

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางการบริหารต้นทุนบุคลากรของเทศบาลนครเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางการบริหารต้นทุนบุคลากรของสำนักงานคลังและสำนักงานช่าง เทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลจากโครงสร้างและคำบรรยายลักษณะงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และระบุกิจกรรม การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมจากการสอบถามผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าฝ่ายงาน ผู้อำนวยการส่วนงาน รวมถึงผู้อำนวยการสำนัก จากสำนักงานคลังจำนวน 109 คน และสำนักงานช่าง จำนวน 360 คน รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการเงินจากรายงานทางการเงินของเทศบาลนครเชียงใหม่ โดยใช้ข้อมูลจากรายงานทางการเงินปีงบประมาณ 2557 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2556 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2557 เพื่อนำมาวิเคราะห์ ตามแนวคิดระบบต้นทุนฐานกิจกรรม(Activity-Based Costing : ABC) และการบริหารฐานกิจกรรม(Activity-based Management : ABM) เพื่อเสนอแนะข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการพิจารณาบริหารค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

6.1 สรุปผลการศึกษา

6.1.1 การศึกษาการบริหารต้นทุนบุคลากรสำนักงานคลังตามระบบต้นทุนฐานกิจกรรม(Activity-Based Costing : ABC) และการบริหารฐานกิจกรรม(Activity-based Management : ABM)

จากแนวทางการศึกษา 6 ขั้นตอน คือ วิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานของสำนักงานคลังเพื่อระบุกิจกรรมของสำนักงานคลัง กำหนดตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) ในแต่ละกิจกรรมของสำนักงานคลัง คำนวณหาต้นทุนบุคลากรของสำนักงานคลัง คำนวณต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยงานบริการของสำนักงานคลัง นำเสนอข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจกรรม พบว่า

ผลการศึกษาค้นหาต้นทุนบุคลากรสำนักงานคลัง โดยแบ่งต้นทุนบุคลากรตามจำนวนบุคลากรในแต่ละกิจกรรมและปันส่วนผู้บริหารเข้าสู่กิจกรรม กิจกรรมที่มีต้นทุนบุคลากรสูงที่สุดในสำนักงานคลัง คือ กิจกรรมงานจัดหาประโยชน์ในทรัพย์สินซึ่งมีต้นทุนบุคลากร 8,046,764.35

บาท คิดเป็นร้อยละ 32.46 ของต้นทุนบุคลากรรวมทั้งหมดของสำนักงานการคลัง ถัดไปคือกิจกรรมงานพัสดุและทรัพย์สินมีต้นทุนบุคลากร 3,594,317.57 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.50 ของต้นทุนบุคลากรรวมทั้งหมดของสำนักงานการคลัง และงานการเงินและบัญชีมีต้นทุนบุคลากร 3,051,754 บาท คิดเป็นร้อยละ 12.31 ของต้นทุนบุคลากรรวมทั้งหมดของสำนักงานการคลัง แต่เมื่อหาต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมแล้วพบว่า กิจกรรมที่มีต้นทุนต่อหน่วยสูงที่สุดคือ กิจกรรมย่อยงานจัดทำรายชื่อผู้อยู่ในข่ายชำระภาษีมีต้นทุนต่อหน่วย 454,449.61 บาทต่อครั้งที่จัดทำ งานกำหนดค่ารายปีและปรับปรุงเกณฑ์ประเมินภาษีมีต้นทุนต่อหน่วย 75,730.24 บาทต่อครั้งที่จัดทำ และงานดำเนินเรื่องอุทธรณ์ภาษีมีต้นทุนต่อหน่วย 75,730.24 บาทต่อครั้งที่จัดทำ กิจกรรมย่อยอื่นที่มีต้นทุนบุคลากรต่อหน่วยสูงรองลงมา ได้แก่ กิจกรรมดูแลสวัสดิการพนักงานบำนาญของกิจกรรมงานเงินเดือนและบำเหน็จบำนาญ มีต้นทุนต่อหน่วยสูงถึง 19,271.02 บาทต่อครั้งที่ทำเรื่องตั้งเบิก และกิจกรรมงานบริการข้อมูลที่มีกิจกรรมย่อยคือกิจกรรมดูแลระบบคอมพิวเตอร์แผนที่ภาษีและกิจกรรมการให้บริการข้อมูลแผนที่ภาษีมีต้นทุนต่อหน่วย 14,426.74 บาทต่อครั้งที่จัดทำเท่ากัน รวมถึงกิจกรรมย่อยงานงบประมาณของงานธุรการสำนักงานการคลังมีต้นทุนต่อหน่วย 13,168.87 บาทต่อครั้งที่ทำ จากผลการศึกษาจะเห็นว่ากิจกรรมที่มีต้นทุนต่อหน่วยสูง ส่วนมากจะเป็นกิจกรรมที่มีกำหนดจัดทำตามห้วงระยะเวลา จึงทำให้ใช้เวลาในการจัดทำมาก ต้นทุนจึงสูงตามไปด้วย

เมื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงานของแต่ละกิจกรรมของสำนักงานการคลังซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานด้านข้อมูลเอกสารและทำงานในสำนักงาน สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานตามขั้นตอนของ ABM โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่เกิดจากแรงงานคนลงไปด้วย เช่น การจัดทำรายชื่อผู้อยู่ในข่ายต้องชำระภาษี กิจกรรมดูแลสวัสดิการพนักงานบำนาญ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ จัดอบรมพนักงานให้มีความสามารถใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้กระบวนการทำงานรวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการลดขั้นตอนการดำเนินงานบางขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง เพื่อเป็นการกำจัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า และเมื่อสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ใช้ระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมลดลงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารจะสามารถให้กำลังคนในแต่ละส่วนงานเข้าช่วยงานในส่วนที่จำเป็นและมีกำลังคนขาดแคลน หรือมอบหมายงานนโยบายเร่งด่วนให้ช่วยทำโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่องานประจำได้

6.1.2 การศึกษาการบริหารต้นทุนบุคลากรสำนักงานการช่างตามระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing : ABC) และการบริหารฐานกิจกรรม (Activity-based Management : ABM)

จากการดำเนินการศึกษา 6 ขั้นตอน คือ วิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานของสำนักงานการช่างเพื่อระบุกิจกรรมของสำนักงานการช่าง กำหนดตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) ในแต่ละกิจกรรมของสำนักงานการช่าง กำหนดหาต้นทุนบุคลากรของสำนักงานการช่าง กำหนดต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยงานบริการ ของสำนักงานการช่าง นำเสนอข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจกรรมพบว่า

ผลการศึกษาค้นหาต้นทุนบุคลากรสำนักงานการช่าง โดยแบ่งต้นทุนบุคลากรตามจำนวนบุคลากรในแต่ละกิจกรรมและมีส่วนผู้บริหารเข้าสู่กิจกรรม กิจกรรมที่มีต้นทุนบุคลากรสูงที่สุดในสำนักงานการช่าง คือ กิจกรรมบำรุงรักษาซ่อมแซมระบบระบายน้ำมีต้นทุนบุคลากร 6,789,717.42 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.48 ของต้นทุนบุคลากรสำนักงานการช่างทั้งหมด รองลงไปคือกิจกรรมกลุ่มงานขนส่งมีต้นทุนบุคลากร 5,804,607.85 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.11 ของต้นทุนบุคลากรสำนักงานการช่างทั้งหมด และกิจกรรมงานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะมีต้นทุนบุคลากร 5,726,575.26 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.00 ของต้นทุนบุคลากรสำนักงานการช่างทั้งหมด แต่เมื่อหาต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมแล้วพบว่า กิจกรรมที่มีต้นทุนต่อหน่วยสูงที่สุดคือ กิจกรรมย่อยงานชุดลอกถ้ำเหมืองและท่อระบายน้ำที่มีต้นทุนต่อครั้ง 188,603.26 บาท และกิจกรรมซ่อมแซมฝาบ่อพักและท่อระบายน้ำ 141,452.45 บาทซึ่งเป็นกิจกรรมย่อยที่อยู่ในกิจกรรมงานบำรุงรักษาซ่อมแซมระบบระบายน้ำ ถัดไปเป็นกิจกรรมย่อยงานสำรวจขยายเขตไฟฟ้าสาธารณะของงานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะมีต้นทุนบุคลากรต่อครั้ง 90,479.14 บาท กิจกรรมงานควบคุมและตรวจสอบการบำบัดน้ำเสียมีต้นทุนบุคลากรต่อครั้งการดำเนินการ 76,806.55 บาท กิจกรรมงานจัดสถานที่และประดับไฟในวันสำคัญต่างๆ ของงานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ มีต้นทุนต่อครั้งที่ดำเนินการ 67,859.35 บาท กิจกรรมการรายงานการใช้วัสดุของสำนักงานการช่างมีต้นทุนบุคลากรต่อครั้งที่ทำ 72,047.67 บาท และกิจกรรมงานควบคุมการก่อสร้างมีต้นทุนต่องานที่ควบคุม 69,782.13 บาท จากผลการศึกษาจะเห็นว่ากิจกรรมที่มีต้นทุนต่อหน่วยสูงของสำนักงานการช่าง ส่วนมากจะเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อใช้เวลาในการดำเนินการนาน ต้นทุนบุคลากรของกิจกรรมจึงสูงตามไปด้วย

เมื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงานของกิจกรรมในสำนักงานการช่าง พบว่าสำนักงานการช่างส่วนใหญ่จะเป็นงานที่ต้องทำนอกสถานที่ เป็นงานที่ต้องใช้ทักษะวิชาชีพเฉพาะ และไม่สามารถแก้ปัญหาโดยวิธีจ้างแรงงานภายนอก (Outsourced) ได้ในบางงาน เนื่องจากความหลากหลายใน

การปฏิบัติที่ต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนและดูแลความเรียบร้อยของสิ่งสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะ และบางงานเป็นหน้าที่ของเจ้าพนักงานของรัฐเท่านั้น จึงสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานตามขั้นตอนของ ABM ได้โดยใช้วิธีการในการลดกระบวนการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย การใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วขึ้น รวมถึงการจัดระบบงานใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่ทำ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำกับดูแลต้นทุนบุคลากรและควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่ากับต้นทุนบุคลากรที่เสียไป ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะส่งผลให้สำนักงานสามารถควบคุมเวลาการทำงานในแต่ละกิจกรรมให้น้อยลง ทำให้ต้นทุนบุคลากรของแต่ละกิจกรรมต่ำลง การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สามารถเพิ่มงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้มากขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงภาระต้นทุนบุคลากรของแต่ละกิจกรรม เพื่อกำกับดูแลการทำงานของแต่ละกิจกรรมให้คุ้มค่ากับต้นทุนบุคลากรที่เสียไป และบริหารบุคลากรที่มีอยู่ได้อย่างมีคุณค่า ไม่จ้างแรงงานเกินปริมาณงานที่มีอยู่ ซึ่งจะส่งผลต่อการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้เหมาะสมต่อไป

6.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาหาแนวทางการบริหารต้นทุนบุคลากรของเทศบาลนครเชียงใหม่สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

1. จากผลการศึกษาพบว่างานประจำที่ทำซ้ำๆ บางกิจกรรมในสำนักงานคลังและสำนักงานช่างมีต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมที่สูง เนื่องจากจากจำนวนบุคลากรในกิจกรรมนั้นๆ และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับการกำกับดูแลและพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษายุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) ที่พบว่าส่วนราชการยังไม่มีกรวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์ปัญหากำลังคน ทำให้ภาคราชการขาดข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมเทคโนโลยี สารสนเทศ และทิศทางการพัฒนาประเทศ ระบบการตรวจสอบการใช้กำลังคนยังไม่มีประสิทธิภาพทำให้ไม่สามารถตรวจสอบการใช้กำลังคนตามเงื่อนไขของตำแหน่ง ทำให้ไม่อาจรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามบทบาทภารกิจ พนักงานยังทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพ

2. จากผลการศึกษาพบว่า ในสำนักงานคลังและสำนักงานช่างมีกิจกรรมที่เป็นงานประจำและงานเป็นครั้งคราวที่มีต้นทุนสูง เนื่องจากใช้ระยะเวลาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายต่อหนึ่งชิ้นงานนานเกินไป เพราะมีขั้นตอนการทำงานบางขั้นตอนล้าสมัย ไม่มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าช่วยการทำงาน เช่น การจัดทำรายงานข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ยังคงใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยแรงงานคนแบบเดิม ทำให้ต้องสิ้นเปลืองเวลาและใช้อัตรากำลังคนสูง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2547) ที่ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์การและการสร้างองค์การที่เรียนรู้ พบว่าการปฏิรูปในด้านต่างๆ ของภาครัฐและสังคม ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการกิจกรรมเพิ่มขึ้น แต่ในขณะเดียวกันรัฐกลับจะต้องมีกำลังคนและงบประมาณที่น้อยลง ส่วนราชการไทยจะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และยังคงต้องเรียนรู้ที่จะประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารสมัยใหม่มากมาย โดยเฉพาะการนำระบบการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมาใช้ จะช่วยให้มีการปรับมุมมองให้หันมาสนใจเรื่องต้นทุนในการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม รวมทั้งการนำการบริหารวงรอบเวลา และการรีโอปรับระบบงาน เพื่อหาแนวทางในการปรับลดขั้นตอนในการดำเนินงานให้กระชับคล่องตัว

3. จากผลการศึกษาพบว่ากิจกรรมย่อยในสำนักงานคลังและสำนักงานช่างบางกิจกรรมไม่มีปรากฏในบัญชีแสดงปริมาณงานย้อนหลังที่ต้องจัดทำส่งให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นประจำทุกปี บางกิจกรรมก็สรุปเป็นภาพรวม ไม่ได้แยกเป็นหัวข้อตามการปฏิบัติงานจริง ทำให้กิจกรรมและสถิติปริมาณงานบางกิจกรรมแสดงผลออกมาในภาพรวม ซึ่งมีผลต่อการนำมาคำนวณหาต้นทุนกิจกรรมตามระบบ ABC ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพิมพ์พรรณ กันชะคำ (2546) ที่ได้ศึกษาแนวทางการจัดทำต้นทุนตามระบบต้นทุนกิจกรรมขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่พบว่า การคำนวณหรือการจัดทำระบบบัญชีตามระบบต้นทุนกิจกรรมต้องรวบรวมข้อมูลจากหลายฝ่าย ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายบริหารให้สอดคล้องกับระบบการปฏิบัติงาน รวมทั้งกระบวนการจัดการฐานข้อมูลที่จำเป็นต่างๆ เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้สามารถพัฒนาการบริหารต้นทุนบุคลากรตามระบบต้นทุนกิจกรรมต่อไปในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดเก็บสถิติข้อมูลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาต้นทุนกิจกรรมในแต่ละงานได้

6.3 ข้อค้นพบจากการศึกษา

จากการศึกษาหาแนวทางการบริหารต้นทุนบุคลากรของเทศบาลนครเชียงใหม่ตามระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing : ABC) และการบริหารฐานกิจกรรม (Activity-based Management : ABM) เกิดข้อค้นพบดังนี้

1. กิจกรรมที่เป็นงานประจำ เช่น งานจัดทำรายชื่อผู้อยู่ในข่ายต้องชำระภาษีของงานพัฒนารายได้ สำนักการคลัง หรืองานชุดลอกลำเหมืองและท่อระบายน้ำของงานบำรุงรักษาและซ่อมแซมระบบระบายน้ำของสำนักการช่าง ซึ่งมีการทำงานซ้ำๆ ในลักษณะเดิม บางกิจกรรมมีต้นทุนสูง เนื่องจากกระบวนการทำงานไม่มีการพัฒนาให้ทันสมัย ไม่ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย พนักงานยังคงทำงานในรูปแบบเดิม ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและกำลังคนในการทำงาน เช่น การจัดทำรายงานข้อมูลต่างๆ ยังคงใช้กำลังคนในการจัดทำข้อมูล ไม่มีการจัดทำฐานข้อมูลและใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้าช่วยในการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงาน ไม่มีการจัดจ้าง Outsourced ที่มีความชำนาญและเครื่องมือพร้อมกว่ามาช่วยแบ่งเบาภาระงาน

2. กิจกรรมที่มีการทำเป็นครั้งคราวตามระเบียบและข้อกำหนดบางกิจกรรมที่มีต้นทุนสูง เช่น งานจัดทำงบประมาณของงานธุรการ สำนักการคลัง หรืองานขยายเขตไฟฟ้าสาธารณะของงานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ สำนักการช่าง ควรวิเคราะห์กระบวนการและหาวิธีกำจัดกิจกรรมและลดกิจกรรมให้เหมาะสมกับบริบทของกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งไม่สามารถทำในรูปแบบเดียวกันได้ทุกกิจกรรม เพราะข้อกำหนดของกระบวนการทำงานและสิ่งแวดล้อมของแต่ละกิจกรรมแตกต่างกัน ซึ่งต้องหาวิธีการกำจัดและลดกิจกรรมที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม

3. เนื่องจากตัวผลักดันต้นทุนของกิจกรรมเกิดจากปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งสามารถจัดเก็บข้อมูลจากบัญชีแสดงปริมาณงานที่ทุกงานต้องจัดทำส่งฝ่ายการเจ้าหน้าที่อยู่แล้วเป็นประจำทุกปี ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและตรวจสอบกิจกรรมที่ปรากฏในบัญชีแสดงปริมาณงานย้อนหลังว่าครบถ้วนตามการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ เพราะบางกิจกรรมแสดงไว้เป็นภาพรวมไม่มีการลงรายละเอียดกิจกรรมย่อย ทำให้ได้ข้อมูลในการจัดทำระบบบัญชีฐานกิจกรรมไม่ครบถ้วน

4. กิจกรรมบางกิจกรรมที่สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ใช้ระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมลดลงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถลดต้นทุนบุคลากรในแต่ละกิจกรรมลงได้ แต่จำนวนบุคลากรและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรยังคงอยู่ ดังนั้นควรบริหารบุคลากรที่มีอยู่โดยการเพิ่มงานนโยบายเพื่อทำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ มีปริมาณงานเพิ่มขึ้น ผลงาน

การบริการดีขึ้น หรือปรับเปลี่ยนพนักงานไปยังส่วนที่ขาดบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยไม่ต้องรับพนักงานเพิ่ม ก็จะสามารถทำให้การบริหารค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนบุคลากรมีความคุ้มค่ามากขึ้น

6.4 ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบที่ได้ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะผลการศึกษาดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า การคำนวณหาข้อมูลต้นทุนบุคลากรต่อหน่วยของกิจกรรมตามระบบต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing : ABC) และการบริหารฐานกิจกรรม (Activity-Based Management : ABM) นั้น ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำมาใช้บริหารต้นทุนบุคลากรของงานประจำและงานที่ทำเป็นครั้งคราวที่มีต้นทุนบุคลากรสูง ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในแต่ละงานได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงควรวางนโยบายให้แต่ละส่วนงานมีการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณงานย้อนหลังอย่างถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงตามงานที่ปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการนำมาคำนวณหาต้นทุนบุคลากรตามระบบต้นทุนกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

2. ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานในแต่ละงาน หาวิธีจัดหรือลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นตามลักษณะของงานแต่ละงาน เช่น การจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourced) เข้ามาดำเนินการในงานที่สามารถจ้างเหมาได้โดยที่เทศบาลไม่ต้องจ้างพนักงานจ้างมาดำเนินการเอง การฝึกอบรมพนักงานให้มีความชำนาญงาน การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้เวลาในการทำงานแต่ละชิ้นงานลดลงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ ควบคุมให้พนักงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ การบริหารแต่ละกิจกรรมก็จะต้องหาวิธีที่เหมาะสมที่แตกต่างกันไป ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนบุคลากรของแต่ละกิจกรรมลดลงอยู่ในอัตราที่เหมาะสม เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพทางการบริหารค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนบุคลากรขององค์กรต่อไป

3. ในการศึกษาครั้งนี้ อาจมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง บางกิจกรรมอาจจะระบุกิจกรรมย่อยเป็นภาพรวม เนื่องจากบางส่วนงานไม่มีการจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานเชิงสถิติไว้ หรือจัดเก็บไว้แต่ไม่สมบูรณ์ หากทุกส่วนงานมีการจัดเก็บสถิติการปฏิบัติงานแต่ละปีไว้อย่างถูกต้อง การคำนวณต้นทุนบุคลากรตามระบบต้นทุนฐานกิจกรรมจะมีความชัดเจนและเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

4. ผู้ที่สนใจจะศึกษาการบริหารต้นทุนบุคลากรของส่วนราชการ ควรพิจารณาบัญชีปริมาณงานย้อนหลังของแต่ละส่วนงานต้องจัดทำไว้ตามระเบียบๆ ว่ามีการจำแนกกิจกรรมย่อยของงานออกมาอย่างถูกต้องตามการปฏิบัติงานหรือไม่ เพราะต้องใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดตัวผลัดคนต้นทุน ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องเห็นความสำคัญของการจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานในเชิงสถิติในทุกกิจกรรมการดำเนินงานลงในบัญชีแสดงปริมาณงานย้อนหลัง เพื่อให้สามารถคำนวณต้นทุนบุคลากรต่อหน่วยกิจกรรมได้อย่างถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved