

การพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศสู่อากาศแห่งความเป็นเลิศ
ในด้านการเงินการคลังภาครัฐ

โดย

นาวาอากาศเอก สรวิชัย สุรกุล
รองเจ้ากรมการเงินทหารอากาศ
กองทัพอากาศ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562 - 2563

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศในด้านการเงิน การคลังภาครัฐ” ลักษณะวิชา การทหาร ของ นาวาอากาศเอก สรวิชัย สุรกุล เป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562 - 2563

พลโท

(พิสิทธิ์ ปฐมเอม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศสู่อากาศแห่งความเป็นเลิศ
ในด้านการเงินการคลังภาครัฐ

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย นาวาอากาศเอก สรวิชัย สุรกุล **หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ 62

การวิจัยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1. เพื่อศึกษา ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายบัญญัติภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชีตลอดจนปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้อง ของหัวหน้านายทหารการเงินและผู้ปฏิบัติงาน ของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่อากาศที่มีความเป็นเลิศ 2. เสนอแนะแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่อากาศที่มีความเป็นเลิศ โดยจะศึกษาเน้นเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) ในข้อที่ 3 การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพคน และข้อที่ 6 การปรับสมดุล และพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ (Questionnaires) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง จำนวน 15 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี จำนวน 50 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์หัวหน้านายทหารการเงินดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความรู้ความเข้าใจ 2. ด้านปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง 3. ด้านบุคลากร 4. ด้านเทคโนโลยี 2. แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่อากาศที่มีความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 10 ข้อ ได้แก่ ดังนี้ 1. การสรรหากำลังพลที่มีความรู้และสมรรถนะในสาขาที่ต้องการ 2. การปรับโครงสร้างอัตรากำลังพลรองรับเพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ 3. การบรรจุหลักสูตรด้านการเงินและบัญชีเพิ่มเติมในหลักสูตรของสถาบันของกองทัพอากาศ 4. การสร้างองค์ความรู้ โดยการดึงผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกเข้ามาถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับกำลังพล 5. การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการและทักษะใหม่ ๆ 6. การส่งกำลังพลไปศึกษา อบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ 7. การศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดแนวความคิด ทักษะและประสบการณ์ 8. กำหนดให้สายวิทยาการจัดทำหลักสูตรรองรับ เช่น การฝึกสอนแนะนำงานการฝึกงานในหน้าที่ 9. การจัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (KM) 10. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกภายนอก เช่น กรมบัญชีกลาง ข้อเสนอแนะในการวิจัย กองทัพอากาศควรสรรหากำลังพลเพิ่มเติม ปรับโครงสร้างอัตรากำลังพล พิจารณาค่าตอบแทนพิเศษ บรรจุหลักสูตรและเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง จัดทำแผนความต้องการกำลังพล จัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางเพื่อบูรณาการองค์ความรู้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพึงพาส่งเสริม และสนับสนุนให้กำลังพลไปศึกษา อบรม และดูงาน นอกจากนี้ควรจัดอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง

Abstract

Title The Development of the Royal Thai Air Force Personnel towards the Organizational Excellence in the Government Fiscal Aspect

Field Military

Name Group Captain Soravit Surakul **Course** NDC **Class** 62

This research was conducted to, first, gain a better knowledge and understanding of the rules, regulations, practices and policies involving public accounting as well as the obstacles or complications encountered by Chief Finance Officer and other relevant staff. The second objective deals with making the recommendations on enabling the accounting staff to gear up for the organizational excellence. This research focused only on the areas relevant to the 20-year RTAF Strategy (B.E.2561 – 2580) in part three (the development of human potentialities) and part six (the public sector development and rebalancing).

The qualitative and descriptive research methods were employed in this study. The instrument used in this study was a questionnaire. The purposive sampling method was used for 15 experts and 50 accounting staff by using structured interviews that were developed in cooperation with Chief Finance Officer for data collection by using data analysis and synthesis. The data were analyzed by using frequency distribution, mean and Standard Deviation.

The results of the study showed that, first, the attributes for the RTAF's accounting staff involve four aspects, i.e. 1. knowledge and understanding, 2. obstacles and complications, 3. personnel and 4. technology. Second, the trend for the development of the RTAF's accounting staff towards the organizational excellence involves 10 aspects, i.e. 1. the recruitment of the staff with the knowledge and performance required for specific jobs, 2. the workforce structure redesign to support further career paths, 3. the inclusion of the accounting and finance subject in all Professional Military Education (PME) courses, 4. the set of skills and knowledge shared by internal and external experts, 5. the creation of knowledge and skills network, 6. the investment in sending the staff to study or attend training courses to increase knowledge, 7. the support for study visits to promote insights, skills and experiences, 8. the relevant curriculum development such as on-the-job training provided by the Education Corps, 9. the knowledge transfer in Knowledge Management (KM), and 10. the knowledge exchange with external organizations such as the Comptroller General's Department.

In conclusion, the recommendations are that the RTAF recruit more staff, redesign the personnel structure, consider extra wages, add the relevant contents and curriculums to the PME courses, make the workforce planning, establish a certain organization to be a knowledge integration center, and lastly promote the cooperation networks for knowledge sharing and continuously encourage the staff to study, attend training courses and study visits.

คำนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน และยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาาระบบบริหารจัดการภาครัฐ นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ กองทัพอากาศดำเนินการพัฒนาตามทิศทางยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the Best Air Forces in ASEAN)” กอปรกับกองทัพอากาศตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทุกมิติอย่างสมดุล ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด การพัฒนาดังกล่าวแสดงให้เห็นผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมของการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของกองทัพอากาศอย่างมีนัยสำคัญทั้งในด้านยุทธโธปกรณ์ กระบวนการปฏิบัติงานและสมรรถนะของกำลังพล และตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 ให้ไว้ ณ วันที่ 16 เมษายน 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา 70 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานการเงินประจำปีงบประมาณตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งตามประกาศกรมบัญชีกลางได้กำหนดหลักเกณฑ์รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ซึ่งรางวัลดังกล่าวมีเจตจำนงเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังในภาพรวมของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ โดยยกย่องเชิดชูหน่วยงานที่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน สำหรับกองทัพอากาศ โดยกรมการเงินทหารอากาศ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานการเงินตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 และต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกรมการเงินทหารอากาศเข้าร่วมในมิติด้านการบัญชีภาครัฐ และมีการกำหนดหลักเกณฑ์คือ ความถูกต้อง ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความมีประสิทธิภาพ

พลังขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ที่ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ กำลังพล เป็นแกนนำ และเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ส่งผลให้การปฏิบัติงานด้านบัญชีพบปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้อง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำวิจัยเพื่อศึกษา ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายบัญชีภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชีของหัวหน้านายทหารการเงินและผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี รวมถึงวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ

นาวาอากาศเอก

(สรวิชัย สุรกุล)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยฉบับนี้ ได้ดำเนินการสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความร่วมมือจากบุคคลหลายท่านซึ่งต้องขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้ ซึ่งประกอบด้วย

1. พลตรี อำนาจ เลิศหิรัญย์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก นาวาอากาศเอก เจน คล้ายสังข์ และ พันเอกหญิง สุวภัทร ทังทอง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งทั้งสามท่านเป็นเป็นคณาจารย์ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรที่รับผิดชอบเอกสารวิจัย โดยได้ช่วยเหลือกำกับดูแล และให้คำแนะนำการจัดทำเอกสารวิจัยเป็นอย่างดี

2. พลอากาศโท ธาดา เคี่ยมทองคำ เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงสนับสนุนข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัย

3. พลอากาศตรี ครรชิต นิภารัตน์ เจ้ากรมการเงินทหารอากาศ เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงสนับสนุนข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัย

4. เรืออากาศโทหญิง มนต์สุภา หวังแก้ว นายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองการเงิน กรมการเงินทหารอากาศ ผู้ให้การสนับสนุนข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

โอกาสนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ผู้บังคับบัญชา ครูอาจารย์ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายของสถาบันการศึกษาแห่งนี้ รวมถึงวิทยากรทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์และให้ความรู้ระหว่างศึกษา ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62 ทุกท่าน ที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถขยายกรอบองค์ความรู้และแนวคิดมาประกอบการจัดทำเอกสารวิจัยให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และท้ายสุดนี้ หากเอกสารวิจัยฉบับนี้มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นประการใดก็ตาม ผู้วิจัยขอน้อมรับความผิดพลานั้นไว้แต่เพียงผู้เดียว และหากเอกสารวิจัยฉบับนี้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามขอมอบความดีนั้นให้กับสถาบันการศึกษาแห่งนี้

นาวาอากาศเอก

(สรวิชัย สุรกุล)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
คำจำกัดความ	4
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
แนวคิดของยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์หน่วยงานต่าง ๆ	5
หลักเกณฑ์รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ	
ด้านการเงินการคลัง	10
พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561	10
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	14
รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	27
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	30
ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ	36
สมรรถนะของกำลังพลกองทัพอากาศ	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
กรอบแนวคิดของการวิจัย	43
สรุป	44
บทที่ 3 การปฏิบัติงานด้านบัญชี และองค์กรแห่งความเป็นเลิศในด้านการเงิน	
การคลังภาครัฐ	45
การปฏิบัติงานด้านบัญชี	45
องค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านการเงินการคลังภาครัฐ	50
สรุป	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศสู่อำนาจแห่งความเป็นเลิศ	
ด้านการเงินการคลังภาครัฐ	54
แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ	55
ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานด้านบัญชี	56
ผลการสำรวจความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีเกี่ยวกับคุณลักษณะกำลังพล	
กองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี	56
การวิเคราะห์ข้อมูล	66
แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศสู่อำนาจแห่งความเป็นเลิศ	
ด้านการเงินการคลังภาครัฐ	67
สรุป	68
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	69
สรุป	70
ข้อเสนอแนะ	71
บรรณานุกรม	73
ภาคผนวก	76
ผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	77
ผนวก ข แบบสัมภาษณ์หัวหน้านายทหารการเงิน	79
ผนวก ค แบบสอบถามความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี	81
ประวัติย่อผู้วิจัย	86

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2 - 1	11
2 - 2	16
2 - 3	16
2 - 4	17
2 - 5	18
2 - 6	19
2 - 7	20
2 - 8	20
2 - 9	21
2 - 10	22
5 - 1	71

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2 - 1	เกณฑ์การประเมินด้านการบัญชีภาครัฐ	12
2 - 2	เกณฑ์การให้คะแนน	15
4 - 1	แสดงร้อยละเพศของนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา	57
4 - 2	แสดงร้อยละอายุราชการของนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา	57
4 - 3	แสดงร้อยละวุฒิทางการศึกษาของนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา	57
4 - 4	แสดงร้อยละความสำเร็จการศึกษาของนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา	58
4 - 5	แสดงร้อยละการเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชีของนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา	58
4 - 6	ค่าเฉลี่ยระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบัญชีของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี	59
4 - 7	ค่าเฉลี่ยภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องฯ ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี	59
4 - 8	ค่าเฉลี่ยภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องฯ ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านการปฏิบัติงาน	60
4 - 9	ค่าเฉลี่ยภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องฯ ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านบุคลากร	60
4 - 10	ค่าเฉลี่ยภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านเทคโนโลยี	61
4 - 11	ค่าเฉลี่ยแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ	62
4 - 12	แสดงการทดสอบความแตกต่าง ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล	63
4 - 13	แสดงการทดสอบความแตกต่าง ระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล	65

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน และยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาาระบบบริหารจัดการภาครัฐ เชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง ได้มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและคุณธรรม และเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ของกรมบัญชีกลาง คือการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรโดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ

นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ตามเจตนารมณ์ ช่วงทศวรรษที่ผ่านมา กองทัพอากาศ ดำเนินการพัฒนาตามทิศทางยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค” และนำแนวความคิดการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operations) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการของกองทัพอากาศ กอปรกับกองทัพอากาศตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทุกมิติอย่างสมดุลภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด การพัฒนาดังกล่าวแสดงให้เห็นผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมของการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของกองทัพอากาศอย่างมีนัยสำคัญทั้งในด้านยุทธโธปกรณ์ กระบวนการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของกำลังพล ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันถึงพลังความร่วมมือและความตั้งใจของกำลังพลกองทัพอากาศทุกคน ปี พ.ศ.2562 กองทัพอากาศ “มุ่งมั่น” ที่จะพัฒนาเพื่อสร้าง ความยั่งยืนโดยสานงานเดิมอย่างต่อเนื่อง เสริมความเข้มแข็งในมิติทางอากาศเพื่อรองรับกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ และสร้างพื้นฐานการพัฒนาทั้งในมิติทางไซเบอร์และมิติทางอวกาศอย่างเป็นระบบ ตลอดจนส่งเสริมให้กำลังพลดำรงอยู่ในระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด ควบคู่กับการดูแลสวัสดิการของกำลังและครอบครัวอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดความ “มั่นคง” ในการเป็นทหารอาชีพอย่างภาคภูมิใจและสมเกียรติรวมทั้งปลูกฝังให้กำลังพลมีจิตอาสาตั้งมั่นในการทำความดี ทั้งนี้ก็เพื่อให้ประชาชน “มั่นใจ” ว่ากองทัพอากาศมีความพร้อมในการป้องกันราชอาณาจักร สนับสนุนการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติและอยู่เคียงข้างประชาชนสืบไป ด้านนโยบายทั่วไป ข้อ 8 ด้านการงบประมาณ การเงิน และการตรวจสอบภายใน ข้อ 8.5 พัฒนากำลังพล กระบวนการทำงานและระบบสารสนเทศด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการตรวจสอบภายใน ของกองทัพอากาศ ให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ข้อ 8.6 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการเงิน การบัญชี ของกองทัพอากาศให้มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ข้อ 8.7 พัฒนาบุคลากรและการทำงานด้านการเงินและการบัญชีของกองทัพอากาศ ให้ก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการเงินการคลังภาครัฐ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 ให้ไว้ ณ วันที่ 16 เมษายน 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 70 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดทำรายงาน

การเงินประจำปีงบประมาณตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนดตั้งนั้นเพื่อเป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำรายงานการเงินประจำปี เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้สำหรับการจัดทำรายงานการเงินของหน่วยงานตั้งแต่วาระเวลาบัญชี ปี 2561 เป็นต้นไป โดยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำและการนำเสนอรายงานการเงิน และมาตราที่ 72 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐนำส่งรายงานการเงินประจำปีพร้อมกับรายงานผลการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ และกระทรวงเจ้าสังกัด และเปิดเผยให้สาธารณชนทราบ รวมทั้งเผยแพร่ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ด้วย ทั้งนี้ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับรายงานผลการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ตามประกาศกรมบัญชีกลาง เรื่องหลักเกณฑ์รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ด้วยกรมบัญชีกลางได้จัดให้มีการมอบรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังขึ้น ซึ่งรางวัลดังกล่าวมีเจตจำนงเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังในภาพรวมของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ โดยยกย่องเชิดชูหน่วยงานที่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นขวัญและกำลังใจให้กับหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการภายใน (ด้านการเงินการคลัง) ให้ได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ เพราะการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นเพื่อเป็นการส่งเสริมให้หน่วยงานบริหารจัดการด้านการเงินการคลังอย่างถูกต้อง โปร่งใส และเป็นที่ยึดถือศรัทธาของประชาชน กรมบัญชีกลางจึงจัดให้มีการคัดเลือกและมอบรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง เป็นประจำทุกปี โดยประเมินหน่วยงาน ใน 5 มิติ คือ มิติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มิติด้านการเบิกจ่าย มิติด้านการบัญชีภาครัฐ มิติด้านการตรวจสอบภายในภาครัฐ และมิติด้านปลอดภัยตามระเบียบ ซึ่งเป็นการประเมินตามขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง กล่าวคือเริ่มต้นจากหน่วยงานดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อจัดซื้อจัดจ้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดทำบัญชี และมีการตรวจทานโดยหน่วยตรวจสอบภายในของหน่วยงานเพื่อให้มั่นใจว่าขั้นตอนที่ดำเนินการเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและทั้งนี้หากมีการผิดพลาดหรือเกิดการละเมิดขึ้นก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการละเมิดและแพ่ง ซึ่งเป็นมิติสุดท้าย

สำหรับกองทัพอากาศ โดยกรมการเงินทหารอากาศ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานการเงินตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 และต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่กระทรวงการคลังกำหนดซึ่งในปีงบประมาณ 58 กรมบัญชีกลางได้กำหนดให้มีการมอบรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศ ซึ่งกรมการเงินทหารอากาศจึงเข้าร่วมในมิติด้านการบัญชีภาครัฐ และมีการกำหนดหลักเกณฑ์คือ ความถูกต้อง ความโปร่งใส ความรับผิดชอบและความมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงเป็นที่มาของผลงานวิจัยฉบับนี้ ที่มุ่งเน้นที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากำลังใจพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง เพื่อสอดคล้องกับนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศในข้อที่ 8 ด้านการงบประมาณ การเงิน

และการตรวจสอบภายใน ข้อ 8.7 พัฒนาบุคลากรและการทำงานด้านการเงินและการบัญชีของกองทัพอากาศ ให้ก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการเงินการคลังภาครัฐ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษา ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายบัญชีภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี ตลอดจนปัญหา อุปสรรคข้อขัดข้อง ของหัวหน้านายทหารการเงินและผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ
2. เสนอแนะแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1.1 การวิจัยนี้เป็นการศึกษา เกี่ยวกับหลักเกณฑ์รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง ในมิติที่ 3 มิติด้านการบัญชีภาครัฐ
- 1.2 การวิจัยนี้เป็นการศึกษา เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการบันทึกรายการบัญชี การตรวจสอบรายงานการเงิน การจัดทำรายงานการเงิน การแก้ไขข้อผิดพลาด การบันทึกรายการบัญชี
- 1.3 การวิจัยนี้เป็นการศึกษา ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินของรัฐ พ.ศ.2561 พระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ.2560 กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายบัญชีภาครัฐ

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้านายทหารการเงิน และผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีของกองทัพอากาศ

วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังพล ร่วมกับใช้การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ (Questionnaires)

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1.1 ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์หัวหน้านายทหารการเงิน จำนวน 15 คน
- 1.2 ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถาม ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี จำนวน 50 ชุด

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ติดต่อหัวหน้านายทหารการเงินเพื่อสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามประเด็นต่าง ๆ ที่หัวหน้านายทหารการเงินให้ความเห็น

2.2 ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี จำนวน 50 ชุด และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อนำมาประมวลผล

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผลข้อมูล

- 3.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา
- 3.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) ดังนี้
 - 3.2.1 ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ
 - 3.2.2 ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
- 3.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ต.ค.62 – พ.ค.63

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายบัญชีภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี ตลอดจนปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง ของหัวหน้านายทหารการเงินและผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ
2. ได้แนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ

คำจำกัดความ

การพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศ (RTAF Personnel Development)

หมายถึง การดำเนินการที่ส่งผลให้กำลังพลกองทัพอากาศเพิ่มความรู้ทักษะประสบการณ์ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ โดยผ่านการเรียนรู้อย่างมีแบบแผนเป็นบทบาทและความรับผิดชอบของกำลังพลกองทัพอากาศทุกคน อันนำไปสู่ความรู้และทักษะที่จำเป็นในอนาคต ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของกำลังพลกองทัพอากาศให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการเงินการคลังภาครัฐ

หมายถึง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ การบริหารจัดการด้านการเงิน มีความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ การบริหารจัดการภายใน (ด้านการเงินการคลัง) อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำวิจัย เรื่อง การพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศสู่อำเภอแห่งความเป็นเลิศ ในด้านการเงินการคลังภาครัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นการกรอบแนวทางในการศึกษาค้นคว้า โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎี หลักการและแนวคิดของยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง และยุทธศาสตร์กรมบัญชีกลาง
2. ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศและนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ
3. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561
4. หลักเกณฑ์รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง
5. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
8. สมรรถนะของกำลังพลกองทัพอากาศ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดของการวิจัย
11. สรุป

แนวคิดของยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์หน่วยงานต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประเทศในระยะยาวเพื่อขับเคลื่อนประเทศสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ความมั่นคง การสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม การสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการปรับสมดุลและพัฒนาระบบ การบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ 1. การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดยบูรณาการร่วมระหว่างครอบครัว ชุมชน ศาสนา การศึกษา และสื่อ ในการหล่อหลอมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินชีวิต 2. การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพ ในทุกช่วงวัยตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์ ปฐมวัย วัยเด็ก วัยรุ่น วัยเรียน

วัยผู้ใหญ่ วัยแรงงาน และวัยผู้สูงอายุ เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้เป็นคนที่ มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเองในทุกช่วงวัย มีความรอบรู้ทางการเงิน มีความสามารถในการวางแผนชีวิต และการวางแผนทางการเงินที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัย และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า รวมถึงการพัฒนา และปรับทัศนคติให้คนทุกช่วงวัยที่เคยกระทำผิดได้กลับมาใช้ชีวิตในสังคม ได้อย่างสงบสุขและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ 3. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบ บริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความตื่นตัวให้คนไทย ตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบและการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และ ประชาคมโลก การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้างระบบ การศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ 4. การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย อาทิ ภาษา ตรรกะและคณิตศาสตร์ ด้านทักษะและมิติ ดนตรี กีฬาและการเคลื่อนไหวของร่างกาย การจัดการตนเอง มนุษย์สัมพันธ์ รวมถึงผู้มีความสามารถอันโดดเด่นในด้านหนึ่ง หรือหลายด้านโดย การพัฒนาและรักษากลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษของพหุปัญญาแต่ละประเภท การสร้างสภาพแวดล้อม และระบบสนับสนุนประชากรไทยมีอาชีพบนฐานพหุปัญญา การสร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถ พิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง 5. การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี ครอบคลุมทั้งด้าน กาย ใจ สติปัญญาและสังคม มุ่งเน้นการเสริมสร้างการจัดการสุขภาวะในทุก รูปแบบ ที่นำไปสู่การมีศักยภาพในการจัดการสุขภาวะที่ดีได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งสนับสนุนให้ทุกภาค ส่วนร่วมในการสร้างเสริมให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี และมีทักษะด้านสุขภาวะที่เหมาะสม 6. การสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการสร้างความอยู่ดีมี สุขของครอบครัวไทย การส่งเสริมบทบาทในการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน ครอบครัว และ ชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน และการพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7. การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทาง สังคมและพัฒนาประเทศ โดยมุ่งส่งเสริมการใช้กิจกรรมนันทนาการและกีฬาเป็นเครื่องมือในการ เสริมสร้างสุขภาวะของประชาชนอย่างครบวงจร และมีคุณภาพมาตรฐาน การสร้างนิสัยรักกีฬาและมี น้ำใจเป็นนักกีฬา และการใช้กีฬาและนันทนาการในการพัฒนาจิตใจ สร้างความสามัคคีของคนในชาติ หล่อหลอมการเป็นพลเมืองดี พัฒนาคุณภาพชีวิต รวมทั้งการพัฒนาทักษะด้านกีฬาสู่ความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อเป็นอาชีพในระดับนานาชาติในการสร้างชื่อเสียงและเกียรติภูมิของประเทศชาติเพื่อ รองรับอุตสาหกรรมกีฬา และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือ 1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการและ ให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่มี ระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ให้การบริหารราชการแผ่นดินทั้ง ราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน 2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมี ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจและทุกพื้นที่ การบริหารจัดการภาครัฐมีความสอดคล้องเชื่อมโยงและเป็นกลไกสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติ

ในทุกุระดับ มีการจัดสรรงบประมาณที่มีลักษณะยึดโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกุระดับมีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งในเชิงประเด็น เชิงภารกิจ และเชิงพื้นที่ โดยอาศัยข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้งมีระบบการติดตามและ ประเมินผล การดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ภารกิจและพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็น การพัฒนาการจัดทำนโยบายและการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง 3. ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วน ร่วมในการพัฒนาประเทศพร้อมทั้งมีการกำหนด ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งมีการถ่ายโอนภารกิจที่สำคัญและการกระจายอำนาจในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้มแข็ง 4. ภาครัฐมีความทันสมัย ทันท่วงทีเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับ กับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย ซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติโดยภาครัฐมีกำลังคน ที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการ ในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบ การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง บริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติ ราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงาน ร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม 6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยทุจริตและประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต ภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกุระดับ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัว และละอายต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ พร้อมทั้ง ส่งเสริม สนับสนุน ให้ภาคีองค์กร ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน ประชาชน และภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง เฝ้าระวัง ให้ข้อมูลแจ้งเบาะแสการทุจริต และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่น ๆ โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ 7. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสม กับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับมีเท่าที่จำเป็น ทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการพัฒนา การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่นำไปสู่ ความเหลื่อมล้ำด้านต่าง ๆ เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 8. กระบวนการยุติธรรม เคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค มีความเป็นกลาง น่าเชื่อถือ โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรม มีความกล้าหาญทางจริยธรรม เป็นมืออาชีพ มีความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ประชาชนเข้าถึง กระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก มุ่งให้เกิดการสร้างมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการยุติธรรม เทียบเท่าระดับสากล ตามหลักนิติธรรม โปร่งใสลดความเหลื่อมล้ำและสร้างโอกาสในการเข้าถึง ความยุติธรรม สร้างความสมดุลระหว่างสิทธิและเสรีภาพของประชาชนกับประโยชน์สาธารณะ

การอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างเสมอภาค หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม มีความร่วมมือที่ดี บูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกัน

ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง

ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง พ.ศ.2560 – 2564 ตามวิสัยทัศน์ เป็นศูนย์กลาง การบริหารงานกระทรวงการคลังที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ เสริมสร้างศักยภาพการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการงาน ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพบุคลากร และบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงการคลัง ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างคุณภาพบุคลากร มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้และความสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

ยุทธศาสตร์กรมบัญชีกลาง

แผนยุทธศาสตร์กรมบัญชีกลาง ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) กรมบัญชีกลาง ได้พัฒนางานของกรมบัญชีกลางเพื่อให้การบริหารจัดการด้านการเงินการคลังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลการจ่ายเงินทุกประเภทให้ทุกคนได้อย่างถูกต้องและเร็วที่สุด โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า (The Best Payment) ภายใต้วิสัยทัศน์ กำกับดูแลและบริหารการใช้จ่ายเงินแผ่นดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การเป็นกลไกหลักของนโยบายการคลังที่ขับเคลื่อนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย การปรับภาวะการคลังให้เข้าสู่สมดุล และการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ภายใต้บริบททางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก นำมาซึ่งโอกาสและความท้าทายต่อกรมบัญชีกลางที่จำเป็นต้องเตรียมพร้อม ต่อสถานการณ์ กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำแผนการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์กรมบัญชีกลาง 20 ปี ที่มุ่งหวังให้ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลัก ของเศรษฐกิจพอเพียง (ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัว) ยุทธศาสตร์กรมบัญชีกลาง เป็นเครื่องกำหนดทิศทางเพื่อรับมือความท้าทายที่จะเกิดขึ้น โดยยึดหลักการพัฒนา คือ ซ่อม เสริม สร้าง เพื่อส่งเสริมจุดแข็งแก้ไขจุดอ่อน และรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น

ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

กองทัพอากาศตระหนักถึงความสำคัญ เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนา อย่างชัดเจน เป็นระบบและรูปธรรม ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายในการขับเคลื่อนกองทัพอากาศเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the Best Air Forces in ASEAN) กองทัพอากาศชั้นนำ ในภูมิภาคหมายถึง กองทัพอากาศที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ มีขีดความสามารถที่เพียงพอในทุกมิติ มีการพัฒนาเท่าทันการเปลี่ยนแปลง ของสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง เทคโนโลยีและภัยคุกคาม ทั้งในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ตลอดจนเป็นกองทัพอากาศที่มีขีดความสามารถ 1 ใน 3 ของภูมิภาคอาเซียน

1. บทบาทของกองทัพอากาศ ตามบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้กำหนดบทบาทให้กองทัพอากาศใช้ขีดความสามารถกำลังทางอากาศในการปฏิบัติการทางทหาร ในรูปแบบสงครามและไม่ใช้สงคราม ให้ประเทศชาติเกิดความปลอดภัย ปราศจากการคุกคาม

ทั้งภายในและภายนอกประเทศ และตอบสนองความต้องการที่นำไปสู่ความกินดีอยู่ดีของประชาชน และความมั่นคงแห่งชาติ

2. หน้าที่ของกองทัพอากาศ หน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด ประกอบด้วย การปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ รักษาเอกราชอธิปไตย และบูรณภาพแห่งดินแดน การปกป้องผลประโยชน์แห่งชาติ การรักษาความมั่นคงแห่งรัฐ การมีส่วนร่วมในประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและแก้ไขปัญหาสังคม

3. ภารกิจของกองทัพอากาศ ภารกิจตามกฎหมาย กองทัพอากาศมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศ การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพอากาศ ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม รวมทั้งการพัฒนาประเทศและการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งในระดับต่าง ๆ โดยดำรงระดับความพร้อมและขีดความสามารถอยู่ตลอดเวลา ด้วยการจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ซึ่งมีเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อพัฒนาคุณภาพและเสริมสร้างศักยภาพกำลังทางอากาศ รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับมิตรประเทศ และให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อภารกิจตามกฎหมาย โดยเฉพาะในการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ และการพัฒนาประเทศ

นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ประจำปี พ.ศ.2562

กองทัพอากาศดำเนินการพัฒนาตามทิศทางยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค และนำแนวความคิดการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operations) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการของกองทัพอากาศ กอปรกับกองทัพอากาศตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทุกมิติอย่างสมดุล ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด การพัฒนาดังกล่าวแสดงให้เห็นผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมของการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของกองทัพอากาศอย่างมีนัยสำคัญทั้งในด้านยุทธโปกรณ์ กระบวนการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของกำลังพล ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันถึงพลังความร่วมมือและความตั้งใจของกำลังพลของกองทัพอากาศทุกคน

ปี พ.ศ.2562 กองทัพอากาศ มุ่งมั่น ที่จะพัฒนาเพื่อสร้างคามยั่งยืน โดยสานงานเดิมอย่างต่อเนื่อง เสริมความเข้มแข็งในมิติทางอากาศเพื่อรองรับกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ และสร้างพื้นฐานการพัฒนาทั้งในมิติทางไซเบอร์และมิติทางอวกาศอย่างเป็นระบบ ตลอดจนส่งเสริมให้กำลังพลดำรงอยู่ในระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด ควบคู่กับการดูแลสวัสดิการของกำลังพลและครอบครัวอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดความมั่นคง ในการเป็นทหารอาชีพอย่างภาคภูมิและสมเกียรติ รวมทั้งปลูกฝังให้กำลังพลมีจิตอาสา ตั้งมั่นในการทำความดี ทั้งนี้ก็เพื่อให้ประชาชน มั่นใจว่ากองทัพอากาศมีความพร้อมในการป้องกันราชอาณาจักร สนับสนุน การแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ และอยู่เคียงข้างประชาชน

นโยบายการปฏิบัติราชการ พระราชบัญญัติจัดระเบียบบริหารราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 21 กำหนดให้กองทัพอากาศมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศ ป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพอากาศตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารอากาศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ดังนั้น เพื่อให้สามารถบริหารราชการกองทัพอากาศ ภายใต้กรอบภารกิจตามกฎหมายเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) นโยบายความมั่นคงของรัฐ และนโยบายของคณะรัฐมนตรี กองทัพอากาศจึงได้กำหนดนโยบาย

การปฏิบัติราชการ เพื่อให้หน่วยมีแผนงานและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงมีการติดตามความสำเร็จของส่วนต่าง ๆ ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

ด้านนโยบายทั่วไป ข้อ 8 ด้านการงบประมาณ การเงิน และการตรวจสอบภายใน ข้อ 8.5 พัฒนากำลังพล กระบวนการทำงานและระบบสารสนเทศด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการตรวจสอบภายในของกองทัพอากาศ ให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแผนพัฒนาชาติดิจิทัล ข้อ 8.6 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการเงิน การบัญชี ของกองทัพอากาศ ให้มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณและ ข้อ 8.7 พัฒนาบุคลากรและการทำงานด้านการเงินและการบัญชีของกองทัพอากาศ ให้ก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการเงินการคลังภาครัฐ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 ให้ไว้ ณ วันที่ 16 เมษายน พ.ศ.2561 ซึ่งประกอบด้วย 5 หมวด 1 บทเฉพาะกาล 87 มาตรา ซึ่งในหมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 68 ให้กระทรวงการคลังกำหนดมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐบัญญัติให้หน่วยงานของรัฐที่มีใช้รัฐวิสาหกิจ และทุนหมุนเวียน จัดทำบัญชีและรายงานการเงินตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐตามที่กระทรวงการคลังกำหนด และมาตรา 70 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานการเงินประจำปีงบประมาณ ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงินและงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน ทั้งเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินอื่นใด รวมถึงการก่อหนี้ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

หลักเกณฑ์รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง

ตามประกาศกรมบัญชีกลางเรื่ององค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังโดยกรมบัญชีกลางจัดให้มีการมอบรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศ เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานด้านการเงินคลังในภาพรวมของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศเป็นรางวัลที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ความถูกต้อง โปร่งใส และความมุ่งมั่นในการรักษาผลประโยชน์ด้านการเงินการคลัง รวมทั้งยังได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการยกย่องเชิดชูเกียรติและการสร้างขวัญกำลังใจให้กับหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง จะทำการประเมินส่วนราชการใน 5 มิติ ได้แก่

1. มิติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
2. มิติด้านการเบิกจ่าย
3. มิติด้านการบัญชีภาครัฐ
4. มิติด้านการตรวจสอบภายในภาครัฐ

5. มิติด้านความรับผิดชอบทางละเมิด

ซึ่งกองทัพอากาศ เข้าร่วม 4 มิติ คือ มิติด้านจัดซื้อจัดจ้าง มิติด้านเบิกจ่าย มิติด้านบัญชี และมิติด้านการตรวจสอบภายใน โดยกรมการเงินทหารอากาศได้เข้าร่วมรับการประเมินในมิติด้านการบัญชี ตามนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ปี 62 ข้อ 8 ด้านการงบประมาณ การเงิน และการตรวจสอบภายใน ข้อ 8.7 พัฒนาบุคลากรและการทำงานด้านการเงินและการบัญชี ของกองทัพอากาศให้ก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการเงินการคลังภาครัฐ

กรมการเงินทหารอากาศโดยกองการเงิน ได้ตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบัญชี โดยดำเนินการจัดทำโครงการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชี ใช้หลักเกณฑ์ การประเมินตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด เป็นหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชี ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในมิติด้านการบัญชี เพื่อสอดคล้องกับนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ปี 62

องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังภาครัฐ

แผนภาพที่ 2-1 สัญลักษณ์รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศ



รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศ
ในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง

ที่มา : กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, 2562

แนวคิดของสัญลักษณ์ เป็นการแสดงถึงการปฏิบัติงานทั้ง 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มิติด้านการเบิกจ่าย มิติด้านการบัญชีภาครัฐ มิติด้านการตรวจสอบภายในภาครัฐ และมิติ ด้านปลอดความรับผิดชอบทางละเมิด ที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและนำไปสู่ องค์กรที่มีความเป็นเลิศต่อไป โดยมีสัญลักษณ์จะเป็นรูปทรงห้าเหลี่ยมด้านเท่า แสดงถึงการให้ ความสำคัญของทั้ง 5 มิติอย่างเท่าเทียมกัน มีการใช้สีทั้งหมด 5 สี แต่ละสีสามารถบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ ของแต่ละมิติอีกทั้งยังแสดงถึงการเคลื่อนไหวสอดคล้องขององค์ประกอบทั้ง 5 เพื่อความเป็นเอกภาพ ขององค์กร

ซึ่งรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังภาครัฐ จะประเมินส่วนราชการประกอบด้วย 5 มิติ คือ

1. มิติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง สัญลักษณ์แทนด้วยสีส้ม “ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้” ส่งเสริมให้หน่วยงานปฏิบัติงานด้านพัสดุได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ลดปัญหาทุจริตและประหยัด

2. มิติด้านการเบิกจ่าย สัญลักษณ์แทนด้วยสีเขียว “เที่ยงตรง มีความน่าเชื่อถือ” ส่งเสริมให้หน่วยงานดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน กระตุ้นระบบเศรษฐกิจของประเทศ

3. มิติด้านการบัญชีภาครัฐ สัญลักษณ์แทนด้วยสีฟ้า “ถูกต้อง ครบถ้วน แม่นยำ” ส่งเสริมให้หน่วยงานปฏิบัติงานทางด้านบัญชีให้ถูกต้องครบถ้วน เป็นปัจจุบัน

4. มิติด้านการตรวจสอบภายในภาครัฐ สัญลักษณ์แทนด้วยสีเหลือง “เที่ยงตรง มีคุณธรรมทำในสิ่งที่ถูกต้อง” สร้างความเชื่อมั่นว่าการตรวจสอบภายในเป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ และมีผลการตรวจสอบภายในที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับส่วนราชการ

5. มิติด้านปลอดความรับผิดทางละเมิด สัญลักษณ์แทนด้วยสีแดง “ชัดเจน รอบคอบ ป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด” การใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องอยู่บนพื้นฐานการบริหารงาน โดยไม่เกิดความเสียหาย โปร่งใส มีมาตรการป้องกันและควบคุมมิให้เกิดการทุจริต และมีคุณธรรมในการทำงาน

เกณฑ์การประเมินด้านการบัญชีภาครัฐ

การประเมินด้านการบัญชีภาครัฐ แบ่งเป็น 4 เรื่อง ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 เกณฑ์การประเมินด้านการบัญชีภาครัฐ

เรื่อง	คะแนน
1. ความถูกต้อง	450
2. ความโปร่งใส	150
3. ความรับผิดชอบ	200
4. ความมีประสิทธิภาพ	200
รวม	1,000

ที่มา : กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, 2562

การประเมินด้านการบัญชีภาครัฐมีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน 4 เรื่อง ประกอบด้วย ความถูกต้อง ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความมีประสิทธิภาพ ดังนี้

เรื่องที่ 1 ความถูกต้อง มีการแสดงยอดคงเหลือและรายการเคลื่อนไหวของบัญชี ตามที่กำหนด

เรื่องที่ 2 ความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลทางบัญชีต่อสาธารณะ

เรื่องที่ 3 ความรับผิดชอบ สามารถจัดส่งรายงานและแก้ไขข้อบกพร่องข้อมูลทางบัญชี ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

เรื่องที่ 4 ความมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด และสามารถนำผลการคำนวณต้นทุนมาใช้ในการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์ในการพิจารณา

1. ความถูกต้อง มีการแสดงยอดคงเหลือและรายการเคลื่อนไหวของบัญชีตามที่กำหนด (450 คะแนน) มีการประเมินดังนี้

ยอดคงเหลือในช่อง “ยอดยกไป” และรายการเคลื่อนไหวของบัญชีแยกประเภทในงบทดลองถูกต้องตรงกับเอกสารหรือหลักฐาน ได้แก่ บัญชีเงินสดในมือ บัญชีเงินฝากธนาคาร บัญชีเงินฝากคลัง บัญชีลูกหนี้เงินยืมในงบประมาณ บัญชีลูกหนี้เงินยืมนอกงบประมาณ บัญชีใบสำคัญค้ำจ่ายบัญชีเจ้าหนี้การค้า – หน่วยงานภาครัฐ บัญชีเจ้าหนี้การค้า - บุคคลภายนอก บัญชีวัสดุคงคลัง บัญชีครุภัณฑ์โดยงบทดลองแสดงข้อมูลทางบัญชีที่ถูกต้องตามดุลบัญชีปกติ และต้องไม่มียอดบัญชีหักที่มียอดคงค้าง

2. ความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลทางบัญชีต่อสาธารณะ (150 คะแนน) มีการประเมินดังนี้

2.1 การเปิดเผยรายงานการเงินหรืองบทดลองสู่สาธารณะ

2.2 การแสดงรายละเอียดประกอบรายการบัญชีที่สำคัญของงบทดลองประจำเดือน กันยายน 2562

3. ความรับผิดชอบ สามารถจัดส่งรายงานการแก้ไขข้อบกพร่องข้อมูลทางบัญชีได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด (200 คะแนน) มีการประเมินดังนี้

3.1 การจัดส่งงบทดลองให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนภูมิภาค

3.2 การจัดส่งรายงานการเงินระดับกรมให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลาง

3.3 รูปแบบรายงานการเงินที่ส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นไปตามมาตรฐานที่กรมบัญชีกลางกำหนด

3.4 ข้อมูลรายงานการเงินที่ส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเท่ากับข้อมูลรายงานในระบบ GFMS

3.5 ตอบข้อบกพร่องด้านบัญชีการเงินตามข้อสังเกตประกอบการตรวจสอบรายงานการเงินของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินปีล่าสุด

3.6 การแก้ไขข้อบกพร่องด้านบัญชีตามข้อสังเกตประกอบการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน ภายในปีที่ได้รับการหักทวง

4. ความมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด และสามารถนำผลการคำนวณต้นทุนมาใช้ในการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (200 คะแนน) มีการประเมินดังนี้

- 4.1 การจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561
 4.2 การเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2560 และปีงบประมาณ พ.ศ.2561 และการวิเคราะห์สาเหตุการเปลี่ยนแปลงต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต
 4.3 การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562
 4.4 การรายงานผลการดำเนินการตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุนในการบริหารจัดการ

โดยอ้างอิงตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชีของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค 0410.3/ว 541 ลงวันที่ 6 ธันวาคม 2561 ซึ่งประกาศในเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง (www.cgd.go.th)

เกณฑ์การให้คะแนน

เกณฑ์การประเมินด้านการบัญชีภาครัฐ ประกอบด้วย

ตารางที่ 2-2 เกณฑ์การให้คะแนน

เรื่อง	คะแนน	ร้อยละ
1. ความถูกต้อง	450	45
2. ความโปร่งใส	150	15
3. ความรับผิดชอบ	200	20
เรื่อง	คะแนน	ร้อยละ
4. ความมีประสิทธิภาพ	200	20
รวม	1,000	100

ที่มา : กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, 2562

เงื่อนไข : หน่วยงานต้องมีคะแนนการประเมินด้านการบัญชีภาครัฐไม่น้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีเงื่อนไขว่าจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมินด้านการบัญชีภาครัฐโดยเรื่องที่ 1 ต้องได้คะแนนเต็ม และเรื่องที่ 4 ต้องดำเนินการให้ครบทุกเรื่อง

แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล

ข้อมูลของหน่วยงานที่ประเมินผลตนเองตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชีการตรวจสอบข้อมูลทางบัญชีในระบบ GFMS เอกสารและรายงานต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตที่ส่วนราชการและมหาวิทยาลัยของรัฐ ส่งให้กรมบัญชีกลางเพื่อตรวจสอบตามเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Goulet (1971 : 23) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ไว้ว่าเป็นกระบวนการทำให้ผู้คนบรรลุเป้าหมายสูงสุด ซึ่งหมายถึงการบรรลุคุณค่าของการพัฒนา (Core Values of Development) ประกอบด้วยการทำให้เข้าถึง 3 สถานะ คือ

1. การทำให้มนุษย์ถึงซึ่งสถานะที่สามารถมีและครอบครองสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีพ (A State of Sustenance) เช่น ปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่พักอาศัย
2. การทำให้มนุษย์เต็มเปี่ยมไปด้วยความรู้สึกเป็นตัวตนอย่างแท้จริงและมีตัวตนอยู่อย่างมีค่าเท่าเทียมเสมอภาคกันในสังคม (A State of Having Their Self-Esteem) และ
3. การทำให้มนุษย์ถึงซึ่งสถานะแห่งศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีสิทธิเสรีภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีเสรีภาพในการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างมีอิสระ (A State of Having Freedom from Servitude)

Nadler and Nadler (1987 : 3) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าอนุกรมของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบและจัดระบบเพื่อนำไปปฏิบัติในเวลาที่กำหนดเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมมนุษย์ (HRD is series of organized activities conducted within a specified time and design to produce behavioral change)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551 : 19-20) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า มืองค์ประกอบของคำสองคำที่มารวมกัน ได้แก่ การพัฒนา (Development) และทรัพยากรมนุษย์ (Human) โดยนำแนวคิดของทฤษฎีระบบเปิด (Open System) ที่ประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output/Outcomes) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มาใช้อธิบาย ซึ่งในแง่มุมมองของปัจจัยนำเข้า ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่า การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์การจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ทุก ๆ องค์การต่างพยายามแสวงหาเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์การขึ้น และไม่มีเครื่องมือใดที่เหมาะสมกับทุก ๆ องค์การ โดยไม่มีการนำมาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมและความพร้อมองค์การ การนำเครื่องมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ไม่จำเป็นต้องลอกเลียนแบบจากบริษัทชั้นนำที่ได้ชื่อว่าเป็น Best Practices ทั้งนี้ประเด็นที่น่าพิจารณาสำหรับผู้ที่จะเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นก็คือ การคัดเลือกเครื่องมือให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไปในแต่ละแห่ง และพบว่าเครื่องมือหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับองค์การแห่งหนึ่งแต่ไม่เหมาะสมกับองค์การอีกแห่งหนึ่งได้เช่นกัน เมื่อมีปัจจัยเรื่องคนและกระบวนการในการพัฒนาคนแล้วสิ่งที่ขาดไม่ได้เลย คือ การวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาคน นั่นก็คือเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งจากตัวบุคคลและตัวเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ด้วยการพยายามหาคำตอบจากคำถามที่ว่า 1. คนในองค์การมีความสามารถและศักยภาพเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน 2. ความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้นนั้นสามารถส่งผลต่อไปยังผลสำเร็จของทีมงาน หน่วยงาน และองค์การบ้างหรือไม่ 3. เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้นั้นดีและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่ และถ้ายังไม่ต้องการควรจะเลือกใช้เครื่องมือใดเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ดีขึ้น

แผนภาพที่ 2-2 กรอบแนวคิดของทฤษฎีระบบเปิด (Open System)



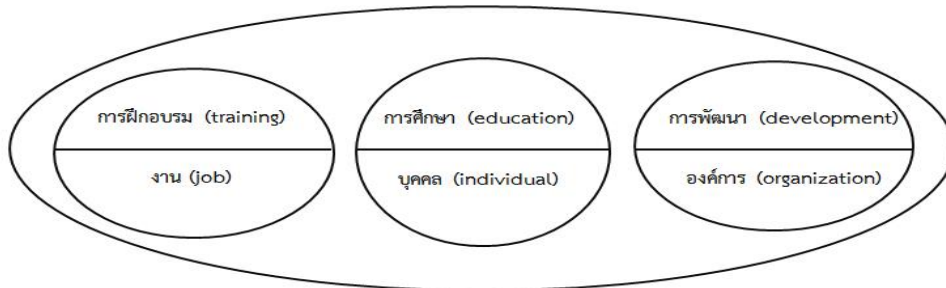
ที่มา : อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551 : 19

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2559 : 14) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกระทำเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงมนุษย์ให้มีศักยภาพ (Potentials) ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนดเลอร์ (Nadler) (1970) เป็นนักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัย George Washington ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย โดยแนดเลอร์ได้เสนอกรอบแนวคิดหรือตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังแผนภาพที่ 2-3

แผนภาพที่ 2-3 ตัวแบบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแนดเลอร์



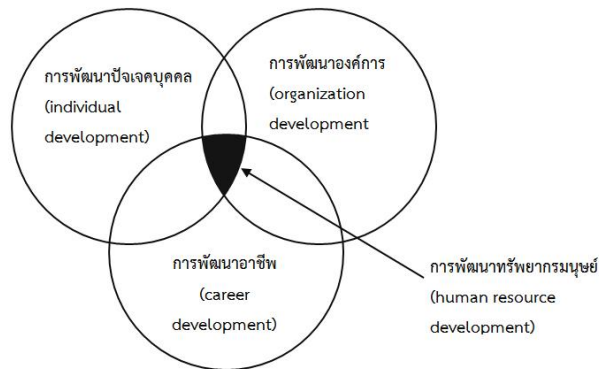
ที่มา : Nadler’s Concept of HRD Model, 1970

รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับเป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ 1. การพัฒนางาน (Job Development) หมายถึง งานในปัจจุบัน (Current or Present Job of the Individual) ที่บุคลากรทำอยู่ การพัฒนางานถูกจัดไว้คู่กับกิจกรรมการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงาน ด้วยวิธีการฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยาย การฝึกปฏิบัติจริงในที่ทำงาน (on-the-job Training) หรือด้วยการฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานในปัจจุบัน ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การศึกษา (Education) คือการสร้างการเรียนรู้เพื่องานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมาย เส้นทางการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ (Future but Identified Job of the Individual) เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการไปทำงาน

หรือดำรงตำแหน่งงานในอนาคต 3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนา (Development) หมายถึง การทำให้ดีขึ้น การทำให้เติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาตามแนวคิดของแนตเลอร์เน้นไปที่องค์กร เพื่อให้องค์กรปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ แนตเลอร์ใช้คำว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ในภาพใหญ่ และใช้คำว่า การพัฒนา (Development) ความหมายแคบโดยมุ่งไปที่การพัฒนาปัจเจกบุคคล เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมและการศึกษา เนื่องจากการพัฒนาบุคคลที่มีได้เน้นงานในปัจจุบันและงานในอนาคต คือการเรียนรู้เพื่อความเติบโตก้าวหน้าทั่ว ๆ ไป เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ช่วยเสริมให้มีความชาญฉลาด รอบรู้ มีความพร้อมมากยิ่งขึ้น

ใน ค.ศ. 1989 กิลลีย์, เอ็กแลนด์ และเมย์คูนิช (Gilley, Egglan and Maycunich) ได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยมีส่วนที่คาบเกี่ยวกัน 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ 1. การพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคล (Individual Development) ซึ่งครอบคลุมแนวคิดของแนตเลอร์ในส่วนของการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการศึกษา (Education) ผ่านกระบวนการฝึกอบรม (Training) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย (Self-Learning) 2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เน้นการดูแลพัฒนาบุคลากรให้เติบโตก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพในระยะยาว และ 3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาและสร้างการปรับตัวขององค์กรให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ดังแสดงในแผนภาพที่ 2-4

แผนภาพที่ 2-4 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกิลลีย์และคณะ

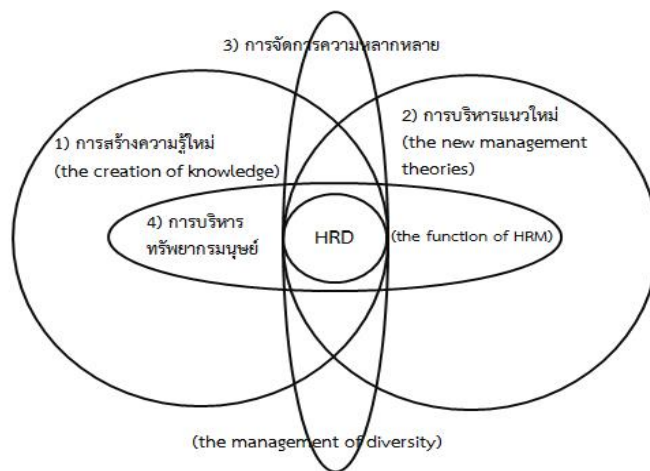


ที่มา : Gilley and others, 1989

ใน ค.ศ.2000 ดีลาฮาเย (Delahaye) ได้ตีพิมพ์หนังสือ “Human Resource Development : Theory to Practice” โดยเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างกว้าง ๆ (The Wider Theoretical Context of HRD) ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1. การสร้างความรู้ใหม่ (The Creation of Knowledge) เป็นกระบวนการที่จะช่วยทำให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ผ่านเซกิโมเดล (SECI Model : Socialization, Externalization, Combination,

Internalization) 2. ทฤษฎีการบริหารใหม่ ๆ (The New Management Theories) แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเสนอแนะว่าในการบริหารควรมีระบบเงาหรือระบบสำรอง (Shadow System) เพื่อรองรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งการบริหารระบบเดิมไม่สามารถรับมือได้ 3. การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) เป็นการดึงเอาศักยภาพที่หลากหลายของคนซึ่งทำงานร่วมกันมาใช้ประโยชน์สูงสุดและ 4. หน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Functions of HRM) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถแยกจากกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดกันมากที่สุด

แผนภาพที่ 2-5 ตัวแบบเชิงทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของดีลาฮาเย ค.ศ.2000



ที่มา : Delahaye, 2000 : 17

ต่อมาใน ค.ศ.2002 แนวคิดและวิธีการพัฒนางานที่มุ่งเน้นทั่วทั้งองค์การ ทำให้เกิดแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั้งระบบตลอดเวลา กิลลีย์และคณะจึงเพิ่มบทบาทและการปฏิบัติที่ครอบคลุมผลงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์การ ทำให้บทบาทและหน้าที่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กลายเป็น 4 มิติ เพิ่มจากองค์ประกอบที่ได้เสนอไว้ใน ค.ศ. 1989 ดังแสดงในแผนภาพที่ 2-6

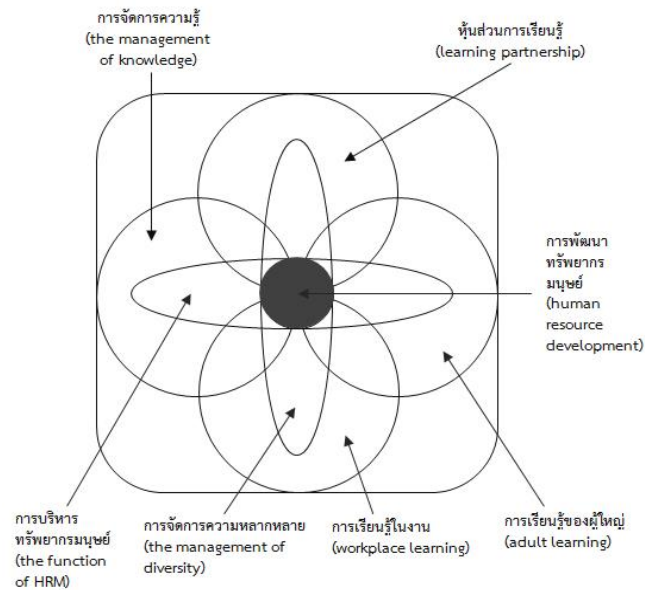
แผนภาพที่ 2-6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์และคณะ



ที่มา : Gilley and others, 2002

ต่อมาใน ค.ศ.2005 ดีลาฮาเย (Delahaye) ได้ตีพิมพ์หนังสือ “Human Resource Development : Adult Learning and Knowledge Management” และได้เสนอตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มจากตัวแบบใน ค.ศ.2000 โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ส่วน คือ 1. การสร้างความรู้ใหม่ (The Creation of Knowledge) 2. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) 3. การเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงาน (Workplace Learning) เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) 4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Functions of HRMX) 5. การจัดการความหลากหลาย (The Management of Diversity) และ 6. หุ่นส่วนการเรียนรู้ (Learning Partnership) ซึ่งเป็นการแสวงหาเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรผ่านสถาบันต่าง ๆ ภายนอกองค์กร เพื่อเสริมความพร้อมโดยไม่ต้องลงทุนสร้างการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการฝึกอบรม การศึกษา และการจัดประสบการณ์โดยองค์กร การสร้างหุ่นส่วนการเรียนรู้มีข้อดีหลายประการ เช่น ประหยัดเวลา กระทำได้คราวละจำนวนมาก และช่วยสร้างเครือข่ายขยายแนวร่วมการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ดังแสดงในแผนภาพที่ 2-7

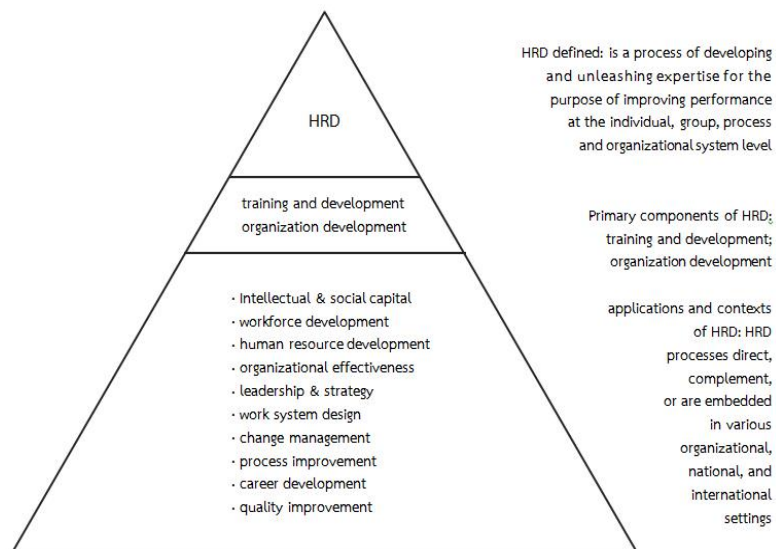
แผนภาพที่ 2-7 ตัวแบบเชิงทฤษฎีในบริบทที่กว้างขวางขึ้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ที่มา : Delahaye, 2005 : 25

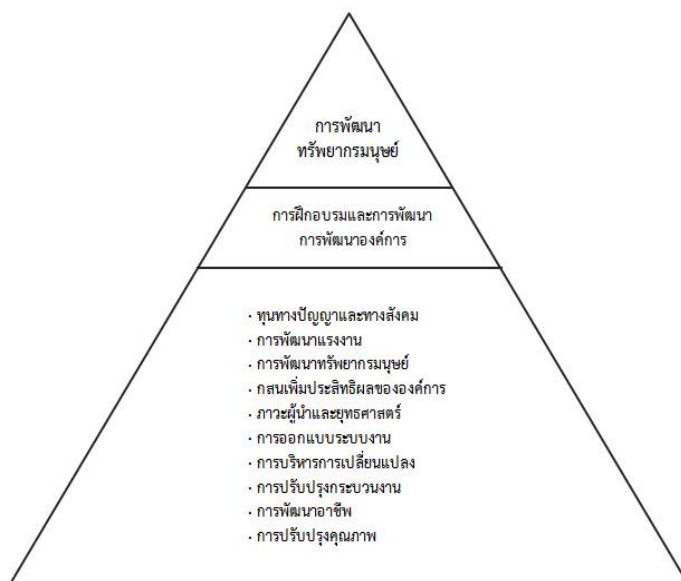
สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) ได้เสนอตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในหนังสือ “Foundations of Human Resource Development” เป็นการแสดงภาพรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยระบุนิยาม องค์ประกอบของการประยุกต์ใช้ และบริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ โดยใช้สามเหลี่ยมหน้าจั่ว ฐานล่างหมายถึงการประยุกต์ในรูปแบบต่าง ๆ (Applications of HRD) และยอดของสามเหลี่ยมแสดงนิยามหรือความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Defined) ปรากฏตามแผนภาพที่ 2-8 และ แผนภาพที่ 2-9

แผนภาพที่ 2-8 Human Resource Development : Definitions, Components, Applications and Contexts



ที่มา : Swanson, 2009 : 5

แผนภาพที่ 2-9 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบ การประยุกต์ และบริบทต่าง ๆ



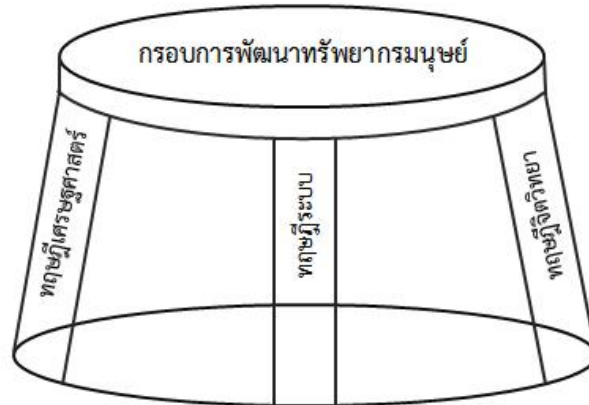
ที่มา : Swanson, 2009 : 5

นียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่สวอนสัน (Swanson) ได้ให้ไว้เมื่อ ค.ศ. 2008 คือ กระบวนการในการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความสามารถเพื่อปรับปรุงผลงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม กระบวนการ และทุกระบบขององค์การ ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็้องค์ประกอบหลักของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาองค์การที่ประยุกต์ใช้ ภายใต้บริบทต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นทั้งทางตรง และด้วยการแฝงอยู่ กับส่วนอื่น ทั้งในระดับองค์การ ขยายออกไปสู่ระดับชาติ และระดับสากลในรูปแบบต่าง ๆ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559 : 147-153)

ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) ได้กล่าวว่า องค์ความรู้หรือศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการนำทฤษฎีและแนวคิดของศาสตร์ 3 แขนงมาบูรณาการร่วมกัน ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ได้แก่ 1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) 2. ทฤษฎีระบบ (System Theory) และ 3. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ซึ่งกรอบของหลักปรัชญา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงสามารถอธิบายได้ด้วยหลักการทางทฤษฎี และมีข้ออธิบายได้เพียง แค่ทฤษฎีเดียว หลักทฤษฎีที่นำมาใช้สนับสนุนกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถ อธิบายได้ด้วยแผนภาพที่ 2-10

แผนภาพที่ 2-10 กรอบแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ที่มา : อารณ ภูวิทย์พันธุ์, 2551 : 96

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)

ในแง่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่มักกล่าวถึงแนวคิดด้านจิตวิทยา ที่มุ่งเน้นถึงความเข้าใจในหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร รวมถึงทฤษฎีระบบ โดยมองถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการต่าง ๆ มากกว่าการกล่าวถึงทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ต่อมาภายหลังมีคำถามจากองค์กรว่า ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มผลประกอบการขององค์กร (Organizational Performance) ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย นั่นคือ ความพยายามวัดผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือ Return on Investment : ROI เป็นเหตุให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ให้มากขึ้น ศึกษาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้ว สำหรับตัวบุคคลกับผลตอบแทนที่รับว่าคุ้มค่าหรือไม่ ต้องรู้และเข้าใจความต้องการขององค์กร นั่นคือ กำไร รายได้ และค่าตอบแทนที่ได้รับ ขณะเดียวกันต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับตัวบุคคลย่อมต้องลดน้อยลง ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับนักพัฒนาบุคลากร จึงมิใช่เพียงแค่กำหนดกลยุทธ์ การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจขององค์กรเท่านั้น แต่ภาระหน้าที่หลักอีกเรื่องหนึ่งคือ การวัดผลสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ออกแบบว่าสามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์กร ดีขึ้นหรือไม่ ถ้าไม่ดีขึ้นต้องทำอะไรต่อไป การศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะทำให้นักพัฒนาบุคลากร เกิดความรู้ความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบแนวทาง และกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์กร ได้ดียิ่งขึ้นพูดถึงแนวคิดด้านทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มีนักพัฒนาบุคลากรหลายคนยังไม่เข้าใจ หรือไม่ยอมทำความเข้าใจเพราะเห็นว่าเป็นเรื่องยาก ต้องยุ่งเกี่ยวกับตัวเลข การคิดคำนวณ ใช้สูตรสถิติ การวิจัย การประมวลผล และแปลงผลการวิจัย แต่คนชอบตัวเลขหรือเรียนมาทางด้านเศรษฐศาสตร์ จะมองว่าเป็นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรนั้นไม่ยาก สำหรับทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1.1 ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด : Scarce Resource Theory ทฤษฎีนี้กล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร ทั้งที่เป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา และอื่น ๆ พบว่าโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น อาจเผชิญปัญหาหากามีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคาดการณ์ถึงทรัพยากรที่ถูกใช้กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือพิจารณาถึงค่า ROI : Return on Investment ว่าการเลือกใช้ทรัพยากรนั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

1.2 ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน : Sustainable Resource Theory ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ มองเป้าหมายระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดังนั้นการลงทุนที่เกิดขึ้นจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว

1.3 ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ : Human Capital Theory แนวความคิดเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) ไม่ใช่หลักการบริหารจัดการแนวทางใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้น แต่เป็นคำที่เกิดขึ้นตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Adam Smith ต่อมา Gary Backer ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์ที่เชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกกันว่า ทฤษฎีมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันนำมาซึ่งผลประโยชน์และการดำเนินการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ต่อมาแนวคิดและทฤษฎีด้านทุนมนุษย์นั้นได้มีนักวิชาการและผู้รู้ต่าง ๆ ต่างให้คำนิยามของทุนมนุษย์ไว้แตกต่างกันไป โดย William R. Tracey ผู้เขียนหนังสือเรื่อง The Human Resources Glossary นิยามคำว่าทุนมนุษย์ไว้ว่า ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กร พบว่าผลตอบแทนที่ได้รับนั้นจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าการลงทุนในเครื่องจักรและลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา

2. ทฤษฎีระบบ (System Theory)

หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์และทฤษฎีทางจิตวิทยาแล้ว ทฤษฎีระบบถือเป็นองค์ความรู้ย่อยส่วนหนึ่ง (A Small Body of Knowledge) ที่กล่าวถึงหลักการทั่วไป แนวคิดเครื่องมือ และวิธีการที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อไปยังระบบงานอื่น ๆ พบว่าทฤษฎีระบบ ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในปัจจุบันและต่อเนื่องไปยังอนาคต โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน ทฤษฎีระบบจะประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อย ๆ ได้แก่

2.1 ทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจกับระบบใหญ่และระบบย่อย ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง กับระบบใหญ่ พบว่าลักษณะพื้นฐานโดยทั่วไปของทฤษฎีระบบ ได้แก่ 1. ระบบจะต้องถูกออกแบบขึ้น เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนด 2. องค์ประกอบย่อยของระบบนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามมา 3. มุ่งเน้นให้เกิดความสัมพันธ์ภายในตัวบุคคลที่อยู่ในระบบนั้น ๆ 4. องค์ประกอบพื้นฐานไม่ว่าจะเป็น

ระบบหรือการเคลื่อนไหวของข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบนั้น 5. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การมีความสำคัญมาก มากไปกว่าเป้าหมายของระบบย่อย ๆ ดังนั้นการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของระบบโดยเฉพาะการทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ทั้งนี้ การออกแบบระบบให้เกิดประสิทธิภาพระบบนั้นควรถูกกำหนดขึ้นเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Closed System)

ระบบปิด หมายถึง ระบบที่ไม่สนใจหรือใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่รับรู้ว่าคุณจะเป็นอย่างไร ไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงไม่ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าหรือการบริการที่มีอยู่ เป็นเหตุให้องค์การดำเนินงานด้วยแนวคิด หลักการ วิธีการ และเครื่องมือแบบเดิม ๆ โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก

ระบบเปิด หมายถึง ระบบที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อสร้างการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจกับคู่แข่งภายนอก ระบบงานมีการปรับเปลี่ยน และการทำงานมีความยืดหยุ่นตลอดเวลา ทั้งนี้ระบบเปิดจะต้องใส่ใจและคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอก อันนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาและปรับปรุงวิธีการ หรือระบบงานย่อย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่รวมอยู่ในระบบเปิด

2.2 ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos Theory) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่การต่อต้าน (Resistance) เป็นความรู้สึกของความเห็นด้วยการปฏิเสธหรือการไม่ยอมรับอันนำไปสู่การแสดงออกหรือการมีพฤติกรรมที่ไม่สนับสนุน การไม่มีส่วนร่วม การชักจูงให้ผู้อื่นปฏิเสธหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ดังนั้นโครงการหรือกิจกรรมที่ออกแบบขึ้นมา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ผู้ออกแบบโปรแกรมต่าง ๆ นี้ จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวนี้ได้ ตามแนวคิดของทฤษฎีความโกลาหลที่เกิดขึ้นในองค์การ หากนักพัฒนาบุคลากรเข้าใจถึงแก่นหรือหลักความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ย่อมทำให้พวกเขาเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและพร้อมเสมอที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรคที่พร้อมจะเกิดขึ้นได้ จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ พบว่าองค์การที่มักจะเผชิญกับความโกลาหลซึ่งเป็นการรู้สึกต่อต้านของพนักงานที่อยู่ในองค์การนั้น ๆ โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นองค์การที่มีคนรุ่นเก่าหรือเป็นลูกหม้อทำงานกับองค์การนั้น ๆ มานานแล้ว เป็นบุคคลที่ไม่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความเคยชินกับระบบและวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ พวกเขาไม่รู้สึกว่าเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยุ่งยาก มีความเชื่อว่าระบบงานเดิมที่เคยปฏิบัติดีอยู่แล้วไม่เห็นจำเป็นต้องเปลี่ยน ดีไม่ดีคนกลุ่มนี้จะเป็นผู้จุดประกาย ทำให้พนักงานคนอื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามไปด้วย ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องยับยั้งและมีจุดยืนของตนเอง มิใช่ว่าจะมีความคิดเห็นคล้ายตามกับกลุ่มคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่มีองค์การใดที่ไม่เผชิญกับปัญหาหรือความวุ่นวายเมื่อมีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือการนำโปรแกรม/โครงการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ ความท้าทายของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็คือ จะทำอย่างไรให้สถานการณ์ความโกลาหลที่เกิดขึ้นจากการต่อต้านของคนที่อยู่ในองค์การนั้น เห็นด้วย มีส่วนร่วม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

2.3 ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต (Future Theory) ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการมุ่งสู่อนาคตกับแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น พบว่านักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนและออกแบบโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสม และสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้ มิใช่มองเพียงแค่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเท่านั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์โดยการมองไปข้างหน้า ทฤษฎีการมุ่งสู่อนาคตจึงมุ่งเน้นไปทางการวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้า เนื่องจากอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้ อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน ซึ่งองค์กรสามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้เสมอ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า องค์กรจะต้องตระหนักเสมออีกด้วยว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรพร้อมที่จะเผชิญปัญหาเหล่านี้ได้ จะทำอย่างไรให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นไปในอนาคตได้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้ม หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยเช่นเดียวกันกลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแนวทาง แผนงาน และทิศทาง เพื่อให้การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้แล้ว การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน

3. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

ทฤษฎีทางจิตวิทยาได้นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างมาก ทฤษฎีดังกล่าวนี้ได้รวมไปถึงแนวความคิดการเรียนรู้ในองค์กร การจูงใจพนักงาน การประมวลผลข้อมูลข่าวสารการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งทฤษฎีทางจิตวิทยาถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงในด้านจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออก พบว่าทฤษฎีทางจิตวิทยาได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการตนเองและกลุ่มคนทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและ/หรือต่างหน่วยงานกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงและการพัฒนาผลการดำเนินงาน (Performance) ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และตัวบุคคลให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากแนวคิดด้านจิตวิทยาที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจและการแสดงออกของมนุษย์ ซึ่งการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการปรับเปลี่ยนการรับรู้ อารมณ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ โดยมีเป้าหมายก็คือพฤติกรรมที่แสดงออกที่เกินกว่าหรือเป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังขององค์กรและผู้บังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยน ผลการดำเนินงานย่อมได้รับการปรับปรุงและการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเช่นกัน ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีจิตวิทยาในองค์กรนั้น พบว่าทฤษฎีดังกล่าวนี้ประกอบด้วย ทฤษฎีย่อย ๆ อีก 3 ทฤษฎี ได้แก่

3.1 ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology) คำว่า “เกสตัลท์” เป็นคำที่มาจากภาษาเยอรมัน หมายถึง ส่วนรวมทั้งหมดหรือโครงสร้างทั้งหมด (Totality/Configuration) โดยกล่าวถึงภาพรวมทั้งหมดที่ประกอบกันขึ้น ให้มองเป็นภาพรวมใหญ่ไม่มองแยกเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการศึกษาคคุณค่า/มูลค่าที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมมนุษย์นั้นต้องศึกษาเป็นภาพรวมจะแยกศึกษาและวิเคราะห์ออกเป็นทีละเรื่องไม่ได้เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นพฤติกรรมบูรณาการ

(Integrated Behavior) ที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานกันระหว่างความรู้ ความคิด ความรู้สึก การรับรู้ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละคน ไม่ได้เกิดขึ้นจากเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลทำให้ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก ทักษะ และความสามารถ เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมการรับรู้ของมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานให้เกิดการเรียนรู้ คนเรามีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้การเรียนรู้และการแสดงออกแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งควรจะเน้นไปที่ภาพรวมของเรื่องที่จะศึกษาก่อน แล้วจึงค่อยศึกษา เนื้อหาย่อยในแต่ละเรื่องที่ละส่วนต่อไป ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจ ถึงทฤษฎีเกสตัลท์ เนื่องจากจะทำให้เกิดความเข้าใจในแง่มุมของการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การ ได้อย่างชัดเจน พนักงานจะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อย่างใดอย่างหนึ่ง พวกเขาจะต้องทำความเข้าใจถึงการเชื่อมโยงถึงเป้าหมาย หรือผลงานของพนักงานกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การด้วยเช่นเดียวกัน

3.2 ทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology) ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์สามารถสังเกตเห็นได้ การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้น จากสิ่งเร้า หรือตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามา และในทางกลับกันมนุษย์จะหลีกเลี่ยงการกระทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามาด้วยเช่นเดียวกัน ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้น จากการเสริมแรงโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และ 2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) การทำความเข้าใจถึงแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้จะ ทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาปรับใช้ในการออกแบบโปรแกรมหรือโครงการพัฒนา บุคลากรในองค์การให้เหมาะสมได้ โดยพิจารณาว่าควรจะใช้การเสริมแรงทางบวกหรือทางลบ เพื่อกระตุ้นให้คนในองค์การแสดงพฤติกรรมอย่างที่ต้องการ เช่น หากคนในองค์การไม่ชอบวิธีการ โอนย้าย/หมุนเวียนงาน (เงื่อนไขน้า) คนส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงและปฏิเสธที่จะโอนย้ายงาน (พฤติกรรม) เป็นเหตุให้ในองค์การไม่มีการย้ายงาน/หมุนเวียนงานเกิดขึ้น (ผลกรรม) ดังนั้นนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้การเสริมแรงทางบวก โดยการกำหนดให้การโอนย้าย/หมุนเวียนงานเป็น ปัจจัยหรือเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

3.3 ทฤษฎีจิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology) การรับรู้ (Cognition) มาจากภาษา ลาติน แปลว่า การรู้จัก (Knowing) ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจหรือการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยการกำหนดรู้ (Perception) มาก่อน การรับรู้ที่ถูกต้องจะนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงออกที่ ถูกต้องเช่นเดียวกัน ทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่า การเรียนรู้เป็นผลของกระบวนการคิด ความเข้าใจ การ รับรู้สิ่งเร้า ที่มากระตุ้นผสมผสานกับประสบการณ์ระหว่างประสบการณ์ที่ได้รับในปัจจุบันกับ ประสบการณ์ในอดีต จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาเข้ามามีอิทธิพลในการเรียนรู้ด้วย ทฤษฎีเล่มนี้จึงเน้นกระบวนการทางปัญญา (Cognitive Process) ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น นักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องพยายามหาวิธีการเพื่อสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นภาพรวมภาพ ใหญ่ ให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และเมื่อพนักงานมีการรับรู้ที่ชัดเจนต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว จะนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นด้วย สนับสนุน ไม่ต่อต้าน หรือปฏิเสธในการให้ความร่วมมือ

ต่อกิจกรรมหรืองานโครงการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดขึ้นมา (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551 : 95-120)

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. การศึกษา คือ การมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำเนินชีวิตและเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 5 วิธี ดังนี้

1.1 การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูง ซึ่งได้แก่ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือระดับอุดมศึกษา และระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบและกำหนดเวลาเรียนที่ค่อนข้างแน่นอน เช่น โรงเรียน สถาบัน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย เป็นต้น

1.2 การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education) คือ การศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พลาดโอกาสจากการศึกษาในระบบ โดยเปิดโอกาสให้สมัครเข้าศึกษาโดยไม่จำกัดอายุ และจะมีความยืดหยุ่นในเรื่องของหลักสูตรและเวลาเรียน โดยผู้ศึกษาสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจและตามวันเวลาที่สะดวก หรือที่เรียกว่า การศึกษาแบบผู้ใหญ่

1.3 การศึกษาระยะสั้น (Short-term Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์ในอนาคตอันใกล้โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบ แต่จะมีหลักสูตรและกำหนดเวลาที่กระชับ ซึ่งจะมีเวลาดั้งแต่ 3 เดือน ถึง 1 ปี เช่น การศึกษาตามหลักสูตรภาษาอังกฤษกับสถาบันต่างประเทศ การศึกษาเพื่อขอประกาศนียบัตรวิชาชีพแบบเฉพาะทาง เป็นต้น

1.4 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาด้วยตัวเองเป็นหลัก โดยการศึกษาตามความสนใจของแต่ละบุคคลระหว่างการดำเนินชีวิต โดยไม่มีกฎระเบียบ และกำหนดที่แน่นอนของเรื่องราว เวลา สถานที่ และค่าใช้จ่าย ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

1.5 การศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) คือ การศึกษาตลอดทั้งชีวิตมนุษย์ โดยอากรวมทั้งการศึกษานอกระบบ การศึกษาระยะสั้น และการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาตลอดชีวิตจึงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

2. การฝึกอบรม คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการทำงาน ได้แก่

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟังแต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากและมีเวลาจำกัด ลักษณะของสถานที่ฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเหมือนกับห้องเรียนทั่วไปคือ ผู้บรรยายจะอยู่ด้านหน้า และผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนั่งแถวหน้ากระดาน หรืออาจเป็นแถวตอนลึก 2 แถวหรือมากกว่า และเว้นที่ว่างระหว่าง

แถว เพื่อให้ผู้บรรยายสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สะดวกขึ้น การจัดสถานที่ควรเว้นระยะระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยากรให้มีระยะห่างพอสมควร

2.2 การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรกับพนักงานใหม่ เช่น ประวัติขององค์กร รายชื่อผู้บริหาร รวมถึงโครงสร้างวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และวิธีการทำงานเบื้องต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เริ่มงานใหม่ได้เตรียมความพร้อมและปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น การจัดสถานที่จึงสามารถใช้แบบบรรยายโดยทั่วไปได้ และอาจนำชมสถานที่ทำงานเพื่อเพิ่มความเข้าใจ และความคุ้นเคยกับสถานที่ให้มากยิ่งขึ้น

2.3 การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการความปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน ประเด็นสำคัญ คือ จำเป็นต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดลองปฏิบัติจริงจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ สำหรับการจัดสถานที่ฝึกอบรมในลักษณะนี้ ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นการสาธิตได้อย่างชัดเจน โดยอาจจัดแบบเดียวกับการฝึกอบรมแบบบรรยายหรือแบบนั่งเป็นวงกลมหรือครึ่งวงกลม

2.4 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียวหรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การจัดสถานที่ในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจใช้แบบบรรยาย แต่ในกรณีที่ต้องการให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน การฝึกอบรมวิธีนี้จึงใช้ได้กับทั้งผู้เข้ารับการอบรมจำนวนน้อยและจำนวนมาก

2.5 การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก การฝึกอบรมวิธีนี้จะดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ควรเกิน 10 คน หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมาก ควรใช้วิธีแบ่งกลุ่มย่อยในการฝึกอบรม โดยจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลมหรือครึ่งวงกลมและหันหน้าเข้าหากัน

2.6 การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ (Analysis) และการสังเคราะห์ (Synthesis) ข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะหรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) พร้อมทั้งสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานเป็นทีมไปในขณะเดียวกัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงควรมีจำนวน 4 – 8 คน และจัดนั่งแบบวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน

2.7 การใช้กรณีศึกษา (Case Study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ SWOT คือ การหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) รวมถึงโอกาสพัฒนา (Opportunity) และปัญหาอุปสรรค (Threat) ของกรณีศึกษานั้นเมื่อนำไปเทียบเคียงกับคู่แข่ง (Benchmarking) และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์และบูรณาการ (Applied & Integration Thinking) จากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจใช้กรณีศึกษาเดียว และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาโดยปฏิบัติแบบเดียว ซึ่งจะจัดสถานที่แบบบรรยายหรือใช้การแบ่งกลุ่มย่อยแบบ 1 กลุ่มต่อ 1 กรณีศึกษา และแต่ละกลุ่มจะต้องส่งตัวแทนมานำเสนอหลังจากการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งการจัดสถานที่จะคล้ายกับการฝึกอบรมแบบระดมสมองและการอภิปราย

2.8 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ จึงเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (Skill) ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยจะเน้นการถ่ายทอดแบบ 1 ต่อ 1 เพื่อการปฏิบัติงานเชิงลึก หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตามหากจำเป็นต้องฝึกอบรมจำนวนมาก ควรมีสภาพขนาดใหญ่ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง

2.9 การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้บรรยายประกอบการ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ (Experience) ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ ซึ่งควรเลือกให้สอดคล้องกับประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเมื่อเสร็จสิ้นจากการศึกษาดูงานแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และนำเสนอวิธีการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของตนเองและการดำเนินงานขององค์กร

2.10 การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ (Health Training) องค์กรในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงานมากขึ้น โดยการจัดให้มีสถานที่ และเครื่องมืออุปกรณ์ออกกำลังกายสำหรับพนักงานโดยเฉพาะ แต่อาจยังไม่ได้สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมการออกกำลังกายอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้สูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ หรืออาจส่งผลเสียต่อสุขภาพของพนักงานได้ องค์กรจึงควรดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง นอกจากนี้อาจใช้การออกกำลังกาย หรือการเล่นกีฬา เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง

3. การสนับสนุน

3.1 การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกัน โดยมีกำหนดระยะเวลา การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาในภาระงานที่เฉพาะเจาะจง จนพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางดีขึ้น

การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีมากสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
วิธีนี้ การฝึกสอนควรใช้ผู้บังคับบัญชา 1 คน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คน หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน

3.2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีประสบการณ์
ในการทำงานมากกว่าคอยให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง
กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนกหรือฝ่ายเดียวกัน โดยจัดให้พี่เลี้ยง 1 คน
ต่อพนักงาน 1 คน หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน เพราะจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับพี่เลี้ยง
มากจนเกินไป ระบบพี่เลี้ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงาน
สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้มากขึ้น

3.3 การให้คำปรึกษา (Counselling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีประสบการณ์
ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์
เพื่อปรับปรุงพัฒนา และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้า
ขององค์กรในอนาคต โดยอาจเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร หรือที่ปรึกษาภายนอกองค์กรได้ตามความเหมาะสม
ซึ่งควรพิจารณาจากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เป็นหลัก โดยอาจจัดประชุมเพื่อขอรับ
คำปรึกษาและรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นครั้งคราวในกรณีการปรึกษาอย่างเป็นทางการ ส่วน
ในกรณีไม่เป็นทางการควรจัดให้มีที่ปรึกษา 1 คน ต่อผู้ขอรับคำปรึกษาไม่เกิน 3 คน เพื่อไม่ให้เป็น
ภาระกับที่ปรึกษามากจนเกินไป

3.4 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความ
รับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น
เนื่องจากมีความรู้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความ
เบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงาน
แทนกันได้เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น อย่างไรก็ตามก่อนการหมุนเวียนงานจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่าง
รัดกุมหรือฝึกสอนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานนั้นเป็นอย่างดี เพราะหากผิดพลาดอาจส่งผล
กระทบต่อความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน รวมถึงส่งผลเสียหายต่อองค์กร สำหรับข้อควร
ระวัง คือ ไม่ควรหมุนเวียนให้กับพนักงานในภาระงานใหม่ที่แตกต่างกับงานเดิมมากจนเกินไป เพราะจะทำให้
ยากต่อการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะส่งผลให้การทำงานไม่มีคุณภาพและพนักงานยังจะเกิดความเบื่อหน่าย
อีกด้วย (โชติชวล พุทธิกาญจน์, 2559 : 26 – 36)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนมากมาย
โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผน (Planning) ผู้บริหารงานทรัพยากร
มนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล สามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่
เกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทิศทางดำเนินงานและความต้องการด้านบุคลากรของ
องค์กร เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP) ได้อย่าง
รอบคอบ รัดกุม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้

ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรจนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม ทำให้เราเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ 1. กระบวนการการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ไขเฉพาะหน้าเท่านั้น 2. การคาดการณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคต ถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์กร หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจถึงสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กร ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำความรู้และความเข้าใจนั้นมาประกอบวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อให้สามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 3. วิธีปฏิบัติเมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แก่แต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม การดำรงรักษา จนถึงการเกษียณอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม 4. องค์กรและบุคลากร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการมาร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสถานะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

1. ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.1 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สังคมมนุษย์จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาในอัตราที่แตกต่างกันไป ซึ่งเราสามารถยกตัวอย่างได้จากในอดีตที่มนุษย์เข้ามารวมกลุ่มกันตามลักษณะเครือญาติและตั้งถิ่นฐานตามพื้นที่ราบลุ่มริมฝั่งแม่น้ำ เริ่มทำการเกษตรกรรมโดยการทำการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ไว้เป็นอาหาร สังคมมนุษย์ในสมัยนั้นยังมีความสัมพันธ์ที่ไม่สลับซับซ้อน มีการผลิตข้าวของเครื่องใช้ขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในครัวเรือน ในสมัยนี้การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นจะอยู่ในอัตราที่ช้ามาก มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป มนุษย์ส่วนใหญ่ในสังคมสามารถปรับตัวตามได้ทัน

โดยแทบจะไม่สำนึกถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จนกระทั่งต่อมาเมื่อชุมชนเจริญขึ้น สังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ต้องมีการจัดระเบียบทางสังคม ตลอดจนวางรูปแบบการปกครอง จัดระบบความสัมพันธ์ทางสังคม และแบ่งแยกหน้าที่ของบุคคล ในสังคมออกตามความเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตเครื่องใช้เพื่อใช้ในครัวเรือนเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตเพื่อการใช้งานอย่างเดียวน เป็นการผลิตสิ่งของที่ตนมีความถนัดเพื่อแลกเปลี่ยนกับเครื่องอุปโภคและบริโภคที่จำเป็นอื่น ๆ ซึ่งในระยะเวลาต่อมาได้พัฒนามาเป็นการผลิตเพื่อการค้าโดยใช้เงินเป็นสื่อกลาง ในการแลกเปลี่ยน ในช่วงเวลานี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมจะมีอัตราที่เร็วขึ้นกว่าอดีต แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่มนุษย์ส่วนใหญ่สามารถปรับตัวได้ทัน ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางสังคม มีอัตราที่รวดเร็วกว่าอดีตมาก เนื่องจากผลกระทบมาจากวิทยาการ (Technology) ที่ก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นระบบสื่อสารโทรคมนาคม ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีชีวภาพ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วมก จนในบางครั้งบุคคลไม่สามารถที่จะปรับตัวได้ทัน ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “การตระหนกถึงอนาคต (Future Shock)” ขึ้น ส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด ความสับสน ความกระวนกระวายใจ และเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกับกิจกรรมทางสังคมอื่นที่การเปลี่ยนแปลงในอดีตมีอัตราที่ไม่ยาก ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างไม่มีปัญหามากนัก จึงไม่จำเป็นที่จะต้องนำหลักวิชาการชั้นสูงมาประยุกต์ใช้ให้การดำเนินงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพ แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่องานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ดังจะเห็นได้จากกระแสแรงงานที่มีการศึกษาชั้นสูง ความต้องการเงินเดือนและความรับผิดชอบในหน้าที่มากขึ้น ซึ่งแตกต่างไปจากกระแสแรงงานในอดีตที่ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ นอกจากนี้บุคลากรในหลายองค์กรยังมีค่านิยมและทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไปโดยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้นเมื่อเทียบกับแรงงานในอดีตที่นิยมทำงานกับองค์กรในลักษณะที่เป็นการจ้างงานตลอดชีพ (Life-Long Employment) หรือการเข้ามาของแรงงานต่างชาติในระดับต่าง ๆ ที่พร้อมจะปฏิบัติงานในคุณภาพที่ใกล้เคียงกับบุคลากรที่เป็นชนชาตินั้น ๆ แต่ยินดีรับค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ตลอดจนแรงงานต่างชาติที่มีทักษะเฉพาะเข้ามาปฏิบัติงานในบางประเภท เป็นต้น ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องจัดทำแผนบุคลากรขึ้น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์

1.2 เพื่อให้้องค์การมีความพร้อม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะมีผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลมาจากสภาวะการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาการที่เปลี่ยนแปลง ต่างก็มีผลต่อการดำเนินการขององค์กรด้วยกันทั้งสิ้น ตั้งแต่การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด การเงิน จนถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่แต่ละองค์กรจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ประกอบการทำแผนสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นนับเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนบุคลากรเพื่อรองรับต่อผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็น

การเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่องท่ามกลางกระแสการพลวัตของสังคม นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรแล้ว การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรยังส่งผลถึงรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน เช่น การที่องค์กรเจริญเติบโตขึ้น ย่อมส่งผลถึงความต้องการบุคลากรในสาขาต่าง ๆ เพื่อที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ถ้าองค์กรไม่ได้มีการวางแผนบุคลากรบุคลากรไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์กรย่อมจะได้รับผลกระทบถึงการขาดแคลนบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงถึงผลิตภาพ (Productivity) การแก้ปัญหาและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร จึงนับเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำการวางแผนบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมขององค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในอนาคต

1.3 เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จึงนับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในระดับเฉพาะและระดับองค์กรขึ้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

1.4 เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมที่ผลักดันให้องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เช่น ความก้าวหน้าของวิทยาการคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้ภาคธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถทำงานกับเครื่องคอมพิวเตอร์ได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีโครงการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากรไม่เพียงแต่เป็นการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นการเตรียมความพร้อม ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดวางแนวทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจและการจัดการ การบำรุงรักษาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2. กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกๆ ที่ผู้จัดการต้องปฏิบัติในการบริหารงาน เนื่องจากว่าการวางแผนจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องกระทำจนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ดังที่มีผู้กล่าวว่า “แผนการที่ดีเปรียบเสมือนแผนที่ที่บ่งบอกรายละเอียด” โดยในแผนที่ฉบับนี้จะมีข้อมูลต่าง ๆ พร้อมทั้งมีการกำหนดเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์สำคัญประกอบการเดินทาง เพื่อให้บุคลากรสามารถเดินทางถึงจุดหมายได้อย่างสะดวก

ปลอดภัย มีอุปสรรคน้อยที่สุด เนื่องจากผู้วางแผนได้มีการเตรียมการต่าง ๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นเอาไว้ล่วงหน้า หรือกรณีมีปรากฏการณ์ที่มีได้คาดฝันเกิดขึ้น องค์กรก็สามารถที่จะปรับแผนการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วกว่าการที่มีได้มีการเตรียมการอะไรล่วงหน้า ปกติผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ และตัดสินใจ เพื่อที่จะตอบคำถามต่อไปนี้ 1. จะทำอะไร (What to do?) การวางแผนเป็นการวางแผนทางปฏิบัติสำหรับอนาคต ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่วางแผนจะต้องทำการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไรโดยพิจารณาว่าเป้าหมายนั้นมีความสอดคล้องกับภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เนื่องจากแผนงานจะต้องสนับสนุนต่อการบรรลุความต้องการสูงสุดขององค์กร 2. จะทำอย่างไร (How to do?) นอกจากการกำหนดว่าจะทำอะไรแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนจะต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติว่าต้องการจะทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการมากที่สุด 3. จะให้ใครทำ (Who will do?) การเลือกสรรบุคลากรนับว่าเป็นเรื่องสำคัญเพราะการใช้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน จะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นตามแผนที่กำหนด โดยผู้วางแผนต้องตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงานเพื่อมาปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ 4. จะทำเมื่อไร (When to do?) เนื่องจากระยะเวลาจะเป็นตัวกำหนดและควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้น นอกจากการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร พร้อมทั้งทำการตัดสินใจเลือกแนวทางและบุคลากรที่จะปฏิบัติตามแล้ว ผู้วางแผนจะต้องกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานรวมว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อใดและกิจกรรมใดสมควรจะกระทำเมื่อใด โดยมีระยะเวลาเท่าใด พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาที่แต่ละกิจกรรมควรเสร็จสิ้นลง

การวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญมากต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ปกติการวางแผนบุคลากรนั้นจะมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับการวางแผนงานอื่นไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิตที่มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่งต้องดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) เป็นขั้นตอนแรกในการวางแผน โดยที่ผู้วางแผนจะต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ที่สำคัญ และมีผลต่อการวางแผนตามลำดับ ดังต่อไปนี้ 1. ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้วางแผนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรว่ามีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง มีลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างไร เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตของการวางแผน 2. วิเคราะห์สถานการณ์ ผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร เพื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ และทำการวางแผนแนวทางสำหรับการดำเนินการในอนาคต 3. กำหนดเป้าหมายของแผนงานผู้วางแผนสามารถที่จะกำหนดเป้าหมายของแผนงานว่าต้องการที่จะทำอะไรในอนาคต โดยเป้าหมายของแผนควรจะต้องมีความชัดเจนพอที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานในขั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4. พิจารณาความสอดคล้องผู้วางแผนจะต้องพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับเป้าหมายของแผนงาน

ว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด ถ้าเป้าหมายและวัตถุประสงค์มีความขัดแย้งกัน จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานในอนาคต 5. พิจารณาความเป็นไปได้ ผู้วางแผนจะทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานที่จะต้องทำ เพื่อทำการศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งพยายามใช้ข้อมูลที่มีอยู่คาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนงานอย่างคร่าว ๆ

2. ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) ขั้นตอนนี้ผู้วางแผนจะทำการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติขึ้นอย่างชัดเจน ปกติการสร้างแผนจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1. กำหนดทางเลือก จากข้อมูลที่มีในขั้นตอนแรก ผู้วางแผนจะต้องทำการประมวลผลเพื่อกำหนดทางเลือกปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยผู้วางแผนต้องพยายามสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด เพื่อที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจให้ได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด 2. เลือกทางเลือกที่เหมาะสม เมื่อได้ทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติแล้ว ผู้วางแผนจะต้องทำการพิจารณาถึงข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของแต่ละทางเลือก เพื่อทำการตัดสินใจคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมมาใช้เป็นแนวทางหลักในการจัดทำแผนการปฏิบัติต่อไป 3. กำหนดแผน ผู้วางแผนจะต้องทำการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระยะเวลาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาเขียนเป็นแผนการให้ชัดเจน เพื่อให้แผนการมีความรอบคอบและชัดเจนต่อการปฏิบัติ

3. ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) จะเป็นขั้นตอนการนำแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นไปทำการปฏิบัติ สำหรับแผนบุคลากรก็เช่นกัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำแผนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร แผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร แผนการแต่งตั้งและโยกย้ายตำแหน่งที่ถูกกำหนดขึ้นไปดำเนินการประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1. การกำหนดบุคลากร ถึงแม้สังคมโลกจะก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทรัพยากรมนุษย์ก็ยังถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการทำให้งานทุกประเภทประสบความสำเร็จ ดังนั้นนักวางแผนต้องกำหนดบุคลากรที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์ 2. การจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากองค์กรมีทรัพยากรที่จำกัด ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้องสามารถกำหนดและจัดสรรการใช้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 3. การสร้างความเข้าใจ ผู้วางแผนจะต้องมีหน้าที่สำคัญในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม 4. การควบคุม นอกจากแผนงานที่วางไว้รอบคอบและชัดเจนแล้ว การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการควบคุมและติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการที่วางไว้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) ผู้ควบคุมแผนจะต้องมีการประเมินผลว่าแผนการสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้วางแผนหรือไม่ อย่างไร หรือมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยมีผลกระทบต่อแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร โดยผลลัพธ์จากการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สำหรับการปรับปรุงแผนการหรือการวางแผน

ครั้งต่อไป โดยขั้นตอนนี้จะมียละเอียดที่ผู้เกี่ยวข้องสมควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ 1. เปรียบเทียบผู้ควบคุมแผน จะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงาน แล้วทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนงานที่ได้วางไว้ ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ปัญหา และการปรับปรุงแผนงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 2. วิเคราะห์ปัญหา ผู้ควบคุมแผนจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมและการเปรียบเทียบมาประกอบในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ เพื่อกำหนดปัญหา และพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริง 3. เสนอความคิด ผู้ควบคุมแผนจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลมาใช้ในการเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้แผนงานมีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในสถานการณ์จริง (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2545 : 66-80)

ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ

กองทัพอากาศได้ประกาศค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (RTAF Core Values) เมื่อ 8 สิงหาคม 2554 โดยกำหนดขึ้นจากคำปฏิญาณตนต่อธงชัยเฉลิมพลที่ทหารทุกคนได้กล่าวไว้ นับตั้งแต่เริ่มต้นของการเข้ารับราชการทหารและได้ยึดถือเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติตน ตราบจนกระทั่งวาระสุดท้ายของการรับราชการ หรือแม้กระทั่งวาระสุดท้ายแห่งการดำรงชีวิต ดังนั้นค่านิยมหลักของกองทัพอากาศจึงเป็นแนวทางให้กำลังพลของกองทัพอากาศได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน อันเป็นเอกลักษณ์ของกองทัพอากาศไทย เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกในความเป็นทหารอากาศ (Air-minded) โดยกำหนดค่านิยมหลักของกองทัพอากาศไว้ 3 ประการ ใช้คำย่อว่า “AIR” ให้กำลังพลกองทัพอากาศถือปฏิบัติ ดังนี้

1. Airmanship (ความเป็นทหารอากาศ) หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นทหารอากาศ ที่มีระเบียบวินัย รู้หลักการ ขั้นตอน และมีทักษะในการปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมืออาชีพ มีความตระหนักรู้ในตนเอง สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมภายใต้ความเสี่ยงในทุกสถานการณ์และความสามารถทำงานเป็นทีมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

2. Integrity and Allegiance (ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี) หมายถึง มีความยึดมั่นในระบบเกียรติศักดิ์ มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ กล่าวกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อตรง ดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ พร้อมเปิดใจรับความคิดเห็นของผู้อื่น

3. Responsibility (ความรับผิดชอบ) หมายถึง ความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (กองทัพอากาศ, ประกาศ, 2554)

สมรรถนะของกำลังพลกองทัพอากาศ

สมรรถนะของกำลังพลกองทัพอากาศ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของกำลังพลในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยสามารถสร้างผลงานหรือเกิดผลการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กองทัพอากาศกำหนดหรือกว่าที่กำหนด อาจกล่าวในมุมมองย้อนกลับได้ว่า เป็นพฤติกรรม การปฏิบัติภายใต้การมีความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่นหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

สมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศเป็นสมรรถนะของกำลังพลทุกคนในองค์กรหรือในกองทัพอากาศที่กองทัพคาดหวังว่า ต้องการให้กำลังพลทุกคนในกองทัพปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกันเพื่อการปฏิบัติภารกิจและขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมีความโดดเด่นในการกำหนดสมรรถนะหลักจากเป้าหมายที่ต้องการกำลังพลศักยภาพสูงหรือกำลังพลศักยภาพต่ำ (World Class People) เพื่อรองรับวิสัยทัศน์กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Force in ASEAN) และพร้อมขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Royal Thai Air Force) ในอนาคต ซึ่งสมรรถนะหลักกำลังพลกองทัพอากาศเป็นสมรรถนะที่เน้นความพร้อมและความสามารถในการปฏิบัติงานตามพันธกิจกองทัพอากาศได้อย่างโดดเด่นและมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์โดยที่สำคัญเป็นไปตามความต้องการเสริมสร้างกำลังพลตามหลักการบริหารเชิงระบบ (Systematic Management) และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ด้วยการสร้างความพร้อมกำลังพลก่อนเริ่มดำเนินการ ถือเป็นปัจจัยนำเข้าหรือจุดเริ่มต้น ส่วนในกระบวนการเน้นความสามารถในการทำงานเป็นทีมอย่างมีเป้าหมาย เพราะการปฏิบัติภารกิจกองทัพอากาศมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานที่มีลักษณะเครือข่ายซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ระยะที่ 2 ปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Air Force) และส่วนปัจจัยนำออกหรือผลผลิตและผลลัพธ์จะเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ต้องการอาศัยการติดตามงานอย่างต่อเนื่องจนบรรลุผลนอกจากนี้ ยังมีจุดเด่นสำคัญที่เป็นหัวใจของสมรรถนะหลักนี้ คือ การไม่หยุดนิ่ง ด้วยการไม่ใช้คำนิ่งถึงแค่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการพัฒนาภารกิจหรืองานที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม นั่นคือ กำลังพลต้องคิดเป็น คิดอย่างสร้างสรรค์ และต้องนำความคิดเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผลตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นการสร้างความยั่งยืน (Sustainable) ในการเติบโตและขับเคลื่อนกองทัพอากาศ ให้สามารถรองรับพันธกิจได้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถที่บุคคลทุกคนในองค์กรพึงมีเพื่อดำเนินกิจการนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปฏิบัติหรือการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดพฤติกรรมในลักษณะเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นความสามารถที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเป็นสมรรถนะของทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งจะไปสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความสามารถหลักขององค์กร 2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถที่บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีตามระดับชั้นยศที่ถือครองอยู่เพื่อให้การทำงานเกิดผลสำเร็จ

และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร โดยเป็นความสามารถที่มีได้ ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role - Based) ของบุคคล ซึ่งจะแตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารและงานที่รับผิดชอบ

3. สมรรถนะหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถตามบทบาทหน้าที่ที่บุคคล ในแต่ละสายวิทยาการจำเป็นต้องปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญ โดยจะแตกต่างกันตามประเภทสายอาชีพ ซึ่งจะบ่งบอกได้ถึงความเป็นมืออาชีพ (Professional) เฉพาะสายวิทยาการตามความเหมาะสม ในบริบทของวิชาชีพเฉพาะของตนเอง

4. สมรรถนะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Driven Competency) หมายถึง ความสามารถที่บุคคลศักยภาพสูงหรือคนเก่ง (Talent) สามารถปฏิบัติงาน เชิงรุกได้ในทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถปรับกระบวนการทำงานและปรับเปลี่ยนวิธีการ ทำงานเพื่อรองรับการปฏิบัติงานหลายประเภท ในช่วงเวลาเดียวกันและอยู่ภายใต้สภาวะกดดันต่าง ๆ ทั้งทรัพยากร ระยะเวลา หรืองบประมาณที่จำกัด แต่ยังคงเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างมีคุณภาพ และเกิดความคุ้มค่า ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศ ได้นำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. มาปรับใช้ในกองทัพอากาศ โดยกำหนดเป็นกำลังพลผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ซึ่งกำลังพลที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ของกองทัพอากาศนี้ เป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมกำลังพลคุณภาพในการเข้าสู่ประชาคม อาเซียนและรองรับวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ รวมทั้ง เป็นกำลังพลสำคัญที่มีส่วนสำคัญในการ ขับเคลื่อนกองทัพอากาศไปสู่การเป็นกองทัพอากาศที่มีศักยภาพสูง (High Performance RTAF) อย่างสมบูรณ์ แบบในอนาคต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ชัยวัฒน์ แจ่มดวง (2555 : 68-69) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตประกอบด้วย 1. จัดให้มีการระดมความคิดเพื่อค้นหาภาพฉายหรือฉากทัศน์ อนาคตในช่วง 20 ปีข้างหน้า โดยบุคลากรผู้มีประสบการณ์ความรู้มีจินตนาการสร้างสรรค์ จากทุกสายวิทยาการและผู้สนใจในกองทัพ และใช้ความรู้ด้าน “อนาคตศึกษา” และผู้เชี่ยวชาญ จากภายนอกกองทัพให้คำแนะนำ เช่น กำหนดขีดความสามารถของกำลังทางอากาศในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์กองทัพ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนากำลังพล การกำหนด นโยบาย รวมถึงการวางแผน จัดทำโครงการพัฒนาและป้องกันต่าง ๆ 2. ใช้อ็องค์ประกอบหลักของ บุคคลเพื่อการพัฒนากำลังพล Head Hand Heart Physical (H3P) ที่ได้จากผลการวิจัยนี้มาเป็น มาตรฐานในการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกำลังพลทุกสายวิทยาการ และบุคลากรที่ปฏิบัติ หน้าที่สำคัญเพื่อให้เกิดเป็นเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลที่ครอบคลุมทั้งกองทัพ รวมถึงกำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จหลักสูตร 3. นำกรอบแนวคิดการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา กำลังพลที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการดำเนินการพัฒนากำลังพลทุกส่วนของกองทัพ 4. ปรับปรุงระบบ

การศึกษาของกองทัพอากาศให้สอดคล้องกับโครงสร้างกองทัพอากาศในปัจจุบัน 5. จัดทำคู่มือการพัฒนาหลักสูตรของกองทัพอากาศให้ทันสมัย มีมาตรฐาน มีคำแนะนำที่ชัดเจนใช้งานง่าย มีวิธีการกำหนดเป้าหมายผลผลิตของหลักสูตรที่ชัดเจน สอดคล้องและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงของกองทัพในอนาคต 6. พัฒนาหลักสูตรตามคู่มือการพัฒนาหลักสูตรของกองทัพอากาศที่จัดทำขึ้นใหม่เพื่อให้ผู้สำเร็จแต่ละหลักสูตรมีคุณลักษณะตรงตามที่กองทัพต้องการ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้มากยิ่งขึ้น โดยสถานศึกษา สายวิทยากร และหน่วยรับผิดชอบหลักสูตรการฝึกและหลักสูตรการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ 7. จัดให้มีการติดตามประเมินผลขีดสมรรถนะของกำลังพลโดยใช้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกองกำลังพลตามสายวิทยากร มาเป็นหัวข้อในการวัดผลเพื่อให้เกิดการพัฒนากำลังพลที่ตอบสนองศักยภาพและขีดสมรรถนะในการทำงาน และการช่วยแก้ไขคุณลักษณะที่บกพร่องของกำลังพลบางกลุ่ม 8. บรรจุวิชา “อนาคตศึกษา” ในหลักสูตรของโรงเรียนหลักชั้นปลายเพื่อเปิดโลกทัศน์ให้กำลังพลในแต่ละช่วงระดับได้มองเห็นอนาคตใน 10 ปีข้างหน้าไปในทางเดียวกัน รวมถึงการเก็บรักษาและพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ที่ได้ไว้กับส่วนการศึกษา 9. พัฒนากำลังพลให้ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ด้วยการปลูกฝังสัจจะ 3 ข้อคือ 1. ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด 2. ไม่ทุจริตในงานราชการตลอดชีวิต 3. ไม่สูบ ไม่เสพ ไม่ขาย และไม่ยุยงส่งเสริมให้ผู้อื่นสูบ เสพ ยาเสพติดตลอดชีวิต ซึ่งสามารถช่วยแก้ไขปัญหาความมั่นคงภายในประเทศ ได้แก่ ปัญหาการแตกแยกความสามัคคีในสังคม ปัญหายาเสพติด และปัญหาการโกงกิน ทุจริตคอร์รัปชัน

ไพบุลย์ โภมลทัต (2555 : 1) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับพฤติกรรมของกำลังพลก่อนที่จะผ่านการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงโดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านความจงรักภักดี (Loyalty) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ด้านความกล้าหาญ (Courage) ด้านความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วในภาพรวมก็อยู่ในระดับสูงและเมื่อนำผลการวิจัยมาเรียกลำดับในแต่ละด้านก็ยังคงเหมือนเดิม ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมในการฝึกอบรมกำลังพลเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ได้ผลสูงในด้านความจงรักภักดี ด้านการทำงานเป็นทีม แต่ด้านความกล้าหาญ และด้านความเป็นทหารอาชีพอยู่ในระดับรองลงมา ซึ่งหากพิจารณาในพฤติกรรมแล้ว พฤติกรรมความเป็นทหารอาชีพ จะเป็นตัวหลักในการที่จะทำให้กำลังพลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน ตามการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 2. ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ได้รับจากผู้ประเมินนั้น ยังอยากให้มีการพัฒนาปรับปรุงการฝึกอบรมของกำลังพลให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น และมีการเชื่อมโยงถึงระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วยการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) สำหรับการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการนั้นได้มีการนำค่านิยมหลักมาบรรจุไว้ในสมรรถนะหลักเรียบร้อยแล้ว เมื่อนำผลการประเมินที่ได้เป็นรายบุคคลมาจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคลก็จะทำให้

กองบัญชาการกองทัพไทย มีระบบการบริหารผลการดำเนินงานที่สมบูรณ์อันจะทำให้ได้กำลังพลที่มีประสิทธิภาพเป็นทุนมนุษย์กองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

สุนิสา ช่อแก้ว (2557 : 33-34) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงาน : มุมมองของภาครัฐต่อระบบพนักงานราชการ ผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังอันดับแรก คือ การคาดหวังให้พนักงานราชการมีความรับผิดชอบซึ่งถือเป็นคุณสมบัติส่วนบุคคล อันดับรองลงมา คือ มีทักษะการทำงานเป็นทีมและทักษะการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งถือว่ามีความเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงปัญหาของความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความคาดหวังที่มีต่อทักษะพื้นฐานในการทำงานและทักษะการคิดรวบยอดของพนักงานราชการนอกจากนี้ผลการศึกษา ยังพบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การมีผลเชิงบวกต่อความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานราชการ แต่เมื่อรวมปัจจัยควบคุม (จำนวนอัตรากำลังคนทั้งหมด จำนวนพนักงานราชการ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ของพนักงานราชการ) พบว่าการพัฒนาองค์การที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานให้พนักงานราชการได้มากกว่าการฝึกอบรม ขณะที่การพัฒนาสายอาชีพไม่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการถือเป็นข้อค้นพบใหม่ที่ต่อยอดแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสามารถในการปฏิบัติงาน

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560 : 1) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จะเป็นสำคัญสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำประกอบด้วย การตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การวางแผน การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร 2. คุณลักษณะภาวะผู้นำประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอกบุคคผล การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ และ 3. ทักษะของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความคิดรวบยอด มนุษยสัมพันธ์ เทคนิควิธีการสอน และความรู้ความเข้าใจซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตและสังคมของมนุษย์ ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Asset) ขององค์กรสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไป

ธาดา เคี่ยมทองคำ (2560 – 2561) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศเพื่อรองรับเทคโนโลยีอวกาศ ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะของกำลังพลกองทัพอากาศในกิจการอวกาศสามารถแบ่งได้ 2 คุณลักษณะ ได้แก่ 1. คุณลักษณะทั่วไป ประกอบด้วย การมีความเข้าใจและรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล การมีความรอบรู้นโยบายของหน่วยเป็นอย่างดี การมีทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมีทักษะในการวิเคราะห์และติดตามงาน การมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการกำกับดูแล การมีทักษะในการใช้ภาษา การมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ การมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ การมีทักษะในการวางแผนและนำแผนไปปฏิบัติจริงในเวลาที่กำหนด ความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยี ความรับผิดชอบความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสามารถในการทำงานเป็นอยู่อย่างเดียว การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย การปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ละเอียดรอบคอบทุ่มเท เสียสละ กระตือรือร้น มีความไม่เห็นแก่ตัว สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และบุคคล การมีความตระหนักรู้สถานการณ์และการตัดสินใจตลกลงใจความเป็นทหารอวกาศ ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี

การมีจิตสำนึก การรักษาความลับและความปลอดภัยความภักดีต่อองค์กร 2. คุณลักษณะเฉพาะ ประกอบด้วย การมีความรู้ด้านไฟฟ้า/โทรคมนาคม/สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ การมีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านอวกาศ ด้านเทคโนโลยีอวกาศ ด้านดาราศาสตร์ ด้านวิศวกรรมอากาศยาน ด้านวิศวกรรมเครื่องกล ด้านวัสดุศาสตร์ การมีความรู้ความเข้าใจในระบบกิจการอวกาศ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานกับกิจการอวกาศ การมีทักษะในการแปลความภาพความสามารถในการรับข้อมูล วิเคราะห์ ประมวลผล ข้อมูลดิจิทัลและการวิเคราะห์แบบสามมิติ ความสามารถในการคิดออกแบบนอกรอบ 2. แนวทางการพัฒนา กำลังพลกองทัพอากาศในกิจการอวกาศ ประกอบด้วย 3 ด้านคือ 1. ด้านการสร้างเสริมขีดความสามารถ 2. ด้านการเสริมขีดความสามารถ 3. ด้านการสานต่อการพัฒนา จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1. กองทัพอากาศควรสรรหากำลังพลเพิ่มเติม โดยเฉพาะกำลังพลที่มีความรู้และสมรรถนะในสาขาที่เกี่ยวข้องกับกิจการอวกาศ 2. กองทัพอากาศควรให้โรงเรียนนายเรืออากาศฯ บรรจุหลักสูตรและปรับสาขาทุนการศึกษาของนักเรียนนายเรืออากาศที่ไปศึกษา ณ ต่างประเทศโดยให้มีสาขาเกี่ยวข้องกับกิจการอวกาศ 3. กองทัพอากาศควรมีแผนความต้องการกำลังพลด้านกิจการอวกาศ ที่สามารถผลิตได้เองจากสาขาที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนนายเรืออากาศฯ และโรงเรียนจ่าอากาศ 4. กองทัพอากาศควรจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางเพื่อบูรณาการองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการปฏิบัติการให้มีความเชื่อมโยงกับการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง

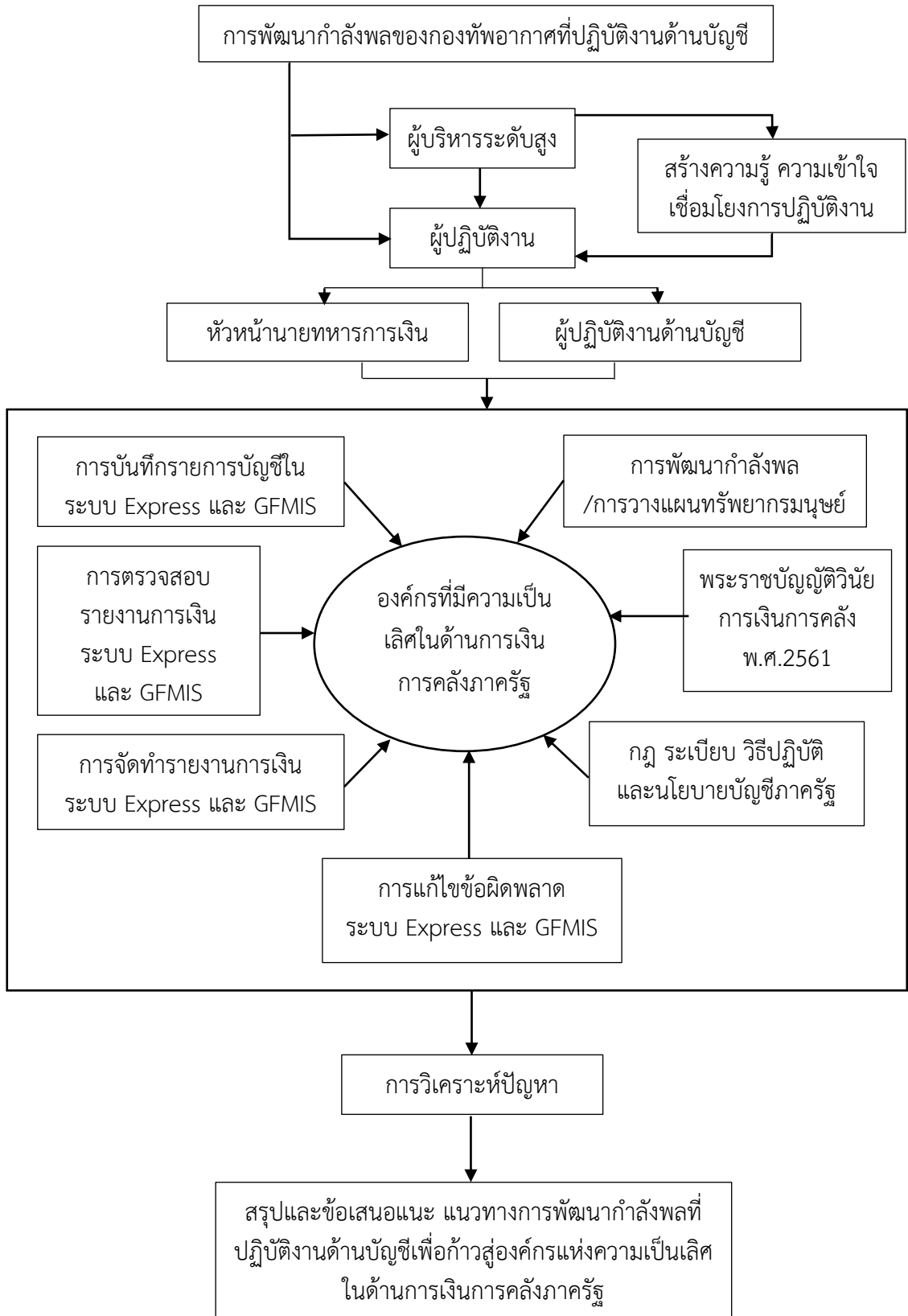
2. งานวิจัยต่างประเทศ

Qin and Mu (2012 : 97) ได้ศึกษาเรื่อง การวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของความไม่เป็นเอกพันธ์ของงานกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อความไม่เป็นเอกพันธ์ ซึ่งมีผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่เป็นเอกพันธ์ และการพัฒนาด้านการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพการพัฒนาองค์กร การพัฒนาด้านการจัดการ ผลกระทบที่เกิดจากความไม่เป็นเอกพันธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาครั้งนี้ได้เปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบพหุคูณ พบว่าความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญกับพนักงานที่มีความแตกต่างกันของตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบในงาน ลักษณะองค์กร ขนาดองค์กรและอุตสาหกรรม

Okoye and Ezeji-for (2013 : 250) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลผลิตขององค์กร (พีวีซี) ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรใด ๆ ตั้งแต่องค์กรธุรกิจขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีว่าไม่มีธุรกิจใดสามารถดำรงอยู่ได้โดยปราศจากมนุษย์ที่มีชีวิตและเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการมีส่วนร่วมของผู้คนในการทำงานเพื่อให้บรรลุยอดขายและผลกำไร ผลการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยอีกประการหนึ่ง คือ วิธีการฝึกอบรมและการพัฒนามีปัญหาเนื่องจากบริษัทขาดเงินทุน ผู้วิจัยจึงแนะนำให้องค์กรควรปลูกฝังนิสัยในการเข้าร่วมการสัมมนาและการประชุม ในช่วงเวลาหนึ่ง บริษัทควรทำการประเมินความพยายามของนายจ้าง ในการค้นหาว่าพวกเขาจะสนับสนุนอย่างไร เพื่อความสำเร็จสู่เป้าหมายขององค์กร และวุฒิการศึกษาจะต้องเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการสรรหา การคัดเลือก และการจัดตำแหน่งของคนงาน

Soni and Saluja (2013 : 63) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์แต่สหกรณ์ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร การออกแบบขององค์กรส่วนใหญ่ของสหกรณ์ไม่สอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้าของสหกรณ์มักเป็นสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งซึ่งไม่จำเป็นต้องมีอาชีพ สหกรณ์จะต้องมีการพัฒนานโยบายด้านบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยมีการวางแผนและการประเมินบุคลากรที่ครอบคลุมเหมาะสม ซึ่งจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบรรทัดฐานบุคลากรทางวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ควรมีนโยบายให้ความสำคัญกับการพัฒนาสำหรับการจัดการในทุกพื้นที่การทำงานที่สำคัญ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการ เช่น การสรรหาบุคลากร ตำแหน่งงาน การฝึกอบรม การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การดูแลด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ ซึ่งไม่พบหลักฐานของการสรรหาบุคลากรของสหกรณ์ในหลายรัฐตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นจำเป็นต้องศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ บทความนี้พยายามที่จะวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การออกแบบการวิจัย (การวิเคราะห์ตามทฤษฎี) เป็นการติดตามการศึกษาในปัจจุบัน ผลการวิจัยเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ไม่มีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

การพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ในด้านการเงินการคลังภาครัฐ ได้ถูกจัดเป็นยุทธศาสตร์และนโยบายตั้งแต่ระดับชาติ กระทรวง กรม และกองทัพอากาศ ซึ่งมองประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพคน การปรับสมดุล และพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยตามเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการทหารอากาศ กองทัพอากาศ ดำเนินการพัฒนาตามทิศทางยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาในทุกมิติ อย่างสมดุล ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด การพัฒนาดังกล่าว แสดงให้เห็นผลสำเร็จของเป็นรูปธรรมของการเพิ่มศักยภาพ กระบวนการปฏิบัติงานและสมรรถนะของกำลังพล และตามนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ด้านนโยบายทั่วไป ข้อ 8 ด้านการงบประมาณ การเงิน และการตรวจสอบภายใน ข้อ 8.5 พัฒนากำลังพลกระบวนการทำงานและระบบสารสนเทศด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการตรวจสอบภายในของกองทัพอากาศ ให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแผนพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล ข้อ 8.6 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการเงิน การบัญชี ของกองทัพอากาศให้มี ประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ข้อ 8.7 พัฒนาบุคลากรและการทำงานด้านการเงินและการบัญชีของกองทัพอากาศ ให้ก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการเงินการ คลังภาครัฐ ตามประกาศกรมบัญชีกลาง เรื่องหลักเกณฑ์รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหาร จัดการด้านการเงินการคลังประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ด้วยกรมบัญชีกลางได้จัดให้มีการมอบ รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังขึ้น ซึ่งรางวัลดังกล่าวมี เจตจำนงเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังในภาพรวมของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ โดยยกย่องเชิดชูหน่วยงานที่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็น ขวัญและกำลังใจให้กับหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการภายใน (ด้านการเงินการคลัง) ซึ่งรางวัลองค์กร ที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง ประเมินส่วนราชการใน 5 มิติ ได้แก่ มิติ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มิติด้านการเบิกจ่าย มิติด้านการบัญชีภาครัฐ มิติด้านการตรวจสอบภายในภาครัฐ มิติด้านความรับผิดชอบทางละเมิด ซึ่งกองทัพอากาศเข้าร่วม 4 มิติ คือ มิติด้านจัดซื้อจัดจ้าง มิติด้านเบิกจ่าย มิติด้านบัญชี และมิติด้านการตรวจสอบภายใน โดยกรมการเงินทหารอากาศได้เข้าร่วมรับการ ประเมินในมิติด้านการบัญชี

การพัฒนากำลังพลจำเป็นต้องอาศัยแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดของแนดเลอร์ (Nadler) กิลลีย์, เอ็กแลนด์ และเมย์คูนิช (Gilley, Egglan and Maycunich) ดีลาฮาเย (Delahaye) สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ทฤษฎีระบบ (System Theory) และทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยการศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน ทั้งนี้กองทัพอากาศได้คาดหวังว่าต้องการให้กำลังพลทุกคนในกองทัพ ได้ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน เพื่อปฏิบัติภารกิจและขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อม ๆ กัน จึงได้กำหนดสมรรถนะ กำลังพลของกองทัพอากาศเป็นสมรรถนะของกำลังพลทุกคนในองค์กร ได้แก่ 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) 3. สมรรถนะหน้าที่ (Functional Competency) และ 4. สมรรถนะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Driven Competency)

บทที่ 3

การปฏิบัติงานด้านบัญชี และองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ในด้านการเงินการคลังภาครัฐ

การปฏิบัติงานด้านบัญชี

การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของส่วนราชการในปัจจุบันดำเนินการผ่านระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMIS) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ส่วนราชการให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาดำเนินการ ระบบ GFMIS ที่ให้ส่วนราชการใช้ในการปฏิบัติงานประกอบด้วยระบบงานต่าง ๆ โดยเริ่มตั้งแต่ระบบงบประมาณ (Fund Management : FM) ระบบจัดซื้อจัดจ้าง (Purchasing Order : PO) ระบบงานเบิกจ่ายเงิน (Account Payable : AP) ระบบงานรับและนำส่งเงิน (Receipt Process : RP) ระบบสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets : FA) ซึ่งข้อมูลที่ถูกบันทึกในระบบงานต่าง ๆ ดังกล่าวจะถูกเชื่อมโยงไปยังระบบที่เกี่ยวข้องสุดท้ายคือ ระบบงานบัญชีแยกประเภท (General Ledger : GL) ที่เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลทางการเงิน การบันทึกบัญชีและสามารถสรุปผลออกเป็นรายงานการเงินให้ส่วนราชการ

แม้จะมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญคือเรื่องของกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งระเบียบหลักที่ส่วนราชการจะต้องยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีคือระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลัง พ.ศ.2561

ระบบบัญชีภาครัฐ

ระบบบัญชี หมายถึงระบบการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลทางการเงิน เพื่อนำข้อมูลมาบันทึกรายการบัญชีที่จัดทำตามมาตรฐานการบัญชีหรือหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป และรวบรวมข้อมูลทางบัญชีเพื่อสรุปผลออกเป็นรายงานการเงินนำเสนอผู้บริหารและส่งให้ผู้ตรวจสอบเพื่อตรวจสอบ

จากคำนิยามระบบบัญชีดังกล่าว ความหมายของระบบบัญชีภาครัฐ จึงหมายถึงระบบการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลทางการเงินที่เกิดจากการรับและจ่ายเงินภาครัฐในการดำเนินงานหรือดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการ โดยนำข้อมูลทางการเงินประเภทของเงิน ได้แก่ เงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้แผ่นดิน มาวิเคราะห์รายการทางบัญชีเพื่อนำข้อมูลทางการเงินดังกล่าวที่เกิดขึ้นมาบันทึกรายการบัญชี โดยจัดทำตามมาตรฐานและนโยบายการบัญชีภาครัฐเพื่อนำเสนอรายงานการเงินให้หัวหน้าส่วนราชการและส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบ

โครงสร้างของระบบบัญชี

โครงสร้างของระบบบัญชีเป็นการกำหนดขั้นตอนการจัดทำบัญชีตั้งแต่นำเอกสารทางการเงินมาวิเคราะห์รายการทางบัญชี และนำไปบันทึกรายการบัญชีในสมุดบันทึกรายการขั้นต้น ผ่านรายการไปยังสมุดบันทึกรายการขั้นปลายจนไปสู่สมุดกระบวนกรสุดท้ายของการจัดทำบัญชีคือรายงานการเงิน

การปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีของส่วนราชการดำเนินการผ่านระบบ GFMS โดยมีรายงานที่เกิดจากการบันทึกรายการในระบบงานต่างๆ ซึ่งเมื่อนำรายงานจากระบบ GFMS มาเทียบเคียงกับโครงสร้างระบบบัญชี จะประกอบด้วยเอกสารและรายงานดังนี้

1. เอกสารประกอบการบันทึกรายการบัญชี
2. สมุดบันทึกรายการขั้นต้น
3. สมุดบันทึกรายการขั้นปลาย
4. รายงานการเงิน

เอกสารประกอบการบันทึกรายการบัญชี

เอกสารที่ใช้ประกอบการบันทึกรายการบัญชีมาจากการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เริ่มตั้งแต่การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายเงิน การรับและนำส่งเงิน ตลอดจนการปรับปรุงรายการบัญชี โดยมีเอกสารอย่างน้อยดังนี้

1. การจัดซื้อจัดจ้าง

เอกสารประกอบการบันทึกรายการบัญชีในการจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบด้วย ใบสั่งซื้อ/ใบสั่งจ้าง/สัญญา/ข้อตกลง ข้อมูลหลักผู้ขาย/การเปลี่ยนแปลงข้อมูลหลักผู้ขาย (ใบขออนุมัติสร้าง/แบบขอเปลี่ยนแปลงข้อมูลหลักผู้ขาย) ใบตรวจรับที่คณะกรรมการตรวจรับพัสดุลงนามแล้ว (คณะกรรมการตรวจรับพัสดุตามระเบียบพัสดุ)

2. การเบิกจ่ายเงิน

2.1 กรณีจ่ายตรงผู้ขาย เอกสารประกอบการบันทึกบัญชีในการเบิกจ่ายกรณีจ่ายตรงผู้ขาย ประกอบด้วย เอกสารการจัดซื้อจัดจ้าง และมีใบเสร็จรับเงินของผู้ขาย ซึ่งถ้าไม่สามารถเรียกใบเสร็จรับเงินจากผู้ขายได้ ให้เรียกรายงานการจ่ายชำระหนี้จากระบบ GFMS พร้อมแนบสำเนาหนังสือแจ้งสรรพากรพื้นที่ที่ผู้ขายตั้งอยู่

2.2 กรณีจ่ายผ่านส่วนราชการ เอกสารประกอบการบันทึกรายการบัญชีในการเบิกจ่ายเงินกรณีจ่ายผ่านส่วนราชการ ประกอบด้วย ใบแจ้งหนี้/หลักฐานขอเบิกและใบเสร็จรับเงิน/ใบสำคัญรับเงิน/หลักฐานการจ่ายเงิน

3. การรับและนำส่งเงิน

เอกสารประกอบการบันทึกรายการบัญชีในการรับและนำส่งเงิน ประกอบด้วย สำเนาใบเสร็จรับเงิน สำเนาใบนำฝาก และสำเนาใบรับเงินจากธนาคาร

4. การปรับปรุงรายการบัญชี

เอกสารประกอบการบันทึกการปรับปรุงรายการบัญชี ประกอบด้วย ใบสำคัญการปรับปรุงบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการปรับปรุงรายการบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง และการแก้ไขข้อผิดพลาดทางบัญชี

สมุดบันทึกรายการขึ้นต้น

สมุดรายวัน เป็นสมุดที่ใช้ในการบันทึกรายการบัญชีขึ้นต้น ซึ่งในระบบ GFMS คือ สมุดรายวันเอกสาร ซึ่งสามารถเรียกรายงานจากในระบบมาประกอบการจัดทำรายงานการเงินได้

สมุดบันทึกรายการขึ้นปลาย

สมุดบัญชีแยกประเภท เป็นสมุดที่ใช้การผ่านรายการที่บันทึกไว้ในสมุดรายวัน เพื่อมาแบ่งเป็นหมวดหมู่ตามรายการที่เกิดขึ้นเป็นสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนทุน รายได้ และค่าใช้จ่าย ซึ่งในระบบ GFMS คือรายงานการแสดงผลบรรทัดรายการบัญชีแยกประเภททั่วไป

รายงานการเงิน

รายงานการเงินที่ส่วนราชการจัดทำเพื่อส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จะมีทั้งรายงานประจำเดือน และรายงานประจำปี

หลักทั่วไปของการบันทึกรายการบัญชี

1. เงินสดในมือ ให้รับรู้เงินสดในมือในราคาตามมูลค่าที่ตราไว้
2. เงินฝากธนาคาร ให้รับรู้เงินฝากธนาคารในราคาตามมูลค่าที่ตราไว้
3. เงินฝากคลัง ให้รับรู้เงินฝากคลังที่ฝากไว้กับกระทรวงการคลังในราคาตามมูลค่าที่ตราไว้

กรณีการรับเงินฝากคลังเป็นรายได้และเมื่อจ่ายให้รับรู้สินทรัพย์หรือค่าใช้จ่าย กรณีการรับเงินฝากคลังเป็นหนี้สินและเมื่อจ่ายให้ปรับลดหนี้สินดังกล่าว แล้วแต่กรณี

4. ลูกหนี้เงินยืม ให้รับรู้ลูกหนี้เงินยืมตามมูลค่าตามบัญชีที่จะได้รับ โดยไม่ต้องประมาณการหนี้สงสัยจะสูญ ซึ่งบัญชีลูกหนี้เงินยืมจะลดลงเมื่อการส่งใช้เงินหรือใบสำคัญ

5. สินทรัพย์ถาวร ให้รับรู้เฉพาะสินทรัพย์ถาวรที่มีมูลค่าขั้นต่ำตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไป โดยให้รับรู้สินทรัพย์เมื่อตรวจรับ โดยมูลค่าเริ่มแรกของสินทรัพย์ตามราคาทุนที่เกิดขึ้นจากการจัดหาสินทรัพย์นั้น ให้รวมถึงค่าใช้จ่ายในการทำให้สินทรัพย์นั้นอยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานได้ครั้งแรก

สำหรับกรณีสินทรัพย์ถาวรที่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 บาท และมีอายุการใช้งานของสินทรัพย์นั้นเกินกว่า 1 ปี ให้รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในชื่อบัญชี ค่าครุภัณฑ์มูลค่าต่ำกว่าเกณฑ์ และจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ไว้เพื่อใช้ในการตรวจสอบ

6. เจ้าหนี้ ให้รับรู้ภาระหนี้สินที่มีต่อบุคคลภายนอกที่เกิดจากการซื้อสินทรัพย์หรือบริการเมื่อได้รับสินทรัพย์หรือบริการแล้ว คณะกรรมการตรวจรับพัสดุได้ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุแล้ว และบันทึกตรวจรับในระบบ ภาระหนี้สินที่เกิดขึ้นรับรู้ในชื่อบัญชี รับผิดค่า/ใบสำคัญ (GR/IR) เมื่อบันทึกขอเบิกจะล้างบัญชีรับผิดค่า/ใบสำคัญ (GR/IR) และรับรู้ในชื่อบัญชี เจ้าหนี้การค้า (ระบุประเภท) ซึ่งบัญชีเจ้าหนี้การค้า (ระบุประเภท) จะลดลงเมื่อมีการจ่ายเงินให้เจ้าหนี้หรือผู้มีสิทธิรับเงินแล้ว

7. ใบสำคัญค้างจ่าย ให้รับรู้ภาระหนี้สินที่มีต่อบุคคลภายในหน่วยงานเมื่อได้รับหลักฐานขอเบิกและบันทึกขอเบิกในระบบ ซึ่งบัญชีใบสำคัญค้างจ่ายจะลดลงเมื่อมีการจ่ายเงินให้บุคคลภายในหน่วยงานแล้ว

8. รายได้ ให้รับรู้รายได้ที่มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนในการเกิดขึ้นของรายได้ และสามารถวัดมูลค่าของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจอย่างน่าเชื่อถือ โดยใช้มูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่ได้รับหรือค้างรับ

9. ค่าใช้จ่าย ให้รับรู้ค่าใช้จ่ายที่มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ในการเกิดขึ้นของค่าใช้จ่าย และสามารถวัดมูลค่าของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจอย่างน่าเชื่อถือ โดยรับรู้ค่าใช้จ่ายตามประเภท เมื่อเกิดค่าใช้จ่ายนั้นขึ้น

ผังบัญชี

การจัดทำบัญชีภาครัฐในปัจจุบันดำเนินการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (ระบบ GFMS) กรมบัญชีกลางจึงได้กำหนดผังบัญชีมาตรฐานเพื่อให้ส่วนราชการใช้ผังบัญชีเป็นมาตรฐานเดียวกันในการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เข้าระบบ GFMS

การบันทึกรายการบัญชี

การบันทึกรายการบัญชีเกิดจากการรวบรวมเอกสารหลักฐานทั้งทางด้านการรับและการจ่าย รวมทั้งเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ได้ดำเนินการเบิกจ่ายเงิน เก็บรักษาเงิน และนำเงินส่งคลัง จึงแบ่งการบันทึกรายการบัญชีตามประเภทของเงินเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. เงินงบประมาณ การบันทึกรายการบัญชีเมื่อส่วนราชการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากสำนักงานงบประมาณแล้วจึงสามารถใช้จ่ายได้ โดยการก่อหนี้ผูกพันหรือทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างเพื่อจัดหาพัสดุ รวมทั้งสามารถเบิกจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานหรือดำเนินโครงการต่าง ๆ ของหน่วยตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณสามารถดำเนินการในระบบ GFMS โดยแบ่งเป็น 2 วิธี คือ กรณีจ่ายตรงผู้ขาย และกรณีจ่ายผ่านส่วนราชการ โดยจะดำเนินการด้วยวิธีใดจะต้องถือปฏิบัติตามระเบียบการเบิกเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ.2562

2. เงินนอกงบประมาณ เงินที่ส่วนราชการได้รับอนุญาตให้เก็บไว้ใช้จ่ายได้ซึ่งต้องมีกฎหมายหรือระเบียบรองรับไว้ให้เป็นเงินนอกงบประมาณ ซึ่งตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ.2562 ได้กำหนดค่านิยาม เงินนอกงบประมาณ หมายถึง เงินที่คงเหลืออยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการ นอกจากเงินงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้แผ่นดิน เงินเบิกเกินส่งคืนและเงินเหลือจ่ายปีเก่าส่งคืน ซึ่งเงินนอกงบประมาณให้นำฝากคลังอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง ซึ่งเงินนอกงบประมาณฝากคลังหรือที่เรียกว่า เงินฝากคลัง สำหรับเงินนอกงบประมาณที่เบิกจากคลังไปแล้วแต่ไม่ได้จ่ายหรือจ่ายไม่หมดให้นำฝากคลังภายในสิบห้าวันนับจากวันรับเงินจากคลัง โดยมีส่วนราชการบางแห่งได้รับอนุญาตให้สามารถนำเงินนอกงบประมาณฝากไว้ที่ธนาคารพาณิชย์ได้ภายในวงเงินที่กำหนด เรียกว่า เงินนอกงบประมาณฝากธนาคารพาณิชย์ หรือเงินฝากธนาคารพาณิชย์ หากเกินวงเงินที่กำหนดส่วนราชการจะต้องนำเงินนอกงบประมาณนั้นมาฝากคลังในส่วนที่เกินวงเงิน การใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณไม่ว่าจะฝากคลังหรือฝากธนาคารพาณิชย์ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินงบประมาณนั้น ๆ สำหรับเงินนอกงบประมาณแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1 เงินนอกงบประมาณฝากคลัง

