

# แนวทางการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก อมรสิทธิ์ แพโรจน์

รองผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2566

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก  
โดย พันเอก อมรสิทธิ์ แพโรจน์  
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ทักษพงษ์ บำเรอราช

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

พลตรี

(จกจ ขันดี)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

(ประภาส แก้วศรีงาม)

ประธานกรรมการ

พันเอก

(ธนนท์ชัย โฉมรุ่งนิรันดร์)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง

(กนิษฐา จิตวิวัฒนา)

กรรมการ

พันเอก

(ทักษพงษ์ บำเรอราช)

กรรมการ



## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก อมรสิทธิ์ แพโรจน์
เรื่อง	แนวทางการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
วันที่	6 กันยายน 2566 จำนวนคำ : 7,918 จำนวนหน้า : 29
คำสำคัญ	การพัฒนากำลังพล สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก มีภาระงานในปริมาณค่อนข้างมาก และมีภารกิจหลายด้าน ในขณะที่จำนวนกำลังพลมีน้อยกว่าอัตราที่บรรจุไว้ เนื่องจากมีกำลังพลไปช่วยราชการนอกหน่วยเป็นจำนวนมาก ทำให้ปริมาณงานที่มีอยู่มากกว่าจำนวนกำลังพลที่ปฏิบัติงานที่หน่วย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก ซึ่งการทำวิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ สืบค้นข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ รวมถึงการหาวิธีการดำเนินงาน ข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน และระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหา อุปสรรค นำผลการวิเคราะห์มาหาข้อสรุป โดยใช้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แนวทางที่ต้องปฏิบัติ คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ควรทำการปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการและแผนการปฏิบัติงานของหน่วยให้ทันสมัย ด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร ควรทำการจัดการเรียนการสอนภายในหน่วย (Unit school) และด้านการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมและระบบเทคโนโลยี ควรนำมาใช้กับข้อมูลเกี่ยวกับงานด้านงบประมาณ ด้านโครงการต่าง ๆ และรายงานผลการเบิกจ่ายมาใช้ ซึ่งทำให้เกิดปัจจัยตามแนวทางการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริง

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Amornsit Paeroj  
**TITLE:** Manpower development guidelines Office of the Army  
Comptroller Royal Thai Army  
**DATE:** 6 September, 2023 **WORD COUNT :** 7,918 **PAGES :** 29  
**KEY TERMS:** Human Resource Development, Office of the Army Comptroller  
**CLASSIFICATION:** Unclassified

The Office of the Army Comptroller The workload is quite large. and has many missions while the number of troops is less than the manned rate Because there are a lot of troops to help out in civil service outside the unit. cause the amount of work available to be greater than the number of personnel working at the unit Therefore, the researcher is interested in studying the approaches for personnel development of The Office of the Army Comptroller. The research has analyzed the strategic environment. retrieve information from documents and other resources Including finding ways to operate Operational information and relevant rules and regulations, including problems and obstacles Bring the results of the analysis to conclusions using a strategic conceptual framework as a guideline for data analysis. Government operational plans and operational plans of units should be updated. Personnel management and personnel development Instruction should be managed within the unit school and development and improvement of programs and technology systems It should be used with information about budget work. various projects and reports on disbursement results which caused factors according to the personnel development guidelines of The Office of the Army Comptroller In this regard, executives can adjust according to the changing situation quickly in order to truly achieve tangible results.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารการวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ได้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงในด้านการศึกษา วิจัยจาก พันเอก ทศพรพงศ์ บำเรอราช ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนแก้ไขข้อปรับปรุงต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี นอกจากนี้ขอขอบคุณ พันเอกประภาส แก้วศรีงาม และ พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พันเอก ธนัทชัย โฉมรุ่งนิธินันท์ ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ช่วยดำเนินการให้คำแนะนำในภาพรวมทุกครั้งที่มีการประชุม ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจและความทุ่มเทที่ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ ขอขอบคุณสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกและกำลังพลที่ได้เอื้อเฟื้อข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิจัย อันประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลภายในหน่วยและให้หน่วยอื่นนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ตามสภาพการทำงานของ หน่วยที่แตกต่างกันออกไป สุดท้ายนี้ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณ พลตรี ฌกาจ ชันดี ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้วางรากฐานการศึกษา และแนวคิดที่เป็นประโยชน์กับนักศึกษา

# สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	6
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b>	
สภาพปัญหา/อุปสรรคในการทำงานของกำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพบก	9
องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการพัฒนากำลังพลของ สำนักงานปลัด บัญชีกองทัพบกในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	10
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	10
แนวทางในการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก	15
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b>	18
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b>	
สรุปผลการวิจัย	21
ข้อเสนอแนะ	24
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี<sup>1</sup> ( พ.ศ. 2561-2580 ) ที่มุ่งหมายให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ” เพื่อสนองตอบต่อผลประโยชน์แห่งชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561) มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยืดหลัก “ ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรม มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ<sup>2</sup> ประเด็นการบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐเป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือกลไก ในการรองรับการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังนั้น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ จึงมุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 ที่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน



ดังนั้นในการสร้างและพัฒนาให้บุคลากรภาครัฐมีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ กรอบความคิด และทัศนคติในการขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติให้ ประสบผลสำเร็จ ภาครัฐจำเป็นต้องทบทวน พัฒนาและปรับปรุงระบบ กลไก และวิธีการ บริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ตลอดจนออกแบบและปรับปรุง การบริหารและพัฒนา บุคลากรภาครัฐในทุกมิติเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดีและเก่ง ยึดหลัก คุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มีภาวะผู้นำมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ มี ทักษะการปฏิบัติงาน ที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นมืออาชีพมี จรรยาบรรณ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักการ แห่งวิชาชีพโดยไม่เลือกปฏิบัติอย่าง ไม่เป็นธรรม และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและเพื่อส่วนรวม เพื่อประโยชน์ในการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพแก่ประชาชนอย่างเต็มกำลัง ความสามารถของบุคลากรภาครัฐทุกคน

นโยบายการปฏิบัติงานของผู้บัญชาการทหารบก<sup>3</sup> ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2564 จนถึงปัจจุบัน กองทัพบกกำหนดให้มุ่งเน้นการจัดระเบียบงานในด้านต่าง ๆ และ กำหนดแผนหลักการ และแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายของ ผู้บัญชาการทหารบก ให้มี ความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม แนวปฏิบัติตามนโยบายที่สำคัญพัฒนา ระบบงานธุรการ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และให้มีการสร้างนวัตกรรมใน หน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยมีการสร้างองค์ความรู้ในการทำงานตาม ความรับผิดชอบที่เป็นระบบและชาญฉลาด ลดการใช้เอกสาร ลดการจัดเก็บข้อมูลที่เน้น การใช้กระดาษ นอกจากนี้ให้ริเริ่มเผยแพร่กิจกรรมการปฏิบัติ หรือแจ้งข้อมูลที่อยู่ใน ความสนใจของกำลังพลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ

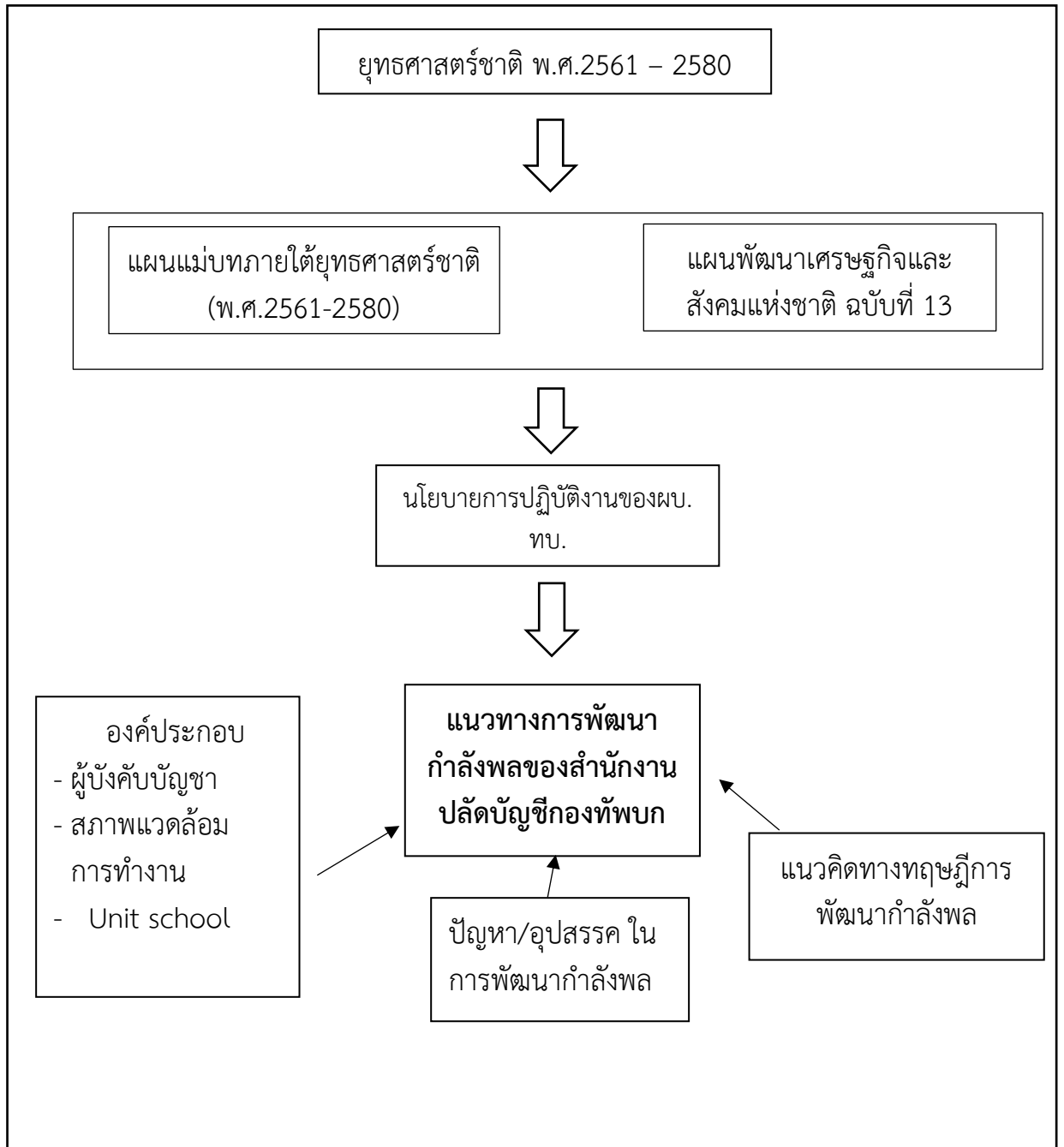
สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก มีภาระงานในปริมาณค่อนข้างมากและมี ภารกิจหลายด้าน ในขณะที่จำนวนกำลังพลมีน้อยกว่าอัตราที่บรรจุไว้จำนวนมาก เนื่องจากมีกำลังพลไปช่วยราชการนอกหน่วยเป็นจำนวนมากทำให้ปริมาณงานที่มีอยู่ มากกว่าจำนวนกำลังพลที่ได้ปฏิบัติงานให้กับหน่วยทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และมีความผิดพลาดเนื่องจากต้องรีบเร่งปฏิบัติงานให้ทันเวลาและขาดความชำนาญใน หน้าที่ที่ไปปฏิบัติแทนผู้อื่น แต่ทั้งนี้การที่ผู้ปฏิบัติงานลดลงไม่ได้ทำให้ปริมาณงานลดลง ตามไปด้วย ทำให้ต้องคิดหาวิธีพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบกให้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างปกติและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังพล



### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา/อุปสรรคในการทำงานของกำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการพัฒนา  
กำลังพลของ สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชี  
กองทัพบก

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดวิจัย

## วิธีการศึกษา

### 1. รูปแบบการวิจัย

ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด

### 2. ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหาศึกษารูปแบบและวิธีการการปฏิบัติงานของกำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชาการทัพบก โดยการทบทวนเอกสาร งานวิจัยและการสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง และทำการวิเคราะห์ระบบงานของสำนักงานปลัดบัญชาการทัพบกเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ขอบเขตด้านประชากร

กำลังพลของ สำนักงานปลัดบัญชาการทัพบก

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ธันวาคม 2565 – พฤษภาคม 2566

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

สืบค้นข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ รวมถึงการหาข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน และระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหา อุปสรรค นำผลการวิเคราะห์มาหาข้อสรุป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) รวมทั้งทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยใช้ PESTEL ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และใช้ 7s McKinsey ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในเพื่อให้ได้มาซึ่ง แนวทางในการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชาการทัพบก

### 5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

การศึกษาครั้งนี้ได้เริ่มจากการจัดทำ โครงร่างวิจัย ในห้วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2565 เมื่อได้รับอนุมัติโครงร่างวิจัยจึงจะดำเนินการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย เอกสารวิชาการ วารสารต่างๆ รวมถึงการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อสรุปและอภิปรายผลภายในเดือนเมษายน พ.ศ. 2566 และได้กำหนดให้มีการนำเสนอความก้าวหน้าของการศึกษานี้อย่างต่อเนื่องกับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาโดยกำหนดเป้าหมายเพื่อนำมาจัดทำรายงานวิจัยและรูปเล่มวิจัยพร้อมนำเสนองานวิจัยต่อคณะกรรมการวิจัยวิทยาลัยการทัพบกในเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2566

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. สามารถแก้ปัญหา/อุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกำลังพลสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก
2. องค์ประกอบที่สามารถเสริมสร้างการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก
3. เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของกองทัพบก



## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

การพัฒนากำลังพลถือเป็นหนึ่งในเรื่องสำคัญสำหรับการพัฒนาหน่วยงาน เพราะการที่จะปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้นั้น เกิดได้จากการที่มี “กำลังพล” เป็นผู้ขับเคลื่อน เราจึงเห็นได้ว่าทั้งยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก เพราะจะมีผลต่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งหมดที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศในทุกมิติ

สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกมีภารกิจ วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการงบประมาณ การเงินการบัญชี การควบคุมภายใน การพัฒนาระบบราชการ การบริหารทรัพยากร การบริหารงานระบบสารสนเทศ การสำรวจหน่วยอัตราเฉพาะกิจของกองทัพบก อำนวยการศึกษาวิจัยและพัฒนาในสายงานปลัดบัญชีและกำกับดูแลกรมการเงินทหารบกและ สำนักงานตรวจสอบภายใน กองทัพบกในการกำหนดภารกิจการจัดระเบียบและการบริหารโครงสร้างการจัดประกอบด้วย 3 สำนัก 2 กอง และ 1 แผนก คือ สำนักบริหารงบประมาณ สำนักบริหารทรัพยากร สำนักพัฒนาระบบราชการ กองธุรการ กองจัดการ และ แผนกการเงิน

จากภารกิจดังกล่าวข้างต้นสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกมีภารกิจและความรับผิดชอบหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นในฐานะกรมฝ่ายเสนาธิการของกองทัพบก การปฏิบัติหน้าที่เป็นฝ่ายปลัดบัญชีของศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก เป็นหน่วยควบคุมบังคับบัญชาทางสายงานปลัดบัญชีและงานด้านงบประมาณอื่นๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

#### แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 – 2570<sup>4</sup>

ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของการดำเนินการตามแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 – 2570 ระยะ 5 ปี มีดังนี้

1. การพัฒนาระบบการคัดสรรกำลังพล โดยคัดเลือกบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพทหารมีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีความรู้ความสามารถที่ตรงตามที่กองทัพบกต้องการ ยึดถือตามแนวทาง “กองทัพบก เป็น

ผู้เลือกบุคคลให้ตรงกับความต้องการของกองทัพบก” โดยใช้ระบบการคัดสรรที่มีมาตรฐาน มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพ นำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้อำนวยความสะดวกในการรับสมัครผ่านระบบออนไลน์ดำเนินการพัฒนาระบบการคัดเลือกทหารกองประจำการของกองทัพบก ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความทันสมัยเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ นำไปสู่การมีทหารกองประจำการอาสาสมัครเต็มรูปแบบ โดยการสร้างแรงจูงใจและให้สิทธิกับผู้ที่เข้ารับราชการทหารกองประจำการให้มีแนวทางการรับราชการ (Career Path) ที่ชัดเจนรวมถึงมอบโอกาสให้กับเยาวชนที่เคยหลงผิดได้เข้ารับราชการทหารกองประจำการของกองทัพบก

2. การควบคุมและพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความชำนาญ มีจิตวิญญาณความเป็นทหารอาชีพมีคุณธรรม จริยธรรม ต่อด้านการทุจริตประพฤติมิชอบ ยึดมั่นระเบียบวินัย และจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์ ตลอดจนปลูกฝังให้กำลังพลมีกรอบความคิด (Mindset) ของการมุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวม มีจิตอาสาทำงานด้วยความเป็นธรรม รักษาเกียรติยศศักดิ์ศรี และมีความภาคภูมิใจในการเป็นทหารอาชีพ เพื่อเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของประชาชน

3. การพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานของกำลังพล โดยกำหนดแนวทางในการสร้างความมั่นคงความก้าวหน้าในการรับราชการ ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความแข็งแกร่งทั้งทางร่างกายและจิตใจ ด้านทักษะภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน และภาษาที่ 3 รวมทั้งพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพร้อมก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนเสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ และสร้างนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

4. การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านกำลังพลที่สามารถสืบค้นได้แบบ Real Time และสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ได้ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลด้านกำลังพล (Big data) มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องตรงเวลา พัฒนาลิทธิกำลังพลในด้านสวัสดิการและการบริการ โดยให้กำลังพลทุกระดับชั้นได้สิทธิครบถ้วนถูกต้องตรงตามกำหนดเวลา มีสวัสดิการที่ดี มีสภาวะแวดล้อมความเป็นอยู่ในหน่วยงานและบ้านพักอาศัยที่มีคุณภาพ สะดวก ปลอดภัย ตลอดจนปรับปรุงพัฒนาระบบข้อบังคับให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันโดยมุ่งเน้นการดูแลสิทธิให้กับกำลังพลชั้นผู้น้อย เพื่อสร้างความผูกพันและความภาคภูมิใจในอาชีพทหารทั้งในขณะรับราชการและพ้นจากราชการ

ทั้งนี้ การพัฒนากำลังพลและระบบงานด้านกำลังพล ซึ่งเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกตัวบุคคล การส่งเสริมและพัฒนากำลังพลของหน่วยงานให้มีความรู้ ทักษะ มีสมรรถนะในทุกด้าน มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นและหลากหลาย สร้างการมีส่วนร่วม รับผิดชอบทั้งต่อตนเองและส่วนรวม มีการจัดทำแผนพัฒนากำลังพลด้านต่าง ๆ และพัฒนาระบบงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ผ่านกระบวนการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส ปัจจัยภายในขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกซึ่งกระทบต่อการดำเนินงานของกองทัพบก โดยใช้กระบวนการ SWOT และ PESTEL Analysis มากำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยให้การวิเคราะห์หนทางการปฏิบัติภารกิจของกองทัพบกในอนาคตมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกองทัพบกก็มีแผนในการพัฒนากำลังพลอยู่แล้ว ทางผู้วิจัยจึงขอนำแนวทางบางอย่างมาปรับใช้เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อกำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบกต่อไป

### สภาพปัญหา/อุปสรรคในการทำงานของกำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

1. กำลังพลปฏิบัติงานไม่ตรงกับตำแหน่งที่บรรจุ เนื่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีกำลังพลที่ต้องออกไปช่วยราชการนอกหน่วยเป็นจำนวนมาก ทำให้กำลังพลที่เหลืออยู่ที่หน่วยจำเป็นต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งในบางครั้งก็ปฏิบัติงานไม่ตรงตามตำแหน่งที่บรรจุมาตั้งแต่แรก

