

การพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพเรือ
โดยการนำระบบสารสนเทศมาใช้
ในการบริหารจัดการทรัพยากร

โดย

พลเรือตรี อีรกุล กาญจนะ
รองเจ้ากรมกิจการพลเรือนทหารเรือ
กองบัญชาการกองทัพเรือ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๑
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพเรือโดยการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากร” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลเรือตรี ธีรกุล กาญจนะ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๑ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒

พลโท

(ขจรฤทธิ์ นิลกำแหง)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพอากาศโดยการนำระบบสารสนเทศ
มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากร

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พลเรือตรี ธีรกุล กาญจนะ **หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ ๖๑

กองทัพอากาศไทยหรือราชนาวิกเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค การที่กองทัพอากาศเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีการจัดองค์กรที่สลับซับซ้อน รวมทั้งมีหน้าที่ การกิจและต้องแสดงบทบาทในหลายบทบาท จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี สามารถจัดสรรทรัพยากรที่กองทัพอากาศมีอยู่ให้กับหน่วยต่างๆ ได้อย่างพอเพียง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ กองทัพอากาศจึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี เพื่อให้หน่วยต่างๆ สามารถปฏิบัติภารกิจดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันการบริหารจัดการงบประมาณหรือทรัพยากร ดังนั้น องค์กรที่เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง (High Performance Organization : HPO) จึงต้องใช้เครื่องมือทางสารสนเทศ เพื่อช่วยในการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า “ระบบบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร หรือ Enterprise System (ES)” เพื่อให้การบริหารจัดการขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด การวิจัยครั้งนี้พบว่ากระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพอากาศมีความสอดคล้อง เป็นไปตามทฤษฎีและหลักการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น การนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากร (ERP) มาใช้ จึงเป็นการแก้ไขปัญหาในการบูรณาการระบบฐานข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ กระบวนการในการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพอากาศ การวางแผนถ่ายทอดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อศึกษาหลักการทฤษฎีและแนวนโยบายในการบริหารองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพิจารณาหาทฤษฎี หลักการที่เหมาะสมในการนำระบบสารสนเทศมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรของกองทัพอากาศ โดยเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพอากาศ โดยนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นแกนกลางหลักในการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการ รวบรวมข้อมูล ข้อมูลทุติยภูมิ ข้อมูลปฐมภูมิ และดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่างๆ และนำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพอากาศ เห็นว่ากระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพอากาศมีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แล้ว โดยมีข้อเสนอแนะให้กองทัพอากาศกำหนดให้ระบบ RTN ERP เป็นระบบสารสนเทศหลักในการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพอากาศ และนำไปใช้ปฏิบัติ

๒

ในหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพเรือต้องนำฐานข้อมูลทรัพยากรมาเชื่อมโยงกับระบบ RTN ERP

Abstract

Title The development of The RTN management by using The ERP System

Field Military

Name Rear Admiral Teerakun Kanchana **Course** NDC **Class** 61

The Royal Navy (RTN) plays an important role in maintain national and regional maritime security. In detail the navy is large and complex organization and has a duty to play in many roles. Therefore the navy requires a good management system in order to be able to allocate resources for various units sufficiently and efficiently. By the way the navy must have a good internal management system like a High Performance Organization (HPO) that requires information tools called "Enterprise Resource Management System (ES)" to help manage the organization to maximize efficiency.

This research is a qualitative research which having an objective to study problems and obstacles in the management and resource allocation process of the Royal Thai Navy. In order to effectively allocate RTN resources, the content analysis were applied by using with primary and secondary data gathering and carry out and analyze the RTN management and resource allocation processes in comparison with the theory and the strategic management principles to be used as a guideline for correction and development in the RTN policy formulation

The result of this thesis indicates that the navy resource management and management process is consistent and in accordance with management theory and the strategic management principles. However the database of various departments is not linkage completely and duplicated with each other. In conclusion to improve the quality of RTN management, the RTN have to set the RTN ERP system as the main information system for the management of navy resources and all departments must bring the unit resource database to connect with the RTN ERP system.

คำนำ

ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กร กองทัพเรือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบการจัดองค์กรที่สลับซับซ้อนมีหน้าที่ ภารกิจ และต้องแสดงบทบาทในหลายมิติ จึงจำเป็นต้องมีระบบและกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรที่กองทัพเรือมีอยู่ให้หน่วยต่างๆ อย่างพอเพียง เหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตาม หน่วยต่างๆ ของกองทัพเรือ มีระบบสารสนเทศภายในกระจัดกระจาย และมีความซ้ำซ้อน ตลอดจนการเชื่อมโยงฐานข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ ส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพยากรบูรณาการ ไม่สมบูรณ์ ครบถ้วน

การบริหารจัดการทรัพยากรองค์กรขนาดใหญ่ มีกำลังพล หน่วยงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ซึ่งการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น กำลังพลทุกคนในองค์กร หน่วยงานทุกหน่วยงานในองค์กร จะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจ และมองเป้าหมายขององค์กรในลักษณะเดียวกัน รวมทั้งจะต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว ทั้งนี้การนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากร (ERP) มาช่วยในการบริหารทรัพยากรขององค์กร จะทำให้ระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ มีการเชื่อมโยงข้อมูล และลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล นำมาซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารในการนำระบบสารสนเทศมาใช้บริหารจัดการทรัพยากร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่สนใจในการนำผลการวิจัยพร้อมทั้งข้อเสนอแนะไปใช้ประโยชน์ และพัฒนาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรองค์กรต่อไป

พลเรือตรี

(ธีรกุล กาญจนะ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๑

ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของ พลเรือโท ศุภเศรษฐ์ ศิริสังข์ไชย รองผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ อาจารย์ที่ปรึกษาเอกสารวิจัย และ พลเรือโท อนุสรณ์ ศรีศิริวิบูลย์ เจ้ากรมการส่งกำลังบำรุงทหารเรือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้ความรู้ คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ ตลอดจนข้อคิดเห็นที่มีประโยชน์หลาย ๆ ด้านในเชิงวิชาการอย่างเต็มที่ เพื่อให้เอกสารวิจัยฉบับนี้มีเนื้อหาสาระและรูปแบบที่สมบูรณ์ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยได้วางไว้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ท่านผู้บริหาร คณะอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกท่านของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีส่วนประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ในระดับยุทธศาสตร์ของประเทศ การบริหารงานระดับสูง และวิชาความรู้อื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำเอกสารวิจัยได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณข้าราชการกองทัพเรือที่ได้ให้ความร่วมมือในการจัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นาวาเอก อติศร จินตบุญกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ นาวาเอก ยิ่งศักดิ์ ขจรเจริญ ฝ่ายเสนาธิการประจำสำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ และ นาวาเอก ชัยอนันต์ พลเสน รองผู้อำนวยการกองสารสนเทศจัดการทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ ที่ช่วยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในเรื่องธุรการต่างๆ ของการดำเนินงานวิจัย จนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

พลเรือตรี

(ธีรกุล กาญจนะ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๑

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ข
คำนำ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ซ
บทที่ ๑ บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๔
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	๕
คำจำกัดความ	๕
บทที่ ๒ ทฤษฎี หลักการ และแนวความคิดที่เกี่ยวข้อง	๖
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	๖
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC)	๑๐
ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น	๑๒
ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน	๑๒
กระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลงาน (PBB)	๑๓
การบริหารจัดการขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)	๑๓
ระบบการวางแผนทรัพยากรทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning, ERP)	๒๒
การวางแผนการนำ ERP มาใช้ในองค์กร	๒๒
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๒๕
สรุป	๒๖

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ	๒๕
กล่าวนำ	๒๕
กระบวนการการบริหารและจัดสรรทรัพยากรของกองทัพเรือ	๒๕
กระบวนการจัดสรรงบประมาณ	๓๒
กระบวนการปฏิบัติงานและนำส่งผลผลิต/ผลลัพธ์	๓๕
กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล	๓๖
ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ	
(Royal Navy Enterprise Resource Planning : RTN ERP)	๔๐
สรุป	๔๔
บทที่ ๔ การวิเคราะห์ วิจัย และผลการวิจัย	๔๕
กล่าวนำ	๔๕
วิเคราะห์กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ	๔๕
การวิเคราะห์การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการของกองทัพเรือ	๔๙
แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพเรือ โดยนำระบบสารสนเทศ	
มาใช้เป็นแกนกลาง	๔๙
สรุป	๕๒
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๕๓
สรุป	๕๓
ข้อเสนอแนะ	๕๕
บรรณานุกรม	๕๗
ภาคผนวก	
ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย	๖๑

ប្រវត្តិវិទ្យា

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

๔-๑	การเปรียบเทียบกับทฤษฎีและหลักการของการบริหารจัดการองค์กร	๔๗
-----	--	----

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒-๑	หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธี Balanced Scorecard	๑๑
๒-๒	องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารองค์กรตามยุทธศาสตร์	๑๔
๒-๓	โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	๑๗
๒-๔	ความสัมพันธ์ระหว่างระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานกับมาตรฐานการเงิน ๗ ประการ	๒๐
๓-๑	กระบวนการประเมินยุทธศาสตร์กองทัพเรือระยะ ๑๐ ปี	๒๗
๓-๒	กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพเรือระยะ ๔ ปี	๒๘
๓-๓	กระบวนการเชื่อมโยงของแผนต่างๆ ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๔ ปี	๒๙
๓-๔	กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกองทัพเรือ	๓๐
๓-๕	ความเชื่อมโยงของงบประมาณของกองทัพเรือกับแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐ	๓๔
๓-๖	ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติราชการของทัพเรือ	๓๖
๓-๗	กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	๓๗
๓-๘	ระบบงานของระบบ RTN ERP	๔๑

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กองทัพเรือไทย หรือ ราชนาวี (คำย่อ : ทร. ชื่อภาษาอังกฤษ : Royal Thai Navy คำย่อภาษาอังกฤษ : RTN) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติการทางทหารทั้ง ๓ มิติ ทั้ง ทางบก ทางเรือ และทางอากาศ มีกำลังรบประจำการ ประกอบด้วย เรือรบกว่า ๓๔๐ ลำ อากาศยานกว่า ๙๐ เครื่อง และกำลังรบทางบกอีก ๒ กองพล มีพื้นที่รับผิดชอบในการปฏิบัติการทั้งในอ่าวไทย และทะเลอันดามัน ความยาวตลอดแนวชายฝั่งกว่า ๒,๘๑๕ กิโลเมตร และครอบคลุมพื้นที่ทางทะเลกว่าประมาณ ๓๑๔,๐๐๐ ตารางกิโลเมตร และยังรวมถึงพื้นที่นอกอาณาเขตทางทะเลของไทย ในการดูแลคุ้มครอง การประกอบกิจกรรมทางทะเลของชาวไทยเกือบทุกภูมิภาคของโลก กองทัพเรือมีหน่วยขึ้นตรงจำนวน ๓๙ หน่วยขึ้นตรง กับอีก ๓ หน่วยเฉพาะกิจ มีกำลังพลประจำการจำนวนกว่า ๗๐,๐๐๐ นาย จึงนับว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค

กองทัพเรือมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพเรือ การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพเรือตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีภารกิจที่รับผิดชอบ จำนวน ๗ ภารกิจ ได้แก่ การปกป้องเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การรักษาสีหัตถ์และอธิปไตยของชาติทางทะเล การคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล การดำรงการคมนาคม ทางทะเลให้ได้อย่างต่อเนื่อง การช่วยเหลือและสนับสนุนการป้องกันอธิปไตยทางบก การสนับสนุนการรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ และการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน ทั้งนี้ ในปัจจุบันกองทัพเรือ ได้แสดงบทบาทจำนวน ๓ บทบาท คือ บทบาทการปฏิบัติการทางทหาร (Military Role) บทบาทการรักษากฎหมายและช่วยเหลือ (Constabulary Role) และบทบาทการสนับสนุนกิจการระหว่างประเทศ (Diplomatic Role) ดังนั้น กองทัพเรือจึงจำเป็นต้องมีการจัดองค์กรให้มีขีดความสามารถรองรับการปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ ภารกิจ และบทบาทที่ได้รับมอบหมายได้อย่างครบถ้วน

การที่กองทัพเรือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีการจัดองค์กรที่สลับซับซ้อน รวมทั้งมีหน้าที่ภารกิจและต้องแสดงบทบาทในหลายบทบาท จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี สามารถจัดสรรทรัพยากรที่กองทัพเรือมีอยู่ให้กับหน่วยต่างๆ ได้อย่างพอเพียง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยต่างๆ สามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจที่กำหนด ดังนั้น การศึกษากระบวนการบริหาร

จัดการและการจัดสรรทรัพยากรของกองทัพเรือ เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องที่ทำให้การจัดสรรทรัพยากรของกองทัพเรือไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถสนับสนุนหน่วยต่างๆ ของกองทัพเรือได้อย่างพอเพียงจึงมีความจำเป็น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา และนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายที่มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสมต่อไป ดังนั้น กองทัพเรือจึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี เพื่อให้หน่วยต่างๆ สามารถปฏิบัติการกิจดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งที่ผ่านมากองทัพเรือได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) โดยใช้หลักการของกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และมีการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System: SPPBS)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นวิธีการบริหารองค์กรที่มีกระบวนการรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ๔ ประการ คือ

๑. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
๒. กำหนด ทิศทางขององค์กร (Vision Formulation)
๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
๔. การปฏิบัติ ตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy Implementation and Control)

เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (END) ที่เหมาะสม และกำหนดวิธีการ (Way) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำองค์กรไปยังเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งกำหนดทรัพยากรขององค์กร (Means) เพื่อจัดสรรให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้

ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้เป็น ๔ กลุ่ม คือ

๑. Human Resource หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานในระดับต่างๆ
๒. Financial Resource หมายถึง ทรัพยากรทางการเงิน อันได้แก่ เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของกิจการ
๓. Physical Resources หมายถึง ทรัพยากรทางด้านวัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และ
๔. Information Resource หมายถึง ทรัพยากรทางด้านข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่กิจการใช้ในการบริหารงาน และใช้ในการตัดสินใจในการบริหาร

ทรัพยากรทางการเงิน หรือทุนที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและเป็นต้นกำเนิดของทรัพยากรอื่นๆ กล่าวคือ ทรัพยากรทางการเงิน สามารถเปลี่ยนเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางด้านวัสดุ หรือทรัพยากรทางด้านข่าวสารได้ โดยมีสภาพ

คล่องสูง หรือสามารถแปรเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกัน องค์กรก็สามารถจะเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรด้านวัสดุ หรือทรัพยากรด้านข่าวสาร กลับมาเป็นทรัพยากรด้านการเงินได้ นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรมีมูลค่าทางการเงินสูงขึ้น การจัดสรรทรัพยากรให้แก่องค์กรอย่างเพียงพอ ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจได้สำเร็จตามแผนที่ได้วางไว้ ดังนั้น การบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสนใจ

องค์กรของรัฐใช้คำว่า “งบประมาณ” ในการเรียกทรัพยากรด้านการเงิน โดยกองทัพเรือใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting System : SPBBS) ในการบริหารงานงบประมาณและทรัพยากรของกองทัพเรือ ซึ่งระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. การปรับปรุงให้องค์กรสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล รวมทั้งสามารถประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้นได้อย่างชัดเจน

๒. การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ

๓. การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณและทรัพยากรให้กับผู้ปฏิบัติ (Devolution) หรือหน่วยขึ้นตรงขององค์กร ขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติก็ต้องมีความรับผิดชอบ (Accountability) ในการนำงบประมาณและทรัพยากรไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและสามารถรายงานผลการใช้จ่ายเงินที่รวดเร็ว ทันสมัย

จากที่กล่าวมาแล้วปัญหาคือในปัจจุบันการบริหารจัดการงบประมาณหรือทรัพยากรตามหลักการที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น มีบุคลากรขององค์กรที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก การบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจ ร่วมมือร่วมใจ และมองเป้าหมายในลักษณะเดียวกัน รวมทั้งบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ ที่มีการบูรณาการทุกๆ ด้านอย่างถูกต้อง ตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรได้จึงมีการนำเครื่องมือทางสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า “ระบบบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร หรือ Enterprise System (ES)” เพื่อให้การบริหารจัดการขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ กระบวนการในการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ การวางแผนถ่ายทอดยุทธศาสตร์กองทัพเรือไปสู่การปฏิบัติตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมา และการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. เพื่อศึกษาหลักการ ทฤษฎี และแนวนโยบายในการบริหารองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพิจารณาหาทฤษฎี หลักการที่เหมาะสมในการนำระบบสารสนเทศมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรของกองทัพเรือ

๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพเรือ โดยนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นแกนกลางหลักในการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑.๑ การวิจัยนี้เน้นการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล กระบวนการและความสัมพันธ์ของกระบวนการของด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากร และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น

๑.๒ การวิจัยนี้เป็นการศึกษาค้นคว้า จากตำราเอกสารของทางราชการ เอกสารสิ่งพิมพ์ทั้งในและต่างประเทศ ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศ และนำทฤษฎีที่ได้รับจากการศึกษาไปเปรียบเทียบกับหลักการอย่างสมเหตุสมผล

๑.๓ การวิจัยจะเน้นเฉพาะหลักการที่เกี่ยวข้อง หรือเกิดจากการใช้จำบบประมาณของกองทัพเรือ ตามหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นหลักสำหรับระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรอื่นๆ อาจกล่าวถึงตามความเหมาะสมหรือตามความจำเป็นเท่านั้น

๒. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพเรือ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการดำเนินการดังนี้

๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการโดยการศึกษาค้นคว้าจากตำราและเอกสารของทางราชการ เอกสารสิ่งพิมพ์ทั้งในและต่างประเทศ ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการโดยการสอบถามกับผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพเรือ

๒. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่างๆ

๓. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ ผลการวิจัยให้ได้ข้อสรุป และมีเหตุผลรวมทั้งได้เสนอข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อกองทัพเรือและองค์กรภาครัฐต่างๆ ในภาพรวมต่อไป

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้อง ของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากร ในด้านต่าง ๆ ของกองทัพเรือ

๒. ทำให้ทราบถึงหลักการ ทฤษฎีและแนวนโยบายในการบริหารองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพิจารณาหาทฤษฎี หลักการที่เหมาะสมในการนำระบบสารสนเทศมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาการจัดการจัดการองค์กรของกองทัพเรือ

๓. ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาการจัดการจัดการกองทัพเรือ โดยนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นแกนกลางหลักในการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

คำจำกัดความ

พัสดุ	หมายถึง	วัสดุ ครุภัณฑ์ สำหรับใช้ในราชการกองทัพเรือ
วัสดุ	หมายถึง	สิ่งของซึ่งโดยสภาพย่อมสิ้นเปลืองหมดไปเองแปรสภาพหรือไม่คงสภาพเดิม รวมทั้งสิ่งของที่ทางราชการจัดหามาเพื่อการบำรุงรักษาหรือซ่อมแซมทรัพย์สินที่กำหนดไว้ในหนังสือการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ
ทรัพย์สิน	หมายถึง	สิ่งทั้งมวล อันได้แก่ เงิน คน พักตร์ ยุทธโศภณ สิ่งอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก การบริการ และข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์กร
ยุทธโศภณ	หมายถึง	สิ่งทั้งมวล (รวมถึงเรือรบ รถถัง อาวุธอัตรจักรอากาศยาน ฯลฯ และอะไหล่ที่เกี่ยวข้อง ชิ้นส่วนอะไหล่ ชิ้นส่วนซ่อมแซม และยุทธภัณฑ์สนับสนุน แต่ไม่รวมถึงอสังหาริมทรัพย์ สถานที่ตั้ง สาธารณูปโภค) อันจำเป็นเพื่อจัดเป็นยุทธภัณฑ์ เพื่อปฏิบัติการ เพื่อดำรงและสนับสนุนกิจกรรมทางทหาร โดยไม่คำนึงถึงว่าการใช้ยุทธโศภณนั้น กระทำเพื่อความมุ่งหมายทางธุรการ หรือทางการรบ
สิ่งอุปกรณ์	หมายถึง	สิ่งทั้งมวลอันจำเป็นสำหรับจัดเป็นยุทธภัณฑ์การซ่อมบำรุง และการปฏิบัติการของกำลังรบทางทหาร
สินทรัพย์	หมายถึง	ทรัพย์สินที่อยู่ในความควบคุมของกิจการ ทรัพย์สินดังกล่าวเป็นผลของเหตุการณ์ในอดีต และกิจการคาดว่าจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจากทรัพย์สินนั้นในอนาคต
ยุทธภัณฑ์	หมายถึง	บรรดาสิ่งของจำเป็นทั้งสิ้น ที่จัดให้แก่บุคคลหรือหน่วย เช่น เสื้อผ้า เครื่องมือ เครื่องใช้ ยานพาหนะ อาวุธ และสิ่งของรายการอื่นที่คล้ายกัน
งบประมาณ	หมายถึง	จำนวนเงินที่ประมาณว่าจะได้รับ (รายรับ) และจะใช้จ่าย (รายจ่าย) เพื่อการต่าง ๆ ภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
การบริการ	หมายถึง	กิจกรรมหรือกระบวนการในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นให้ได้รับความสุข และความ

ข้อมูลข่าวสาร	<p>สะดวกรบายหรือเกิดความพึงพอใจจากผลของการกระทำนั้น</p> <p>ข้อเท็จจริง ที่เป็นตัวเลข ข้อความ หรือรายละเอียด ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบต่างๆ หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องๆ หรือข้อคิดเห็นที่ได้รับการรายงานเป็นสิ่งที่คนทั่วไปให้ความสนใจของสิ่งที่เราสนใจ</p>
---------------	---

บทที่ ๒

ทฤษฎี หลักการ และแนวความคิดที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ จะได้ตรวจสอบทฤษฎี หลักการ และกรณีศึกษาขององค์กรทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งแนวความคิดต่างๆ ที่มีผู้เสนอแนะไว้ เพื่อนำมาตรวจสอบว่ากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือเป็นไปตามกระบวนการที่ถูกต้องหรือไม่ อย่างไร โดยจะมีการศึกษา ทฤษฎี หลักการ และแนวความคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
๒. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System : SPPBS)
๓. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)
๔. ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบจากวิสัยทัศน์ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์และประเมินอย่างเป็นระบบเพื่อการวางแผนดำเนินการให้เหมาะสมกับสถานการณ์สู่ความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงคุณภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายทั้ง ๒ อย่างคือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้ และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้นโดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย

กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกระบวนการพื้นฐาน ๔ กระบวนการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันและสามารถย้อนกลับมาประเมินและปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

๑. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
๒. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

๓. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

๔. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึง ความสอดคล้องเหมาะสมของ องค์กรกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นก่อนจะกำหนดกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึง โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ขององค์กร โดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายนอก องค์กร และ การพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร โดยประเมิน จากสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร การพิจารณาดังกล่าวเรียกรวมว่า เป็นการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ดังมีรายละเอียดดังนี้

๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหารขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษาผลกระทบของสภาวะแวดล้อม ที่มีต่อองค์กร เพื่อดำเนินกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้อง เหมาะสม สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑.๑.๑ สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) เป็นสิ่งที่ไม่ มีผลกระทบโดยตรง ต่อการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์กร แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาว ขององค์กร สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมือง และ กฎหมาย

๑.๑.๒ สภาวะแวดล้อมของการดำเนินงาน (Task Environment) เป็นสิ่งที่มี ผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่เป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กร ซึ่งอาจเรียกได้ว่า สภาวะแวดล้อมอุตสาหกรรม (Industry Environment) ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ กลุ่มผลประโยชน์ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า สาธารณชน รัฐบาล

๑.๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างของ องค์กร ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรการบริหาร การประเมิน สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร จะทำให้ผู้บริหารทราบจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหารทั่วไปจะพยายามปรับปรุงลักษณะเด่นของการดำเนินการให้เพิ่มขึ้น และพยายาม ลดจุดอ่อนต่างๆ ให้ลดลง ด้วยการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรอย่างเหมาะสม ภายใต้ สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