2.2 เงินนอกงบประมาณฝากธนาคารพาณิชย์

3. เงินรายได้แผ่นดิน โดยส่วนใหญ่การใช้จ่ายเงินของส่วนราชการมาจากการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีซึ่งเรียกว่า เงินงบประมาณ และเมื่อส่วนราชการมีการรับเงินทั้งปวง

จึงได้ถูกกำหนดให้นำเงินที่ได้รับส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน ยกเว้นส่วนราชการได้รับอนุญาตให้เก็บไว้ใช้จ่ายได้ซึ่งต้องมีกฎหมายหรือระเบียบรองรับไว้ให้เป็นเงินนอกงบประมาณ ซึ่งตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ.2562 ได้กำหนดคำนิยามเงินรายได้แผ่นดิน หมายถึง เงินทั้งปวงที่ส่วนราชการจัดเก็บ หรือได้รับไว้เป็นกรณีพิเศษตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ หรือจากนิติกรรมหรือนิติเหตุและกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณบัญญัติไม่ให้นำส่วนราชการนั้นนำไปใช้จ่ายหรือหักไว้เพื่อการใด ๆ ซึ่งเงินรายได้แผ่นดินให้นำส่งคลังอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง แต่ถ้าส่วนราชการใดมีเงินรายได้แผ่นดินเก็บรักษาในวันใดเกิน 10,000 บาทให้นำส่งคลังโดยด่วนอย่างช้าต้องไม่เกิน 3 วันทำการถัดไป เมื่อส่วนราชการมีการนำส่งเงินรายได้แผ่นดินไปแล้ว พบภายหลังว่ามีการส่งผิด ส่งเกิน หรือส่งซ้ำ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังเพื่อขอถอนคืนรายได้แผ่นดินที่นำส่ง เมื่อได้รับอนุญาตแล้วส่วนราชการจึงจะสามารถดำเนินการขอเบิกเงินจากคลังได้

การปรับปรุงบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง

การจัดทำบัญชีและรายงานการเงินในแต่ละปี จะต้องมีการปรับปรุงรายการบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง ณ วันสิ้นปีงบประมาณ เพื่อให้ข้อมูลทางบัญชีมีความครบถ้วนสมบูรณ์เป็นไปตามหลักการบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง

เกณฑ์คงค้างเป็นหลักเกณฑ์ทางบัญชีที่ใช้รับรู้รายการและเหตุการณ์เมื่อเกิดขึ้น มิใช่รับรู้เมื่อมีการรับหรือจ่ายเงินสดหรือรายการเทียบเท่าเงินสด ซึ่งทำให้รายการและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้รับการบันทึกบัญชีและแสดงในรายงานการเงินภายในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น การปรับปรุงรายการบัญชีตามเกณฑ์คงค้างของบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายต้องรับรู้ ณ วันสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยรายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า รายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง วัสดุคงคลัง/ค่าวัสดุ ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า ค่าเสื่อมราคา/ค่าตัดจำหน่าย และค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ

การจัดทำรายงานการเงิน

เมื่อบันทึกข้อมูลในระบบงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนการปฏิบัติงานครบถ้วนถูกต้อง และเป็นปัจจุบันตามประเภทของเงินทั้งเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ รวมถึงเงินรายได้แผ่นดินเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการตรวจสอบข้อมูลทางบัญชีให้มีความถูกต้องครบถ้วนกับเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง สำหรับการจัดทำรายงานการเงินแบ่งตามลักษณะของหน่วยงาน ดังนี้

1. ส่วนราชการระดับหน่วยเบิกจ่าย จัดทำรายงานประจำเดือน ส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค โดยให้หัวหน้าหน่วยเบิกจ่ายลงลายมือชื่อกำกับรับรองความถูกต้องของรายงาน สำหรับรายงานอื่น ๆ นอกเหนือจากรายงานงบทดลอง หากเห็นความจำเป็นเพื่ออ้างอิงและตรวจสอบความถูกต้องสามารถจัดทำเป็นการภายในได้ สำหรับรายงานประจำปี ประกอบด้วยรายงานงบทดลองประจำปีงบประมาณ และรายงานที่เกี่ยวข้องกับเงินอุดหนุนราชการ ได้แก่ รายงานฐานะเงินอุดหนุนราชการ รายงานลูกหนี้เงินอุดหนุนราชการ และงบพิสูจนยอดเงินฝากธนาคารเงินอุดหนุนราชการ โดยให้หัวหน้าหน่วยเบิกจ่ายลงลายมือชื่อกำกับรับรองความถูกต้องของรายงานส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค

2. ส่วนราชการระดับกรม เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดทำรายงานการเงินในภาพรวม จึงต้องมีการกำกับและควบคุมหน่วยงานระดับหน่วยเบิกจ่าย ให้บันทึกข้อมูลในระบบงานต่าง ๆ ให้ครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน โดยรายงานการเงินประจำปีที่ต้องจัดทำต้องจัดทำตามรูปแบบที่กระทรวงการคลังหรือกรมบัญชีกลางกำหนด ส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พร้อมทั้งสำเนารายงานการเงินดังกล่าวให้กรมบัญชีกลางทราบ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศในด้านการเงินการคลังภาครัฐ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศในด้านการเงินการคลังภาครัฐ เป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังในภาพรวมให้มีประสิทธิภาพ มีความถูกต้อง โปร่งใสและเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน ซึ่งกรมบัญชีกลางจึงจัดให้มีการคัดเลือกและมอบรางวัล โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติ คือ มิติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มิติด้านการเบิกจ่าย มิติด้านการบัญชีภาครัฐ มิติด้านการตรวจสอบภายในภาครัฐ และมิติด้านปลอดภัยความรับผิดทางละเมิด

รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง แบ่งออกเป็น 8 ประเภทรางวัล คือ

1. รางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
2. รางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการเบิกจ่าย
3. รางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการบัญชีภาครัฐ
4. รางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการตรวจสอบภายในภาครัฐ
5. รางวัลประกาศเกียรติคุณด้านปลอดภัยความรับผิดทางละเมิด
6. รางวัลประกาศเกียรติคุณหน่วยงานที่มีการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง
7. รางวัลประกาศเกียรติคุณส่งเสริมความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง
8. รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง

1. เกณฑ์การประเมินรางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

ประเมินหน่วยงานใน 2 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานตามระเบียบ (น้ำหนักร้อยละ 20) 2. คุณภาพในการจัดซื้อจัดจ้าง (น้ำหนักร้อยละ 80) โดยใช้ฐานข้อมูลจากระบบ E-GP ในปีงบประมาณ 2562 โดยมีระดับรางวัลดังนี้ รางวัลระดับดีเลิศ (1 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 1 รางวัลระดับดีเด่น (2 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 2 – 3 รางวัลระดับดีเลิศ (5 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 4 – 8

2. เกณฑ์การประเมินรางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการเบิกจ่าย

ประเมินหน่วยงานใน 2 ด้าน ดังนี้ 1. การบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 (90 คะแนน) แบ่งออกเป็นงบประมาณรายจ่ายภาพรวม 50 คะแนน การบริหารงบประมาณ รายจ่ายลงทุน 40 คะแนน 2. การกักเงินไว้เบิกเหลือปี 10 คะแนน 2562 โดยมีระดับรางวัลดังนี้ รางวัลระดับดีเลิศ (1 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 1 รางวัลระดับดีเด่น (2 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 2 – 3 รางวัลระดับดีเลิศ (5 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 4 – 8

3. เกณฑ์การประเมินรางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการบัญชีภาครัฐ

ประเมินหน่วยงานใน 4 เรื่อง ดังนี้ 1. ความถูกต้อง มีการแสดงยอดคงเหลือ และรายการเคลื่อนไหวของบัญชีตามที่กำหนด (น้ำหนักร้อยละ 45) 2. ความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลทางบัญชีต่อสาธารณะ (น้ำหนักร้อยละ 15) 3. ความรับผิดชอบ สามารถจัดส่งรายงานและแก้ไขข้อบกพร่องข้อมูลทางบัญชีได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด (น้ำหนักร้อยละ 20) 4. ความมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด และสามารถนำผลการคำนวณต้นทุนมาใช้ในการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 20) โดยมีระดับรางวัล ดังนี้ รางวัลระดับดีเลิศ ได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 (ทุกหน่วยงาน) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 1 รางวัลระดับดีเด่น ได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 (หน่วยงานตั้งแต่ 2 หน่วยเบิกจ่ายขึ้นไป) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 1 - 2 รางวัลระดับดี ได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (หน่วยงานตั้งแต่ 51 หน่วยเบิกจ่ายขึ้นไป) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 1 - 3 (หน่วยงานตั้งแต่ 101 หน่วยเบิกจ่ายขึ้นไป) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 1 - 2

4. เกณฑ์การประเมินรางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการตรวจสอบภายในภาครัฐ

ประเมินหน่วยงานใน 4 ด้าน (16 ด้านย่อย) ดังนี้ 1. ด้านการกำกับดูแล (น้ำหนักร้อยละ 15) ประกอบด้วย โครงสร้างและสายการรายงาน กฎบัตรการตรวจสอบภายใน และการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน 2. ด้านบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 20) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบภายใน ความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ และการพัฒนาบุคลากร 3. ด้านการจัดการ (น้ำหนักร้อยละ 30) ประกอบด้วย กลยุทธ์ของหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน การประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ การวางแผนการตรวจสอบ นโยบายคู่มือการปฏิบัติงาน และการประสานงาน และการรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน 4. ด้านกระบวนการ (น้ำหนักร้อยละ 35) ประกอบด้วย การปฏิบัติงานครอบคลุมกระบวนการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ การปฏิบัติงานตรวจสอบภาคสนาม การรายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการติดตามผลการตรวจสอบ โดยมีระดับรางวัลดังนี้ รางวัลระดับดีเลิศ (1 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 1 รางวัลระดับดีเด่น (2 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 2 - 3 รางวัลระดับดีเลิศ (5 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 4 - 8

5. เกณฑ์การประเมินรางวัลประกาศเกียรติคุณด้านปลอดความรับผิดทางละเมิด

ประเมินหน่วยงานใน 4 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการส่งเสริมและการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร 2. ด้านการบริหารงานโดยองค์กรไม่เกิดความเสียหาย 3. ด้านการลงระบบงานละเมิดและแพ่ง 4. ด้านการส่งสำนวนให้กระทรวงการคลังตรวจสอบก่อนขาดอายุความ ซึ่งมีคะแนน 4 ด้านรวมกันคือ 100 คะแนน โดยมีระดับรางวัลดังนี้ รางวัลระดับดีเลิศ (1 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 1 รางวัลระดับดีเด่น (2 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 2 - 3 รางวัลระดับดีเลิศ (5 รางวัล) ได้คะแนนสูงสุดลำดับที่ 4 - 8

6. เกณฑ์การประเมินรางวัลประกาศเกียรติคุณหน่วยงานที่มีการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง

การพิจารณาคัดเลือกได้รางวัล ต้องได้รับการประเมินผลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 และปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ของแต่ละมิติ (5 มิติ) คือมิติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มิติด้านการเบิกจ่าย มิติด้านการบัญชีภาครัฐ มิติด้านการตรวจสอบภายในภาครัฐ และมิติด้านปลอดภัยตามรับผิดทางละเมิด จึงจะมีสิทธิได้รับรางวัลแยกเป็นแต่ละมิติ และต้องผ่านเงื่อนไขในแต่ละมิติ หน่วยงานที่ได้รับรางวัลจะพิจารณาจาก หน่วยงานจะต้องมีผลการประเมิน 80 คะแนนขึ้นไป ในปีงบประมาณ พ.ศ.2562 มีร้อยละการพัฒนาดังแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป และหน่วยงานมีผลการพัฒนาสูงสุด 2 อันดับแรกของแต่ละมิติ (5 มิติ)

7. เกณฑ์การประเมินรางวัลประกาศเกียรติคุณส่งเสริมความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง รางวัลระดับ สูง จะพิจารณาจาก คุณภาพของการดำเนินการใน 4 มิติ (จาก 5 มิติ) โดยหน่วยงานต้องได้คะแนนในแต่ละมิติตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป รางวัลระดับกลาง จะพิจารณาจาก คุณภาพของการดำเนินการใน 3 มิติ (จาก 5 มิติ) โดยหน่วยงานต้องได้คะแนนในแต่ละมิติตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป รางวัลระดับต้น จะพิจารณาจากคุณภาพของการดำเนินการใน 2 มิติ (จาก 5 มิติ) โดยหน่วยงานต้องได้คะแนนในแต่ละมิติตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป

8. เกณฑ์การประเมินรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังหน่วยที่ได้รับรางวัล (เกณฑ์รวม) รางวัลระดับดีเลิศ พิจารณาจากคุณภาพของการดำเนินการในทุกมิติต้องได้คะแนนในแต่ละมิติตั้งแต่ 90 คะแนนขึ้นไป และมีคะแนนรวมในทุกมิติไม่ต่ำกว่า 450 คะแนน รางวัลระดับดีเด่น พิจารณาจากคุณภาพของการดำเนินการในทุกมิติต้องได้คะแนนในแต่ละมิติตั้งแต่ 85 คะแนนขึ้นไป และมีคะแนนรวมในทุกมิติไม่ต่ำกว่า 425 คะแนน และรางวัลระดับดี พิจารณาจากคุณภาพของการดำเนินการในทุกมิติต้องได้คะแนนในแต่ละมิติตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป และมีคะแนนรวมในทุกมิติไม่ต่ำกว่า 400 คะแนน

คณะกรรมการพิจารณา รางวัลประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและภาคเอกชน กำหนดหลักเกณฑ์และตัดสินการมอบรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง ทั้งนี้ ให้ถือว่าคำตัดสินของคณะกรรมการเป็นที่สุด หากเอกสารและ/หรือหลักฐานที่จัดส่งให้กรมบัญชีกลาง เพื่อประกอบการพิจารณาเป็นเท็จ หรือเจตนาปกปิดข้อความจริงหรือมีกรณีทุจริต กรมบัญชีกลาง จะตัดสิทธิหน่วยงานจากทุกรางวัล และถือเป็นที่ยอมรับว่าการตัดสินของกรมบัญชีในการคัดเลือกหรือการดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับการคัดเลือกและตัดสินเป็นที่สุด

สรุป

การปฏิบัติงานด้านบัญชีในปัจจุบันจะดำเนินการผ่านระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วยด้วยระบบงานต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่ระบบงบประมาณ ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบเบิกจ่ายเงิน ระบบรับและนำส่งเงิน ระบบสินทรัพย์ถาวร ซึ่งข้อมูลแต่ละระบบต่าง ๆ ที่ถูกบันทึกจะเชื่อมโยงไปยังระบบบัญชีแยกประเภท ซึ่งเป็นข้อมูลทางการเงินการบัญชีและสรุปยอดออกมาเป็นรายงานการเงิน ซึ่งแต่ละระบบที่บันทึกรายการต้องมีการตรวจสอบข้อมูลเพื่อปรับปรุงรายการเมื่อเกิดข้อผิดพลาด สำหรับการบันทึกรายการบัญชี จะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1. เงินงบประมาณ

2. เงินนอกงบประมาณ และ 3. เงินรายได้แผ่นดิน เมื่อสิ้นปีงบประมาณต้องจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน ในแต่ละปีจะต้องมีการปรับปรุงรายการบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง เพื่อให้ข้อมูลทางบัญชีครบถ้วนสมบูรณ์เป็นไปตามหลักการบัญชี การปรับปรุงบัญชีตามเกณฑ์คงค้างจะประกอบด้วย รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า รายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง วัสดุคงคลัง/ค่าวัสดุ ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า ค่าเสื่อมราคา/ค่าตัดจำหน่าย และค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ เมื่อบันทึกบัญชีครบถ้วนถูกต้อง และเป็นปัจจุบันแล้วหน่วยงานต้องจัดทำรายงานการเงินประจำปีตามรูปแบบที่กระทรวงการคลังหรือกรมบัญชีกลางกำหนดส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พร้อมทั้งสำเนารายงานการเงินให้กรมบัญชีกลางทราบ และกรมบัญชีกลางได้จัดให้มีรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในด้านการเงินการคลังภาครัฐ เพื่อเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังในภาพรวมให้มีประสิทธิภาพ มีความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน โดยแบ่งการตรวจสอบออกเป็น 5 มิติ ตามกระบวนการทำงานของแต่ละระบบ คือ มิติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มิติด้านการเบิกจ่าย มิติด้านการบัญชีภาครัฐ มิติด้านการตรวจสอบภายในภาครัฐ และมิติด้านปลอดภัยตามระเบียบ รวมเป็น 5 รางวัล และเพิ่มเติมอีก 3 รางวัล ในส่วนของหน่วยงานที่มีการพัฒนาการปฏิบัติงานส่งเสริมความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง และรางวัลใหญ่คือรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง ดังนั้นเพื่อการพัฒนา กำลังพลของกองทัพอากาศสู่อำเภอแห่งความเป็นเลิศด้านการเงินการคลังจะต้องศึกษาเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับระบบงานต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำข้อมูลให้ครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐ เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นพร้อมทั้งส่งผลให้กองทัพอากาศก้าวสู่อำเภอแห่งความเป็นเลิศด้านการเงินการคลัง ซึ่งงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายบัญชีภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี ตลอดจนปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง ของหัวหน้านายทหารการเงินและผู้ปฏิบัติงานของหน่วย เพื่อก้าวสู่อำเภอที่มีความเป็นเลิศ และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา กำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงาน เพื่อก้าวสู่อำเภอที่มีความเป็นเลิศ ทั้งนี้ การได้มาซึ่งข้อมูลที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ดังกล่าว ต้องมาจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสัมภาษณ์หัวหน้านายทหารการเงิน และใช้แบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อทราบถึงความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายบัญชีภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค ข้อขัดข้อง ของหัวหน้านายทหารการเงิน และผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงาน เพื่อก้าวสู่อำเภอที่มีความเป็นเลิศ และแนวทางการพัฒนา กำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่อำเภอที่มีความเป็นเลิศ

บทที่ 4

แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศสู่อำนาจแห่งความเป็นเลิศ ด้านการเงินการคลังภาครัฐ

กรมบัญชีกลางจัดให้มีการมอบรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังขึ้น ซึ่งรางวัลดังกล่าวมีเจตจำนงเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังในภาพรวมของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ โดยกรมบัญชีกลางจัดให้มีการคัดเลือก และมอบรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง เป็นประจำทุกปี โดยประเมินหน่วยงานใน 5 มิติ คือ มิติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มิติด้านการเบิกจ่าย มิติด้านการบัญชีภาครัฐ มิติด้านการตรวจสอบภายใน และมิติด้านการปลอดความรับผิดทางละเมิด ซึ่งเป็นการประเมินตามขั้นตอนการบริหารด้านการเงินการคลัง กล่าวคือ เริ่มต้นจากหน่วยงานดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเมื่อจัดซื้อจัดจ้างเสร็จเรียบร้อยแล้วก็จะเข้าสู่กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดทำบัญชี และมีการตรวจทานโดยหน่วยตรวจสอบภายในของหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าขั้นตอนที่ดำเนินการเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและทั้งนี้หากมีการผิดพลาดหรือเกิดการละเมิดขึ้นก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการละเมิดและแพ่งซึ่งเป็นมิติสุดท้าย

ซึ่งกองทัพอากาศ โดยกรมการเงินทหารอากาศ ได้เข้าร่วมในมิติด้านการบัญชีภาครัฐ โดยเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชี แบ่งออกเป็นบัญชีการเงินและบัญชีบริหาร ซึ่งประกอบด้วย 4 เรื่อง ดังนี้

1. ความถูกต้อง มีการแสดงยอดคงเหลือและรายการเคลื่อนไหวของบัญชีตามที่กำหนด
2. ความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลทางบัญชีต่อสาธารณะ
3. ความรับผิดชอบ สามารถจัดส่งรายงานและแก้ไขข้อบกพร่องข้อมูลทางบัญชีได้

ภายในระยะเวลาที่กำหนด

4. ความมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด และสามารถนำผลการคำนวณต้นทุนมาใช้ในการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายบัญชีภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชีตลอดจนปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องของหัวหน้านายทหารการเงินรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงาน เพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศพร้อมกับเสนอแนะแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงาน เพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้านายทหารการเงิน ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) โดยแบ่งออกเป็น 2 ข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลวิเคราะห์โดยใช้แจกแจงความถี่หรือร้อยละ และ ข้อที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ การปฏิบัติงานด้านบัญชี ทำการวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น ดังนี้

แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้านายทหารการเงิน จำนวน 15 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ ผลการสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้านายทหารการเงิน สามารถสังเคราะห์ข้อมูลการศึกษา กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายการบัญชีภาครัฐเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจของกำลังพลกองทัพอากาศ ได้ดังนี้

การศึกษาเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ นโยบายบัญชีภาครัฐ และการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. ควรแจ้งข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายด้านการบัญชีภาครัฐ โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์แจ้งข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ เพื่อให้ทันต่อเวลาและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดอบรมชี้แจงอย่างน้อย ปีละ 1-2 ครั้งเพื่อให้เกิดความเข้าใจ สามารถปฏิบัติให้ถูกต้องและครบถ้วน สำหรับผู้เข้ารับการอบรมควรเป็นหัวหน้านายทหารการเงิน นายทหารบัญชีและเสมียนการเงินที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี

2. ควรจัดอบรมหลักสูตรด้านการเงินและบัญชี ให้นายทหารบัญชีและเสมียนการเงินที่บรรจุใหม่ โดยสายวิทยาการอบรมก่อนการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจ

3. ควรจัดอบรมหลักสูตรด้านการเงินและบัญชี ให้นายทหารบัญชีและเสมียนการเงินอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยใช้วิทยากรจากกรมบัญชีกลาง เนื่องจากเป็นหน่วยงานกลางและมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

4. ควรจัดให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์แจ้ง กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่เป็นนโยบาย เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ พร้อมทั้งทำหนังสือข้อมความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงข้อมูลการเปลี่ยนแปลงพร้อมกับแหล่งหาความรู้ข้อมูลให้หน่วยทราบ