2. ปริมาณงานไม่สอดคล้องกับปริมาณกำลังพล เนื่องจากมีกำลังพลออกไปช่วยราชการนอกหน่วยเป็นจำนวนมาก กำลังพลที่เหลือจึงต้องปฏิบัติงานแทนในตำแหน่งของกำลังพลนั้นๆ ซึ่งเป็นงานภายในกองเอง และปริมาณงานก็ไม่ได้ลดลงตามปริมาณกำลังพลเลยแต่กลับมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา

3. กำลังพลยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากในทุกๆปีงบประมาณจะมีกำลังพลที่เกษียณอายุราชการและต้องมีการบรรจุกำลังพลทดแทนในตำแหน่งนั้นๆ โดยตำแหน่งบางตำแหน่งจำเป็นต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติงานเป็นเวลานาน ทำให้กำลังพลใหม่ที่เพิ่งบรรจุไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานแทนในตำแหน่งนั้นๆ ได้

4. กำลังพลขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกำลังพลขาดขวัญ กำลังใจในการทำงานเกิดจากการไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน กล่าวคือ มีกำลังพลบางประเภทที่อาศัยความสนิทสนมกับ ผู้บังคับบัญชาเรียกร้องสิทธิเกินขอบเขตที่ตนเองพึงมี เช่น ยังไม่ถึงวาระที่จะได้เลื่อนยศแต่ขอไปช่วยราชการในสำนักงานผู้บังคับบัญชาชั้นสูงและทางสำนักงานจึงให้ยศเป็นการตอบแทนแต่ทางหน่วยต้องมาหาตำแหน่งเพื่อ

บรรจุให้ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทั้งที่ตามจริงแล้วไม่มีความสามารถที่จะได้ในตำแหน่งนี้เลย กำลังพลคนอื่นจึงขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพราะเห็นว่าถ้าทำแบบนี้ไม่จำเป็นต้องทำงานให้เหนื่อยก็ได้ยศได้ตำแหน่งเหมือนกัน

### **องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการพัฒนากำลังพลของ สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน**

เพื่อให้สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุน (Human Capital) ให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองทัพบกที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษากำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูงไว้
2. พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ (ความรู้ทักษะและสมรรถนะ) ตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ
3. พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้
4. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้งกำลังพลที่มีสมรรถนะ (Competency) เหมาะสมกับตำแหน่ง
5. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจ
6. พัฒนาระบบคลังข้อมูลกำลังพลให้ เชื่อมโยงกันทั้งหมด (HR Warehouse-HRW)

### **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์**

เพื่อให้การกำหนดแนวทางการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ด้านการทำงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิบัติราชการ และนโยบายของผู้บัญชาการทหารบกตามที่กล่าวมาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้ทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์คือ



การวิเคราะห์ SWOT Analysis ใช้เครื่องมือ 7s McKinsey เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

## 1. SWOT Analysis

**1.1 จุดแข็ง (Strength)** มีแนวทางการปฏิบัติราชการที่ชัดเจนและเป็นไปตามแผนงานมีสายการบังคับบัญชาและการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน บุคลากรมีทักษะความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง มีทักษะด้านเทคโนโลยีที่ดี มีระบบการปฏิบัติงานด้านกำลังพลที่ชัดเจน มีระบุน้ำที่ในแต่ละตำแหน่ง และมีการเรียนรู้ มีความเข้าใจร่วมกันเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นทหารอาชีพ

**1.2 จุดอ่อน (Weakness)** ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ภาระงานที่มากเกินไปทำให้งานหลักที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการทำงานเนื่องจากไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

**1.3 โอกาส (Opportunity)** มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ชัดเจน มีธรรมาภิบาล ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้มีการปฏิบัติงานได้รวดเร็ว มีระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีระบบอาวุโส มีระเบียบวินัย มีนโยบายการปฏิบัติที่ชัดเจน และมีระบบสวัสดิการ มีรายได้ที่มั่นคง

**1.4 อุปสรรค (Threat)** นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บังคับบัญชาทำให้งานไม่ต่อเนื่องวัฒนธรรมองค์กรมีช่องว่างระหว่างวัยมีระบบอุปถัมภ์ เทคโนโลยี มีความซับซ้อน ขาดคนที่มีความเชี่ยวชาญ และความล่าช้าของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดย 7s McKinsey

### 2.1 Strategy กลยุทธ์

Strengths: มีแผนปฏิบัติราชการประจำปีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์สอดคล้องกัน

Weakness: กลยุทธ์ที่ช่วยปรับปรุงปัญหาด้านสภาพแวดล้อม

### 2.2 Structure โครงสร้างองค์กร

Strengths: แบ่งโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน มีการมอบหมายงานที่เหมาะสม

Weakness: การติดต่อสื่อสารขาดความชัดเจนในการสื่อสารไปยังหน่วยงานภายนอก

### 2.3 System ระบบ/กระบวนการในการทำงาน

Strengths: มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบมีความสัมพันธ์กันในแต่ละส่วนงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

Weakness: ระเบียบข้อปฏิบัติไม่สอดคล้องกับปัญหาปัจจุบัน เช่น งบประมาณที่หน่วยใช้ไม่หมดหรือใช้ไม่ทันต้องส่งคืน

### 2.4 Staff การจัดการบุคลากร

Strengths: กำลังพลส่วนใหญ่มีความรู้ความชำนาญ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

Weakness: ปริมาณงานไม่สอดคล้องกับปริมาณกำลังพล

### 2.5 Skill ทักษะ

Strengths: กำลังพลมีทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานและทักษะการใช้เทคโนโลยี

Weakness: ขาดทักษะในการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก

### 2.6 Style รูปแบบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

Strengths: ผู้นำสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน

Weakness: ผู้นำขาดการทบทวนกลยุทธ์ที่ช่วยปรับปรุงเกี่ยวกับปัญหาด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 2.7 Shared Value วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม

Strengths: หน่วยมีค่านิยมร่วมกันในการปฏิบัติงาน เช่น ความรับผิดชอบในงาน การปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ ยึดถือการปฏิบัติตามระเบียบคำสั่ง ข้อบังคับ แบบธรรมเนียมที่เกี่ยวข้อง

Weakness: ค่านิยมร่วมกันในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี เช่น รุ่นพี่ปฏิบัติและสั่งสอนเป็นตัวอย่างให้รุ่นน้องปฏิบัติตาม ยกตัวอย่าง การประชุมแบบนี้ต้องเป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกเท่านั้นที่เข้าประชุมได้แต่แท้จริงแล้วเป็นงานในหน้าที่ของตนเอง

