

แนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงิน  
การคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่  
ของกรมการเงินทหารบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ประพัฒน์ ลาภภักดี

รองผู้อำนวยการกอง กรมการเงินทหารบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2566

**เอกสารวิจัยเรื่อง** แนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงิน  
การคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ ของกรมการเงินทหารบก

**โดย** พันเอก ประพัฒน์ ลาภภักดิ์

**อาจารย์ที่ปรึกษา** พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2566 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

พลตรี

(จกจ ชันดี)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

(ประภาส แก้วศรีงาม)

ประธานกรรมการ

พันเอกหญิง

(สุกัญญา คลังทอง)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง

(กนิษฐา ฐิติวัฒนา)

กรรมการ

พันเอก

(ทัฬหพงศ์ บำเรอราช)

กรรมการ



## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พินเอก ประพัฒน์ ลาภภักดี
เรื่อง	แนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ ของกรมการเงินทหารบก
วันที่	6 กันยายน 2566 จำนวนคำ : 8,222 จำนวนหน้า : 29
คำสำคัญ	ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการใช้งานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ในการปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบกในปัจจุบัน ศึกษาปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค และศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพล ของกรมการเงินทหารบก โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า กองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี สมควรที่จะต้องปรับโครงสร้างและอัตราการจัด เพื่อให้เหมาะสม กับลักษณะงาน ปริมาณงาน และความรับผิดชอบ เพื่อให้เป็นกองงานที่มีขีดความสามารถรับผิดชอบงานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ ทั้งปวง รวมทั้งภารกิจที่ได้รับมอบเพิ่มเติมจากกองทัพบก ในเรื่องการควบคุมสินทรัพย์ รวมถึงแนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ของกรมการเงินทหารบก ในการวิจัยนี้ได้แนวทาง 5 แนวทาง คือ เพิ่มประสิทธิภาพหน่วย โดยพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งเสริมการสร้างคุณธรรม เชิดชูสถาบัน สร้างจิตสำนึกความสามัคคี และการเสียสละ เพื่อยกระดับคุณค่าในสังคม บริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมการบริการ เสริมสร้างภาพลักษณ์ และพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ ปรับปรุงโครงสร้างการจัด กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Prapat Lappakdee

**TITLE:** Guidelines for the development of personnel operating in Government Fiscal Management Information System of the Finance Department Royal Thai Army

**DATE:** 6 September, 2023 **WORD COUNT :** 8,222 **PAGES :** 29

**KEY TERMS:** Government Fiscal Management Information System (GFMS)

**CLASSIFICATION:** Unclassified

This research has the objectives to study the operation in the Government Fiscal Management Information System (New GFMS Thai) of the Finance Department Royal Thai Army. This research has also to study the personnel development guidelines of the Finance Department Royal Thai Army by reviewing relevant theories and literature. The results showed that Army GFMS Control Division should be organizational structuring in order to taking responsibility for all New GFMS Thai tasks including additional missions assigned by the Royal Thai Army.

This research, there are 5 guidelines for the development of personnel operating in Government Fiscal Management Information System of the Finance Department Royal Thai Army. Firstly, increasing organization efficiency by developing the potential of personnel. Secondly, promoting the creation of virtue, good governance. Thirdly, Using information technology management. Then, developing the working environment. Lately, improving the organizational structure which is corresponds to changing factors.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารการวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ได้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูง  
ในด้านการศึกษา วิจัย จากคณาจารย์วิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ได้ถ่ายทอดความรู้  
ประสบการณ์ในการศึกษา และด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างยิ่ง โดยเฉพาะท่าน  
อาจารย์ พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม ประธานกรรมการสอบเอกสารวิจัย พันเอก ทังหพงศ์  
บำเรอราช กรรมการสอบเอกสารวิจัย พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา และ พันเอกหญิง สุกัญญา คลังทอง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษา  
แนะนำจนทำให้การจัดทำสำเร็จลุล่วงลงด้วยดี ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่าน  
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ และกระผมหวังว่าเอกสารทางวิจัยฉบับนี้จะ  
เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และหน่วยงานของราชการที่เกี่ยวข้องต่อไป

# สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
วิธีการศึกษา	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	6
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b>	<b>7</b>
สภาพการใช้งานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ในการปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบกในปัจจุบัน	7
ปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค ของผู้ปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบก ที่ปฏิบัติงาน ในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai)	11
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	12
แนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ของกรมการเงินทหารบก	16
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b>	<b>19</b>
ปัจจัยสำคัญสนับสนุนความสำเร็จของการพัฒนากำลังพล	19
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b>	<b>26</b>
สรุปผลการวิจัย	27
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	28

## สารบัญ (ต่อ)

เนื้อหา	หน้า
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	29
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติผู้วิจัย	

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

"กำลังพล" ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีค่ามากที่สุดของทุกหน่วย กองทัพบก จึงได้กำหนด แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 - 2570 (5 ปี) ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนางานด้านกำลังพลในอนาคต มีประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1 สร้างความพร้อมของระบบบริหารงานกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มุ่งสู่การ เป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อภารกิจในศตวรรษที่ 21<sup>1</sup>

กรมการเงินทหารบกในฐานะหัวหน้าเหล่าสายวิทยาการด้านการเงินของ กองทัพบก เป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพบก มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิก รับ-จ่าย, การเก็บรักษาเงิน และการบัญชีของกองทัพบก ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ<sup>2</sup> รวมทั้งการฝึกและการศึกษาวิชาการเหล่าทหารการเงิน โดยมีเจ้ากรมการเงินทหารบกเป็น ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ และเป็นหน่วยรับผิดชอบด้านระบบงานการเงินและการบัญชี ตามระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMS)<sup>3</sup> ซึ่งกรมบัญชีกลางได้ปรับปรุงระบบ ตั้งแต่ 4 มกราคม 2565 กรมการเงินทหารบก ต้องดำเนินการจัดทำแผนโครงการฝึกอบรม การปฏิบัติตามระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai)<sup>4</sup> ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของกรมการเงินทหารบก และเจ้าหน้าที่ การเงินของหน่วยที่เบิกจ่ายเงินจาก กรมการเงินทหารบก พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมยัง ขาดความรู้ในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ไม่เข้าใจและมีความรู้อย่างจำกัดไม่สามารถถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้ เนื่องจากเป็น ระบบใหม่มีความยุ่งยากซับซ้อน ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ไม่มีเพียงแค่เรื่องการเบิกจ่ายเงิน และการบัญชีเท่านั้น ยังเกี่ยวข้องกับ ระบบงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้างอีกด้วย หากระบบใดระบบหนึ่ง ไม่สามารถแก้



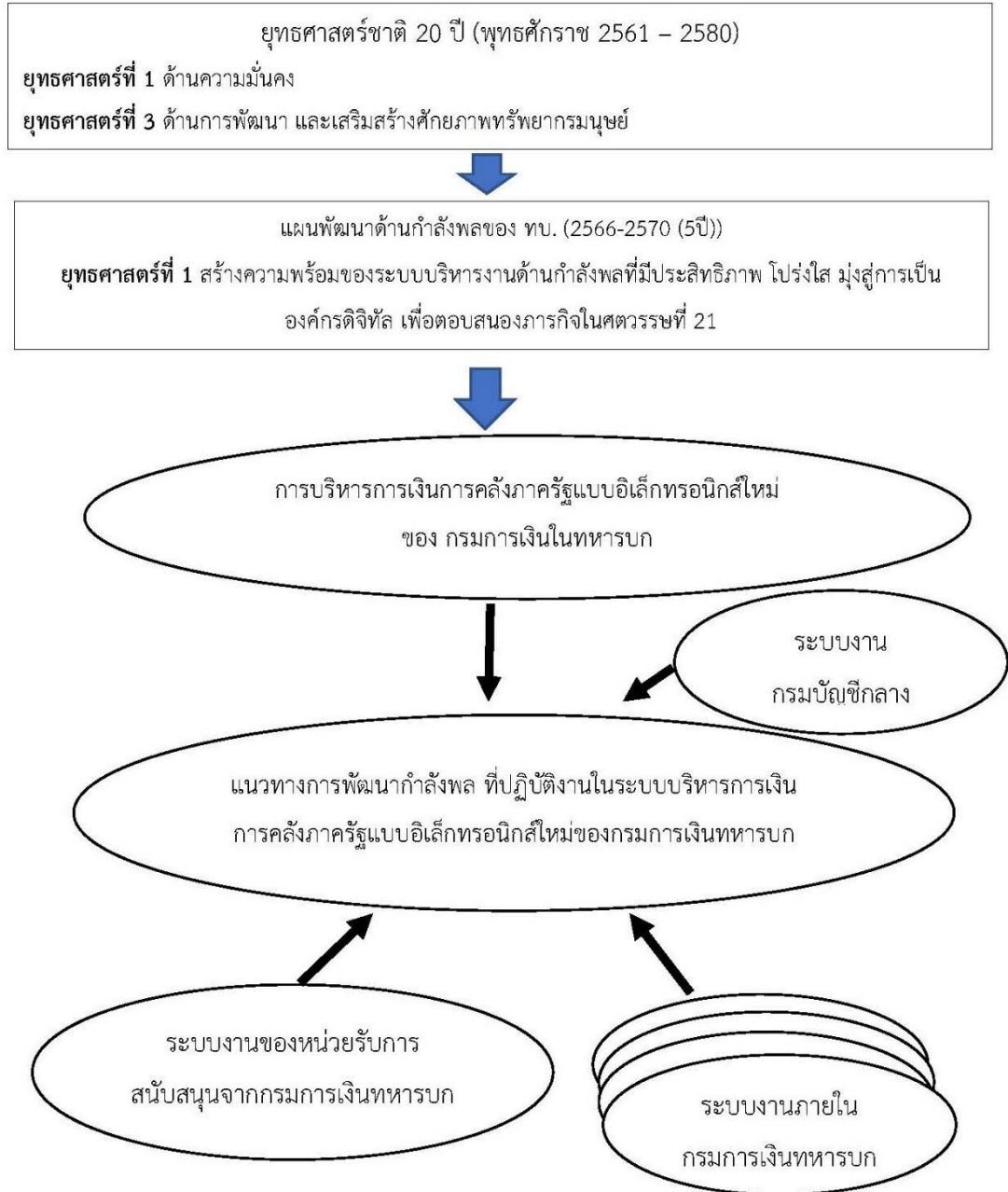
ต่อกันแล้ว ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการต่อไปได้ ประกอบกับหน่วยยังขาดแคลนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ของกรมการเงินทหารบก เพื่อให้ทราบถึงปัญหา ข้อขัดข้องของผู้ปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบก ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) เพื่อนำไปสู่การลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้การปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการใช้งานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ในการปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบกในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค ของผู้ปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบก ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai)
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ของกรมการเงินทหารบก

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการศึกษา

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยตามรูปแบบของวิทยาลัยการทัพบกครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ โดยการวิจัยเอกสาร (Documentary research)

### 2. ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ ของกรมการเงินทหารบก” ประกอบด้วยขอบเขตการศึกษา ดังนี้

2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับ สภาพการใช้ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่, ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ของกรมการเงินทหารบกเฉพาะด้านการเงินและการบัญชี ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกรมการเงินทหารบก รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทางการเงินและการบัญชี และนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ จากห้องสมุดและแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ได้แก่ เอกสารทางราชการ บทความทางวิชาการ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

2.2 ขอบเขตด้านเวลา กำหนดระยะเวลาดำเนินการวิจัย เริ่มตั้งแต่ พ.ย. 2565 - พ.ค. 2566

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับ แนวคิด รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทางด้านระบบสารสนเทศทางการเงินและการบัญชี และนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ จากห้องสมุดและแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ได้แก่ เอกสารทางราชการ บทความทางวิชาการ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

3.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร/ข้อมูลจากบุคคล หรือสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง



## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้แนวทางการพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะที่ดีให้กับกำลังพลที่ปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้นในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ของกรมการเงินทหารบก
2. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีของหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก สังกัดกระทรวงกลาโหมต่อไป
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนวิชาการบัญชี ของโรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
4. ได้แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศทางด้านการเงินและการบัญชีให้กับกรมบัญชีกลางต่อไป



## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

จากการที่รัฐบาล มีนโยบายดำเนินการโครงการปรับปรุงการบริหารงาน การคลังภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับการทำงาน ด้านการบริหารงานการคลัง ของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โดยการปฏิบัติงานของกรมการเงินทหารบกในห้วงที่ผ่านมา และที่จะดำเนินต่อไปในอนาคต ยึดถือตามกรอบนโยบายของหน่วยเหนือ ทั้งระดับรัฐบาล กระทรวง กลาโหม รวมทั้งนโยบาย และสั่งการของผู้บัญชาการทหารบก ที่ได้มอบไว้ใน โอกาสต่างๆ ซึ่งกรมการเงินทหารบก ในฐานะหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก ใช้เป็นแนวทาง ปฏิบัติงานเรื่อยมา รวมถึงการที่กรมบัญชีกลางได้ปรับปรุงระบบ New GFMS Thai ตั้งแต่ 4 มกราคม 2565 จึงเป็นที่มาของการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงาน ในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ ของกรมการเงินทหารบก” โดย ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนากำลังพลที่ ปฏิบัติงานในระบบ New GFMS Thai ของกรมการเงินทหารบก โดยมีลำดับการนำเสนอ ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

#### สภาพการใช้งานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ ใหม่ (New GFMS Thai) ในการปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบกในปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)<sup>5</sup> เป็นยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับแรก ของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่ การปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศ พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทย ทุกคน และยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมาย การพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ตีรอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดี ในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี

มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิด ที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ประเด็น ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งกองทัพบกได้จัดทำแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 – 2570 เพื่อวางแนวทาง การพัฒนา “กำลังพล” และ “ระบบงานด้านกำลังพล” ของกองทัพบก ให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็น ขั้นตอน มีความชัดเจน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งกองทัพบก โดยเป้าหมายปลายทางของการพัฒนานั้น จะให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมียุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความพร้อมของระบบบริหารงานด้านกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มุ่งสู่ การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อภารกิจในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ กรมการเงินทหารบก มีกองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี เป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในการปฏิบัติงานในระบบ New GFMS Thai สมควรที่จะต้องปรับโครงสร้างและอัตราการจัดหน่วยเฉพาะกิจ หมายเลข 2100 กรมการเงินทหารบก เพื่อให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากในปัจจุบันมีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนา และปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานที่มีปริมาณงานที่มากขึ้น โดยมุ่งเน้นการจำแนกภารกิจ และปริมาณงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในระบบ GFMS ออกจากหน่วยขึ้นตรงกรมการเงินทหารบก เพื่อปรับโอนให้กับกองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี ซึ่งเป็นกองงานที่รับผิดชอบหลักเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในระบบ GFMS นำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างการจัดในระดับ กอง แผนก ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ปริมาณงาน และความรับผิดชอบ เพื่อให้เป็นกองงานที่มีขีดความสามารถรับผิดชอบงานในระบบ GFMS ทั้งปวง รวมทั้งภารกิจที่ได้รับมอบเพิ่มเติมจากกองทัพบก ในเรื่องการควบคุมสินทรัพย์ ตามระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการควบคุมสินทรัพย์จากการพัสดุ พ.ศ. 2557 รวมไปถึงภารกิจสนับสนุนการปฏิบัติงานผ่านระบบ KTB Corporate Online และมีหน่วยขึ้นตรงกรมการเงินทหารบกเป็นหน่วยที่มีกำลังพลปฏิบัติงานในระบบ New GFMS Thai ตามหน้าที่รับผิดชอบในการเบิกจ่ายที่เกี่ยวข้อง

## 1. กองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี<sup>6</sup>

### 1.1 หน้าที่

1.1.1 ควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานทางด้านอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับการเงิน การบัญชีและสินทรัพย์ถาวร ในระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (GFMS)

1.1.2 ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาทางการเงิน การบัญชีและสินทรัพย์ถาวรในระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ให้กับหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก

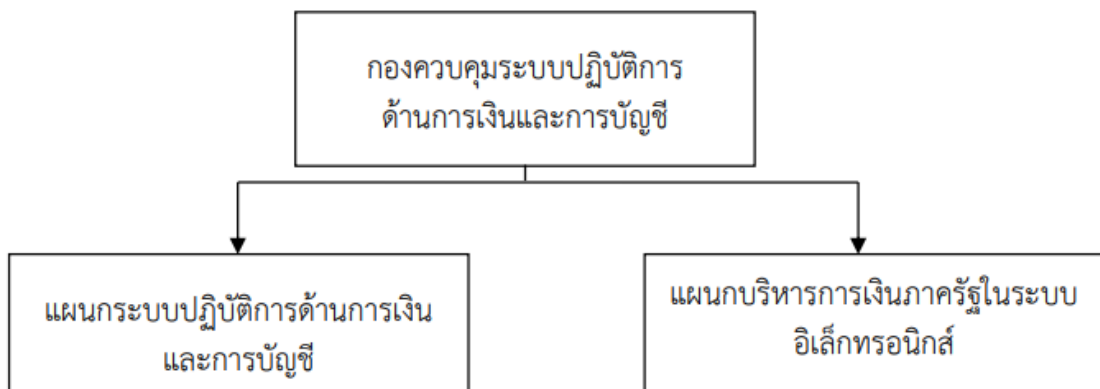
1.1.3 เป็นศูนย์ประสานงานกลางของกองทัพบกกับส่วนราชการอื่นในการปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี และสินทรัพย์ถาวร ของกองทัพบกในระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)

1.1.4 เป็นผู้ดูแลระบบการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลัง ในระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Company Administrator)

1.1.5 บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

1.2 การจัด เป็นหน่วยขึ้นตรง กรมการเงินทหารบก

1.3 ผังการจัด



ภาพที่ 2 ผังการจัด กองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี

#### 1.4. การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่

##### 1.4.1 แผนกระบวนปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชีมีหน้าที่

(1) ควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชีและสินทรัพย์ถาวร ในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ของกองทัพบก

(2) ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาทางด้านการเงิน การบัญชีและสินทรัพย์ถาวร ในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ให้กับหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก

(3) ประสานกับส่วนราชการอื่นในการปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชีและสินทรัพย์ถาวร ของกองทัพบกในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)

(4) อนุมัติการเบิกเงิน การจ่ายเงิน การน าส่งเงิน การกัเงินและการขยายเงินไว้เบิกเหลืออมปี ในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)

(5) บันทึกลงและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

##### 1.4.2 แผนกบริหารการเงินภาครัฐในระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีหน้าที่

(1) รวบรวมรายชื่อบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในระบบการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลัง ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อขออนุมัติกองทัพบกออกคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ในระบบ

(2) กำหนดสิทธิและหน้าที่ในการทำรายการของผู้ใช้งานในระบบการจ่ายเงิน การรับเงิน และการน าเงินส่งคลังด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์รายบุคคล

(3) อนุมัติการเพิ่มหรือลดสิทธิ และหน้าที่ในการทำรายการของผู้ใช้งานในระบบการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์รายบุคคล

(4) ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในระบบการจ่ายเงิน การรับเงิน และการน าเงิน ส่งคลังด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

(5) บันทึกลงและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

## 2. หน่วยขึ้นตรงกรมการเงินทหารบก

2.1 การเข้าใช้งานระบบ New GFMS Thai สามารถเข้าใช้งานได้ 2 วิธี คือเข้าระบบโดยใช้ GFMS Token Key และรหัสผ่าน 5 หลัก (PIN) หรือเข้าระบบโดยใช้รหัสผู้ใช้งาน (User Name) และรหัสผ่าน 8 หลัก (Password)

2.1.1 การเข้าใช้งานระบบ New GFMS Thai โดยใช้รหัสผู้ใช้งาน (User Name) เข้าระบบ New GFMS Thai ผ่าน Chrome Browser

URL <https://portal.gfms.go.th/>

เลือก Login by User ID

2.1.2 การเข้าใช้งานระบบ New GFMS Thai โดยใช้Token Key เชื่อมต่อToken Key เข้ากับเครื่องคอมพิวเตอร์และเข้าระบบ New GFMS Thai ผ่าน Chrome Browser

URL <https://portal.gfms.go.th/>

เลือก Login by Toke

2.2 การเปลี่ยนรหัสผ่าน เพื่อความปลอดภัยควรเปลี่ยนรหัสผ่านทุก 3 เดือน

2.3 กำลังพลของหน่วยขึ้นตรงกรมการเงินทหารบกที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ปฏิบัติตามข้อ 2.1 – 2.3 จะต้องเป็นกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะพื้นฐานที่ดีทางการใช้งานคอมพิวเตอร์

**ปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค ของผู้ปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบก ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai)**

### 1. ปัญหาจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

ที่ผ่านมากรมการเงินทหารบกได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเรื่อยมา ตั้งแต่การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐไปสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ระบบ GFMS, การเปลี่ยนแปลงระบบการบันทึกบัญชีจากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้าง จนถึงปัจจุบันขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชีของส่วนราชการ ที่กรมบัญชีกลางกำหนด รวมถึง



โครงการยกเลิกการจัดทำบัญชีด้วยมือที่หน่วยได้พิจารณาจัดทำเป็นโครงการเพื่อวางแผนการปฏิบัติในการยกเลิกการจัดทำบัญชีเกณฑ์คงค้างด้วยมือของกองทัพบก จะเห็นได้ว่าการวางแผนทางการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนระบบวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความสำคัญที่หน่วยจะต้องเตรียมพร้อม และปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

## 2. ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

พัฒนารูปแบบการทำงานโดยนำเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยปรับปรุงระบบจัดเก็บข้อมูล จัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้มีความสมบูรณ์ สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีบนเครือข่ายได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้กรมการเงินทหารบกเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีสารสนเทศที่กองทัพบก และหน่วยรับบริการให้ความเชื่อมั่น และเชื่อถือได้ในทุกระบบปฏิบัติการ โดยสามารถรองรับโครงการพัฒนาการบริหารการเงินบนระบบสารสนเทศของกองทัพบก (MIS) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. ปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต

ด้วยกำลังพลเหล่าทหารการเงิน มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน ซึ่งอาจมีความล่อแหลมต่อการประพฤติมิชอบได้มากกว่าเหล่าอื่น ๆ ดังนั้นการพัฒนาและปลูกฝังอุดมการณ์ ให้ข้าราชการเหล่าทหารการเงิน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม จึงเป็นสิ่งสำคัญควบคู่ไปกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับนายทหารการเงินทุกระดับ ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยยกย่องเชิดชูหน่วยงานการเงินและบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่หน่วยงานการเงินอื่น ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการเหล่าทหารการเงินมีภาพพจน์ความเป็นมืออาชีพ มีความน่าเชื่อถือ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น และเป็นที่ยอมรับของข้าราชการเหล่าอื่น ๆ

## 4. ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร

ด้วยปัจจัยแวดล้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกฎระเบียบ ด้านสิทธิกำลังพลมีความเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพสังคม จิตวิทยา และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างรวดเร็ว การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน การบัญชี ตามภารกิจที่กรมการเงินทหารบก ได้รับมอบหมาย จึงต้องปรับเปลี่ยนไปให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมตามสภาพความเป็นจริงดังกล่าว ดังนั้นการให้ความสำคัญในการปรับปรุง โครงสร้างการจัด ตลอดจนกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานของหน่วย ให้มีความเหมาะสม จึงเป็นประเด็นหนึ่งที่หน่วยคำนึงถึง ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการจัดเรื่อยมา เช่นการจัดตั้งกองเบี้ยหวัดบำเหน็จ บำนาญ ถึงปัจจุบันหน่วยได้จัดตั้งกองกำลังพลและกองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงิน และการบัญชี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเรียบร้อยแล้ว

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ SWOT ทั้งปัจจัยภายในเพื่อให้ทราบจุดแข็ง (Strengthen) และจุดอ่อน (Weakness) และปัจจัยภายนอกเพื่อให้ทราบถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งผลจากการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

#### 1. จุดแข็ง (Strengthen)

1.1 กำลังพลของหน่วย และเหล่าทหารการเงิน มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน, มีความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง, มีความมุ่งมั่นอดทน และมีความรับผิดชอบในการทำงานมีการทำงานเป็นทีมมีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ

1.2 เป็นหน่วยงานกลางในการให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบทางด้านการเงิน และการบัญชีของกองทัพบก

1.3 เป็นหน่วยรับผิดชอบทางด้านนโยบายในการพัฒนาบุคลากรด้านการเงิน และบัญชีโดยมีหลักสูตรที่พัฒนาและผลิตกำลังพล, การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา, สิ่งอุปกรณ์ทางการศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชี ตามแนวทางที่กรมบัญชีกลาง หรือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกำหนด

1.4 เป็นหน่วยงานที่ควบคุม กำกับดูแล ระบบสารสนเทศด้านการปฏิบัติงานของหน่วย และมีเครื่องมือที่เป็นปัจจุบันที่ใช้ในการตอบสนองการจัดทำนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้สามารถทดแทนความขาดแคลนทางด้านกำลังพลในการปฏิบัติงาน

1.5 ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในด้านต่างๆ รวมทั้งสนับสนุนแนวทางการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสนับสนุนสวัสดิการกำลังพล

1.6 มีระบบควบคุมภายในที่ดี

1.7 สำนักงานการเงินหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก สามารถเป็นที่ปรึกษาด้านการเงินภาครัฐซึ่งได้รับการยอมรับจากกำลังพลภายในหน่วย

1.8 กรมการเงินทหารบก (โดย เจ้ากรมการเงินทหารบก) เป็นผู้รักษาระเบียบทางด้านการเงินและการบัญชี ของกรมการสวัสดิการกองทัพบก

1.9 เหล่าทหารการเงิน มีระบบการบริหารจัดการกำลังพลนายทหารสัญญาบัตรระบบใหม่เพียงระบบเดียวใน ทบ. ทำให้มีความอ่อนตัวในการบริหารจัดการกำลังพล

## 2. จุดอ่อน (Weakness)

2.1 กำลังพลมีความรอบรู้เฉพาะด้านไม่ครอบคลุมภารกิจและการปฏิบัติงานของหน่วย, ขาดองค์ความรู้ที่จำเป็นอื่นๆอีกทั้งยังขาดสมรรถนะหรือทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในเชิงบริหาร

2.2 มีการบรรจุพนักงานราชการปฏิบัติหน้าที่นายทหารประทวน อัตราสิบเอกให้กับหน่วยต่างๆ ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากไม่ได้รับสิทธิทางด้านสวัสดิการเท่าเทียมกับข้าราชการและลูกจ้างประจำ เป็นเหตุให้ต้องลาออก เพื่อไปรับราชการที่ส่วนราชการอื่น หรือบริษัทเอกชนภายนอก ประกอบกับขาดแคลนกำลังพลในการปฏิบัติราชการทำให้กำลังพลที่มีอยู่ไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่มีจำนวนมาก

2.3 กำลังพลมีแนวคิดในการทำงานเป็นลักษณะเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

2.4 ขาดบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และยังมีอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ อีกทั้งอุปกรณ์ยังไม่รองรับเทคโนโลยีในปัจจุบัน และระบบรักษาความปลอดภัยด้าน IT ยังไม่มีประสิทธิภาพ

2.5 ระบบการจัดการฐานข้อมูล เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานยังไม่สมบูรณ์ และยังไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลแบบ Office Automation อีกทั้งระบบงานสารสนเทศด้านกำลังพลมีความซ้ำซ้อน เพิ่มภาระงาน และก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติ

2.6 ระบบการจัดการความรู้ (KM) ยังไม่เป็นรูปธรรม

2.7 กำลังพลยังขาดจิตอาสาที่จะเรียนรู้งานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ และยังไม่มีการกำลังพลที่มีคุณสมบัติอันพึงประสงค์มาเป็นตัวแบบ

2.8 กฎหมายระเบียบหลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติบางฉบับยากต่อการทำความเข้าใจ และไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

2.9 การจัดทำฐานข้อมูลเงินนอกงบประมาณยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร

2.10 กรมการเงินทหารบก มีข้อจำกัดในการให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการสวัสดิการกองทัพบก

2.11 หลักการและนโยบายบัญชี : รายงานการเงินจะต้องแสดงภาพรวมของกองทัพบก รวมทั้งกิจกรรมเกี่ยวกับเงินนอกงบประมาณ ไม่ว่าจะเงินนอกงบประมาณที่กฎหมายอนุญาตให้นำไปใช้จ่ายได้โดยไม่ต้องนำส่งคลัง เงินทุนหมุนเวียน หรือกองทุนเงินนอกงบประมาณที่อยู่ในความควบคุมของ ทบ.

2.12 การบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารประทวนของ เหล่าทหารการเงิน ยังอยู่ในอำนาจของ ผู้บังคับหน่วยระดับกองพล หรือเทียบเท่าขึ้นไป

2.13 กำลังพลระดับนายทหารประทวนของ เหล่าทหารการเงิน (บางส่วน) ขาดโอกาสในการเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ หรือหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้

### 3. โอกาส (Opportunity)

3.1 ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม

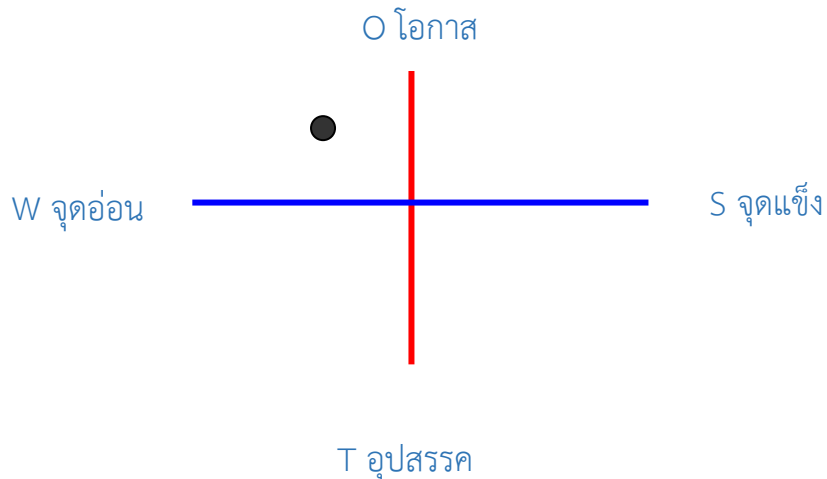
3.2 กฎหมายระเบียบนโยบายสำคัญ ๆ ของรัฐบาล และของกองทัพบก เปิดโอกาสให้หน่วย ได้ปฏิบัติงานตามบทบาทภารกิจทางการเงินและการบัญชีของกองทัพบก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกให้การยอมรับในศักยภาพของกำลังพลกรมการเงินทหารบก และได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆด้วยดี

### 4. อุปสรรค (Threat)

4.1 ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย รัฐบาลต้องให้ความสำคัญกับงานเร่งด่วนที่ต้องแก้ปัญหา

4.2 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนกำลังพล และการบรรจุพนักงานราชการทดแทน นายทหารชั้นประทวนทำให้ขาดกำลังพลที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานและส่งผลให้เสียโอกาสในการประเมินวิทยฐานะของบุคลากรทางการศึกษา



ภาพที่ 3 การวางตำแหน่งของกรมการเงินทหารบก

### แนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ของกรมการเงินทหารบก

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก (SWOT) พบว่า กรมการเงินทหารบก มีจุดอ่อนและอุปสรรคในการปฏิบัติงานหลายประการไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกำลังพล, ระบบบริหารงาน, สิ่งอุปกรณ์ที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานแต่ในขณะเดียวกันยังมีจุดแข็งและโอกาสในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ กรมการเงินทหารบก ยังได้มีการนำผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 – 2570 มาดำเนินการดังนี้

#### 1. เพิ่มประสิทธิภาพหน่วย โดยพัฒนาศักยภาพบุคลากร

1.1 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาทักษะขีดความสามารถแก่บุคลากร ให้มีความคิด ริเริ่ม สามารถปฏิบัติงานเชิงรุกได้อย่างต่อเนื่อง เช่น จัดหลักสูตร ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน สนับสนุนทุนการศึกษา - ฝึกอบรม

1.2 ยกระดับระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพสู่ความเป็นมาตรฐานสากล



1.3 เชิดชู สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น ด้วยการยกย่อง เผยแพร่ให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วย

## 2. ส่งเสริมการสร้างคุณธรรม เชิดชูสถาบัน สร้างจิตสำนึกความสามัคคี และการเสียสละ เพื่อยกระดับคุณค่าในสังคม

2.1 สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กำลังพลในหน่วยและเหล่ามีความเอื้อเพื่อเสียสละ สามัคคี อันจะนำมาสู่การดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีสุข

2.2 ปรับปรุงกระบวนการทัศน ค่านิยมในการปฏิบัติงาน ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

2.3 ปรับทัศนคติ ค่านิยม สร้างจิตสำนึกความซื่อสัตย์สุจริต โดยนำจรรยาบรรณของเหล่าทหารการเงินมายึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้กำลังพล ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานในสำนักงานการเงินเข้าสู่แนวทางการปฏิบัติตามมาตรฐานสำนักงานการเงิน

2.4 พัฒนาระบบการเบิกจ่ายและระบบบัญชีเงินราชการให้ได้มาตรฐาน พร้อมตรวจสอบอยู่เสมอ และดำเนินการด้วยความโปร่งใส

2.5 ปรับโครงสร้าง กลไกการควบคุมภายใน วางระบบตรวจสอบ ถ่วงดุล เพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีคุณภาพ โปร่งใส และประหยัด

## 3. บริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมการบริการ

3.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือสมัยใหม่ เพื่อเป็นศูนย์บริหารข้อมูลกลาง ด้านการเงิน ที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัยทั้งในด้านการบริหารจัดการ การให้บริการ และการประชาสัมพันธ์ (Back Office, Front Office)

3.2 จัดระบบฐานข้อมูล โครงข่ายข้อมูลเพื่อการติดตามประเมินผล และการรายงานทางการเงินควบคู่ไปกับการเฝ้าระวังเตือนภัยล่วงหน้า

3.3 เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการให้สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว เท่าเทียมและทั่วถึง เช่น จัดให้มีบริการแบบ One Stop Services รวมถึงการปรับปรุงอาคารสถานที่ให้มีสภาพแวดล้อมน่าอยู่

3.4 ปรับตัวชี้วัด มาตรฐานการบริการทั้งในระบบองค์กร และระดับบุคคล ตลอดจนติดตามผลการให้บริการ การประเมินความพึงพอใจเป็นระยะ

3.5 พัฒนาสื่อและจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุกในลักษณะเปิดโอกาสให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็น

#### 4. เสริมสร้างภาพลักษณ์ และพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

4.1 พัฒนาและปลูกฝังอุดมการณ์ ให้ข้าราชการเหล่าทหารการเงิน มีความซื่อสัตย์ สุจริต

4.2 เสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับนายทหารการเงินทุกระดับ

4.3 สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลเหล่าทหารการเงินให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยยกย่องเชิดชูหน่วยงานการเงินที่และบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่หน่วยงานการเงินอื่น

4.4 ให้ข้าราชการเหล่าการเงิน มีค่านิยมในการรักษาภาพพจน์ความเป็นมืออาชีพ มีความน่าเชื่อถือ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น และเป็นที่ยอมรับของข้าราชการเหล่าอื่นๆ

#### 5. ปรับปรุงโครงสร้างการจัด กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป

5.1 เสนอขออนุมัติหน่วยเหนือเพื่อปรับปรุงโครงสร้างการจัด อัตราเฉพาะกิจ 2100 กรมการเงินทหารบก รวมทั้งอัตราการจัดสำนักงานการเงินในหน่วยใช้ อัตราเฉพาะกิจ และหน่วยใช้ อัตราการจัดยุทโธปกรณ์ อื่นๆ ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงาน/ตามสถานการณ์การณ์ และปัจจัยแวดล้อมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป

5.2 พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานของหน่วย และเหล่าให้มีความเหมาะสมกับแนวทางการปฏิบัติด้านการเบิกจ่ายและการบัญชีที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่เปลี่ยนแปลงไป

5.3 พัฒนาจัดทำหลักนิยมเหล่าทหารการเงิน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในสายงานการเงิน ตลอดจนที่เกี่ยวข้อง ได้ยึดถือ และรับทราบแนวทางการปฏิบัติงานตามหลักนิยมของเหล่าทหารการเงิน เพื่อนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติตามมาตรฐานสำนักงานการเงิน

## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์สภาพการใช้งานในระบบ New GFMS Thai ในการปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบก ในปัจจุบัน รวมทั้งปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค ของผู้ปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบก ที่ปฏิบัติงานในระบบ New GFMS Thai ทำให้วิเคราะห์แนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบ New GFMS Thai ของกรมการเงินทหารบก ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21 โดยมีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง คือ

1. เพิ่มประสิทธิภาพหน่วย โดยพัฒนาศักยภาพบุคลากร
2. ส่งเสริมการสร้างคุณธรรม เชิดชูสถาบัน สร้างจิตสำนึกความสามัคคี และการเสียสละ เพื่อยกระดับคุณค่าในสังคม
3. บริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมการบริการ
4. เสริมสร้างภาพลักษณ์ และพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
5. ปรับปรุงโครงสร้างการจัด กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป

#### ปัจจัยสำคัญสนับสนุนความสำเร็จของการพัฒนากำลังพล

1. แนวทางที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพหน่วย โดยพัฒนาศักยภาพบุคลากร, แนวทางที่ 2 ส่งเสริมการสร้างคุณธรรม เชิดชูสถาบัน สร้างจิตสำนึกความสามัคคี และการเสียสละ เพื่อยกระดับคุณค่าในสังคม และ แนวทางที่ 4 เสริมสร้างภาพลักษณ์ และพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

- ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางแนวทางที่ 1, แนวทางที่ 2 และ แนวทางที่ 4 ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ<sup>7</sup> โดยการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยจำเป็นต้องสร้างและรักษาคนเก่ง (Talent) ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีคุณค่ายิ่ง จะต้องมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) การเรียนรู้และพัฒนา เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานที่เป็นคนเก่ง ต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตามแนวทางที่องค์กรคาดหวัง ด้วยการส่งเสริมให้ได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม และดูงาน

(2) สิ่งแวดล้อมการทำงาน (Work Environment Dimension) สภาพแวดล้อมในการทำงานดีจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์กรจึงต้องคำนึงความเหมาะสมของ ตำแหน่งหน้าที่ลักษณะงาน และความปลอดภัยในการทำงาน

(3) รางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension) เป็นการจูงใจคนเก่งให้ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ อาจจะเป็นเงินเดือน เงินรางวัล โบนัส ค่าชมเชย การให้ความไว้วางใจเป็นหัวหน้าหรือมอบหมายงานที่เหมาะสม ให้กับคนเก่ง โดยการให้รางวัลและผลตอบแทนคนเก่งควรจ่ายตามความสามารถ (Pay for Competency) จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance) จ่ายตามความร่วมมือ (Pay for Collaboration)

(4) โอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ (New Challenged Opportunity Dimension) เป็นการมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบหมายงานสำคัญ ๆ หรือการสนับสนุนให้ทำงานใน ตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรต้องให้โอกาสคนเก่งได้ทำงานและได้แสดงศักยภาพและสมรรถนะ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators – KPI) เพื่อคนเก่งเกิดการ พัฒนาทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge) หรือความสามารถ (ability) ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement) ซึ่งต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ 3R 8C มีลักษณะ ดังนี้ 3R คือ Reading (อ่านออก) (W) Riting (เขียนได้) และ (A) Rithematics (คิดเลขเป็น) 8C ได้แก่ (1) Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่าง มีวิจารณญาณ และทักษะ ในการแก้ปัญหา) (2) Creativity and Innovation (ทักษะด้านการ สร้างสรรค์ และนวัตกรรม) (3) Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจ ความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) (4) Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม

และภาวะผู้นำ) (5) Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ) (6) Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร) (7) Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้) (8) Compassion (มีคุณธรรม มีเมตตา กรุณา มีระเบียบวินัย ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญ ของทักษะขั้นต้นทั้งหมด และเป็นคุณลักษณะที่เด็กไทยจำเป็นต้องมี)

ทั้งนี้หลักการทำงาน หรือข้อคิดในการดำเนินชีวิตของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้พูดถึงข้อคิดในการดำเนินชีวิตเพื่อเตือนสติตัวเองให้มีคุณค่าสรุปได้ ดังนี้

1. การให้เกียรติและให้ความเคารพกับทุกคน ไม่ว่าจะ เป็นพี่น้องประชาชน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ระลึกเสมอว่า คนเรามีความแตกต่างกัน บางคนอาจจะไม่เก่งด้านการเรียนแต่เก่งด้านดนตรี บางคนเก่งกีฬาแต่ไม่เก่งด้านภาษา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือว่าการเรียนรู้ของคนเรานั้นไม่เท่ากันจึงไม่มีใครโง่หรือฉลาดกว่าใครเพียงแต่มีความถนัดหรือความสามารถต่างกัน จึงต้องร่วมมือ ประสานงานกันมีข้อมูลเชื่อมโยงถึงกัน เพื่อพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย

2. มีความเชื่อว่างานทุกงานสามารถทำได้ โดยยึดหลักความเพียรดังพระราชนิพนธ์พระมหากษัตริย์ได้กล่าวไว้ว่า “ถึงจะมองไม่เห็นฝั่ง เราก็ต้องพยายามว่ายน้ำอยู่ท่ามกลางมหาสมุทร โภคะทั้งหลายมิได้สำเร็จด้วยเพียงคิดเท่านั้น”

3. มีหลักคิดว่าชีวิตคนเราไม่สามารถเลือกงานได้ เราต้องรักในสิ่งที่ทำ ทำแล้วให้ดีที่สุด เพราะงานที่ได้ทำเป็นโอกาสที่จะทำความดีโดยใช้หลักอิทธิบาท 4 ซึ่งประกอบด้วย

- ฉันทะ คือ ความรักงาน พอใจกับงานที่ทำอยู่
- วิริยะ คือ ขยันหมั่นเพียรกับงาน
- จิตตะ คือ ความเอาใจใส่รับผิดชอบงาน
- วิมังสา คือ การพินิจพิจารณาหรือความเข้าใจทำ

4. ความชอบของมนุษย์ทุกคนคืออยากได้ดีที่สุด รวดเร็วที่สุด ตรงกับความ ต้องการของตัวเอง ซึ่งพี่น้องประชาชนก็เช่นกัน เราต้องคิดเสมอว่าจะทำงานอย่างไรให้ ผู้มาติดต่อได้รับความสะดวกมากที่สุด ได้รับการบริการที่ดีที่สุด ต้องนั่งในใจของประชาชน

ให้ได้ เราจะได้รู้ว่าประชาชนต้องการอะไร มากน้อยแค่ไหน เราจะได้บริหารจัดการให้ได้ตามความต้องการของประชาชน

5. การตั้งอยู่ในความไม่ประมาทตามปัจฉิมวาจาครั้งสุดท้ายขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าว่า “ภิกษุทั้งหลาย บัดนี้เรจักเตือนเธอว่าสังขารทั้งหลายมีความเสื่อมไปเป็นธรรมดา พวกเธอทั้งหลาย จงยังประโยชน์ตน ประโยชน์ท่าน ให้ถึงพร้อมด้วยความไม่ประมาทเถิด”

6. ยึดหลักพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน มีความเมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข ความกรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีมุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และมีอุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉยแต่ผมจะยึดหลักอุเบกขาตามท่านพุทธทาสภิกขุที่ว่า “คำว่า อุเบกขามันแปลว่า เข้าไป เฟ่งดู หรือเฟ่งดูเข้าไปคือจ้องดูอยู่เฉยๆ ไม่ใช่เลิกกัน ไม่ใช่หลับตาแล้วเลิกกัน ลืมตาจ้องดูอยู่เฟ่งดูอยู่ ว่ามันจะช่วยได้เมื่อไร จะช่วยทันที นี่อุเบกขาในพรหมวิหารข้อที่ 4 ซึ่งมักจะอธิบายผิดๆ เราจึงมีการเฟ่งดูจ้องดูอยู่ทุกโอกาสที่เราจะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ของเราได้เท่าใด เมื่อไรที่ไหน ช่วยทันที”

7. คิดเสมอว่างานคือผู้มีพระคุณที่ทำให้เรามีอาชีพเลี้ยงตนเองมาถึงทุกวันนี้ และงานก็เกิดจากประชาชนที่เราต้องดูแล เพราะฉะนั้นเราต้องดูแลผู้มีพระคุณนั้นคือประชาชนที่ทำให้เราดำเนินชีวิตควบคู่ไปกับการดูแลครอบครัวอย่างสมดุลให้ดีที่สุด

## 2. แนวทางที่ 3 บริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมการบริการ

- ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางแนวทางที่ 3 ซึ่งสอดคล้องกับ วัฒนชัย วินิจจะกุล<sup>8</sup> (2557). เรื่องรวมมิตร คิด เรื่อง การเรียนรู้ พบว่า ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (คิดสร้างสรรค์ / ใส่ใจนวัตกรรม / มีวิจารณญาณ / แก้ปัญหาเป็น / สื่อสารดี / เต็มใจร่วมมือ), ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี (อัปเดตทุกข้อมูลข่าวสาร / รู้เท่าทันสื่อ / รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ / ฉลาดสื่อสาร) และ ทักษะชีวิตและอาชีพ เพื่อเตรียมพร้อมก้าวสู่โลกดิจิทัล (มีความยืดหยุ่น / รู้จักปรับตัว / ริเริ่มสิ่งใหม่ / ใส่ใจดูแลตัวเอง / รู้จักเข้าสังคม / เรียนรู้วัฒนธรรม / มีความเป็นผู้นำ / รับผิดชอบหน้าที่ / พัฒนาอาชีพ / หมั่นหาความรู้รอบด้าน) รวมถึงการคิดเชิงวิพากษ์หรือ Critical thinking คือการคิดและตั้งคำถามกับสิ่งต่าง ๆ อย่างมีวิจารณญาณ เน้นพิจารณาองค์ประกอบของข้อมูลนั้น ๆ อย่างรอบคอบ คิดเชื่อมโยงกับประเด็นต่าง ๆ สถานการณ์ที่

เกี่ยวข้อง หรือผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และมองลึกลงไปจนเห็นอคติหรือจุดมุ่งหมายที่อยู่เบื้องหลังข้อมูลชุดนั้น ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะทำให้เราตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น รอบคอบมากขึ้น โดยคุณปีเตอร์ เอลเลอร์ตัน (Peter Ellerton) ผู้สอนวิชา Critical thinking ในมหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์ได้เสนอปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ไว้ 4 ประการ ได้แก่

(1) หลักการโต้แย้ง (argumentation) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการตั้งคำถาม และการหาข้อมูลเพื่อสนับสนุนแนวคิดต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปหรือทางเลือกที่ดีที่สุด

(2) หลักการใช้เหตุผลและตรรกะ (logic) หลักการใช้เหตุผล และตรรกะมีบทบาทอย่างมากต่อการพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูลต่าง ๆ ก่อนที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาสนับสนุนสมมติฐานหรือแสดงจุดยืนของตน นอกจากนี้การให้เหตุผลแบบผิด ๆ หรือเหตุผลวิบัติ (fallacies) ก็เป็นเรื่องที่ต้องระวังมาก ๆ เพราะอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้

(3) หลักจิตวิทยา (psychology) ในบางครั้งข้อมูลที่เรารับก็ไม่ได้มีเพียงข้อเท็จจริง แต่ยังมีอคติ อารมณ์ ความเห็นส่วนตัว หรือจุดมุ่งหมายอื่นแอบแฝงอยู่ด้วย สิ่งเหล่านี้จะทำให้เรารับข้อมูลที่เอนเอียงไปในทางใดทางหนึ่ง และอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ การเข้าใจหลักจิตวิทยาพื้นฐานจึงช่วยให้เราเข้าใจแนวคิดและการตัดสินใจที่อยู่เบื้องหลังข้อมูลต่าง ๆ ได้มากขึ้น

(4) หลักการพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ (the nature of science) กระบวนการคิดแบบวิทยาศาสตร์ การทดลองเพื่อหาข้อสรุป รวมถึงสถิติและข้อมูลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เราตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่การคิดอย่างรอบคอบและมีวิจารณญาณในท้ายที่สุด

**3. แนวทางที่ 5 ปรับปรุงโครงสร้างการจัด กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป**

- ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลลักษณ์ จิวเส้ง<sup>9</sup> ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการนำระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ GFMIS มาใช้ : กรณีศึกษา กรมประมง ได้เสนอแนะที่ได้จากการวิจัยว่า ผู้บริหารกรม

ประมวงควรให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านบุคลากร และอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ในด้านบุคลากร ควรมีการ กำหนดภาระหน้าที่การปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่ และตำแหน่งงาน ไม่ตรงกับหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน จึงทำให้ การปฏิบัติงานมีความผิดพลาดบ่อย ไม่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานในระบบ GFMS และควรมีการจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบ GFMS เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น ในส่วนด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีควรมีการพัฒนาให้ทันสมัย และพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา เนื่องจากอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน เริ่มล้าสมัยและชำรุด และควรทำการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานส่วนกลางกับหน่วยงานส่วนภูมิภาค เพื่อจะได้ผลการวิจัยที่กว้างขึ้น ครอบคลุมในหลายด้าน และนำไปสู่การพัฒนาต่อไป รวมถึงควรทำการศึกษาในลักษณะเดียวกันกับผู้ปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของหน่วยงานราชการ เพื่อให้ครอบคลุมทุกระบบงาน และทราบถึงปัญหาที่ครอบคลุมเนื้อหามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินมีเสถียรภาพ ผู้บริหารควรกำกับดูแลให้คำปรึกษาในการวางแผนและกำกับดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทุกขั้นตอนและปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่วางไว้ให้ครบถ้วน หากมีปัญหาหรือมีข้อจำกัดใด ควรมีการปรับปรุงเป็นระยะ และมีการประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาในแต่ละจุดได้ง่ายขึ้น และงานวิจัยของ กนกวรรณ สุขแสงรัตน์<sup>10</sup> ศึกษาการใช้ระบบสารสนเทศการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ : กรณีศึกษาระบบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จังหวัดขอนแก่น โดยผลการศึกษาพบว่า ไม่สามารถนำเข้าสู่ข้อมูล และแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาดของการเบิกจ่ายเงินได้เองจึงควรปรับปรุงทางเลือกให้หน่วยงานสามารถดำเนินการนำเข้าสู่ข้อมูลและแก้ไขได้รวดเร็วยิ่งขึ้น กระบวนการประมวลผลของระบบ GFMS ยังไม่สามารถรองรับความต้องการใช้งานและการทำงานของหน่วยงานได้ทั้งหมด อีกทั้งระบบมีข้อด้อยในการออกแบบรายงานการเงิน ทำให้การตรวจสอบรายงานการเงินเป็นไปด้วยความยากลำบาก นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในระบบ GFMS ของสำนักงาน ขาดความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล จะต้องแก้ปัญหาให้กับบุคลากรของหน่วยงานโดยการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระบบ GFMS มีความรู้ความเข้าใจทั้งด้านการทำงานของระบบ GFMS รวมทั้งความรู้และทักษะ



ด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิของกรมการเงินทหารบก รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานจากหน่วยขึ้นตรงของกรมการเงินทหารบก เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษา และค้นคว้าอิสระจากหน่วยงานภายนอกกองทัพบกแล้วมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในการที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินการของกรมการเงินทหารบกไว้ ตามแนวทางที่ 1 ถึงแนวทางที่ 5 โดยการศึกษาแนวคิดของ Nelson Rolihlahla Mandela : อดีตประธานาธิบดีผู้ยิ่งใหญ่ของแอฟริกาใต้ “ Education is the most powerful weapon which you can use to change the world ” : “ การศึกษาเป็นอาวุธที่ทรงพลังที่สุดที่เราจะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงโลก ” และการปฏิบัติตามหลักการของ Benjamin Franklin : ผู้ค้นพบประจุไฟฟ้าในอากาศและประดิษฐ์สายล่อฟ้า “ Tell me and I forget teach me and I may remember involve me and I learn ” : “ ถ้าคุณพูดกับฉัน ฉันอาจลืม ถ้าสอนฉัน ฉันอาจจะจำได้ ถ้าให้ฉันมีส่วนร่วม ฉันจะเรียนรู้ ” ทั้งนี้ กองทัพบกได้จัดทำแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 – 2570 เพื่อวางแนวทาง การพัฒนา “ กำลังพล ” และ “ ระบบงานด้านกำลังพล ” ของกองทัพบก ให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็น ขั้นตอน มีความชัดเจน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้ง กองทัพบก โดยเป้าหมายปลายทางของการพัฒนานั้น จะให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมียุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความพร้อมของระบบบริหารงานด้าน กำลังพลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มุ่งสู่ การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อตอบสนอง ต่อภารกิจใน ศตวรรษที่ 21 โดยให้ความสำคัญกับ “ กำลังพล ” ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ และมีค่ามากที่สุด

## บทที่ 4

### บทสรุป

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ ของกรมการเงินทหารบก เพื่อศึกษาสภาพการใช้งานศึกษาปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค เพื่อหาแนวทางการพัฒนากำลังพลผู้ปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบก ในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ ใหม่ (New GFMS Thai) ที่กรมบัญชีกลางได้ปรับปรุงระบบ New GFMS Thai ตั้งแต่ 4 มกราคม 2565 โดยยึดแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประเด็น ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21 และปฏิบัติตามแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 – 2570 (5 ปี) ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความพร้อมของระบบบริหารงานด้านกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มุ่งสู่ การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อตอบสนอง ต่อภารกิจในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร อีกทั้งยังเปรียบเทียบผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานภายนอกกองทัพบก โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - Analysis) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก พร้อมจัดลำดับความสำคัญ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำมากำหนดแนวทางได้ 5 แนวทาง คือ แนวทางที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพหน่วย โดยพัฒนาศักยภาพบุคลากร, แนวทางที่ 2 ส่งเสริมการสร้างคุณธรรม เชิดชูสถาบัน สร้างจิตสำนึกความสามัคคี และการเสียสละ เพื่อยกระดับคุณค่าในสังคม, แนวทางที่ 3 บริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมการบริการ, แนวทางที่ 4 เสริมสร้างภาพลักษณ์ และพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และแนวทางที่ 5 ปรับปรุงโครงสร้างการจัด กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป

## สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพการใช้งานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ ใหม่ (New GFMS Thai) ในการปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบกในปัจจุบัน กรมการเงินทหารบกมีกองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี เป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในการปฏิบัติงานในระบบ New GFMS Thai สมควรที่จะต้องปรับโครงสร้างและอัตราการจัดหน่วยเฉพาะกิจ หมายเลข 2100 กรมการเงินทหารบก เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากในปัจจุบันมีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนา และปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานที่มีปริมาณงานที่มากขึ้น โดยมุ่งเน้นการจำแนกภารกิจ และปริมาณงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในระบบ GFMS ออกจากหน่วยขึ้นตรงกรมการเงินทหารบก เพื่อปรับโอนให้กับกองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี ซึ่งเป็นกองงานที่รับผิดชอบหลักเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในระบบ GFMS นำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างการจัดในระดับ กอง แผนก ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ปริมาณงาน และความรับผิดชอบ เพื่อให้เป็นกองงานที่มีขีดความสามารถรับผิดชอบงานในระบบ GFMS ทั้งปวง รวมทั้งภารกิจที่ได้รับมอบเพิ่มเติมจากกองทัพบก ในเรื่องการควบคุมสินทรัพย์ ตามระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการควบคุมสินทรัพย์จากการพัสดุ พ.ศ. 2557 รวมไปถึงภารกิจสนับสนุนการปฏิบัติงานผ่านระบบ KTB Corporate Online และ มีหน่วยขึ้นตรงกรมการเงินทหารบกเป็นหน่วยที่มีกำลังพลปฏิบัติงานในระบบ New GFMS Thai ตามหน้าที่รับผิดชอบในการเบิกจ่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งกำลังพลของหน่วยขึ้นตรงกรมการเงินทหารบกที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) จะต้องเป็นกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะพื้นฐานที่ดีทางด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์

2. ปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค ของผู้ปฏิบัติงานในกรมการเงินทหารบก ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต และ ด้านโครงสร้างองค์กร

3. แนวทางการพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ของกรมการเงินทหารบกในการวิจัยนี้ได้แนวทางได้ 5 แนวทาง ดังนี้

3.1 แนวทางที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพหน่วย โดยพัฒนาศักยภาพบุคลากร เช่น จัดหลักสูตร ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน สนับสนุนทุนการศึกษา - ฝึกอบรม

3.2 แนวทางที่ 2 ส่งเสริมการสร้างคุณธรรม เชิดชูสถาบัน สร้างจิตสำนึก ความสามัคคี และการเสียสละ เพื่อยกระดับคุณค่าในสังคม เช่น ปรับทัศนคติ ค่านิยม สร้างจิตสำนึกความซื่อสัตย์สุจริต โดยนำจรรยาบรรณของเหล่าทหารการเงินมายึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3.3 แนวทางที่ 3 บริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมการบริการ เช่น จัดให้มีบริการแบบ One Stop Services รวมถึงการปรับปรุงอาคารสถานที่ให้มีสภาพแวดล้อมน่าอยู่

3.4 แนวทางที่ 4 เสริมสร้างภาพลักษณ์ และพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น เสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับนายทหารการเงินทุกระดับ

3.5 แนวทางที่ 5 ปรับปรุงโครงสร้างการจัด กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เสนอขออนุมัติหน่วยเหนือเพื่อปรับปรุงโครงสร้างการจัด อัตราเฉพาะกิจ 2100 กรมการเงินทหารบก

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. กรมการเงินทหารบกจะต้องจัดตั้งแผนกเพิ่มเติมให้กับกองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี จากเดิมมี 2 แผนก เป็น 3 แผนก และขยายอัตรา หัวหน้ากองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี (พันเอก) เป็นผู้อำนวยการกองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี (พันเอกพิเศษ) เพื่อให้เป็นกองงานที่มีขีดความสามารถรับผิดชอบงานในระบบ GFMS ทั้งปวง รวมทั้งภารกิจที่ได้รับมอบเพิ่มเติมจากกองทัพบกในเรื่องการควบคุมสินทรัพย์

2. หน่วยขึ้นตรงกรมการเงินทหารบกปรับโอนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบ GFMS มากำหนดความรับผิดชอบ และนำอัตรากำลังพลบางส่วนจากการแปรสภาพหน่วยขึ้นตรงกรมการเงินทหารบกมาควบคุมบังคับบัญชากับกองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี

3. โรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก จัดตั้งศูนย์ฝึกจำลองแบบเสมือนจริงสำหรับฝึกอบรมให้กับกำลังพลของกรมการเงินทหารบก และกำลังพลที่เข้ารับการศึกษานในโรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก กรณีการใช้งานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) รวมทั้งพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนวิชาการบัญชี

4. เสนอแนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศทางด้านการเงินและการบัญชีให้กับกรมบัญชีกลางในการปรับปรุง ระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ต่อไป

### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

ควรทำการศึกษาโดยการเปรียบเทียบ ปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในกองทัพอากาศ กองทัพเรือ และหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai)

## เอกสารอ้างอิง

1. กรมกำลังพลทหารบก. *แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 - 2570*. [อินเทอร์เน็ต]. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2566 <https://dop.rta.mi.th/>
2. สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. *พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561* [อินเทอร์เน็ต]. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2566 <https://ratchakitcha.soc.go.th>
3. กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. *GFMS* [อินเทอร์เน็ต]. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2566 <http://www.cgd.go.th>
4. สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. *New GFMS Thai* [อินเทอร์เน็ต]. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2566 <http://newgfmisthai.gfmis.go.th>
5. ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). (13 ตุลาคม 2561). *ราชกิจจานุเบกษา*. 135 (82 ก). น. 1 – 61. [อินเทอร์เน็ต]. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2566 [http://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_PlanOct2018.pdf](http://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf)
6. กรมการเงินทหารบก. *กองควบคุมระบบปฏิบัติการด้านการเงินและการบัญชี*. [อินเทอร์เน็ต]. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2566 <https://findept.rta.mi.th/>
7. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. *ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. [อินเทอร์เน็ต]. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2566 <https://webportal.bangkok.go.th/training>
8. วัฒนชัย วินิจจะกุล (2557). *รวมมิตร คิด เรื่อง การเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งแรก). กรุงเทพมหานคร : สำนักอุทยานการเรียนรู้
9. วิไลลักษณ์ จิวส์ (2555). *ปัญหาและอุปสรรคการนำระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ GFMS มาใช้ : กรณีศึกษา กรมประมง*. (บทความจากการค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการบัญชี) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

10. กนกวรรณ สุขแสงรัตน์ (2552). ปัญหาในการใช้ระบบสารสนเทศการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ : กรณีศึกษาระบบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จังหวัดขอนแก่น. (บทความจากการศึกษาอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสารสนเทศ) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก ประพัฒน์ ลาภภักดี
วัน เดือน ปีเกิด	13 ตุลาคม 2518
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2541	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา วาสุกรี
พ.ศ. 2553	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
พ.ศ. 2554	หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 89

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2542 - 2545	นายทหารบัญชี กองพลพัฒนาที่ 3 กองทัพภาคที่ 3
พ.ศ. 2545 - 2552	นายทหารการเงินและการบัญชี กรมการเงินทหารบก
พ.ศ. 2552 - 2553	ประจำแผนก กรมการเงินทหารบก
พ.ศ. 2553 - 2554	ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก
พ.ศ. 2554 - 2556	ประจำแผนก กรมการเงินทหารบก
พ.ศ. 2556 - 2559	นายทหารการเงินประจำกรมการเงินทหารบก
พ.ศ. 2559 - 2561	หัวหน้าแผนก กรมการเงินทหารบก
พ.ศ. 2561 - 2563	หัวหน้ากอง กรมการเงินทหารบก

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2563 - 2566	รองผู้อำนวยการกอง กรมการเงินทหารบก
------------------	------------------------------------