

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพล  
สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก อวยชัย อัมระนันท์

รองผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2564



เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพล  
สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

โดย พันเอก อวยชัย อัมระนันท์

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง จุติญา จันทวุฒิ

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2564 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี



(มหศักดิ์ เทพหัสติน ณ อยุธยา)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก



(ประภาส แก้ว ศรีงาม)

ประธานกรรมการ

พันเอก



(กิตติ จิตวิวัฒนา)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

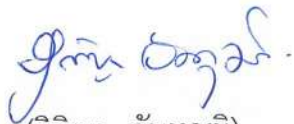
พันเอกหญิง



(ศศพินธุ์ วัชรธรรม)

กรรมการ

พันเอกหญิง



(จุติญา จันทวุฒิ)

กรรมการ

พันเอกหญิง



(ปีพมา สมสนั่น)

กรรมการ

## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก อวยชัย อัมระนันท์
เรื่อง	แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพล สำนักงานปลัดบัญชี กองทัพบก
วันที่	กันยายน 2564 จำนวนคำ : 6,186 จำนวนหน้า : 20
คำสำคัญ	การเพิ่มประสิทธิภาพ, กำลังพล, สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก มีภาระงานในปริมาณค่อนข้างมาก และมีภารกิจหลายด้าน ในขณะที่จำนวนกำลังพลมีน้อยกว่าอัตราที่บรรจุไว้ เนื่องจากมีกำลังพลไปช่วยราชการ นอกหน่วยเป็นจำนวนมาก ทำให้ปริมาณงานที่มีอยู่มากกว่าจำนวนกำลังพลที่ปฏิบัติงานที่หน่วย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ซึ่งการทำวิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ สืบค้นข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ รวมถึงการหาวิธีการดำเนินงาน ข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน และระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาอุปสรรค นำผลการวิเคราะห์มาหาข้อสรุปโดยใช้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แนวทางที่ต้องปฏิบัติ คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ควรทำการปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการและแผนการปฏิบัติงานของหน่วยให้ทันสมัย ด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร ควรทำการจัดการเรียนการสอนภายในหน่วย (Unit school) และด้านการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมและระบบเทคโนโลยี ควรนำมาใช้กับข้อมูลเกี่ยวกับงานด้านงบประมาณ ด้านโครงการต่าง ๆ และรายงานผลการเบิกจ่ายมาใช้ ซึ่งทำให้เกิดปัจจัยตามแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริง

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Uaychai Amranan

**TITLE:** Approaches to enhancing personnel performance Office of the Army  
Comptroller Royal Thai Army

**DATE:** September 2021 **WORD COUNT:** 6,186 **PAGES:** 20

**KEY TERMS :** optimization, efficiency, Office of the Army Comptroller

**CLASSIFICATION :** Unclassified

The Office of the Army Permanent Secretary has a relatively large workloads. and there are many side missions. The number of troops was significantly less than the manpower required. This was due to the large number of the forces needed to help outside Government agencies The amount of workloads was far greater than the number of personnel available in the unit. Researchers have studied in light of guidelines to optimize the work of the Office of the Army Comptroller Royal Thai Army on three issues 1. Condition of the work force today 2. Elements: What are the ways to promote the work efficiency of personnel? 3. Guidelines for increasing the efficiency of personnel work. How is the Office of the Army Permanent Secretary for conducting research and analyzing the strategic environment? Searching from a document and other sources of information including figuring out how to operate Relevant operational and regulatory information, including problems and obstacles, can be summarized by the strategic framework as a guideline for data analysis. Government action plans and operating plans Human resource management and human resource development should manage teaching and learning within the unit (unit school) and in the development of programs and

technology systems. It should be used with information about budgetary work. Various projects and report disbursement results which causes factors according to the guidelines for increasing the efficiency of the performance of the Office of the Army Comptroller Royal Thai Army Office The management can adjust quickly according to the changing situation in order to have real tangible results.

---

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารการวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ได้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงในด้านการศึกษาวิจัยจาก พันเอกหญิง ฐิติญา จันทวุฒิ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนแก้ไขข้อปรับปรุงต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง นอกจากนี้ขอขอบคุณ พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม พันเอกหญิง ศศพินธุ์ วัชรธรรม พันเอกหญิง ปัทมา สมสนัน ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พันเอก กิตติ ฐิติวัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบุลย์ แจ่มพงษ์ ดร.อิทธิกร ขำเดช รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ช่วยดำเนินการให้คำแนะนำในภาพรวมทุกครั้งที่มีการประชุม ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจและความทุ่มเทที่ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ สำนักงานปลัดบัญชาการทัพบก และกำลังพลที่ได้เอื้อเฟื้อข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิจัย อันประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลภายในหน่วย และให้หน่วยอื่นนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ตามสภาพการทำงานของ หน่วยที่แตกต่างกันออกไป

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ พลตรี มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้วางรากฐานการศึกษา และแนวคิดที่เป็นประโยชน์กับนักศึกษา

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
วิธีการศึกษา .....	4
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	4
บทที่ 2 บทวิเคราะห์ .....	5
สภาพปัจจุบันและสาเหตุของปัญหา.....	5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	6
การวิเคราะห์ทางเลือกทางยุทธศาสตร์.....	11
การวิเคราะห์แนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา.....	12
บทที่ 3 บทอภิปรายผล .....	15
อภิปรายผล.....	15
บทที่ 4 บทสรุป .....	18
สรุปผลการวิจัย.....	18
ข้อเสนอแนะ.....	20
เอกสารอ้างอิง .....	21
ประวัติผู้วิจัย .....	22



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561) มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกัน ปลุกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธ ไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรม มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐเป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือกลไก ในการรองรับการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังนั้นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ จึงมุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง

ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 ที่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้นในการสร้างและพัฒนาให้บุคลากรภาครัฐมีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ กรอบความคิด และทัศนคติในการขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติให้ประสบผลสำเร็จ ภาครัฐจำเป็นต้องทบทวน พัฒนาและปรับปรุงระบบ กลไก และวิธีการบริหารงานบุคคล ในปัจจุบัน ตลอดจนออกแบบและปรับปรุง การบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกมิติ เพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดีและเก่ง ยึดหลัก คุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มีภาวะผู้นำมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ มีทักษะการปฏิบัติงาน ที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นมืออาชีพมีจรรยาบรรณ กล้ายืนหยัด ในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักการ แห่งวิชาชีพโดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และมีความพร้อม ในการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและเพื่อส่วนรวม เพื่อประโยชน์ในการ ให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพแก่ประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ของบุคลากรภาครัฐทุกคน

นโยบายการปฏิบัติงานของผู้บัญชาการทหารบก ในปีงบประมาณ 2564 กองทัพบก, (2563) กำหนดให้มุ่งเน้นการจัดระเบียบงานในด้านต่าง ๆ และกำหนดแผนหลักการ และแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายของ ผู้บัญชาการทหารบก ให้มีความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้อย่าง เป็นรูปธรรม แนวปฏิบัติตามนโยบายที่สำคัญพัฒนาระบบงานธุรการ โดยนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ และให้มีการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยมีการสร้างองค์ความรู้ในการทำงานตามความรับผิดชอบที่เป็นระบบ และชาญฉลาด ลดการใช้เอกสาร ลดการจัดเก็บข้อมูลที่เน้นการใช้กระดาษ นอกจากนี้ ให้ริเริ่มเผยแพร่กิจกรรมการปฏิบัติ หรือแจ้งข้อมูลที่อยู่ในความสนใจของกำลังพล ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ

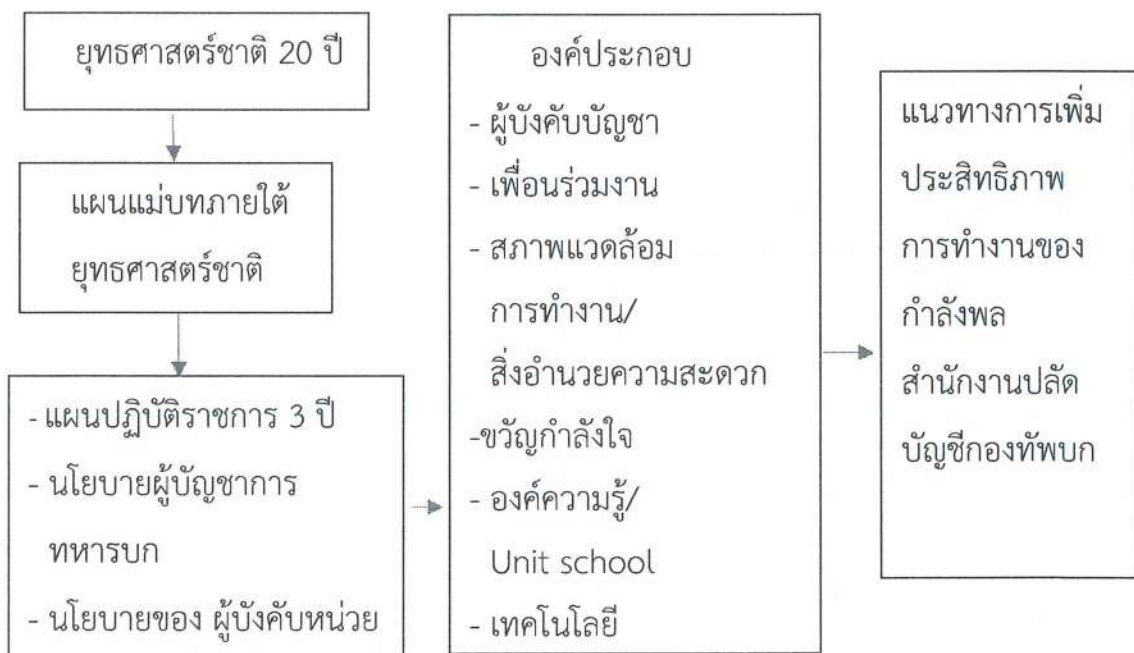
สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก มีภาระงานในปริมาณค่อนข้างมากและมีภารกิจหลายด้าน ในขณะที่จำนวนกำลังพลมีน้อยกว่าอัตราที่บรรจุไว้จำนวนมาก เนื่องจากมีกำลังพล ไปช่วยราชการนอกหน่วยเป็นจำนวนมาก ทำให้ปริมาณงานที่มีอยู่มากกว่าจำนวนกำลังพล ที่ได้ปฏิบัติงานให้กับหน่วยทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และมีความผิดพลาด เนื่องจากต้องรีบทำงานให้ทันเวลาและขาดความชำนาญในหน้าที่ ที่ไปทำแทนผู้อื่น

แต่ทั้งนี้การที่ผู้ปฏิบัติงานลดลงไม่ได้ทำให้ปริมาณงานลดลงไปด้วย ทำให้ต้องคิดหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างปกติและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังพล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ใน 3 ประเด็นคือ 1. สภาพในการทำงานของกำลังพลในปัจจุบันเป็นอย่างไร 2. องค์กรประกอบในการส่งเสริมเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลมีอะไรบ้าง 3. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก เป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพในการทำงานของกำลังพลในปัจจุบันของ สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบในการส่งเสริม และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด
2. ขอบเขตการศึกษากำลังพลของ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
3. การเก็บข้อมูล สืบค้นข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ รวมถึงการหาข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน และระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหา อุปสรรค นำผลการวิเคราะห์มาหาข้อสรุป
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป
5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

ตารางที่ 1.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
	63	64	64	64	64	64
1. การเสนอโครงการวิจัย	★					
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล		★	★	★		
3. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล				★	★	
4. การสรุปผลการวิจัย					★	
5. การเขียนรายงานการวิจัย					★	★
6. การนำเสนอผลการวิจัย						★

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงสภาพที่มีผลกระทบการปฏิบัติงานของกำลังพล สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
2. ทราบถึงองค์ประกอบที่เสริมสร้างประสิทธิภาพกำลังพลของ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
3. เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการพัฒนากำลังพลของ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

#### สภาพปัจจุบันและสาเหตุของปัญหา

จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาที่เน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ และแยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับ หรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันมีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากลรวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจ และดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้ามาร่วมพลังการทำงานที่มีความมุ่งมั่น และมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

ยิ่งไปกว่านั้นตามนโยบายที่ผู้บัญชาการทหารบกได้กรุณาอนุมัติแผนปฏิบัติราชการ กองทัพบก พ.ศ.2563 - 2565 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการและจัดสรรทรัพยากร ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรในการป้องกันประเทศ การพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล มีวัตถุประสงค์เฉพาะ การบริหารจัดการด้านกำลังพลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส และมีกลยุทธ์ ได้แก่ พัฒนาระบบการบริหาร จัดการกำลังพลตามระบบคุณธรรม พัฒนาระบบการปลดถ่ายกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบสวัสดิการของกองทัพบกให้มีความทันสมัย ครบถ้วนตามหลักสากล และพัฒนาระบบสารสนเทศด้านกำลังพลให้มีความทันสมัยรวดเร็ว (กองทัพบก, สำนักงานปลัดบัญชาฯ 2563) และสานต่อนโยบายของอดีตผู้บัญชาการทหารบก โดยให้ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ต้องรอคำสั่ง ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องมีการพัฒนางานริเริ่มใหม่ ๆ ในสายงานความรับผิดชอบของตนเอง ให้หน่วยเกิดการ

พัฒนาองค์การอย่างเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง เพื่อมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับส่วนราชการอย่างแท้จริง ไม่ใช่ประโยชน์ส่วนบุคคล (กองทัพบก, 2563)

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของกำลังพล ถือเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารงานในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพราะเป็นกระบวนการด้านนโยบาย และวิธีการในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่จะปฏิบัติงานในองค์กร

สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกมีภารกิจในเรื่อง การวางแผนอำนวยการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการงบประมาณ การเงิน การบัญชี การควบคุมภายใน การพัฒนาระบบราชการ การบริหารทรัพยากร การบริหารงานระบบสารสนเทศ และการสำรวจหน่วยอัตราเฉพาะกิจของกองทัพบก อำนวยการศึกษา วิจัย และพัฒนาทหารบก ในการกำหนดภารกิจ การจัดระเบียบ และการบริหารงาน โดยมีปลัดบัญชีทหารบกเป็นผู้กำกับดูแล ซึ่งปัจจุบันมีภาระงานที่มากขึ้น และมีภารกิจหลายด้านเพื่อสนับสนุนด้านงบประมาณให้กับทุกหน่วยในกองทัพบกให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ปัญหาคือในขณะที่กำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำมีจำนวนลดลง สาเหตุเนื่องจากต้องแบ่งกำลังพลไปสนับสนุนงานในด้านอื่น ๆ ตามนโยบายของกองทัพบก สถิติในปีที่ผ่านมาสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกมีปริมาณงานปี 61 จำนวน 2,046 งาน ปี 62 จำนวน 2,050 งาน ปี 63 จำนวน 2,052 งาน จะเห็นได้ว่าปริมาณงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อัตรากำลังพลที่ขออนุมัติเดิม ได้คิดคำนวณปริมาณงานไว้อย่างรอบคอบแล้ว แต่ไม่ครอบคลุมจำนวนกำลังพลที่ต้องไปช่วยราชการ โดยสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก มีอัตรากำลังพลจำนวน 541 นาย บรรจุจริง 405 นาย ช่วยราชการ 115 นาย คงเหลือยอดกำลังพลที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกจำนวน 295 นาย ซึ่งยอดกำลังพลลดไปจำนวน 115 นาย (สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก, 2563) ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐมุ่งเน้นการ

ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการภาครัฐให้มีความทันสมัย ทันความเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสามารถแก้ไขปัญหาที่มีอยู่อย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐให้เกิดความเชื่อมโยง และบูรณาการเป้าหมายยุทธศาสตร์ผ่านการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงภารกิจตามยุทธศาสตร์ ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่นเพื่อให้งานทำงานร่วมกัน ในระดับพื้นที่เกิดความเข้มแข็ง ไม่ซ้ำซ้อนชัดเจนภายใต้ขนาดของรัฐที่เหมาะสม ทุกฝ่ายถือเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ มีการติดตามประเมินผลให้ครอบคลุม ตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังการดำเนินการทั้งในระดับยุทธศาสตร์ และผลสัมฤทธิ์ระดับโครงการ โดยระบบงบประมาณ และระบบการตรวจสอบ ต้องส่งเสริมแรงขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้งในมิติภารกิจพื้นฐาน ภารกิจยุทธศาสตร์ และภารกิจพื้นที่ โดยบุคลากรภาครัฐต้องมีความมุ่งมั่น มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะสูง มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นระบบมีมาตรฐาน และสอดคล้องกับภาระงาน โดยมีค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐเพื่อประชาชน มีความมุ่งมั่น และมีแรงบันดาลใจ ในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประกอบด้วย 5 แผนย่อย มีแผนย่อยที่เกี่ยวข้อง คือการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก และเป็นคนเก่งมีความรู้ความสามารถในการทำงานรับใช้ประเทศชาติ และประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

บุคลากรภาครัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาประเทศ ให้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดและให้อำนาจไว้ เพื่อการปฏิบัติภารกิจของรัฐในด้านต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาประเทศ ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นในการสร้างและพัฒนาให้บุคลากรภาครัฐมีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ กรอบความคิด และทัศนคติในการขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติให้ประสบผลสำเร็จ ภาครัฐจำเป็นต้องทบทวน พัฒนาและปรับปรุงระบบ กลไก และวิธีการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ตลอดจน

การปฏิบัติงานด้วยการจัดการเรียนการสอนภายในหน่วย (Unit school) เพื่อพัฒนากำลังพลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม/สัมมนา ด้านการใช้คอมพิวเตอร์และให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบด้านงบประมาณ รวมทั้งปรับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เช่นการจัดทำกิจกรรม 5 ส. ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม หรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้นสภาพแวดล้อมในการงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ทำงานในสำนักงาน เป็นสิ่งสะท้อนถึงความรู้สึกของคนที่มีต่องานและผู้ร่วมงาน ถ้าทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่องาน หุ่นเหากำลังใจกำลังความคิดและกำลังกายทำงานร่วมกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแต่ในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมในการทำงานอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้า การปรับสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้นย่อมส่งผลถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะพิจารณาให้กับผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเป็นธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี (สภาพแวดล้อมการทำงาน, 2538)

3. ด้านการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมและระบบเทคโนโลยี โดยใช้แนวคิดของ Harrington Emerson โดยใช้หลัก 12 ประการ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรม และระบบเทคโนโลยีเพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการจัดท่างบประมาณ เช่นโปรแกรมระบบจัดทำคำของบประมาณ โดยให้หน่วยตามสายการงบประมาณของกองทัพบก บันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์โดยไม่ใช้กระดาษ โปรแกรมการจัดทำโครงการโดยให้หน่วยบันทึกข้อมูลด้านโครงการผ่านระบบโปรแกรมเพื่อความสะดวกรวดเร็วและลดขั้นตอนในการส่งเอกสารขึ้นจนมาถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ โปรแกรมรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยสามารถทราบผลการเบิกจ่ายทุกหน่วยของกองทัพบกได้ทันที ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว และทันสมัยกว่าเดิมที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน



## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ได้พิจารณาจากสถานการณ์ในปัจจุบันที่กำลังพลมีจำนวนลดลง ประกอบกับภาระงานที่มากขึ้น โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิบัติการราชการ และนโยบายของผู้บัญชาการทหารบก โดยใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและแนวทางตามแผนแม่บทย่อย ซึ่งสรุปได้แนวทาง ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานทั่วไป จากสายการบังคับบัญชาที่มีจำนวนมากทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้าในระดับหนึ่ง ซึ่งการแก้ไขที่สามารถทำได้รวดเร็วก็คือ งานที่ต้องมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด มีความละเอียดรอบคอบ ผู้บังคับบัญชามีการมอบอำนาจให้ผู้อื่นในงานที่ทำเป็นระเบียบปฏิบัติประจำ หรืองานที่มีความเร่งด่วนในกรณีที่ไม่อยู่ อันจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ และมีการติดตามงาน และตรวจสอบอยู่เสมอ เช่น ควรมีการปรับปรุงเป็นแผนการปฏิบัติการ และแผนการปฏิบัติงานของหน่วยให้ทันสมัย สามารถปฏิบัติได้จริง และครอบคลุมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในแผนแม่บทย่อยประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐซึ่งมี 4 แนวทางในแนวทางที่ 1. ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมาย และนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีความมาตรฐานและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับภารกิจของภาครัฐ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติโดยเฉพาะการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคน ให้มีความคล่องตัว และแนวทางที่ 4. สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อให้ผู้นำและผู้บริหารภาครัฐมีความคิดเชิงกลยุทธ์มีความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมทั้งระดับ ท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก มีความสามารถในการนำหน่วยงาน และมีคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

2. ด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ได้จัดทำจำนวนอัตรากำลังพลในสำนักงาน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการ

ตลอดจนคุณสมบัติของผู้สมัครและลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ โดยพิจารณาจากพันธกิจที่เกี่ยวข้องโดยใช้แนวคิดของ Harrington Emerson โดยใช้หลัก 12 ประการ ในข้อ 6 เรื่องการทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน โดยควรให้มีผู้ปฏิบัติงานเต็มตามจำนวนอัตราที่ได้ขออนุมัติ ปรับย้ายผู้ที่มีแต่ชื่อ แต่ตัวไม่มาปฏิบัติงานออกไปอยู่ในหน่วยที่มีการรองรับเพื่อบรรจุกำลังพลที่สามารถปฏิบัติตามตำแหน่งได้ปฏิบัติงานซึ่งจะลดปัญหาการขาดแคลนกำลังพล และใช้หลัก 12 ประการ ในข้อ 11 กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้ โดยเสริมทักษะในการปฏิบัติงานด้วยการจัดการเรียนการสอนภายในหน่วย (unit school) เพื่อพัฒนากำลังพลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา ด้านการใช้คอมพิวเตอร์และให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบด้านงบประมาณ รวมทั้งปรับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เช่นการจัดทำ 5 ส. ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานการวิจัยของ รุ่งรัตนา บุญหลง (2561) พบว่าการแบ่งวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในการทำงาน มีวิธีที่สนับสนุน ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา การฝึกอบรม โดยให้ศึกษาด้วยตัวเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน การศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

3. ด้านการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมและระบบเทคโนโลยี โดยใช้แนวคิดของ Harrington Emerson โดยใช้หลัก 12 ประการ ในข้อ 8 - 10 โดยมีการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีเพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ เช่นโปรแกรมระบบจัดทำคำของบประมาณ โดยให้หน่วยในกองทัพบก บันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์โดยไม่ใช้กระดาษ โปรแกรมการจัดทำระบบโครงการโดยให้หน่วยบันทึกข้อมูลด้านโครงการผ่านระบบโปรแกรมที่สร้างขึ้นจนมาถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ โปรแกรมรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณโดยสามารถทราบผลการเบิกจ่ายทุกหน่วยของกองทัพบกได้ทันที ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว และทันสมัยกว่าเดิมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัย รุ่งรัตนา บุญหลง (2561) เรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 (2561) สรุปไว้ว่า ต้องมีการสร้างนวัตกรรม (Innovation) คิดค้นวิธีการ รูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน การให้บริการ อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitalization) นำ

เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน สร้างประสิทธิภาพ การทำงานโดยการสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและ การคิดสร้างสรรค์ข้าราชการจะต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดค้น ออกแบบ และ สร้างสรรค์ นโยบาย แนวคิด วิธีการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ ที่มีความทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ และการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และผลการวิจัยของ เสถียร จันทิรย์แย้ม (2552) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี ควรมีการพัฒนาบุคลากร ทุกด้าน โดยมีความต้องการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุดเป็นลำดับแรก รองลงมา ด้านความรู้และทักษะเฉพาะงานในตำแหน่ง ด้านคุณสมบัติคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ทั่วไป ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหาร และด้านนันทนาการ ตามลำดับ

## บทที่ 4

### บทสรุป

ในการศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลสำนักงาน ปลัดบัญชีกองทัพบก โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่วิทยาลัยการทัพบก กำหนด และได้ยึดแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยใช้แนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ตามแผนแม่บทย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ แผนปฏิบัติการราชการของกองทัพบก ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ Harrington Emerson ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และโดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - Analysis) โดยใช้เครื่องมือ 7S McKinsey เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พร้อมการจัดลำดับความสำคัญจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การทำ TOWS matrix นำมาเพื่อหาหนทางปฏิบัติได้แก่ จุดแข็งร่วมกับโอกาส หรือยุทธศาสตร์เชิงรุก และนำมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมและระบบเทคโนโลยี

#### สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพในการทำงานของกำลังพลในปัจจุบัน ทำให้ทราบถึงสภาพในการทำงานของกำลังพลในปัจจุบันที่ขาดแคลนจำนวนกำลังพลที่ปฏิบัติงาน เนื่องจากกำลังพลไปปฏิบัติงานนอกหน่วยเป็นจำนวนมาก
2. องค์กรประกอบในการส่งเสริมเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพล ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน องค์กรความรู้ เทคโนโลยี ซึ่งแต่ละองค์กรประกอบมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพได้
3. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพล สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ซึ่งการทำวิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ได้แนวทางที่ต้องปฏิบัติ ได้แก่

3.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบก (พุทธศักราช 2563 - 2565) โดยต้องปรับปรุงงานให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด มีความละเอียดรอบคอบ ผู้บังคับบัญชามีการมอบอำนาจให้ผู้อื่นในงานที่ทำเป็นระเบียบปฏิบัติประจำ หรืองานที่มีความเร่งด่วนในกรณีที่ไม่อยู่ อันจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ และมีการติดตามงาน และตรวจสอบอยู่เสมอ เช่น การปรับปรุงแผนการปฏิบัติราชการ และแผนการปฏิบัติงานของหน่วยให้ทันสมัยสามารถปฏิบัติได้จริง และครอบคลุมกับสถานการณ์ปัจจุบัน พัฒนาระบบปลดถ่ายกำลังพลให้มีความยืดหยุ่นตามลักษณะงาน และตามความเชี่ยวชาญ

3.2 ด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ได้มีการจัดทำจำนวนอัตรากำลังพลในสำนักงานตามปริมาณงาน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการตลอดจนคุณสมบัติ และลักษณะงานหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ โดยควรให้มีผู้ปฏิบัติงานเต็มตามจำนวนอัตราที่ได้ขออนุมัติ ปรับย้ายผู้ที่มีแต่ชื่อ แต่ตัวไม่มาปฏิบัติงานออกไปอยู่ในหน่วยที่มีการรองรับเพื่อบรรจุกำลังพลที่สามารถปฏิบัติตามตำแหน่งได้ปฏิบัติงานซึ่งจะลดปัญหาการขาดแคลนกำลังพล และเสริมทักษะในการปฏิบัติงานด้วยการจัดการเรียนการสอนภายในหน่วย (unit school) เพื่อพัฒนากำลังพลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม/สัมมนา ด้านการใช้คอมพิวเตอร์และให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบด้านงบประมาณ รวมทั้งปรับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำ กิจกรรม 5 ส.

3.3 ด้านการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมและระบบเทคโนโลยี ควรมีการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรม และระบบเทคโนโลยีเพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ เช่น โปรแกรมระบบจัดทำค่าของงบประมาณ โดยให้หน่วยในกองทัพบก บันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์โดยไม่ใช้กระดาษ โปรแกรมการจัดทำโครงการโดยให้หน่วยบันทึกข้อมูลด้านโครงการผ่านระบบโปรแกรมที่สร้างขึ้นจนมาถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ โปรแกรมรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณโดยสามารถทราบผลการเบิกจ่ายทุกหน่วยของกองทัพบกได้ทันที ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว และทันสมัยกว่าเดิมที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารควรทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา และนำแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้ง 3 แนวทางมาปรับใช้ หรืออาจใช้แนวทางอื่นที่เห็นว่าสามารถทำให้ปัญหาลดลง ทั้งนี้ควรฟังเสียงสะท้อน และข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับด้วยใจเป็นธรรม ถึงทราบปัญหาที่แท้จริง เพื่อที่จะได้เลือกวิธีดำเนินการที่เหมาะสม และควรนำหลักการ ทำงานภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยต้องสร้างแรงกระตุ้นการทำงานการพัฒนาองค์ความรู้ การพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยนำมาปรับใช้กับการบริหารองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน ตามแนวทาง 3 ห่วง ประกอบด้วยประมาณตน มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน และ 2 เงื่อนไข คือ ความรู้ คุณธรรม

## เอกสารอ้างอิง

สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก. (2563). นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก

สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก. (2563). แผนปฏิบัติราชการ 3 ปี

วิทยาลัยการทัพบก. (2563). หลักวิชาพื้นฐานการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. พ.ศ. 2561 - 2580. สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2564, จาก <http://nscr.nesdb.go.th/ยุทธศาสตร์ชาติ/>

รุ่งรัตนา บุญหลง. (2561) แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 (งานวิจัยนักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.กรุงเทพมหานคร

สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก. (2563). การจัดหน่วย. สืบค้นเมื่อ 11 เมษายน 2564, จาก <https://oac.rta.mi.th/2020/02/25>

สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก.(2563). แผนปฏิบัติงานสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

สภาพแวดล้อมการทำงาน. สืบค้นเมื่อ 11 เมษายน 2564, จาก

<https://kakanan.weebly.com/362636163634361436493623360436213657362936173651360935853634361936073635359136343609.html>

เสถียร จันทน์ยิ้ม. (2552). แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี.( รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการปกครองส่วนท้องถิ่น) วิทยาลัยการปกครองส่วนท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.ขอนแก่น.

Emerson C. Harrington.(1912) The Twelve Principles of Efficiency

Retrieved April 13,2021 ,from <https://adisony.blogspot.com/2012/10/emerson-c-harrington.html#/2012/10/emerson-c-harrington.html>

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก อวยชัย อัมระนันท์
วัน เดือน ปีเกิด	21 มกราคม 2514
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พุทธศักราช 2537	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาการเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ประวัติการทำงาน

พุทธศักราช 2543 - 2545	นายทหารบัญชี จังหวัดทหารบกสระแก้ว
พุทธศักราช 2545 - 2552	นายทหารบัญชี กองดุริยางค์ทหารบก
พุทธศักราช 2552 - 2553	ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก
พุทธศักราช 2553 - 2564	สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พุทธศักราช 2560 - 2564	รองผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก
------------------------	---



