

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ : กรณีศึกษา
กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ผู้ศึกษา นายมนัส แจ่มเวหา ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง (2) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมบัญชีกลาง (3) เสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ของกรมบัญชีกลาง และ (4) เสนอแนะวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

วิธีการศึกษาเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์เอกสารข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากงานวิจัย และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารประกอบการสัมมนา ตำราทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และเว็บไซต์

ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรขององค์กรจะได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการได้นั้น บุคลากรต้องมีขีดความสามารถและสมรรถนะตรงกับคุณลักษณะของตนเอง ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และมีประสิทธิภาพสามารถนำองค์การให้พัฒนาและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง ได้แก่ (1) การกำหนดกลยุทธ์ (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับขีดความสามารถ สมรรถนะ และความต้องการของบุคลากรของกรมบัญชีกลาง (3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตามหลักสมรรถนะอย่างจริงจัง (4) ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้และจัดทำระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลางต่อไป

คำสำคัญ : กลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรมบัญชีกลาง

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จด้วยดีโดยได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ อาจารย์ประจำแขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และรองศาสตราจารย์ ดร.วินัย รังสินันท์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าด้วยดี ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของโครงการบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารธุรกิจที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อผู้ศึกษา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำโครงการบัณฑิตศึกษาที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีมาโดยตลอด และขอขอบคุณ คุณสุธีรา ท้วประโคน นักวิชาการคลัง 9 ชช คุณภัทรพร วรทรัพย์ ผู้อำนวยการกองแผนงาน คุณประเทืองทิพย์ ธีระเวชเจริญชัย ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร คุณสรณ์ปวีณ์ อินทรพิทักษ์ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8 ที่กรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง เป็นอย่างดี และขอขอบคุณ คุณกนกพรธณ แก่นประธูป เจ้าหน้าที่การคลัง ที่ช่วยในการจัดพิมพ์ และตรวจทานเอกสาร และสุดท้ายขอขอบคุณคุณอรสา แจ่มเวหา และครอบครัว ที่ช่วยเป็นกำลังใจในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์อันจะพึงมีของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้แด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน อันได้แก่ บรรพบุรุษ บุพการี ครู อาจารย์ ครอบครัว และกรมบัญชีกลางอันเป็นที่รักยิ่งของผู้ศึกษา

มนัส แจ่มเวหา

สิงหาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบความคิดทางการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร.....	21
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	33
วิธีดำเนินการวิจัย.....	33
หลักการพิจารณาคุณสมบัติของข้อมูลทฤษฎี.....	33
ข้อมูลทฤษฎีที่นำมาประกอบการวิจัย.....	33
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	85
สรุปผลการศึกษา.....	85
อภิปรายผล.....	87
ข้อเสนอแนะ.....	91
บรรณานุกรม.....	96
ประวัติผู้ศึกษา.....	100

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	สรุปการวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค ของกรมบัญชีกลาง..... 42
ตารางที่ 4.2	สรุปการวิเคราะห์ จุดอ่อนและ จุดแข็ง ของกรมบัญชีกลาง..... 52
ตารางที่ 4.3	สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาด้านสมรรถนะหลักของข้าราชการ กรมบัญชีกลาง..... 55
ตารางที่ 4.4	สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาด้านสมรรถนะการทำงานข้ามสายงานของ ข้าราชการกรมบัญชีกลาง 56
ตารางที่ 4.5	สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาด้านสมรรถนะเพิ่มเติมสำหรับข้าราชการ ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้น ไป 57
ตารางที่ 4.6	แสดงสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมบัญชีกลาง..... 58
ตารางที่ 4.7	แสดงสมรรถนะการทำงานข้ามสายงานของข้าราชการกรมบัญชีกลาง 58

ฉ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	10
ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง.....	21
ภาพที่ 2.3 สมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์.....	25
ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์การกรมบัญชีกลาง.....	46

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพปัจจุบันของประเทศไทยทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและจำเป็น ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัย แวดล้อมที่ส่งผลให้ต้องเกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถของคนในประเทศอย่างเร่งด่วน ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการแข่งขัน (กิ่งพร ทองใบ, 2550 : 8-6)

ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในเชิงการแข่งขันให้กับองค์การได้ (Competitive advantage) (นิลบล ศิวบรรพพัฒนา, ม.ป.ป.)

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ (Baron, 2003: Wang and Yao, 2003: Dennis, Debra, and Charlie, 2002) การบริหารองค์การจึงต้องเน้นการให้ ความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skill) และความสามารถ (Ability) ให้แก่บุคลากรเพื่อที่จะให้ บุคลากรสามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ในทุกๆ องค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้ถูกกำหนดเป็นนโยบายที่สำคัญ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่การพัฒนาเพียงความรู้หรือทักษะในการทำงาน แต่เป็นการพัฒนาในด้านการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ถ้าองค์การที่ต้องการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์การให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ขององค์การให้ได้ใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีแนวทางที่หลากหลายซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสม (นิลบล ศิวบรรพพัฒนา, ม.ป.ป.)

การลงทุนกับมนุษย์นับเป็นสิ่งที่คุ้มค่าอย่างมาก และเพียงจักรที่สำคัญที่จะทำให้ ทุนมนุษย์มีความสำคัญอย่างมาก คือ ผู้ที่รับผิดชอบงานการบริหารบุคคลขององค์การที่จะสามารถ นำทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การมาเป็นตัวตั้งในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ทางการ บริหารงานบุคคล (Human Resources Strategy) และเช่นเดียวกันผู้ที่รับผิดชอบย่อยภายในฝ่ายงาน บริหารงานบุคคลจะต้องกำหนดกลยุทธ์ย่อยให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางการบริหารงานบุคคล

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีความสอดคล้องและส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุประสิทธิภาพตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ (HR Alignment) ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะต้องคิดอยู่เสมอว่าทำอย่างไรให้การปฏิบัติสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือแผนบริหารราชการ

กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2458 มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของแผ่นดินและหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปโดยถูกต้อง มีวินัย คุ่มค่า โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ โดยวางกรอบกติกากลางให้หน่วยงานภาครัฐถือปฏิบัติ การให้บริการคำแนะนำปรึกษาด้านการเงินการคลัง การบัญชี และการตรวจสอบภายในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารเงินคงคลังให้มีการใช้จ่ายอย่างพอเพียงและการเสนอข้อมูลในเชิงนโยบายการคลังแก่ฝ่ายบริหาร โดยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดเสถียรภาพทางการคลัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนการดูแลและพัฒนามาตรฐานคำตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์บุคลากร (จันทนา เห็นประเสริฐ, 2551, ไม่ระบุเลขหน้า)

ปัจจุบันกรมบัญชีกลางแบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 2 ส่วน คือ ราชการส่วนกลาง ประกอบด้วย สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ สำนักมาตรฐานด้านกฎหมายและระเบียบการคลัง สำนักการเงินและการคลัง สำนักความรับผิดชอบทางแพ่ง สำนักบริหารการรับ-จ่ายเงินภาครัฐ สำนักพัฒนามาตรฐานระบบพัสดุภาครัฐ สำนักงานคลังเขต สำนักงานเลขานุการกรม กองการเจ้าหน้าที่ กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานตรวจสอบภายใน กลุ่มงานประเมินผลระบบการคลัง กลุ่มงานพัฒนาเงินนอกงบประมาณ กลุ่มงานพัฒนาระบบลูกจ้าง กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน กลุ่มงานสวัสดิการรักษาพยาบาล ข้าราชการ และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำหรับราชการส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย สำนักงานคลังจังหวัดและสำนักงานคลังจังหวัด ณ อำเภอต่างๆ ทั่วประเทศ (จันทนา เห็นประเสริฐ, 2551, ไม่ระบุเลขหน้า)

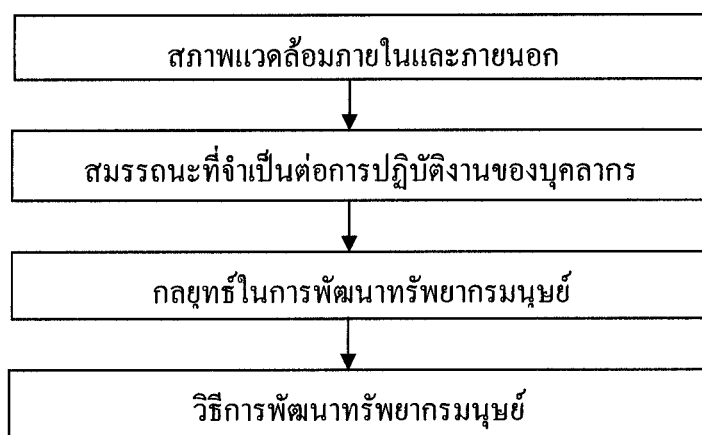
ในปี พ.ศ. 2540 ประเทศในเอเชียเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของทุกประเทศอยู่ในภาวะถดถอย ซึ่งประเทศไทยก็ประสบปัญหาเช่นกัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งได้แก่ การที่ภาครัฐขาดความสามารถในการบริหารจัดการและขาดความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ภายใต้สภาวะวิกฤติดังกล่าว รัฐบาลจึงได้มีนโยบายปฏิรูประบบบริหารราชการทั้งระบบเพื่อที่จะพลิกฟื้นภาครัฐให้เป็นพลังสำคัญในการสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐไปสู่รูปแบบ “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยกำหนดแนวทางการปฏิรูปครอบคลุมเรื่องสำคัญในระบบราชการที่ต้องปรับเปลี่ยนรวม 5 ด้าน คือ 1) แผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารของภาครัฐ 2) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินพัสดุ 3) แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล 4) แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย 5) แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ แนวทางปฏิรูปทั้ง 5 ด้าน ส่งผลกระทบต่อภารกิจของกรมบัญชีกลางเป็นอย่างมาก จึงเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะทำการวิจัยในเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐของกรมบัญชีกลาง เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจ และใช้ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกรมบัญชีกลางต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง
- 2.2 เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมบัญชีกลาง
- 2.3 เพื่อศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ของกรมบัญชีกลาง
- 2.4 เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

3. กรอบความคิดทางการวิจัย



4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

4.2 ขอบเขตด้านวิธีการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้วิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลางเท่านั้น ไม่ได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสำรวจโดยแบบสอบถาม จึงมีข้อจำกัดด้านข้อมูลเชิงลึกที่ควรได้จากความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร นอกจากนี้การศึกษานี้ไม่ได้ครอบคลุมไปถึงการศึกษาผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการศึกษานี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ คือ กรมบัญชีกลางสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลางต่อไป และยังเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นที่จะนำผลการวิจัยไปอ้างอิงหรือนำไปปฏิบัติอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

กรมบัญชีกลาง หมายถึง หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินแผ่นดินและของหน่วยงานรัฐให้เป็นไปโดยถูกต้อง มีวินัย คุ่มค่า โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์การ และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และการจัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในสายงานในอนาคต

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ กรณีศึกษาระบบบัญชีกลาง กระทรวงการคลังนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ได้แนวคิดหลักและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

ในโลกปัจจุบันการวิเคราะห์ การตีความ หรือการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นควรที่จะมองสิ่งต่างๆ ในมุมมองที่กว้างไม่ควรพิจารณาจุดใดจุดหนึ่ง โดยเฉพาะผู้นำทางธุรกิจ ทางราชการ ทางศาสนา ทางการปกครอง หรือด้านใดก็ตามจะต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ตราบเท่าที่กิจการนั้นๆ ยังคงดำเนินการอยู่

การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันบนพื้นฐานของเศรษฐกิจยุคที่มีเทคโนโลยีที่ล้ำยุค มีเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งนั้น ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือธุรกิจภาคเอกชน จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับการแข่งขันในระดับโลกที่ทวีความเข้มข้นมากขึ้นตลอดเวลา โลกในยุคสังคมนวัตกรรมนั้น องค์การต่างๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถในการแข่งขัน อันเป็นผลจากการเปิดเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ การขยายตัวของประเทศเกิดใหม่ และการรวมกลุ่มในภูมิภาคต่างๆ องค์ประกอบส่วนหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันก็คือ แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งหวังเพื่อให้สิ่งต่างๆ ที่บกพร่องได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น เมื่อสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และสิ่งที่ดีกว่าได้รับการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในที่สุด การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องอาศัยความสุ่ม รอบคอบ ความคิดสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล และการคาดการณ์ที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้องค์การอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมอันยาวนานที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสิ่งที่ดีกว่า ที่องค์กรมุ่งหวัง ดังนั้น การคิดและการกระทำเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังความสำเร็จในการบริหารกิจการต่างๆ นั้น ไม่มีวิธีการหรือสูตรสำเร็จสำหรับหน่วยงานใดๆ ทั้งสิ้น มีหลายคนเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเหมือนแผนที่สำหรับใช้เดินทาง แต่แผนที่ก็เป็นเพียงตัวชี้แนะแนวทางได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น สำหรับการเดินทางอันยาวไกลดังกล่าวนี้ของกลยุทธ์ โดย James Brian Quinn ได้ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์ คือรูปแบบ แผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลักและลำดับ ขั้นตอนการปฏิบัติงานของทั้งองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน (ประยงค์ มีใจซื่อ, 2542 : 4)

จากการศึกษาสามารถสรุปความหมายและแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545 : 2-4) ได้ ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หรือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการคิดอย่างกลยุทธ์ (Strategic Thinking) แนวคิดในด้านกลยุทธ์นี้ นับวันจะมีความสำคัญมากขึ้นทุกที โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยกำลังอยู่ในขั้นตอนของการปรับตัวอย่างรุนแรงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และภายในประเทศ การตัดสินใจในทางธุรกิจในแต่ละวันนั้นจะมีลักษณะเป็นหนึ่งในประเภทใดประเภทหนึ่งเท่านั้น ซึ่งในการตัดสินใจในทางธุรกิจอาจจำแนกเป็น 3 ประเภท คือ การตัดสินใจเชิงเทคนิคหรือเชิงปฏิบัติการ (Technical or Operational Decision) การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) อย่างไรก็ตามการตัดสินใจส่วนใหญ่จะมีลักษณะอยู่ในกรอบการตัดสินใจเชิงเทคนิคและเชิงบริหารมากกว่า

1. การตัดสินใจเชิงเทคนิคหรือเชิงปฏิบัติการนั้นหมายถึง การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในระดับเทคนิคหรือระดับการจัดการทั่วไป อาทิเช่น การสั่งซื้อเครื่องจักร การซ่อมแซมอะไหล่ การติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ และอื่นๆ
2. การตัดสินใจเชิงบริหารเป็นการตัดสินใจในทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการจัดการในด้านต่างๆ เช่น การบริหารสินค้าคงคลัง การบริหารด้านการเงิน การบริหารงานบุคคล การจัดโครงสร้างองค์กรหรือการปรับเงินเดือนและอื่นๆ
3. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) ซึ่งถือเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญมากต่อธุรกิจ เพราะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความอยู่และอนาคตของธุรกิจจะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของธุรกิจ การขยายธุรกิจ การหาพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Partner) การลดหรือการเลิกธุรกิจ การพัฒนาเทคโนโลยีตลอดจนการวางกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive

Strategies) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) องค์ประกอบที่เรียกว่า กลยุทธ์ (Strategic) จึงหมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็น การตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่จะกระทบกับธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจในเชิงของโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) นั้นเอง

องค์ประกอบประการหนึ่งของแนวคิดที่ว่าด้วยกลยุทธ์ (Strategic) ซึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ ระหว่างธุรกิจกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในบริษัทหรือภายในธุรกิจ ธุรกิจ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์องค์การในด้าน โครงสร้างภายใน ระบบบุคลากร ระบบการเงิน วัฒนธรรมธุรกิจการสื่อสารอื่นๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็งของธุรกิจ จุดอ่อนและ จุดแข็งของธุรกิจนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์อย่างเป็นรูปธรรมโดยเปรียบเทียบกับข้อมูลของกลุ่มคู่แข่งเป็น ประการสำคัญ

ธุรกิจที่มีจุดแข็ง (Strength) และอยู่ในส่วนที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมก็จะดำเนินนโยบายเชิงรุก และรักษาจุดแข็งเอาไว้เพื่อรักษาความได้เปรียบที่มีต่อ กลุ่มคู่แข่ง (Competitiveness) ในกรณีที่มีจุดอ่อน ธุรกิจดังกล่าวจะต้องดำเนินนโยบายปรับปรุงหรือแก้ไข และเปลี่ยนแปลงจุดอ่อนดังกล่าวได้ ก็คงจะต้องดำเนินนโยบายไปหาธุรกิจใหม่ที่บริษัทมีความสามารถ ในการแข่งขันได้แทนที่จะคงไว้ในธุรกิจเดิม

สรุปว่าความหมายของกลยุทธ์ (Strategic) นั้นจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกของธุรกิจเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) นั้นเอง (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545 : 5)

องค์ประกอบที่มีลักษณะร่วมกันของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะใช้กับองค์การ ภาครัฐและภาคเอกชนหรือส่วนตัวนั้นจะมีทั้งหมด 7 ประการ (ธนชัย ขมจินดา, 2550 : 2-27) คือ

1. การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงผล การนำไปใช้ว่ากลยุทธ์และแผนงานต่างๆ ที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้องค์การมี ความสามารถทางการแข่งขันกับกิจการอื่น โดยการประเมินจากผลประกอบการด้านต่างๆ และ ความสามารถในการดำเนินการด้านการเงิน การวิเคราะห์และประเมินแนวทางหลักในการ ดำเนินงานในแง่ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังต้อง วิเคราะห์และประเมินบรรษัทภิบาล

2. การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ค้นหาโอกาส (Opportunity) หรือการคุกคาม (Threat) ที่จะเกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ในแง่ของทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง การยอมรับจากภายนอก และอาจมีการประเมินโครงสร้างของการบริหารและวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness)

4. การวิเคราะห์ SWOT เป็นขั้นตอนในการนำเอาจุดแข็งและจุดอ่อนมาเปรียบเทียบกับโอกาสและการคุกคาม เพื่อประเมินว่าองค์การต้องมีการปรับแก้พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ต่างๆ ที่นำออกมาใช้แล้วหรือไม่ การดำเนินการต่างๆ ยังมีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เป็นอยู่มากน้อยเพียงไร

5. การกำหนดและประเมินทางเลือกกลยุทธ์

6. การดำเนินกลยุทธ์ในภาคปฏิบัติ เช่น หากมีการกำหนดกลุ่มแผนงานในด้านการปรับโครงสร้าง จะต้องมีการกำหนดแผนงานต่างๆ เป็นองค์ประกอบว่าจะให้ฝ่ายใดรับผิดชอบดำเนินการอะไรและอย่างไร

7. การประเมินและการควบคุม โดยการกำหนดและสร้างมาตรฐานวัด เพื่อใช้วัดผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามที่คาดหวังและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ในการกำหนดหรือวางกลยุทธ์นั้นจะต้องคำนึงถึงระดับของกลยุทธ์ที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ 3 ระดับด้วยกัน(สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545 : 24)

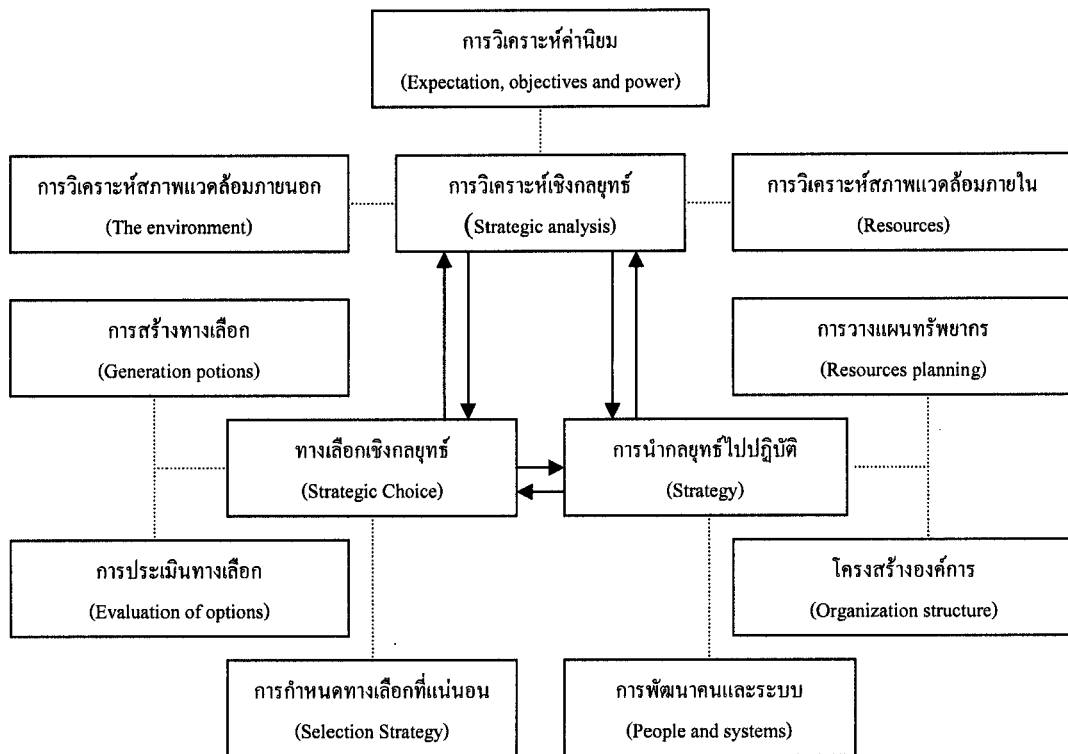
กลยุทธ์ในระดับแรกนั้นเราเรียกว่าเป็น กลยุทธ์ในระดับองค์การหรือของบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับนี้ครอบคลุมถึงขอบเขตการทำธุรกิจ ครอบคลุมถึงทิศทางธุรกิจ กลยุทธ์ในระดับนี้จะหมายถึง การพัฒนาธุรกิจไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง อาจจะหมายถึง การขยายสายผลิตภัณฑ์หรือดำเนินธุรกิจครบวงจร (Integration) หรืออาจจะขยายธุรกิจในสิ่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกันเลยก็ได้ (Diversification) การวางกลยุทธ์ในระดับองค์การ (Corporate Strategy) ยังครอบคลุมไปถึงการจัดโครงสร้างองค์การ หรือการจัดโครงสร้างทางการเงิน ตลอดจนแนวทางในการที่จะจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายแห่งการกำหนดทิศทางของธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่2 เรียกว่า กลยุทธ์ในระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Business Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้น เมื่อเทียบกับการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การจะมีความแตกต่างในประเด็นสำคัญที่ว่า เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยที่ย่อยลงไป ไม่ได้เป็นระดับขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) อาจจะหมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ในด้านการตลาดเพื่อบรรลุสู่ลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (Market Segments) หรืออาจจะ

หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ในด้านกำหนดในการเน้นประสิทธิภาพ (Rationalization) ตลอดจนการพัฒนาในด้านเกี่ยวกับเทคโนโลยี ถ้าจะเปรียบเทียบกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) กับกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) อาจจะกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้นเป็นกลไกหรือแนวทางเพื่อบรรลุทิศทางธุรกิจที่ถูกกำหนดในระดับองค์กร (Corporate Strategy) นั้นเอง

ในระดับที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์เรียกว่า กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากันไปแล้ว เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการเทคนิคซึ่งอาจหมายถึง เรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ในด้านเทคนิคการตลาด การเงิน และการผลิต ซึ่งอาจจะครอบคลุมถึงการกำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากร และอื่นๆ

กลยุทธ์ทั้งสามระดับ เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นสาระสำคัญก็คือ การกำหนดทิศทางของธุรกิจตลอดจนแนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรและทรัพยากรที่มีอยู่ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เห็นเด่นชัดมากที่สุด ก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) และการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) มากกว่า ในขณะที่การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) แม้ว่าจะสัมพันธ์กับเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็ตาม แต่ก็ถือว่าเป็นส่วนย่อยเพราะถือว่าเป็นเพียงแผนปฏิบัติการที่ถูกกำหนดในกรอบของทิศทางใหญ่ ที่เราเรียกว่า ทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) อันถือเป็นองค์ประกอบสำคัญหรือสาระสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั่นเอง



แผนภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์
ที่มา : การบริหารเชิงกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545 : 33)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2547 : 210) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการพัฒนาความรู้ ความคิด ประสิทธิภาพ ความชำนาญ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ได้รับผลดียิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อองค์กรจะได้เตรียมบุคลากรสำหรับเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานในอนาคต

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 68) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้
ความสามารถ การเรียนรู้ การสอน การให้ความรู้ทุกประเภท ไม่ว่าจะลักษณะ หรือ วิธีการแบบใด

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมทั้งปวงที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูน
ความสามารถ การเรียนรู้ การสอนการให้ความรู้ทุกประเภท ไม่ว่าจะลักษณะหรือวิธีการแบบใด

2. การใช้คนให้ตรงกับงาน ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิดภายใต้
การบริหาร การอำนวยความสะดวก

3. การทำให้บุคคลเข้าใจในองค์กร เข้าใจงาน เพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง อย่างมีความรับผิดชอบ รวมถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรอย่างกว้างขวาง ทุกแง่ ทุกมุม

นงลักษณ์ สิ้นสืผล (2542 : 17-18) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงปรารถนา คือ Chang + Growth คือ การเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพความเจริญก้าวหน้า ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้า

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 80) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือกระบวนการในการฝึกฝน (Training) กับทำให้การศึกษา (Education) ซึ่งการฝึกฝนมีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน การศึกษามีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่ที่อาจจะมีธรรมชาติของการทำงานแตกต่างไปจากเดิม

แรนดี แอล เดสิโมน และคณะ (Desimone and others, 2002 : 7) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา โดยสังคม เศรษฐกิจและการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติที่ดีให้พนักงาน และผู้บริหารองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร

2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรใดๆ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยนำเข้า (Inputs) หรือทรัพยากรต่างๆ (Resources) ขององค์กรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และได้ผลดีที่สุดจึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะจะเป็นผู้ที่นำเอาทรัพยากรด้านอื่นๆ ขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรให้มากที่สุด ทั้งยังเป็นผู้จัดการหรือดำเนินงานให้แก่องค์กรในการที่จะแสวงหาทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นให้แก่องค์กรด้วย หากทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่ขาดประสิทธิภาพ ทรัพยากรต่างๆ เหล่านั้นก็จะถูกนำไปใช้อย่างไร้ประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพงานเป็นอย่างมาก

กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มิได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรม แนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In-service training) ให้ด้วย ทั้งนี้ เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐานและมีงานหลายอย่างที่ไม่ได้สอน ซึ่งทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาไม่สามารถทำงานได้ทันทีต้องมีการอบรมก่อนจึงทำงานได้

นอกจากนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานไปนานๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่างๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปก็จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีดังเดิม

2.3 เป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายผลสำเร็จในด้านทรัพยากรบุคคลที่พึงปรารถนาในโลกอนาคต ยุคสารสนเทศนั้น ประกอบด้วยเป้าหมายหลักที่สำคัญ 3 ประการ ที่จะต้องพยายามทำให้บรรลุ คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 428-431)