### 3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรโดยใช้ PESTEL

**3.1 Politic** การเมืองนโยบายรัฐบาลพฤติกรรมนักการเมือง และความมั่นคงของชาติ

โอกาส (Opportunity : O) : นโยบายรัฐบาลและกฎหมายที่สนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ภัยคุกคาม (Threat: T) : การเมืองของประเทศไทยยังไม่มีเสถียรภาพ

#### 3.2 Economic เศรษฐกิจ การค้า ดุลการชำระเงิน

โอกาส (Opportunity : O) : สภาพเศรษฐกิจมีแนวโน้มดีขึ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมา จาก COVID-19

ภัยคุกคาม (Threat: T) : ได้รับงบประมาณจากรัฐบาลลดลงจากสภาวะเศรษฐกิจโลกที่ผันผวน

#### 3.3 Social สังคม

โอกาส (Opportunity : O) : เป็นหน่วยงานที่ได้รับความเชื่อมั่นจากสังคม เรื่องความโปร่งใส

ภัยคุกคาม (Threat: T) : กระแสสังคม ข้อมูลที่ไม่ได้ผ่านการกลั่นกรอง ในแง่ลบ สามารถถูกเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร

#### 3.4 Technology เทคโนโลยีในหน่วยงาน การคิดค้น

โอกาส (Opportunity : O) : มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ภัยคุกคาม (Threat: T) : ภัยความมั่นคงด้านไซเบอร์ มีความรุนแรงขึ้น

#### 3.5 Environment สิ่งแวดล้อมภัยธรรมชาติ

โอกาส (Opportunity : O) : ลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็น เพื่อลดภาวะโลกร้อน

ภัยคุกคาม (Threat: T) : ภัยพิบัติ วิกฤติการณ์และโรคอุบัติใหม่

### 3.6 Legal กฎหมายระเบียบข้อบังคับ

โอกาส (Opportunity : O) : ยุทธศาสตร์ชาติส่งเสริมให้มีการแก้กฎหมายให้ช่วยลดอุปสรรคการทำงาน

ภัยคุกคาม (Threat: T) : พ.ร.บ. งบประมาณมีความล่าช้า

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในมุมมองต่าง ๆ ที่เกิดจากการจับคู่กันระหว่างจุดแข็งสำคัญกับโอกาสสำคัญ จุดแข็งสำคัญกับอุปสรรควิกฤติจุดอ่อนวิกฤติกับโอกาสสำคัญ และจุดอ่อนวิกฤติกับอุปสรรควิกฤติ เพื่อให้ได้มาซึ่งหนทางปฏิบัติ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านสรุปเรียกหนทางปฏิบัติเหล่านั้น เช่น ยุทธศาสตร์เชิงรุกยุทธศาสตร์กำจัดจุดอ่อน ยุทธศาสตร์สร้างภูมิคุ้มกัน หรือยุทธศาสตร์เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส จากการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - Analysis) โดยใช้เครื่องมือ 7s McKinsey เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกพร้อมการจัดลำดับความสำคัญ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยพิจารณาร่วมกับทฤษฎีปัจจัยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพแฮริงตัน (Harrington, 1912) <sup>5</sup> ซึ่งเสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขานกันมากโดยมีหลัก 12 ประการมี ดังนี้คือ

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไปพิจารณาจากความเป็นไปได้ของงาน
3. ให้คำแนะนำที่ดี มีหลักถูกต้องสมบูรณ์
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียน ไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้



## 12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

และได้ทางเลือกยุทธศาสตร์จุดแข็งร่วมกับโอกาส หรือยุทธศาสตร์เชิงรุก การพัฒนากำลังพลในด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมและระบบเทคโนโลยี

### แนวทางในการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพบก

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และก่อให้เกิดความยั่งยืน องค์กรจึงจำเป็นต้องมีแนวทางการปฏิบัติ ระบบงานที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันเป็นทีม พัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่สูงจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเท ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จะเห็นว่าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ หรือมีความเป็นเลิศนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ แต่สิ่งสำคัญและขาดไม่ได้เลยก็คือ องค์กรจะต้องมีค่านิยมหลักที่จะสะท้อนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ค่านิยมหลักที่ดีจะเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือเป็นแนวทางให้บุคลากรนำไปประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง และการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร บุคลากรภาครัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาประเทศให้ประสบผลสำเร็จเนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดและให้อำนาจไว้เพื่อการปฏิบัติภารกิจของรัฐในด้านต่างๆอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาประเทศตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นในการสร้างและพัฒนาให้บุคลากรภาครัฐมีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ กรอบความคิดและทัศนคติในการขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติให้ประสบผลสำเร็จภาครัฐจำเป็นต้องทบทวนพัฒนาและปรับปรุงระบบกลไกและวิธีการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ตลอดจนออกแบบและปรับปรุงการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกมิติเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูงมีภาวะผู้นำมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่มีทักษะการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นมืออาชีพ มีจรรยาบรรณ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักการแห่งวิชาชีพโดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและเพื่อส่วนรวม

เพื่อประโยชน์ในการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพแก่ประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถของบุคลากรภาครัฐ ทุกคน โดยมีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง คือ

1. ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรฐานและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับภารกิจของภาครัฐ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการบริหารกำลังคนให้มีความคล่องตัวยืดหยุ่น คุณธรรมเพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพ ภายใต้หลักระบบคุณธรรมปรับปรุงเปลี่ยนแปลง กลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้งเพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียนถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว

2. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพสามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐโดยมีการประเมินผลและเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรภาครัฐตามผลสัมฤทธิ์ ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซงและการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบการสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐตามความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานและการสร้างกลไกให้บุคลากรภาครัฐสามารถโยกย้ายและหมุนเวียนได้อย่างคล่องตัวเพื่อประโยชน์ของภาครัฐรวมถึงการพัฒนากระบวนการจ้างงานบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับภารกิจในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การจ้างงานที่มีลักษณะชั่วคราวให้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมีมาตรฐานเหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน

3. พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัลมีทัศนคติและกรอบความคิดใน การทำงานเพื่อให้บริการประชาชนและอำนวยความสะดวกภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเพื่อประโยชน์ของการพัฒนาประเทศสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงาน

ในเชิงรุก และมองไปข้างหน้าสามารถบูรณาการการทำงาน ร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและความสุจริต ปฏิบัติงานตามหลักการและหลักวิชาชีพด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาคล้ำยืนหยัดในการกระทำที่ถูกต้อง คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของส่วนตน ตลอดจนส่งเสริมให้มีการคุ้มครองและปกป้องบุคลากรภาครัฐที่กล้า ยืนหยัดในการกระทำที่ถูกต้อง และมีพฤติกรรมการทำงานตามจรรยาบรรณ และจรรยาบรรณวิชาชีพ

4. สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อให้ผู้นำและผู้บริหารภาครัฐมีความคิดเชิงกลยุทธ์มีความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมทั้งระดับ ท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก มีความสามารถในการนำหน่วยงาน และมีคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว โดยต้องได้รับการปรับเปลี่ยน กระบวนการทางความคิดให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพบก ได้พิจารณาจากสถานการณ์ในปัจจุบันที่กำลังพลมีจำนวนลดลง ประกอบกับภาระงานที่มากขึ้น โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิบัติราชการกองทัพบกและนโยบายของผู้บัญชาการทหารบก โดยใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและแนวทางตามแผนแม่บทย่อย ซึ่งสรุปได้แนวทาง ดังนี้

#### ด้านการบริหารงานทั่วไป

จากสายการบังคับบัญชาที่มีจำนวนมากทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า ในระดับหนึ่ง ซึ่งการแก้ไขที่สามารถทำได้รวดเร็วก็คือ งานที่ต้องมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด มีความละเอียดรอบคอบ ผู้บังคับบัญชามีการมอบอำนาจให้ผู้อื่น ในงานที่ทำเป็นระเบียบปฏิบัติประจำ หรืองานที่มีความเร่งด่วนในกรณีที่ไม่อยู่ อันจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ และมีการติดตามงาน และตรวจสอบอยู่เสมอ เช่น ควรมีการปรับปรุงเป็นแผนการปฏิบัติราชการ และแผนการปฏิบัติงานของหน่วยให้ทันสมัยสามารถปฏิบัติได้จริง และครอบคลุมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในแผนแม่บทย่อยประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ<sup>7</sup> ซึ่งมี 4 แนวทางในแนวทางที่ 1 ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมาย และนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรฐานและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับภารกิจของภาครัฐ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติโดยเฉพาะ การพัฒนาระบบการบริหารกำลังคน ให้มีความคล่องตัว และแนวทางที่ 4 สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้ผู้นำและผู้บริหารภาครัฐมีความคิดเชิงกลยุทธ์มีความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมทั้งระดับ ท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก มีความสามารถในการนำหน่วยงาน และมีคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

#### ด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร

สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ได้จัดทำจำนวนอัตรากำลังพลในสำนักงาน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการ ตลอดจนคุณสมบัติของผู้สมัครและ

ลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ โดยพิจารณาจากพันธกิจที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แนวคิดใช้คนให้ถูกกับงาน (Put the right man on the right job)<sup>8</sup> โดยมีวิธีการในการคัดเลือกกำลังพลเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆได้หลากหลายวิธี ยกตัวอย่าง เช่น

1. ดูจากผลงานที่เคยทำมาก่อน เพราะงานแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบไม่เหมือนกัน และหลายตำแหน่งก็ต้องใช้ประสบการณ์เพื่อมาทำงานนั้นให้ดี ลองพิจารณาจากผลงานที่เคยทำไว้ของพนักงานที่เป็น candidate ในใจ ดูจากประสบการณ์ทำงานในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาก็ได้ พิจารณาให้รอบด้าน แล้วค่อยตัดสินใจว่าพนักงานคนนี้จะเหมาะจะมาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่หรือไม่

2. จัดการขนาดงาน ให้เหมาะสมกับความสามารถคน แม้ว่าองค์กรที่ดีจะต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และไม่ละเลยกำลังพลตำแหน่งเล็กๆ ให้ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นด้วย แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกเรื่องกำลังพลทุกคนจะมีอำนาจตัดสินใจได้เท่ากันหมด เพราะถ้าผู้บริหารเลือกที่จะมอบหมายภาระงานสำคัญที่ต้องอาศัยความเข้าใจในเนื้องานและความชำนาญสูง ให้กับกำลังพลใหม่ที่ยังอ่อนประสบการณ์อยู่มาก ก็อาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ง่าย ทางที่ดีควรพิจารณามอบภาระหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจให้เหมาะสมกับความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละคนจะดีกว่า

3. เลือกคนที่เข้าใจงาน คนที่เข้าใจงานเป็นอย่างดีจะมีมุมมองเชิงลึกที่ประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าคนอื่น และยิ่งถ้าเป็นคนที่สามารถคิดวิเคราะห์ ตีโจทย์ธุรกิจแตก ก็จะสามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับทีมงานและบริษัทในระดับสูงเลยทีเดียว ตัวอย่างเช่น Tim Cook ซีอีโอของ Apple ที่ต้องการสร้างสินค้าเทคโนโลยีขั้นสูงให้กับลูกค้า ทำให้เขามุ่งพัฒนาแผนกฮาร์ดแวร์เทคโนโลยี โดยเลือกจ้าง Johny Srouji ซึ่งเคยผ่านงานจากบริษัท Intel และ IBM มาก่อน ทำให้มีประสบการณ์การวางระบบชิปในระดับเทพ เพื่อมาร่วมผลิตชิปที่เป็นเทคโนโลยีสุดล้ำจาก Apple ไว้ใช้ในสินค้าต่าง ๆ ของบริษัท

### ด้านการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมและระบบเทคโนโลยี

โดยการใช้แนวคิดของ Harrington Emerson โดยใช้หลัก 12 ประการ ในข้อ 8 - 10 โดยมีการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีเพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ เช่นโปรแกรมระบบจัดทำค่าของงบประมาณ โดยให้หน่วยในกองทัพบก บันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์โดยไม่ใช้กระดาษ โปรแกรมการจัดทำระบบโครงการโดยให้หน่วยบันทึกข้อมูลด้านโครงการผ่านระบบโปรแกรมที่สร้างขึ้น

จนมาถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ โปรแกรมรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณโดยสามารถทราบผลการเบิกจ่ายทุกหน่วยของกองทัพกได้ทันที ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว และทันสมัยกว่าเดิมที่มีใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัย รุ่งรัตน์า บุญหลง เรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 (2561)<sup>9</sup> สรุปไว้ว่า ต้องมีการสร้างนวัตกรรม (Innovation) คิดค้นวิธีการ รูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน การให้บริการ อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitalization) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน สร้างประสิทธิภาพ การทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และ การคิดสร้างสรรค์ข้าราชการจะต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดค้น ออกแบบ และ สร้างสรรค์ นโยบาย แนวคิด วิธีการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ ที่มีความทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ และการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และผลการวิจัยของ เสถียร จันทน์แย้ม (2552)<sup>10</sup> ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี ควรมีการพัฒนาบุคลากร ทุกด้าน โดยมีความต้องการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุดเป็นลำดับแรก รองลงมา ด้านความรู้และทักษะเฉพาะงานในตำแหน่ง ด้านคุณสมบัติ คุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ทั่วไป ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหาร และด้านนันทนาการ ตามลำดับ

## บทที่ 4

### บทสรุป

ในการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพบก โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด และได้ยึดแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยใช้แนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ตามแผนแม่บทย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ แผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ Harrington Emerson ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และโดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยใช้เครื่องมือ 7S McKinsey เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พร้อมการจัดลำดับความสำคัญจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค นำมาเพื่อหาหนทางปฏิบัติ ได้แก่ จุดแข็งร่วมกับโอกาสหรือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก นำมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 3 ด้าน คือ ด้าน การบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนา ปรับปรุงโปรแกรมและระบบเทคโนโลยี โดยผลสรุปจากการวิจัย ดังนี้

#### สภาพปัญหา/อุปสรรคในการทำงานของกำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพบก

1. กำลังพลปฏิบัติงานไม่ตรงกับตำแหน่งที่บรรจุ กำลังพลต้องออกไปช่วยราชการนอกหน่วยเป็นจำนวนมาก ทำให้กำลังพลที่เหลืออยู่จำเป็นต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ที่หลากหลายมากขึ้น ไม่ตรงตามตำแหน่งที่บรรจุมาตั้งแต่แรก
2. ปริมาณงานไม่สอดคล้องกับปริมาณกำลังพล เนื่องจากมีกำลังพลออกไปช่วยราชการนอกหน่วยเป็นจำนวนมาก และปริมาณงานก็ไม่ได้ลดลง
3. กำลังพลยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน จากการที่มีกำลังพลที่เกษียณอายุราชการแต่ไม่ได้มีการฝึกทดแทนกำลังพลรุ่นใหม่ไว้และงานในบางหน้าที่ต้องใช้เวลาในการฝึกฝนนาน
4. กำลังพลขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการใช้ระบบอุปถัมภ์หรือความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาส่วนตัวในการขอเลื่อนยศ หรือขอความก้าวหน้าทางราชการ

และไปเป็นการรอนสิทธิของผู้อื่น รวมทั้งเป็นตัวอย่งให้กำลังพลคนอื่นเห็นว่าไม่จำเป็นต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ก็สามารถก้าวหน้าได้

### **องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการพัฒนากำลังพลของ สำนักงานปลัด บัญชีกองทัพบกในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน**

สำนักงานปลัดบัญชี กองทัพบก มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษา  
กำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูงไว้
2. พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ (ความรู้ทักษะและสมรรถนะ) ตรง  
กับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ
3. พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บริหารจัดการความรู้  
(KM) คลังข้อมูลความรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้
4. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้งกำลังพลที่มีสมรรถนะ (Competency)  
เหมาะสมกับตำแหน่ง
5. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ  
เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจ
6. พัฒนาระบบคลังข้อมูลกำลังพลให้ เชื่อมโยงกันทั้งหมด (HR  
Warehouse-HRW)

### **แนวทางในการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก**

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยใช้เครื่องมือ 7S McKinsey เพื่อ  
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อมภายนอก พร้อมการจัดลำดับความสำคัญจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ  
อุปสรรค ได้หนทางปฏิบัติในการพัฒนากำลังพล 4 แนวทาง ได้แก่

1. ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้  
มีมาตรฐานและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความ  
เหมาะสมกับภารกิจของภาครัฐ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตาม  
ยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนให้มีความคล่องตัว ยืด



ระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพสามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ โดยมีการประเมินผลและเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรภาครัฐ ตามผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนากระบวนการจ้างงานบุคลากรภาครัฐทุกประเภท ให้มีรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับภารกิจในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การจ้างงานที่มีลักษณะชั่วคราวให้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมีมาตรฐานเหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน

3. พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ เช่น ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชน และอำนวยความสะดวกภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เพื่อประโยชน์ของการพัฒนาประเทศ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการคุ้มครองและปกป้องบุคลากรภาครัฐที่กล้ายืนหยัดในการกระทำที่ถูกต้อง และมีพฤติกรรมการทำงานตามจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

4. สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้ผู้นำและผู้บริหารภาครัฐมีความคิดเชิงกลยุทธ์มีความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมทุก มีความสามารถในการนำหน่วยงาน เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว

จากแนวทางทั้ง 4 แนวทางสามารถสรุปได้แนวทางที่สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกต้องนำไปปรับปรุง 3 ด้าน ได้แก่

**1. ด้านการบริหารงานทั่วไป** สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบก (พุทธศักราช 2563 - 2565) โดยต้องปรับปรุงงานให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด มีความละเอียดรอบคอบ ผู้บังคับบัญชามีการมอบอำนาจให้ผู้อื่น ใน

งานที่ทำเป็นระเบียบปฏิบัติประจำ หรืองานที่มีความเร่งด่วนในกรณีที่ไม่อยู่ อันจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ และมีการติดตามงาน และตรวจสอบอยู่เสมอ เช่น การปรับปรุงแผนการปฏิบัติราชการ และแผนการปฏิบัติงานของหน่วยให้ทันสมัยสามารถปฏิบัติได้จริง และครอบคลุมกับสถานการณ์ปัจจุบัน พัฒนาระบบปลดถ่ายกำลังพลให้มีความยืดหยุ่นตามลักษณะงาน และตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

**2. ด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร** สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ได้มีการจัดทำจำนวนอัตรากำลังพลในสำนักงานตามปริมาณและลักษณะงาน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการตลอดจนคุณสมบัติ และลักษณะงานหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ โดยควรให้มีผู้ปฏิบัติงานเต็มตามจำนวนอัตราที่ได้ขออนุมัติ ปรับย้ายผู้ที่มีแต่ชื่อ แต่ตัวไม่มาปฏิบัติงานออกไปอยู่ในหน่วยที่มีการรองรับเพื่อบรรจุกำลังพลที่สามารถปฏิบัติตามตำแหน่งได้ปฏิบัติงานซึ่งจะลดปัญหาการขาดแคลนกำลังพล และเสริมทักษะในการปฏิบัติงานด้วยการจัดการเรียนการสอนภายในหน่วย (unit school) เพื่อพัฒนากำลังพลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม/สัมมนา ด้านการใช้คอมพิวเตอร์และให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบด้านงบประมาณ รวมทั้งปรับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เช่นการจัดทำ กิจกรรม 5 ส. เพื่อเป็นการปรับปรุงภูมิทัศน์ให้นำปฏิบัติงาน

**3. ด้านการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมและระบบเทคโนโลยี** ควรมีการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรม และระบบเทคโนโลยีเพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ เช่นโปรแกรมระบบจัดทำค่าของงบประมาณ โดยให้หน่วยในกองทัพบกบันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์โดยไม่ใช้กระดาษ โปรแกรมการจัดทำโครงการโดยให้หน่วยบันทึกข้อมูลด้านโครงการผ่านระบบโปรแกรมที่สร้างขึ้นจนมาถึงผู้มีอำนาจอนุมัติโปรแกรมรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณโดยสามารถทราบผลการเบิกจ่ายทุกหน่วยของกองทัพบกได้ทันที ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว และทันสมัยกว่าเดิมที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<sup>11</sup> เริ่มต้นจาก การพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน ต่อมาได้ให้ความสำคัญกับคน ซึ่งอาจมีค่ามากกว่าที่ดิน เงินทุน และเครื่องจักรในโรงงาน โดยมุ่งหวังให้คนนั้นมีความรู้ ทักษะ มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการมีความจงรักภักดีและ ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งการ

ดำเนินการเพียงเท่านี้อาจจะยังไม่พอ ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรมีวิธีการบริหารจัดการต่าง ๆ ดังนี้

1. ต้องมีการจัดสรรงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของกำลังพล และกระจายงานให้ทุกคนเท่าเทียมกัน

2. มีการประเมินการทำงานของกำลังพลบนพื้นฐานความเป็นจริงและได้มาตรฐาน ไม่ใช่การประเมินเพียงแค่ว่าเสร็จสิ้นตามวงรอบ เพื่อสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการให้รางวัลและพัฒนากำลังพลได้ตรงตามความเป็นจริง

3. การปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการทำงานทั้งทางกายภาพและสังคมเพื่อให้กำลังพลมีความสุขในการทำงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ส่งกำลังพลไปศึกษาตามแนวทางรับราชการและหลักสูตรเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่

5. ผู้บังคับบัญชาควรทำความเข้าใจกับกำลังพลที่เป็นคนรุ่นใหม่ เพราะบัณฑิตจบใหม่ที่มีความรู้ความสามารถสูงไม่นิยมเข้ามาทำงานในระบบราชการมากนัก เนื่องจากเงินเดือนน้อยเมื่อเทียบกับภาคเอกชน แม้ว่าจะมีสวัสดิการที่ดี ในการรักษาพยาบาลและมีเงินบำเหน็จบำนาญก็ตาม ยกเว้นกลุ่มคนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในชนบท อาจจะมีความสนใจสอบเข้าเป็นข้าราชการมากกว่าคนที่อยู่ในเมือง นอกจากนี้ การบริหารจัดการระบบราชการของไทย ยังไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่หรือ คนยุค Gen Y และ Gen Z เพราะระบบราชการของไทยมีระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน การทำงานเป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ มีการเล่นพรรคเล่นพวก และการทุจริตคอร์รัปชัน อีกทั้งยังไม่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน แม้กระทั่ง ในสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยก็ตาม ดังนั้นจึงต้องหากกลยุทธ์หรือวิธีการพัฒนาองค์กร ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจให้ บัณฑิตรุ่นใหม่ มีความใฝ่ฝันที่จะเข้ามาทำงาน และเมื่อได้เข้ามาทำงานแล้วบุคลากรหรือ กำลังพลทุกคน มีความสุขในการทำงาน นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร ต่อไปได้อย่างยั่งยืน

6. ผู้บังคับบัญชาควรทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา และนำแนวทางการพัฒนากำลังพลทั้ง 3 แนวทางมาปรับใช้ หรืออาจใช้แนวทางอื่นที่เห็นว่าสามารถทำให้ปัญหาลดลง ทั้งนี้ควรฟังเสียงสะท้อน และข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ด้วยใจเป็นธรรม ถึงทราบปัญหาที่แท้จริง เพื่อที่จะได้เลือกวิธีดำเนินการที่เหมาะสม และควรนำหลักการทำงานภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางขับเคลื่อนองค์กร

ไปสู่ความสำเร็จโดยต้องสร้างแรงกระตุ้นการทำงานการพัฒนาองค์ความรู้ การพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยนำมาปรับใช้กับงานต่างๆ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการสัมภาษณ์กำลังพลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกมิติมากขึ้น และนำมาวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนากำลังพลที่เหมาะสมในโอกาสต่อไปได้

## เอกสารอ้างอิง

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
3. นโยบายการปฏิบัติงานของผู้บัญชาการทหารบก (2564)
4. แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 – 2570 [อินเทอร์เน็ต.] [เข้าถึงเมื่อ 8 มกราคม 2566] , เข้าถึงได้จาก <https://dop.rta.mi.th/0401.2.1/images/1/2565/GPR/181065.pdf>
5. Emerson C. Harrington. (1912) The Twelve Principles of Efficiency[อินเทอร์เน็ต.] [เข้าถึงเมื่อ 28 ธันวาคม 2565] , เข้าถึงได้จาก<https://adisony.blogspot.com/2012/10/emerson-c-harrington.html#/2012/10/emerson-c-harrington.html>  
<http://promruca-dba04.blogspot.com/2012/10/harrington-merson.html>
6. แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2566 กองทัพบก
7. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (20) ประเด็น การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ.2561 – 2580)
8. บทความ Put the right man on the right job เลือกคนอย่างไรให้เหมาะกับงาน [อินเทอร์เน็ต.] [เข้าถึงเมื่อ 8 มกราคม 2566] , เข้าถึงได้จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/put-the-right-man-on-the-right-job/>
9. รุ่งรัตน์ บุญหลง. (2561) แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 (งานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาโท วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.กรุงเทพมหานคร
10. เสถียร จันทร์แย้ม. (2552). แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กาญจนบุรี.(รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการปกครองส่วนท้องถิ่น) วิทยาลัยการปกครองส่วนท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.ขอนแก่น.
11. กลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์ การ Strategy of Human Resource and Organization Development รองศาสตราจารย์นาวาอากาศโท ดร.สุมิตร สุวรรณ

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก อมรสิทธิ์ แพโรจน์  
วัน เดือน ปีเกิด 16 มิถุนายน 2520  
ประวัติสำเร็จการศึกษา  
พ.ศ. 2545 ศิลปศาสตรบัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า  
พ.ศ. 2556 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 91

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2546 - 2553 ผู้บังคับชุดปฏิบัติการรบพิเศษ หน่วยบัญชาการ  
สงครามพิเศษ  
พ.ศ. 2553 - 2555 นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กองพันทหารปืนใหญ่  
ศูนย์การทหารปืนใหญ่  
พ.ศ. 2555 - 2556 ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก  
พ.ศ. 2556 - 2557 นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กรมทหารปืนใหญ่ที่ 2  
รักษาพระองค์  
พ.ศ. 2557 - 2558 นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กรมทหารปืนใหญ่ที่ 72  
กองพลทหารปืนใหญ่  
พ.ศ. 2559 - 2562 หัวหน้าแผนก สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2563 - ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก