตามงานและให้ความสนใจต่องานที่รับบริการอย่างเต็มที่

6. การพัฒนาเทคโนโลยี เทคโนโลยีหมายถึงเครื่องมือ และเทคนิควิธีการให้บริการ เช่น การติดประกาศที่ชัดเจน การประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรทราบเพื่อช่วยให้บริการ คือ การสร้างน้ำใจให้บริการให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร ไม่ใช่เฉพาะผู้ที่มีหน้าที่โดยตรง แต่เป็นเรื่องของทุกคนต้องช่วยกัน ทำหน้าที่ให้บริการ

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีเช่น Web site ต่าง ๆ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในด้านข้อมูลข่าวสาร จะช่วยเสริมให้บริการเป็นไปด้วยดี

7. การติดตามประเมินผล และมาตรการประกันคุณภาพการให้บริการ การบริการควรมีการติดตาม และประเมินความพึงพอใจจากผู้รับบริการเป็นช่วง ๆ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและผลสะท้อนกลับว่ามีข้อมูลส่วนใดต้องปรับปรุงแก้ไข ส่วนมาตรการประกันคุณภาพคือการกำหนดมาตรฐานการให้บริการว่าจะปรับปรุงการให้บริการอย่างไร เช่น งานจะเสร็จภายใน 3 ชั่วโมง หรือภายใน 1 วัน เป็นต้น

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการย้ำให้เห็นความสำคัญของการให้บริการ และยุทธศาสตร์การให้บริการ เพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้มองเห็นภาพร่วมกันว่า เป้าหมายของการบริการคือ ผู้มาติดต่อหรือลูกค้าว่าทำอะไรให้เขาพึงพอใจกลับไป โดยถือว่าลูกค้ามีความสำคัญ จนมีคำพูดว่า "Customer is King" มาช่วยกันปฏิบัติตนให้เกิดผลโดยถือหลักง่าย ๆ "เอาใจเขามาใส่ใจเรา" ทำให้สิ่งที่เขาต้องการให้สำเร็จให้ได้ด้วยยุทธศาสตร์เริ่มต้นง่าย ๆ คือ "ยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทาย ช่วยเหลือ ด้วยความเต็มใจ โดยเร็ว และมีคุณภาพ" ถ้าสร้างคุณลักษณะดังกล่าวให้เกิดได้ จะเกิดพลังสำคัญ คือ "การบอกต่อ" ที่เรียกว่า "ปากต่อปาก" จะทำให้เกิดผลรับกลับคืนมากกว่า หากได้ติด

ตามผลดูความสำเร็จจากจุดเริ่มต้นที่ทุกคนในองค์กรมีหัวใจให้บริการ มีผลกระทบมากมาย มีแต่ได้กับได้ จึงถือว่าการมีหัวใจบริการคือปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

การมีใจให้บริการเป็นเพียงด่านแรกของการบริการที่ผู้รับบริการจะสัมผัสได้ แต่ในการบริการหลักยังคงต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องมาก จากข้อจำกัดนี้เองมักก่อให้เกิดความขัดแย้งในการให้บริการเสมอ สิทธิโชค วรานิสันติกุล (2546 หน้า 309-311) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขที่มาก่อนความขัดแย้งว่า การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะย่อมจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นจากการกระทบกระทั่งต่อกัน ซึ่งจะกลายเป็นความขัดแย้งไปในที่สุด โดยเงื่อนไขที่จะทำให้คนทำงานร่วมกันต้องกระทบกระทั่งกันอยู่เสมอมี 6 เงื่อนไขด้วยกันคือ

1. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์ให้ตนเอง
2. การทำงานที่ต้องขึ้นต่อกันและกัน
3. ขอบข่ายของหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน
4. ความรู้สึกไม่ยุติธรรมเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคม หรือตำแหน่ง
5. อุปสรรคอันเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดี
6. บุคลิกภาพส่วนบุคคล

อย่างไรก็ตาม โทมัส-คิลมาน (Thomas-Kilmann, ๑๙๗๔) ได้กำหนดวิธีหรือเครื่องมือจัดการความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

เมื่อเราละเลยหรือถอนตัวออกจากความขัดแย้ง นั้นแสดงว่าเราไม่ได้กำลังพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายที่จับต้องได้ และไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่มีต่อคนอื่นด้วย เราไม่ยุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งหลาย แม้ว่าวิธีนี้จะทำให้มีความสันติสุขในระยะสั้นได้ และในบางกรณีอาจทำให้ตัวปัญหาหายไปเอง แต่มีข้อเสียที่ร้ายแรงคือถ้าปัญหานั้นยังคงอยู่ โดยที่เราไม่จัดการกับมัน อาจมีผู้อื่นตัดสินใจแทน และการตัดสินใจนั้นอาจไม่ตรงกับความต้องการของเรา ก็จะส่งผลเสียหายได้

2. การแข่งขัน (Competing)