1. การสร้างคนและสังคมรุ่นใหม่ให้มีนิสัยรักการเรียนรู้ ใฝ่รู้ กล่าวคือ การสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีนิสัยอยากเรียนรู้ (Learning society) และสำหรับองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการพัฒนาและจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถหาความรู้ทั้งเก่าและใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งการจัดได้ดังกล่าวจะทำให้องค์กรมีสภาพเป็นระบบเปิดสู่โลกกว้างและพนักงานซึ่งเป็นกลไกการทำงานก็จะสามารถติดต่อสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรที่กลไกการเรียนรู้ตลอดเวลา (Learning organization) ที่พนักงานสามารถติดตามหาความรู้ได้ตลอดเวลา เกิดนิสัยรักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่เกิดปัญหานักบริหารและพนักงานล่าสมัยหรือตามวิทยาการใหม่ๆ ที่ก้าวหน้าไม่ทัน

นิสัยการเรียนรู้ช่วยให้สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลงและรู้จักปรับตัว คุณสมบัติของการตามทันและปรับตัวต่อกระแสโลกาภิวัตน์ได้นั้น เพื่อให้

1. มีความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น และประเทศอื่น (Competitiveness) ด้วยการสร้างทักษะและความสามารถใหม่ๆ
2. มีประสิทธิผลในการทำตลาด
3. การมีประสิทธิภาพในการผลิต สามารถเอาชนะการแข่งขันได้ด้วยราคาถูก ผลผลิตสูงกว่าหรือบริการที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่า

โดยสรุป การสร้างสังคมและองค์กรให้รักการเรียนรู้ ใฝ่รู้ จะช่วยให้คนและองค์กรสามารถตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออยู่รอดปลอดภัย และเติบโตได้ด้วยประสิทธิภาพ

2. มุ่งสร้างคุณภาพทรัพยากรบุคคลด้วยการจัดระบบการอบรมและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและดีพอ

สาเหตุที่ต้องมีการปรับระบบการอบรมและการพัฒนาคนก็เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างประสิทธิภาพในการผลิต และสามารถรักษาดัชนีทุนสินค้า รวมทั้งเพิ่มคุณภาพสินค้าและการจัดระบบการบริการที่ดีได้จริง (นั่นคือ การทำได้ด้วยรู้จริง) ซึ่งวิธีการที่จะทำได้ คือ ต้องสามารถให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือต้องแน่ใจว่าพนักงานทุกคนที่อยู่กับองค์กรจะต้องได้ความรู้ทั้งที่จำเป็นและเหมาะสม (Proper knowledge) เสมอเพื่อให้การอบรมและพัฒนาเป็นพื้นฐานในการช่วยปรับตัวเพื่อสู้การแข่งขันด้วยประสิทธิภาพที่สูงขึ้นและมีคุณภาพโดยวิธีการ ดังนี้

1. สร้างประสิทธิภาพการบริหารองค์กรให้สูงขึ้นด้วยความรู้จักนำเอาเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่าง ได้ผล ซึ่งจะช่วยให้มีการจัดระบบการจัดการเท่าเทียมมาตรฐานโลก ซึ่งข้อมูลคือ อำนาจ

2. มีการพัฒนาการบริหารและการจัดการที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ผลผลิตการทำงานมีคุณภาพดีขึ้น ผลผลิตและต้นทุนถูกลง ทั้งนี้ การพัฒนานักบริหารและระบบการฝึกอบรมพนักงานจะต้องมีคุณภาพและดีพอ คือ มีความรู้และได้ทักษะที่สำคัญและจำเป็น และผลิตคนได้ตรงตามความต้องการเพื่อเป็นพื้นฐานของการสร้างประสิทธิภาพทางการผลิตทุกแขนงได้อย่างสมดุล

3. จัดให้มีการฝึกอบรมทักษะแก่พนักงานระดับเทคนิคและการผลิตต่างๆ โดยการมีประสิทธิภาพทั้งในระบบการศึกษา (Education systems) และระบบการพัฒนาคณากรทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนักบริหาร (Managerial) เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคชั้นสูง (Technical) รวมไปถึงผู้ชำนาญการทางวิชาชีพแขนงต่างๆ (Professional) ด้วย

4. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตส่วนตัว ชีวิตในงานและสังคมให้ดีขึ้น นั่นคือ การจัดสภาพแวดล้อมให้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรทั้งหมดโดยรวม ให้มีการอยู่ดี กินดี และได้รับสิ่งจำเป็นในชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งรวมถึงการให้ได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ โดยไม่เป็มหาสเทคโนโลยี มีความเจริญทางวัตถุคู่กับความเจริญทางปัญญา จริยธรรมและจิตใจ มีการพัฒนาที่รวดเร็วแต่ยังรักษาสิ่งแวดล้อมให้สมดุลได้

การดำเนินการดังกล่าวนี้ เป้าหมายที่พึงปรารถนา คือ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์เพื่อให้พนักงานได้รู้จักชีวิตที่แท้จริง ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวเองให้มีดุลยภาพระหว่างชีวิตส่วนตัวกับครอบครัว ชีวิตการทำงาน การใช้ชีวิตส่วนตัวทางสังคมสามารถวิ่งตามทันกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีสติ และสามารถปรับตัวให้อยู่ในโลกยุคใหม่ คือ การเข้าใจและรับรู้ถึงธรรมชาติ อิทธิพล ผลกระทบที่เกิดขึ้น การเข้าถึงและการรู้จักปรับตัว เพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็นได้อย่างเหมาะสมไม่ล้ำสมัย

บรรยงค์ ไตจินดา (2543 : 197-199) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในยามที่เกิดภาวะวิกฤติ เศรษฐกิจถดถอย การพัฒนาคนมีความสำคัญ เพื่อสร้างให้มีความสามารถในการต่อสู้กับปัญหานั้นๆ และจะยังเป็นประโยชน์เมื่อยามที่เศรษฐกิจดีขึ้นก็จะสามารถมุ่งไปข้างหน้าได้ก่อนใคร เพราะได้มีการเตรียมฝึกคนไว้แล้ว โดยมีสาระสำคัญของการเตรียมคนไว้เพื่อ

1. สอนความต้องการกำลังคน (Meeting manpower needs) เมื่อมีความต้องการคนที่มีความทักษะฝีมือ ความชำนาญก็สามารถบรรจุหรือจัดวางได้ทันที
2. ลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (Reduce learning time) เมื่อการเรียนการสอน การฝึกหัดปฏิบัติ ได้ทำอย่างมีระเบียบ ผู้สอนมีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดและการฝึกอบรม ผู้เรียนย่อมฝึกฝนและเรียนรู้ได้เร็วกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการลองผิดลองถูก (Tried and error) ซึ่งจะก่อให้เกิดเวลาและสิ้นเปลืองทรัพยากรมาก
3. การปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (Improved performance) ในการที่จะจัดการทำงานที่ผิดๆ ถูกๆ หรือทำไปอย่างไม่มีความรู้ ความสามารถ หรือมีความรู้ความสามารถที่ต่ำ โดยวิธีการฝึกอบรมจะช่วยสอนและฝึกให้ได้รับความรู้ ความสามารถ ฝีมือสูง รวมถึงการปรับปรุงทักษะฝีมือ เทคนิคการทำงานให้สูงขึ้น
4. ลดความสิ้นเปลือง (Reduce wastage) การทำงานไม่เป็นระบบซ้ำๆ ทำให้เกิดการสิ้นเปลือง วัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน โอกาส ถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วปัญหาต่างๆ เหล่านี้จะหมดไป
5. ลดการขาดงาน (Less absenteeism) สาเหตุที่ทำให้คนงานไม่มาทำงาน เนื่องจากเกิดความอึดอัดใจ ทำงานไม่ได้ ไม่รู้จะทำอะไรดีจึงจะไม่ถูกตำหนิว่ากล่าวจากนายจ้าง เนื่องจากไม่ได้รับการสอน บอกกล่าว แนะนำ ให้ความรู้ให้การทำงานนั้นๆ จึงมีความรู้สึกที่ไม่อยากไปทำงานที่ทำงาน ไม่มีความสุขถ้ามีโอกาสขาดงานได้ก็จะขาดงาน
6. ลดอุบัติเหตุ (Reduce accidents) การพัฒนาจะช่วยให้พนักงานหรือบุคลากรมีความรอบรู้และระมัดระวังในการทำงาน เพื่อลดปัญหาการสูญเสียต่างๆ อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ
7. ลดการลาออกของพนักงาน (Reduce labour turnover) บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วพนักงานจะมีความรู้สึกมั่นคง และก้าวหน้าเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรทำให้ลดอัตราการลาออกจากงาน
8. เพื่อประโยชน์แก่พนักงานที่อบรมเอง (Benefits to employee) เพื่อการทำงาน of พนักงานให้มีความรู้ที่เพิ่มขึ้น พนักงานผู้ที่ได้ผ่านการพัฒนามาเป็นอย่างดี ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กร หรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกทำให้ได้รับหน้าที่งานที่สูงขึ้น และโอกาสอื่นๆ ที่ดี

9. การฝึกอบรมที่ถูกวิธีจะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ มีประสิทธิภาพ ผลงานผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น ความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง

10. ความสัมพันธ์กับประชาชน ลูกค้ำในการให้บริการดีขึ้น ปัญหาต่างๆ จากลูกค้ำจะน้อยลงเพราะเป็นผลมาจากพนักงานดีขึ้น ผลิตผลดีขึ้น สร้างความนิยมให้เกิดแก่องค์กรและหน่วยงานได้

11. ประหยัดเงินที่รั่วไหลได้มาก เกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมทำในสิ่งที่ผิดพลาดได้น้อย

12. ขจัดปัญหาในการที่ต้องหาจ้างคนที่มีฝีมือดีมาทำงาน ซึ่งอาจเกิดในช่วงที่หาคนที่มีความดียากและเงินเดือนสูง การฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยสร้างบุคคลขึ้นมาใหม่เพื่อทดแทนได้

13. การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมงานนิเทศให้บรรลุผล เป็นการประสานงานกับเจ้าหน้าที่นิเทศหรือหัวหน้างาน เป็นการแก้ปัญหาที่แท้จริงและได้ผลกว่า

14. ช่วยให้บุคลากรปรับตัวได้ดีขึ้น เพื่อให้เข้ากับการผันแปรทางเศรษฐกิจและการค้าใหม่ทางเทคโนโลยีในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคต

2.4 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มักจะประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ อันอาจทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2550 : 52-61) คือ

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านนี้ มักไม่เต็มใจปฏิบัติ

2. ปัญหาด้านวิทยากร ปัญหาที่พบบ่อยๆ คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่แล้ววิทยากรในโครงการพัฒนามักขาดคุณสมบัติเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่มีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือบอกเล่าประสบการณ์ทำงานมากกว่า ทำให้น่าเบื่อ

3. ปัญหาด้านตัวทรัพยากรมนุษย์ที่เข้ารับการพัฒนามีปัญหา 4 ลักษณะ คือ

3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนามิ่เข้าใจวัตถุประสงค์การพัฒนาว่ามีประโยชน์อย่างไร แต่เข้ารับการพัฒนามิ่เพราะมีคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาจึงไม่เต็มใจเข้ารับการพัฒนามิ่

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนามิ่บางคนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เห็นว่าไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนามิ่

3.3 ผู้เข้ารับการพัฒนามิ่บางคนมีทัศนคติทางอนุรักษ์นิยม พอใจปฏิบัติตามแนวทางเดิม มิ่ยอมรับและต่อต้านความพยายามใดๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

3.4 ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะฝึกสอนได้และมีความเชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่หรือแทบทั้งหมดเป็นเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎี หรือหลักวิชาการที่ไม่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวก

5. ปัญหาด้านผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากผู้บริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่ให้การสนับสนุนหรือต่อต้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.5 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิธีการที่จะนำมาปรับใช้กับทรัพยากรมนุษย์ในงานมี ดังนี้ (จรีพร บวรผดุงกิตติ, 2542 : 42)

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การประชุมสัมมนาทางวิชาการ
5. การศึกษาดูงานเพิ่มเติม
6. การโยกย้าย และการหมุนเวียนตำแหน่ง
7. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
8. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
9. การตั้งเป็นคณะกรรมการ
10. การศึกษาต่อ
11. การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
12. การศึกษาเฉพาะกรณี

รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) มีกิจกรรมดังต่อไปนี้

1.1 การอบรมปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ โดยปราศจากความกลัวและเป็นการแนะนำให้รู้จักสภาพทั่วไปขององค์กรทั้งหมด การจัดอบรมควรให้มีการตอบคำถามให้มากที่สุด หัวข้อที่มักบรรจุไว้ในโครงการปฐมนิเทศ มีดังนี้

1.1.1 เนื้อหาเกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ ประวัติขององค์การ ชื่อตำแหน่ง ผู้บริหารหน่วยงานในองค์การ สิ่งอำนวยความสะดวก กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน นโยบายและกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนและวินัย คู่มือพนักงาน ระยะเวลาของการทดลองงาน ข้อบังคับและมาตรการความปลอดภัย บริการต่างๆ ที่จัดให้

1.1.2 ผลประโยชน์ของพนักงาน ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง การประกัน วันหยุด ช່วงพัก การฝึกอบรมและการศึกษา การให้คำแนะนำปรึกษา บริการที่ให้ โครงการฟื้นฟู สุขภาพ โครงการเกษียณอายุ

1.1.3 การแนะนำ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้คำแนะนำ ปรึกษา

1.1.4 หน้าที่งาน ได้แก่ สถานที่ตั้งของงาน ภาระงาน ภาพรวมของงาน วัตถุประสงค์ของงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และความสัมพันธ์กับงานอื่น

วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของคณงานต่อองค์การ ให้เข้าใจถึงนโยบายและการบังคับบัญชา ช่วยให้คณงานรู้สึกว่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเป็นการทำให้คณงานใหม่เริ่มต้นที่ถูกต้อง

2. การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติทำท่ความรู้สึทของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบัน และทำงาน ประสพผลสำเร็จในอนาคตตลอดจนการเตรียมคนให้พร้อมเพรียงเพื่อรับตำแหน่งที่มี ความรับผิดชอบสูงขึ้น ไปถึือเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เทคนิคนี้เน้นทางด้านวิชาการหรือทฤษฎี และด้านปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วน เสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติงานในสภาพการทำงานอันแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ สรุปได้ ดังนี้

- 3.1 เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้าร่วมอบรมเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน
- 3.2 เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน
- 3.3 เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
- 3.4 เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน

4. การประชุมสัมมนาทางวิชาการ (Seminar)

การสัมมนาเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นิยมใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกัน การสัมมนามีวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกันกับการถกเถียงปัญหา แต่การสัมมนาจะเน้นด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ เพื่อประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าที่จะถกเถียงเพื่อหาข้อยุติของปัญหา หัวข้อเรื่องอาจจะเป็นเรื่องทางวิชาการหรือหัวข้อที่ทุกคนสนใจก็ได้

5. การศึกษาดูงาน (Study visit)

การทำงานการศึกษา ดูงานเป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานโดยทั่วไปแล้วแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้วยความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีการฟื้นฟูและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนากว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งการให้กู้ยืมเงิน การให้เงิน อุปกรณ์เครื่องมือ และนักวิชาการช่วยเหลือ สนับสนุน ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ข้าราชการเพื่อนำความรู้มาพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ

2. การไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศ ปกติมักใช้ระยะเวลาสั้นๆ และปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

2.1 การให้ไปฝึกงาน เป็นการส่งคนไปฝึกเพื่อทำงานและใช้สติปัญญา

2.2 ฝึกให้คิด และรู้จักวิธีคิด

2.3 ฝึกให้เผชิญปัญหา และแก้ไขปัญหา

2.4 ฝึกการทำงานที่รวดเร็ว และฉลาดมีไหวพริบขึ้น

6. การพาไปดูงานโดยพหุทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้เห็นของจริง ช่วยให้เกิดความรู้ ความคิดและแนวคิดอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มด้วย

7. การโยกย้าย และการหมุนเวียนงาน (Rotation transfer)

การโยกย้าย และการหมุนเวียนงานของพนักงานจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่งเป็นการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น ตลอดจนเป็นการเตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตได้เป็นอย่างดี ปกติจะทำการสอนงานก่อนการหมุนเวียนงาน วิธีนี้นอกจากจะช่วยให้พนักงานทำงานได้หลากหลายแล้ว การฝึกอบรมแบบสลับเปลี่ยนกันนี้จะช่วยองค์การเมื่อพนักงานลา พักงาน ขาดงาน และลาออกจากงาน การหมุนเวียนงานเป็นประโยชน์

ในแง่การมีส่วนร่วมของผู้ได้รับการหมุนเวียนและเข้าใจถึงความสามารถหมุนเวียนงานกันได้ เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ได้กับงานทุกระดับขององค์กร และเหมาะกับการบริหาร ยุคโลกาภิวัตน์ที่เน้นศักยภาพส่วนบุคคลเป็นสำคัญ

8. การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน (Job manual)

เป็นวิธีการพัฒนารายบุคคล หรือการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างหนึ่ง เพราะเป็น เครื่องมือในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดว่างานในแต่ละขั้นตอนจะอย่างไร ใช้ความรู้อะไรบ้างที่จะทำงานได้ และมีเอกสารประกอบหรือแบบฟอร์มเช่นใด (दनัย เทียนพุด, 2540 : 41)

9. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (Academic information distribution)

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์กรให้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรหรือการจัดพิมพ์เอกสารสิ่งพิมพ์ทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น วิทยุทัศน์ จดหมายข่าว และวารสารความรู้ภายใน เป็นต้น ซึ่งเป็น รูปแบบการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์อีกรูปแบบหนึ่ง

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการอาจทำในรูปของห้องสมุด (Library service) อาจเป็นห้องสมุดรวมหรือห้องสมุดเฉพาะหน่วยงาน เพื่อความสะดวกในการใช้ศึกษาค้นคว้า การจัด ให้มีบริการห้องสมุดมีประโยชน์หลายประการ เช่น

1. ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ และเป็น ประโยชน์

2. เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งด้านสาระและบันเทิง

นอกจากนี้ ปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบราชการมากขึ้น ทั้งใน ด้านบริหาร บริการ วิชาการ แต่ปัญหาการใช้เทคโนโลยีของส่วนราชการมีอยู่ 3 เรื่อง คือ (รุ่ง แก้วแดง, 2540 : 330)

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

2. ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ และขาดความรู้

3. ด้านงบประมาณ

ดังนั้น เพื่อให้การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการค้นคว้าที่มี ประสิทธิภาพ ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะตามทันเครื่องมือทันสมัยใหม่ด้วย

10. การตั้งเป็นคณะกรรมการ (Committee)

เป็นการประชุมกลุ่มคนที่เป็นคณะกรรมการ เพื่อปรึกษาหารือกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นงานที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยบุคคลคนเดียว เพื่อช่วยกันวางแผน วางโครงการดำเนินงาน การศึกษาปัญหา การแก้ปัญหา การประเมินผล การควบคุมกำกับ การดำเนินงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่ง

11. การศึกษาต่อ (Further education)

การศึกษา (Education) หมายถึง การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคตหรือ การเปลี่ยนแปลงในความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต (คณัย เทียนพุด, 2540 : 31) การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นการริเริ่ม โดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน (Employee education) เช่น

11.1 การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน

11.2 การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ

11.3 การศึกษาต่อเนื่อง

12. การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Conference)

การประชุมเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นการประชุมที่สมาชิกไม่ควรเกิน 20 คน เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นในเรื่องที่ทุกคนมีความสนใจร่วมกัน สมาชิกจะต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจในเรื่องที่จะประชุมอภิปรายอย่างแท้จริงจึงเกิดประโยชน์และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะต้องจัดสถานที่ให้ผู้เข้าประชุมทุกคนสามารถมองเห็นหน้ากันได้ มีความใกล้ชิดกัน สามารถมองเห็นกระดาน หรือ โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างชัดเจน ผู้ดำเนินการอภิปรายควรเน้นที่ผู้ได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมประชุม มีความรู้ในเรื่องที่จะอภิปรายดีพอ มีความสามารถในการพูด ใช้เทคนิคต่างๆ ในการอภิปราย คอยแนะนำทางและควบคุมให้การประชุมดำเนินการไปน่านี่นรมย์ตลอดเวลา

13. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case study)

การศึกษาเฉพาะกรณีเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาเรื่องราวซึ่งได้รวบรวมขึ้นจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงแล้วพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ภายใต้อสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้กับกลุ่มเล็กๆ และสมาชิกจะต้องร่วมกันศึกษารายละเอียด และตัดสินใจ สรุปผลตามที่ได้รับมอบหมาย

จากกรณีศึกษานั้นเรื่องที่น่ามาศึกษา ต้องมีรายละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นจุดสำคัญของปัญหาและข้อมูลต่างๆ ที่จะใช้เป็นแนวทางในการพิจารณา ส่วนท้ายของเรื่องจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ใด ต้องการแค่ไหน ควรแจกแจงให้กับสมาชิกทุกคนล่วงหน้า เพื่อให้สมาชิกมีเวลาศึกษาวิเคราะห์เรื่องนั้นร่วมกันภายใต้คำแนะนำช่วยเหลือ

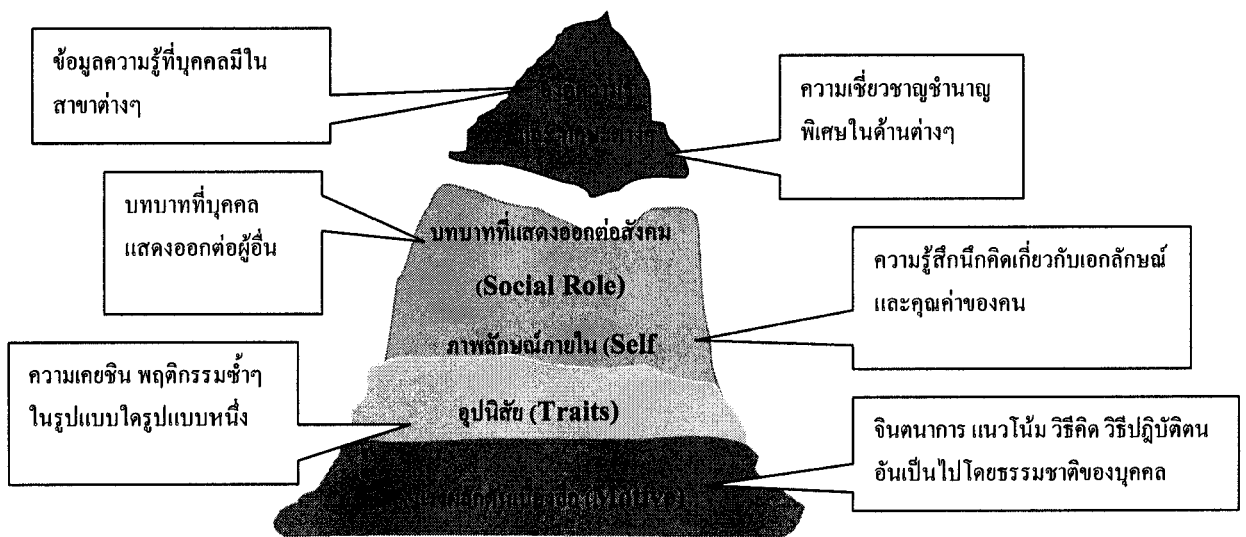
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร

3.1 ที่มาของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ

รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม (2548) ศึกษาเรื่อง “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ว่า ศาสตราจารย์ David C. McClland นักวิจัยของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร โดยเขาได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้มีการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจ

ข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด ซึ่งบทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than For Intelligence ของ McClland ได้รับความกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทำให้สมรรถนะเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจศึกษาต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน

3.2 การอธิบายสมรรถนะด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง



แผนภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับได้กับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาท ที่แสดงออก ต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และ คุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ของบุคคลนั้นๆ)

3.3 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณค่าของคนที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Roberts,1997) ซึ่งโดยทั่วไปบุคลากรควรมีสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร ความเป็นผู้นำการวิเคราะห์ สถานการณ์ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (Micolo, 1999)

3.4 ประเภทของสมรรถนะ (Competency)

ประเภทของสมรรถนะ (Competency) ที่บุคลากรทุกคนต้องมีแบ่งได้เป็น 3 ประเภท หลักๆ คือ

3.4.1 Core Competency คือ สมรรถนะที่ใช้ในทุกตำแหน่งงานเพื่อประกันว่าทุกคน มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน

3.4.2 Managerial Competency คือ สมรรถนะที่ใช้ในการบริหารงาน บริหารคนไปสู่ กลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนด

3.4.3 Functional Competency เป็นความชำนาญการในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ใน Job Description ซึ่งเป็นทักษะโดยตรงในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะความรู้ด้านบัญชี ด้านกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวได้จากการฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) หรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน (Job Rotation)

3.5 การประเมินสมรรถนะ

ระบบประเมินสมรรถนะเป็นกระบวนการเปรียบเทียบระดับความชำนาญการ ที่เป็นอยู่กับระดับที่ถือเป็นมาตรฐานของตำแหน่งงาน เพื่อกำหนดประเด็นและแนวทางการพัฒนา ตามลำดับความสำคัญต่อตำแหน่งงานและองค์การ

3.5.1 ระดับความชำนาญการ (Proficiency Level) คือ คำอธิบายการแสดงผลออกของ บุคลากรว่า สามารถทำอะไร ได้บ้าง และการแสดงผลออกในเรื่องเหล่านั้น คือ ความชำนาญการขั้นใด ซึ่งมีแนวทางกำหนดระดับความชำนาญการ ดังนี้

Level 1 ขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานกลางได้ โดยไม่บกพร่อง/อธิบายข้อความรู้พื้นฐานได้

Level 2 ขั้นลึกซึ้ง สามารถจับประเด็นสำคัญได้ มักได้แก่ สามารถอธิบายสาระสำคัญหรือระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จได้

Level 3 ขั้นประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์ มักได้แก่ สามารถประเมินทางเลือก เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์แวดล้อมที่หลากหลายได้

Level 4 ขั้นชำนาญการพิเศษ มักได้แก่ สามารถลงมือแก้ไขปัญหาสำคัญที่มีความซับซ้อนได้

Level 5 เป็นแบบอย่าง มักได้แก่ สามารถกำหนดแนวทางนโยบายในเชิงรุก อันเนื่องมาจากการมองเห็นอนาคตล่วงหน้า

3.5.2 มาตรฐานตำแหน่งงาน (Job-Competency Mapping) คือ การกำหนดระดับความชำนาญการของสมรรถนะประเภทต่างๆ ที่แต่ละตำแหน่งงานจำเป็นต้องมี ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จ 3 ประการ

ประการแรก ทำให้ทำงานตามหน้าที่ได้สำเร็จ

ประการที่สอง ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ประการที่สาม ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3.5.3 แนวทางการพัฒนา คือ แนวทางลดช่องว่างระหว่างระดับความชำนาญการที่เป็นอยู่ไปสู่มาตรฐานของตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาด้วยการอบรม การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา

3.6 โมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย (กรมการปกครอง,ม.ป.ป.)

สมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

3.6.1 สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

การบริหารที่ดี (Service Mind)

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

การมีจริยธรรม (Integrity)

การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

3.6.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน (Functional Competency)

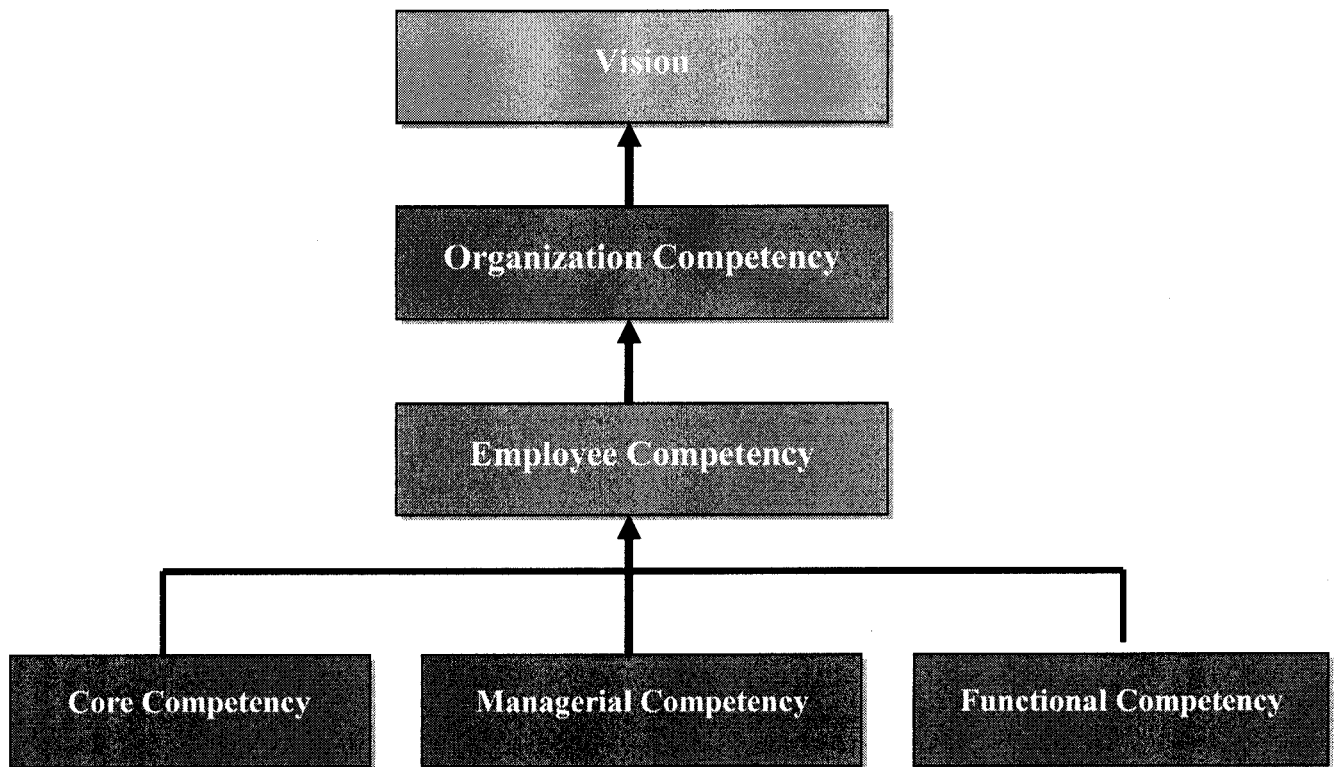
สมรรถนะประจำกลุ่ม คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่

ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) ซึ่งสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- การดำเนินการเชิงรุก (Pro activeness)
- ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- สภาวะผู้นำ (Leadership)
- สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- วิสัยทัศน์ (Visioning)
- การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- การควบคุมตนเอง (Self Control)
- การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

3.7 การประยุกต์ใช้หลักสมรรถนะ

3.7.1 การใช้หลักสมรรถนะมาพัฒนาบุคลากร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น ฝึกอบรม การมอบหมายงาน ฯลฯ ก่อนอื่นต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า แต่ละตำแหน่งมีขั้นตอนการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างไร และต้องกำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะที่องค์กรต้องการ รวมทั้งสุดท้ายต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย



ภาพที่ 2.3 สมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

3.7.2 นำหลักสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรต่างๆ ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แทบทุกกระบวนการ ที่สำคัญ คือ ต้องให้คนที่มีความสมรรถนะนั้นได้ทำงานตามสมรรถนะที่ตนเองหรือมีความสามารถ ได้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้เต็มขีดตามที่จะทำได้ ซึ่งสมรรถนะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายประการ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547)

3.7.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการนำหลักสมรรถนะเพื่อวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพ สมรรถนะตามที่ต้องการจะเป็น เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร

3.7.2.2 การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน

การนำสมรรถนะมาเป็นปัจจัยในการกำหนดค่าจ้าง

การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การจ่ายต้องคำนึงถึง การจ่ายตามตำแหน่ง บทบาทและการจ่ายตามสมรรถนะ เป็นการจ่ายตามสมรรถนะและศักยภาพของแต่ละคน คนที่มี ศักยภาพมากและได้ใช้สมรรถนะนั้นๆ ในการทำงานต่างๆ ให้องค์กรก็ควรได้รับค่าตอบแทนมาก

3.7.2.3 การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาภายในควรจะมีการวัดสมรรถนะของพนักงานที่จะได้รับการสรรหาว่ามีสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาหรือไม่

การคัดเลือกพนักงานใหม่ก็ควรที่เลือกพนักงานใหม่ให้สมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน

3.7.2.4 การฝึกอบรมและพัฒนา

การที่องค์กรได้มีการประเมินพนักงานจากสมรรถนะ โดยมีการวัด ในการคัดเลือกพนักงานใหม่หรือวัดกับพนักงานในองค์กรที่มีอยู่ เช่น การใช้ศูนย์ประเมิน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ Benchmark ที่พนักงานในตำแหน่งนั้นๆ ควรมีสมรรถนะใดบ้าง ซึ่งเรียกว่า เป็นการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) จะช่วยให้องค์กรทราบความต้องการ จำเป็น ในการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดีและออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาได้ตรงจุด

3.7.2.5 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง

การที่คนเข้ามาในองค์กรต้องการความเติบโตก้าวหน้าในสายงาน หากองค์กรมีการวางแผนเส้นทางอาชีพ องค์กรต้องวางแผนว่าในแต่ละเส้นทางมีคนแต่ละคนจะก้าวเดิน ไปในแต่ละขั้นตอนนี้ ตนเองต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะของแต่ละคน ให้เติบโตได้อย่างไร เช่นเดียวกับการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารต้องทราบว่าในแต่ละตำแหน่งที่จะมีการสืบทอดต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอะไรบ้าง อย่างไร

3.7.2.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 3 ส่วน คือ

การวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางแผนคนให้เหมาะกับงานและความสามารถที่มี

การ โค้ชและจัดการผลการปฏิบัติงาน หากคนที่ปฏิบัติงาน มีสมรรถนะไม่เพียงพอก็ต้องมีการพัฒนาให้คนมีสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานนั้นๆ ตามความเหมาะสม

การประเมินและการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาประกอบด้วยว่า คนๆ นั้นได้ทุ่มเทใช้สมรรถนะในการทำงานมากน้อยแค่ไหน

3.7.2.7 การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง

เนื่องจากองค์การต้องการใช้คนให้เหมาะกับงาน ดังนั้น หากทราบสมรรถนะของแต่ละคน และสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งได้ ก็ย่อมช่วยให้การโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม และรวมถึงการเลิกจ้างหากคนๆ นั้นไม่สามารถทำงานได้ และสมรรถนะนั้นๆ ไม่อาจพัฒนาได้แล้ว

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารียา ธีรธวัช (2541: 5) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาความต้องการและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โต้วอยู่ชะมอเตอร์ จังหวัดขอนแก่น โดยศึกษาความคิดเห็นจากพนักงานบริษัทแผนกต่างๆ ของบริษัท 4 สำนักงาน พบว่า ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง 3 ระดับแรก คือ ในแต่ละปีมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานบริษัท รองลงมาคือ บริษัท ในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและเหมาะสม และในแต่ละปีบริษัทมีการกำหนดแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันดับแรก พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจริงๆ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พนักงานต้องการมากที่สุด คือ ต้องการให้บริษัทมีการเผยแพร่ข่าวสารวิชาการ รองลงมาคือ การศึกษาดูงานเพิ่มเติม และความรู้ความสามารถ รองลงมาคือ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ในการทำงานและความรู้ใหม่ๆ ในธุรกิจรถยนต์ ส่วนความต้องการด้านปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด คือ ต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ รองลงมาคือ ต้องการให้มีงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการได้รับสนับสนุนการพัฒนาตนเองจากหัวหน้าหน่วยงาน ส่วนแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 อันดับแรกอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาต่อ

บุญเรือง พรหมสิทธิ์ (2540: 76) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ การกำหนดความต้องการจำเป็น การวางแผนพัฒนาครู กิจกรรมการพัฒนาครู และการประเมินผลการพัฒนาครู โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีการปฏิบัติตำแหน่งต่างกัน พบว่าแตกต่างกันเปรียบเทียบการพัฒนาครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่าไม่แตกต่างกัน ปัญหาในการพัฒนาครูโดยภาพรวมแล้วมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เปรียบเทียบปัญหาในการพัฒนาครูระหว่างผู้บริหารและครูพบว่าแตกต่างกัน พบว่ามีความแตกต่างกัน ความต้องการและข้อเสนอแนะในการพัฒนาครูพบว่าผู้บริหารและครูได้เสนอแนะความต้องการ ในการพัฒนาครูสามเรื่องแรก

ได้แก่ 1) ให้โรงเรียนเสริมสร้างขวัญกำลังใจสภาวะสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 2) ให้โรงเรียนมีการกำหนดแผนงาน โครงการตรงตามความต้องการของครู และ 3) ให้โรงเรียนจัดวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษมาให้ความรู้ แก่ครูเกษม หล้ากวนวัน (2539 : 35) ได้ศึกษาเรื่องสภาพปัญหาปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ ส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่ากิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการมากที่สุด คือ การฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ ปัญหาที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของนโยบายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการขาดแคลนงบประมาณ ความต้องการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา และเทคนิคในการปฏิบัติงาน

ศิริมา คชสังข์ (2545 : 60) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ในรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นพบว่า การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของญี่ปุ่น ผู้บริหารมีความเชื่อเป็นพื้นฐานว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยค้ำจุนในการบริหารธุรกิจของบริษัท การใช้ประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่จึงเป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนาธุรกิจ

โสรัจ จตุรทิศ (2543 : 65-66) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยด้านผลกระทบทางด้านบุคลากรกับพบว่า ในสถานประกอบการผู้ผลิตอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งของไทย ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลทุกแห่ง มีการจัดการฝึกอบรมพนักงาน ทั้งเป็นการจัดการภายในองค์กร ภายนอกองค์กร และส่งไปยังต่างประเทศ และยังพบอีกว่าสถานประกอบการมีการเตรียมพนักงานเพื่อรองรับสำหรับการแข่งขันในเวทีการค้าโลก เช่นการฝึกอบรมที่เน้นทางภาษาอังกฤษ และการเพิ่มความรู้ทักษะในการทำงาน เป็นที่น่าสังเกตว่าบริษัทของชาติตะวันตกและของญี่ปุ่น เน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมากทุกรูปแบบทุกระดับ ซึ่งแตกต่างกับสถานประกอบการของไทยที่ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาฝึกอบรมน้อยกว่า

สถาพร จารุภา (2543 : 72-74) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการแรงงานในภาวะวิกฤติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ พบว่า สถานประกอบการอุตสาหกรรมรถยนต์มีการปรับลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อปรับขนาดขององค์กรให้เล็กลงและให้สามารถทนต่อสภาพของวิกฤติเศรษฐกิจได้เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณการสั่งซื้อสินค้าของตลาดและยังมีข้อเสนอแนะว่าแนวทางในการจัดการแรงงานในภาวะวิกฤติ ในด้านพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพเพื่อองค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

วริฎฐา กัลป์ยาสิริ (2544 : 70-72) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ : กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศนั้นมีนโยบายหรือแนวคิดการจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความลงตัวกันระหว่างคุณสมบัติของบุคลากรกับความต้องการของบุคลากรและตระหนักในนโยบายหรือแนวคิดการจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความลงตัวกันระหว่างคุณสมบัติของบุคลากรกับความต้องการของบุคลากรและตระหนักในนโยบายหรือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและผู้บริหารขององค์กร โดยได้สรุปประเด็นที่สำคัญไว้ 5 ประเด็นคือ

1. องค์กรได้จัดสรรงบประมาณไว้อย่างเพียงพอกับการดำเนินงานไว้ทุกๆ ด้านรวมทั้งระบบการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการให้กับพนักงาน

2. องค์กรทั้งสองแห่งได้วางระบบการบริหาร การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นอย่างดีเพื่อเป็นกรอบ เป็นแนวทางปฏิบัติหรือเป็นมาตรฐานขององค์กร คือ

2.1 นโยบายการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ชัดเจน

2.2 นโยบายการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายขององค์กรประกอบด้วยผู้บริหารทุกฝ่ายมีส่วนร่วมดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2.3 ระบบหรือรูปแบบการบริหารงานทั้งสององค์กร เป็นลักษณะที่ประยุกต์ให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย กล่าวคือ เน้นความเป็นกันเอง เกิดบรรยากาศของความอบอุ่น ไม่มีการแบ่งชั้นตามระดับตำแหน่ง

3. เมื่อการจัดวางบรรทัดฐานทางสังคมขององค์กรแล้ว ส่งผลให้พนักงานสามารถดำเนินการอย่างกระตือรือร้นและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร (Retention plan) คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชื่อมโยงเข้ากับระบบการสร้างและรักษาแรงจูงใจ ความพึงพอใจให้กับพนักงานเพื่อป้องกันการลาออกของพนักงาน

5. การจัดระบบคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี เช่น การได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานในปัจจุบัน มีความเป็นอยู่ที่ดี (Well - being) สภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาด ปลอดภัยต่อสุขภาพและความมั่นคงในอาชีพ

กิตติ นันทาภินันท์ (2543 : 82) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการวางแผนการจัดทำสายอาชีพของพนักงานระดับกลาง พบว่า ความต้องการขององค์กรที่จะให้มีการเติบโตก้าวหน้าใน

การดำเนินธุรกิจตามกระแสของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยสภาพในปัจจุบัน การลาออกของพนักงานอยู่ในอัตราที่สูงจนทำให้องค์กรตื่นคนและเตรียมตัว พร้อมทั้งใช้แนวทางการบริหารงานในเชิงการป้องกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์กรได้อาศัยวิธีการหรือแนวทางการจัดทำสายอาชีพเข้ามาใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นที่การพัฒนาบุคลากรหรือพนักงานเฉพาะบางตำแหน่ง โดยเฉพาะเน้นที่พนักงานระดับกลาง ซึ่งถือว่ามีความสำคัญมากกลุ่มหนึ่ง เพราะเป็นกลุ่มพนักงานที่จะต้องนำแผนหรือนโยบายจากระดับสูงขององค์กรมาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

อัญชลี พรายรัตน์ (2543 : 116) ทำการวิจัยเรื่อง การเตรียมการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร กรณีศึกษา : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย จากการศึกษาพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะเข้าใจการวางแผนการพัฒนาสายงานเป็นการจัดเตรียมสำหรับการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเข้าใจว่าการวางแผนการพัฒนาสายงานเป็นการลงทุนระยะยาวและเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในแต่ละระดับได้มีการพัฒนาให้มีความพร้อมที่จะรองรับตำแหน่งที่จะมีในอนาคต การพัฒนาสายงานจะมีส่วนสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เพราะจะได้ทราบโอกาสความก้าวหน้าของตนในองค์กร และมั่นใจว่าการวางแผนการพัฒนาสายงานจะช่วยลดอัตราการลาออกหรือการโอนย้าย

พนม วจนสุนทร (2541 : 101) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล พบว่าการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามแนวความคิดสมัยใหม่ ที่ว่าการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง 4 ฝ่าย คือ ผู้เข้าอบรม, องค์กร, ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านฝึกอบรม โดยผู้รับผิดชอบทั้ง 4 ฝ่ายนี้ จะทำให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำเร็จได้ ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการอบรม โดยจะมีบทบาทอยู่ 3 ระยะของการฝึกอบรม คือ

1.1 ระยะก่อนการฝึกอบรม โดยเป็นบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อทัศนคติความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความคาดหวังก่อนการอบรม

1.2 ระยะระหว่างการฝึกอบรม เป็นระยะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะนำเอาความรู้ไปใช้งานให้เกิดผลสำเร็จแต่ก็ขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ด้วย

1.3 ระยะภายหลังการฝึกอบรม เป็นระยะที่ผู้ผ่านการอบรม จะนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการทำงาน แต่ก็ยังต้องมีองค์ประกอบที่ประกอบไปด้วย คือ การสนับสนุนของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นโยบายและเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ในการทำงาน

2. องค์การ คือ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการพัฒนาและฝึกอบรม โดยจะประสบความสำเร็จได้ ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถแปลไปสู่กลยุทธ์ เป้าหมาย และดัชนีวัดผลงานที่เป็นรูปธรรม

2.2 กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องหรือรองรับกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

2.3 สนับสนุนทางด้านงบประมาณ ความสนใจ และให้คุณค่าในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.4 การวัดผลความสำเร็จเชิงธุรกิจด้วยปัจจัยด้านการเรียนรู้ หรือการเติบโตขององค์การภายใต้ปรัชญา องค์การอัจฉริยะ

2.5 ระบบรางวัลและการจูงใจ การให้คุณค่าของทีมงานที่สร้างการเรียนรู้มากกว่าความพยายามการสร้างผลงานของแต่ละบุคคล

3. ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม การพัฒนาและฝึกอบรมทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างมาก คือ

3.1 ก่อนการฝึกอบรมต้องมีการชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรม

3.2 ระยะเวลาการฝึกอบรมต้องเอาความสนใจในการฝึกอบรม ติดตามรับทราบความก้าวหน้าในการฝึกอบรม

3.3 ระยะเวลาหลังการฝึกอบรมจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงทดลอง หรือเสนอความคิดเห็น ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม

4. หน่วยงานด้านพัฒนาคน คือ หน่วยงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีกำหนดเป็นระยะ คือ

4.1 ก่อนการอบรม เป็นเรื่องของวิชาการและอำนวยความสะดวก เช่น การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การเขียนโครงการ การเลือกวิทยากร เป็นต้น

4.2 ระหว่างการอบรม วิทยากรมีความสำคัญมากที่จะต้องมีการนำเสนอที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่กำหนด สื่อการสอนและอุปกรณ์ต่างๆ

4.3 ระยะเวลาหลังการอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา หรือนำไปใช้ต่อไป

ปิยะมาศ เอมลีนบัง (2541 : 47) ทำการศึกษาการวิจัย เรื่อง การบริหารการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ กรณีศึกษา บริษัท สอนดาร์คาร์สต์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ในช่วงของภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานทรัพยากร

มนุษย์ เช่น การลดการจ้าง สวัสดิการต่างๆ องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวในทุกด้าน ทั้งนี้เพื่อให้ องค์กรสามารถอยู่ได้ โดยยังคงรักษาสภาพการจ้างงานไว้ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับ พนักงานและยังให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมถึงการเพิ่มศักยภาพของพนักงานโดยการสร้างความชำนาญ ความรอบรู้ในการทำงาน เช่น การหมุนเวียนงาน การเสนอแนะ ระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การพัฒนาพนักงานในด้านทักษะและยังเพิ่มเติมความรอบรู้ให้ทันต่อโลก ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ : กรณีศึกษาระบบบัญชีกลาง
วิธีการวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิเคราะห์เอกสารข้อมูล
ทฤษฎี โดยมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิเคราะห์
เอกสารข้อมูลทฤษฎีจากเอกสารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง เอกสาร
งานวิจัย และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารประกอบการสัมมนา ตำราทางวิชาการ วารสาร
สื่อสิ่งพิมพ์ และเว็บไซต์

2. หลักการพิจารณาคุณสมบัติของข้อมูลทฤษฎี

การจัดเก็บข้อมูลจำเป็นต้องมีความพยายามและตั้งใจดำเนินการ ซึ่งข้อมูลที่ดีจะต้องมี
คุณสมบัติขั้นพื้นฐาน ดังนี้

2.1 แหล่งที่มาของข้อมูลต้องมีความน่าเชื่อถือจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับ เช่น
จากหน่วยงานภายในของกรมบัญชีกลาง หน่วยงานราชการ และสถาบันอุดมศึกษา หากมีการใช้ข้อมูล
ที่ขาดความน่าเชื่อถือจะเกิดผลเสียอย่างมากในการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งเป็นเหตุให้การตัดสินใจ
ของผู้บริหารขาดความแม่นยำ และอาจมีโอกาสมิพลาดได้ ดังนั้น การเลือกข้อมูลต้องพิจารณา
กรรมวิธีการดำเนินงานศึกษาของข้อมูลนั้นๆ

2.2 ข้อมูลต้องมีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

2.3 ข้อมูลต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง

3. ข้อมูลทฤษฎีที่นำมาประกอบการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ของกรมบัญชีกลาง ข้อมูลที่นำมาใช้ คือ ข้อมูลที่ได้จากแนวคิด/ทฤษฎี และงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากเอกสาร เรื่อง แนวทางการจัดทำแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพ
ของกรมบัญชีกลาง แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 แผนแม่บทการปฏิรูป

ระบบราชการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ พ.ศ. 2551 และแผนพัฒนาองค์กรของกรมบัญชีกลาง

3.2 เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมบัญชีกลาง ข้อมูลที่นำมาใช้ คือ ข้อมูลที่ได้จากแนวคิด/ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากเอกสาร เรื่อง มาตรฐานสมรรถนะของข้าราชการกรมบัญชีกลาง ของกองพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปี 2549

3.3 เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ของกรมบัญชีกลาง ข้อมูลที่นำมาใช้ คือ ข้อมูลที่ได้จากแนวคิด/ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากเอกสาร เรื่อง แนวทางการจัดทำแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพของกรมบัญชีกลาง แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ พ.ศ. 2551 และแผนพัฒนาองค์กรของกรมบัญชีกลาง

3.4 เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง ข้อมูลที่นำมาใช้ คือ ข้อมูลที่ได้จากแนวคิด/ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากเอกสาร เรื่อง แผนพัฒนาบุคลากรกรมบัญชีกลาง ปี 2550 และ ปี 2551

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดแบ่งกลุ่มข้อมูล ข้อมูลที่เก็บจะต้องมีการแบ่งแยกกลุ่มตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อเตรียมไว้สำหรับการใช้งาน เพื่อความสะดวกในการค้นหา

4.2 การจัดเรียงข้อมูล เมื่อจัดแบ่งกลุ่มเป็นแฟ้มแล้ว จึงทำการจัดเรียงข้อมูลตามลำดับ เพื่อให้เรียกใช้งานได้ง่ายประหยัดเวลา

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความและรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกันมาเขียนเป็นรายงานวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ กรณีศึกษาระบบบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ในบทที่ 4 นี้ ผู้ศึกษาทำการศึกษาและรายงานผลการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของระบบบัญชีกลางได้จัดทำไว้แล้ว โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ ศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน จุดแข็งและจุดอ่อน โดยใช้ SWOT Analysis การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบบัญชีกลางจากเอกสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ศึกษาและวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ของระบบบัญชีกลาง และศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของระบบบัญชีกลาง ซึ่งในบทที่ 4 นี้จะแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีที่จัดทำไว้แล้วของระบบบัญชีกลางออกเป็น 4 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของระบบบัญชีกลาง

ตอนที่ 2 สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่กรมบัญชีกลางได้นำมาปฏิบัติ

ตอนที่ 3 กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ตามที่กรมบัญชีกลางได้กำหนดไว้

ตอนที่ 4 ผลศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

ตอนที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมบัญชีกลาง

สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง(แนวทางการ
จัดทำแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพของกรมบัญชีกลาง, ม.ป.ป.)

1. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 มุ่งเน้นทุนทางเศรษฐกิจที่มี
การขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพ โครงสร้างการผลิตเพิ่มคุณค่าจากฐานความรู้ การพัฒนาปัจจัย
สนับสนุน โครงสร้างเศรษฐกิจและการลงทุน การสร้าง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และโลจิสติกส์
การบริหารองค์ความรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ
ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวให้เกิดการพัฒนาองค์การ
จัดระบบงาน และบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10
ดังกล่าว

นอกจากนี้ ผลกระทบของสภาวะเศรษฐกิจที่มีการชะลอตัว อันเนื่องมาจากปัญหา
การเมืองภายในประเทศ แม้ว่า จะได้จัดให้มีการเลือกตั้งภายในประเทศ และพรรคพลังประชาชน
นำโดย ฯพณฯสมัตร สุนทรเวช ได้เป็นนายกรัฐมนตรี แล้วก็ตาม แต่เนื่องจากเศรษฐกิจของโลก
ชะลอตัวจากปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศอเมริกา ซึ่งเป็นปัญหาหนี้ทางด้านอสังหาริมทรัพย์
ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศอื่นๆ ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัว
ให้เกิดการพัฒนาองค์การและบุคลากรให้สามารถดำรงอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

ประกอบกับปัญหาราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นและราคาสินค้าที่จำเป็นต่อการบริโภค
มีราคาเพิ่มขึ้นด้วย ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องหาแนวทางในการบริหารองค์การและ
คนในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาทักษะ ความรู้ความชำนาญที่จำเป็นด้านต่างๆ เพื่อให้เกิด
การใช้ทรัพยากรที่มีค่าอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

ซึ่งจากงานวิจัยของ สุกเขตต์ วิเชียรศรี (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของสถานประกอบการอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า
การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของสถานประกอบการอุตสาหกรรม
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยพิจารณาจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง

และขนาดใหญ่ และพิจารณาจำแนกตามสัญชาติของผู้ประกอบการทั้งผู้เป็นเจ้าของสถานประกอบการชาวไทย กิจการร่วมทุน และชาวต่างชาติ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออก จำนวน 270 คน การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ร้อยละ ผลการวิจัยพบว่าสถานประกอบการส่วนมากมีวิธีดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในช่วงของภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม โดยจัดภายในสถานประกอบการ สำหรับวิทยากรผู้สอนมาจากองค์การภายนอก ทั้งนี้ เป็นการปรับตัวของสถานประกอบการในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกับภาวะทางเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับหลักสูตรในการพัฒนาที่เน้นไปทางการพัฒนาโครงสร้างทั้งองค์การ และระบบการทำงาน เพื่อตอบสนองกระบวนการในการปรับตัวสำหรับการแข่งขันในทางธุรกิจ และการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงาน ส่วนผลกระทบจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่มีต่อการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือปัญหาด้านการจ้างแรงงาน อัตราการเข้า-ออกของแรงงานมีสูง และงบประมาณ ด้านข้อจำกัดของระยะเวลาในการพัฒนา ส่วนมากถูกกำหนดให้จัดในช่วงของ วัน และเวลาทำงานปกติ ซึ่งยากต่อการจัดสรรบุคลากรมาเข้ารับการพัฒนา เพราะความไม่พร้อมของแต่ละหน่วยงาน แนวทางในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ ควรจัดในทุกระดับบุคลากร เพราะบุคลากรทุกคนในองค์การถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะสามารถขับเคลื่อนให้องค์การดำเนินกิจการก้าวไปข้างหน้าได้

ดังนั้น ในภาวะที่เศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อประเทศนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างมาก

2. สภาพแวดล้อมด้านสังคม

การพัฒนาสังคมของประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 เน้นการพัฒนาศักยภาพคนในทุกมิติทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยเสริมสร้างสุขภาวะให้มีภูมิคุ้มกันพร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลง และไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ มีจิตสำนึกเรื่องศีลธรรม มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด คนเป็นกลไกทำให้เกิดงาน สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป มนุษย์ต้องทำงานมากขึ้นและต้องใช้ความพยายามที่จะทำงานให้ดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่องค์การต้องมุ่งมั่นในการเสริมสร้างและพัฒนา

องค์ความรู้ที่เข้ากันได้กับกระแสโลก บุคลากรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การมีทักษะในการพัฒนาตนเอง เรียนรู้การปรับตัว และการดำรงตนเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของสังคมไทย และสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ในปัจจุบันและอนาคต (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป.)

3. สภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและการเมือง

3.1 ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานราชการ ที่จำเป็นต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับแผนนโยบายของประเทศ ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับแนวนโยบายรัฐบาลของคณะรัฐมนตรี (พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์) แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2549 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ ที่ 1 การบริหารเศรษฐกิจที่ยั่งยืน โดยมีเป้าประสงค์เพื่อการมีเสถียรภาพ การคลังและการเงิน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ ที่ 2 การพัฒนาสังคมอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อสนับสนุน ให้เศรษฐกิจฐานราก และประชาชนมีรายได้ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ยุทธศาสตร์ ที่ 3 การปรับระบบบริหารจัดการกระทรวงการคลัง และเพิ่มประสิทธิภาพ ความทันสมัย ความโปร่งใสในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กระทรวงการคลังเป็นองค์กรหลัก แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเป็นที่ยอมรับด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร และเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การให้บริการ ลดการทุจริตคอร์รัปชัน เพิ่มการใช้ บริการระบบ IT แทนกำลังคน

3.2 กรอบการบริหารราชการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10

กรอบการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลนั้น ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 กำหนดให้ส่วนราชการมีขนาดที่เหมาะสม มีการดำเนินงานที่คุ้มค่า ลดกำลังคนในภาคราชการให้ได้ ร้อยละ 10 ในปี พ.ศ. 2554 ทำให้กรมบัญชีกลางต้องปรับโครงสร้างองค์การ และรูปแบบการทำงาน ความรับผิดชอบของบุคลากรและวางแผนการพัฒนาคอนอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ

แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ มุ่งสู่การปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบทบาท ภารกิจ ขนาดและวิธีการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยเน้นการทำงานที่ยึดผลผลิตเป็นหลัก มีการวัดผลผลิต ผลลัพธ์ และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม มีการกระจายความรับผิดชอบให้หน่วยงานภาครัฐบริหารจัดการ มีความโปร่งใส และปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว โดยการปฏิรูปดังกล่าวจะครอบคลุมงานใน 5 ด้าน คือ

1. การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของรัฐ
2. การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์
3. การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
4. การปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การปรับเปลี่ยนดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภารกิจของกรมบัญชีกลางเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะแผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และพัสดุที่มุ่งเน้นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ ความคุ้มค่าการใช้เงินและกระจายความรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณแก่ส่วนราชการ เพื่อให้มีอิสระและคล่องตัว ทำให้กรมบัญชีกลางในฐานะหน่วยงานกลางที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานด้าน การรับ-จ่ายเงินและบัญชีของแผ่นดิน ต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้สอดคล้องกับแนวการปฏิรูปดังกล่าว

3.4 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

สาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 นั้น ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) การปรับเปลี่ยนจากระบบเดิมเป็นระบบแท่ง ทำให้มีการแบ่งแยกพนักงานทางด้านความรู้ความสามารถออกจากกัน ได้ชัดเจน นำไปสู่การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับค่าตอบแทนในสายอาชีพเดียวกันในภาคเอกชน มีการตั้งคณะกรรมการเป็นหลักประกันในการให้ความยุติธรรมแก่ข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ มีการจัดตั้งสภาพข้าราชการพลเรือน เพื่อเป็นองค์การที่เป็นตัวแทนในการพิทักษ์ผลประโยชน์ของข้าราชการ ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงาน

3.5 นโยบายรัฐบาลในการปรับปรุงการบริหารราชการส่วนภูมิภาค

ผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด (เช่นเดียวกับกรุงเทพมหานคร) เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด และใช้การบริหารแบบบูรณาการ โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นต้นไป ซึ่งในส่วนของกรมบัญชีกลางได้สนับสนุนการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัด CEO โดยมอบนโยบายและเพิ่มบทบาทการบริหารงานระดับภูมิภาคด้วยการให้คลังจังหวัดทำหน้าที่ CFO สนับสนุนงานผู้ว่าราชการจังหวัดในด้านการบริหารการเงิน

3.6 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อันเนื่องมาจาก การปฏิวัติของคณะปฏิรูปการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ เป็นประมุข (ครป.) เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2549 ภายหลังได้มีการจัดตั้งรัฐบาลโดยการนำของ ฯพณฯ พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ และการจัดตั้ง

รัฐบาลใหม่ภายหลังการเลือกตั้ง โดยการนำของ ฯพณฯ สมัคร สุนทรเวช ล้วนเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญกับกรมบัญชีกลาง เนื่องจากรัฐบาล ของ ฯพณฯ สมัคร สุนทรเวช อาจจะมีแนวโน้มนโยบายเดิมสมัยรัฐบาล ฯพณฯ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร กลับมาบริหารประเทศ และความไม่มั่นคงทางการเมืองอาจจะกลับมาทำให้เกิดความไม่สงบของประเทศต่อไป

4. สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้อย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านการเก็บข้อมูลฐานข้อมูล การนำประโยชน์ของฐานข้อมูลมาใช้ให้ทันต่อสถานการณ์ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประมวลผล และเก็บข้อมูล โดยหน่วยงานของรัฐนำระบบ GFMS (Government Financial Management Information System) เป็นระบบฐานข้อมูลทางการเงินของรัฐบาล ที่สามารถเชื่อมโยง ระบบการเบิกจ่ายเงินเดือน เช่น กรมบัญชีกลางจำเป็นต้องปรับนำเทคโนโลยีนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อที่จะเป็นองค์การที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐให้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการเชื่อมต่อกันขององค์กรต่างๆ อย่างไร้พรมแดน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาททำให้เกิดการพัฒนาคนเพื่อรองรับเทคโนโลยีรวมทั้งระบบการสื่อสาร จากคำบรรยายของ เสาวลักษณ์ สุวิรัช (2550) คนไทยเข้าถึงบริการสารสนเทศน้อย มีคอมพิวเตอร์เพียง 1.4 เครื่องต่อประชากร 100 คน ด้านงบประมาณการวิจัยและการพัฒนาประเทศไทยไม่ประสบความสำเร็จในการวิจัย การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำให้เกิดปัญหาในการก้าวไปสู่สังคมเศรษฐกิจที่ใช้ฐานความรู้ เพราะประเทศไทยจัดสรรงบประมาณการวิจัยและการพัฒนาเพียง 0.26 % ของ GDP ในขณะที่สหรัฐฯ ใช้งบประมาณด้านนี้ 4 % ของ GDP

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

1. จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 มุ่งเน้นทุนทางเศรษฐกิจ ที่มีการขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพ โครงสร้างการผลิตเพิ่มคุณค่าจากฐานความรู้ การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนโครงสร้างเศรษฐกิจและการลงทุน การสร้าง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และโลจิสติกส์ การบริหารองค์ความรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทำให้้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวให้เกิดการพัฒนาองค์การ จัดระบบงาน และบุคลากร

2. การพัฒนาสังคมของประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 เน้นการพัฒนาศักยภาพคนในทุกมิติทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยเสริมสร้างสุขภาพให้

ภูมิคุ้มกันพร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงและไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ มีจิตสำนึกเรื่องศีลธรรม มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ถือเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องมุ่งมั่นในการเสริมสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่เข้ากันได้กับกระแสโลก บุคลากรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ด้านการจัดการ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การ มีทักษะในการพัฒนาตนเอง เรียนรู้การปรับตัว และการดำรงตนเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของสังคมไทย และสอดคล้องกับความต้องการของประเทศในปัจจุบันและอนาคต

3. กรอบการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลนั้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 กำหนดให้ส่วนราชการมีขนาดที่เหมาะสม มีการดำเนินงานที่คุ้มค่า ลดกำลังคนในภาคราชการให้ได้ ร้อยละ 10 ในปี 2554 ทำให้กรมบัญชีกลางต้องปรับโครงสร้าง องค์กร และรูปแบบการทำงาน ความรับผิดชอบของบุคลากรและวางแผนการพัฒนาด้านอย่างมีประสิทธิภาพ

4. แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ มุ่งสู่การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบทบาท ภารกิจ ขนาดและวิธีการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยเน้นการทำงานที่ยึดผลผลิตเป็นหลัก มีการวัดผลผลิต ผลลัพธ์ และค่าใช้จ่าย อย่างเป็นรูปธรรม มีการกระจายความรับผิดชอบให้หน่วยงานภาครัฐบริหารจัดการ มีความโปร่งใส และปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว

5. ปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้อย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านการเก็บข้อมูล ฐานข้อมูล การนำประโยชน์ของฐานข้อมูลมาใช้ให้ทันต่อสถานการณ์ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประมวลผล และเก็บข้อมูล โดยหน่วยงานของรัฐ การนำระบบ GFMS (Government Financial Management Information System) เป็นระบบฐานข้อมูลทางการเงินของรัฐบาล ที่สามารถ เชื่อมโยง ระบบการเบิกจ่ายเงินเดือน เช่น กรมบัญชีกลางจำเป็นต้องปรับนำเทคโนโลยีนี้มาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด เพื่อที่จะเป็นองค์กรที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐให้สามารถ ขยับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง (แนวทางการจัดทำแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพของกรมบัญชีกลาง, ม.ป.ป.)

1. กรมบัญชีกลางในฐานะหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินแผ่นดินของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการออกกฎหมายและระเบียบข้อบังคับการคลังและการบัญชี ให้หน่วยงานภาครัฐถือปฏิบัติ ซึ่งแต่ละหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายในบางเรื่อง ได้มีการพัฒนางานให้มีความเหมาะสมและรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น กรมบัญชีกลางซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการดูแลทางด้านคลังและการบัญชีจะต้องรับมา

ดำเนินการหาแนวทางและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมต่อไป

2. กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานที่ดูแลและรับผิดชอบทางด้านการคลังและการบัญชี ซึ่งงานในปัจจุบันที่จะต้องกำกับดูแลหน่วยงานภาครัฐให้ปฏิบัติตามกฎและระเบียบ เพื่อรักษาวินัยทางการคลังและกรมยังมีนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลหลายเรื่องนอกเหนือจากแผนที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้

3. ความไม่เป็นปัจจุบันและไม่เป็นมาตรฐานของข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจการคลัง จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (แผนพัฒนาองค์การกรมบัญชีกลาง, ม.ป.ป.)

4. การยอมรับจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด (แผนพัฒนาองค์การกรมบัญชีกลาง, ม.ป.ป.)

ตารางที่ 4.1 สรุปการวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค ของกรมบัญชีกลาง

การวิเคราะห์โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก ของกรมบัญชีกลาง (Opportunities)	การวิเคราะห์อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ของกรมบัญชีกลาง (Threats)
<p>1. จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 มุ่งเน้นทุนทางเศรษฐกิจ ที่มีการขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพ โครงสร้างการผลิตเพิ่มคุณค่าจากฐานความรู้ การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนโครงสร้างเศรษฐกิจและการลงทุน การสร้าง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ โลจิสติกส์ การบริหารองค์ความรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การปรับปรุงกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวให้เกิดการพัฒนาองค์การ จัดระบบงาน และบุคลากร</p> <p>2. การพัฒนาสังคมของประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 เน้นการพัฒนาศักยภาพคน ในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยเสริมสร้าง</p>	<p>1. กรมบัญชีกลางในฐานะหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินแผ่นดินของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการออกกฎหมายและระเบียบข้อบังคับการคลังและการบัญชีให้หน่วยงานภาครัฐถือปฏิบัติ ซึ่งแต่ละหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายในบางเรื่องได้มีการพัฒนางานให้มีความเหมาะสมและรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นกรมบัญชีกลางซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการดูแลทางด้านการคลังและการบัญชีจะต้องรับมติดำเนินการหาแนวทางและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมต่อไป</p> <p>2. กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานที่ดูแลและรับผิดชอบทางด้านการคลังและการบัญชี ซึ่งงานในปัจจุบันที่จะต้องกำกับดูแลหน่วยงานภาครัฐให้ปฏิบัติตามกฎและระเบียบ เพื่อรักษาวินัยทาง</p>

การวิเคราะห์โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก ของกรมบัญชีกลาง (Opportunities)	การวิเคราะห์อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ของกรมบัญชีกลาง (Threats)
<p>สุขภาวะให้มิภูมิคุ้มกันพร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลง และไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ มีจิตสำนึกเรื่องศีลธรรม มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ถือเป็นเรื่องสำคัญที่องค์การต้องมุ่งมั่นในการเสริมสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่เข้ากันได้กับกระแสโลก บุคลากรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ด้านการจัดการ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การ มีทักษะในการพัฒนาตนเอง เรียนรู้การปรับตัว และการดำรงตนเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของสังคมไทย และสอดคล้องกับความต้องการของประเทศในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>3.กรอบการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลนั้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 กำหนดให้ส่วนราชการมีขนาดที่เหมาะสม มีการดำเนินงานที่คุ้มค่า ลดกำลังคนในภาคราชการให้ได้ร้อยละ 10 ในปี 2554 ทำให้กรมบัญชีกลางต้องปรับโครงสร้างองค์การและรูปแบบการทำงาน ความรับผิดชอบของบุคลากรและวางแผนการพัฒนาคอนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4.แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ มุ่งสู่การปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบทบาท ภารกิจ ขนาดและวิธีการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยเน้นการทำงานที่ยึดผลผลิตเป็นหลัก มีการวัดผลผลิต ผลลัพธ์ และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม มีการกระจายความรับผิดชอบให้</p>	<p>การคลังและกรมยังมีนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลหลายเรื่องนอกเหนือจากแผนที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้</p> <p>3.ความไม่เป็นปัจจุบันและไม่เป็นมาตรฐานของข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจการคลังจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>4. การยอมรับจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด</p>

การวิเคราะห์โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก ของกรมบัญชีกลาง (Opportunities)	การวิเคราะห์อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ของกรมบัญชีกลาง (Threats)
<p>หน่วยงานภาครัฐบริหารจัดการ มีความโปร่งใส และปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว</p> <p>5. ปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้อย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านการเก็บข้อมูล ฐานข้อมูล การนำประโยชน์ของฐานข้อมูลมาใช้ ให้ทันต่อสถานการณ์ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประมวลผล และเก็บข้อมูล โดยหน่วยงานของรัฐ การนำระบบ GFMS (Government Financial Management Information System) เป็นระบบฐานข้อมูล ทางด้านการเงินของรัฐบาลที่สามารถเชื่อมโยง ระบบการเบิกจ่ายเงินเดือน เช่น กรมบัญชีกลาง จำเป็นต้องปรับนำเทคโนโลยีนี้มาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด เพื่อที่จะเป็นองค์กรที่สามารถ สนับสนุนการดำเนินงานของรัฐให้สามารถ ขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	

สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายในของแต่ละองค์กร ต่างมีความแตกต่างกันไป เพื่อมุ่งหาแนวทาง วิธีการที่จะบริหารองค์กรให้ได้รับประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)

วิสัยทัศน์ของกรมบัญชีกลาง (แผนพัฒนาองค์กรกรมบัญชีกลาง, ม.ป.ป.)

“เป็นองค์กรนำในการบริหารการเงินภาครัฐ และสนับสนุนการบริหารเศรษฐกิจ การเงินการคลังของจังหวัด”

พันธกิจของกรมบัญชีกลาง (แผนพัฒนาองค์การกรมบัญชีกลาง, ม.ป.ป.)

1. กำหนดมาตรฐานหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติด้านการคลังและการบัญชี การตรวจสอบภายในและการพัสดุภาครัฐให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ
2. บริหารเงินสดภาครัฐและการบัญชีภาครัฐให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
3. สนับสนุนการบริหารเศรษฐกิจการคลังในส่วนภูมิภาค
4. เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศทางการคลัง
5. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐทางการเงิน การคลัง การบัญชี การตรวจสอบภายใน และการพัสดุภาครัฐ

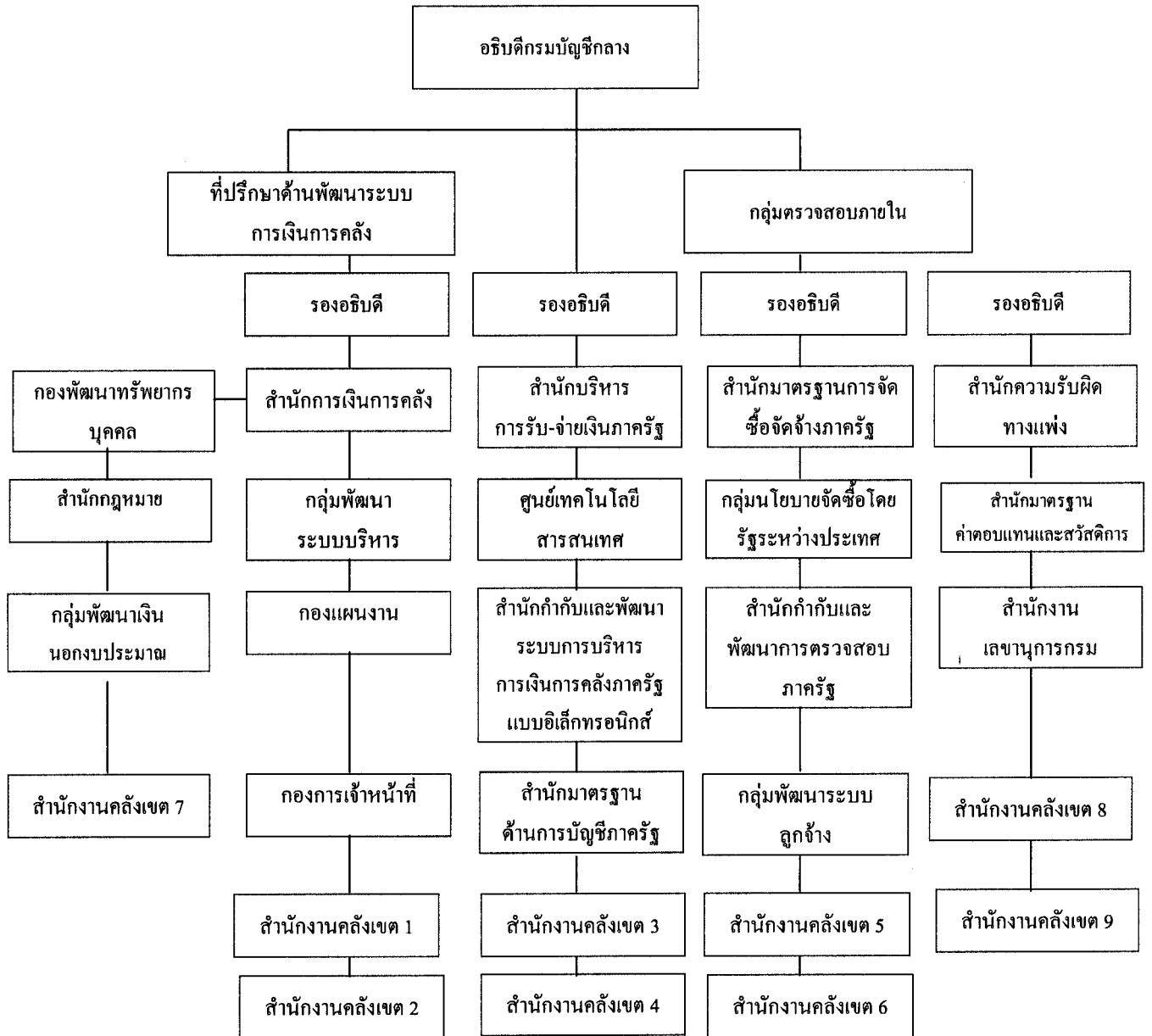
โดยในส่วนของราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้ใช้กลไกของกรมบัญชีกลางพัฒนาบทบาทและภารกิจของสำนักงานคลังจังหวัด เป็นศูนย์ข้อมูล (Information Center) พร้อมกับพัฒนาบทบาทของคลังจังหวัดให้เป็น Chief Financial Officer (CFO) ของผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อสนับสนุนให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (Gross Provincial Product : GPP) เพิ่มขึ้น อันจะส่งผลให้เศรษฐกิจไทยโดยรวมขยายตัวเพิ่มขึ้นด้วย

เป้าหมายในการบริการ (แผนพัฒนาองค์การกรมบัญชีกลาง, ม.ป.ป.)

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเศรษฐกิจการคลังจังหวัด เพื่อให้สามารถรองรับ CFO
2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและความโปร่งใสในการทำงาน และพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานด้านการคลังและการบัญชีอย่างมืออาชีพ

โครงสร้างองค์กร

ผังองค์กรของกรมบัญชีกลาง



แผนภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กรกรมบัญชีกลาง

โครงสร้างองค์การงานส่วนภูมิภาค

สำหรับ โครงสร้างองค์การของกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย งานอำนวยการและ บริการในส่วนกลาง และงานอำนวยการและบริการในส่วนภูมิภาค กล่าวคือ มีลักษณะกระจาย อำนาจไปยังส่วนภูมิภาคเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โดยจัดให้มีหัวหน้า สำนักงานระดับเขตควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคเพื่อแก้ไขปัญหาในชั้นต้น ก่อนที่จะ นำเสนอมายังส่วนกลาง ซึ่งจะช่วยให้สามารถควบคุมการปฏิบัติงานตามแนวทางของจังหวัด ได้ อย่างมีประสิทธิภาพรวดเร็วมากขึ้น

โครงสร้างองค์การงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้การแบ่งแยกงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์บางงานออกจากกัน อย่างสิ้นเชิง โดยกำหนดให้งานการสรรหา คัดเลือก การประเมินผล การโยกย้าย โอนย้าย และงาน เกี่ยวกับสวัสดิการ วินัย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ยกเว้นงานการฝึกอบรมและ พัฒนามีโครงสร้างองค์การที่แยกออกมาและจัดตั้งเป็นกองพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายนอกองค์การให้สามารถรองรับระบบและ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่เดียวกันก็จัดการฝึกอบรมบุคลากรภายในไปพร้อมๆ กับ บุคลากรภายนอก

ระบบการบริหารจัดการ

การปฏิรูปกระบวนการทำงานของกรมบัญชีกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งเดิมได้รับหน้าที่ ของการเป็นผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ทำให้ต้องปรับการบริหารจัดการภายในตาม ภารกิจใหม่ ซึ่งเดิมเป็นลักษณะงานปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่มาสู่การปฏิบัติงานในเชิงวิชาการมากขึ้น ประกอบกับความจำเป็นที่ต้องนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการประมวลผลข้อมูลให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจากการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการคลังภาครัฐ (GFMS) และการปฏิรูประบบการรับ-จ่ายเงิน และการบริหารเงินสดภาครัฐ (e-Payment) โดยนำ เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายมาใช้ ทำให้เปลี่ยนการจ่ายเงินให้ส่วนราชการเป็นจ่ายเงิน เข้าบัญชีของผู้รับเงินโดยตรง (Direct Payment) โดยระบบ On- Line เข้าสู่ส่วนกลาง สร้างความ โปร่งใสมากขึ้น ทำให้การทำงานในด้านการบริหารรับ-จ่ายเงิน และการบริหารเงินคลังในส่วน ภูมิภาคลดลงหรือทยอยหมดไป จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของบุคลากรของกรม

นโยบาย (Policies)

การวิเคราะห์แนวทางปฏิบัติ กฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์การ สำหรับการปรับเปลี่ยน

องค์กร บทบาทหน้าที่และภารกิจต่างๆ ของกรมบัญชีกลาง ทำให้จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุง กฎระเบียบภายในเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินของประเทศ นับเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ทำหน้าที่นี้จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

นโยบายของผู้บริหารระดับสูง ที่ต้องการให้องค์กรดำเนินการไปในแนวทางใด ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างและเป็นผู้นำในด้านนั้น ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ เกิดการสร้างสรรคงานใหม่ๆ การเป็นผู้บริหารต้องมีสติและยอมรับความเป็นจริง การพัฒนาคนต้องพัฒนาจากความคิดและจิตสำนึก ต้องสร้างให้เกิดกระบวนการนี้คิด การร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมปรับปรุง ร่วมทำใหม่ และร่วมทุกข์ร่วมสุขจากการกระทำ ผู้บริหารจะต้องรู้จักการสร้างแรงบันดาลใจด้วยการสร้างใจ โดยหลีกเลี่ยงการสร้างแรงจูงใจที่มากเกินไป ซึ่งอาจทำให้เกิด ผลเสียในอนาคต เพราะถ้าใช้แรงจูงใจจนเคยชิน หากแรงจูงใจหมดไปบุคลากรจะเพิกเฉยต่อการพัฒนาตนเอง สิ่งที่ต้องกำหนดเป็นนโยบาย คือ การสร้างวิถีให้คิด วิถีชีวิต และปลูกฝังการเรียนรู้ตลอดเวลา การอบรมต้องเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติ พยายามให้บุคลากร โดยเฉพาะระดับล่างรู้จักปรับตัว พัฒนาตนเอง ปฏิบัติงานด้วยคุณภาพ โดยไม่ต้องรอเจ้านายสั่งการ แต่ต้องรู้จักคิดเอง ต้องใช้วิธีการประเมินงานที่ถูกต้อง สะท้อนความจริงและสนับสนุนให้คนทำดี ยิ่งขึ้น สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนแข่งขันกันทำความดี และได้รับการสนับสนุนส่งเสริมอย่างเป็นธรรม (ปราโมทย์ อินสว่าง, ม.ป.ป.)

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง ค่านิยม (Values) ขนบธรรมเนียม ประเพณี (Tradition) และพฤติกรรม (Behavior) ที่บุคคลในองค์กรยึดถือและปฏิบัติ ค่านิยม เป็นความเชื่อถือพื้นฐานว่าจะอะไรถูกอะไรผิด อะไรควรไม่ควร ค่านิยมจะนำไปสู่การกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคล ขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นพิธีการ เครื่องหมายสัญลักษณ์ พฤติกรรม เป็นการกระทำหรือสิ่งที่บุคคลในองค์กรปฏิบัติ บุคคลภายนอกจะดูว่าองค์กรนั้นๆ มีวัฒนธรรมอย่างไรก็จะสังเกตได้จากแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรจะต้องยึดถือปฏิบัติและปฏิบัติสืบทอดกันต่อไป เพื่อเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรในองค์กร (สถาบันหม่อมใหม่เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ, 2548)

วัฒนธรรมองค์กรของกรมบัญชีกลางนั้น ขอแบ่งออกเป็นประเด็น ดังนี้

1. ความเป็นปัจเจกบุคคล

เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการบัญชีและกฎหมาย จึงมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูงมีความคิดอยู่ในกรอบเดิมๆ การเปลี่ยนแปลงความคิดนอกกรอบจำเป็นต้องอาศัยเวลาและเหตุผลอย่างสูง

2. การทำงานเป็นทีม

เนื่องจากหน่วยงานราชการส่วนใหญ่จะไม่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยสังเกตได้จากการเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะบุคคลมากกว่าการประเมินเป็นกลุ่มจึงทำให้ไม่มีลักษณะการทำงานเป็นทีมเวิร์ค การแก้ไขวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวจึงต้องมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป นอกจากนี้ หน่วยงานในส่วนภูมิภาคจำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเป็นหลัก แต่ปัญหาที่มักจะพบคือ ผู้บังคับบัญชามักจะมีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชาอยู่เสมอ ในลักษณะการจับผิดลูกน้องเพื่อป้องกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ

เนื่องจากการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งภายในองค์การอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ไม่มีลักษณะของการยึดติดกับหน่วยงานและมีความเข้าใจในงานของทั้งระบบเป็นอย่างดี ทำให้ปราศจากการหวงแหนอาณาจักรในองค์การแต่อย่างใด

4. กลุ่มบุคคลที่ไม่เป็นทางการ

จากการที่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และพนักงานส่วนใหญ่มีอัตราส่วนที่เป็นสตรีสูงมาก ส่วนใหญ่จะสาละวนอยู่กับการทำงานและครอบครัวในชีวิตประจำวัน การรวมตัวอย่างไม่เป็นทางการเพื่อเป็นสร้างข้อต่อรองกับฝ่ายบริหารจึงไม่ปรากฏแต่อย่างใด

5. ความแตกต่างกันในทางความสามารถของบุคลากร

มีความแตกต่างทางด้านความสามารถของพนักงานส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคอยู่มาก เนื่องมาดังที่กล่าวมาแล้วว่า พนักงานส่วนภูมิภาคมักมีทักษะเดิมๆ คือ การทำหน้าที่ผู้แทน ธปท. และพนักงานส่วนกลางทำหน้าที่ทางด้านวิชาการ แก้ไขปรับปรุงระเบียบฯ เป็นหลักจึงทำให้มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน

6. ทักษะคติ เป้าหมายของบุคคล

พนักงานมีทักษะคติในการปฏิบัติงานที่ดีคือความซื่อสัตย์เป็นอุดมคติซึ่งได้รับการปลูกฝังมานานมาก จึงทำให้ทักษะคติในการทำงานมีลักษณะที่ค่อนข้างเป็นผู้คุมกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด แต่ในสภาพปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิด การปฏิรูประบบราชการที่มุ่งเน้นการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก ดังนั้น จึงควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้คุมกฎเป็นผู้ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ และผู้รับบริการมากกว่าบทบาทเดิม

เป้าหมายของบุคคล พนักงานส่วนใหญ่มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่ส่วนใหญ่เป็นเป้าหมายส่วนบุคคล โดยไม่ได้มุ่งเน้นเป้าหมายกลุ่มและองค์การเป็นหลัก กล่าวคือ ไม่ได้มีการนำเป้าหมายหลักขององค์การมาแตกย่อยเป็นเป้าหมายของกลุ่มและหน่วยงาน จนมาถึงระดับบุคคลอย่างชัดเจน

7. บุคลิกภาพของพนักงาน

พนักงานส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพของข้าราชการที่มีความซื่อสัตย์สูง ใช้จ่ายอย่างประหยัด พอเพียง มีความรักภักดีต่อองค์กรสูง ลักษณะอนุรักษ์นิยม ยอมรับการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

8. ความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานภายในองค์กร

เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีการเมืองเข้ามา มีอิทธิพลค่อนข้างน้อย จึงทำให้มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารระดับสูงจากภายนอกน้อยมาก การเติบโตของผู้บริหารระดับสูงจากภายในองค์กรเป็นไปในลักษณะอาวุโสและผู้บริหารเหล่านั้นต่างมีทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานเป็นอย่างดี จึงสามารถเข้าใจปัญหา อุปสรรคต่างๆ สามารถแก้ไขปัญหาคำถามสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานภายในองค์กรได้ดี

9. ความมีจริยธรรม คุณธรรมของบุคคลในองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความซื่อสัตย์ฝังรากลึกมานาน ทำให้ปัญหาด้านจริยธรรม คุณธรรมของพนักงานในองค์กรมีน้อยมาก จะพบว่ามีกรรโชกเรียนและส่งบัตรสนเท่ห์ภายในองค์กรน้อยมาก

ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งในการพัฒนาบุคลากรของกรมบัญชีกลาง (แนวทางการจัดทำแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพของกรมบัญชีกลาง, ม.ป.ป.) คือ

1. กรมบัญชีกลางมีบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ รอบรู้และเคร่งครัดต่อระเบียบด้านการคลัง และการงบประมาณ ทำงานเป็นทีม มีความเชี่ยวชาญด้านการคลังและบัญชีเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป และมีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง ส่วนราชการและประชาชน

2. กรมบัญชีกลางมีหน่วยงานบริการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีสำนักงานคลังเขต 7 เขตและสำนักงานคลังจังหวัดทั้งหมด 86 แห่ง ทำให้กรมบัญชีกลางสามารถให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ และประชาชนได้ทั่วประเทศ

3. กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานกลางที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการกำกับดูแล การจ่ายเงินของส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ รวมทั้งมีอำนาจในการเสนอแก้ไขปรับปรุงกฎระเบียบทางการคลังที่เหมาะสม ทำให้กรมบัญชีกลางสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เนื่องจากปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังนั้น กรมบัญชีกลางซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องนำ IT มาใช้ในการปฏิบัติการ โดยเฉพาะด้านการเบิกจ่ายที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงทั่วประเทศ รวมทั้งจัดทำรายงานการเงินการคลังและประมวลบัญชีแผ่นดิน

จึงต้องมีการวางแนวทางการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเพื่อตอบสนองต่อปริมาณงานต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนในการพัฒนาบุคลากรในกรมบัญชีกลาง (แนวทางการจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพของกรมบัญชีกลาง, ม.ป.ป.) คือ

1. บุคลากรกรมบัญชีกลางมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในอัตราสูงทำให้การปฏิบัติงานของกรมหยุดชะงัก ขาดความต่อเนื่องและขาดบุคลากรเฉพาะด้าน เช่น นิติกร นักบัญชี และนักเศรษฐศาสตร์ เนื่องมาจากค่าตอบแทนที่ต่ำทำให้เกิดปัญหาสมองไหล

2. กรมบัญชีกลางมีการปฏิบัติงานในลักษณะเชิงรับ คือ กรมมีการตอบข้อหารือทางด้านกฎระเบียบ หลักเกณฑ์และการพิจารณาอนุมัติตามที่ส่วนราชการขอความตกลงมากกว่าการทำงานเชิงรุก ซึ่งจะมีการสำรวจ ประเมินผล และเสนอหลักเกณฑ์หรือแนวทางใหม่ที่เป็นมาตรฐานกลางให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ

3. เนื่องจากภารกิจของกรมบัญชีกลางจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน โดยจะเป็นเชิงวิชาการมากขึ้นและจะลดลักษณะงานที่เป็นงานปฏิบัติการ แต่โครงสร้างงานและอำนาจหน้าที่ในปัจจุบันยังไม่ได้ปรับเปลี่ยน มีผลทำให้กรมบัญชีกลางยังไม่สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์สำนักงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับกรมบัญชีกลางมีนโยบายชัดเจนที่จะนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบรับ-จ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแต่เนื่องจากงบประมาณที่กรมได้รับมีจำกัด ดังนั้น จึงมีผลทำให้อุปกรณ์สำนักงานของกรมยังล้าสมัยและมีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการ

5. การปฏิบัติงานภายในกรมบัญชีกลางยังขาดการบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้งานของกรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันและยังไม่มีระบบประเมินที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.2 สรุปการวิเคราะห์ จุดอ่อนและจุดแข็ง ของกรมบัญชีกลาง

<p>ข้อดีจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในของกรมบัญชีกลาง (Strengths)</p>	<p>ปัญหา/ข้อด้อยจากการประเมิน สภาพแวดล้อมภายในของกรมบัญชีกลาง (Weaknesses)</p>
<p>1. กรมบัญชีกลางมีบุคลากรที่มีความ ซื่อสัตย์ รอบรู้และเคร่งครัดต่อระเบียบด้าน การคลังและการงบประมาณ ทำงานเป็นทีม มีความเชี่ยวชาญด้านการคลังและบัญชีเป็นที่ ยอมรับโดยทั่วไป และมีความพร้อมที่จะให้การ สนับสนุนผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง ส่วนราชการและประชาชน</p> <p>2. กรมบัญชีกลางมีหน่วยงานบริการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีสำนักงาน คลังเขต 7 เขต และสำนักงานคลังจังหวัดทั้งหมด 75 แห่ง ทำให้กรมบัญชีกลางสามารถให้บริการ แก่หน่วยงานต่างๆ และประชาชนได้ทั่วประเทศ</p> <p>3. กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานกลางที่มี อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการกำกับดูแล การจ่ายเงินของส่วนราชการให้เป็นไปตาม กฎหมายและระเบียบ รวมทั้งมีอำนาจในการเสนอ แก้ไข ปรับปรุงกฎระเบียบทางการคลังที่เหมาะสม ทำให้กรมบัญชีกลางสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ</p> <p>4. เนื่องจากปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีมา ใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังนั้นกรมบัญชีกลาง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องนำ IT มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการเบิกจ่ายที่มีเครือข่าย</p>	<p>1. บุคลากรกรมบัญชีกลางมีการสับเปลี่ยน หมุนเวียนในอัตราสูงทำให้การปฏิบัติงานของกรม หยุดชะงัก ขาดความต่อเนื่องและขาดบุคลากร เฉพาะด้าน เช่น นิติกร นักบัญชี และนักเศรษฐศาสตร์ เนื่องมาจากค่าตอบแทนที่ต่ำ ทำให้เกิดปัญหา สมองไหล</p> <p>2. กรมบัญชีกลางมีการปฏิบัติงานในลักษณะ เชิงรับ คือ กรมมีการตอบข้อหารือทางด้าน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์และการพิจารณาอนุมัติตามที่ ส่วนราชการขอความตกลงมากกว่าการทำงานเชิงรุก ซึ่งจะมีการสำรวจ ประเมินผล และเสนอหลักเกณฑ์ หรือแนวทางใหม่ที่เป็นมาตรฐานกลางให้ส่วน ราชการถือปฏิบัติ</p> <p>3. เนื่องจากภารกิจของกรมบัญชีกลางจะมีการ ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โดยจะเป็นเชิงวิชาการ มากขึ้นและจะลดลักษณะงานที่เป็นงานปฏิบัติการ แต่โครงสร้างงานและอำนาจหน้าที่ในปัจจุบัน ยังไม่ได้ปรับเปลี่ยน มีผลทำให้กรมบัญชีกลางยังไม่ สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจใหม่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ</p> <p>4. จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและ อุปกรณ์สำนักงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับกรมบัญชีกลาง มีนโยบายชัดเจนที่จะนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์</p>

ข้อดีจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในของกรมบัญชีกลาง (Strengths)	ปัญหา/ข้อด้อยจากการประเมิน สภาพแวดล้อมภายในของกรมบัญชีกลาง (Weaknesses)
<p>เชื่อมโยงทั่วประเทศ รวมทั้งจัดทำรายงานการเงิน การคลังและประมวลบัญชีแผ่นดิน จึงต้องมีการวางแนวทางการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเพื่อตอบสนองต่อปริมาณงานต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย</p>	<p>ที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบรับ-จ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากงบประมาณที่กรมได้รับมีจำกัด ดังนั้นจึงมีผลทำให้อุปกรณ์สำนักงานของกรมยังล้าสมัยและมีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการ</p> <p>5.การปฏิบัติงานภายในกรมบัญชีกลางยังขาดการบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้งานของกรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันและยังไม่มีระบบประเมินที่มีประสิทธิภาพ</p>

ตอนที่ 2 สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่กรมบัญชีกลางได้นำมาปฏิบัติ (กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมบัญชีกลาง, 2549)

สืบเนื่องจากนโยบายภาครัฐตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตลอดจนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทำให้มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมบัญชีกลาง และจากการที่กรมบัญชีกลางมีการจัดการให้มีการประเมินสมรรถนะของตนเองของข้าราชการทุกคนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทำให้ทราบถึงระดับมาตรฐานสมรรถนะ ระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ และแนวทางการพัฒนาข้าราชการที่มุ่งสมรรถนะทุกด้าน ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการกรมบัญชีกลางเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด และให้ข้าราชการเป็นผู้ทรงความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สามารถเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการโดยมีรายละเอียด ดังนี้

สมรรถนะของข้าราชการกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมบัญชีกลาง สมรรถนะการทำงานข้ามสายงานของ

ข้าราชการกรมบัญชีกลาง และสมรรถนะเพิ่มเติมสำหรับข้าราชการตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป

สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. การมีจริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย

1. การสร้างสรรค์ริเริ่ม (Proactiveness)
2. การทำงานเชิงรุกแบบข้ามหน่วยงาน (Cross Function Proactive)
3. ความมั่นใจตนเอง (Self- Confidence)

สมรรถนะการทำงานข้ามสายงานของข้าราชการกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย

1. ความสามารถในการเรียนรู้งานที่หลากหลาย (Learning Adaptability)
2. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น (Interpersonal Adaptability)
3. ความสามารถในการปรับสไตล์การทำงานภายใต้ภาวะกดดันที่หลากหลาย (Persistence Adaptability)

สมรรถนะเพิ่มเติมสำหรับข้าราชการตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป ประกอบด้วย

1. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)
2. การวางแผนยุทธศาสตร์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-base planning Strategy)
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร (Management Information Technology)

ผลสำรวจสมรรถนะของข้าราชการกรมบัญชีกลาง (2549) เรื่อง สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาปรากฏตามตารางที่ 4.3 ถึง ตาราง 4.5 ซึ่งถ้าพิจารณาจากตัวเลขที่แสดงไว้ในตารางแล้ว พบว่าข้าราชการกรมบัญชีกลางยังต้องการการพัฒนาสมรรถนะทุกด้านไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นข้าราชการระดับสูงหรือระดับต่ำ

ตารางที่ 4.3 สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาด้านสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมบัญชีกลาง

สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนา	ระดับตำแหน่ง																	
	C1		C2		C3		C4		C5		C6		C7		C8		C9	
	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P
การสร้างสรรครีเริ่ม (Proactiveness)	2	1	3	2	3	1	3	1	3	2	3	2	4	2	4	3	5	3
การทำงานเชิงรุกแบบข้ามหน่วยงาน (Cross Function Proactive)	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	4	3	4	3
ความมั่นใจตนเอง (Self-Confidence)	2	1	3	1	4	2	3	2	3	2	4	2	4	2	5	3	5	4

S หมายถึง มาตรฐานที่ต้องการ

P หมายถึง สภาพความมีสมรรถนะตามที่เป็นอยู่

ตารางที่ 4.4 สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาด้านสมรรถนะการทำงานข้ามสายงานของข้าราชการ
กรมบัญชีกลาง

สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนา	ระดับตำแหน่ง																		
	C1		C2		C3		C4		C5		C6		C7		C8		C9		
	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	
ด้านสมรรถนะการทำงานข้ามสายงาน																			
ความสามารถในการเรียนรู้งานที่หลากหลาย (Learning Adaptability)	5	2	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	4	5	4	
ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น (Interpersonal Adaptability)	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	
ความสามารถในการปรับสไตล์การทำงานภายใต้ภาวะกดดันที่หลากหลาย (Persistence Adaptability) (Self- Confidence)	5	2	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	4	5	4	5	4	

S หมายถึง มาตรฐานที่ต้องการ

P หมายถึง สภาพความมีสมรรถนะตามที่เป็นอยู่

ตารางที่ 4.5 สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาด้านสมรรถนะเพิ่มเติมสำหรับข้าราชการตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป

สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนา	ระดับตำแหน่ง																	
	C1		C2		C3		C4		C5		C6		C7		C8		C9	
	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P
การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	2	4	2	5	4
การวางแผนยุทธศาสตร์แบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-base planning Strategy)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	2	4	2	4	3
การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร (Management Information Technology)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	2	4	3	5	3

S หมายถึง มาตรฐานที่ต้องการ

P หมายถึง สภาพความมีสมรรถนะตามที่เป็นอยู่

จากรายงานเพื่อการดำเนินงาน โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “สมรรถนะของข้าราชการกรมบัญชีกลางและแนวทางการประเมินสมรรถนะของตนเอง (Self Assessment) เพื่อกำหนดประเด็นในการพัฒนา” ที่ได้จัดขึ้นในช่วงวันที่ 10 สิงหาคม 2548 แสดงถึงความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกรมบัญชีกลางไว้ดังตารางที่ 4.5 และ ตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมบัญชีกลาง

สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมบัญชีกลาง	Need (%)	Now (%)	Gap (Need – Now) (%)
การสร้างสรรค์ริเริ่ม (Proactiveness)	100	63.94	36.06
การทำงานเชิงรุกแบบข้ามหน่วยงาน (Cross Function Proactive)	100	71.43	28.57
ความมั่นใจตนเอง (Self- Confidence)	100	63.84	36.16
Total gap			33.60

ตารางที่ 4.7 แสดงสมรรถนะการทำงานข้ามสายงานของข้าราชการกรมบัญชีกลาง

สมรรถนะการทำงานข้ามสายงานของข้าราชการกรมบัญชีกลาง	Need (%)	Now (%)	Gap (Need – Now) (%)
ความสามารถในการเรียนรู้งานที่หลากหลาย (Learning Adaptability)	100	29.30	70.70
ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น (Interpersonal Adaptability)	100	18.30	81.70
ความสามารถในการปรับสไตล์การทำงานภายใต้ภาวะกดดันที่หลากหลาย (Persistence Adaptability) (Self- Confidence)	100	20.60	79.40
Total gap			77.27

จากตารางที่ 4.6 และ 4.7 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการกรมบัญชีกลางต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก 33.60% และต้องการพัฒนาการทำงานข้ามสายงานสูงถึง 77.27%

สมรรถนะของข้าราชการกรมบัญชีกลาง ที่ประกอบด้วย สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมบัญชีกลาง สมรรถนะการทำงานข้ามสายงานของข้าราชการกรมบัญชีกลาง และสมรรถนะเพิ่มเติมสำหรับข้าราชการตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป มีความหมายและองค์ประกอบของพฤติกรรม (Key behavior) ดังนี้

ชื่อสมรรถนะ (H1) : การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความหมาย : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

Proficiency levels	Key behaviors
1	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี 1.1) พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง 1.2) มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา 1.3) มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา 1.4) แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ 1.5) แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนยานประสิทธิภาพในงาน
2	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ 2.1) กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี 2.2) หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ได้ถูกบังคับ เช่น ถามว่าผลงานดีหรือยัง หรือต้องปรับปรุงอะไรจึงจะดีขึ้น 2.3) ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ 2.4) มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
3	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น 3.1) ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3.2) เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้
4	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน 4.1) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด 4.2) ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่าง ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน
5	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 5.1) ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด 5.2) บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน

ชื่อสมรรถนะ (H2) : บริการที่ดี

ความหมาย : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

Proficiency levels	Key behaviors
1	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงความเต็มใจในการให้บริการ 1.1) ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ 1.2) ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ 1.3) ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
2	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ 2.1) ให้ข้อมูล ข่าวสาร ของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ได้ตลอดเวลาให้บริการ 2.2) แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ 2.3) ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
3	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้ 3.1) รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดการะ 3.2) คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
4	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป แม้ต้องใช้เวลามากหรือความพยายามอย่างมาก 4.1) ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการปรับความยากลำบาก เช่น ให้เวลาและพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา 4.2) คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน 4.3) ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป
5	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ 5.1) เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/ หรือ ใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ 5.2) ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
6	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ 6.1) เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด 6.2) ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ 6.3) สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

ชื่อสมรรถนะ (H3) : การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ความหมาย : ความชวนชววย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิด ผลสัมฤทธิ์

Proficiency levels	Key behaviors
1	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน/ ที่เกี่ยวข้อง <p>1.1) กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <p>1.2) หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>1.3) ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน <p>2.1) รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ของตน</p> <p>2.2) ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้ในการทำงาน <p>3.1) เข้าใจประเด็นหลักๆ นัยสำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่างๆ อย่างลึกซึ้ง</p> <p>3.2) สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้</p> <p>3.3) สั่งสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อ งานของตนในอนาคต</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาค้นคว้าให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง <p>4.1) มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม</p> <p>4.2) สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</p> <p>4.3) ชวนชววยหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาด้านต่างๆ <p>5.1) สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</p> <p>5.2) ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน</p> <p>5.3) มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง</p>

ชื่อสมรรถนะ (H4) : จริยธรรม

ความหมาย : การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุน ผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Proficiency levels	Key behaviors
1	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความซื่อสัตย์สุจริต 1.1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย 1.2) แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
2	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสิ่งจะเชื่อถือได้ 2.1) รักษาความซื่อสัตย์สุจริต ทุกอย่างไว้ทำนองนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง 2.2) มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศไทยและสังคมไทย
3	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ 3.1) ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตัว 3.2) เสี่ยงละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
4	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และธำรงความถูกต้อง 4.1) ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด พิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ 4.2) ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
5	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อผลของความยุติธรรม 5.1) ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

ชื่อสมรรถนะ (H5) : ความร่วมแรงร่วมใจ

ความหมาย : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมีฐานะหัวหน้าทีมและความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

Proficiency levels	Key behaviors
1	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ 1.1) ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม 1.2) รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
2	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน 2.1) สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี 2.2) เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี 2.3) กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์
3	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม 3.1) รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน 3.2) ประมวลความคิดเห็นต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม 3.3) ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนและช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ 4.1) กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ 4.2) แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ 4.3) รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
5	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ 5.1) ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว 5.2) ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม 5.3) ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆ ให้อบรบอบ

ชื่อสมรรถนะ (CC1) : สร้างสรรค์ ริเริ่ม

ความหมาย : ความสามารถในการคิดนอกกรอบ ด้วยจิตใจที่ยืดหยุ่นเปิดกว้างที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์และใช้ความพยายามลงมือปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว

Proficiency levels	Key behaviors
1	<ul style="list-style-type: none"> ● กล้าปรับปรุงงานโดยยึดผู้รับบริการเป็นเป้าหมาย 1.1) สามารถอธิบายความต้องการและความคาดหวังของผู้บริการที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้อง 1.2) สามารถระบุประเด็นปัญหาในหน้าที่ความรับผิดชอบของคนที่ส่งผลกระทบต่อการให้บริการตามต้องการและความคาดหวัง 1.3) สามารถเสนอแนวทางในการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือวิธีการปฏิบัติงานของตนที่จะส่งผลให้เกิดการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
2	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำและลงมือปฏิบัติตามแผนปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบที่เกี่ยวข้อง 2.1) สามารถอธิบายขั้นตอนการจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานตามแนวทางของ กพร. ได้อย่างถูกต้อง 2.2) สามารถจัดลำดับความสำคัญของแต่ละการพัฒนาหรือประเด็นปัญหาในกระบวนการปฏิบัติงานของตนโดยใช้เครื่องมือทางสถิติเบื้องต้น เช่น แบบตรวจสอบปัญหา (Check sheet) 2.3) ลงมือผลักดันแผนปรับปรุงกระบวนการให้เกิดความคืบหน้าภายในระยะเวลาที่กำหนด
3	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนแปลงระบบงานและระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้เกิดความคล่องตัว 3.1) สามารถระบุข้อบกพร่องของระบบงานและระเบียบที่เกี่ยวข้องในระดับหน่วยงาน โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 3.2) สามารถเสนอแนวทางการแก้ไขระบบงานและระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความพร้อมของหน่วยงานโดยรวม
4	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นที่ปรึกษาในการเปลี่ยนแปลงระบบงานและระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานโดยใช้วิธีการเทียบเคียงกับต้นแบบ (Benchmarking) 4.1) สามารถอธิบายหลักการและขั้นตอนสำคัญของการนำเอาวิธีการเทียบเคียงต้นแบบ มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบงานและระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง 4.2) สามารถเลือกต้นแบบสำหรับการนำมาเทียบเคียงได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติที่แตกต่างหลากหลายของหน่วยงาน 4.3) สามารถให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดโอกาสการพัฒนา (OFI-Opportunity of Improvement) และแนวทางการพัฒนาไปสู่ต้นแบบหรือเหนือกว่าต้นแบบได้อย่างเป็นระบบ
5	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลักดันให้หน่วยงานและ/หรือองค์กรเป็นผู้นำในการริเริ่มแนวนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการคลัง-การบัญชีให้สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ 5.1) สามารถกำหนดคน โยบายในการริเริ่มมาตรฐานด้านการคลัง-การบัญชี โดยคำนึงถึงแนวโน้มในอนาคตได้อย่างเจาะจง และชัดเจน 5.2) สามารถกำหนดแนวทาง/กลยุทธ์ในการผลักดันแนวนโยบายใหม่กับกลุ่มบุคคล/บุคคลหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องให้เกิดการยอมรับ เกิดความคืบหน้าตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ 5.3) สามารถเสนอกรอบแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาหรือผลข้างเคียงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำแนวนโยบายใหม่ไปปฏิบัติ

ชื่อสมรรถนะ (CC2) : ทำงานเชิงรุกแบบข้ามหน่วยงาน

ความหมาย : ความสามารถในการคิดเชิงรุกอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางการประสานความร่วมมือและความรับผิดชอบกับบุคคล/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อการทำให้งานประสบความสำเร็จ

Proficiency levels	Key behaviors
1	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงออกถึงความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ ที่คาบเกี่ยวกับหน่วยงานอื่น 1.1) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของงานในหน้าที่ของตนต่อหน้าที่อื่นในหน่วยงานในสังกัดหรือหน่วยงานอื่นได้อย่างถูกต้อง 1.2) สามารถระบุความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากบทบาทหน้าที่ของตนพร้อมทั้งกำหนดแนวทางการป้องกันความเสียหายได้อย่างถูกต้อง 1.3) สามารถเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากความบกพร่องในหน้าที่ โดยไม่ต้องรอให้มีการกดดันหรือขอมจำนวนต่อหลักฐาน
2	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นแกนกลางในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น 2.1) สามารถอธิบายบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างถูกต้อง 2.2) สามารถลงมือแก้ไขปัญหาและตัดสินใจร่วมกับบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความแตกต่างหลากหลาย จนกระทั่งทำให้ปัญหาคลี่คลายได้ภายในเวลาที่กำหนด 2.3) สามารถเสนอแผนปฏิบัติการเพื่อประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานจนเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถลงมือใช้มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหา อันเนื่องมาจากการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น 3.1) สามารถระบุความเป็นไปได้และผลกระทบของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น 3.2) สามารถเสนอแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาให้เกิดการยอมรับและโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง
4	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถวางระบบการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน 4.1) สามารถอธิบายเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของรูปแบบการทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง 4.2) สามารถให้ข้อเสนอแนะและผลักดันให้เกิดการจัดวางขั้นตอนงานและจุดประสานงานสำคัญ ได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของงานและธรรมชาติที่แตกต่างหลากหลายของหน่วยงานที่ต้องประสานความร่วมมือด้วย 4.3) สามารถกำหนดมาตรการในการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการประสานความร่วมมือภายใต้ระบบและกระบวนการที่เป็นฝ่ายเสนอแนะ
5	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถออกแบบและจัดวางโครงสร้างหน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการทำงานแบบบูรณาการที่จำเป็นต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น 5.1) สามารถอธิบายหลักการและทางเลือกในการปรับโครงสร้างหน้าที่ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์การ โดยคำนึงถึงแนวโน้มของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก 5.2) สามารถกำหนดแนวทาง/กลยุทธ์ในการผลักดันแนวทางการปรับโครงสร้างหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงาน/องค์การให้เกิดการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติจริง

ชื่อสมรรถนะ (CC3) : มั่นใจในตนเอง

ความหมาย : กล้าแสดงออกในสถานการณ์ที่ท้าทายอย่างสร้างสรรค์ มีเหตุผลตามหลักวิชาการด้วยบุคลิกการแสดงออกที่น่าเชื่อถือ

Proficiency levels	Key behaviors
1	<ul style="list-style-type: none"> ● กล้าแสดงความคิดเห็นด้วยความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตน 1.1) สามารถระบุความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวและข้อที่ต้องปรับปรุงได้อย่างถูกต้อง 1.2) สามารถริเริ่มแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตนได้อย่างเป็นระบบ โดยใช้คำพูดและบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับกาลเทศะ 1.3) ลงมือค้นหาข้อมูล ความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องในกรณีที่ยังขาดความมั่นใจในความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตน
2	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมภายในหน่วยงานของตนได้อย่างสร้างสรรค์ 2.1) สามารถจับประเด็นสำคัญของเนื้อหาสาระการประชุมได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ 2.2) สามารถแสดงความคิดเห็นทั้งในเชิงสนับสนุนและคัดค้านโดยใช้การลำดับเหตุผลได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย 2.3) สามารถระงับการแสดงออกที่อาจเป็นไปในทางบั่นทอนกำลังใจของสมาชิกในที่ประชุมหรือไม่ก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหา
3	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถแสดงความคิดเห็นให้เป็นที่ยอมรับของที่ประชุมในเวทีต่างๆ 3.1) สามารถเลือกสื่อและ/หรือวิธีการนำเสนอความคิดเห็นได้อย่างสอดคล้อง มุ่งตรงสู่วัตถุประสงค์ของการประชุมในแต่ละเวที 3.2) สามารถปรับท่วงท่าทำนองการนำเสนอ โดยคำนึงถึงพื้นฐานการรับรู้และความสนใจของคนฟังที่แตกต่างกันหลากหลาย 3.3) สามารถแสดงเหตุผลสนับสนุนและ/หรือหลักฐานสนับสนุนที่ก่อให้เกิดการยอมรับในที่ประชุม
4	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถให้ข้อคิดเห็นหรือตอบข้อหารือในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่นภายในองค์กร 4.1) สามารถแยกแยะประเด็นปัญหาที่ได้รับการหารือได้อย่างเป็นระบบ 4.2) สามารถอธิบายหลักการ/บรรทัดฐานที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการให้ข้อคิดเห็น ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเป็นมาตรฐานสำคัญสำหรับกรณีปัญหาอื่นๆ 4.3) สามารถเสนอแนวทางในการประสานประโยชน์ที่มีความละเอียดอ่อน ท่ามกลางความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
5	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นที่ยอมรับยกย่องจากหน่วยงานอื่น อันเป็นผลมาจากการเป็นตัวแทนของกรมบัญชีกลางในการแสดงความคิดเห็นและร่วมรับผิดชอบในการกิจสำคัญและท้าทาย 5.1) สามารถอธิบายผลสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของตนในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นภายนอกองค์กรได้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานเหล่านั้น 5.2) กล้าแสดงออกด้วยกรอสาหรับรับผิดชอบในการกิจสำคัญและท้าทายหากเป็นผลประโยชน์ร่วมขององค์กรและหน่วยงานอื่น 5.3) สามารถให้ข้อคิดเห็นและลงมือผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติผ่านบทบาทตัวแทนขององค์กร เพื่อป้องกันความไม่ถูกต้องและ/หรือจรรยาบรรณประโยชน์ของส่วนรวม

ชื่อสมรรถนะ (CFC1) : ความสามารถในการเรียนรู้งานหลากหลาย (Learning Adaptability)

ความหมาย : ความสามารถในการจับประเด็นสำคัญจากบริบทของงานที่มีความแตกต่างทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพและองค์ความรู้ จนกระทั่งนำมากำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาตามเป้าหมายของงาน

Key behaviors

1. สามารถระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานที่แตกต่างจากประสบการณ์เดิมของตนได้อย่างถูกต้อง โดยอิงกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของงาน
2. สามารถอธิบายปัจจัยขั้นตอนงานที่แตกต่างจากประสบการณ์เดิมของตนได้อย่างถูกต้อง
3. สามารถให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานเดิมและ/หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาเดิมในงานที่แตกต่างกัน โดยระบุปัจจัยที่ควรคำนึงถึงเพิ่มเติมพร้อมทั้งชี้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่อาจมีเพิ่มขึ้น
4. สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงที่มักเกิดขึ้นในงานที่แตกต่างกัน โดยระบุแนวทางป้องกันและแก้ไขได้อย่างถูกต้อง
5. สามารถระบุระดับขององค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในงานที่แตกต่างกัน โดยระบุแนวทางพัฒนาตนเองพร้อมทั้งกรอบเวลาในการพัฒนาไปสู่ระดับความชำนาญการอันพึงประสงค์ (Time to proficiency) พร้อมทั้งระบุแหล่งความรู้/บุคคลที่จำเป็นต้องเข้าถึงเพื่อพัฒนาระดับความชำนาญการนั้น

ชื่อสมรรถนะ (CFC2) : ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น (Interpersonal Adaptability)

Adaptability)

ความหมาย : ความสามารถในการเลือกคำพูด บุคลิกภาพและภาวะอารมณ์ในการทำงานกับบุคคลหลากหลายประเภท

Key behaviors

1. สามารถอธิบายคุณลักษณะสำคัญของบุคลากรในงานต่างประเภทได้อย่างถูกต้อง โดยระบุปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการหล่อหลอมคุณลักษณะเหล่านั้น
2. สามารถอธิบายแนวทางการวางตัวที่ควรทำและที่ควรเลี่ยง อันจะส่งผลให้สามารถทำงานร่วมกันกับบุคลากรในงานแต่ละประเภทได้อย่างราบรื่น
3. สามารถระบุข้อจำกัดอันเป็นผลมาจากบุคลิกลักษณะเฉพาะของตนเองในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยระบุแนวทางในการป้องกันหรือปรับเปลี่ยนมิให้บั่นทอนสัมพันธภาพกับบุคคลที่มีความแตกต่าง หลากหลายในงานที่แตกต่างกัน
4. สามารถเลือกวิธีการวางตัวที่เหมาะสมกับบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลาย โดยใช้

วิธีการคาดคะเนจากการแสดงออกของบุคคลเหล่านั้น

5.สามารถประเมินความคาดหวังของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานใหม่ที่แตกต่างจากประสบการณ์เดิมของตนได้อย่างถูกต้อง

ข้อสมรรถนะ (CFC3) : ความสามารถในการปรับสไตล์การทำงานภายใต้ภาวะกดดันที่หลากหลาย (Persistence Adaptability)

ความหมาย : ความสามารถในการแสดงออกทางอารมณ์ เลือกวิธีการทำงานตลอดจนการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของงานและคงสัมพันธภาพที่ดีกับคนภายใต้ภาวะเร่งรัด กกดดันของเวลาและข้อจำกัดของทรัพยากร

Key behaviors

1.สามารถแสดงทักษะเชิงบวกต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานหรือต่อการมองเห็น โอกาสในท่ามกลางอุปสรรค

2.สามารถอธิบายวิธีการลดขั้นตอนงานหรือปรับเนื้องานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร

3.สามารถอธิบายแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานเสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด

4.สามารถอธิบายแนวทางการเร่งรัดงานผ่านการประสานกับกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งระบุแนวทางการแก้ไขปัญหาที่อาจติดตามมา

5.แสดงออกถึงศักยภาพในการใช้ความเพียรอย่างไม่ลดละ โดยสามารถระบุทางเลือกอื่นๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จในกรณีที่วิธีการเดิมใช้ไม่ได้ผล

ชื่อสมรรถนะ (MC1) : การบริหารความเปลี่ยนแปลง

ความหมาย : ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ กำหนดและขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการปรับพฤติกรรมองค์กรไปสู่ทิศทางอันพึงประสงค์ร่วมกัน

Proficiency levels	Key behaviors
1	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถลำดับความสำคัญของประเด็นความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน/องค์กร ได้อย่างถูกต้อง <p>1.1) สามารถอธิบายประเด็นความเปลี่ยนแปลงตามลำดับความสำคัญของหน่วยงานตนพร้อมทั้งชี้เหตุผลความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้อย่างถูกต้อง</p> <p>1.2) สามารถเสนอแนวทางสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานตนได้อย่างถูกต้อง</p> <p>1.3) สามารถระบุปัญหา/อุปสรรคที่ถ่วงรั้งการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งเสนอแนวทางการแก้ไขได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถจัดทำและผลักดันแผนบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ <p>2.1) สามารถอธิบายขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งพิมพ์เขียวการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ได้อย่างถูกต้อง</p> <p>2.2) สามารถถ่ายทอดความรู้ในเรื่องขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเปลี่ยนแปลงให้แก่สมาชิกภายในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ</p> <p>2.3) สามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการขร่างและขับเคลื่อนแผนบริหารความเปลี่ยนแปลงให้เกิดความคืบหน้าภายในเวลาที่กำหนด</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถเลือกใช้รูปแบบและวิธีการนำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงและปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง <p>3.1) สามารถอธิบายความแตกต่างของวิธีการนำตามสถานการณ์แต่ละประเภทได้อย่างถูกต้อง</p> <p>3.2) สามารถเลือกใช้คำพูดและการแสดงออกอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ได้แก่ ความสำคัญ-เร่งด่วนของงานและความพร้อมของผู้เกี่ยวข้อง</p> <p>3.3) สามารถแสดงออกถึงการยึดมั่นในจุดยืนทางจริยธรรมแม้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการนำตามสถานการณ์</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถตัดสินใจในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Navigational Decision) <p>4.1) สามารถอธิบายขั้นตอนการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบได้อย่างถูกต้อง</p> <p>4.2) สามารถอธิบายหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ต้องนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน</p> <p>4.3) สามารถเลือกแนวทางการตัดสินใจ/แก้ไขปัญหาในลักษณะที่ยังคงเป็นฝ่ายกระทำการเชิงรุกหรือสามารถลดความเสียหายควบคู่กับการเพิ่มโอกาสให้กับความสำเร็จของงานได้อย่างถูกต้อง</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถสร้างสำนึก (Passion of Shared Vision) ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรที่แสดงถึงทัศนภาพต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน/องค์กรในอนาคตและผลักดันให้เกิด <p>5.1) สามารถอธิบายบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน/องค์กรในอนาคตโดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบและรอบด้าน</p> <p>5.2) สามารถเลือกใช้ช่องทางสื่อสารในการโน้มน้าวใจให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการมุ่งสู่ออนาคตร่วมกัน</p>

ชื่อสมรรถนะ (MC2) : การวางแผนยุทธศาสตร์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความหมาย : ความสามารถในการแปลงทิศทางของหน่วยงาน/องค์การ ผู้แผนงาน โครงการที่มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกันบนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

Proficiency levels	Key behaviors
1	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถอธิบายหลักการพื้นฐานและขั้นตอนสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง <p>1.1) สามารถอธิบายหลักการและขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้อง</p> <p>1.2) สามารถอธิบายปัญหาที่มักเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และแนวทางแก้ไขได้อย่างถูกต้อง</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถประยุกต์ใช้ Balance Scorecard ในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้ <p>2.1) สามารถอธิบายแนวทางการคิดสำคัญและขั้นตอนในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและองค์การไปสู่ Balance Scorecard ได้อย่างถูกต้องและเป็นรูปธรรม</p> <p>2.2) สามารถร่างเค้าโครงของผังบริหารยุทธศาสตร์ (Strategy Map) อย่างเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและองค์การ ได้อย่างถูกต้อง ครอบคลุมประเด็นสำคัญต่างๆ</p> <p>2.3) สามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการขร่างและขับเคลื่อนแผนบริหารความเปลี่ยนแปลงให้เกิดความคืบหน้าภายในเวลาที่กำหนด</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ได้อย่างเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน <p>3.1) สามารถอธิบายความหมายและประเภทของตัวชี้วัดและการตั้งค่าเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง</p> <p>3.2) สามารถให้ข้อเสนอแนะในการปรับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระหว่างหน่วยงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ได้ <p>4.1) สามารถนำการระดมความคิดโดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการรับมือกับสภาพแวดล้อมได้อย่างรอบคอบและรอบด้าน</p> <p>4.2) สามารถกำหนดแนวทางในการมีส่วนร่วมโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของวิธีการ ความเหมาะสมของกลุ่มบุคคล ตลอดจนเงื่อนไขเวลา</p> <p>4.3) สามารถสรุปความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายที่เข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนและรวดเร็ว</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถออกแบบระบบ ขั้นตอน การวางแผนยุทธศาสตร์และแนวทางการปรับหน่วยงาน/องค์การ ให้สนับสนุนยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของกรมบัญชีกลาง <p>5.1) สามารถเสนอแนวทางในการปรับกระบวนการทำงานระหว่างหน่วยงาน ให้ปรับศูนย์ (Align) ไปสู่ยุทธศาสตร์ขององค์การ</p> <p>5.2) สามารถเสนอจังหวะก้าว (Roadmap) ในการปรับโครงสร้างขององค์การและสมรรถนะของบุคลากรไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การ ได้อย่างเป็นระบบ</p>

หมายเหตุ เนื่องจากข้อจำกัดการค้นหาเอกสาร ดังนั้น สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร (Management Information Technology)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินสมรรถนะนั้น จะต้องกระทำพร้อมๆ กัน โดยการประเมินผลมุ่งหวังเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การมากน้อยเพียงใด แต่การประเมินสมรรถนะมุ่งหวังเพื่อทราบศักยภาพของบุคคลเมื่อขาดในจุดใดก็เติมเต็ม โดยการพัฒนาให้มีความรู้ทักษะ และความสามารถมากขึ้น ซึ่งพบว่า กรมบัญชีกลางได้นำหลักการประเมินสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้เพื่อให้ทราบถึงแนวทางและความต้องการในการพัฒนามูลฐานของกรม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยจัดให้มีการประเมินสมรรถนะ และได้เชิญ ดร.อรรณู โสทธิพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันพระปกเกล้ามาเป็นทีปรึกษาและวิทยากร อย่างไรก็ตาม มิได้นำสิ่งที่ศึกษามาสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ กำหนดให้มีการประเมินผลด้วยตนเอง ในขณะที่แนวความคิดการประเมินผลสมรรถนะจำเป็นต้องจัดทำโดยผู้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม กรมบัญชีกลางได้จัดให้มีการประเมินสมรรถนะด้วยตนเองของบุคลากรได้ผล ดังนี้

1. ข้าราชการระดับ 1-6 มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านสร้างสรรค์ ริเริ่ม และมั่นใจโดยใช้วิธีการถ่ายทอดสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญ และการฝึกอบรม/สัมมนา เป็นหลักและพัฒนาสมรรถนะการทำงานข้ามสายงานในด้านของความสามารถในการเรียนรู้งานที่หลากหลายและความสามารถในการปรับสไตล์การทำงานภายใต้ภาวะความกดดัน โดยใช้วิธีการถ่ายทอดสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญ การฝึกอบรม/สัมมนา และการสอนงานในขณะปฏิบัติงานจริง

2. ข้าราชการระดับ 7-9 มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านสร้างสรรค์ ริเริ่ม และมั่นใจโดยใช้วิธีการถ่ายทอดสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญ และการฝึกอบรม/สัมมนา เป็นหลักและพัฒนาสมรรถนะการทำงานข้ามสายงานและสมรรถนะด้านการบริหารในทุกด้านด้วยวิธีการถ่ายทอดสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญ และการฝึกอบรม/สัมมนา และการมอบหมายงาน/โครงการ

อย่างไรก็ตามภายหลังจากการประเมินผล และการจัดการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวแล้ว ยังไม่มีแนวทางในการประเมินสมรรถนะประจำปี โดยผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับ
หน้าที่ ตามที่กรมบัญชีกลางได้กำหนดไว้

การกำหนดแผนกลยุทธ์ ระดับองค์กร (Corporate Strategies)

แผนกลยุทธ์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน
<p>แผนกลยุทธ์ที่ 1</p> <p>การกำกับดูแลทางด้านการเงินการบัญชีภาครัฐ (Regulator) 8 ด้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านกฎหมายการคลัง - ด้านบัญชีภาครัฐ - ด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ - ด้านการตรวจสอบภายใน - ด้านสวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ - ด้านเงินนอกงบประมาณ - ด้านลูกจ้าง - ด้านละเมิดและแพ่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถปฏิบัติตามกฎหมายการคลัง - มาตรฐานการบัญชี การตรวจสอบภายในและการพัสดุได้อย่างถูกต้อง และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยให้หน่วยงานทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคคอยให้คำแนะนำและปรึกษาในการปฏิบัติตามระเบียบฯ - รักษาประโยชน์ของทางราชการ และพิจารณาให้ความเป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางละเมิด 	<p>ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบนำแนวทางไปวิเคราะห์หาประเด็นที่ควรจะดำเนินการ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในการแก้ไขกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และข้อบังคับให้ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเป็นมาตรฐานสากล กำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการ อย่างชัดเจนรวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นขณะดำเนินการ เสริมสร้างศักยภาพคลังเขต/คลังจังหวัดให้สามารถสนับสนุนข้อมูลและให้คำปรึกษาแก่หน่วยราชการ ในส่วนภูมิภาค ทางด้านการเบิกจ่าย ขยายการให้บริการผ่านระบบ e-Government พัฒนาแหล่งข้อมูลให้ครอบคลุมและสะดวกในการค้นหา และทำการเผยแพร่ โดยจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลว่าควรทำข้อมูลใดก่อนหลัง เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร โดยให้ส่วนราชการสามารถติดต่อผ่านทาง Web Site ของกรมบัญชีกลาง</p>

แผนกลยุทธ์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน
<p>แผนกลยุทธ์ที่ 2</p> <p>การให้บริการของกรมบัญชีกลาง (Service Provider) 4 ด้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเปลี่ยนการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) - ด้านการพัฒนาและบริหารระบบการคลังส่วนภูมิภาค (CFO) - ด้านจ่ายตรงเงินเดือน บำเหน็จ บำนาญ - ด้านพัฒนางานคลัง 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับระบบการทำงานไปสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐ และสาธารณชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ - ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางการคลัง เศรษฐกิจ และบริหารงบประมาณจังหวัด เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเชิงนโยบายแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด พัฒนาและปรับปรุงงานด้านการบริหารงานคลัง - เพื่อพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านการเงินและการบัญชีในการปฏิบัติตามภารกิจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เป็นมาตรฐานสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานทางการให้บริการของกรมบัญชีกลางให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและรวดเร็ว 2. พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการคลังที่สมบูรณ์ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ประมวลผลได้อย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร รัฐบาลและผู้ว่าราชการจังหวัดใช้ในการกำหนดนโยบายและติดตามประเมินผลเกี่ยวกับงบประมาณและการคลังทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 3. นำสารสนเทศทางการคลังมาใช้ในการสนับสนุนการทำงานของรัฐบาลและผู้ว่าราชการจังหวัด ในการวิเคราะห์งบประมาณและบริหารงบประมาณทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประสานการทำงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งท้องถิ่น เพื่อให้มีการบูรณาการด้านข้อมูล และนำ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้นในการจัดทำงบประมาณรายรับ – รายจ่าย งบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เพื่อวางแผนการบริหารเงินคงคลัง

แผนกลยุทธ์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน
<p>แผนกลยุทธ์ ที่ 3</p> <p>ยุทธศาสตร์สนับสนุนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p>เพื่อพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติตามภารกิจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว</p>	<p>โครงการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) และระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) กรมบัญชีกลาง</p>

<p>แผนกลยุทธ์ ที่ 4</p> <p>การปรับปรุงงานบริหารงานบุคคลและงานบริหารการเปลี่ยนแปลง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อปรับ โครงสร้างองค์การทางด้านบริหารงานบุคคล 2. เพื่อ ปรับปรุง การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ 3. เพื่อพัฒนา ศักยภาพ และสมรรถนะของบุคลากรภายในกรมบัญชีกลางให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควบรวมงานด้านการบริหารงานบุคคลเข้าไว้ด้วยกันทั้งหมด คืองานพัฒนาบุคคลและงานการเจ้าหน้าที่ และให้ขึ้นกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงคนเดียวกัน 2. พัฒนาความรู้และสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ 3. จัดงานที่ริเริ่มใหม่ เป็นงาน โครงการมีการจัดลำดับความสำคัญ มีกำหนดเวลา มีการบริหารงานโครงการจากระบบงานที่เป็นมาตรฐาน โดยดำเนินการ <ol style="list-style-type: none"> 3.1 จัดจ้างบริษัทที่ปรึกษา หรือ จัดจ้างที่ปรึกษาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารโครงการ 3.2 อบรมความรู้แก่บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและทำหน้าที่ในโครงการ 3.3 ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ สอดคล้องกับระบบงานที่ปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งการบริหารการเปลี่ยน การทำงานลักษณะงาน โครงการ 3.4 ให้ความรู้ และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านข้อมูลทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 3.5 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดแนวทางที่คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ทั้งในเชิงศักยภาพและสมรรถนะ
---	---	--

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีความสอดคล้องกับและส่งเสริมให้การบริหารงานบรรลุประสิทธิผล ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ (HR Alignment) แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การ

การกำหนดแผนกลยุทธ์ ระดับธุรกิจ (Business Strategies)

เมื่อได้วิเคราะห์กลยุทธ์ในระดับองค์กรแล้ว จึงนำกลยุทธ์หลักดังกล่าวมากำหนดกลยุทธ์ระดับกลุ่มงาน (Business Unit) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดรูปแบบของกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการพิจารณากลยุทธ์ของหน่วยงานหลัก ทั้ง 4 กลยุทธ์ แล้วสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานด้านการบริหารงานบุคคล สำหรับกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามประเด็น ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการ

กรมบัญชีกลางมีปัญหาด้าน โครงสร้างองค์กรภายในที่รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แยกงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกจากงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ การบรรจุ โยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง งานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Information Technology HRIS) งานวินัย งานสวัสดิการ ทำให้ระบบข้อมูลของทรัพยากรมนุษย์ มิได้รวมอยู่แห่งเดียวกัน และไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมและบริหารจากผู้บริหารระดับสูงคนเดียวกัน

1.1 การจัดโครงสร้างองค์กรที่แยกงานออกเป็นกองการพัฒนาบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนา และฝึกอบรมบุคคลภายนอกเป็นหลัก โดยให้ข้อสังเกตว่าแผนและโครงการฝึกอบรมที่ผ่านมาส่วนใหญ่ต่างมุ่งเน้นไปยังบุคคลภายนอกองค์กร โดยไม่ได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคคลภายใน ดังนั้น จึงควรมีการฝึกอบรมบุคลากรภายในและภายนอกพร้อมกัน การแยกงานออกทำให้เป้าหมายของการพัฒนาบุคคลภายในไม่ชัดเจน ขาดข้อมูลเชื่อมโยงกับการประเมินผลงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น และเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงเป็นรายบุคคลต่อไป

1.2 ควรจัดหาแนวทางในการรวมข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Information System) จากการใช้ผู้รับผิดชอบแยกกัน เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและการเชื่อมโยงข้อมูลบุคคลเกี่ยวกับที่สอดคล้องกับการพัฒนา

2. ด้านบุคลากร

ข้าราชการกรมบัญชีกลางส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 1,553 คน และเพศชาย 385 คน มีระดับอายุเฉลี่ย 46-50 ปี 513 คน รองลงมา คือ อายุ เฉลี่ย 41-45 ปี 388 คน และอายุ ระหว่าง 51-55 ปี เท่ากับ 1,037 คน มีการศึกษา ระดับปริญญาเอก 1 คน ปริญญาโท จำนวน 419 คน ปริญญาตรี จำนวน 1,215 คน ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 303 คน จะเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา

ปริญญาตรี ทำให้ต้องพัฒนาด้านความรู้ใหม่ๆ อีกมาก แต่อย่างไรก็ดี บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยอยู่ในวัยใกล้เกษียณอายุทำให้อาจมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงหรือเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ

นอกจากนี้ เนื่องจากมีบุคลากรประจำอยู่ส่วนภูมิภาคจำนวนมาก การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะทางไกลที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในลักษณะ Self Learning อาจจะเป็นวิธีการที่เหมาะสม เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก โดยที่บุคลากรไม่จำเป็นต้องเดินทางเข้ามาภายในส่วนกลาง ซึ่งทำให้เสียเวลาและลดค่าใช้จ่ายได้ แต่บุคลากรในส่วนภูมิภาคมีอายุเฉลี่ยค่อนข้างสูงอาจจะไม่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยนัก จึงอาจจะเป็นอุปสรรคต่อกลยุทธ์นี้

ประกอบกับบุคลากรยังไม่มีความพร้อมต่อหน้าที่ การเป็น Chief Financial Officer (CFO) ประจำแต่ละจังหวัด ซึ่งต้องใช้ทักษะทางการเงิน การลงทุน และการตรวจสอบภายใน นับเป็นบทบาทที่เปลี่ยนแปลง โดยที่บุคลากรยังไม่มีความพร้อมพอเพียง

3. ด้านระบบงานทรัพยากรมนุษย์ และนโยบาย

นโยบายของผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการพัฒนาที่ยืดคนเป็นศูนย์กลาง แต่อย่างไรก็ดี มิได้มีการผูกติดเป้าหมายในการทำงานของบุคลากรในทุกระดับกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และของกลุ่มงานให้สอดคล้องไล่ลำดับมาจนถึงระดับบุคคล ดังนั้น จึงควรวางแนวทางให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน

4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร จากเดิมที่มีลักษณะเป็นระบบราชการมาก พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นน้อย การทำงานที่เน้นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับตายตัว อาจจะปรับเปลี่ยนเป็นใช้เหตุผล ความยืดหยุ่นมากขึ้น ควรเน้นวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการบริหารงานในส่วนภูมิภาค

การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

1. ปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1.1 บทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)
- 1.2 บทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
- 1.3 บทบาทของผู้สนับสนุนพนักงาน
- 1.4 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ช่วยดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. ความรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

2.1 หน้าที่ตามสายงานหลัก (A line Function) ปฏิบัติหน้าที่ตามสายงานหลักด้านการอำนวยการสั่งการ เกี่ยวกับกิจกรรมของบุคคลากร ตามสายการบังคับบัญชาที่รับผิดชอบ

2.2 หน้าที่การประสานงาน (Coordinative Function) เป็นผู้ประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ของงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือฝ่ายบริหารระดับสูงและสนับสนุนความเข้าใจระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่นๆ

2.3 หน้าที่ของสายงานที่ปรึกษา (Staff Service Functions) หน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหารตามสายงานเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด

2.4 กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ Career Path ของงานแต่ละกลุ่มงานอย่างชัดเจน มีลำดับขั้นตอนที่มิเหตุผล สอดคล้องกับสภาพความก้าวหน้าในการทำงานทุกระดับ การสร้างและการพัฒนาการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นระบบ นั้น ผู้ที่ได้รับการพัฒนาในระบบนี้จะทราบเส้นทางความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)

2.5 จัดให้มีการประเมินศักยภาพเพื่อการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชาปีละ 1 ครั้ง โดยกำหนดให้เป็นความจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องจัดทำ และชี้แจงให้พนักงานทราบ และยอมรับเพื่อการพัฒนาตนเอง และกำหนดเป็นผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่ต้องพัฒนาพนักงานในควบคุมให้ดีขึ้น นอกเหนือไปจากการประเมินตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (IDP) Individual Development Plan)

2.6 กำหนดให้มีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมุ่งเน้น ใน 3 ด้าน คือ การฝึกอบรม การให้ความรู้ และการพัฒนา

ตอนที่ 4 ผลศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง (แผนพัฒนาบุคลากรกรมบัญชีกลาง ปี 2550 และ 2551)

สำหรับช่องทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากงบประมาณที่ถูกจัดให้แก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวนมาก โดยอาจจะนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในทุกๆ ด้าน อาทิเช่น เพื่อเป็นคู่มือในการพัฒนาบุคคลภายนอก การจัดทำคู่มือแนะนำการใช้งาน บันทึกข้อมูลเก็บไว้ใน Internet ของกรม จะเป็นแนวทางที่เหมาะสมกว่าการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคคลภายนอกในทุกหลักสูตรที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบ ซึ่งมักจะนับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคคลภายนอกจากจำนวนครั้งของการฝึกอบรมเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

เนื่องจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงนั้นผู้ปฏิบัติมักจะประสบปัญหาขณะที่เข้าไปใช้ระบบการจัดศูนย์ Call center เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ การใช้ระบบ การรับฟังผลการใช้งาน

(Feed back) เพื่อพัฒนาให้ง่ายต่อการใช้งานเหล่านี้ล้วนเป็นบริการที่กรมบัญชีกลางต้องดำเนินการให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน ซึ่งจะต้องปรับบทบาทจากผู้ควบคุมกฎเป็นผู้ให้บริการ นับเป็นบทบาทที่ท้าทายมากขึ้น

การปรับบทบาทจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ต้องนำไปพิจารณาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำสื่อการเรียนการสอนเพื่อบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของกรมบัญชีกลาง โดยได้รวบรวมองค์ความรู้ และสร้างช่องทางให้บุคลากรสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง โดยสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว คือ ได้จัดทำสื่อจำนวน 13 ชุด และได้เผยแพร่ให้แก่ทุกหน่วยงานในสังกัดของกรมและหน่วยงานภาครัฐในรูปแบบ CD (Multimedia) จำนวน 13,000 แผ่น

โครงการเครือข่ายภายใน (Intranet) และโครงการเครือข่ายภายนอก (Internet) ของกรมในส่วนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรจะดำเนินการผ่านระบบเสียงตามสาย และระบบ e-Learning ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายในลักษณะ On Line ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลาและทุกสถานที่

โครงการให้ความรู้ On-Line (E-Learning) ในด้านเศรษฐศาสตร์ บัญชี ตรวจสอบภายใน และพัสดุ กับสำนักงานคลังเขตและสำนักงานคลังจังหวัด

ด้านการฝึกอบรมตามสายงานและตามปกติ

1. การฝึกอบรม (Training) หลักสูตรฝึกอบรมตามกลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้แก่บุคลากรของกรมทุกระดับ (The Trainees) และวิทยากร (The Trainers) ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ เมื่อมีการเปลี่ยนสายงาน มีการเลื่อนตำแหน่ง มีการปรับเทคนิคและวิธีการทำงาน จนกระทั่งเกษียณอายุราชการ รวมทั้งส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในด้านต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ

2. การฝึกอบรมตามโครงการ เป็นการฝึกอบรมทักษะการทำงานใหม่ๆ ตามระบบงานที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งอาจจะจัดขึ้นตามงาน โครงการที่กำหนดไว้ เมื่องานโครงการสิ้นสุดลงแล้ว มีการประเมินผลแล้วพบว่ายังคงต้องจัดการฝึกอบรมต่อ ก็จำเป็นต้องจัดดำเนินการต่อไป

3. การพัฒนาบุคลากรด้านการเบิกจ่าย

การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการตรวจสอบและอนุมัติบัญชีถือจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราวและเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พิจารณาส่งจ่ายเบี้ยหวัด บำเหน็จบำนาญ เงินทำขวัญของข้าราชการและลูกจ้างและเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน การตรวจสอบและอนุมัติ

เบิกจ่ายเงินงบประมาณการบริหารงานบุคคลลูกจ้างของส่วนราชการ และเงินนอกงบประมาณของส่วนราชการเป็นภาระหน้าที่ของกรมบัญชีกลาง

กรมบัญชีกลางในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหาร ควบคุม กำกับ ดูแลและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณของแผ่นดิน จึงต้องมีการพัฒนาระบบการเบิกจ่ายเงินในหลายๆ ด้าน เช่น ระบบงานสั่งจ่ายบำเหน็จบำนาญและเบี้ยหวัด และเงินเดือนค่าจ้างให้รวดเร็ว และนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรของกรมสามารถที่จะให้ปฏิบัติหน้าที่ในด้านการให้บริการเบิกจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดทำโครงการฝึกอบรมบุคลากรของกรม ดังนี้

3.1 โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหารข้อมูลบุคลากรภาครัฐ

3.2 โครงการสัมมนาเชิงวิชาการ เรื่อง แนวทางการปฏิบัติงานภายใต้ระบบจ่ายตรงของกรมบัญชีกลาง

4. การพัฒนาบุคลากรด้านการบัญชีภาครัฐ

การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับผลผลิตและต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายผลผลิต รวมทั้งเน้นการวัดประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณส่งผลให้มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหลักการบัญชีในระบบบัญชีส่วนราชการจากเกณฑ์เงินสด (Cash Basis) เป็นเกณฑ์คงค้าง (Accrual Basis) เพื่อกำหนดมาตรฐานบัญชีให้เป็นมาตรฐานสากล ที่กำหนดโดย International Federation of Accountants (IFAC) และมีกรอบนโยบายบัญชีที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งกำหนดมาตรฐานการรายงานและรายการบัญชีหลักๆ ให้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบและงบการเงินรวมของแผ่นดิน (Consolidated Financial Statement) ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดทำและประมวลผลรายการเงินของแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจำเป็นที่บุคลากรของกรมจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบัญชีภาครัฐอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้การจัดทำบัญชีของแผ่นดินเป็นไปอย่างถูกต้อง กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วยโครงการหลักๆ ดังนี้

4.1 พัฒนาการและทิศทางในการวิเคราะห์รายงานการเงินภาครัฐ

4.2 โครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรของสำนักงานมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ (สปร.) ในด้านการบัญชีภาครัฐ

4.3 โครงการฝึกอบรมด้านการบัญชีในระบบ GFMS สำหรับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคลังเขต/คลังจังหวัด (หลักสูตรวิทยากรใหม่)

4.4 โครงการฝึกอบรมด้านการบัญชีในระบบ GFMIS สำหรับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคลังเขต/คลังจังหวัด (หลักสูตรวิทยากรตัวคูณ)

5. ด้านการตรวจสอบภายใน

เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการตรวจสอบภายใน โดยการปรับปรุงโครงสร้างการตรวจสอบภายในภาครัฐการให้กลไกการตรวจสอบสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นและสอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูป คือ การลดบทบาทและอำนาจของหน่วยงานกลางในการควบคุมการดำเนินงานของส่วนราชการ (External Control) แต่กระจายหรือให้อำนาจแก่ส่วนราชการที่จะควบคุมการดำเนินงานของตนเอง (Internal Control) ประกอบกับตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กำหนดให้หน่วยงานราชการจัดระบบ การควบคุมภายในที่เหมาะสมและพัฒนาระบบให้ทันสมัยเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน อันเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ภายในองค์กร กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำโครงการจัดฝึกอบรมในด้านการตรวจสอบภายในให้กับบุคลากรของกรม ดังนี้

5.1 โครงการฝึกอบรมหลักสูตรเครือข่ายด้านการตรวจสอบภายใน

5.2 โครงการฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน

6. การพัฒนาบุคลากรด้านกฎหมาย

เนื่องจากกรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานกลางในการกำกับ ดูแลเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบการคลัง จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของกรมให้มีความรู้ ความสามารถทางด้านกฎหมายและระเบียบการคลัง เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปปรับปรุงและพัฒนากฎหมายและระเบียบให้มีความทันสมัย และหน่วยงานภาครัฐสามารถใช้ระเบียบการคลังด้วยความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำโครงการ ดังนี้

6.1 โครงการเพื่อพัฒนาแนวทางการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐและพัฒนาระบบการกำหนดสิทธิประโยชน์ประโยชน์และค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานในต่างประเทศ

6.2 โครงการสัมมนา เรื่อง ผลกระทบจากรัฐธรรมนูญกับกฎหมายการคลังที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมบัญชีกลาง

7. ด้านการพัสดุภาครัฐ

ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีการโอนงานบริหารพัสดุภาครัฐจากสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมาเป็นงานหนึ่งของกรมบัญชีกลาง

จึงทำให้กรมมีภาระหน้าที่เพิ่มในการพัฒนาระเบียบพัสดุและงานข้อมูลสารสนเทศพัสดุ เพื่อพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุของส่วนราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) รวมถึงได้สร้างระบบการประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) แบบ On line Real time ที่เป็นสากลมาใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความสะดวก รวดเร็วในการทำงาน ดังนั้น บุคลากรของกรมต้องมีความรู้ ความสามารถในการเรื่องดังกล่าว กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำโครงการฝึกอบรมให้กับบุคลากรของกรม ดังนี้

7.1 โครงการฝึกอบรมการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-GP) ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

7.2 โครงการจัดอบรมบุคลากรสำนักงานคลังเขตและสำนักงานคลังจังหวัดในเรื่องระเบียบพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุของส่วนราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์และการประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์

7.3 โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐระหว่างประเทศสำหรับผู้ประกอบการ และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบความตกลงเขตการค้าเสรี เรื่องการจัดซื้อโดยรัฐ (Government Procurement) ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

8. ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาเศรษฐกิจการคลังจังหวัด

โดยเน้นพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคลังเขตและสำนักงานคลังจังหวัด ซึ่งจะปรับบทบาทจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ควบคุม กำกับ หรือเป็นที่ปรึกษา โดยจะปฏิบัติงานในเชิงวิชาการเพิ่มขึ้น ซึ่งกระทรวงการคลังได้มีนโยบายสำหรับภารกิจในด้านนี้ไว้ ดังนี้

8.1 ภารกิจการเป็น Chief Financial Officer (CFO) ให้คำแนะนำด้านเศรษฐกิจการคลังแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด

8.2 ภารกิจการเป็นที่ปรึกษาแนะนำกฎหมายและระเบียบการคลัง การบัญชี การตรวจสอบภายในและการพัสดุ ตลอดจนภารกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจของกรมบัญชีกลาง

ดังนั้น เพื่อรองรับภารกิจดังกล่าว กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำโครงการเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาเศรษฐกิจการคลังจังหวัดขึ้น โดยแบ่งเป็นโครงการย่อย 2 โครงการ คือ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดทำแบบจำลองเศรษฐกิจจังหวัด และโครงการประชุม/สัมมนาการปฏิบัติงานด้าน CFO โดยสำนักงานคลังเขต

9. การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อให้บุคลากรของกรมมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ ทักษะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็ว และเน้นให้บุคลากรทุกระดับใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายใน (Intranet) เพื่อเอื้อต่อการทำงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยจะดำเนินการ ดังนี้

9.1 การให้ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์แก่บุคลากรของกรมในทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้บริหารจะเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS)

9.2 การพัฒนาและฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ที่ประยุกต์ใช้กับงานตามภาระหน้าที่หลักของกรม ซึ่งกรมได้จัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่

9.2.1 โครงการเสริมสร้างความรู้ด้าน IT สำหรับบุคลากรส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

9.2.2 โครงการเสริมสร้างความรู้ด้าน IT สำหรับผู้บริหารส่วนกลาง ระดับ 7-9

9.2.3 โครงการฝึกอบรมหลักสูตร “เสริมสร้างทักษะด้าน ICT” สำหรับเจ้าหน้าที่ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านการพัฒนา และให้ความรู้

1. การฝึกอบรมเพื่อเสริมสมรรถนะที่ยังขาดอยู่ (competency gap) ให้กับบุคลากรของกรม รวมทั้งมุ่งเพิ่มสมรรถนะในเชิงองค์ความรู้ หลักการ แนวคิดเชิงสร้างสรรค์ การตัดสินใจ และแก้ปัญหา การวางแผนงานแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาบุคคลให้พร้อมทั้งด้านทักษะการทำงานใหม่ๆ และทักษะการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในการทำงาน ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ส่วนในระดับปฏิบัติการเน้นการสร้างทัศนคติให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 2 ระดับ คือ

1.1 การพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างความรู้แก่ข้าราชการกรมบัญชีกลาง (ระดับ 7 ขึ้นไปในส่วนภูมิภาค) สำหรับข้าราชการระดับ 7

1.2 การเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการกรมบัญชีกลาง (ระดับ 1-7) สำหรับข้าราชการระดับ 1-7 เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในด้านการทำงานเป็นทีม แนวความคิดในการให้บริการลูกค้า การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผนงานและการสื่อสาร อันจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะข้าราชการตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในส่วนของ Core Competency เป็นหลัก

2. จัดทำโครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรด้านจริยธรรม เพื่อ พัฒนาจิตใจและปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรม ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและการดำเนินชีวิตในทางที่ถูกต้องที่ควร ดังนี้

2.1 โครงการอบรมพัฒนาจริยธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

2.2 โครงการอบรมพัฒนาจิตเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิต

2.3 โครงการอบรม “การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ และเสริมธุรกิจพอเพียง”

3. การปรับเปลี่ยนบทบาทของข้าราชการภายในกรมบัญชีกลางจากผู้ควบคุมกฎ เป็นผู้ให้บริการ และอำนวยความสะดวก จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมจากเดิม ให้มี Service mind ค่านิยมการให้บริการ

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเอง (Self Learning) การใช้สื่อการสอนลักษณะทางไกล e-Learning เพื่อให้เหมาะสมกับสำนักงานคลังที่มีอยู่ทั่วประเทศ โดยการลงทุนในสื่อการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ เพียงครั้งเดียวแต่สามารถให้ความรู้ได้ทั่วถึง โดยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เข้ามารับการอบรมภายใน นอกจากนี้ยังสามารถจัดให้มีการตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของพนักงานในด้านการบริการด้านทรัพยากรมนุษย์ทางอิเล็กทรอนิกส์

4.1 โครงการเครือข่ายภายใน (Intranet) และโครงการเครือข่ายภายนอก (Internet) ของกรม ในส่วนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรจะดำเนินการผ่านระบบเสียงตามสาย และระบบ e-Learning ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายในลักษณะ On Line ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา และทุกสถานที่

4.2 โครงการให้ความรู้ On-Line (E-Learning) ในด้านเศรษฐศาสตร์ บัญชี ตรวจสอบภายใน และพัสดุ กับสำนักงานคลังเขตและสำนักงานคลังจังหวัด

การทำให้กรมบัญชีกลางเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) โดยนำเครื่องมือทางด้านอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการเก็บ ข้อมูลความรู้ การนำเสนอลักษณะงานของหน่วยงานภายใน การอธิบายลักษณะงานอย่างชัดเจน การรวบรวมแนวคิด วิธีการ ประสบการณ์ ปัญหา อุปสรรคของการปฏิบัติงาน และผลของการเข้ารับการฝึกอบรม คู่มือต่างๆ เป็นต้น เพื่อนำเสนอในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ในเว็บไซต์ภายในของ กรมบัญชีกลาง อันจะเป็นศูนย์กลางข้อมูลความรู้ (Lesson Learn) ให้แก่ทั้งส่วนกลาง และสำนักงาน คลังจังหวัดทั่วประเทศ

5. พัฒนาคulture ให้มีความพร้อมทุกด้าน และสามารถทำงานทดแทนงานกันได้ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในอย่างชัดเจนและโปร่งใส ด้วยวิธีประชุมชี้แจงภายในทุกระดับ ซึ่งลักษณะการประชุมประกอบด้วยการประชุมเพื่อติดตามงานตามปกติ ตามหน้าที่ และการประชุม ในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะให้ออกสพพนักงานในการแสดงความคิดเห็นอย่างสุภาพและสร้างสรรค์ นอกกรอบ และต้องกำหนดกติกา มารยาทในการเสนอความคิดเห็นอย่างสุภาพและสร้างสรรค์

6. กลยุทธ์การสร้างวิทยากรภายใน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้แก่ข้าราชการของสำนักงานคลังเขต/คลังจังหวัด อาทิ โครงการฝึกอบรมด้านการบัญชีในระบบ GFMS สำหรับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคลังเขต/คลังจังหวัด (หลักสูตรวิทยากรใหม่) และ โครงการ

ฝึกอบรมด้านการบัญชีในระบบ GFMIS สำหรับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคลังเขต/คลังจังหวัด (หลักสูตรวิทยากรตัวคูณ)

7. การพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีทักษะ และสมรรถนะสูง เนื่องจากการที่จะสามารถดำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ทำงานนานที่สุดนั้น จำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้ที่มีความสามารถเหล่านั้น และจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจในความก้าวหน้า และสนับสนุนให้มีความรู้ มีทักษะที่เหมาะสม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ รวมทั้งให้เขาทราบว่า เส้นทางอาชีพจะเป็นอย่างไร

8. การสร้างและการพัฒนาการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นระบบ สืบเนื่องจากการพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะในข้อ 7 นั้น จำเป็นต้องพัฒนาการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ ผู้ที่ได้รับการพัฒนาในระบบนี้แล้วจะทราบเส้นทางอาชีพ (Career Path) ทั้งตัวบุคลากรผู้นั้น และทั้งผู้บริหารระดับสูง และทั้งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะทราบว่าจำเป็นต้องดำเนินการอย่างไรกับบุคคลเหล่านี้ต่อไป

9. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ในการพัฒนานุคลากรที่สำคัญที่จะมองข้ามไม่ได้ คือ ความพร้อมของบุคลากรในงานด้านนี้ เมื่อได้รวบรวมงานกันแล้วจำเป็นต้องพิจารณาความรู้ และสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ให้เข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรและนำมาวิเคราะห์การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ และการประเมินผลการพัฒนามีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุผล (Analytical thinking)

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในงานการบริหารโครงการ

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า การดำเนินงานตามแผนงานนั้น ควรกำหนดความจำเป็นเร่งด่วนของปัญหาเพื่อดำเนินการตามแผนงาน วิธีการที่ดีคือการดำเนินงานในลักษณะงานโครงการที่จะต้องมีการวางแผน การวิเคราะห์โครงการ ความเสี่ยงของโครงการ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบต่อโครงการ การกำหนดระยะเวลาของโครงการมีวันเริ่มต้น สิ้นสุด มีการกำหนดงบประมาณของโครงการ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ มีการประชาสัมพันธ์โครงการ มีการติดตามรายงานความคืบหน้าของโครงการเป็นระยะๆ แก่คณะผู้บริหารระดับสูง มีการประเมินผลโครงการ เมื่อโครงการที่ดำเนินการเป็นสิ่งที่ริเริ่มใหม่ก็มีการส่งมอบโครงการให้แก่ ผู้รับผิดชอบให้เป็นงานประจำต่อไป

11. การสื่อสารกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเปิดเผย โดยเฉพาะกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการดำเนินการใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก ดังนั้น การสื่อสารชี้แจงอย่างชัดเจนและต่อเนื่องจึงเป็นเรื่องที่ควรกระทำ

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ กรณีศึกษาระบบบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้สรุปและอภิปรายผลการวิจัย รวมทั้งเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับระบบบัญชีกลางในอนาคต ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมบัญชีกลาง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ของกรมบัญชีกลาง และเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง ซึ่งประโยชน์ของการศึกษาครั้งนี้ กรมบัญชีกลางสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลางต่อไป และยังเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นที่จะนำผลการวิจัยไปอ้างอิงหรือนำไปปฏิบัติอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

วิธีการวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิเคราะห์เอกสารข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง เอกสารงานวิจัย และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารประกอบการสัมมนา ตำราทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และเว็บไซต์

ผลการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ พบว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่สร้างโอกาสการพัฒนาบุคลากรของกรมบัญชีกลาง คือ จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 มุ่งเน้นทุนทางเศรษฐกิจ ที่มีการขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพ โครงสร้างการผลิตเพิ่มคุณค่าจากฐานความรู้ การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนโครงสร้างเศรษฐกิจและการลงทุน การสร้าง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และโลจิสติกส์ และการพัฒนาสังคมของประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 เน้นการพัฒนาศักยภาพคนในทุกมิติทั้งด้านร่างกายจิตใจ และสติปัญญา โดยเสริมสร้างสุขภาวะให้มีภูมิคุ้มกันพร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงและไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ มีจิตสำนึกเรื่องศีลธรรม มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรีอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

อุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมบัญชีกลาง คือ แผนที่กำหนดไว้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ยังมีเรื่องความไม่เป็นปัจจุบันและไม่เป็น

มาตรฐานของข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจการคลังจากหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง และการยอมรับจากบุคคลภายนอก

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า จุดแข็งที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมบัญชีกลาง คือ กรมบัญชีกลางมีบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ รอบรู้และเคร่งครัดต่อระเบียบด้านการคลังและการงบประมาณ ทำงานเป็นทีม มีความเชี่ยวชาญด้านการคลังและบัญชีเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และมีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมบัญชีกลาง คือ บุคลากรกรมบัญชีกลางมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในอัตราสูงทำให้การปฏิบัติงานของกรมหยุดชะงัก ขาดความต่อเนื่องและขาดบุคลากร

สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย สมรรถนะของข้าราชการกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมบัญชีกลาง สมรรถนะการทำงานข้ามสายงานของข้าราชการกรมบัญชีกลาง และสมรรถนะเพิ่มเติมสำหรับข้าราชการตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป

สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การมีจริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมบัญชีกลาง คือ การสร้างสรรค์ริเริ่ม (Proactiveness) การทำงานเชิงรุกแบบข้ามหน่วยงาน (Cross Function Proactive) และความมั่นใจตนเอง (Self-Confidence)

สมรรถนะการทำงานข้ามสายงานของข้าราชการกรมบัญชีกลาง คือ ความสามารถในการเรียนรู้งานที่หลากหลาย (Learning Adaptability) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น (Interpersonal Adaptability) และความสามารถในการปรับสไตล์การทำงานภายใต้ภาวะกดดันที่หลากหลาย (Persistence Adaptability)

สมรรถนะเพิ่มเติมสำหรับข้าราชการตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป คือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) การวางแผนยุทธศาสตร์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-base planning Strategy) และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร (Management Information Technology)

ซึ่งผลสำรวจสมรรถนะของข้าราชการกรมบัญชีกลาง (2549) เรื่องสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา พบว่า ข้าราชการกรมบัญชีกลางยังต้องการการพัฒนาสมรรถนะทุกด้านไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นข้าราชการระดับสูงหรือระดับต่ำ

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย การฝึกอบรมตามสายงานและตามปกติ เช่น การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาเศรษฐกิจการคลังจังหวัด เป็นต้น และด้านการพัฒนา และให้ความรู้ เช่น ทักษะการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในการทำงาน ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น

2. อภิปรายผล

การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบันที่ประสบความสำเร็จได้เพราะมีความสามารถในการวางแผนการบริหารงานบุคคล ที่ครอบคลุมไปด้วย การสรรหาบุคคลที่มีความสามารถหลากหลายและสามารถพัฒนาได้ดีและเร็ว กับทั้งยังอยู่กับองค์กรได้นาน นพพร จุณณะปิยะ (2544 : 21) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้จะต้องกำหนดทิศทางการบริหารงานบุคคลให้ชัดเจน เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคล การพัฒนาบุคคล และรักษาคณิตที่มีศักยภาพไว้ให้ได้นานที่สุด เพราะเมื่อสามารถเลือกคนเก่งมาทำงานได้แต่แรก ก็จะสามารพัฒนาได้ง่าย สามารถสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้นำหลักการ แนวคิดเพื่อการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ของภาครัฐมาใช้ โดยเน้นการทำงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ สนองตอบต่อความต้องการของสังคมและผู้รับบริการ เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการมอบอำนาจ กระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับผิดชอบเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารและผู้ที่มีรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติ บทบาทและรูปแบบวิธีการทำงานให้เป็นไปในเชิงรุก มีทักษะและความสามารถสอดคล้องกับภารกิจใหม่ ทุกส่วนราชการจึงต้องจัดทำแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้ปฏิบัติภารกิจด้านการกำกับดูแลทางการเงินและการบัญชีภาครัฐได้อย่างมืออาชีพ และมีหัวใจบริการ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) จะมีลักษณะแตกต่างกับการวางแผนโดยทั่วไป (Planning) ด้วยนัยสำคัญของคำว่า กลยุทธ์ (Strategic) ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอุตสาหกรรม ตลอดจนคู่แข่งซึ่งจะส่งผล

กระทบต่อธุรกิจในลักษณะที่เป็นทั้ง โอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) นอกจากนั้น คำว่ากลยุทธ์ (Strategic) ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ (Internal Environment) ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ สถานภาพทางการเงิน เทคโนโลยี ค่านิยมองค์การ บุคลากร และประเด็นอื่นๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็งในด้านต่างๆ เมื่อเทียบเคียงกับองค์การอื่นๆ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545 : 5)

ซึ่งจากการศึกษาถึงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลางสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. นำทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมในหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยการพัฒนาบุคลากรของกรมบัญชีกลางส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรม สามารถจัดแบ่งการฝึกอบรมเป็นด้านการพัฒนาบุคลากรตามสายงานและการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรด้านสมรรถนะและจริยธรรม

สาเหตุที่ต้องมีการปรับระบบการอบรมและการพัฒนาคนก็เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างประสิทธิภาพในการผลิต และสามารถรักษาต้นทุนสินค้า รวมทั้งเพิ่มคุณภาพสินค้าและการจัดระบบการบริการที่ดีได้จริง (นั่นคือ การทำได้ด้วยรู้จริง) ซึ่งวิธีการที่จะทำได้ คือ ต้องสามารถให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือต้องแน่ใจว่าพนักงานทุกคนที่อยู่กับองค์การจะต้องได้ความรู้ทั้งที่จำเป็นและเหมาะสม (Proper knowledge) เสมอ เพื่อให้การอบรมและพัฒนาเป็นพื้นฐานในการช่วยปรับตัวเพื่อสู้การแข่งขันด้วยประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และมีคุณภาพโดยวิธีการ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 428-431)

1. สร้างประสิทธิภาพการบริหารองค์การให้สูงขึ้น ด้วยการรู้จักนำเอาเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้อย่างได้ผล ซึ่งจะช่วยให้มีการจัดระบบการจัดการเท่าเทียมกับมาตรฐานโลก ซึ่งข้อมูลคือ อำนาจ

2. มีการพัฒนาการบริหารและการจัดการที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ผลผลิตการทำงานมีคุณภาพดีขึ้น ผลผลิตและต้นทุนถูกลง ทั้งนี้ การพัฒนานักบริหารและระบบการฝึกอบรมพนักงานจะต้องมีคุณภาพและดีพอ คือ มีความรู้และได้ทักษะที่สำคัญและจำเป็น และผลิตพนักงานได้ตรงตามความต้องการ เพื่อเป็นพื้นฐานของการสร้างประสิทธิภาพทางการผลิตทุกแขนงได้อย่างสมดุล

3. จัดให้มีการฝึกอบรมทักษะแก่พนักงานระดับเทคนิคและการผลิตต่างๆ โดยมีประสิทธิภาพทั้งในระบบการศึกษา (Education systems) และระบบการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนักบริหาร (Managerial) เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคชั้นสูง (Technical) รวมไปถึงผู้ชำนาญการทางวิชาชีพแขนงต่างๆ (Professional) ด้วย

4. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตส่วนตัว ชีวิตในงานและสังคมให้ดีขึ้น นั่นคือ การจัดสภาพแวดล้อมให้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรทั้งหมดโดยรวม ให้มีการอยู่ดี กินดี และได้รับสิ่งจำเป็นในชีวิตอย่างมีความสมดุล ซึ่งรวมถึงการได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ โดยไม่เป็นทาสเทคโนโลยี มีความเจริญทางวัตถุคู่กับความเจริญทางปัญญา จริยธรรมและจิตใจ มีการพัฒนาที่รวดเร็วแต่ยังรักษาสิ่งแวดล้อมให้สมดุลได้

การดำเนินการดังกล่าวนี้ เป้าหมายที่พึงปรารถนา คือ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ เพื่อให้พนักงานได้รู้จักชีวิตที่แท้จริง ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวเองให้มีดุลยภาพระหว่างชีวิตส่วนตัวกับครอบครัว ชีวิตการทำงาน การใช้ชีวิตส่วนตัวทางสังคม สามารถวิ่งตามทันกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีสติ และสามารถปรับตัวให้อยู่ในโลกยุคใหม่ คือ การเข้าใจและรับรู้ถึงธรรมชาติอิทธิพล ผลกระทบที่เกิดขึ้น การเข้าถึงและการรู้จักปรับตัว เพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็นได้อย่างเหมาะสม ไม่ล้ำสมัย

2. ตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 เป็นต้นมา กรมบัญชีกลางยังไม่มี การดำเนินการประเมินสมรรถนะอีกครั้งหลังจากได้ทำการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรด้านสมรรถนะมาระยะหนึ่งแล้ว ทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่า สมรรถนะที่บุคลากรของกรมยังขาดอยู่ ได้รับการพัฒนาและแก้ไขตามที่กรมต้องการแล้วหรือไม่ จึงควรจัดให้มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรใหม่

นอกจากนี้ ควรมีการพิจารณาว่าสมรรถนะหลักของกรมซึ่งแตกต่างจากสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน (ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. และมีเพียง 3 ด้าน ควรจะปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนหรือไม่ ประกอบกับ กรมเพิ่งเริ่มต้นนำหลักการประเมินสมรรถนะมาใช้ในการประเมินสมรรถนะยังไม่ครบสมบูรณ์ยังขาดการประเมินสมรรถนะตามสายงาน และการประเมินสมรรถนะจะสรุปในภาพรวมเป็นกลุ่ม แบ่งตามระดับตำแหน่งข้าราชการยังไม่ได้ลงในระดับบุคคล การฝึกอบรมจึงอิงสมรรถนะของกลุ่มมากกว่าบุคคล นำหลักการประเมินสมรรถนะมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้มีหลักสูตรตรงกับความต้องการในการเสริมสมรรถนะที่ยังขาดอยู่ แต่เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การประเมินสมรรถนะ รวมทั้งองค์กรไม่ได้สนับสนุนว่าเป็นความจำเป็นในการประเมินแต่กลับมองว่าเป็นภาระของผู้บังคับบัญชา จึงทำให้หลักการที่ดีไม่ได้นำมาปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ตรงเป้าหมาย

3. กรมบัญชีกลางยังไม่ได้ นำหลักการประเมินสมรรถนะไปประยุกต์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย ซึ่งในความเป็นจริงกลไกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมโยงถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ เพราะ

โดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตามมักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ยังมิได้เข้ารับการพัฒนา

4. ในขณะที่กรมบัญชีกลางได้นำหลักการประเมินสมรรถนะบุคคลมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพิจารณาวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังคงคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ อีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี กฎหมาย ระเบียบ และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันกรมบัญชีกลางศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนำมาพัฒนาเทคนิคและวิธีการจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมกับบุคลากรทุกกลุ่มขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น กรมบัญชีกลางมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

4.1 เทคนิคการจัดฝึกอบรมได้เปลี่ยนแปลงไปจากแนวเดิมที่ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่จะเป็นผู้รับฟังการบรรยายเพียงอย่างเดียวเป็นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมมากขึ้น โดยใช้เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกฝนการคิดวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา โดยการทำงานเป็นทีม อาศัยบุคคลในทีมงานช่วยกันตั้งคำถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งสาเหตุหลักๆ ของปัญหา และระดมความคิดเห็นจากทีมงานเพื่อหาแนวทางแก้ไข นำไปใช้ปฏิบัติและก่อให้เกิดการพัฒนาในการทำงานต่อไป รวมทั้งเป็นการพัฒนาระบบการคิดวิเคราะห์และการนำเสนอ (Presentation) อย่างเป็นระบบและเป็นการสร้างความเข้าใจในเนื้อหาของหลักสูตรให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างถ่องแท้ อันเป็นแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในภาคราชการที่จะต้องเปลี่ยนจากผู้ปฏิบัติงานมาเป็นผู้ควบคุม กำกับ หรือเป็นผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งต้องใช้เทคนิคการพิจารณาและวิเคราะห์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

4.2 เทคนิคการให้บุคลากรของกรมบัญชีกลางได้ศึกษาด้วยตนเองผ่านระบบเสียงตามสายและ e-Learning รวมทั้งมีการจัดทำสื่อการเรียนการสอนเพื่อบริหารจัดการความรู้ให้แก่ทุกหน่วยงานในสังกัดของกรม ทำให้บุคลากรของกรมได้รับการพัฒนาด้านความรู้มากขึ้น

4.3 มีความพยายามนำเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรรูปแบบอื่นๆ ตามหลักสมรรถนะนอกจากการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมมากยิ่งขึ้น เช่น การเข้ารับการศึกษาย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญ การมอบหมายงาน/โครงการ การหมุนเวียนงาน การตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ ทำให้สมรรถนะของบุคลากรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กรมบัญชีกลางยังสามารถนำไปปฏิบัติประกอบด้วย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงานเพิ่มเติม

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การตั้งเป็นคณะกรรมการ การศึกษาต่อ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการศึกษาเฉพาะกรณี (จรีพร บวรพดุงกิตติ, 2542, หน้า 42)

การที่ส่วนราชการมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรม จะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การภาครัฐหลายประการด้วยกัน คือ มีการวางแผนทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในภาพรวมอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของประเทศ บุคลากรขององค์การจะได้รับการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามทิศทางที่องค์การต้องการ บุคลากรขององค์การได้รับการพัฒนาให้มีขีดความสามารถและสมรรถนะตรงกับความต้องการของตนเอง ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์การให้พัฒนาและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ในที่สุด

3. ข้อเสนอแนะ

ในภาพรวม เนื่องจากกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐเพิ่งเริ่มดำเนินการมาได้ไม่นาน ยังต้องมีการพัฒนาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีมาตรฐานและประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาจากกรณีศึกษาในกรมบัญชีกลางแล้วพบว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ สำนักงานข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารงานด้านบุคคลยังไม่ได้วางแผนทางที่ชัดเจนให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงไปถึง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาค่าตอบแทน ฯลฯ ส่วนราชการส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากเท่าที่ควร เนื่องจากยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนี้

ส่วนราชการใดที่ให้ความสนใจก็มักเกิดจากความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเอง ทำให้บุคลากรบางส่วนไม่ค่อยให้ความสนใจในการเข้ารับการพัฒนาเท่าที่ควร การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรในภาคราชการจึงยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน

สำหรับกรณีของกรมบัญชีกลาง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลางยังมีข้อบกพร่องอยู่ บุคลากรของกรมบัญชีกลางยังขาดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ทำทายมากขึ้น จึงเห็นควรเสนอแนะให้ปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 2 ด้านหลัก ดังนี้

1. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

1.1 กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับขีดความสามารถ สมรรถนะ และความต้องการของบุคลากรของกรมบัญชีกลาง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรของกรมมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรของกรมหันมาให้ความสนใจ ที่จะเข้ารับการพัฒนามากยิ่งขึ้น

1.2 ควรขยายขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากปัจจุบันที่เน้นกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษา และพัฒนาบุคลากร มาเป็นการบูรณาการกิจกรรมดังกล่าวทุกด้านกับระบบ การจัดการความรู้ในรูปแบบอื่นๆ ของกรม เช่น การมอบหมายงาน/โครงการ การหมุนเวียนงาน การตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ เป็นต้น เพื่อนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

1.3 ควรทำการวิเคราะห์ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากเครื่องมือทางการบริหาร สมัยใหม่ เช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หลักการประเมินสมรรถนะ เป็นต้น แล้วนำ การวิเคราะห์ดังกล่าวมาปรับใช้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมในเรื่องต่างๆ เช่น การวางแผนกำลังคน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่ง เป็นต้น

1.4 ควรให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพการบริการ ให้บุคลากรของ กรมบัญชีกลางสร้างจิตสำนึกในการให้บริการด้วยความมีมนุษยสัมพันธ์และเอาใจใส่ต่อผู้มาใช้ บริการ

1.5 นอกเหนือจากการสร้างสมรรถนะตามหลักของข้าราชการพลเรือนและของ กรมบัญชีกลางแล้ว การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะข้าราชการระดับสูง

1.6 ควรปรับปรุงให้ทุกหน่วยงานของกรมบัญชีกลางเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้และแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและหน่วยงานที่สังกัด

2. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

2.1 ควรดำเนินการประเมินสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) เพื่อให้ ทราบถึงสมรรถนะตามสายงานของบุคลากรของกรมบัญชีกลาง และเพิ่มขีดสมรรถนะตามสายงาน อีกรูปแบบหนึ่ง นอกจากการเพิ่มขีดสมรรถนะตามรูปแบบที่เป็นอยู่

2.2 ควรส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การมีการพัฒนาตามหลักสมรรถนะ อย่างจริงจังด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

2.2.1 กระตุ้นให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ

2.2.2 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน/โครงการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสร่วมกันทำงานเป็นทีม รวมทั้งสอนงานในขณะปฏิบัติงานจริงด้วย

2.2.3 กระตุ้นให้มีการเข้ารับการศึกษาคือต่อเนื่อง โดยให้ทุนการศึกษาทั้งใน ระดับประกาศนียบัตรเฉพาะด้าน เช่น ด้านภาษาอังกฤษ ด้านกฎหมายมหาชน เป็นต้น รวมถึง การศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกทั้งในประเทศและต่างประเทศให้มากขึ้น เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพของบุคลากรของกรม

3. ควรให้บุคลากรของกรมสลับเปลี่ยน หมุนเวียนงานภายในหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานในหน่วยงานและสามารถทำงานแทนกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรของหน่วยงานได้เรียนรู้ในหลายด้านหลายมิติ ซึ่งจะทำให้บุคลากรของกรม เกิดสมรรถนะข้ามสายงาน Cross Functional Competency มีความคิดและมุมมองกว้างไกลขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ควรทำการประเมินสมรรถนะอีกครั้งภายหลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาตามหลักสมรรถนะเสร็จสิ้น เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรดังกล่าวได้รับการพัฒนาในสมรรถนะที่ยังขาดอยู่แล้วหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะได้นำผลจากการประเมินดังกล่าวมาวางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคตให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรต่อไป

5. ควรส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management) ภายในองค์กร เพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดการเรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ เช่น ในการตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ ควรมีการบันทึกคำถาม-ตอบ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการตอบข้อซักถามให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นต้น

6. ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรของกรมเกี่ยวกับงานทั้งหมดของกรมบัญชีกลาง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานการสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานภายในกรมบัญชีกลาง โดยการถ่ายทอดและสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการเสริมสมรรถนะให้บุคลากรของกรมมี Core Competency ในเรื่องความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การทำงานเชิงรุกข้ามหน่วยงาน และมั่นใจเชื่อมั่นในตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ควรจัดทำระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง โดยจัดให้มีการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง รวมทั้งวิเคราะห์การสนองตอบ โดยพิจารณาจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ พร้อมกำหนดทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Paths) ของทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

8. ควรพัฒนาบุคลิกภาพของข้าราชการกรมบัญชีกลางให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจทางด้านการเงิน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

9. ควรส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมาศึกษาดูงานกรมบัญชีกลางให้มากขึ้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงาน และยังเป็นการประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้เป็นที่รู้จักกับองค์กรภาครัฐอื่นๆ มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการเสริม Core Competency ในเรื่องบริการที่ดีให้กับบุคลากรของกรมบัญชีกลาง

10. กรมควรมีการสร้างหรือมีการจัดทำโครงการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวัฒนธรรมองค์การแบบดั้งเดิมไปสู่วัฒนธรรมองค์การรูปแบบใหม่ ที่สามารถเอื้ออำนวยต่อการทำงานในองค์การหรือในองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย กล่าวคือ มีการสร้างวัฒนธรรมให้มีความทำงานเป็นทีม (Team work) มีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความสามารถและผลงาน วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความซื่อสัตย์สุจริต การมีวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อหรือส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นการปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ให้ดีขึ้น เป็นต้น

11. มีการนำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้กับองค์การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ได้ผลสำเร็จนั้น จะต้องเกิดการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับองค์การและระดับตัวบุคคล ที่จะต้องมีความเชื่อมโยงกัน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

11.1 การนำทาง (Direction) คือ การวางแผน กำหนดทิศทาง และมีการวัดผลการดำเนินงาน

11.2 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ จะต้องมีการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นต้องการสร้างภาพใหม่ขององค์การ นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์การเข้าใจและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ หากขาดผู้นำที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่อาจสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอื่นๆ ในองค์การได้

11.3 การสร้างความพร้อมทั้งในด้านศักยภาพและองค์ประกอบต่างๆ ที่จำเป็นให้กับองค์การและบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน การสร้างทักษะ ความรู้ การสนับสนุนเครื่องมือต่างๆ ให้กับกลุ่มผู้ได้รับการเปลี่ยนแปลง

12. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การที่กรมบัญชีกลางได้มีการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน มีการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน แต่กระนั้นองค์การยังคงจะต้องมีความเสี่ยง (Risk) อยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น นโยบาย การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้น กรมจึงต้องมีการวางระบบการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ การจัดการกับความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์บางอย่างในอนาคต ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อกรมบัญชีกลางรวมถึงการจัดให้มีกลยุทธ์ เทคนิคและแนวทางในการรับรู้และเผชิญกับภัยที่จะมาคุกคามกรมบัญชีกลางไม่ให้เกิดการปฏิบัติภารกิจสามารถดำเนินการไปอย่างสมบูรณ์ ทำให้มีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด เนื่องจากทรัพยากรในการดำเนินงานมักจะมียุ่อย่างจำกัด จึงควรที่จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อน – หลัง ในการตอบโต้กับความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างดีที่สุด ซึ่งอดีตกรมบัญชีกลางได้เคยมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยง

มาใช้กับองค์กร โดยได้มีการดำเนินการในปี พ.ศ.2547 และ 2549 ดังนั้น จึงควรมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงกลับมาใช้กับองค์กรอีก โดยผลที่คาดว่าจะได้รับจากการที่มีการระบุความเสี่ยงดังนี้

12.1 ทำให้รับทราบถึงภัยคุกคามและโอกาสของกรมบัญชีกลาง

12.2 ทำให้รับทราบถึงสถานะและขีดสมรรถนะของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

12.3 การสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร

ซึ่งจะช่วยกรมบัญชีกลางให้สามารถวางกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ จะได้มีการทบทวนทิศทางและแนวทางในการดำเนินการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม ส่งผลให้กรมบัญชีกลางมีกระบวนการที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศหรือองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ต่อไปในอนาคต

จากการศึกษาวิจัยในเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ กรณีศึกษากกรมบัญชีกลางจะเห็นได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการเป็นหลักนั้นจะช่วยให้บุคลากรภาครัฐได้รับการพัฒนาให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า และมีขีดความสามารถสูงขึ้น เป็นการสนับสนุนให้การบริหารงานภาครัฐมีประสิทธิภาพ ได้รับความเชื่อถือจากประชาชน ทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งในการนำพาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า ทัดเทียมกับนานาอารยประเทศต่อไปในอนาคตด้วย

บรรณานุกรม

- กิตติ นันทาภินันท์ (2543) “แนวทางการวางแผนการจัดทำสายอาชีพของพนักงานระดับกลาง
กรณีศึกษาบริษัท สตาร์ปรีนท์ จำกัด” ภาคนิพนธ์ พัฒนาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต.
สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กิ่งพร ทองใบ (2550) การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ : การบริหารการเปลี่ยนแปลงและ
การพัฒนาองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
กรมการปกครอง (ม.ป.ป.) ความรู้เรื่องสมรรถนะ วันที่ค้นข้อมูล 22 พฤษภาคม 2551 เข้าถึงได้จาก
http://www.dopa.go.th/web_pages/m03020000/1.5.1.doc
- กรมบัญชีกลาง (2549) มาตรฐานสมรรถนะของข้าราชการกรมบัญชีกลาง กรุงเทพมหานคร
กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- _____ (2550) แผนพัฒนาบุคลากรของกรมบัญชีกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550.
กรุงเทพมหานคร กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- _____ (2551) แผนพัฒนาบุคลากรของกรมบัญชีกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
กรุงเทพมหานคร กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- _____ (ม.ป.ป.) แผนพัฒนาองค์การของกรมบัญชีกลาง กรุงเทพมหานคร สำนักงาน
ส่งเสริมประสิทธิภาพกลุ่มแผนงาน
- _____ (ม.ป.ป.) แนวทางการจัดทำแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพของกรมบัญชีกลาง
กรุงเทพมหานคร กรมบัญชีกลาง
- ฉันทนา เห็นประเสริฐ (2551) “ศึกษาสภาพการใช้ระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ
แบบระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ที่มีต่อข้าราชการกรมบัญชีกลาง” วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชภัฏพระนคร
- จุรีพร บวรผดุงกิตติ (2542) “สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและแนวทางการพัฒนาบุคลากร
โรงพยาบาลขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2547) การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- दनัย เทียนพุ่ม (2540) กลยุทธ์การพัฒนาดคน พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์
_____ กลยุทธ์การพัฒนาดคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540) พฤติกรรมบุคคลในองค์กร กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

- ชนชัย ยมจินดา (2550) *การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์: การวางแผนกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- นงลักษณ์ สีนสืบผล (2542) *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏ
ธนบุรี
- นพพร จุณณะปิยะ (2544, 29 สิงหาคม) “ทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยสำเร็จเบื้องหลังธุรกิจ”
ผู้จัดการรายวัน หน้า 21
- นิลุบล ศิวบวรวัฒนา (ม.ป.ป.) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* วันที่ค้นข้อมูล 22 พฤษภาคม 2551 เข้าถึง
ได้จาก www.spuhrm.com
- บุญเรือง พรหมสิทธิ์ (2540) “การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ประยงค์ มีใจเชื้อ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปราโมทย์ อินสว่าง (ม.ป.ป.) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (1) ปรังญา* วันที่ค้นข้อมูล 22 พฤษภาคม
2551 เข้าถึงได้จาก <http://saving.egat.co.th>
- ปิยมาศ เอมกลินบัว (2541) “การบริหารการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติทาง
เศรษฐกิจ กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้าคาร์ส (ประเทศไทย) จำกัด” ภาคนิพนธ์ พัฒนา
บริหารศาสตรมหาบัณฑิต (โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) บัณฑิต
วิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พนม วัจนสุนทร (2541) “การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล” ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- พนัส หันนาคินทร์ (2542) *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- รุ่ง แก้วแดง (2540) *รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย: ข้อเขียนจากประสบการณ์การบริหารงาน*
พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร มติชน
- รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม (2548) “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” *วารสาร*
ข้าราชการ มีนาคม-เมษายน 2548
- วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2549, 18 กุมภาพันธ์) “เขาสร้างองค์กรคุณภาพกันอย่างไร?” *ผู้จัดการรายวัน*
- วิรุฐา กัลป์ยาศิริ (2544) “การบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหาร
เป็นเลิศ: กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท
ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- ศิริมา คชสังข์ (2545) “การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น. กรณีศึกษา : บริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด” ภาคนิพนธ์พัฒนาบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุดเขตต์ วิเชียรศรี (2546) “การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของสถานประกอบการอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาศิลปศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ม.ป.ป.) *ปฏิธานของโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* วันที่ค้นข้อมูล 22 พฤษภาคม 2551. เข้าถึงได้จาก www.nida.ac.th
- สถาบันหม่อนไหมแห่งชาติฯ (2548) *ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร* วันที่ค้นข้อมูล 22 พฤษภาคม 2551 เข้าถึงได้จาก www.moac.go.th
- สถาพร จารุภา (2543) “การจัดการแรงงานในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ประกอบการยนต์” ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิตคณะพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุนันทา เลาहनันท์ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร อมรินทร์*
- สมศรี เพชร โชติ (2548) “การนำกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในประเทศไทย” *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* 1, 1: 5-18
- เสาวลักษณ์ สุขวิรัช (2550) คำบรรยายวิชา PS707 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาจังหวัดนครพนม วันที่ค้นข้อมูล 22 พฤษภาคม 2551 เข้าถึงได้จาก www.phanom.ru.ac.th
- โสรัจ จรุงทิศ (2543) “การบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัท ไทย ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกาในเขตกรุงเทพและปริมณฑล” ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อัญชลี พรายรัตน์ (2543) “การเตรียมการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานบุคลากรกรณีศึกษา : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย” ภาคนิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547) “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ เรื่องเก่าที่เรายังหลงเหลือ” *Chulalongkorn Review* กรกฎาคม-กันยายน

- อาริยา ธีรธวัช (2541) “การศึกษาปัญหา ความต้องการและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรของ บริษัทไคว้ยู่อะมอเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- Baron, R.A. (2003). “Human resource management and entrepreneurship: some reciprocal benefits of closer links”, *Human Resource Management Review*, 13 (2), 253-256.
- Dennis, B. A., Debra, A. L. and Charlie, M. (2002), “Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 87-96.
- Desimone, Randy, L., Weaner, Jon M. and Harris, David M. (2002). *Human Resource Development*. 3rd ed. Texax: Harcourt College Publishers.
- Micolo, A. (1999). HR managers can survive and prosper. *HR Focus*, 76 (6), 7-8.
- Roberts, G. (1997). *Recruitment and selection: A competency approach*. London: Institute of Personnel and Development.
- Wang, Y, and Yao, Y. D. (2003). “Source of China’s economic growth 1952-1999: incorporating human capital accumulation”, *China Economic Review*, 14 (1), 32-52.

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายมนัส แจ่มเวหา
วันเดือนปีเกิด	28 มิถุนายน 2499
สถานที่เกิด	อำเภอ โพนาราม จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	<p>นิติศาสตรบัณฑิต ธรรมศาสตร์ (2521)</p> <p>รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) ธรรมศาสตร์ (2537)</p> <p>ประกาศนียบัตร Financial Management กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา (2539)</p> <p>ประกาศนียบัตร Middle Management Professional รุ่นที่ 1 กระทรวงการคลัง ประเทศแคนาดา (2540)</p> <p>ประกาศนียบัตรวิชากฎหมายปกครอง รุ่นที่ 1 สำนักอบรมศึกษากฎหมาย แห่งเนติบัณฑิตยสภา (2542)</p> <p>ประกาศนียบัตรหลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 3 สถาบันพระปกเกล้า (2546)</p> <p>Executive Development Program, Kellogg, School of Management, Northwestern University, U.S.A (2547)</p> <p>ประกาศนียบัตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) รุ่นที่ 46 สถาบันพัฒนาข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. (2549)</p> <p>ประกาศนียบัตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่นที่ 11 วิทยาลัยการยุติธรรม (2550)</p>
สถานที่ทำงาน	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ซอยอารีสัมพันธ์ ถนนพระรามที่ 6 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
ตำแหน่ง	รองอธิบดีกรมบัญชีกลาง