๒. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนพื้นฐานของโอกาส และ อุปสรรค จากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก และ จุดแข็ง และ จุดอ่อน ขององค์กร จากการประเมินสถานะแวดล้อมภายในองค์กร ตามกระบวนการ ดังนี้

๒.๑ กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ข้อความภารกิจ (Mission statement) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และ กฎแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

๒.๒ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อองค์กรจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึง โอกาส และ อุปสรรค ตลอดจน จุดแข็ง และ จุดอ่อน ขององค์กร แล้วเลือกวิธีที่ได้เปรียบคู่แข่งให้ได้มากที่สุด

๓. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

จากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการงานย่อย ๒ ส่วนได้แก่

๓.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นรายปี โดหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย ๒ ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome)

๓.๒ การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และ กิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี ๒ ส่วน คือ

๓.๒.๑ การปฏิบัติตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

๓.๒.๒ การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ

(Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ (๓.๒.๑) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพ เพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างต่อเนื่อง ต่ออนาคตขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้^๑ โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่องค์กรต่างๆ ได้นำมาใช้เช่น Economic Value Added , Balanced Scorecard ซึ่งแต่ละระบบ มุ่งเน้นในเรื่องที่จะประเมินต่างๆ กัน

ปัจจุบันมีแนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรขึ้นมา อย่างมาก และเป็นที่ยอมรับแพร่หลาย เช่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือที่เรา รู้จักกันในชื่อ Balanced Scorecard (BSC), ระบบการประเมินผลแบบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือ Economic Value Added (EVA) เป็นต้น ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงเพียงเฉพาะระบบ BSC เนื่องจาก ส่วนราชการมักจะใช้หลักการประเมินผลการปฏิบัติด้วยวิธีนี้

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC)

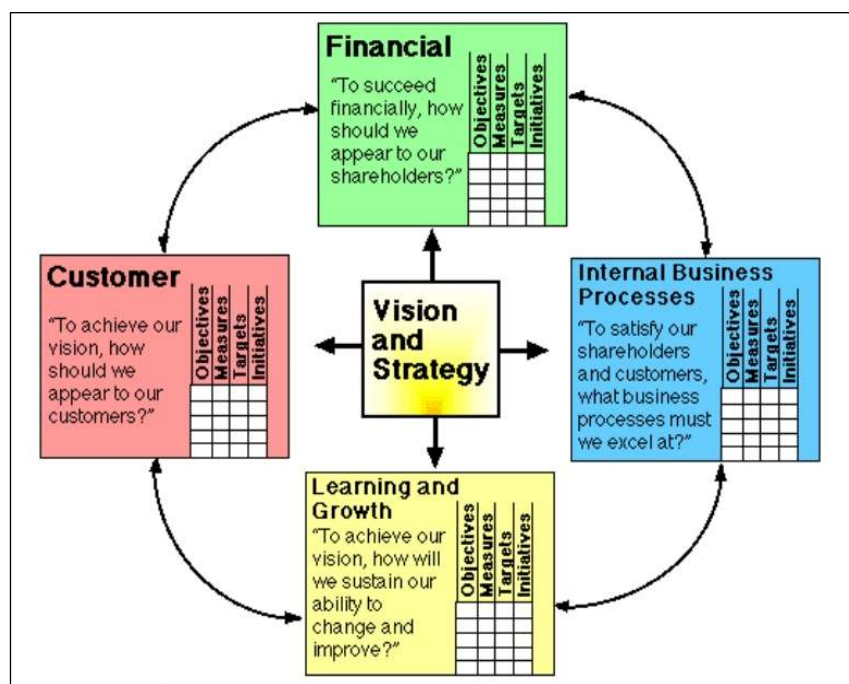
Balanced Scorecard (BSC)^๒ เป็นแนวคิดที่เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ เกิดขึ้น ในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ (ค.ศ. ๑๙๙๒) โดยทั้งสองได้กำหนดเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการ ที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อ ความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้น

^๑ รองศาสตราจารย์ อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์. “การประเมินผลยุทธศาสตร์”. (เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรวิทยาลัยการทัพเรือ). ๑๐ มีนาคม ๒๕๕๗.

^๒ “ทฤษฎีองค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://promruca-dba04.blogspot.com/2012/10/bsc.html>, ๔ เมษายน ๒๕๕๗.

เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ประกอบด้วย มุมมองต่างๆ ตามแผนภาพที่ ๒-๑ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒-๑ หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธี Balanced Scorecard



ที่มา : “Balanced Scorecard (BSC)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/bsc.html>, ๒๕๖๑.

๑. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะต้องคำถามว่า เพื่อที่จะประสบผลสำเร็จทางการเงิน

๒. มุมมองทางลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ

๓. มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไรคุณภาพ (Quality) ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time) ต้นทุน (Cost) และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

๔. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างส่วนที่เพิ่มในงบประมาณกับส่วนที่เพิ่มในผลผลิตหรือผลลัพธ์ ซึ่งการนำระบบงบประมาณลักษณะนี้มาใช้้นก่อนใช้ต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่า ถ้าใช้ระบบงบประมาณเป็นเงื่อนไขในการบริหารจัดการ โดยให้มุ่งเน้นผลงาน ส่งเสริมให้เกิดผลงาน ก็จะทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานนำทีมงานปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายของหน่วยงาน การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะให้ความสำคัญกับผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน โดยผลผลิตที่เกิดขึ้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล โดยการให้อำนาจผู้บริหารของหน่วยงานในการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่าย

งบประมาณ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพนั้นจะพิจารณาผลที่ได้รับจากการดำเนินงานเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้ผลผลิตที่มากที่สุดโดยใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผลนั้นมุ่งเน้นว่าจะได้ผลตามที่ต้องการ ซึ่งกำหนดไว้ในนโยบายและจุดหมายของหน่วยงานหรือไม่ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและจุดหมายของรัฐบาล

ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน

สำนักงานงบประมาณได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณสำหรับหน่วยงาน นำร่องตามโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๓ ซึ่งขั้นตอนสำคัญของการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน มีดังนี้

๑. จัดทำนโยบายระดับกระทรวงและกรม โดยระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมายในปัจจุบัน และอนาคตของหน่วยงาน
๒. ระบุเป้าหมายเชิงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
๓. กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ ดัชนีชี้วัด วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรกับผลผลิต ผลผลิตกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์เชิงนโยบาย
๔. เสนอของบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block Grants) เพื่อขอรับความเห็นชอบจากสำนักงานงบประมาณในระยะแรกเป็นการของบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่อง สำนักงานงบประมาณได้กำหนดให้มีงบประมาณเป็นวงเงินรวม ๔ ด้าน คือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน และงบอุดหนุน
๕. อนุมัติเงินประจำงวด เมื่อสำนักงานงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบ สำนักงานงบประมาณจะอนุมัติเงินประจำงวดให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ต้นปีงบประมาณตามวงเงินที่กำหนดไว้ในแต่ละแผนงาน งาน/โครงการและประเภทงบรายจ่าย โดยส่วนราชการไม่ต้องขออนุมัติเงินประจำงวด
๖. ควบคุมการใช้งบประมาณ ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจรายงานผลการดำเนินงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและรายงานทางการเงิน

กระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลงาน (PBB)

เพื่อให้การดำเนินงานจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้งบประมาณที่มีค่อนข้างจำกัดและจะได้รับจัดสรรงบประมาณ ในลักษณะวงเงินรวม หน่วยงานต้องมีความพร้อมตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ด้าน (Hurdles) ประกอบด้วย

๑. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
๒. การคำนวณต้นทุนของกิจกรรมและผลผลิต (Activity Costing)
๓. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)
๔. การบริหารทางการเงิน/การควบคุมงบประมาณ (Financial Management/Fund Control)
๕. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)
๖. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)
๗. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

ในการจัดทำระบบมาตรฐานการจัดการทางการเงินดังกล่าวองค์กรภาครัฐ ควรดำเนินการทุก Hurdles ไปพร้อมๆกัน (เนื่องจากทุก Hurdles มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน) หรืออย่างน้อยต้องจัดทำ Hurdles ที่ ๑ และ ๒ ในช่วงแรกแล้วจัดทำ 5 Hurdles ต่อเนื่องกันไป เพื่อช่วยในการบริหารงบประมาณและการติดตามประเมินผลต่อไป

การบริหารจัดการขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารในทุกๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น

Kaplan และ Norton (๑๙๙๖ : ๑๖) ได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางหลักๆ ที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy -Focused Organization) ได้ทั้งหมดห้าประการ ได้แก่

หลักการที่ ๑ ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mobilize Change Through Executive Leadership)

หลักการที่ ๒ การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate Strategy Into Operational Terms)

หลักการที่ ๓ การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align The

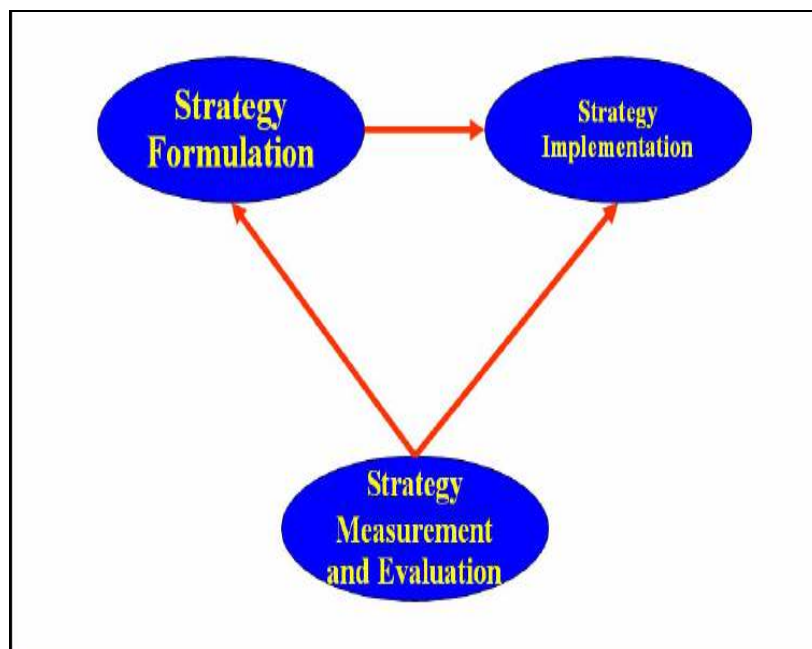
Organization To The Strategy)

หลักการที่ ๔ การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate To Make Strategy Everyone's Job)

หลักการที่ ๕ การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern To Make Strategy A Continual Process)

จากคำนิยามของผู้รู้ที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การจะบริหารองค์กรตามยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ (ดูแผนภาพที่ ๒-๒)

แผนภาพที่ ๒-๒ องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารองค์กรตามยุทธศาสตร์



ที่มา : “Strategy”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : alentalign.com/knowledgebase/human-capital-strategy-an-approach-to-creating-a-human-capital-strategy-plan/, ๒๕๖๑.

๑ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

๒. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation or Execution)

๓. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation)

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง จะต้องเริ่มจากการกำหนดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน หลังจากนั้นก็เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล

โดยจะต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่ายุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้มีความเหมาะสมหรือไม่ ผลที่ได้รับจากการทบทวนและประเมินผลยุทธศาสตร์นั้น จะถูกนำไปเป็นข้อมูลสำหรับปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และแนวทางการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เหมาะสมต่อไป โดยที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการ ควรเป็นไปในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีวันจบ

๑. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System: SPPBS)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เน้นการใช้ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลเป็นหลักในการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล คำนึงถึงและสอดคล้องกับตามความต้องการของประชาชน โดยเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบ ของกระทรวง ทบวง กรม ในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยองค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ประกอบด้วย^๓

๑.๑ มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติจนถึงเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับ อย่างชัดเจน ดังนี้

๑.๑.๑ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป็นผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ รัฐบาลทุกรัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศ จะมีกรอบนโยบายเป็นแนวทางในการบริหารจัดการประเทศโดยใช้งบประมาณรายจ่าย ประจำปีเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาล เป็นการกำหนดเป้าหมายในช่วงอายุของแต่ละรัฐบาล และสามารถกำหนดเป้าหมายเป็นรายปีได้ สำนักงบประมาณจึงมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาล ให้เป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และแปลงเป็นยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

๑.๑.๒ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง จะต้องเชื่อมโยงและคำนึงถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ซึ่งเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติอาจดำเนินการโดยกระทรวงใดกระทรวงหนึ่ง หรือต้องร่วมกันดำเนินการโดยหลายกระทรวงในลักษณะบูรณาการ

^๓ สำนักงบประมาณ. “การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : www.cpd.go.th/download/Stratagic_02/unit4_perf.doc, ๒๕๕๗.

เพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ชุมชน หรือสังคม

๑.๑.๓ เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย การให้บริการของกระทรวง โดยมีการกำหนดผลผลิตของหน่วยงานซึ่งอาจเป็นบริการหรือสิ่งของ ที่ให้บริการแก่ประชาชน และมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่แสดงในหลายมิติ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

๑.๒ เน้นหลักการธรรมาภิบาล

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นระบบที่เน้นหลักการธรรมาภิบาล หรือหลักการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

๑.๒.๑ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับได้ชัดเจน เริ่มตั้งแต่จากร ะดับรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เพราะ รัฐบาลเป็นผู้บริหารและกำหนดนโยบายสูงสุดของประเทศสู่ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรี ที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และสิ้นสุดที่ระดับหน่วยงานหรือ หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลผลิตที่ส่งผล โดยตรงต่อประชาชน

๑.๒.๒ มีระบบการติดตามประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงาน ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานว่าได้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และ ค่าใช้จ่าย ไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหาร ตลอดจนเป็นการแสดง ความรับผิดชอบต่อหน่วยงานต่อผลสำเร็จของงานและมีรูปแบบของการรายงานผลแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ รายงานผลการปฏิบัติงาน และรายงานด้านการเงินซึ่งจะต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ เพื่อ ความโปร่งใสและตรวจสอบได้

๑.๓ การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะเน้นให้กระทรวงและ หน่วยงานรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยง และ สอดคล้องกันในแต่ละระดับ เพื่อบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระดับชาติ และส่งเสริม ให้กระทรวง/หน่วยงานมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ยังผ่อนคลายกฎระเบียบต่างๆ ให้กระทรวงและหน่วยงานมีความคล่องตัว ในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้สามารถ บรรลุผลสัมฤทธิ์สู่ประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

๑.๔ การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมามีขอบเขตจำกัดอยู่แต่เพียงค่าใช้จ่าย

ของกิจกรรมที่ใช้จ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ไม่รวมกิจกรรมที่ใช้เงินนอก งบประมาณ เช่นเงินกู้ เงินช่วยเหลือ และเงินรายได้ของหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้น การนำเงินนอกงบประมาณ มาพิจารณาร่วมกันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถใช้ประโยชน์ ในการวางแผนทางการเงินและการคลังได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

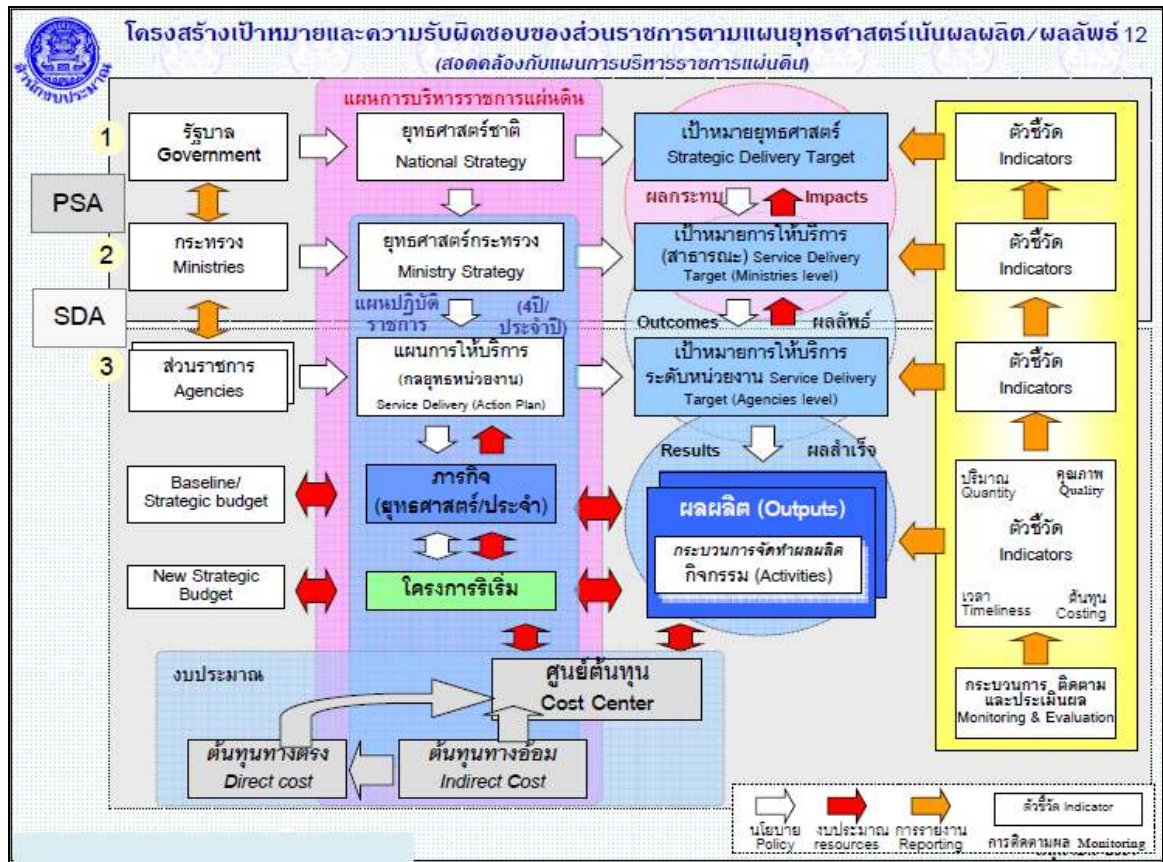
๑.๕ การประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF)

เป็นการประมาณการรายจ่าย ๓ ปีล่วงหน้าจากค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานได้รับอนุมัติในปัจจุบัน ภายใต้สมมติฐานว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่สำหรับแผนงานต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าสัดส่วนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้น สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแต่ละด้าน การประมาณการวงเงินงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง จะดำเนินการทั้งแบบ Top Down และ Bottom Up โดยการประมาณการแบบ Top Down จะเป็นการประมาณการรายจ่ายจากระดับนโยบาย โดยพิจารณาจากสมมติฐานทางการเศรษฐกิจและนโยบายการคลังของรัฐบาล ส่วนการประมาณการแบบ Bottom Up จะเป็นการประมาณการรายจ่ายจากระดับหน่วยงานภายใต้สมมติฐานว่าจะไม่มีนโยบายใหม่ในระยะเวลา ๑+๓ ปี ซึ่ง MTEF ทั้ง ๒ แบบ ทำให้สำนักงบประมาณ และรัฐบาลทราบถึงตัวเลขพื้นฐานของงบประมาณในแต่ละปี ซึ่งรัฐบาลอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวเลขดังกล่าวได้ โดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังช่วยให้การวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพ และสามารถรักษาวินัยทางการคลังได้

๑.๖ โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ได้กำหนดโครงสร้าง ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ ๓ ระดับ คือ รัฐบาล กระทรวง และ ส่วนราชการโดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ กระบวนการทำงานจะมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้ กระทรวง ซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ดังแสดงไว้ในแผนภาพที่ ๒-๓

แผนภาพที่ ๒-๓ โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



ที่มา : “การเปลี่ยนแปลงของระบบงบประมาณ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<http://library.vu.ac.th/km/?p=597#sthash.vBp7DZ74.dpuf>, ๔ เมษายน ๒๕๕๗.

๒. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ประการ (7 Hurdles)

ในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น สำนักงานงบประมาณได้กำหนดมาตรการขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากการที่หน่วยงานภาครัฐจะนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งนี้ เพราะงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบที่ต้องการกระจายอำนาจในการจัดการระบบงบประมาณไปสู่หน่วยปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ในการดำเนินงาน ซึ่งมาตรการที่กำหนดขึ้นนี้ เรียกว่า “มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ประการ”^๔ (7 Hurdles) ซึ่งประกอบด้วย

๒.๑ การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) ส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนงบประมาณเชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาทบทวนบทบาทภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อกำหนดโครงสร้างแผนงาน งาน/โครงการ อันสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งต้องมีการวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) ด้วย

^๔ มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ประการ, (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<http://library.vu.ac.th/km/?p=597#sthash.vBp7DZ74.dpuf>, ๔ เมษายน ๒๕๕๗.

โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

๒.๑.๑ จัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย วิเคราะห์สภาพแวดล้อม พันธกิจ ผลลัพธ์ ผลผลิต (เครื่องมือการดำเนินงานของรัฐบาล) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ปัจจัยการผลิต และ กระบวนการผลิต

๒.๑.๒ กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัด โดยพิจารณาว่าอะไรคือผลผลิต วิเคราะห์การดำเนินงานปัจจุบัน แหล่งเงิน ผู้รับบริการ การดำเนินงาน กระบวนการ และทบทวนว่า ผลผลิตนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่

๒.๑.๓ แปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนดำเนินงาน

๒.๑.๔ นำแผนดำเนินงานมาจัดทำงบประมาณการรายจ่ายล่วงหนัาระยะปานกลาง (๑+๓ ปี) และแผนประจำปี

๒.๒ การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Outputs Costing) การกำหนดค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตอย่างมีคุณภาพตามที่กำหนดอันจะสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณ ที่เน้นผลผลิตและต้นทุนของผลผลิต มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ กำหนดกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลผลิต

๒.๒.๒ จำแนกต้นทุนตามกระบวนการ

๒.๒.๓ กระจายต้นทุนที่เกิดขึ้นตามกระบวนการเข้าสู่ผลผลิต

๒.๒.๔ คำนวณต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตตามเกณฑ์เงินสด/คงค้าง

๒.๓ การบริหารการจัดหา (Procurement Management) การบริหารการจัดหา ให้มีประสิทธิภาพ รัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยปัจจุบันกระทรวง การคลังได้นำระบบการจัดซื้อจัดหาแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e - Government Procurement, e-GP)

๒.๔ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management /Fund Control) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารทางการเงินและงบประมาณ ให้มีมาตรฐานเดียวกันผ่านระบบการเงินและบัญชี ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการควบคุม งบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผล งาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) โดยแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน

๒.๔.๑ การบริหารงบประมาณ เป็นการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินและกำหนด พัฒนามาตรฐานการบริหารการเงิน และการควบคุมภายในที่โปร่งใสเป็นธรรม

๒.๔.๒ พัฒนาระบบบัญชีและระบบข้อมูลสารสนเทศทางการเงิน (FMIS) โดย จัดทำระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง (Accrual Basis) ซึ่งจะแสดงภาพรวมของทรัพย์สิน/ทรัพยากร หรือภาระผูกพันตามแผนงาน/โครงการที่ส่วนราชการมีอยู่ทั้งหมดแสดงผลการดำเนินงานของส่วน ราชการในรูปการเปรียบเทียบรายได้ - รายจ่ายที่แท้จริงในแต่ละงวดบัญชี เหมือนกับการวัดผลการ

ดำเนินงานทางธุรกิจ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงาน และเพื่อใช้วางแผน และจัดสรรงบประมาณได้อย่างเหมาะสม และพัฒนาระบบ FMIS เพื่อให้การบริหารและควบคุมงบประมาณบรรลุเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสามารถรายงานผลการบริหารงบประมาณได้อย่างรวดเร็ว

๒.๕ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นการแสดงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานจากการใช้งบประมาณที่มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความโปร่งใส ทั้งนี้ประกอบด้วย

๒.๕.๑ การรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) แบ่งเป็น การรายงานทางการเงินเพื่อการบริหารจัดการภายในรายงานทางการเงินสำหรับ หน่วยงานภายนอก การรายงานทางการเงินเพื่อการบริหารจัดการภายในจะรายงานงบแสดงผลการดำเนินงาน (Operation Statement) งบกระแสเงินสดและรายงานแสดงค่าใช้จ่ายที่สัมพันธ์กับผลผลิตและกิจกรรม ในส่วนของการรายงานทางการเงินสำหรับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินนั้น จะมีรายละเอียด งบแสดงผลการดำเนินงาน (Operating Statement) งบกระแสเงินสด (Cash Flow Statement) งบดุล (Balance Sheet) รายงานที่แสดงค่าใช้จ่ายที่สัมพันธ์กับผลผลิตและกิจกรรม รายงานภาระผูกพันและภาระหนี้ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Commitment And Contingent Liabilities)

๒.๕.๒ การรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Report) รายงานผลการดำเนินงานภายในหน่วยงานสำหรับการจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณในหน่วยงาน และรายงานผลการดำเนินงานต่อภายนอก โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย เพื่อแสดงถึงผลสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๒.๖ การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) จุดประสงค์ของการบริหารสินทรัพย์นั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ โดยการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยรวม การสำรวจสถานะของสินทรัพย์ที่มีอยู่ และการลดความต้องการของสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่จำเป็นผ่านระบบการวางแผนที่เป็นระบบ โดยต้องมีการจัดทำข้อมูลสินทรัพย์ของหน่วยงาน วางแผนการบริหารสินทรัพย์ และจัดทำระเบียบและขั้นตอนภายในหน่วยงานที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า

๒.๗ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เป็นการควบคุมการใช้งบประมาณ และปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลโดยหน่วยตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ควรมีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการและระบบตรวจสอบภายในใหม่ มีการวางแผนการตรวจสอบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด โดยสามารถแบ่งการตรวจสอบเป็น ๓ ประเภท คือ ตรวจสอบผลการดำเนินงาน ตรวจสอบการบริหารจัดการทางการเงิน และตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

สำหรับความสัมพันธ์ของกระบวนการระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานกับมาตรฐานการเงิน ๗ ประการ สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ ๒-๔

แผนภาพที่ ๒-๔ ความสัมพันธ์ระหว่างระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานกับมาตรฐานการเงิน ๗ ประการ
ที่มา : “กระบวนการของระบบงบประมาณ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :



<http://library.vu.ac.th/km/?p=597#sthash.vBp7DZ74.dpuf>, ๒๕๖๑.

๓. ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบ

GFMIS

เป็นระบบการจัดการด้านการเงินการคลังของภาครัฐ ที่ดำเนินการตามมาตรฐานการเงิน ๗ ประการตามที่กล่าวมาแล้ว โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อปรับกระบวนการดำเนินงานและการจัดการภาครัฐด้านการงบประมาณ การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย และการบริหารทรัพยากร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายปฏิรูปราชการที่เน้นประสิทธิภาพ และความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมทั้งมุ่งหวังให้เกิดการใช้ทรัพยากรภายใน

องค์กรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสถานภาพการคลังภาครัฐ ที่ถูกต้องรวดเร็ว สามารถตอบสนองนโยบายการบริหารเศรษฐกิจของประเทศ^๕

ขอบเขตของระบบ GFMS จะประกอบด้วยงาน ๒ ด้านหลัก ได้แก่

๑. ระบบด้านปฏิบัติการ หรือ Operation System ซึ่งรองรับโดย Software SAP R/3 ประกอบด้วยงานด้านระบบการบริหารงบประมาณ การรับ-จ่ายและติดตามการใช้งบประมาณ บัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง บัญชีทรัพย์สินถาวร บัญชีต้นทุน บัญชีบริหาร การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารเงินสดและเงินคงคลัง ตลอดจนข้อมูลบุคคล

๒. ระบบข้อมูลด้านการบริหาร หรือ Business Warehouse ซึ่งรองรับโดย Software SAP BW ประกอบด้วยข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ ได้แก่ ข้อมูลเพื่อการบริหารด้านการเงินการคลังแบบ Online Real Time สำหรับนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดีกรม ผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้บริหารด้านการเงิน

ระบบ GFMS จะแบ่งออกเป็น ๕ ระบบงาน ดังนี้

๑. ระบบบริหารงบประมาณ เป็นระบบงานที่ใช้บริหารจัดการและจัดสรรงบประมาณ โดยการรับข้อมูลการอนุมัติงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากระบบบริหารงบประมาณและการเงิน (BIS) ของสำนักงบประมาณ และนำมาเปลี่ยนแปลงหรือการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้ส่วนราชการใช้จ่ายในระบบ GFMS โดยข้อมูลดังกล่าวจะเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบเบิกจ่ายเงิน ระบบบัญชี เป็นต้น

๒. ระบบจัดซื้อจัดจ้าง เป็นระบบที่ส่วนราชการทำการการบันทึกการจัดซื้อ จัดจ้าง เพื่อเบิกจ่ายงบประมาณ โดยระบบจะเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณ เพื่อตรวจสอบวงเงินงบประมาณ และเชื่อมโยงกับระบบสินทรัพย์ถาวร กรณีที่เป็นการจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรมูลค่าตั้งแต่ ๕,๐๐๐ บาท ขึ้นไป ซึ่งปัจจุบันมีการเชื่อมโยงกับระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) เพื่อควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างของส่วนราชการได้แบบครบวงจร

๓. ระบบการเงินและบัญชี ประกอบด้วย ๕ ระบบย่อย คือ ระบบการเบิกจ่ายเงิน ระบบการรับและนำส่งเงิน ระบบบริหารเงินสด ระบบบัญชีแยกประเภท และระบบสินทรัพย์ถาวร ระบบการเงินการบัญชีจะทำการบันทึกบัญชีที่เกิดขึ้นในระบบการเงินและบัญชีตามระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง (Accrual Basis) ที่กระทรวงการคลังกำหนด

๔. ระบบบัญชีต้นทุน เป็นระบบที่จะให้ข้อมูลเพื่อการบริหาร ตามแนวทางของการคิดต้นทุนต่อกิจกรรม (Activity Base Accounting) โดยหน่วยงานต้องกำหนดโครงสร้างภายใน

^๕ ระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบ GFMS, (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.gfmis.go.th/gfmis_us2.html, ๓ มีนาคม ๒๕๕๗.

หน่วยงานเป็นศูนย์ต้นทุน ศูนย์กำไร งานหลัก งานสนับสนุน และกิจกรรม เพื่อรองรับข้อมูลในส่วนที่เป็นค่าใช้จ่าย และกำหนดเกณฑ์การปันส่วนต้นทุน เพื่อใช้เป็นหลักในการปันส่วนต้นทุนให้แต่ละผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

๕. ระบบบริหารบุคคล เป็นระบบที่รับข้อมูลบุคลากรสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยรับข้อมูลการเปลี่ยนแปลงข้าราชการ การฝึกอบรม และการปรับโครงสร้างองค์กรจากส่วนราชการ และรับข้อมูลเงินบัญชีถือจ่ายจากกรมบัญชีกลาง โดยปัจจุบันมีการเชื่อมโยงกับระบบจ่ายตรงเงินเดือน และค่าจ้างประจำ ระบบบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และระบบข้าราชการพยาบาลข้าราชการ ซึ่งจะทำให้กระทรวงการคลังสามารถตรวจสอบค่าใช้จ่ายของทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบการวางแผนทรัพยากรทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning, ERP)

ระบบ ERP เป็น ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร ให้เกิดการใช้ประโยชน์ได้สูงสุด ด้วยการจัดการสารสนเทศ เพื่อบูรณาการงานหลัก โดยเชื่อมโยงระบบงานต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน เช่น ระบบงานทางบัญชีและการเงิน ระบบงานทรัพยากรบุคคล ระบบบริหารการผลิต รวมถึงระบบการกระจายสินค้า เพื่อประสิทธิภาพ การลดเวลา และการลดขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งปัจจุบันระบบ ERP ได้เข้ามาบทบาทในองค์กรมากขึ้น เนื่องจากระบบ ERP นั้นเป็นระบบที่ใช้ในการบริหารจัดการและวางแผนการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร โดยระบบ ERP นั้นจะเชื่อมโยงระบบงานต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในหน่วยงานภาครัฐก็มีการใช้ระบบ ERP เช่นกัน ระบบนี้ เรียกว่า "Government ERP"

Government ERP คือ ระบบบริหารทรัพยากรในหน่วยงานภาครัฐ เช่น การบริหารระบบงานต่างๆ เข้าด้วยกันตั้งแต่ ระบบงานด้านงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง บัญชี การเงิน และทรัพยากรบุคคล ซึ่งแต่ละส่วนงานจะมีระบบจัดการข้อมูล รวบรวมข้อมูล เข้ามาที่จุดเดียว เพื่อให้การบริหารงานในกิจกรรมต่างๆ เชื่อมโยงกัน และข้อมูลเหล่านี้เป็นแบบ Real-Time ทำให้สามารถรับรู้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ลดเวลาในการจัดทำรายงาน และนำผลลัพธ์ที่ได้มาช่วยตัดสินใจได้อย่างทันเวลา

การวางแผนการนำ ERP มาใช้งานในองค์กร

๑. ขั้นตอนการจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดแนวทาง โดยให้ผู้บริหารเป็นประธาน คณะกรรมการชุดนี้ นำ ERP มาใช้เท่านั้น แต่ยังมิมีบทบาทจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ เช่น ติดตาม

ความก้าวหน้าของโครงการ ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่จำเป็นต้องอาศัยมุมมองจากการบริหารจัดการในการแก้ไขอย่างรวดเร็ว โดยจะเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในการแก้ไข ปัญหาที่เกี่ยวกับโครงการนำ ERP มาใช้ ดังนั้นสมาชิกของคณะกรรมการกำหนดแนวทางจึงต้องประกอบด้วย ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจ จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบที่เป็นตัวแทนมาจากหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทางธุรกิจ (Process Owner) และมีอำนาจตัดสินใจเข้าร่วมด้วย

๒. ขั้นตอนการจัดตั้งระบบและโครงสร้างขององค์กร คณะกรรมการกำหนดแนวทาง จะต้องตั้งทีมปฏิบัติงานโครงการนำ ERP มาใช้งานของ โครงการนำ ERP มาใช้คือ การกำหนดลำดับ ขั้นตอนของกระบวนการทางธุรกิจใหม่โดยอ้างอิงจากรูปแบบธุรกิจที่วางแผนไว้ และทำการสร้าง ระบบ ERP โดยการกำหนด Parameter ต่างๆ เข้าไปใน ERP Package ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้อง คัดเลือกบุคลากรต่างๆ ที่มีความคุ้นเคยกับกระบวนการทางธุรกิจ ในปัจจุบันจากหน่วยงานที่มีอำนาจ ในการตัดสินใจ กำหนดกระบวนการทางธุรกิจใหม่ (เจ้าของกระบวนการ) เพื่อร่วมประสานงานในการ ตัดสินใจกำหนดกระบวนการ ทางธุรกิจ โดยต้องให้ บุคคลากรหลัก (Key Person) ของแต่ละหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องได้เข้าร่วมในการตัดสินใจกำหนดกระบวนการทางธุรกิจ นอกจากนี้ โครงการนำ ERP มาใช้ ต้องดำเนินการสร้างระบบสารสนเทศที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศล่าสุดอย่างเต็มที่ให้เกิดเป็นโครงสร้าง พื้นฐานด้านสารสนเทศขึ้นมา อีกทั้งจะต้องเกี่ยวข้องกับการปรับโอนระบบเก่าสู่ระบบใหม่ ดังนั้นจึงมี ความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมจากฝ่ายระบบสารสนเทศเข้าร่วมในโครงการด้วย

๓. ขั้นตอนการจัดทำวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำ ERP มาใช้ให้มีความชัดเจน ในการเริ่มต้นโครงการนำ ERP มาใช้ จะต้องทำให้วัตถุประสงค์ของการนำ ERP มาใช้งานให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และพึงนึกเสมอว่า การปฏิรูปที่คิดไว้ในการวางแผนนั้น คือ การปฏิรูปอะไร อย่างไร และจำเป็นจะต้องสร้างระบบ ERP อย่างไร ซึ่งต้องกำหนดให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของ ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิรูปด้วยเช่นกัน

๔. ขั้นตอนการกำหนดขอบข่ายและวิธีการนำ ERP มาใช้ ซึ่งมี ๒ รูปแบบ คือ

๔.๑ ใช้โครงสร้างระบบ ERP ในการปรับเปลี่ยนทุกๆ ส่วนของธุรกิจในครั้งนี้เลย (Big Bang Approach)

๔.๒ เริ่มต้นด้วยบางส่วนของธุรกิจก่อน แล้วค่อยๆ ขยายขอบข่ายออกไปเป็นขั้น เป็นตอน (Phasing Approach) ซึ่งจะต้องพิจารณาลำดับก่อนหลังของส่วนที่ธุรกิจที่เป็นเป้าหมายด้วย

ในกรณีที่พื้นฐานของธุรกิจมากหลายแหล่ง จะเลือกแบ่งออกเป็นขั้นๆ ในการขยาย ฐานออกไป หรือจะนำ ERP มาใช้สำหรับทุกฐานในครั้งนี้ด้วยกัน เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องตัดสินใจ

๕. ขั้นตอนการตรวจสอบเกี่ยวกับการใช้ ERP Package เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ จำเป็นที่ จะต้องได้รับความเห็น พ้องกันว่า จะใช้ ERP Package ลักษณะไหนในการสร้างระบบ ERP

๖. ขั้นตอนการคัดเลือก ERP Package ที่จะใช้ในการสร้างระบบ ERP การคัดเลือก ERP Package นี้ จุดสำคัญคือต้องมองภาพอนาคตที่คาดหวังขององค์กร และพิจารณาว่า สิ่งที่จะ เลือกนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการนำ ERP มาใช้ตามที่วางแผนไว้หรือไม่ ในกรณีที่เลือก ผู้จำหน่าย ERP Package จากต่างประเทศให้ดำเนินการสำรวจกรณีตัวอย่างของบริษัทภายในประเทศ เกี่ยวกับผลในการนำ ERP มาใช้ภายในประเทศ และพิจารณาระดับความสามารถ ความจริงจังที่จะ เข้ามาทำตลาดในประเทศด้วย ตลอดจนความมั่นคงของการบริหารจัดการและสถานภาพการลงทุน

ในการพัฒนา สถานภาพความต่อเนื่องของการ Upgrade Software นั้นรวมทั้งการปรับแต่งสำหรับการใช้ภายในประเทศ (localization) และความรวดเร็ว ในการทำการ localization Version ใหม่ๆ สำหรับตลาดในประเทศนั้นเร็วมากน้อยอย่างไร

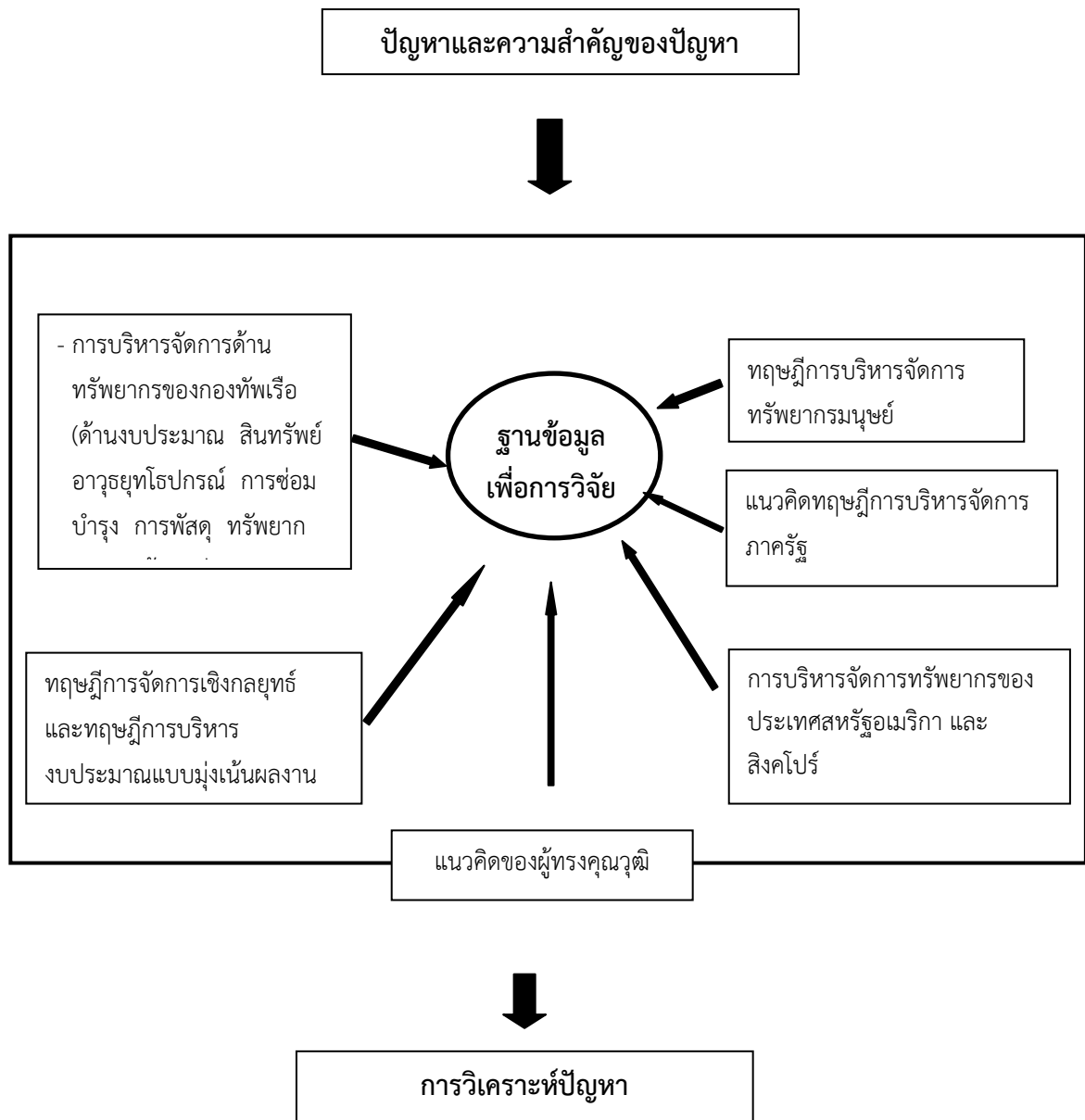
๗. ขั้นตอนการคัดเลือกพันธมิตรที่ให้การสนับสนุน เมื่อตัดสินใจเลือก ERP Package ได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการตัดสินใจเลือกพันธมิตรที่จะให้การสนับสนุนในการสร้างระบบ ERP ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการนำ ETP มาใช้จะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญและผลงานของพันธมิตรที่จะเข้ามาทำงานจริง

๘. ขั้นตอนการกำหนดกรอบของการปฏิรูปการทำงานและการปฏิรูปการบริหาร โดยพิจารณารูปแบบ ทางธุรกิจ (scenario) ของการบริหารองค์กรโดยรวม และพิจารณาตัดสินว่าจะต้องทำอะไรบ้างในการปฏิรูปการทำงานและการบริหารงาน ส่วนรายละเอียดของรูปแบบทางธุรกิจ และกระบวนการทางธุรกิจนั้น จะทำกันอีกครั้งในขั้นตอนของการพัฒนาระบบ โดยพิจารณาจาก Function การใช้งานและส่วนอื่น ๆ ที่มากับ ERP Package ที่นำมาใช้ประกอบกันด้วย

๙. ขั้นตอนการจัดตั้งเป้าหมายเวลาและงบประมาณในการนำ ERP มาใช้ ควรจัดทำหมายกำหนดการคร่าวๆ สำหรับการนำ ERP มาใช้ และเป้าหมาย (Milestone) หลักๆ ในแต่ละช่วง รวมถึงการพิจารณาตัดสินถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายโดยคร่าวๆ

๑๐. ขั้นตอนการอนุมัติแผนการนำ ERP มาใช้ เป็นการจัดทำเอกสารแผนงาน ซึ่งจะรวบรวมแผนปฏิบัติงานต่างๆในการนำ ERP มาใช้ จากนั้นจะต้องจัดให้มีการประชุมของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั้งหมด เพื่อให้มีมติเห็นชอบในการเริ่มโครงการการนำ ERP มาใช้อย่างเป็นทางการ และท้ายที่สุดจะต้องได้รับการอนุมัติเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงสุดด้วย

กรอบแนวคิดของการวิจัย





การพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพเรือ
โดยการนำระบบสารสนเทศมาใช้

สรุป

จากการตรวจสอบทฤษฎี หลักการในการการจัดโครงสร้างขององค์กร การบริหารงาน ภาครัฐแนวใหม่ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่ามีหลักการที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ

๑. จะต้องทำการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว
๒. จัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ทำกิจกรรมตามที่องค์กรได้กำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสม
๓. ควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

๔. ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลจัดการสรรทรัพยากร และนำผลการประเมินดังกล่าวดังกล่าวมาปรับแผนกลยุทธ์ ในขั้นตอนที่ ๑ อีกครั้ง เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล ตามที่องค์กรต้องการได้ นอกจากนี้การนำระบบการวางแผนทรัพยากรมาใช้ในองค์กร จึงเป็นระบบที่ช่วยในการวางแผน การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆภายในองค์กร เพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร ลดค่าใช้จ่าย และเป็นศูนย์กลางเพื่อช่วยให้ดำเนินงานและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ

กล่าวนำ

กองทัพเรือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีรูปแบบการจัดองค์กรที่สลับซับซ้อน มีหน้าที่ และภารกิจหลายประการ ประกอบกับปัจจุบันมีปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ.๒๕๖๐ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖ และ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๖๒

กองทัพเรือจึงจำเป็นต้องมีระบบและกระบวนการบริหารจัดการภายในที่ดี เพื่อให้หน่วยต่างๆ ของกองทัพเรือ สามารถปฏิบัติภารกิจของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งที่ผ่านมากองทัพเรือ ได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยใช้หลักการของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และมีการจัดระบบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System : SPPBS) กระบวนการดังกล่าวมีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนให้หน่วยต่างๆ ของกองทัพเรือปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

กระบวนการการบริหารและจัดสรรทรัพยากรของกองทัพเรือ

กระบวนการบริหารและจัดสรรทรัพยากร ประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ จำนวน ๔ กระบวนการ ดังนี้

๑. กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณ
๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร
๓. กระบวนการปฏิบัติและนำส่งผลผลิต/ผลลัพธ์ และ
๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งกระบวนการต่างๆ เหล่านี้

๑. กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณ

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณ หรือกระบวนการวางแผนนับว่าเป็นขั้นตอนแรก และเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารและจัดการทรัพยากร การบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ การวางแผน^๑ เป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และกระบวนการกำหนดวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับกองทัพเรือมีการจัดทำ และกำหนดยุทธศาสตร์มาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และมีการพัฒนากรอบแนวคิด กระบวนการในการกำหนดยุทธศาสตร์ และกำลังรบมาโดยลำดับ เพื่อให้แผนแต่ละแผนมีความสอดคล้องกันมากขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑.๑ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือระยะ ๑๐ ปี (ฉบับปี พ.ศ.๒๕๕๑-๒๕๖๐)

มีเป้าหมายในการจัดทำ เพื่อทำการประเมินยุทธศาสตร์ และกำหนดโครงสร้างกำลังรบที่มีขนาดเหมาะสม ให้กองทัพเรือมียุทธโศปกรณ์ และกำลังที่เหมาะสมพอเพียงพอต่อบทบาท และการปฏิบัติการกิจที่กองทัพเรือได้รับมอบหมาย สำหรับกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นได้ปรับปรุงและประยุกต์จาก ตัวแบบของ บาร์เลท ริชมอนด์ ลอยด์ โอเวน และ เอกสารอ้างอิงกองทัพเรือ หมายเลข ๘๑๐๑^๒ (อทร.๘๑๐๑) ซึ่งแบ่งเป็น ๑๓ ขั้นตอน รายละเอียดตามภาพที่ ๓-๑

^๑ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ : กรุงเทพฯ, ๒๕๔๘. หน้า ๗๙.

^๒ กองทัพเรือ. “การกำหนดยุทธศาสตร์และกำลังรบทางเรือ”. เอกสารอ้างอิงกองทัพเรือ หมายเลข ๘๑๐๑, ๒๕๔๓.

แผนภาพที่ ๓-๑ กระบวนการประเมินยุทธศาสตร์กองทัพเรือระยะ ๑๐ ปี



ที่มา : “ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๓”. ๒๕๖๒.

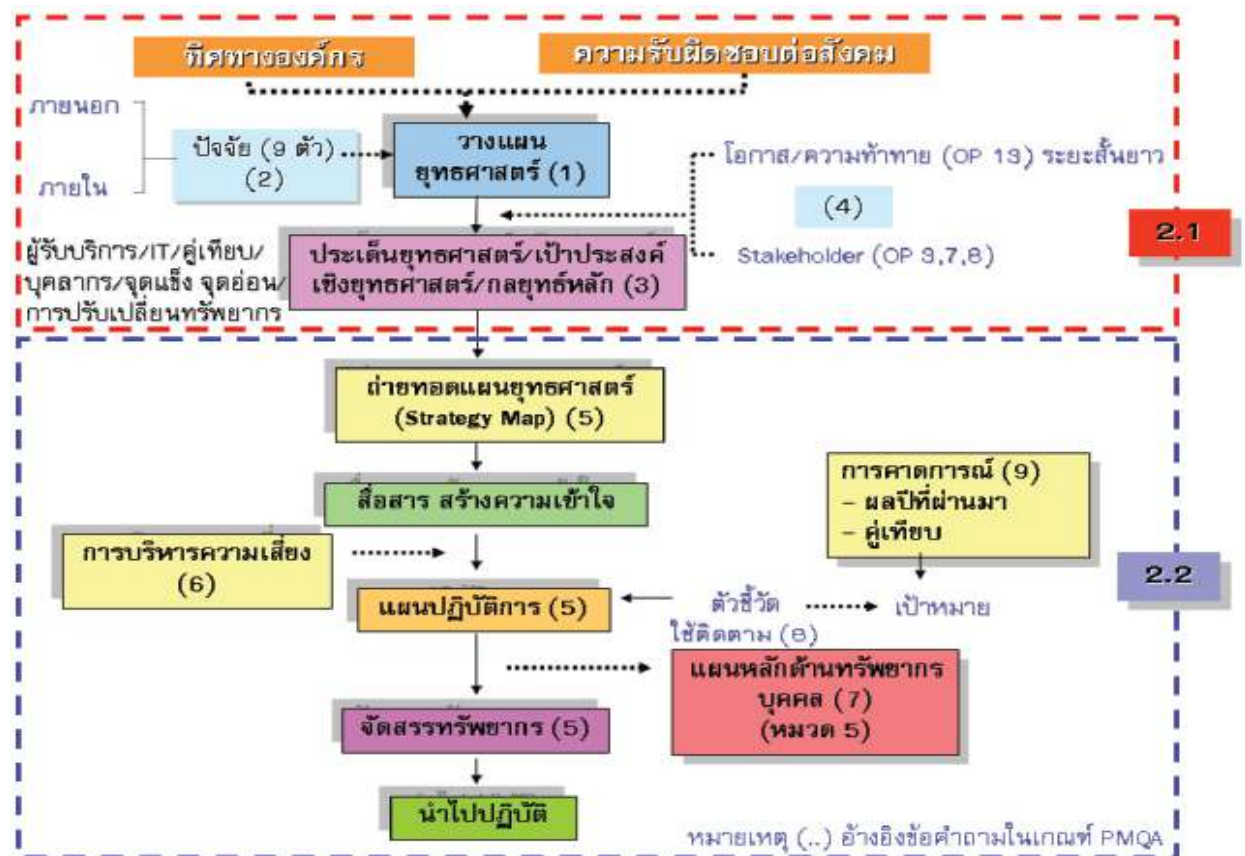
๑.๒ แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ ระยะ ๔ ปี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ (ฉบับปี พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๘)

แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือระยะ ๔ ปี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ซึ่งฉบับปี พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ เป็นการวางแผนในระยะปานกลาง ซึ่งหมายถึงแผนบริหารราชการกองทัพเรือที่เป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์กองทัพเรือระยะ ๑๐ ปี (พ.ศ.๒๕๕๑ – ๒๕๖๐) ลงสู่การปฏิบัติในห้วงระยะเวลา ๔ ปี โดยมีการสร้างความเชื่อมโยงกับแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้วยการใช้เครื่องมือการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ตามหลักความสมดุลของมิติมุมมอง

ด้านประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร ในการถ่ายทอดแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์กองทัพเรือผ่านกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้กองทัพเรือมีกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีในระดับกองทัพเรือ (Level 0) ซึ่งสามารถถ่ายทอดลงสู่แผนที่ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติการ ระดับหน่วยขึ้นตรงและหน่วยเฉพาะกิจของกองทัพเรือ (Level 1) ให้เกิดสอดคล้องเชื่อมโยงกันทุกระดับ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพเรือมีทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล

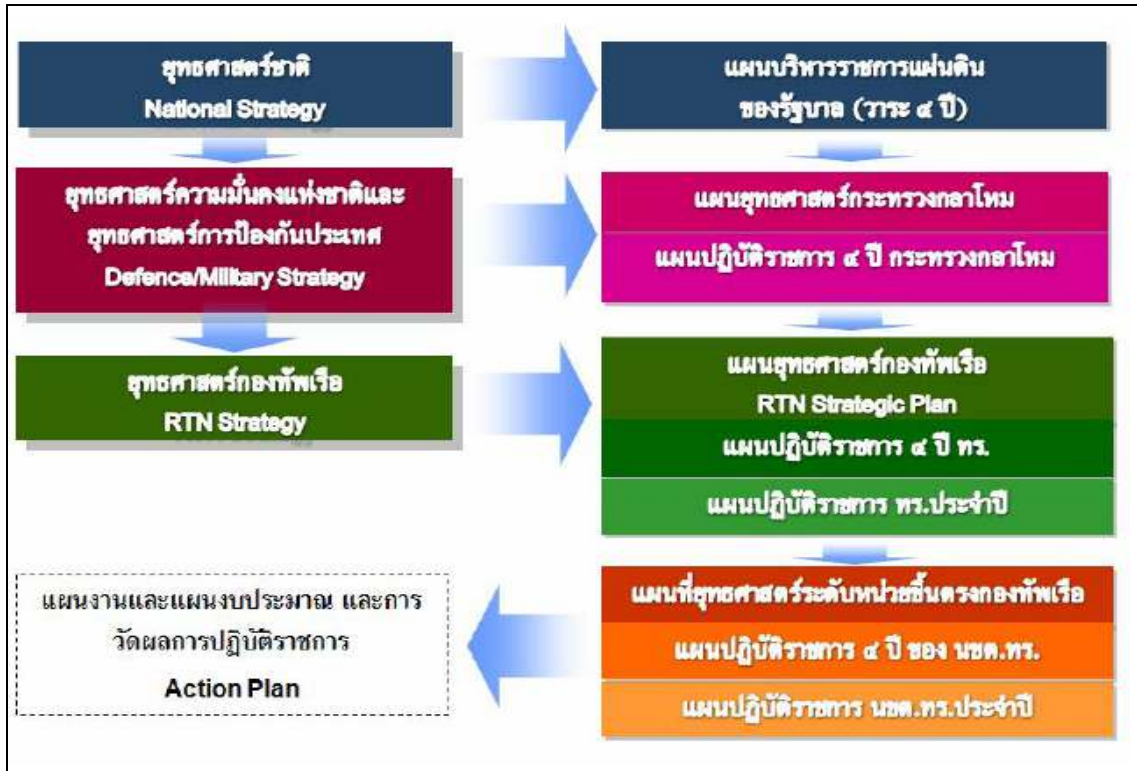
สำหรับกระบวนการ ขั้นตอน และทิศทางของแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ดังนี้ (ดูแผนภาพที่ ๓-๒ และ ๓-๓ ประกอบ)

แผนภาพที่ ๓-๒ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพเรือ ระยะ ๔ ปี



ที่มา : “ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๖๓”. ๒๕๖๒.

แผนภาพที่ ๓-๓ กระบวนการเชื่อมโยงของแผนต่างๆ ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๔ ปี

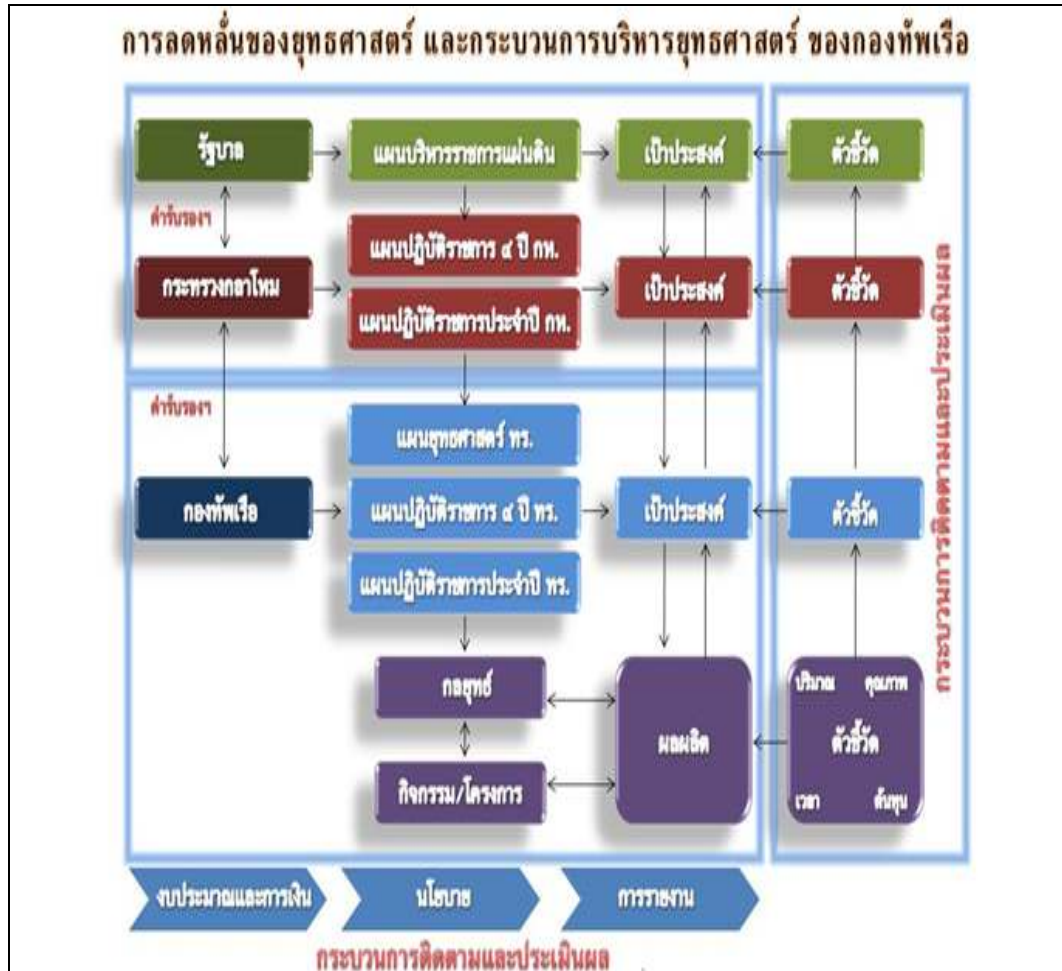


ที่มา : “ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๗”. ๒๕๖๒.

๑.๓ แผนการปฏิบัติการ ๔ ปี ของกองทัพอากาศ

แผนการปฏิบัติการ ๔ ปีของกองทัพอากาศ จัดเป็นแผนกลยุทธ์ของกองทัพอากาศ ซึ่งเป็นการดำเนินการตามกรอบของกฎหมาย สำคัญในแผนปฏิบัติการ ๔ ปีของกองทัพอากาศ จะแสดงให้เห็นถึงการแปลงประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักในระดับชาติที่กองทัพอากาศจะต้องปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจะต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องไปสู่ “ภารกิจ” ของกองทัพอากาศ โดยแผนปฏิบัติการ ๔ ปีของกองทัพอากาศจะกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่จะทำให้ภารกิจนั้นบรรลุผลสำเร็จพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของภารกิจเหล่านั้น รวมถึงผลผลิต /โครงการสำคัญ ที่กองทัพอากาศจะจัดทำเพื่อรองรับงบประมาณสนับสนุนในระยะเวลา ๔ ปี ตามแผนภาพที่ ๓-๔

แผนภาพที่ ๓-๔ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกองทัพเรือ



ที่มา : “ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๓”. ๒๕๖๒.

๑.๔. แผนปฏิบัติราชการและแผนจัดสรรงบประมาณประจำปี ของกองทัพเรือ

แผนปฏิบัติราชการและแผนจัดสรรงบประมาณประจำปี จัดเป็นแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ที่กองทัพเรือจะต้องดำเนินการจัดทำทุกปีในตอนต้นปีงบประมาณ ตามกรอบของกฎหมาย โดยสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีสาระสำคัญเช่นเดียวกับแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี

ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีนั้น ส่วนราชการจะต้องจัดทำ

แผนบริหารความเสี่ยง^๓ เพื่อการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม หรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย หรือล้มเหลว หรือเพื่อให้สามารถควบคุมให้ระดับความเสียหาย และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่รับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และสามารถตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณของส่วนราชการด้วย

๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร

กระบวนการจัดสรรทรัพยากรมีจุดมุ่งที่จะจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยไปปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการหรือแผนกลยุทธ์ประจำปี ซึ่งแผนดังกล่าวจะกำหนดเป็นกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์ของหน่วยเหนือ โดยกระบวนการที่จะต้องพิจารณา ได้แก่ กระบวนการจัดสรรงบประมาณ แต่อย่างไรก็ตาม เงินหรืองบประมาณไม่ใช่ทรัพยากรที่หน่วยใช้ในการปฏิบัติราชการเพียงอย่างเดียว หน่วยมีความต้องการใช้ทรัพยากรอย่างอื่นอีก เช่น ยุทธโศภรณ์ พัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร และข้อมูล เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ ทั้งที่ ความจริงบางหน่วยอาจไม่มีความจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณเลย เนื่องจากหน่วยมีทรัพยากรยุทธโศภรณ์ พัสดุ อุปกรณ์ กำลังพล และข้อมูลเพียงพออยู่แล้ว ในขณะที่บางหน่วยต้องการทรัพยากรบางอย่างเพิ่มเติมอีก ดังนั้นในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยไปปฏิบัติราชการตามกลยุทธ์ที่กองทัพเรือกำหนด จึงไม่สามารถที่พิจารณาทรัพยากรในรูปงบประมาณเพียงอย่างเดียวได้ จำเป็นต้องพิจารณาทรัพยากรอย่างอื่นด้วยจากเหตุผลดังกล่าว นิยามการจัดสรรงบประมาณ จึงมีความหมายไม่ครอบคลุม และนิยามของการจัดสรรทรัพยากร จึงถูกนำมาใช้ในศาสตร์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

๓. การจัดสรรงบประมาณ

กระบวนการเริ่มแรกของการจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ การจัดสรรเงิน หรืองบประมาณ เนื่องจากทรัพยากรทางการเงินหรืองบประมาณนับว่า เป็นทรัพยากรที่มีสภาพคล่องสูงที่สุด ซึ่งสามารถเปลี่ยนเป็นทรัพยากรด้านอื่นๆ ได้ สำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรด้านอื่นๆ เช่น สิ่งของ บุคลากร หรือข้อมูลข่าวสาร กองทัพเรือได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบไว้หลายหน่วย และแต่ละหน่วยมีวิธีการหรือหลักนิยมในการบริหารที่แตกต่างกันตามที่กล่าวต่อไป ดังนั้น ในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วย สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือจึงต้องมีความเข้าใจในการบริหารจัดการทรัพยากรด้านอื่นๆ และต้องพิจารณาการจัดสรรทรัพยากรทั้งหมดในองค์กรรวม ไม่สามารถพิจารณาเฉพาะเงินหรืองบประมาณเพียงอย่างเดียวได้

^๓ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. “การบริหารความเสี่ยง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.opdc.go.th/>, ๒๕๖๐.

การจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ปัจจุบันกองทัพเรือใช้หลักการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยสำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือจะจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวในรูปของงบประมาณให้หน่วยโดยตรง เพื่อให้เป็นค่าใช้จ่ายของบุคลากรหรือกำลังพลในการปฏิบัติงาน หรือให้หน่วยไปซื้อของหรือข้อมูลมาปฏิบัติงานได้ หรืออาจจัดสรรโดยอ้อม ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณให้หน่วยเทคนิคไปทำการจัดซื้อของ/ข้อมูล หรือเป็นค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ เพื่อไปสนับสนุนหน่วยปฏิบัติงานหรือหน่วยส่งผลลัพธ์อีกต่อหนึ่งได้ ทั้งนี้ ในการบริหารทรัพยากรนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้หน่วยสามารถปฏิบัติกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในปัจจุบัน กองทัพเรือได้ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ หรือ ระบบ RTN ERP เป็นระบบหลักในการบริหารทรัพยากรของกองทัพเรือดังกล่าว

กระบวนการการจัดสรรงบประมาณ

กระบวนการการจัดสรรเงิน หรืองบประมาณ เป็นกระบวนการเริ่มแรกของการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญ เนื่องจากทรัพยากรเงินสามารถนำไปแปรเปลี่ยนเป็นทรัพยากรอย่างอื่นได้ เช่น สามารถนำไปจ่ายเป็นค่าจ้างบุคลากรเพื่อทำให้องค์กรมีบุคลากรเพิ่มขึ้น หรือนำไปจัดซื้อสิ่งของหรือข้อมูลเพื่อใช้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ และในขณะเดียวกันทรัพยากรตัวอื่นๆ ก็สามารถแปรกลับมาเป็นทรัพยากรเงินได้ ทั้งนี้การแปรรูปกลับไปกลับมาของทรัพยากรดังกล่าว อาจทำให้ทรัพยากรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น หรืออาจมีมูลค่าลดลงได้ เช่น การที่องค์กรจ้างบุคลากรแล้วฝึกฝนทำให้บุคลากรดังกล่าวมีความชำนาญมากขึ้น ทำให้มูลค่าของบุคลากรมีมูลค่าสูงขึ้น หรือการที่องค์กรซื้อสินทรัพย์มาและขายต่อเมื่อเสร็จภารกิจแล้วอาจทำให้ราคาสินทรัพย์มีมูลค่าลดลงจากการใช้งานได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างระมัดระวังเพื่อให้มูลค่ารวมสูงขึ้น

สำหรับองค์กรของรัฐบาลนั้นเรียกการบริหารทรัพยากรเงินว่าการบริหารงบประมาณ การบริหารงบประมาณขององค์กรภาครัฐมีความยุ่งยากมากกว่าการบริหารเงินขององค์กรเอกชน เนื่องจากการบริหารงบประมาณของภาครัฐมีกฎ ระเบียบที่จะต้องปฏิบัติตามมากมาย การแปรรูปทรัพยากรขององค์กรภาครัฐไม่สามารถแปรรูปได้อย่างคล่องตัว เช่น การรับบุคลากรเพิ่มต้องใช้เวลาดำเนินการ และเมื่อรับบุคลากรเข้ามาแล้ว ก็ไม่สามารถลดจำนวนบุคลากรได้โดยง่าย หรือการแปรรูปสินทรัพย์เป็นทรัพยากรเงิน ก็ต้องทำความตกลงกับกระทรวงการคลังเพื่อขอใช้เงินงบประมาณที่ได้จากการแปรรูปสินทรัพย์ดังกล่าว ทำให้การบริหารทรัพยากรของภาครัฐขาดความคล่องตัว ประกอบกับภาครัฐยังไม่มีมาตรฐานทางการบัญชีที่เข้มแข็ง ผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงมูลค่ารวมขององค์กรมากนัก

ส่วนการบริหารทรัพยากรอื่นๆ เช่น ทรัพย์สินหรือข้อมูลข่าวสาร ก็มักมีแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรดังกล่าวแตกต่างกัน หากไม่มีความผูกพันกับทรัพยากรด้านงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณจึงมักจะไม่นำถึงทรัพยากรอื่นๆ ที่สามารถแปรเปลี่ยนรูปได้

ต่อมาเมื่อรัฐบาลได้นำระบบ GFMS (Government Fiscal Management Information System) หรือระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ มาใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณและการเงินการคลังภาครัฐ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๘ ทำให้กระทรวงการคลังสามารถปรับกระบวนการดำเนินงานและการจัดการภาครัฐด้านการงบประมาณ การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย และการบริหารทรัพยากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายรัฐบาล ตามความมุ่งประสงค์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทางยุทธศาสตร์ ที่เน้นประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินการ โดยมุ่งหวังให้เกิดการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างคุ้มค่า เพื่อตอบสนองนโยบายการบริหารเศรษฐกิจของประเทศ^๔ การจัดสรรงบประมาณของสำนักงานงบประมาณจึงได้มีการคำนึงถึงทรัพยากรด้านอื่นๆ มากขึ้น

กองทัพเรือได้นำระบบ RTN ERP มาใช้ในการบริหารงบประมาณของกองทัพเรือและมุ่งหวังให้เป็นระบบมาตรฐานหลักในการบริหารทรัพยากรอื่นๆ ของกองทัพเรือ เนื่องจากกองทัพเรือมีทรัพยากรด้านสิ่งของที่เป็นทั้งยุทธโปกรณ์และสิ่งอุปกรณ์ (อะไหล่สำรองคลัง) เป็นมูลค่าจำนวนมาก โดยที่การบริหารจัดการทรัพยากรเหล่านั้น ยังแยกตามหน่วยเทคนิคที่รับผิดชอบอยู่ ทำให้กองทัพเรือไม่สามารถมองเห็นภาพทรัพยากรในองค์กรรวมได้อย่างชัดเจน^๕ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรโดยรวมของกองทัพเรือไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับ ระบบ RTN ERP นั้นได้ออกแบบสามารถเชื่อมต่อกับระบบบริหารจัดการพัสดุของกรมพลธิการทหารเรือ (SUPPINV 1-3) ซึ่งเป็นมาตรฐานในการบริหารพัสดุดังคลังของหน่วยต่างๆ ของกองทัพเรือ ซึ่งจะทำให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือสามารถมองภาพการจัดสรรและบริหารทรัพยากรของกองทัพเรือในองค์กรรวมได้

ในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยต่างๆ ผ่านระบบ RTN ERP นั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือจะจัดสรรงบประมาณตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วย ซึ่งมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของกองทัพเรือ รวมทั้งเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือ โดยงบประมาณที่ได้จัดสรรให้หน่วยนั้น จะเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม ค่าใช้จ่ายกำลังพล ค่าอุปกรณ์ สิ่งของ หรือค่าซ่อมบำรุง หรือค่าดำเนินการอื่นๆ

^๔ “GFMS : ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : www.gfmis.go.th/, ๒๕๖๐.

^๕ พลเรือโท ทวีชัย บุญอนันต์, ปลัดบัญชาทหารเรือ. สัมภาษณ์. ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๖

ตามที่กรมบัญชีกลางกำหนดให้สามารถเบิกจ่ายได้ เพื่อให้หน่วยสามารถปฏิบัติภารกิจได้ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว แผนภาพที่ ๓-๕ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันของทรัพยากรที่จัดสรรให้หน่วยกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุภารกิจ หน่วยมีความต้องการทรัพยากรอื่นๆ มากกว่าที่ปรากฏในแผนการใช้จ่ายงบประมาณ โดยหน่วยสามารถขอรับการสนับสนุนจากหน่วยเทคนิคต่างของกองทัพเรือ ตามหลักปฏิบัติด้านการส่งกำลังบำรุงของกองทัพเรือ ตามที่จะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

แผนภาพที่ ๓-๕ ความเชื่อมโยงของงบประมาณของกองทัพเรือกับแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐ

กระบวนการปฏิบัติงานและนำส่งผลผลิต/ผลลัพธ์

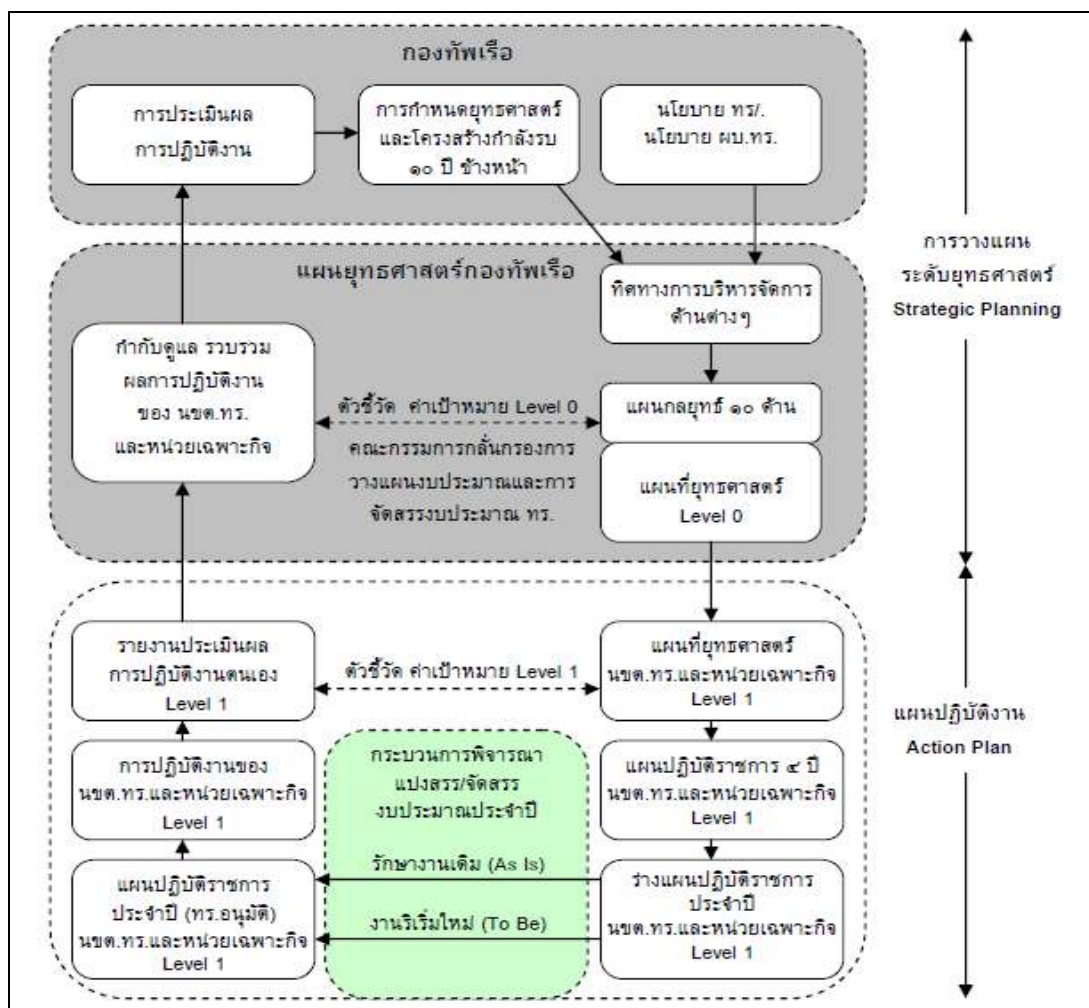
การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามแผนการปฏิบัติงานของหน่วยเป็นกระบวนการนำส่งผลผลิต/ผลลัพธ์ให้แก่รัฐบาลหรือประชาชน ตามที่กองทัพเรือมีหน้าที่ มีบทบาท หรือได้รับมอบภารกิจ การปฏิบัติงานและนำส่งผลผลิต/ผลลัพธ์ของหน่วยต่างๆ ของกองทัพเรือนับเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างผลงาน สร้างความพึงพอใจให้แก่รัฐบาลหรือประชาชน หรือกองทัพเรือ ดังนั้น การบริหารจัดการ การติดตามการดำเนินการ การควบคุมการปฏิบัติงานของต่างๆ ของกองทัพเรือ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญ เพื่อจะให้การส่งมอบผลผลิตหรือผลลัพธ์ เป็นไปตามที่รัฐบาลต้องการ ซึ่งกองทัพเรือได้บริหารจัดการกระบวนการดังกล่าว โดยการจัดทำแผนการปฏิบัติราชการประจำปี จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี การควบคุมและบังคับบัญชา และการให้หน่วยต่างๆ ปฏิบัติงาน และนำส่งผลผลิต/ผลลัพธ์ ดังนี้

แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือและหน่วยเฉพาะกิจ

แผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นแผนระยะสั้นที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานภายในหนึ่งปี เป็นแผนที่ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานจริงตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการในปีนั้นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ โครงการหรือกิจกรรมจะต้องมีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และเป้าหมาย รวมทั้งมีการระบุผู้รับผิดชอบหลักหรือหัวหน้าโครงการ งบประมาณในการดำเนินการ รายละเอียดและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการที่ชัดเจน

หลังจากที่กองทัพเรือได้อนุมัติแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกองทัพเรือตามที่ได้กล่าวไปแล้ว หน่วยขึ้นตรงของกองทัพเรือจำนวน ๓๖ หน่วย และหน่วยเฉพาะกิจ จำนวน ๓ หน่วย รวมเป็น ๓๙ หน่วย ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วย เสนอให้กองทัพเรืออนุมัติอีกครั้งหนึ่ง (แผนภาพที่ ๓-๖) โดยแผนปฏิบัติงานของหน่วยๆ จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนต่างๆ ในระดับกองทัพเรือที่ได้กล่าวมาแล้ว หลังจากนั้นสำนักปลัดบัญชาทหารเรือจะทำการจัดสรรเงินประจำงวดผ่านระบบบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ (RTN ERP) ให้หน่วยใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้เสนอไว้

แผนภาพที่ ๓-๖ ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติราชการของกองทัพเรือกับแผนปฏิบัติราชการของหน่วยขึ้นตรง



ที่มา : “ยุทธศาสตร์กองทัพอเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๗”. ๒๕๖๒.

กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล

กระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการและผลการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติราชการนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการทรัพยากร และเนื่องจากว่ากระบวนการดังกล่าวมีลักษณะเป็นวงรอบ (Loop) ผลการประเมินในวงรอบนี้ จึงสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ แนวทางการจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานของกระบวนการในวงรอบหน้าได้ สำหรับกระบวนการในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการและการใช้ทรัพยากรของกองทัพเรือ มีดังนี้

๑. การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละปีอาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคณะกรรมการพัฒนาราชการ (ก.พ.ร.) จะกำหนด โดยในปีงบประมาณ ๕๖ ก.พ.ร. ได้กำหนดหลักการกับกรอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการแบบบูรณาการที่มีการประเมินผลใน ๒ มิติ ได้แก่ มิติภายนอก และมิติภายในของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖ ตามแผนภาพที่ ๓-๗ ^๖ ดังนี้

๑.๑ มิติภายนอก น้ำหนักร้อยละ ๗๐ ได้แก่

๑.๑.๑ ด้านประสิทธิผลของการดำเนินการตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล และภารกิจหลัก (น้ำหนัก ๖๐)

๑.๑.๒ ด้านคุณภาพของการปฏิบัติราชการโดยวัดจากความพึงพอใจของผู้รับบริการ (น้ำหนัก ๑๐)

๑.๒ มิติภายใน น้ำหนักร้อยละ ๓๐ ได้แก่

๑.๒.๑ ด้านประสิทธิภาพ (ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต การใช้จ่ายงบประมาณ การประหยัดพลังงาน และประสิทธิภาพของกระบวนการ) (น้ำหนัก ๑๕)

๑.๒.๒ ด้านการพัฒนางานองค์กร (การพัฒนานวัตกรรม การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร และความโปร่งใส) (น้ำหนัก ๑๕)

^๖ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. “คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖”. ๒๕๕๖, หน้า ๒.

แผนภาพที่ ๓-๗ กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ



ที่มา : “ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๗”. ๒๕๖๒.

สำหรับผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ นั้น แสดงให้เห็นว่า กองทัพเรือยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานในหลายหัวข้อ โดยเฉพาะเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณ รายละเอียด ตาม ผวนก ข.

๒. การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่างบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART)

การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่างบประมาณด้วยเครื่องมือ PART เป็นเครื่องมือที่วัดความสำเร็จและความเชื่อมโยงจากการใช้งบประมาณในทุกระดับชั้น ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

องค์ประกอบในการวัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานโดยเครื่องมือ PART จะวัดระดับความสำเร็จใน ๕ มิติ ประกอบด้วย ๓๐ ประเด็นคำถาม ซึ่งสรุปได้ ดังนี้^๗

มิติจุดมุ่งหมายและรูปแบบ (Purpose and Design)

เพื่อตรวจสอบการกำหนดเป้าหมายองค์กรว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายระดับสูงอย่างถูกต้อง ตรงประเด็นหรือไม่ ตามแนวคิดการกระจายงานลงสู่การปฏิบัติ (Casacade) ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

มิติการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

เพื่อตรวจสอบการแปลงเป้าหมาย ขององค์กรเป็นกลยุทธ์ว่ามีความสอดคล้องเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่

มิติความเชื่อมโยงงบประมาณ (Performance Budget Cascade)

เพื่อตรวจสอบการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ว่า มีความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงกันหรือไม่

มิติการบริหารจัดการ (Management)

เพื่อตรวจสอบการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไปปฏิบัติงานจริงว่า มีการใช้แผนกลยุทธ์เป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร

มิติการประเมินผลในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์ (Result)

เพื่อวัดความสำเร็จจากการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดหรือไม่

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ความสำเร็จแต่ละมิติ จะใช้การให้คะแนน (Scoring) และนำคะแนนที่ได้มาจัดระดับ (Rating) ถึงความสำเร็จ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จทั้ง ๕ มิติ จะเป็นสารสนเทศที่สำคัญสำหรับรัฐบาลในการตัดสินใจบริหารจัดการเชิงนโยบาย สำหรับสำนักงบประมาณในการจัดการงบประมาณและสำหรับหน่วยงานต่างๆ ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานภายในของตนเองต่อไป

กองทัพอากาศโดยสำนักงานปลัดบัญชาทหารได้ดำเนินการจัดทำการวิเคราะห์ PART เป็นประจำทุกปีตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๒ เป็นต้นมา โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ กองทัพอากาศได้คะแนนจากการประเมินของสำนักงบประมาณมากกว่าร้อยละ ๙๐ เปอร์เซนต์ แสดงว่ากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรด้านงบประมาณของกองทัพอากาศมีกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน มีกระบวนการครบถ้วนตามความหลักการที่สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลังกำหนดแล้ว

๓. การตรวจประเมินผลองค์กรตามมาตรฐาน PMQA ระดับพื้นฐาน

PMQA เป็นคำย่อมาจาก Public Sector Management Quality Award แปลเป็นภาษาไทยว่า รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการ

^๗ สำนักงบประมาณ. “คู่มือการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานโดยเครื่องมือ PART”. ๒๕๔๘, หน้า ๔.

นำไปใช้ในการประเมินองค์กรด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง ๗ ด้าน ได้แก่

- ๓.๑ การนำองค์กร
- ๓.๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- ๓.๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ๓.๔ การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ และระบบสารสนเทศ
- ๓.๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- ๓.๖ การจัดการกระบวนการ
- ๓.๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ถือเป็นการปรับปรุงองค์กร ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการทำการพัฒนาที่ละขั้น โดยกำหนดให้ดำเนินการเพิ่มปีละ ๒ หมวด จนครบถ้วนทั้ง ๗ หมวด โดยการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) ของส่วนราชการมีเป้าหมายเพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการได้ดำเนินการพัฒนา องค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานครบทุกหมวด และยังคงรักษามาตรฐานการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วน จนเกิดการพัฒนางค์กรที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กองทัพอากาศให้ความสำคัญในการดำเนินการให้ครอบคลุมตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ทั้ง ๗ หมวด โดยผลการประเมิน PMQA ระดับพื้นฐานในปีที่ผ่านมา กองทัพอากาศได้คะแนนรวมในทุกด้าน (หมวด) มากกว่า ๙๐ เปอร์เซนต์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาระบบราชการของกองทัพอากาศได้มีกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรอย่างเป็นระบบที่ดี และเริ่มเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ปัจจุบันกองทัพอากาศยังได้มีการดำเนินการตรวจประเมินผลตามมาตรฐานของ PMQA ขั้นพื้นฐาน ในทุกๆ หน่วยขึ้นตรงของกองทัพอากาศ เพื่อให้การปฏิบัติในทุกๆ หน่วยของกองทัพอากาศมีระบบที่ดีตามมาตรฐานที่ภาครัฐกำหนด

๔. หน่วยที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบการดำเนินการตามขั้นตอน

การบริหารจัดการทรัพยากร

การตรวจสอบเป็นกระบวนการที่สำคัญ เพื่อเป็นการประกันว่าทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรขององค์กรนั้น หน่วยต่างๆ ได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้หน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลมีหลายหน่วยงาน เป็นทั้งหน่วยงานภายนอกและภายในกองทัพอากาศ ดังนี้

สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ (สปช.ทร.)

สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การและดำเนินการเกี่ยวกับการงบประมาณ การบริหารทรัพยากร การบัญชี การควบคุมภายใน ตลอดจนการฝึก และศึกษาวิชาการกิจการปลัดบัญชา และวิชาการอื่นๆ

สปช.ทร. เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรในทุกกระบวนการที่กล่าว

มาแล้ว ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนการปฏิบัติราชการ การจัดสรรทรัพยากร การสนับสนุน การปฏิบัติงานเพื่อส่งผลลัพธ์ของหน่วยในกองทัพเรือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ และการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรของกองทัพเรือให้สามารถสนับสนุน กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือตามที่กล่าวมาแล้ว

กระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการนับเป็นกระบวนการที่สำคัญ เพื่อเป็นการประกันว่ากองทัพเรือได้ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนงบประมาณที่ได้วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว นอกจากนั้น ผลการประเมินการปฏิบัติราชการยังสามารถนำไปใช้ในการ ปรับปรุงการวางแผนในรอบต่อไปให้ดีขึ้นได้ แต่ในข้อเท็จจริงหน่วยปฏิบัติงานของกองทัพเรื่อนั้น มีหลายหน่วย หลายพื้นที่ การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องการข้อมูลหลายอย่างที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และมีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ทำอย่างไรจะให้การประเมินผลการ ปฏิบัติงานมีความถูกต้องตามมาตรฐาน โดยประเมินผลจากข้อมูล และผลการปฏิบัติงานอย่างจริงๆ จึงเป็นปัญหาสำคัญของกระบวนการนี้

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ

(Royal Thai Navy Enterprise Resource Planning : RTN ERP)

การบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ หลายขั้นตอน ซึ่งต้องการข้อมูลที่ถูกต้อง มีลักษณะเป็นองค์รวมและเป็นปัจจุบันตามที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนั้น กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือมีบุคลากรของหน่วยต่างๆ เกี่ยวข้องมากมาย การที่จะบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือให้เกิดประโยชน์สูงสุด บุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้อง เห็นข้อมูลที่ถูกต้องเหมือนกัน และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบงาน เพื่อช่วยในการบริหารจัดการงานของกองทัพเรือให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถบริหารจัดการกองทัพให้มีทิศทางตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

ระบบ RTN ERP เป็นระบบสารสนเทศขนาดใหญ่ที่ใช้ซอฟต์แวร์แอปพลิเคชันสำหรับ องค์กร SAP รุ่น ECC 6.0 จำนวน 63 License ร่วมกับโปรแกรมอื่นที่เป็น Non SAP อีกหลาย โปรแกรม ซึ่งกองทัพเรือได้ว่าจ้าง บริษัท ที. เอ็น. อินฟอร์เมชั่น ซิสเต็มส์ จำกัด ทำการพัฒนาระบบ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๕๑ และเริ่มใช้งานในกองทัพเรือตั้งแต่ปีงบประมาณ ๕๓ จนถึงปัจจุบัน ซึ่งมี ขอบเขตและเป้าหมายครอบคลุมระบบงานหลัก ๕ ระบบงาน^๔ (แผนภาพที่ ๓-๘) ได้แก่

แผนภาพที่ ๓-๘ ระบบงานของระบบ RTN ERP

^๔ สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ. . “ระบบ RTN ERP”. วารสารกองทัพเรือ, ๒๕๖๐.



ที่มา : “ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๗”. ๒๕๖๒.

๑. ระบบงานวางแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ หรือ Strategic Planning and Budgeting Domain : SPB Domain

ระบบงานวางแผนยุทธศาสตร์ ฯ มีคุณสมบัติ และมีระบบงานย่อยหลัก ประกอบด้วย

การวางแผนด้านงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณ

การควบคุมงบประมาณ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย ได้แก่ การจองงบประมาณ ประกอบด้วย กระบวนการ และฟังก์ชันงานต่าง ๆ ที่สอดคล้องกัน โดยเริ่มตั้งแต่ การขอซื้อ / ขอจ้าง การจัดซื้อ/จัดจ้าง การจัดสรรบัญชีสั่งจ่าย การจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินและแผนกำหนดงาน และเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ

การเบิกจ่ายงบประมาณจะสอดคล้องกับการจองงบประมาณ โดยเริ่มตั้งแต่ การบันทึกรับ การจอง และการเบิกจ่ายงบประมาณ การตั้งหนี้ไม่ผ่านการจัดซื้อจัดจ้าง และการตั้งหนี้ไม่ผ่านการจัดซื้อจัดจ้าง งานการโอนจัดสรรเงินงวด รายงานสถานภาพงบประมาณ งานแผน/ผลการใช้จ่ายงบประมาณ และการผูกพัน/เบิกจ่ายงบประมาณ เป็นต้น

๒. ระบบงานบัญชีและการเงิน หรือ Financial and Accounting Management Domain: FAM Domain

ระบบงานบัญชีและการเงิน ฯ มีคุณสมบัติ และมีระบบงานย่อยหลัก ประกอบด้วย

ระบบบัญชีลูกหนี้ ประกอบด้วยกระบวนงานย่อย ได้แก่ การบันทึกข้อมูลลูกหนี้ การบันทึกรายการบัญชี การรับชำระเงิน และการติดตามหนี้ เป็นต้น

ระบบบัญชีแยกประเภท ประกอบด้วยกระบวนงานย่อย ได้แก่ การกำหนดและดูแลผังบัญชี

การบันทึกรายการ งบการเงิน โดยที่ระบบบัญชีแยกประเภท จะเกี่ยวข้องกับ กระบวนงานต่าง ๆ เช่น การบันทึกรายการอัตโนมัติ การปรับปรุงรายการบัญชี งบการเงินระดับกรม งบทดลองระดับหน่วยเบิกจ่าย ระบบบัญชีต้นทุน และระบบควบคุมงบประมาณ เป็นต้น

ระบบบัญชีและการเงิน ประกอบด้วยกระบวนงานย่อย ได้แก่ ระบบบัญชีเจ้าหนี้ ได้แก่ การตั้งหนี้ไม่ผ่านจัดซื้อ ข้อมูลเจ้าหนี้ เงินยืมทดรองจ่าย และงานค่าใช้จ่ายต่างประเทศ เป็นต้น โดยระบบดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับระบบบัญชีแยกประเภท

ระบบบริหารเงินทุนและบริหารโครงการ ประกอบด้วยกระบวนงานย่อย ได้แก่ การวางแผนและจัดทำงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณ โดยเริ่มตั้งแต่ การวางแผนและจัดทำ งบประมาณรายจ่ายตามโครงสร้างงบประมาณและงบประมาณโครงการ การขอซื้อ/ขอจ้าง การจัดซื้อ/จัดจ้าง การจองและการเบิกจ่ายพัสดุ การตั้งหนี้ผ่าน และไม่ผ่านการจัดซื้อจัดจ้าง และการนำส่งเงินงบประมาณ เป็นต้น

ระบบงานบัญชีและการเงิน และการเบิกจ่ายงบประมาณของกองทัพเรือ มีการ เชื่อมโยงข้อมูล (Interface) กับระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ เป็นต้นมา

๓. ระบบงานจัดหา หรือ Acquisition Domain : ACQ Domain

ระบบงานจัดหา และระบบงานส่งกำลังบำรุง ทั้งสองระบบมีความสอดคล้องและ เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการปรับปรุงพัฒนาและเชื่อมโยงกับระบบที่เกี่ยวข้องที่ถูกพัฒนา ภายในกองทัพเรือ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาต่อเนื่องในอนาคต มีคุณสมบัติ และมีระบบงานย่อยหลัก ประกอบด้วย

ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบด้วยกระบวนงานย่อย ได้แก่ การขอซื้อ/ขอจ้าง การจัดซื้อ/จัดจ้างพัสดุ การตรวจรับ การตั้งหนี้จากการจัดซื้อ/จัดจ้าง เป็นต้น

สำหรับข้อมูลหลักพัสดุ (Master Material File) ของระบบ RTN ERP ใช้ข้อมูลจาก ฐานข้อมูลระบบสมุดรายการพัสดุของกองทัพเรือ (RTN Cataloging System) ซึ่งกรมพลาดิการทหารเรือ เป็นผู้ควบคุมและดูแลระบบดังกล่าว

ปัจจุบันระบบ RTN ERP ได้เชื่อมโยงข้อมูลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างกับระบบ การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ซึ่งทำให้ระบบ RTN ERP สามารถควบคุม

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของทุกหน่วยในกองทัพเรือได้ในทุกขั้นตอนของการจัดซื้อจัดจ้าง

๔. ระบบงานส่งกำลังบำรุง หรือ Logistics Domain: LOG Domain

ระบบงานส่งกำลังบำรุงรองรับงานระบบงานพัสดุคงคลัง และระบบงานบริหารทรัพย์สินบางส่วน ระบบงานส่งกำลังบำรุง ฯ มีคุณสมบัติและมีระบบงานย่อยหลัก ประกอบด้วย

ระบบบริหารพัสดุ ประกอบด้วย กระบวนการย่อย ได้แก่ การเบิกจ่ายพัสดุ การโอนพัสดุ และการตรวจรับพัสดุดังกล่าว เป็นต้น โดยระบบบริหารพัสดุของระบบ RTN ERP มีการเชื่อมโยงข้อมูล (Interface) ด้านพัสดุกับระบบควบคุมพัสดุดังกล่าว (SUPPINV 1 – 3) ซึ่งพัฒนาโดยกรมพลานการทหารเรือ ทั้งนี้ ปัจจุบันกองทัพเรือได้สั่งการให้ทุกหน่วยเทคนิคใช้ระบบควบคุมพัสดุดังกล่าวตามที่กรมพลานการทหารเรือออกแบบไว้ในการบริหารจัดการพัสดุดังกล่าว ซึ่งจะทำให้ระบบ RTN ERP สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระบบควบคุมพัสดุดังกล่าวของทุกหน่วยเทคนิคของกองทัพเรือ

ระบบบัญชีสินทรัพย์ถาวร ประกอบด้วยกระบวนการย่อย ได้แก่ การนำข้อมูลจาก PO (Purchase Order) และ AP (Account Payable) มาบันทึกลงในทะเบียนสินทรัพย์เพื่อดำเนินการโยกย้าย / โอน / จำหน่าย ประมวลค่าเสื่อมราคา และการตรวจนับ เป็นต้น โดยระบบดังกล่าวจะสัมพันธ์กับระบบบัญชีแยกประเภท

๕. ระบบงานสนับสนุนการบริหารจัดการและพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กร หรือ Performance and Management Support Domain: PMS Domain

ระบบงานสนับสนุนการบริหารจัดการและพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กร ใช้โปรแกรมประยุกต์ SAP SEM (Strategic Enterprise Management) มีคุณสมบัติและมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

การจัดทำรูปแบบแผนปฏิบัติการ และคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ตามแบบฟอร์ม (Template) โดยการใช้โปรแกรมประยุกต์ Excel

การสร้างข้อมูลหลักตามแผนปฏิบัติราชการ และคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ

การจัดทำ Scorecard ตามแผนปฏิบัติราชการ และคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ

การสร้างรายละเอียดตัวชี้วัด (การดำเนินการจะผ่านกระบวนการประมวลผลและระบบงานของ SAP SEM)

การรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้าของตัวชี้วัด

การติดตามความก้าวหน้าของแผนฯ และการเรียกดูรายงานต่าง ๆ จะได้รับผลลัพธ์การประมวลผลจากโปรแกรมของ SAP SEM แล้วมาแสดงผลลัพธ์บน Web Browser

สรุป

ระบบและกระบวนการบริหารจัดการภายในที่ดี กองทัพเรือได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยใช้หลักการของกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และมีการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System : SPPBS) กระบวนการดังกล่าว มีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนให้หน่วยต่างๆ ของกองทัพเรือปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือให้เกิดประโยชน์สูงสุด บุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องเห็นข้อมูลที่ถูกต้องเหมือนกัน และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย กองทัพเรือจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบงาน เพื่อช่วยในการบริหารจัดการงานของกองทัพเรือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถบริหารจัดการกองทัพให้มีทิศทางตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ จึงสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ แนวทางการจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานของกระบวนการสำหรับกระบวนการในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการใช้ทรัพยากรของกองทัพเรือ เพื่อจะให้การส่งมอบผลผลิตหรือผลลัพธ์เป็นไปตามที่รัฐบาลต้องการ

บทที่ ๔

การพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพเรือ

โดยการนำระบบสารสนเทศมาใช้

ในการบริหารจัดการทรัพยากร

กล่าวนำ

ในบทนี้จะทำการตรวจสอบกระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือว่าเป็นไปตาม ทฤษฎี หลักการหรือไม่ เหมือนหรือแตกต่างกับการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรอื่นๆ อย่างไร รวมทั้ง มีความสอดคล้องกับแนวความคิดต่างๆ ที่มีผู้เคยผลการวิจัยไว้ ตามที่ได้ การศึกษาบทที่ ๓ หรือไม่ จากนั้น จะได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ เพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรในระยะยาวและแนวทางการพัฒนา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ สูงสุดต่อไป

วิเคราะห์กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ

กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือประกอบด้วยกระบวนการ ต่างๆ ที่สำคัญอยู่ ๔ กระบวนการ ได้แก่

๑. กระบวนการจัดทำแผน
๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร
๓. กระบวนการปฏิบัติงานและนำส่งผลผลิต/ผลลัพธ์ และ
๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล

เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีและหลักการของการบริหารจัดการองค์กร หรือ จัดการ ทรัพยากรขององค์กรตามที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ ดังนี้ (ตามตารางที่ ๓-๑)

๑. กระบวนการจัดทำแผนของกองทัพเรือ มีการวางแผนระยะยาวและมีการถ่ายทอด แผนระยะยาวสู่การปฏิบัติเป็นทอดทอด โดยการวางแผนระยะยาวได้ผ่านกระบวนการจัดทำตามตัว แบบของ บาร์เลท, ริชมอนด์ ลอยด์, โอเวน และเอกสารอ้างอิงกองทัพเรือ หมายเลข ๘๑๐๑ ซึ่ง มี ความสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีการวิเคราะห์สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม โดยละเอียด มีหน่วยที่เกี่ยวข้อง หน่วยรับผิดชอบร่วมการทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามความ ต้องการขององค์กรมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานราชการในระยะสั้น (๑ ปี) โดยนำแผนยุทธศาสตร์ และ แผนกลยุทธ์ขององค์กรมาใช้ โดยมุ่งความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและของหน่วยเหนือ

จึงเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องแล้ว

๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากรมีการใช้แผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวเป็นแม่บทในการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกองทัพเรือได้กำหนดหน่วยที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการการส่งกำลังบำรุงและการซ่อมบำรุงทรัพยากรแต่ละประเภทอย่างชัดเจน โดยมีระบบสารสนเทศ RTN ERP เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและวางแผนการจัดสรรทรัพยากรของกองทัพเรือ ซึ่งระบบ RTN ERP มีกระบวนการที่สอดคล้องและมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ GFMS และ ระบบ e-GP นอกจากนี้ ในการบริหารพัสดุแต่ละประเภทหน่วยเทคนิคมีระบบสารสนเทศภายในช่วยในการบริหารจัดการ จึงเห็นว่ามี ความสอดคล้องกับทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องแล้ว

๓. กระบวนการปฏิบัติงานและนำส่งผลผลิต/ผลลัพธ์ ของกองทัพเรือมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่หน่วยปฏิบัติได้รับการจัดสรรจริง มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ลงนามโดยหัวหน้าหน่วย มีการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างใกล้ชิด มีการมอบอำนาจการควบคุมการสั่งการในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการในการบริหารจัดการแล้ว

๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล มีการรายงานผลการปฏิบัติราชการของหน่วยปฏิบัติให้กองทัพเรือทราบเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านการพิจารณาและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของกองทัพเรือ ตามหลักการของการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) และ การรายงานผลตามหลักการพัฒนาองค์กรภาครัฐ (PMQA) สำหรับการจัดองค์กร มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน ได้แก่ สำนักงานตรวจภายในฯ (สตน.ทร.) กรมจเรฯ (จร.ทร.) กรมการเงินฯ (กก.ทร.) และสำนักงานปลัดบัญชาฯ (สปช.ทร.) ทำการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพตลอดทั้งปี รวมทั้งยังมีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐ (ค.ต.ป.) และ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง) ด้วย จึงเห็นว่ากระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือสอดคล้องและ เป็นไปตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้ว

การเปรียบเทียบการดำเนินการกองทัพเรือกับการดำเนินการตามทฤษฎี

ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบการดำเนินการของกองทัพเรือกับการดำเนินการตามทฤษฎีตามตารางที่ ๔ - ๑

ตารางที่ ๔-๑ การเปรียบเทียบกับทฤษฎีและหลักการของการบริหารจัดการองค์กร

กระบวนการ	การดำเนินการของกองทัพเรือ	การดำเนินการตามทฤษฎี
๑. การจัดทำแผน	<ul style="list-style-type: none"> - ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ (ระยะ ๒๐ ปี) - แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ (ระยะ ๕ ปี) - แผนการปฏิบัติราชการ ระยะ ๔ ปี - แผนการปฏิบัติราชการ ประจำปี - ประมาณการจัดสรรงบประมาณประจำปี 	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (วิเคราะห์ภายนอก/ภายในองค์กร) - การกำหนดยุทธศาสตร์ - การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ - การวางแผนกลยุทธ์ - มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ - การวางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรงบประมาณตามกิจกรรมด้านงบประมาณ และตามแผนในข้อ ๑. - แบ่งสิ่งอุปกรณ์เป็น ๑๐ ประเภท - แบ่งมอบหน่วยรับผิดชอบทางการส่งกำลังบำรุงสำหรับสิ่งอุปกรณ์ ๑๐ ประเภท ดังกล่าวที่ชัดเจน - กำหนดหน่วยเทคนิครับผิดชอบพัสดุในแต่ละกลุ่มชนิด (ตามระเบียบกองทัพเรือว่าด้วยการพัสดุ) 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดสรรทรัพยากรให้ผู้ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในข้อ ๑. - การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หลักการของ PMQA) - มีระบบ GFMS ในการบริหารจัดการทรัพยากร - มีระบบ e-GP ในการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดหลักการการซ่อมบำรุงครุภัณฑ์/ 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ระบบ GFMS ในการบริหาร

	<p>ยุทธโศปกรณ์/สินทรัพย์ ตามระเบียบที่ กองทัพเรือกำหนด</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรครุภัณฑ์/ยุทธโศปกรณ์/สินทรัพย์ และ การสนับสนุนข้อมูลข่าวสารตามแต่ละ ประเภทที่หน่วยเทคนิคกำหนด - มีการจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติงาน ตามที่กองทัพเรือกำหนด - ใช้ระบบสารสนเทศ RTN ERP และระบบ GFMIS ในการบริหารจัดการทรัพยากร - หน่วยเทคนิคแต่ละหน่วยมีระบบบริหาร พัสดุของตนเอง - ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบ e-GP 	<p>จัดการสินทรัพย์ของราชการอย่าง ครบวงจร</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของ งบประมาณให้ครบตามประเภท เงินทุกประเภท (ตามหลักการ SPPBS)
--	---	--

ตารางที่ ๔-๑ การเปรียบเทียบกับทฤษฎีและหลักการของการบริหารจัดการองค์กร (ต่อ)

กระบวนการ	การดำเนินการของกองทัพเรือ	การดำเนินการตามทฤษฎี
๓. กระบวนการ ปฏิบัติงาน และนำ ส่งผล ผลิต/ ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วย ขึ้นตรงกองทัพเรือและหน่วยเฉพาะกิจ - การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี - การปฏิบัติงานของ นชต.ทร. และหน่วย เฉพาะกิจ - มีการมอบอำนาจสั่งการและทำการแทน ผู้บังคับบัญชาทั้งด้านการปฏิบัติราชการ และด้านการบริหารจัดการทรัพยากร อย่างชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) - การปฏิบัติการ (Take Action) - เน้นเรื่องการนำองค์กร (ตามหลักการPMQA) - การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การจัดการมอบอำนาจการบริหาร จัดการงบประมาณ (ตามหลักการ SPPBS)
๔. กระบวนการ ตรวจสอบ และ ประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองการปฏิบัติราชการ แบบบูรณา การที่มีการประเมินผลใน ๒ มิติ ได้แก่ มิติภายนอก และมิติภายในของส่วน ราชการ - การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการ 	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ สมดุล หรือ Balanced Scorecard ซึ่ง ประกอบด้วยมุมมองด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ภายใน และด้านการเรียนรู้และ พัฒนา

	<p>ดำเนินงานจากการใช้จำยงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool: PART)</p> <p>- การประเมินผลการดำเนินการขององค์กร ตามหลัก PMQA</p> <p>- การตรวจสอบและประเมินผลของหน่วย เกี่ยวข้องอันได้แก่ ค.ต.ป. สตง สตน.ทร. จร.ทร. กง.ทร. และ สปช.ทร.</p>	<p>- การประเมินผลการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์</p> <p>- การคำนวณต้นทุนผลผลิต</p> <p>- การรายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงาน</p> <p>- การตรวจสอบภายใน</p>
--	--	---

ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ ผู้วิจัยเห็นว่า กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือมีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎี และหลักการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแล้ว จึงเป็นการยืนยันได้ว่า กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือมีกระบวนการที่ถูกต้อง ครบถ้วน ตามทฤษฎีและหลักการ

การวิเคราะห์การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการของ กองทัพเรือ

ถึงแม้ว่ากระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือจะเป็นมาตรฐาน ถูกต้อง ครบถ้วนและสอดคล้องกับทฤษฎีและหลักการของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วก็ตาม แต่ผู้วิจัยยังพบปัญหาเชิงคุณภาพของการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของ กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากร ตามที่ได้บรรยายไว้ในบทที่ ๒ แม้ว่ากองทัพเรือจะได้นำ ระบบสารสนเทศเพื่อจัดการทรัพยากรกองทัพเรือ (RTN ERP) ช่วยในการบริหารจัดการ โดยใช้ โปรแกรมมาตรฐานสำเร็จรูป (SAP) และโปรแกรมที่พัฒนาฯ (NON SAP) มาใช้เป็นเครื่องมือช่วย ในการแก้ปัญหาของการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ แต่ยังคง ประสบปัญหาไม่สามารถใช้งานระบบได้ครบตามฟังก์ชันที่สำคัญ ประกอบกับบุคลากรของกองทัพเรือ ยังขาดความเข้าใจการใช้งานโปรแกรม มีการบันทึกข้อมูลที่ผิดพลาด ทำให้ข้อมูลในระบบมีไม่ครบ สมบูรณ์และมีความผิดพลาด จึงทำให้การนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการทรัพยากร ของกองทัพเรือ (RTN ERP) มาใช้งาน ไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารและจัดการ ทรัพยากรของกองทัพเรือมีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพอากาศ โดยนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นแกนกลาง

จากการวิเคราะห์พบว่ามีสาเหตุสำคัญ ๒ ประการที่ทำให้การบริหารและการจัดการทรัพยากรของกองทัพอากาศไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การขาดเครื่องมือและข้อมูลที่ใช้ในการบริหารและการจัดการทรัพยากร กับ การขาดความรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการฯ ซึ่งหากสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ จะทำให้การบริหารและการจัดการทรัพยากรของกองทัพอากาศมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๑. การแก้ปัญหาคาดเครื่องมือและข้อมูลที่ใช้ในการบริหารและการจัดการทรัพยากร

ปัญหาที่สำคัญประการแรกที่ทำให้กระบวนการบริหารและการจัดการทรัพยากรของกองทัพอากาศไม่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การขาดแคลนเครื่องมือและข้อมูลในการดำเนินการตามกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การจัดทำแผน การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานและนำส่งผลผลิต/ผลลัพธ์ และการตรวจสอบและประเมินผล ทั้งนี้ เพราะการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวประกอบไปด้วย บุคลากร และขั้นตอนต่างๆ มากมาย ดังนั้น การที่จะทำให้บุคลากรของกองทัพอากาศได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นองค์รวม ด้วยการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ในกระบวนการบริหารและการจัดการทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพถูกต้อง และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จึงมีความจำเป็น โดยสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๑.๑ พัฒนาระบบ RTN ERP ที่กองทัพอากาศมีใช้อยู่ให้สามารถใช้งานได้ในทุกระบบ และพัฒนาต่อไปในระบบงานที่สำคัญ

จากการศึกษากรณีศึกษาขององค์กรชั้นนำทั้งภายในและภายนอกประเทศ ประกอบกับการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) รวมทั้ง การศึกษาหลักการทำงานของซอฟต์แวร์สำเร็จรูป SAP ERP แล้วพบว่า องค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการทรัพยากรขององค์กร (ERP) เนื่องจากระบบสารสนเทศดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญในทุกระบวนการบริหารและการจัดการทรัพยากร การจัดการระบบตามหลักการของ SAP ERP จะทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการทำงานกับข้อมูล ซึ่งใช้เทคนิคการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้องค์กรสามารถใช้หลักการและทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทั้งนี้ ผลการวิจัยในอดีตก็มีผลที่สอดคล้องกัน กล่าวคือเสนอให้กองทัพอากาศใช้ระบบ ERP มาช่วยแก้ปัญหการบริหารและการจัดการทรัพยากรของกองทัพอากาศที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๑.๑.๑ การพัฒนาระบบ RTN ERP ในระยะสั้น เป็นการพัฒนาระบบ RTN ERP

ที่ได้ออกแบบเดิมไว้แล้ว หรือสามารถใช้ส่วนที่เป็นมาตรฐานของระบบ SAP ดำเนินการได้เลย ได้แก่ การพัฒนางานด้านการจัดทำคำขอ งบประมาณ จัดทำแผนงบประมาณ แผนการจัดสรรงบประมาณ การประเมินค่าต้นทุนต่อผลผลิต การควบคุมงานโครงการ การควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การควบคุมบริหารจัดการการปฏิบัติงานของหน่วยต่างๆ การเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบส่งกำลังบำรุงของหน่วยเทคนิคต่างๆ การพัฒนาเครื่องมือเพื่อช่วยในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SAP ERP ที่กองทัพเรือได้จัดหาไว้แล้วใน โมดูล SPB (Strategy Planning and Budgeting) CO (Controlling) SEM (Strategic Enterprise Management) PMS (Performance Management System) MM (Material Management) และโมดูล BI (Business Intelligence)

๑.๑.๒ การพัฒนาระบบ RTN ERP ในระยะต่อไป เป็นการพัฒนาระบบที่จำเป็นต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติม ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการนาน เนื่องจากยังไม่ได้มีการศึกษาระบบไว้ ได้แก่ การพัฒนาระบบซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ของหน่วยเทคนิคต่างๆ การเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ HRMISS (ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการด้านกำลังพลของกองทัพเรือ) และการปรับปรุงระบบ RTN ERP ให้มีขีดความสามารถตามโปรแกรม SAP ERP ที่ได้มีการพัฒนาให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น (Update Version) ซึ่งจะทำให้ระบบ RTN ERP มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และจะทำให้การบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือมีเครื่องมือที่มีขีดความสามารถสูงขึ้น หรือมีเทคโนโลยีที่ดีขึ้น เช่น การใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) มาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรได้ เป็นต้น

๒. การแก้ไขปัญหาเชิงคุณภาพของการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ

จากการศึกษาหลักการการทำงานของโปรแกรม SAP ERP พบว่า ระบบ RTN ERP ที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุงแล้วจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ซึ่งจะสามารถแก้ไขปัญหาเชิงคุณภาพของการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือตามข้อ ๒ ได้ เนื่องจากระบบ RTN ERP จะแสดงข้อมูลที่มีการเชื่อมโยงกันของกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นปัจจุบัน และเป็นองค์รวม ทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อกำหนดนโยบายในการบริหารองค์กรให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง รวมทั้ง จะช่วยเหลือนำข้อมูลที่ระดับปฏิบัติให้สามารถเห็นข้อมูลในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง นอกจากนี้ การที่ระบบบันทึกข้อมูลการทำงานทุกขั้นตอน จะเป็นการป้องปรามมิให้ผู้เกี่ยวข้องนำทรัพยากรไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้องได้ โดยสามารถสรุปการแก้ปัญหาด้วยระบบ RTN ERP ได้ดังนี้

๒.๑ การแก้ไขปัญหาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ที่ผิดพลาด

ปัญหาของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ที่ผิดพลาดคือการขาดข้อมูล ที่ครบถ้วน การพัฒนาระบบ SPB (Strategy Planning and Budgeting) CO (Controlling) SEM

(Strategic Enterprise Management) จะทำให้ระบบ RTN ERP มีข้อมูลของทุกหน่วยเพื่อช่วยในการจัดทำแผนฯ ที่ครบถ้วน ทันสมัย และเป็นองค์รวม จึงทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ที่วางไว้ กับทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้อย่างชัดเจน รวมทั้ง การพัฒนาระบบ BI (Business Intelligence) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในตัดสินใจในทุกระดับได้อย่างถูกต้อง

๒.๒ การแก้ปัญหามาตรการจัดสรรทรัพยากร ที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาระบบการส่งกำลังบำรุงของระบบ RTN ERP โดยการเชื่อมข้อมูลกับระบบสารสนเทศที่ใช้ในการส่งกำลังบำรุงของหน่วยเทคนิคต่างๆ อันได้แก่ ระบบรายการพัสดุ (Catalog) ระบบบริหารจัดการพัสดุคงคลังของหน่วยเทคนิค ระบบซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ และระบบสินทรัพย์ จะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพของทรัพยากรได้อย่างชัดเจนว่ามีอยู่ที่ใดบ้าง จึงทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓ การแก้ปัญหามาตรการปฏิบัติและนำส่งผลงานไม่สัมฤทธิ์ผล

การพัฒนาระบบ PMS (Performance Management System) ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้ออกแบบให้มีมาตรฐานเดียวกัน โดยผ่านเครื่องข่ายของระบบ RTN ERP การรายงานผลการปฏิบัติงานจึงมีความรวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ การออกแบบระบบให้เห็นถึงภาพกราฟิกของการปฏิบัติงาน (User Interface) จะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถมองภาพรวมของการปฏิบัติการได้ง่าย จึงทำให้สามารถควบคุมการปฏิบัติและนำส่งผลได้อย่างใกล้ชิด

๒.๔ การแก้ปัญหามาตรการประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาระบบ PMS (Performance Management System) จะทำให้การรายงานผลการปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว และถูกต้อง การกำหนดมาตรฐานในการรายงานจะทำให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ การพัฒนาระบบ CO (Controlling) การเชื่อมต่อกับระบบการบริหารงานบุคคล (HRMISS) และการพัฒนาระบบ BI (Business Intelligence) จะทำให้องค์กรสามารถประเมินผลต้นทุนต่อกิจกรรมได้อย่างถูกต้อง ส่วนการพัฒนาเครื่องมือเพื่อช่วยในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จะช่วยให้ข้อมูลมีความถูกต้อง รวมทั้ง จะช่วยให้การทำงานของฝ่ายตรวจสอบ (Auditor) มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

๒.๕ การแก้ไขปัญหามาตรการขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบงานฯ ของกำลังพลของกองทัพอากาศ

สำหรับปัญหาสำคัญประการที่ ๒ ได้แก่ ปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจ

ในระบบและกระบวนการงานการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรืออย่างถูกต้องของบุคคลากรที่เกี่ยวข้อง สามารถแก้ไขได้โดยการจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ทั้งในด้านทฤษฎีและหลักการของกระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรกับด้านระบบ RTN ERP ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือในทุกระดับชั้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการกำหนดให้หน่วยต่างๆ จัดเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการเรียนรู้อย่างถูกต้องมาทำงานด้านการบริหารและจัดการทรัพยากรจะทำให้กระบวนการต่างๆ ของการบริหารและจัดการทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการกำหนดเจ้าหน้าที่ประจำในการทำงานในระบบ RTN ERP จะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความชำนาญ ซึ่งจะเป็นการลดข้อผิดพลาดในการบันทึกข้อมูลในระบบงาน และทำให้ระบบ RTN ERP สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือได้

สรุป

ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือมีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แล้ว จึงเป็นการยืนยันได้ว่ากระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือมีกระบวนการที่ถูกต้อง ครบถ้วน ตามทฤษฎีและหลักการ อย่างไรก็ตามแม้ว่ากระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือจะเป็นมาตรฐาน ถูกต้อง ครบถ้วนและสอดคล้องกับทฤษฎีและหลักการของการบริหารจัดการตามที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วก็ตาม แต่ผู้วิจัยพบว่า การบริหารจัดการของกองทัพเรือบนบริบทของการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย (Top to down) และความผันผวนในเชิงปฏิบัติ (Bottom to up) ที่ปัจจุบันแม้จะมีการเชื่อมโยงข้อมูลในแต่ละระบบงานย่อย แต่ยังคงมีข้อขัดข้องในการบูรณาการข้อมูลในทุกระบบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการของกองทัพเรือในภาพรวม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีนาระบบสารสนเทศมาใช้เป็นแกนกลางในการบริหารและการจัดการของกองทัพเรือ โดยมีแนวทางการใช้งานระบบอย่างเหมาะสม และมีการเตรียมความพร้อมในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยในการบริหารจัดการกองทัพเรือให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

กองทัพเรือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบการจัดองค์กรที่สลับซับซ้อน มีหน้าที่ภารกิจ และต้องแสดงบทบาทในหลายบทบาท จึงจำเป็นต้องมีระบบและกระบวนการการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรที่กองทัพเรือมีอยู่ให้หน่วยต่างๆ อย่างพอเพียงเหมาะสม เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้หน่วยต่างๆ สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่กำหนดได้

ทรัพยากรขององค์กร อันได้แก่ เงินหรืองบประมาณ ทรัพยากรสิ่งของหรือสิ่งอุปกรณ์ ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร และทรัพยากรข้อมูลข่าวสาร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ เหล่านี้ ให้สามารถใช้ได้อย่างคุ้มค่า และสามารถผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายตามกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

การศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรของกองทัพเรือ ศึกษาหลักการ ทฤษฎี และแนวนโยบายในการบริหารองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พร้อมกับพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสม ในการพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งผลการศึกษาและวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

๑. กระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือมีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการแล้ว

จากการตรวจสอบกระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ พบว่า กระบวนการการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๔ กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการจัดทำแผน กระบวนการจัดสรรทรัพยากร กระบวนการปฏิบัติงาน และนำส่งผลผลิต/ผลลัพธ์ และกระบวนการตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีและหลักการการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) การ

บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System: SPPBS) มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ประการ (7 hurdles) ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) และระบบการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning, ERP) กล่าวคือ มีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการจัดสรรทรัพยากรโดยให้ความสำคัญกับแผนที่ได้วางไว้ มีการควบคุมการปฏิบัติในทุกขั้นตอน มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการบริหารและจัดการทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ (RTN ERP) มาใช้เป็นแกนกลาง เพื่อช่วยในการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือมีประสิทธิภาพสูงสุด

สาเหตุสำคัญ ๒ ประการที่ทำให้การบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การขาดเครื่องมือและข้อมูลที่ใช้ในการบริหารและจัดการทรัพยากร กับการขาดความรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการฯ ซึ่งมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา ดังนี้

๒.๑ การพัฒนาระบบ RTN ERP ที่กองทัพเรือมีใช้อยู่ให้สามารถใช้งานได้ในทุกระบบ

๒.๑.๑ การพัฒนาระบบ RTN ERP ในระยะสั้น โดยการพัฒนา RTN ERP ที่ได้ ออกแบบเดิมไว้แล้ว โดยใช้ฟังก์ชันส่วนที่เป็นมาตรฐานของระบบ SAP พัฒนางานด้านการจัดทำคำของบประมาณ การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดทำแผนการจัดสรรงบประมาณ การประเมินค่าต้นทุนต่อผลผลิต การควบคุมงานโครงการ การควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การควบคุมบริหารจัดการการปฏิบัติงานของหน่วยต่างๆ การเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบส่งกำลังบำรุงของหน่วยเทคนิคต่างๆ การพัฒนาเครื่องมือเพื่อช่วยในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SAP ERP ที่กองทัพเรือได้จัดหาไว้แล้วใน โมดูล SPB (Strategy Planning and Budgeting) CO (Controlling) SEM (Strategic Enterprise Management) PMS (Performance Management System) MM (Material Management) และโมดูล BI (Business Intelligence)

๒.๑.๒ การพัฒนาระบบ RTN ERP ในระยะต่อไป โดยการพัฒนา RTN ERP ที่จำเป็นต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติม ได้แก่ การพัฒนาระบบซ่อมบำรุงยุทธโปกรณ์ของหน่วยเทคนิคต่างๆ การเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ HRMISS (ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการด้านกำลังพลของกองทัพเรือ) และการปรับปรุงระบบ RTN ERP ให้มีขีดความสามารถตามโปรแกรม SAP ERP ที่ได้มีการพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้น (Update Version) ซึ่งจะทำให้ระบบ RTN ERP มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และจะทำให้การบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือมีเครื่องมือที่มี

ขีดความสามารถสูงขึ้น

๒.๒ การแก้ไขปัญหาเชิงคุณภาพของการบริหารและจัดการทรัพยากรของ กองทัพเรือ

๒.๒.๑ การแก้ไขปัญหาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ที่ผิดพลาด โดยการพัฒนา ระบบ SPB (Strategy Planning and Budgeting) CO (Controlling) SEM (Strategic Enterprise Management) ซึ่งจะทำให้ระบบ RTN ERP มีข้อมูลของทุกหน่วยเพื่อช่วยในการจัดทำ แผนฯ ที่ครบถ้วน ทันสมัย และเป็นองค์รวม จึงทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความเชื่อมโยง ระหว่างกลยุทธ์ที่วางไว้ กับทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้อย่างชัดเจน รวมทั้งการพัฒนา ระบบ BI (Business Intelligence) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นเครื่องมือที่ช่วย ในการตัดสินใจในทุกระดับได้อย่างถูกต้อง

๒.๒.๒ การแก้ไขปัญหาการจัดสรรทรัพยากร ที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนา ระบบการส่งกำลังบำรุงของระบบ RTN ERP ให้สามารถเชื่อมข้อมูลกับระบบสารสนเทศที่ใช้ใน การส่งกำลังบำรุงของหน่วยเทคนิคต่างๆ อันได้แก่ ระบบรายการพัสดุ (Catalog) ระบบบริหารจัดการ พืชคงคลังของหน่วยเทคนิค ระบบซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ และระบบสินทรัพย์ จะทำให้องค์กร สามารถมองเห็นภาพของทรัพยากรได้อย่างชัดเจนว่ามีอยู่ที่ใดบ้าง จึงทำให้การบริหารจัดการ ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๓ การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติและนำส่งผลงานไม่สัมฤทธิ์ผล โดยการพัฒนา ระบบ PMS (Performance Management System) ในการรายงานผลการปฏิบัติงานให้มี มาตรฐานเดียวกัน โดยผ่านเครื่องข่ายของระบบ RTN ERP การรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การ รายงานฯ มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งการออกแบบ ระบบให้สามารถแสดงผลภาพกราฟิกของการปฏิบัติงาน (User Interface) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา สามารถมองภาพรวมของการปฏิบัติการได้ง่าย จึงทำให้สามารถควบคุมการปฏิบัติและนำส่งผลได้ อย่างใกล้ชิด

๒.๒.๔ การแก้ไขปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่มีประสิทธิภาพ โดย การพัฒนาระบบ PMS (Performance Management System) ให้สามารถรายงานผลการ ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นมาตรฐาน รวมทั้งการพัฒนาระบบ CO (Controlling) การเชื่อมต่อกับระบบการบริหารงานบุคคล (HRMISS) และการพัฒนาระบบ BI (Business Intelligence) จะทำให้องค์กรสามารถประเมินผลต้นทุนต่อกิจกรรมได้อย่างถูกต้อง

๒.๒.๕ การแก้ไขปัญหาการขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบงานฯ ของกำลังพล ของกองทัพเรือ โดยการจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ทั้งในด้านทฤษฎีและหลักการของกระบวนการ บริหารและจัดการทรัพยากรกับด้านระบบ RTN ERP ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ

บริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือในทุกระดับชั้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการกำหนดให้หน่วยต่างๆ จัดเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการเรียนรู้อย่างถูกต้องมาทำงานด้านการบริหารและจัดการทรัพยากรจะทำให้กระบวนการต่างๆ ของการบริหารและจัดการทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงขอเสนอข้อเสนอแนะในการกำหนดนโยบายในการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ ใน ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑. เชิงนโยบาย

๑.๑ กำหนดนโยบายในการใช้ระบบ RTN ERP เป็นศูนย์กลาง (Backbone) ของงานบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ เพื่อสร้างมาตรฐานของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการองค์กรของกองทัพเรือ

๑.๒ กองทัพเรือจะต้องให้ความสำคัญต่อหลักการของการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในทุกระดับ และมีการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยไปใช้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง พร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการควบคุมความสำเร็จของกลยุทธ์ที่องค์กรได้วางไว้ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้การบริหารจัดการกองทัพเรือเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

๑.๓ กองทัพเรือจะต้องให้ความสำคัญกับการให้การศึกษา เพื่อเพิ่มองค์ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการองค์กรและการจัดการทรัพยากรขององค์กรควบคู่ไปกับองค์ความรู้ด้านการทหารเรือกับบุคคลากรของกองทัพเรือในทุกระดับชั้น เพื่อให้การพัฒนาด้านการบริหารและจัดการองค์กรมีความสมดุลควบคู่ไปกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการปฏิบัติการของกองทัพ

๒. เชิงการนำไปใช้ปฏิบัติ

๒.๑ พัฒนาระบบ RTN ERP ให้สามารถใช้งานได้สมบูรณ์ในทุกกระบวนการงาน ได้แก่ การพัฒนา ระบบ SPB (Strategy Planning and Budgeting) ระบบ SEM (Strategic Enterprise Management) ระบบ CO (Controlling) ระบบ PMS (Performance Management System) และระบบ BI (Business Intelligence) รวมทั้ง การเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบสารสนเทศอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบส่งกำลังบำรุงอื่นๆ (ระบบรายการพัสดุ ระบบบริหารพัสดุคงคลัง ระบบซ่อมบำรุงอาวุธยุทโธปกรณ์ ระบบสินทรัพย์) และระบบบริหารงานบุคคล ซึ่งจะทำให้ระบบ RTN ERP และระบบสารสนเทศอื่นๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรรวม

๒.๒ ให้ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้งานระบบ RTN ERP ในการบริหารและจัดการทรัพยากรขององค์กรทุกขั้นตอน ตามที่ได้กำหนดไว้ในระบบ RTN ERP

๒.๓ จัดการการอบรมให้ความรู้ทั้งในด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สำหรับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การ

บริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร และระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ (RTN ERP) ให้แก่กำลังพลของกองทัพเรือที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ

๒.๔ หน่วยต่างๆ ต้องจัดเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการเรียนรู้อย่างถูกต้องตามข้อ ๒.๓ มาทำงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากร/ด้านงบประมาณ และสำหรับการปฏิบัติงานในระบบ RTN ERP ซึ่งเป็นระบบงานที่มีความละเอียดในเชิงการป้อน/บันทึกข้อมูล ให้จัดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ปฏิบัติหน้าที่ประจำเพื่อให้เกิดความชำนาญ โดยลดระยะเวลาการหมุนเวียนกำลังพลลง

๓. เชิงการนำไปศึกษาวิจัยต่อไป

๓.๑ กองทัพเรือควรส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการองค์กรหรือจัดการทรัพยากรขององค์กร ให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับกองบัญชาการกองทัพไทยและกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นหน่วยเหนือขึ้นไป รวมทั้ง กับหน่วยข้างเคียงอันได้แก่ กองทัพบก กองทัพอากาศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านความมั่นคงของประเทศต่อไป

๓.๒. เมื่อใช้งานระบบ RTN ERP ไปแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง ข้อมูลที่เกิดขึ้นในระบบงานจะมีเป็นจำนวนมาก ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง และเป็นข้อมูลของกองทัพเรือประเทศไทย ที่ไม่สามารถหาซื้อ หรือลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่นๆ ได้ จึงนับว่าเป็นข้อมูลที่มีคุณค่า จึงควรส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้งาน และทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดแนวทางนโยบาย กลยุทธ์ การบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย, สำนักงาน. การพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ
Guide to Performance Excellence. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินส์ แอนด์ มีเดีย
จำกัด, ๒๕๕๒.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย, สำนักงาน. “คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. ๒๕๕๖”. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินส์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๖.
- ปกรณ ปรียากร. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๗.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สถาบัน
เพิ่มผลผลิต, ๒๕๔๘.

บรรยาย ปาฐกถา

- ทวีชัย บุญอนันต์, พลเรือโท. ประธานคณะที่ปรึกษากองทัพเรือ. บรรยายเรื่อง “การวางแผนและ
การวิเคราะห์งบประมาณ”. ณ วิทยาลัยการทัพเรือ, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.
- อัคราพรรณ จรัสวัฒน์. ที่ปรึกษารัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย. บรรยายเรื่อง
“การประเมินผลยุทธศาสตร์”. ณ วิทยาลัยการทัพเรือ, ๑๐ มีนาคม ๒๕๕๗.
- อัคราพรรณ จรัสวัฒน์. ที่ปรึกษารัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย. บรรยายเรื่อง “นโยบาย
และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของชาติ”. ณ วิทยาลัยการทัพเรือ,
๑๘ มีนาคม ๒๕๕๗.

กฎหมาย

- พระราชกฤษฎีกา. “ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และ
ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๒”. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๖, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๒.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐”. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๔,
๖ เมษายน ๒๕๖๐.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กลาโหม, กระทรวง. “ข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการสั่งการและประชาสัมพันธ์

พ.ศ.๒๕๒๗.” ลงวันที่ ๑๖ ก.ค.๒๕๒๖.

กองทัพอากาศ. คำสั่งกองทัพอากาศ ที่ ๑๙๙/๒๕๕๓ “เรื่อง การมอบอำนาจและสั่งการและทำการในนาม

ผู้บัญชาการทหารเรือ”. ลงวันที่ ๒๕ ธ.ค.๒๕๕๓.

กองทัพอากาศ. “ระเบียบกองทัพอากาศว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๕๓”. ลงวันที่ ๒๙ ธ.ค.๒๕๕๓.

กองทัพอากาศ. “การกำหนดยุทธศาสตร์และกำลังรบทางเรือ”. เอกสารประกอบการบรรยาย

ณ วิทยาลัยการทัพอากาศ. ๒๐ มกราคม ๒๕๕๓.

คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ และสำนักงบประมาณ. “แนวทางการจัดทำโครงสร้างผลผลิตตาม

วิธีการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๔”,

เอกสารประกอบการบรรยาย ณ หอประชุมคณะเศรษฐศาสตร์, มกราคม ๒๕๕๔.

งบประมาณ, สำนัก. “คู่มือการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน PART”.

เอกสารประกอบการบรรยาย ณ ห้องประชุมสำนักงบประมาณ, ๒๐ ก.ย.๒๕๕๔.

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. “รายงานผลการศึกษารูปแบบ

เบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สำหรับสำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ”. เอกสารประกอบการบรรยาย ณ ห้องประชุม

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, กันยายน ๒๕๕๔.

คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ. “แนวทางการตรวจสอบและประเมินผล

ภาคราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖”.เอกสารประกอบการประชุม ณ

ห้องประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ, ๒๕๕๖.

นายกรัฐมนตรี, สำนัก. “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การจัดทำแผนการบริหารราชการ

แผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๗”. ลงวันที่ ๒๐ เม.ย.๒๕๔๗.

บัญชีกลาง, กรม, บันทึกกรมบัญชีกลาง ที่ กค ๐๔๑๐.๓/ว ๔๘, “การบันทึกบัญชีวัสดุหรือครุภัณฑ์

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๔๐”. ลงวันที่ ๑๓ กันยายน

๒๕๕๔,

ปลัดบัญชีทหารเรือ, สำนักงาน. “สถาปัตยกรรมระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากร

กองทัพอากาศ”. แผนแม่บทการจัดความรู้กองทัพอากาศ, ก.ย.๒๕๕๖.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

“การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

http://www.cpd.go.th/download/Stratagic_02/unit4_perf.doc. ๒๕๕๗.

“การบริหารความเสี่ยง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.opdc.go.th/>. มีนาคม ๒๕๕๗.

“ทฤษฎีองค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/bsc.html>. เมษายน ๒๕๕๗.

“แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๔๖ – พ.ศ. ๒๕๕๐”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้

จาก : http://www2.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=3, ๔ เมษายน ๒๕๕๗.

“แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๑ – พ.ศ. ๒๕๕๕”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้

จาก : http://www2.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=1111. ๔ เมษายน ๒๕๕๗.

“แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๖ – พ.ศ. ๒๕๖๐”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้

จาก : http://www2.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2653, ๔ เมษายน ๒๕๕๗.

“มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ประการ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://library.vu.ac.th/km/?p=597#sthash.vBp7DZ74.dpf>, ๔ เมษายน ๒๕๕๗.

“ระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ระบบ GFMS, ข้อมูลเผยแพร่ทางเครือข่ายสารสนเทศ (Internet)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

http://www.gfmis.go.th/gfmis_us2.html, ๓ มีนาคม ๒๕๕๗.

“ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนทางการบริหาร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<http://joom02.blogspot.com/2011/08/erp-sap.html>, ๑ เมษายน ๒๕๕๗.

“GFMS ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<http://www.gfmis.go.th/>. ๖ เมษายน ๒๕๖๒.

“mySAP™ ERP, mySAP SCM, AND SAP NetWeaver® HELP INTEGRATE OPERATIONS AT MINISTRY OF DEFENCE/SINGAPORE ARMED FORCES, Sap Public Document. (Online) : Availtable : <http://www.sap.com/contactsap>. ๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗ .

“SAP วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://th.wikipedia.org/wiki/เอสเอพี_เอจี, ๔ เมษายน ๒๕๕๗.

“US Navy ERP Program”. (Online) : Availtable : <http://www.erp.navy.mil/>.

๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

ภาษาต่างประเทศ

Books

George W. Anderson. Sams Teach Yourself SAP in 24 Hours. Unisted States of America : Pearson Enduction, Inc, 2011.

Karl Liebstuckel. Plant Maintenance with SAP. Galileo Press Inc : Boston (MA), 2011.

Martin Murray. SAP MM-Functionality and Technical Configuration. Galileo Press Inc : Boston (MA), 2011.

Journals

GAO-05-858. “DOD Business Systems Modernization : Navy ERP Adherence to Best Business Practices Critical to Avoid Past Failures”. Report to Congressional Requesters, Published : Sep 29, 2005. Publicly Released : Oct 31, 2005.

Thesis

Kevin L. Carey, Elmer D. Valle. “Navy Enterprise Resource Planning Program : Governance Challenges in Deploying an Enterprise-wide InformationTechnology System in the Department of the Navy”. MBA Processional Report, Naval Postgraduate School, December 2010.

Non-Published Document

“Federal Manager Financial Act of 1982”. Public Law 97-255,97th, Congress (September 8,1982).

SAP AC040. Business Processes in Management Accounting. mySAP ERP Financials : Participant Handbook, 2005.

ภาคผนวก

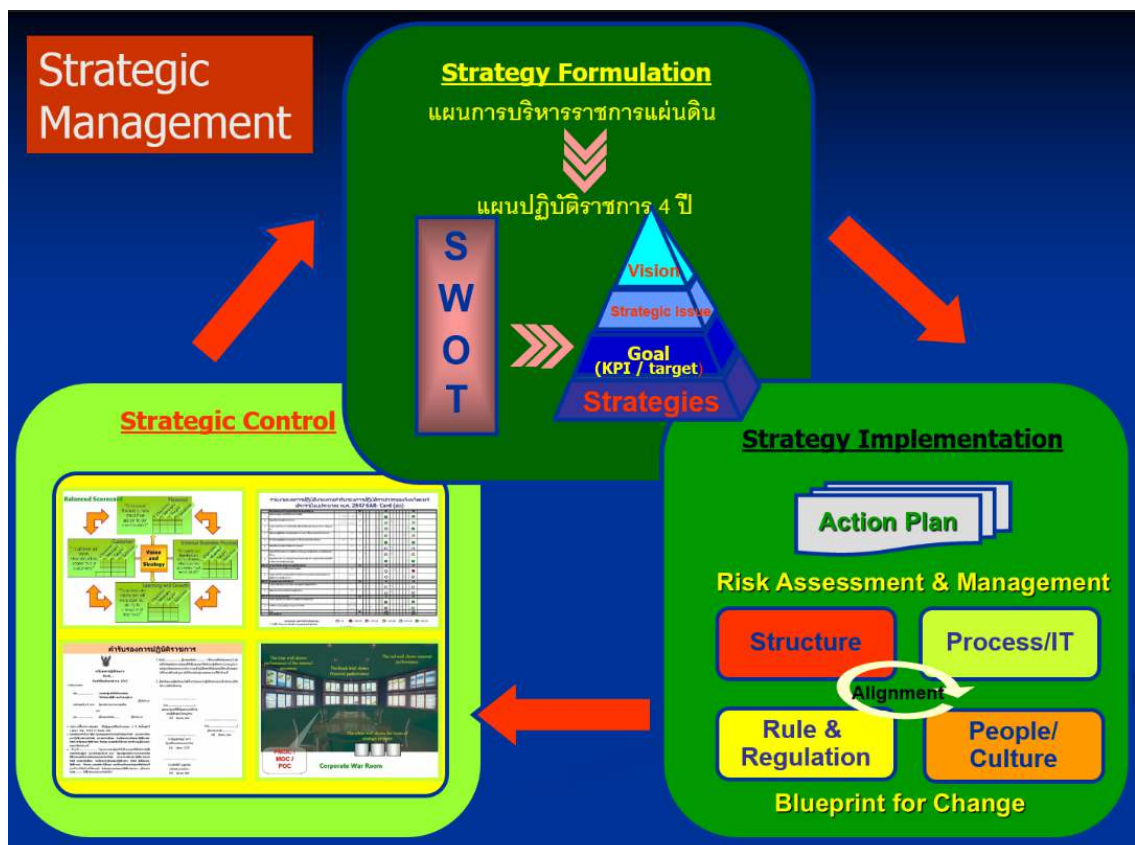
รูปภาพยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย



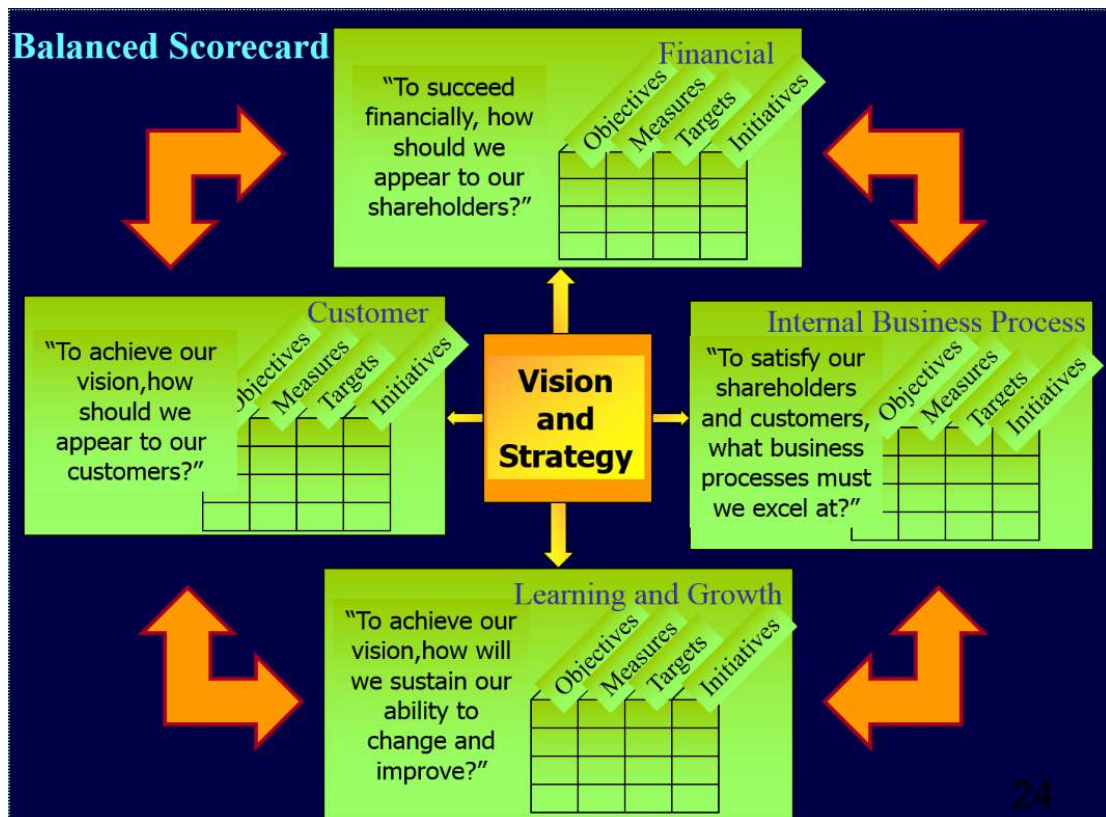
ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย



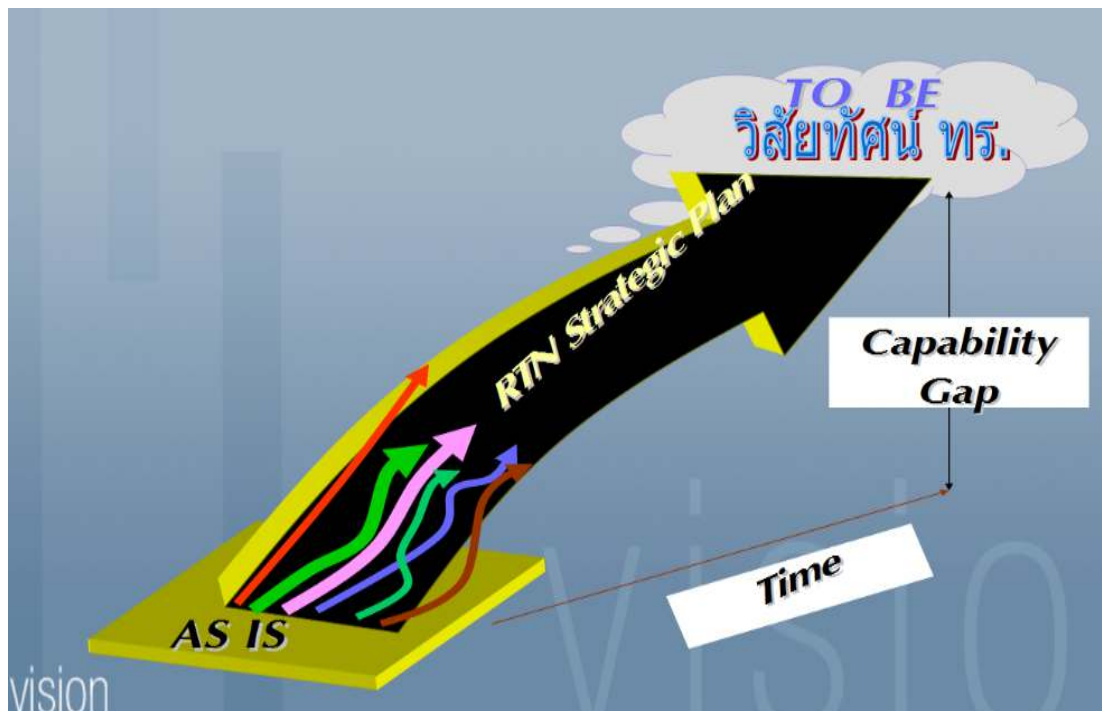
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



Strategic Management



Balanced Scorecard



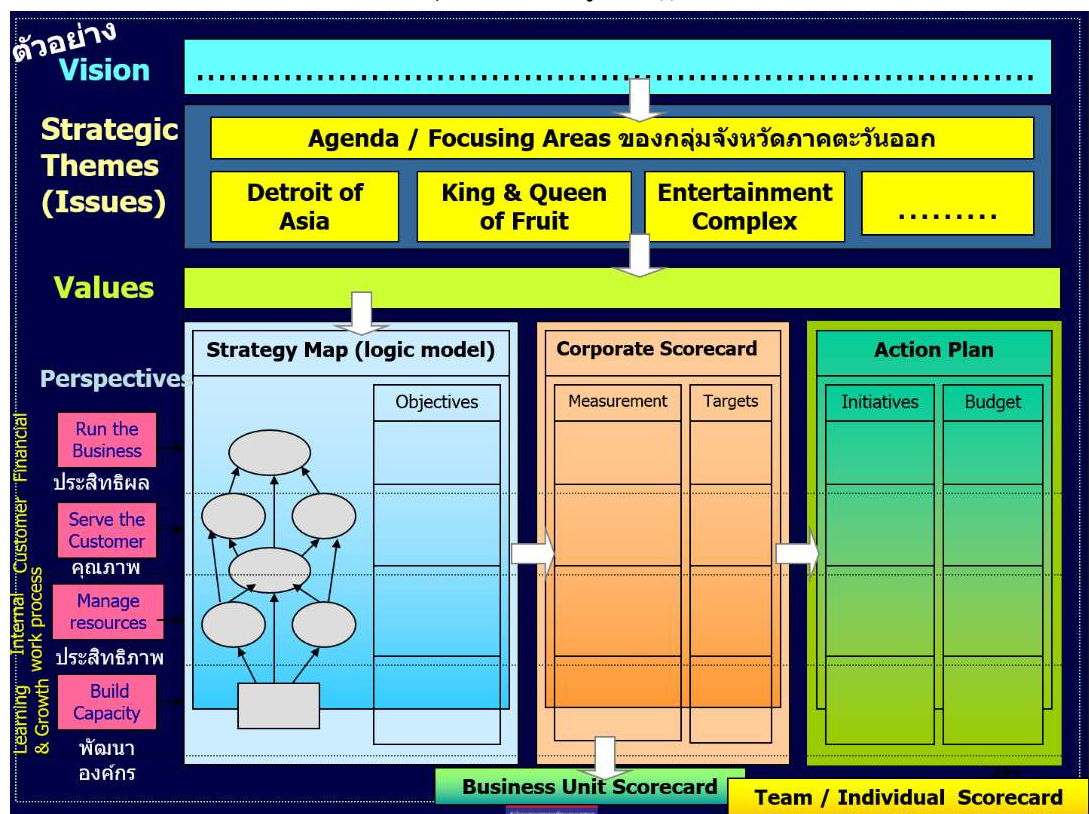
ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ



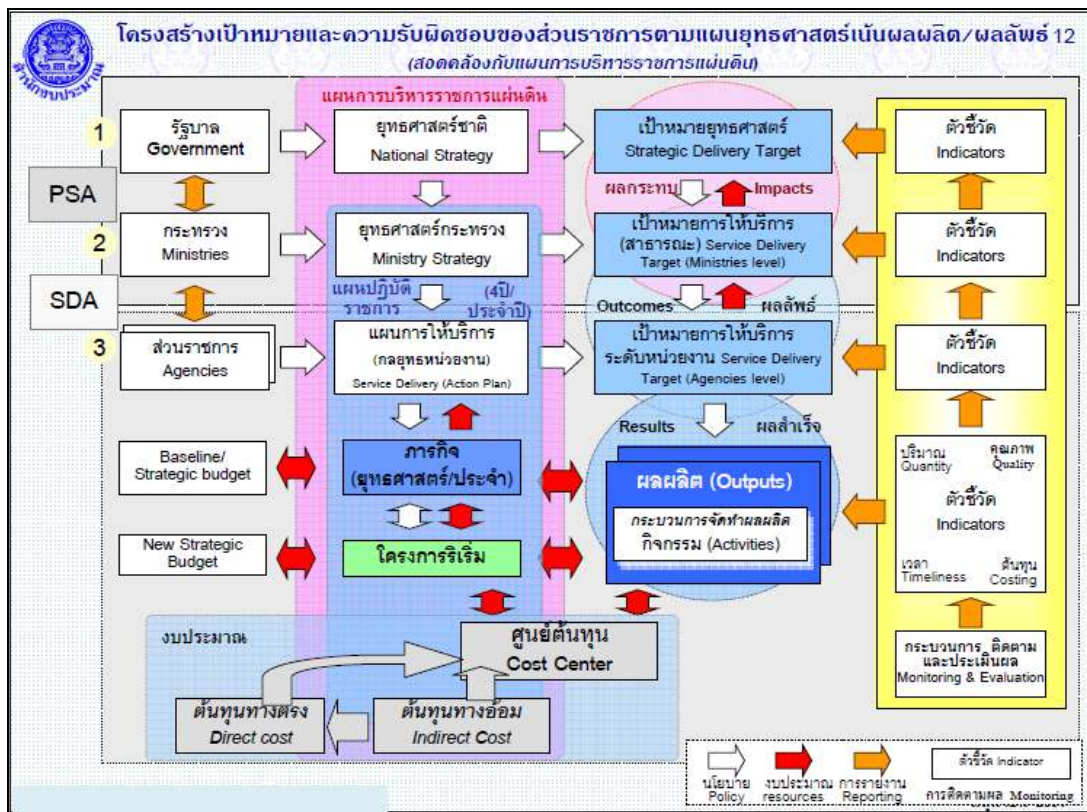
กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพเรือ ๒๐ ปี



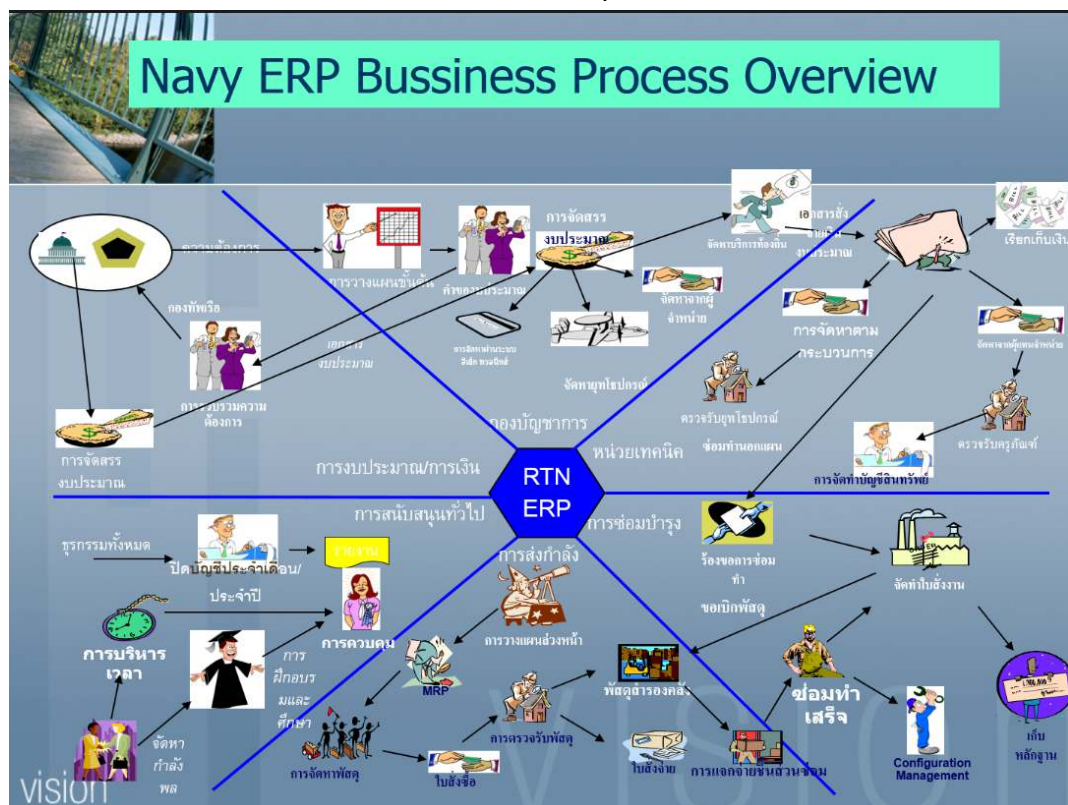
การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติการ



Strategic Maps



ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน



ตัวอย่างกระบวนการงานของกองทัพเรือ



เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายหลัก (Main Server)
ณ ศูนย์ข้อมูลกลางกองทัพเรือ (Data Center Site)



เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายสำรอง (Server Recovery)
ณ ศูนย์ข้อมูลสำรอง (Data Recovery Site)

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลเรือตรี อีรกุล กาญจนะ
วัน เดือน ปีเกิด	๒๐ ธันวาคม ๒๕๐๕
การศึกษา	- พ.ศ.๒๕๒๘ โรงเรียนนายเรือ รุ่นที่ ๗๘ - พ.ศ.๒๕๓๘ โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ รุ่นที่ ๕๕ - พ.ศ. ๒๕๔๙ วิทยาลัยการทัพเรือ รุ่นที่ ๓๘
ประวัติการทำงานโดยย่อ	- เสนาธิการ ฐานทัพเรือกรุงเทพ - รองเสนาธิการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ - หัวหน้าฝ่ายศึกษา โรงเรียนนายเรือ
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองเจ้ากรมกิจการพลเรือนทหารเรือ กองทัพเรือ

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพเรือโดยการนำระบบสารสนเทศมาใช้
ในการบริหารจัดการทรัพยากร

ผู้วิจัย พล.ร.ต. ชีรกุล กาญจนะ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 61

ตำแหน่ง รองเจ้ากรมกิจการพลเรือนทหารเรือ กองทัพเรือ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กองทัพเรือไทย หรือ ราชนาวิก (คำย่อ : ทร. ชื่อภาษาอังกฤษ : Royal Thai Navy คำย่อภาษาอังกฤษ : RTN) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติการทางทหารทั้ง ๓ มิติ ทั้ง ทางบก ทางเรือ และทางอากาศ มีกำลังรบประจำการ ประกอบด้วย เรือรบกว่า ๓๔๐ ลำ อากาศยานกว่า ๙๐ เครื่อง และกำลังรบทางบกอีก ๒ กองพล มีพื้นที่รับผิดชอบในการปฏิบัติการทั้งในอ่าวไทย และทะเลอันดามัน ความยาวตลอดแนวชายฝั่งกว่า ๒,๘๑๕ กิโลเมตร และครอบคลุมพื้นที่ทางทะเลกว่าประมาณ ๓๑๔,๐๐๐ ตารางกิโลเมตร และยังรวมถึงพื้นที่นอกอาณาเขตทางทะเลของไทย ในการดูแลคุ้มครอง การประกอบกิจกรรมทางทะเลของชาวไทยเกือบทุกภูมิภาคของโลก กองทัพเรือมีหน่วยขึ้นตรงจำนวน ๓๙ หน่วยขึ้นตรง กับอีก ๓ หน่วยเฉพาะกิจ มีกำลังพลประจำการจำนวนกว่า ๗๐,๐๐๐ นาย จึงนับว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค

กองทัพเรือมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพเรือ การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพเรือตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีภารกิจที่รับผิดชอบ จำนวน ๗ ภารกิจ ได้แก่ การปกป้องเขตดินแดนสถาบันพระมหากษัตริย์ การรักษาสิทธิและอธิปไตยของชาติทางทะเล การคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล การดำรงการคมนาคม ทางทะเลได้อย่างต่อเนื่อง การช่วยเหลือและสนับสนุนการป้องกันอธิปไตยทางบก การสนับสนุนการรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ และการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน ทั้งนี้ ในปัจจุบันกองทัพเรือ ได้แสดงบทบาทจำนวน ๓ บทบาท คือ บทบาทการปฏิบัติการทางทหาร (Military Role) บทบาทการรักษากฎหมายและช่วยเหลือ (Constabulary Role) และบทบาทการสนับสนุนกิจการระหว่างประเทศ (Diplomatic Role) ดังนั้น กองทัพเรือจึงจำเป็นต้องมีการจัดองค์กรให้มีขีดความสามารถรองรับการปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ ภารกิจ และบทบาทที่ได้รับมอบหมายได้อย่างครบถ้วน

การที่กองทัพเรือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีการจัดองค์กรที่สลับซับซ้อน รวมทั้งมีหน้าที่

ภารกิจและต้องแสดงบทบาทในหลายบทบาท จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี สามารถจัดสรรทรัพยากรที่กองทัพอากาศมีอยู่ให้กับหน่วยต่างๆ ได้อย่างพอเพียง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยต่างๆ สามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจที่กำหนด ดังนั้น การศึกษากระบวนการบริหารจัดการและการจัดสรรทรัพยากรของกองทัพอากาศ เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องที่ทำให้การจัดสรรทรัพยากรของกองทัพอากาศไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถสนับสนุนหน่วยต่างๆ ของกองทัพอากาศได้อย่างพอเพียงจึงมีความจำเป็น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา และนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายที่มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสมต่อไป ดังนั้น กองทัพอากาศจึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี เพื่อให้หน่วยต่างๆ สามารถปฏิบัติภารกิจดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งที่ผ่านมากองทัพอากาศได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) โดยใช้หลักการของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และมีการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System: SPPBS)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นวิธีการบริหารองค์กรที่มีกระบวนการรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ๔ ประการ คือ

๑. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
๒. กำหนด ทิศทางขององค์กร (Vision Formulation)
๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
๔. การปฏิบัติ ตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy Implementation and Control)

เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (END) ที่เหมาะสม และกำหนดวิธีการ (Way) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำองค์กรไปยังเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งกำหนดทรัพยากรขององค์กร (Means) เพื่อจัดสรรให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้

ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้เป็น ๔ กลุ่ม คือ

๑. Human Resource หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานในระดับต่างๆ
๒. Financial Resource หมายถึง ทรัพยากรทางการเงิน อันได้แก่ เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของกิจการ
๓. Physical Resources หมายถึง ทรัพยากรทางด้านวัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และ
๔. Information Resource หมายถึง ทรัพยากรทางด้านข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่กิจการใช้ในการบริหารงาน และใช้ในการตัดสินใจในการบริหาร

ทรัพยากรทางการเงิน หรือทุนที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและเป็นต้นกำเนิดของทรัพยากรอื่นๆ กล่าวคือ ทรัพยากรทางการเงิน สามารถเปลี่ยนเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางด้านวัสดุ หรือทรัพยากรทางด้านข่าวสารได้ โดยมีสภาพคล่องสูง หรือสามารถแปรเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกัน องค์กรก็สามารถจะเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรด้านวัสดุ หรือทรัพยากรด้านข่าวสาร กลับมาเป็นทรัพยากรทางการเงินได้ นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรมีมูลค่าทางการเงินสูงขึ้น การจัดสรรทรัพยากรให้แก่องค์กรอย่างเพียงพอ ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจได้สำเร็จตามแผนที่ได้วางไว้ ดังนั้น การบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสนใจ

องค์กรของรัฐใช้คำว่า “งบประมาณ” ในการเรียกทรัพยากรทางการเงิน โดยกองทัพเรือใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting System : SPBBS) ในการบริหารงานงบประมาณและทรัพยากรของกองทัพเรือ ซึ่งระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. การปรับปรุงให้องค์กรสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล รวมทั้งสามารถประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้นได้อย่างชัดเจน

๒. การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ

๓. การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณและทรัพยากรให้กับผู้ปฏิบัติ (Devolution) หรือหน่วยขึ้นตรงขององค์กร ขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติก็ต้องมีความรับผิดชอบ (Accountability) ในการนำงบประมาณและทรัพยากรไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและสามารถรายงานผลการใช้จ่ายเงินที่รวดเร็ว ทันสมัย

จากที่กล่าวมาแล้วปัญหาคือในปัจจุบันการบริหารจัดการงบประมาณหรือทรัพยากรตามหลักการที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น มีบุคลากรขององค์กรที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก การบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจ ร่วมมือร่วมใจ และมองเป้าหมายในลักษณะเดียวกัน รวมทั้งบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ ที่มีการบูรณาการทุกๆ ด้านอย่างถูกต้อง ตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรได้จึงมีการนำเครื่องมือทางสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า “ระบบบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร หรือ Enterprise System (ES)” เพื่อให้การบริหารจัดการขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ กระบวนการในการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพอากาศ การวางแผนถ่ายถอดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมา และการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. เพื่อศึกษาหลักการ ทฤษฎี และแนวนโยบายในการบริหารองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพิจารณาหาทฤษฎี หลักการที่เหมาะสมในการนำระบบสารสนเทศมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรของกองทัพอากาศ

๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพอากาศ โดยนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นแกนกลางหลักในการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑.๑ การวิจัยนี้เน้นการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล กระบวนการและความสัมพันธ์ของกระบวนการของด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากร และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น

๑.๒ การวิจัยนี้เป็นการศึกษาค้นคว้า จากตำราเอกสารของทางราชการ เอกสารสิ่งพิมพ์ทั้งในและต่างประเทศ ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศ และนำทฤษฎีที่ได้รับจากการศึกษาไปเปรียบเทียบกับหลักการอย่างสมเหตุสมผล

๑.๓ การวิจัยจะเน้นเฉพาะหลักการที่เกี่ยวข้อง หรือเกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพอากาศ ตามหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นหลัก สำหรับระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรอื่นๆ อาจกล่าวถึงตามความเหมาะสมหรือตามความจำเป็นเท่านั้น

๒. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพอากาศ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการดำเนินการดังนี้

๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ข้อมูลทฤษฎี ดำเนินการโดยการศึกษาค้นคว้าและเอกสารของทางราชการ เอกสารสิ่งพิมพ์ทั้งในและต่างประเทศ ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการโดยการสอบถามกับผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพเรือ

๒. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่างๆ

๓. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ ผลการวิจัยให้ได้ข้อสรุป และมีเหตุผลรวมทั้งได้เสนอข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อกองทัพเรือและองค์กรภาครัฐต่างๆ ในภาพรวมต่อไป

ผลการวิจัย

กระบวนการบริหารและการจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการบริหารและการจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือมีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎี และหลักการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แล้ว จึงเป็นการยืนยันได้ว่ากระบวนการบริหารและการจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือมีกระบวนการที่ถูกต้อง ครบถ้วน ตามทฤษฎีและหลักการ อย่างไรก็ตามแม้ว่ากระบวนการบริหารและการจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือจะเป็นมาตรฐาน ถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับทฤษฎีและหลักการของการบริหารจัดการตามที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วก็ตาม แต่ผู้วิจัยพบว่า การบริหารจัดการของกองทัพเรือบนบริบทของการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย (Top to down) และความผันผวนในเชิงปฏิบัติ (Bottom to up) ที่ปัจจุบันแม้จะมีการเชื่อมโยงข้อมูลในแต่ละระบบงานย่อย แต่ยังคงมีข้อขัดข้องในการบูรณาการข้อมูลในทุกกระบวน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ

การตัดสินใจในการบริหารและการจัดการของกองทัพเรือในภาพรวม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีนาระบบสารสนเทศมาใช้เป็นแกนกลางในการบริหารและการจัดการของกองทัพเรือ โดยมีแนวทางการใช้งานระบบอย่างเหมาะสม และมีการเตรียมความพร้อมในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยในการบริหารจัดการกองทัพเรือให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การบริหารและการจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงขอเสนอข้อเสนอแนะในการกำหนดนโยบายในการบริหารและการจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ ใน ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑. เชนนโยบาย

๑.๑ กำหนดนโยบายในการใช้ระบบ RTN ERP เป็นศูนย์กลาง (Backbone) ของงานบริหารและการจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ เพื่อสร้างมาตรฐานของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการองค์กรของกองทัพเรือ

๑.๒ กองทัพเรือจะต้องให้ความสำคัญต่อหลักการของการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในทุกระดับ และมีการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยไปใช้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง พร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการควบคุมความสำเร็จของกลยุทธ์ที่องค์กรได้วางไว้ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้การบริหารจัดการกองทัพเรือเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

๑.๓ กองทัพเรือจะต้องให้ความสำคัญกับการให้การศึกษา เพื่อเพิ่มองค์ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการองค์กรและการจัดการทรัพยากรขององค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ด้านการทหารเรือกับบุคลากรของกองทัพเรือในทุกระดับชั้น เพื่อให้การพัฒนาด้านการบริหารและการจัดการองค์กรมีความสมดุลควบคู่ไปกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการปฏิบัติการของกองทัพ

๒. เชิงการนำไปใช้ปฏิบัติ

๒.๑ พัฒนาระบบ RTN ERP ให้สามารถใช้งานได้สมบูรณ์ในทุกกระบวนการ ได้แก่ การพัฒนา ระบบ SPB (Strategy Planning and Budgeting) ระบบ SEM (Strategic Enterprise Management) ระบบ CO (Controlling) ระบบ PMS (Performance Management System) และระบบ BI (Business Intelligence) รวมทั้ง การเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบสารสนเทศอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบส่งกำลังบำรุงอื่นๆ (ระบบรายการพัสดุ ระบบบริหารพัสดุคงคลัง ระบบซ่อมบำรุงอาวุธยุทโธปกรณ์ ระบบสินทรัพย์) และระบบบริหารงานบุคคล ซึ่งจะทำให้ระบบ RTN ERP และระบบสารสนเทศอื่นๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรรวม

๒.๒ ให้ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้งานระบบ RTN ERP ในการบริหารและการจัดการทรัพยากรขององค์กรทุกชั้นตอน ตามที่ได้กำหนดไว้ในระบบ

RTN ERP

๒.๓ จัดการการอบรมให้ความรู้ในทั้งในด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สำหรับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร และระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือ (RTN ERP) ให้แก่กำลังพลของกองทัพเรือที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ

๒.๔ หน่วยต่างๆ ต้องจัดเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการเรียนรู้อย่างถูกต้องตามข้อ ๒.๓ มาทำงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากร/ด้านงบประมาณ และสำหรับการปฏิบัติงานในระบบ RTN ERP ซึ่งเป็นระบบงานที่มีความละเอียดในเชิงการป้อน/บันทึกข้อมูล ให้จัดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ปฏิบัติหน้าที่ประจำเพื่อให้เกิดความชำนาญ โดยลดระยะเวลาการหมุนเวียนกำลังพลลง

๓. เชิงการนำไปศึกษาวิจัยต่อไป

๓.๑ กองทัพเรือควรส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการองค์กรหรือจัดการทรัพยากรขององค์กร ให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับกองบัญชาการกองทัพไทยและกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นหน่วยเหนือขึ้นไป รวมทั้ง กับหน่วยข้างเคียงอันได้แก่ กองทัพบก กองทัพอากาศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านความมั่นคงของประเทศต่อไป

๓.๒. เมื่อใช้งานระบบ RTN ERP ไปแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง ข้อมูลที่เกิดขึ้นในระบบงานจะมีเป็นจำนวนมาก ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง และเป็นข้อมูลของกองทัพเรือประเทศไทย ที่ไม่สามารถหาซื้อ หรือลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่นๆ ได้ จึงนับว่าเป็นข้อมูลที่มีคุณค่า จึงควรส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้งาน และทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดแนวทางนโยบาย กลยุทธ์ การบริหารและจัดการทรัพยากรของกองทัพเรือให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เหมาะสมต่อไป