ในการแก้ไขความขัดแย้งนี้จะต้องมีคนหนึ่งได้ คนหนึ่งเสีย ซึ่งแน่นอนว่าการชนะย่อมจะดีกว่า คนที่ใช้วิธีการแข่งขันมักจะไม่นึกถึงความเสียหายที่ตัวเองอาจจะกำลังก่อขึ้นมาต่อความสัมพันธ์ระยะยาว เช่นการฟ้องร้อง การนัดหยุดงาน และจากการที่ไม่คำนึงถึงความร่วมมืออาจทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือเช่นกัน



3. การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

การโอนอ่อนผ่อนตาม หมายถึงการวางผลประโยชน์ของคนอื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตัวเอง นั่นหมายถึง การพร้อมที่จะสละผลประโยชน์ของเราเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น บางครั้งการทำอย่างนั้นก็นับเป็นการฉลาด ถ้าผลลัพธ์นั้นไม่สำคัญมากนัก เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ระยะยาวที่จะได้รับจากความสัมพันธ์ที่ดี

4. การประนีประนอม (Compromising)

การประนีประนอม หมายถึงการแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่าอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้สิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่ง เวลาที่คนประนีประนอมกันแต่ละคนจะตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายในบางส่วน ซึ่งจะส่งผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจมากกว่าการพยายามบังคับใช้ทางออกที่ได้ผลประโยชน์สูงสุดจากคนอื่น ๆ และทำให้ความสัมพันธ์เสียหาย

5. การประสานความร่วมมือ (Collaborating)

ถ้าทั้งผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ต่างมีความสำคัญ การประสานความร่วมมือกันย่อมเป็นแนวทางที่ให้ประโยชน์มากที่สุด โดยการที่จะบรรลุหนทางแก้ไขแบบร่วมมือกันได้นั้น ทุกฝ่ายจะต้องอธิบายถึงความต้องการ และข้อกังวลใจของตัวเองอย่างระมัดระวัง และด้วยความเคารพนับถือ พร้อมทั้งรับฟังความต้องการและข้อกังวลใจของคนอื่นอย่างจริงจังด้วยเช่นกัน จากนั้นช่วยกันหาทางออกที่จะตอบสนองความต้องการของทุก ๆ คน

ในด้านองค์ความรู้ของยังคงต้องถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการด้านการเงินเช่นกัน แม้บุคลากรจะมีใจบริการ และต้องการแก้ไขความขัดแย้ง แต่หากไม่มีความรู้ด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องแล้ว การให้บริการหรือการลดความขัดแย้งด้วยวิธีโอนอ่อนผ่อนตาม อาจกลายเป็นการกระทำที่ขัดต่อกฎหมายและก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงตามมาได้ ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 บัญญัติไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...” ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในกระบวนการปรับปรุงระบบการให้บริการด้านการเงิน



ปีเตอร์ ดรัคเกอร์ ปรมาจารย์ด้านการบริหารธุรกิจของสหรัฐอเมริกา ให้คำนิยามความรู้ว่า ความรู้เป็นฐานใหม่ของการแข่งขันในสังคมหลังยุคทุนนิยม และพอล โรเมอร์ นักเศรษฐศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เรียกความรู้ว่าเป็นทรัพยากรที่ไร้ขีดจำกัด เป็นทรัพยากรชนิดเดียวที่ยังใช้มากยิ่งขึ้นได้กลับคืนมามาก

การจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร หรือสื่อต่าง ๆ รวมทั้งภายนอกองค์กรเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกและนำมาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด (กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ, กลยุทธ์การจัดการความรู้)

กระบวนการจัดการความรู้ มี 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดว่าต้องใช้ความรู้อะไรบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตน
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ รวมถึงการจัดเก็บ
5. การเข้าถึงความรู้ต้องให้ง่ายและสะดวก
6. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ทำได้หลายวิธี
7. การเรียนรู้ควรทำการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานและการนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน

และอีกทฤษฎีที่จะขาดเสียมิได้ในการปรับปรุงงานคือ การบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับการปรับปรุงระบบการให้บริการด้านการเงินอาจใช้แนวคิดการจัดการแบบสั่งการตนเอง (Self-Directed Management) ซึ่งแนวคิดนี้มีจุดมุ่งหมายให้กลุ่มทำงานได้มีอำนาจในการสั่งการและตัดสินใจโดยกลุ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นการอาศัยกลุ่มทำงานอื่น ๆ เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Peer Support Groups) ในการให้ประสบการณ์หรือแบบประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยที่ผู้บริหารได้เปลี่ยนบทบาทเดิมมาเป็น “ทรัพยากร” ให้กับกลุ่มทำงาน (दनय तेयनपुम, प्रविदिगर जइतररुगि, 2540)

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและกลุ่มทำงาน

ในการจัดการแบบสั่งการตนเอง ได้กำหนดหน้าที่หลัก ๆ ของผู้บริหารและกลุ่มทำงานไว้ดังนี้

ผู้บริหาร มีหน้าที่

1. แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่เพื่อกลุ่มทำงาน



2. การแนะนำและฝึกอบรมเพื่อให้กลุ่มได้ประโยชน์จากประสบการณ์ของผู้บริหาร
3. การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของกลุ่มทำงาน ให้โอกาสและสนับสนุนให้กลุ่มรับผิดชอบตนเอง
4. ช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มทำงานในการจัดตั้งเป้าหมายตามภารกิจที่ได้รับ
5. ช่วยให้กลุ่มทำงานได้ติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อขอบเขตหน้าที่ของกลุ่มทำงาน
6. ช่วยให้กลุ่มทำงานเข้าใจข้อจำกัดและโอกาสต่าง ๆ โดยการทำสอบจากสมาชิกในกลุ่มทำงานว่า ใช้ข้อจำกัดและโอกาสในการทำงานจริง ๆ ของกลุ่มได้ไหม

กลุ่มทำงาน มีหน้าที่

1. สมาชิกในกลุ่มคือ เจ้าของงานที่รับผิดชอบอยู่
2. สมาชิกในกลุ่มสามารถกำหนด
 - ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยตนเอง (อาจขอคำแนะนำจากผู้บริหารก็ได้)
 - กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายของฝ่ายบริหาร
 - กำหนดวิธีการทำงาน การตัดสินใจ ฯลฯ
 - จัดกำลังคนได้ตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. กลุ่มสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทำงานจริง ๆ ก็ได้
4. มีการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการหาหนทางที่ดีกว่า หรือทำให้ดีกว่าเดิม

คุณค่าของการจัดการแบบสั่งการตนเอง

1. เป็นการหาหนทางที่ดีกว่า เพื่อให้ธุรกิจสามารถชนะในการแข่งขันด้วยวิธีการบูรณาการ กลยุทธ์ทรัพยากร และประสิทธิผลของการจัดการ ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด
2. ทำให้พนักงานและผู้บริหารได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเป็นรูปแบบในการพัฒนาคนที่ใช้สถานการณ์จริง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ได้ผลมากกว่ารูปแบบวิธีการเดิม ๆ โดยเฉพาะการใช้วิธีการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ "หนทางที่ดีกว่าเดิม"
3. พนักงานมีความมุ่งมั่นผูกพันกับหน่วยงานเพราะรู้สึกได้มีส่วนร่วม ในงานที่ตนได้รับผิดชอบมากขึ้น ขณะเดียวกันก็รู้สึกเป็นเจ้าของงานนั้น ๆ ด้วย ทำให้หน่วยงานสามารถดำเนินการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ที่สำคัญให้ประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

4. ผู้บริหารสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ให้มีคุณค่ามากขึ้น โดยการทำหน้าที่เป็น “ทรัพยากร” ให้กับกลุ่มงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ได้เรียนรู้รูปแบบและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน อันจะทำให้นำไปใช้ปรับสไตล์ให้สามารถทำงานร่วมกันที่เกิดเป็นพลังร่วม ของหน่วยงานได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการบริการด้านการเงินของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ต้องได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วย



บทที่ 3

สภาพของปัญหาในการให้บริการด้านการเงิน

การบริการด้านการเงินประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรมได้แก่

1. การเบิกเงิน
2. การจ่ายเงิน
3. การรับเงินและการเก็บรักษาเงิน

และตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา กลุ่มงานการเงินมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (1) ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ จัดให้มีการวิจัย เสนอแนะและดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการยกวางข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งเกี่ยวกับการเงินของสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับกฎ ระเบียบทางการเงิน
- (2) ดำเนินการพัฒนาระบบ รูปแบบ หลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบปฏิบัติ มาตรฐานระบบการเงินของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- (3) ดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- (4) ดำเนินการเบิกจ่ายเงินประจำตำแหน่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเงินเดือนข้าราชการฝ่ายรัฐสภาและค่าจ้างของลูกจ้างประจำ
- (5) ดำเนินการเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนผู้ปฏิบัติงานให้ราชการ เช่น คณะทำงานทางการเมืองของประธานและรองประธานสภาผู้แทนราษฎร ผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร ผู้เชี่ยวชาญประจำตัวและผู้ช่วยดำเนินงานของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่ปรึกษา; ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ เลขานุการและล่ามประจำคณะกรรมการ
- (6) ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกจ่าย เบี้ยประชุมคณะกรรมการสามัญประจำสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการวิสามัญคณะกรรมการร่วมกัน และคณะกรรมการอื่น ๆ
- (7) ดำเนินการเบิกจ่ายเงินเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร บุคคลในวงงานสภา ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่พึงได้รับตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- (8) ดำเนินการเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนภารกิจของประธานรัฐสภา ประธานและรองประธานสภาผู้แทนราษฎรผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎรและคณะกรรมการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศค่าจัดเลี้ยงอาหารรับรองสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
- (9) ควบคุมและรายงานเงินสดคงเหลือประจำวัน และเก็บรักษาเงินสดค้างจ่าย

(10) ดำเนินการบันทึบทะเบียนคุมเงินตราของราชการ

(11) ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของลูกจ้าง (กสจ.)

(12) ดำเนินการขออนุมัติกันเงินและขยายเงินกันไว้เบิกจ่ายเหลือมปีงบประมาณ

(13) ดำเนินการหรือตกลงกระทรวงการคลังรายการที่นอกเหนือจากระเบียบการเบิกจ่าย

(14) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

สภาพโดยทั่วไปของปัญหา

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้รับงบประมาณทั้งสิ้น 2,356,612,200 บาท แบ่งเป็น 5 งบรายจ่ายได้แก่

1. งบบุคลากร	851,918,100 บาท
2. งบดำเนินงาน	1,004,339,300 บาท
3. งบลงทุน	108,467,000 บาท
4. งบเงินอุดหนุน	16,190,000 บาท
5. งบรายจ่ายอื่น	375,697,000 บาท

ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับดังกล่าวนำมาจัดสรรตามผลผลิตและกิจกรรมจำนวน 4 ผลผลิต 14 กิจกรรม แยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ซึ่งเป็นรายการที่กลุ่มงานการเงินต้องดำเนินการเบิกจ่ายทั้งหมด สถิติการตั้งเรื่องขอเบิกจ่ายเงินจากกรมบัญชีกลาง ณ วันที่ 21 สิงหาคม 2551 มีจำนวน 3,590 เรื่อง คาดว่าจนถึงสิ้นปีงบประมาณในวันที่ 30 กันยายน 2551 จะมีเรื่องขอเบิกจ่ายไม่ต่ำกว่า 6,000 เรื่อง โดยประมาณการจากช่วงเวลาเดียวกันของปีงบประมาณที่ผ่านมา

ในส่วนของขั้นตอนการเบิกจ่ายทุกรายการอยู่ในหลักเกณฑ์ของทางราชการ ตั้งแต่อำนาจการอนุมัติ อนุญาต วงเงินงบประมาณ อัตราการเบิกจ่าย หลักฐานการจ่าย การตรวจสอบ ระยะเวลา นอกจากนี้ยังมีบทกำหนดโทษทั้งทางวินัย ทางแพ่ง และทางอาญา ที่ใช้บังคับแก่เจ้าหน้าที่การเงินด้วย

จากปัจจัยดังกล่าวก่อให้เกิดแรงกดดันต่อบุคลากรกลุ่มงานการเงินอย่างมาก ประกอบกับการต้องปฏิบัติงานภายใต้นโยบายของฝ่ายการเมืองซึ่งบางกรณีอาจขัดต่อกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับ ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างบุคลากรกลุ่มงานการเงินซึ่งเป็นผู้ให้บริการกับผู้ให้บริการอยู่เสมอ ส่งผลให้สภาพการให้บริการในปัจจุบันแม้จะบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจหลัก กล่าวคือสามารถเบิกจ่ายเงินได้ถูกต้องตามระเบียบ ทันเวลา แต่ผู้รับบริการยังไม่ได้รับความพึงพอใจสูงสุด เนื่องจากยังมีบริการด้านอื่นที่ผู้รับบริการต้องการเช่น การให้ความรู้ด้านกฎระเบียบ การให้ข้อมูลสถิติ การอำนวยความสะดวก หรือแม้ความประทับใจจากการให้บริการที่

ยิ้มแย้มแจ่มใส บางกรณีให้บริการดีมาทุกขั้นตอน แต่บุคลากรมีกริยาวาจาไม่สุภาพ หรือสื่อสารไม่ชัดเจน ก็อาจลบเลือนบริการดี ๆ ของขั้นตอนอื่นได้หมด

ปัญหาและสาเหตุ

ปัญหาหลักใหญ่ของการให้บริการในระบบราชการหนีไม่พ้นปัญหาจากองค์ประกอบหลัก ได้แก่ คน ระบบ และกฎระเบียบ สำหรับปัญหาการให้บริการด้านการเงินของสำนักงานในปัจจุบันมีหลายด้าน สามารถแยกแยะปัญหาออกได้ดังนี้

ปัญหาด้านบุคลากร

เป็นปัญหาหลักที่ทุกองค์กรประสบ ทั้งที่เกิดจากทางเจ้าหน้าที่ให้บริการไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ความเข้าใจในกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกัน เจ้าหน้าที่ไม่มีความชำนาญเพียงพอ และที่เกิดจากทางผู้ใช้บริการที่ไม่มีความเข้าใจกระบวนการขั้นตอนในการขอใช้บริการ ไม่เข้าใจในกฎระเบียบด้านการเงิน

1. ด้านบุคลากรที่ขาดทักษะ ไม่มีความชำนาญ ขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีสาเหตุมาจาก

1.1 มีการโอนย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่งมาก โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ ในช่วงปี พ.ศ. 2549 - 2551 มีบุคลากรกลุ่มงานการเงินขอโอนย้ายไปหน่วยราชการอื่นจำนวน 8 คน ด้วยเหตุผลที่คล้ายกัน ได้แก่ ย้ายกลับภูมิลำเนา ย้ายเพื่อเปลี่ยนสายงาน แต่เหตุผลที่แท้จริงเป็นที่รู้กันคือ งานการเงินของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีปริมาณมาก มีปัญหาที่ถูกกดดันจากผู้รับบริการทั้งระดับเจ้าหน้าที่ด้วยกัน และจากทางฝ่ายการเมือง ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงเกิดความท้อแท้ ส่งผลให้มีผู้ต้องการโอนย้ายสายงาน หรือโอนย้ายหน่วยงานเพิ่มขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน ในจำนวนนี้ผู้ที่อยู่ในวิสัยที่โอนย้ายได้ง่ายคือข้าราชการบรรจุใหม่ จึงพบว่าข้าราชการบรรจุใหม่ปฏิบัติงานได้เพียง ๒ เดือนก็ขอโอนย้ายไปรับราชการที่อื่น

เมื่อต้องมีการเรียกบรรจุเพิ่มเข้ามาใหม่ ต้องมีการสอนงานใหม่ทั้งหมด ก่อให้เกิดภาระงัดกันของกระบวนการเรียนรู้ เมื่อบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานต้องประสบกับสภาพงานที่หนัก ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานต้องไม่มีความผิดพลาด ก็เกิดความท้อแท้และขอโอนย้ายอีก กลายเป็นวงจรของการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์

นอกจากนี้ยังเป็นภาระของบุคลากรเดิมที่ต้องปฏิบัติงานแทนในช่วงที่ยังไม่มีการบรรจุใหม่ แต่เมื่อมีการบรรจุคนเข้ามาใหม่ก็ต้องรับภาระสอนงานคนใหม่ เท่ากับบุคลากรเดิมต้องทำงานซ้ำซ้อนตลอดเวลา



1.2 การขาดบุคลากรด้านกฎหมาย เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านการเงินมีกฎหมายเกี่ยวข้องมาก ทั้งพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ระเบียบข้อบังคับ ผู้ที่ไม่ได้จบด้านกฎหมายโดยตรง การตีความกฎหมายไม่ครบถ้วนส่งผลให้การปฏิบัติงานผิดพลาด

1.3 ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ ที่ปฏิบัติไม่ตรงกัน ทั้งในระหว่างบุคลากรของหน่วยงานหรือของสำนักเดียวกันเองและระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ โดยมีสาเหตุมาจากพื้นฐานการศึกษา หน้าที่ความรับผิดชอบ ความสามารถในการเข้าใจงาน ทักษะและประสบการณ์

1.4 บุคลิกภาพ มีสาเหตุจากสภาพการทำงานที่มีแรงกดดัน ทั้งทางด้านกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามอย่างระมัดระวังหากมีความผิดพลาดจะต้องถูกลงโทษทั้งทางวินัย ทางแพ่ง และทางอาญา ประกอบกับปริมาณงานที่แต่ละคนได้รับมีมากจนปฏิบัติงานในเวลาไม่ทัน ต้องมีการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการตลอด ทำให้เกิดความอ่อนล้า และเครียด ส่งผลถึงบุคลิกภาพ และอารมณ์

2. ด้านผู้รับบริการ ผู้รับบริการไม่พึงพอใจในบริการที่ได้รับ ปัญหานี้มีสาเหตุมาจาก

2.1 บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่ที่เคร่งเครียด เป็นภาพพจน์ที่ติดลบอยู่ในใจผู้รับบริการจนเกิดอคติต่อบุคลากรด้านการเงินได้

2.2 ที่มีความต้องการหลากหลาย และไม่ยอมรับกฎเกณฑ์ ในขณะที่ผู้ให้บริการต้องยึดกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด

ปัญหาด้านระบบการให้บริการ

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่ากระบวนการบริหารงานในระบบราชการมีกระบวนการขั้นตอนมาก ยุ่งยาก ซับซ้อน แม้จะเข้าใจได้ว่าการกำหนดขั้นตอนต่างๆไว้หลายระดับชั้นก็เพื่อกลั่นกรองให้เกิดความรอบคอบ และการคำนึงถึงกันในการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้มีความโปร่งใส แต่ก็ก่อให้เกิดข้อขัดข้องในเรื่องของเวลา เกิดความล่าช้าไม่ทันเวลา ไม่ทันสถานการณ์

ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

แม้ว่าสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นหน่วยงานธุรการของสภาผู้แทนราษฎร และของรัฐสภาซึ่งฝ่ายนิติบัญญัติ แต่ในด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณยังไม่มีความเป็นอิสระ ยังคงต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย และระเบียบที่ถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร

ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และอำนาจการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นของฝ่ายบริหาร ได้แก่ คณะรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ดังจะเห็นได้จากความในมาตรา 21 และมาตรา 22 ดังนี้

มาตรา 21 ให้รัฐมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุมงบประมาณ เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับ และให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วย

- (1) จัดให้มีประมวลบัญชี
- (2) กำหนดระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลัง ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี
- (3) จัดให้มีการตรวจสอบเอกสารการขอเบิกเงิน การจ่ายเงิน และการก่อหนี้ผูกพัน ตลอดจนเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลัง
- (4) กำหนดและควบคุมระบบบัญชี แบบรายงานและเอกสารเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินและหนี้
- (5) กำหนดระเบียบหรือข้อบังคับว่าด้วยเงินทดรองราชการ ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีและให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา 22 ให้รัฐมนตรีมีอำนาจเรียกให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเสนอข้อเท็จจริงตาม ที่เห็นสมควรและให้มีอำนาจมอบหมายให้พนักงานเจ้าหน้าที่เข้าตรวจสอบสมุด บัญชี เอกสาร และหลักฐานต่าง ๆ ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

เพื่อประโยชน์แห่งวรรคก่อน ให้ถือว่าพนักงานเจ้าหน้าที่ที่รัฐมนตรีมอบหมายเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญาด้วย

ผลจากพระราชบัญญัติดังกล่าวข้างต้นก่อให้เกิดพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ระเบียบ กฎกระทรวง ข้อบังคับ จำนวนมากมาย ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในฐานะส่วนราชการเจ้าของงบประมาณตามความหมายของกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ จึงต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ ถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ทั้งที่เป็นการปฏิบัติงานเพื่อรองรับภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ

บทที่ 4

แนวทางแก้ไขปัญหาการบริการด้านการเงิน

แนวทางปรับปรุงระบบการให้บริการด้านการเงินของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตั้งอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยและทรัพยากรที่มีอยู่ นำมาปรับกระบวนการ วิธีการ เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการ โดยอาศัยหลักทฤษฎี และแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาประยุกต์เพื่อให้เข้ากับลักษณะงานและสภาพความเป็นจริง

ด้านตัวบุคคล

- 1 จากปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์และทักษะ ควรกำหนดแนวทางการโอนย้ายของข้าราชการบรรจุใหม่ให้ชัดเจน เช่น ให้มีการปฏิบัติงานในตำแหน่งอย่างน้อย 2 ปี
- 2 ควรให้มีบุคลากรด้านสายนิติกรในกลุ่มงานการเงิน ด้วยการเพิ่มตำแหน่งหรือด้วยการเกลี้ยตำแหน่ง
- 3 การให้ความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบที่ปฏิบัติอย่างเข้มข้นไม่เพียงเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น หากแต่การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง จากการศึกษาหรือฝึกปฏิบัติควบคู่ไปกับผู้มีประสบการณ์จะช่วยให้จดจำได้มากกว่า
- 4 การเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรต่องานและต่อผู้ใช้บริการ ถึงแม้จะเป็นเรื่องค่อนข้างยากและละเอียดอ่อนเนื่องจากเป็นเรื่องในด้านจิตใจ แต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติก็น่าเป็นทางเลือกแรกที่ต้องทำ เพราะปัญหาในด้านกาให้บริการด้านแรกคือความกระตือรือร้นในการให้บริการ หากผู้ให้บริการไม่รักงานที่ทำ หรือถูกกดดันจนท้อแท้ ผลคือกาให้บริการที่ไม่สมบูรณ์ ผู้รับบริการไม่ประทับใจ หรือที่ร้ายแรงคือเกิดความขัดแย้งที่บานปลาย ในการปรับเปลี่ยนทัศนคติไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมเสมอไป อาจทำได้ด้วยการมีแม่แบบที่ดี ในกรณีนี้ผู้บังคับบัญชามีส่วนเป็นอย่างมากที่จะแสดงให้เห็นถึงความมีหัวใจให้บริการเพื่อเป็นตัวอย่าง การตักเตือน สั่งสอน การเห็นอกเห็นใจจากผู้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดแรงใจที่จะทำงาน ให้ได้ผลดี
- 5 การพัฒนาบุคลิกภาพบุคลากร เป็นการสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นตั้งแต่การรับบริการครั้งแรก เพื่อลบภาพพจน์ที่ในสายตาของผู้รับบริการจะมองว่าบุคลากรด้านการเงินมักจะเคร่งเครียดและไม่เต็มใจให้บริการซึ่งเป็นภาพพจน์ด้านลบที่ติดอยู่กับหน่วยงานให้บริการด้านการเงินในทุกหน่วยงาน



ด้านระบบการให้บริการ

ถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนระบบราชการไม่สามารถทำได้ในขั้นนี้ แต่การปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงานในกลุ่มงานการเงินยังสามารถทำได้เป็นการภายในกลุ่ม ได้แก่

1. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงาน เช่นการใช้รูปแบบการจัดการแบบการสั่งการตนเอง (Self – Directed Management) โดยประยุกต์มาในรูปแบบของการจัดทีมงานตามประเภทลักษณะของงานได้หลายรูปแบบเช่น

1.1 จัดทีมตามระเบียบเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย ได้แก่

- ทีมเบิกจ่ายเงินงบบุคลากร
- ทีมเบิกจ่ายเงินงบดำเนินงาน และงบลงทุน
- ทีมเบิกจ่ายเงินงบอุดหนุนและรายจ่ายอื่น

การจัดทีมในลักษณะนี้ภายในทีมจะประกอบด้วย ผู้ตรวจสอบความถูกต้องของระเบียบ ผู้เบิกจ่ายและรับคืนเงิน ผู้บันทึกข้อมูลเก็บสถิติและปฏิบัติงานระบบ GFMIS

ข้อดีของการจัดทีมแบบนี้คือผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้ ความชำนาญด้านระเบียบและวิธีการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างแท้จริง แต่มีข้อด้อยคือ บุคลากรจะไม่มีความรู้และไม่สามารถปฏิบัติงานข้ามทีมงานได้

1.2 จัดทีมตามแผนงบประมาณ ได้แก่

- ทีมเบิกจ่ายเงินตามผลผลิตที่ 1 การสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- ทีมเบิกจ่ายเงินตามผลผลิตที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการรักษาความปลอดภัยเพื่อสนองตอบภารกิจของสภาผู้แทนราษฎร
- ทีมเบิกจ่ายเงินตามผลผลิตที่ 3 การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนาระบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาธิปไตย

การจัดทีมมีลักษณะคล้ายทีมระเบียบเบิกจ่ายเงิน คือมีผู้ตรวจสอบระเบียบ มีผู้เบิกจ่ายและรับคืนเงิน และมีผู้บันทึกข้อมูลสถิติและปฏิบัติงานระบบ GFMIS แต่มีความแตกต่างกันที่ ภายในงบประมาณที่แบ่งตามผลผลิตกิจกรรม จะประกอบไปด้วยทุกงบรายจ่าย นั้นหมายความว่าผู้ตรวจสอบระเบียบจะต้องมีความรู้ทุกระเบียบ

ข้อดีของการจัดทีมแบบนี้คือ บุคลากรสามารถทำงานทดแทนบุคลากรกลุ่มงานอื่นได้ ข้อด้อยคือ ระเบียบที่มีมากเกินไปทำให้บุคลากรไม่สามารถจดจำได้หมด และไม่มี ความชำนาญในระเบียบใดระเบียบหนึ่ง





1.3 จัดทีมตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่

- ทีมผู้ให้บริการหลัก หมายถึงบุคลากรที่มีหน้าที่ในการให้บริการหลักที่เป็นหัวใจสำคัญของงานการเงิน เป็นบุคลากรที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้รับบริการ ลักษณะของทีมนี้ได้แก่ กลุ่มของบุคลากรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบระเบียบ ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารเบิกจ่าย หากไม่ถูกต้องจะทำการทักท้วงไปยังผู้ขอรับบริการเพื่อทำการแก้ไข เมื่อถูกต้องแล้วจะจัดส่งไปยังทีมผู้ให้บริการเสริม
- ทีมผู้ให้บริการเสริม หมายถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่บริการเพิ่มเติมเพื่อให้บริการหลักเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นที่น่าพอใจ ลักษณะงานของทีมนี้ได้แก่ ผู้เบิกจ่ายและรับคืนเงิน
- ทีมผู้ให้บริการสนับสนุน หมายถึงบุคลากรที่ไม่มีหน้าที่ให้บริการหรือปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้รับบริการ ลักษณะงานของทีมนี้ได้แก่ ผู้บันทึกข้อมูลเก็บสถิติและปฏิบัติงานบนระบบ GFMS

ข้อดีของการจัดทีมแบบนี้คือ ภายในทีมประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันหลายคน ดังนั้นจึงสามารถทดแทนกันได้ แต่ข้อด้อยคือไม่สามารถปฏิบัติงานข้ามทีมได้เนื่องจากลักษณะงานแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

2. ปรับปรุงรูปแบบการให้บริการหน้าเคาน์เตอร์โดยใช้ระบบบัตรคิว หรือการจัดรูปแบบแถวคอยเพื่ออำนวยความสะดวกและป้องกันการสับสนในลำดับที่ของผู้รับบริการ

3. การจัดระบบข้อมูลสถิติด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และยังเป็นภาระลดภาระของบุคลากรในการจัดทำข้อมูลเป็นรายครั้งที่มีการร้องขอจากผู้รับบริการ

ด้านกฎหมาย ระเบียบการเงิน

เนื่องจากกฎหมาย ระเบียบด้านการเงินถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารซึ่งบังคับใช้ทุกส่วนราชการ ดังนั้นในการแก้ไขกฎหมายอาจทำได้ไม่สะดวกนัก ในกรณีนี้ควรใช้วิธีการสร้างความเข้าใจให้ผู้ให้บริการรับรู้และเกิดความยอมรับในกฎเกณฑ์ และลดความขัดแย้งในเบื้องต้นได้ด้วยวิธีดังนี้

1. การจัดทำคู่มือบริการด้านการเงินให้ครอบคลุมทุกประเภทค่าใช้จ่าย
2. การจัดทำแบบฟอร์มที่มีรูปแบบง่ายต่อการขอใช้บริการ
3. จัดทำขั้นตอนของปฏิบัติงานตามระเบียบและเวลาแล้วเสร็จของงาน ณ จุดให้บริการ

สำหรับก้าวต่อไปควรมีการผลักดันอย่างเป็นรูปธรรมให้การบริหารงานด้านการเงินงบประมาณของรัฐสภา ได้มีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง สามารถออกกฎหมายและระเบียบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณได้เอง ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการให้บริการด้านการเงิน

การศึกษาเรื่องการให้บริการด้านการเงินของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่ทำให้การให้บริการด้านการเงินยังไม่สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดและตอบสนองความต้องการแก่ผู้รับบริการได้ และเพื่อเสนอแนวทางปรับปรุงงานต่อไป โดยใช้วิธีการศึกษาจากสภาพการให้บริการจริงด้วยการวิจัยเอกสาร การเบิกจ่ายเงินของผู้รับบริการหลัก 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือฝ่ายราชการประจำคือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรโดยข้าราชการของสำนักงาน และห้างร้านทั่ว กลุ่มที่สองคือฝ่ายการเมืองได้แก่สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สำหรับการให้บริการด้านการเงินมีตัวแปรสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาได้แก่ คน ระบบ ระเบียบ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ปัญหาจากคน หมายถึงทั้งทางบุคลากรของกลุ่มงานการเงินและผู้รับบริการ ในด้านของบุคลากรเองจะมีปัญหาเรื่องการขาดทักษะ ขาดความชำนาญ และขาดประสบการณ์ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขอโอนย้าย ขาดบุคลากรที่มีความรู้โดยตรงด้านกฎหมาย มีปัญหาด้านบุคลิกภาพ ส่วนในด้านของผู้รับบริการที่ไม่พึงพอใจในการบริการ มีสาเหตุจากความต้องการหลากหลาย และการไม่ยอมรับกฎเกณฑ์ ปัญหาจากระบบ ที่มีขั้นตอนยุ่งยาก ซับซ้อน สาเหตุจากการจัดรูปแบบการให้บริการแบบเดิมๆ ที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเต็มที่ และสุดท้ายปัญหาที่เกิดจากกฎหมาย และระเบียบ ซึ่งไม่สอดคล้องและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายนิติบัญญัติ สาเหตุจากเป็นกฎหมายที่กำหนดโดยฝ่ายบริหารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้บังคับแก่หน่วยงานในสังกัดของฝ่ายบริหารเป็นหลักใหญ่

ในการนี้ขอเสนอแนวทางปรับปรุงที่อยู่บนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่ดังนี้

1. ปรับปรุงด้านบุคลากรด้วยการพัฒนาบุคลิกภาพ สร้างทัศนคติที่ดีต่องาน การเพิ่มพูนความรู้ และกำหนดหลักเกณฑ์การโอนย้ายอย่างมีเงื่อนไขเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสบการณ์ไว้ในหน่วยงาน
2. ปรับปรุงระบบการให้บริการด้วยรูปแบบใหม่ ๆ เช่นการจัดทีมงานใหม่ การจัดรูปแบบการให้บริการหน้าเคาน์เตอร์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บริการด้านข้อมูลและสถิติ
3. จัดทำคู่มือเบิกจ่ายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบุคลากรผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ เป็นการลดความขัดแย้งในเบื้องต้น

แนวทางการปรับปรุงที่เสนอนี้เป็นเพียงแนวทางเบื้องต้นเพื่อเป็นฐานการพัฒนางานบริการด้านการเงินที่จะต้องทำต่อไป

บรรณานุกรม

दनัย เทียนพุดม. 2540. ปฏิบัติการจัดการธุรกิจ : รีเอนจิเนียร์ริงภาคปฏิบัติ ค.ศ. 2000

กรุงเทพฯ : บัคเบงก์. หน้า 82 - 89.

พิสิทธ์ พิพัฒน์โกคากุล. 2549. เทคนิคการสร้างระบบบริการให้เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น. หน้า 36.

แลนโด, ซาย และแลนโด, ดาริส. 2549. การจัดการความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอ์
เนท.

หน้า 49 - 55.

สามประสานเพื่อความเป็นเลิศของธุรกิจบริการ. 2547 กรุงเทพฯ : เวลาดี. หน้า 28 - 29.

ประวัติผู้ศึกษา

นางสาวสุพัตรา กบิลคาม

เกิดวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2504

จบการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี ม.เกริก)

ประวัติการรับราชการ	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	2526 - 2531
	นักบัญชี	2533 - 2535
	นักวิชาการเงินและบัญชี	2535 - 2537
	เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี	2538 - 2541
	หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ	2543 - 2545
	ผู้อำนวยการกลุ่มงานสวัสดิการ	2545 - 2547
	ผู้อำนวยการกลุ่มงานการเงิน	2547 - ปัจจุบัน