5. ควรจัดอบรมชี้แจงให้กับกำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้และประสบการณ์มาถ่ายทอด เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน รวมทั้งควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างหน่วย เช่น การจัดโครงการเสวนาการเงิน

6. ควรจัดทำโครงการศึกษาหลักสูตรการเงิน การบัญชี ให้กับเสมียนการเงิน และนายทหารการเงิน อย่างน้อยปีละ 1 หลักสูตร

7. ควรจัดทำ KM เพื่อให้แต่ละหน่วยปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยรูปแบบ ควรอ่านหรือศึกษาง่าย เช่น ทำรูปแบบ E-BOOK หรือ DVD หรือ QR เป็นต้น

8. กำหนดให้มีการตรวจสอบเจ้าหน้าที่บัญชีและนายทหารบัญชีของแต่ละหน่วย ให้ได้มาตรฐานพร้อมกับตั้งเกณฑ์มาตรฐานคะแนนการสอบ ทั้งระบบบัญชีและระบบการเบิกจ่าย ให้สำหรับเจ้าหน้าที่ที่จะต้องมารับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น

9. ควรพิจารณาบรรจุกำลังพลให้ตรงกับสายงาน ด้านการเงินและการบัญชีโดยตรง

ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานด้านบัญชี

ปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานด้านบัญชีกำลังพลกองทัพอากาศ ประกอบด้วย

1. ด้านกำลังพล ขาดแคลนบุคลากรด้านการเงินและบัญชี ซึ่งมีการบรรจุไม่เพียงพอ ต่อความต้องการ

2. ด้านการปฏิบัติงาน กำลังพลที่ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ทำงานในแต่ละระบบ และความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน

3. ด้านเทคโนโลยี ควรจัดหาโปรแกรมที่ใช้ในระบบงานด้านการเงินและบัญชีให้ทันสมัย พร้อมกับพัฒนาระบบการควบคุมการเบิกจ่ายให้มีประสิทธิภาพ

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีเกี่ยวกับคุณลักษณะ กำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีเกี่ยวกับคุณลักษณะกำลังพล กองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายการบัญชีภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชีของหัวหน้านายทหารการเงิน เพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ นำเสนอผล ในรูปตารางประกอบความเรียงดังนี้

สัญลักษณ์ ที่ใช้และความหมายในเอกสารมีดังนี้

\bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

T – test หมายถึง สถิติทดสอบ ที่ ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร 2 กลุ่มที่อิสระต่อกัน

F – test หมายถึง สถิติทดสอบ เอฟ ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร มากกว่า 3 กลุ่มที่อิสระต่อกัน

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลจากการสุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานทางด้านบัญชีทหาร จำนวน 50 ราย พบว่า ร้อยละ 46.0 เป็นเพศชายและร้อยละ 54.0 เป็นเพศหญิง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 4-1 แสดงร้อยละเพศของนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	23	46.0
หญิง	27	54.0
รวม	50	100.0

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

ตารางที่ 4-2 แสดงร้อยละอายุราชการของนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา

อายุราชการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	20	40.0
5 - 10 ปี	20	40.0
11 - 15 ปี	10	20.0
รวม	50	100.0

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ตัวอย่างนักบัญชีทหารที่ใช้ในการศึกษามีอายุราชการต่ำกว่า 20 ปี และอายุราชการ 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0 เท่ากันทั้งสองกลุ่ม และมีอายุระหว่าง 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.0

ตารางที่ 4-3 แสดงร้อยละวุฒิทางการศึกษาของนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	21	42.0
ปริญญาตรี	29	58.0
รวม	50	100.0

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4-3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 58.0 และจบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ร้อยละ 42.0

ตารางที่ 4-4 แสดงร้อยละคณะที่สำเร็จการศึกษาของนักบัญชีทหาร
ที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา

คณะ	จำนวน	ร้อยละ
บัญชี	12	24.0
บริหารธุรกิจ	35	70.0
เศรษฐศาสตร์	3	6.0
รวม	50	100.0

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4-4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษาส่วนใหญ่ จบการศึกษาจากคณะบริหารธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 70.0 รองลงมาเป็นคณะบัญชี คิดเป็นร้อยละ 24.0 ส่วนที่เหลือจบจากคณะเศรษฐศาสตร์คิดเป็นร้อยละ 6.0

ตารางที่ 4-5 แสดงร้อยละการเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี
ของนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา

การเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม	19	38.0
1 - 2 ครั้ง	22	44.0
3 - 4 ครั้ง	9	18.0
รวม	50	100.0

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4-5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างนักบัญชีทหารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษาส่วนใหญ่ เคยเข้ารับการอบรมด้านบัญชี 1 - 2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 44.0 ไม่เคยเข้ารับการอบรมด้านบัญชีคิดเป็นร้อยละ 38.0 และเคยเข้ารับการอบรมด้านบัญชี 3 - 4 ครั้งคิดเป็นร้อยละ 18.0

2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชีของกำลังพล ของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี

การวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบัญชีของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ในการวิจัยนี้ มีตัวชี้วัดจำนวน 10 ด้าน วัดความคิดเห็นของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 50 คน ด้วยมาตรวัดแบบ 5 ระดับ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ยระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบัญชีของกำลังพล
ของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี

ด้านความรู้ความเข้าใจ	\bar{x}	S.D.	ความหมาย
1. ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	2.30	0.46	น้อย
2. ด้านระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	2.32	0.55	น้อย
3. ด้านวิธีปฏิบัติงานด้านบัญชี	2.28	0.57	น้อย
4. ด้านนโยบายบัญชีที่เกี่ยวข้อง	2.48	0.68	น้อย
5. ด้านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ GFMIS	2.48	0.50	น้อย
6. ด้านการบันทึกบัญชีแต่ละระบบงาน	2.26	0.53	น้อย
7. ด้านการแก้ไขข้อผิดพลาดของการบันทึกบัญชี	2.18	0.48	น้อย
8. ด้านจัดทำรายงานการเงิน	2.10	0.46	น้อย
9. ด้านตรวจสอบรายงานการเงิน	2.00	0.45	น้อย
10. ด้านการวิเคราะห์งบการเงิน	1.94	0.51	น้อย
รวม	2.23	0.24	น้อย

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 6 พบว่าภาพรวมระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบัญชีของกำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23 อยู่ในระดับน้อย โดยทั้ง 10 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านนโยบายบัญชีที่เกี่ยวข้อง และด้านวิธีปฏิบัติงานด้านบัญชี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 รองลงมาเป็นด้าน ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 2.32 และต่ำที่สุด คือ ด้านการวิเคราะห์งบการเงิน มีค่าเท่ากับ 1.94

3. ระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี

การศึกษาระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านบัญชี ในครั้งนี้ศึกษาทั้งในภาพรวมและทีละด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากรและด้านเทคโนโลยี ได้ผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องฯ ของกำลังพล
ของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี

ด้าน	\bar{x}	S.D.	ความหมาย
ด้านการปฏิบัติงาน	4.54	0.23	มากที่สุด
ด้านบุคลากร	4.54	0.23	มากที่สุด
ด้านเทคโนโลยี	4.43	0.34	มากที่สุด
รวม	4.50	0.15	มากที่สุด

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4-7 พบว่าภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยด้านการปฏิบัติงานและด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 4.54 และด้านที่ต่ำที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ยภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องๆ ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านการปฏิบัติงาน

ด้านการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.92	0.27	มากที่สุด
2. ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ	4.80	0.45	มากที่สุด
3. ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานแต่ละระบบ	4.38	0.49	มากที่สุด
4. ความเข้าใจนโยบายการบัญชีภาครัฐ	4.30	0.46	มากที่สุด
5. ความรู้เกี่ยวกับการบันทึกบัญชี	4.28	0.50	มากที่สุด
รวม	4.54	0.23	มากที่สุด

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4-8 พบว่าภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องๆ ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ข้อ โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เรื่องความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.92 รองลงมาเป็นเรื่องความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบวิธีปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เรื่องความรู้เกี่ยวกับการบันทึกบัญชีมีค่าเท่ากับ 4.28

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ยภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องๆ ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ความรู้ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชา	4.54	0.50	มากที่สุด
2. ข้อจำกัดด้านบุคลากร	4.76	0.43	มากที่สุด
3. ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน	4.60	0.49	มาก
4. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน	4.40	0.49	มากที่สุด
5. ความรู้ความสามารถต่อการปฏิบัติงาน	4.40	0.49	มากที่สุด
รวม	4.54	0.23	มากที่สุด

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4-9 พบว่าภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องๆ ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เรื่องข้อจำกัดด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องความสามารถต่อการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เรื่องทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และเรื่องความรู้ความสามารถต่อการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับ 4.40 อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ยภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านเทคโนโลยี

ด้านเทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี	4.96	0.20	มากที่สุด
2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี	4.24	0.98	มากที่สุด
3. ความเพียงพอของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.18	0.66	มาก
4. ความทันสมัยของเครื่องคอมพิวเตอร์	4.22	0.42	มากที่สุด
5. เวอร์ชันของโปรแกรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.56	0.50	มากที่สุด
รวม	4.43	0.34	มากที่สุด

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 10 พบว่าภาพรวมปัญหาและอุปสรรคและข้อขัดข้องๆ ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านเทคโนโลยีบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เรื่องข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.96 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องเวอร์ชันของโปรแกรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความเพียงพอของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก

4. แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี เพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ

การศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการทำงานขององค์กร ได้ตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด และนำมาใช้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำนวน 50 คน ได้ผลดังนี้

**ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ยแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงาน
ด้านบัญชีเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ**

แนวทางการพัฒนา	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. การสรรหากำลังพลที่มีความรู้และสมรรถนะในสาขาที่ต้องการ	4.98	0.14	มากที่สุด
2. การปรับโครงสร้างอัตรากำลังพลรองรับเพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ	4.96	0.20	มากที่สุด
3. การบรรจุหลักสูตรด้านการเงินและบัญชีเพิ่มเติมในหลักสูตรของสถาบันของกองทัพอากาศ	4.96	0.20	มากที่สุด
4. การสร้างองค์ความรู้ โดยการดึงผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกเข้ามาถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับกำลังพล	4.86	0.35	มากที่สุด
5. การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการและทักษะใหม่ ๆ	4.78	0.42	มากที่สุด
6. การส่งกำลังพลไปศึกษา อบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ	4.72	0.45	มากที่สุด
7. การศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดแนวความคิด ทักษะและประสบการณ์	4.80	0.40	มากที่สุด
8. กำหนดให้สายวิทยาการจัดทำหลักสูตรรองรับ เช่น การฝึกสอนแนะนำงานการฝึกงานในหน้าที่	4.88	0.33	มากที่สุด
9. การจัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (KM)	4.92	0.27	มากที่สุด
10. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก เช่น กรมบัญชีกลาง เป็นต้น	4.92	0.27	มากที่สุด
รวม	4.88	0.17	มากที่สุด

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4-11 พบว่าภาพรวมแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีค่าเท่ากับ 4.88 อยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสรรหากำลังพลที่มีความรู้และสมรรถนะในสาขาที่ต้องการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.98 อยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาเป็นเรื่อง การปรับโครงสร้างอัตรากำลังพลรองรับเพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และเรื่องการบรรจุหลักสูตรด้านการเงินและบัญชีเพิ่มเติมในหลักสูตรของสถาบันของกองทัพอากาศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.96 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การส่งกำลังพลไปศึกษา อบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 อยู่ในระดับมากที่สุด

5. การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชีและปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี

การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชีและปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลบางตัวแปรที่สามารถเปรียบเทียบได้ (บางตัวแปรจำนวนข้อมูลน้อยไม่สามารถเปรียบเทียบได้ใช้สถิติทดสอบ ที (T – test) สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศ และวุฒิทางการศึกษา ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวสถิติทดสอบ เอฟ (One-way Analysis of Variance : ANOVA, F - test) ทดสอบความแตกต่างระหว่าง อายุราชการ และการเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี ดังนี้

ตารางที่ 4-12 แสดงการทดสอบความแตกต่าง ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	\bar{x}	S.D.	สถิติทดสอบ T/F	P-value (sig)
เพศ			-0.932	0.356
ชาย	2.20	0.20		
หญิง	2.26	0.279		
วุฒิทางการศึกษา			-0.858	0.395
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	2.20	0.29		
ปริญญาตรี	2.26	0.19		
อายุราชการ			1.125	0.333
น้อยกว่า 5 ปี	2.30	0.22		
5 – 10 ปี	2.20	0.0		
11 – 15 ปี	2.18	0.33		
การเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี			0.624	0.540
ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม	2.27	0.28		
1 – 2 ครั้ง	2.23	0.23		
3 – 4 ครั้ง	2.17	0.17		

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชีพบว่า

เพศ : กำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี เพศชายมีค่าเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชี ต่ำกว่าเพศหญิง เพศชายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20 ส่วนเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26 อยู่ในระดับน้อยทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อทดสอบความแตกต่างระดับความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชี ระหว่างเพศ เพื่อดูอ้างอิงไปสู่ระดับประชากร โดยใช้สถิติทดสอบ ที พบว่า

ได้ค่า $T = -0.932$ มีค่า P - (sig.) เท่ากับ 0.356 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ตั้งไว้ คือ 0.05 จึงสรุปได้ว่าในระดับประชากร ความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชี ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ไม่แตกต่างกันทางสถิติระหว่างเพศ

วุฒิทางการศึกษา : กำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ที่จบปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชี สูงกว่า กลุ่มที่จบประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26 และ 2.20 ตามลำดับอยู่ในระดับน้อยทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อทดสอบความแตกต่างระดับความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชี ระหว่างวุฒิทางการศึกษา เพื่ออ้างอิงไปสู่ระดับประชากร โดยใช้สถิติทดสอบ ที พบว่าได้ค่า $T = -0.858$ มีค่า P -value (sig.) เท่ากับ 0.395 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ตั้งไว้ คือ 0.05 จึงสรุปได้ว่าในระดับประชากร ความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชีของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ไม่แตกต่างกันทางสถิติระหว่างวุฒิทางการศึกษา

อายุราชการ : กำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี กลุ่มที่มีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชี สูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 2.30 อยู่ในระดับน้อย รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุราชการระหว่าง 5 – 10 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20 อยู่ในระดับน้อย และต่ำที่สุด คือกลุ่มที่มีอายุราชการ 11 – 15 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.18 อยู่ในระดับน้อยเช่นกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างระดับความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชี ระหว่างกลุ่มอายุราชการ เพื่ออ้างอิงไปสู่ระดับประชากร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว สถิติทดสอบ เอฟ พบว่าได้ค่า $F = 1.125$ มีค่า P -value (sig.) เท่ากับ 0.333 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ตั้งไว้ คือ 0.05 จึงสรุปได้ว่าในระดับประชากร ความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชีของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ไม่แตกต่างกันทางสถิติระหว่างอายุราชการ

การเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี : กำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี กลุ่มที่ไม่เคยเข้ารับการอบรม มีค่าเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชี สูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 2.27 อยู่ในระดับน้อย รองลงมาเป็นกลุ่มที่เคยเข้ารับการอบรม 1 – 2 ครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23 อยู่ในระดับน้อย และต่ำที่สุด คือกลุ่มที่เคยเข้าอบรม 3 – 4 ครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17 อยู่ในระดับน้อยเช่นกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างระดับความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชี ระหว่างกลุ่มการเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี เพื่ออ้างอิงไปสู่ระดับประชากร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว สถิติทดสอบ เอฟ พบว่าได้ค่า $F = 0.624$ มีค่า P -value (sig.) เท่ากับ 0.540 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ตั้งไว้ คือ 0.05 จึงสรุปได้ว่าในระดับประชากร ความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชีของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ไม่แตกต่างกันทางสถิติระหว่างการเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี

ตารางที่ 4-13 แสดงการทดสอบความแตกต่าง ระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้อง
เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	\bar{x}	S.D.	สถิติทดสอบ T/F	P-value (sig)
เพศ			0.935	0.354
ชาย	4.53	0.15		
หญิง	4.48	0.15		
วุฒิทางการศึกษา			0.703	0.486
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	4.52	0.16		
ปริญญาตรี	4.49	0.15		
อายุราชการ			0.066	0.937
น้อยกว่า 5 ปี	4.51	0.15		
5 – 10 ปี	4.49	0.18		
11 – 15 ปี	4.51	0.12		
การเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี			2.131	0.130
ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม	4.56	0.13		
1 – 2 ครั้ง	4.46	0.18		
3 – 4 ครั้ง	4.48	0.10		

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4-13 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้อง
เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชีพบว่า

เพศ : กำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี เพศชาย มีค่าเฉลี่ย
ระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี สูงกว่าเพศหญิง เพศชาย
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 ส่วนเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อทดสอบ
ความแตกต่างระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชีระหว่างเพศ
เพื่ออ้างอิงไปสู่ระดับประชากร โดยใช้สถิติทดสอบ ที พบว่าได้ค่า $T = 0.935$ มีค่า P-value (sig.)
เท่ากับ 0.354 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ตั้งไว้ คือ 0.05 จึงสรุปได้ว่าในระดับประชากร ระดับปัญหา
อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้าน
บัญชี ไม่แตกต่างกันทางสถิติระหว่างเพศ

วุฒิทางการศึกษา : กำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ที่จบปริญญาตรี
มีค่าเฉลี่ยระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ต่ำกว่ากลุ่มที่จบ
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และ 4.52 ตามลำดับอยู่ในระดับมากที่สุด
ทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อทดสอบความแตกต่างระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
ด้านบัญชี ระหว่างวุฒิทางการศึกษา เพื่ออ้างอิงไปสู่ระดับประชากร โดยใช้สถิติทดสอบ ที พบว่า
ได้ค่า $T = 0.703$ มีค่า P-value (sig.) เท่ากับ 0.486 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ตั้งไว้ คือ 0.05

จึงสรุปได้ว่าในระดับประชากร ระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ไม่แตกต่างกันทางสถิติระหว่างวุฒิทางการศึกษา

อายุราชการ : กำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี กลุ่มที่มีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีอายุราชการ 11 – 15 ปี มีค่าเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านบัญชี เท่ากันมีค่าเท่ากับ 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มที่มีอายุราชการระหว่าง 5 – 10 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ซึ่งน้อยกว่า 2 กลุ่มแรก แต่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างระดับประชากร ระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ระหว่างกลุ่มอายุราชการ เพื่ออ้างอิงไปสู่ระดับประชากร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว สถิติทดสอบ เอฟ พบว่าได้ค่า $F = 0.066$ มีค่า P-value (sig.) เท่ากับ 0.973 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ตั้งไว้ คือ 0.05 จึงสรุปได้ว่าในระดับประชากร ระดับประชากร ระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ไม่แตกต่างกันทางสถิติระหว่างอายุราชการ

การเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี : กำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี กลุ่มที่ไม่เคยเข้ารับการอบรม มีค่าเฉลี่ยระดับประชากร ระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี สูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นกลุ่มที่เคยเข้ารับการอบรม 3 – 4 ครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 อยู่ในระดับมากที่สุด และต่ำที่สุด คือกลุ่มที่เคยเข้าอบรม 1 – 2 ครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างระดับประชากร ระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ระหว่างกลุ่มการเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี เพื่ออ้างอิงไปสู่ระดับประชากร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว สถิติทดสอบ เอฟ พบว่าได้ค่า $F = 2.131$ มีค่า P-value (sig.) เท่ากับ 0.130 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ตั้งไว้ คือ 0.05 จึงสรุปได้ว่าในระดับประชากร ระดับประชากร ระดับปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี ของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ไม่แตกต่างกันทางสถิติระหว่างการเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้านายทหารการเงิน จำนวน 15 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏข้อมูล ดังนี้

กลุ่มหัวหน้านายทหารการเงินมีความคิดเห็นว่า ควรแจ้งข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายด้านการบัญชีภาครัฐ โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์แจ้งข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ เพื่อทันต่อเวลาและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

กลุ่มหัวหน้านายทหารการเงินมีความคิดเห็นว่า ควรจัดอบรมหลักสูตรด้านการเงินและบัญชีให้นายทหารบัญชีและเสมียนการเงิน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยใช้วิทยากรจากกรมบัญชีกลาง เนื่องจากเป็นหน่วยงานกลางและมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

กลุ่มหัวหน้านายทหารการเงินมีความคิดเห็นว่า ควรจัดอบรมหลักสูตรด้านการเงิน และบัญชี ให้นายทหารบัญชีและเสมียนการเงินที่บรรจุใหม่ โดยสายวิทยาการอบรม ก่อนการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจ

กลุ่มหัวหน้านายทหารการเงินมีความคิดเห็นว่า ควรพิจารณาบรรจุกำลังพลให้ตรงกับ สายงาน ด้านการเงินและบัญชีโดยตรง

กลุ่มหัวหน้านายทหารการเงินมีความคิดเห็นว่า ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง ในการปฏิบัติงาน ด้านบัญชี แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

ด้านกำลังพล ขาดแคลนบุคลากรด้านการเงินและบัญชี เนื่องจากการบรรจุกำลังพล ไม่เพียงพอต่อความต้องการ

ด้านการปฏิบัติงาน กำลังพลที่ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ทำงานในแต่ละระบบ และความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน

ด้านเทคโนโลยี ควรจัดหาโปรแกรมที่ใช้ในระบบงานด้านการเงินและบัญชีให้ทันสมัย พร้อมกับการพัฒนาระบบการควบคุมการเบิกจ่ายให้มีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศสู่งค์กรแห่งความเป็นเลิศ ด้านการเงินการคลังภาครัฐ

การปฏิบัติงานด้านบัญชี ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งปัจจุบันกองทัพอากาศยังขาดแคลนบุคลากรด้านนี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งการพัฒนากำลังพล จึงควรมีแผนการพัฒนาเชิงบูรณาการโดยใช้ความเชี่ยวชาญของผู้มีความรู้ความสามารถจากวิทยาการ รวมถึงความรู้ ประสบการณ์จากสายวิทยาการ ซึ่งสายวิทยาการต้องให้ความสำคัญ เช่น การจัดอบรม การจัดทำ KM เป็นต้น สำหรับการพัฒนากำลังพล ไม่จำเป็นต้องสร้างกำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญ ในทุกเรื่อง แต่ทุกเรื่องจะมีกำลังพลที่มีความสามารถพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ประสบการณ์ในสายวิทยาการจะมาพร้อมกับความก้าวหน้าในเส้นทางสายวิทยาการ เพียงแต่ต้องจัด ระดับตำแหน่ง เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของกำลังพลแต่ละคนให้สอดคล้องกับระดับชั้นยศ หรือความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของสายวิทยาการ ทั้งนี้ ควรมีการกำหนดภารกิจเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานให้ชัดเจนจากนั้นจึงกำหนดคุณลักษณะกำลังพลที่ต้องการ และแนวทางการพัฒนา กำลังพลต่อไปรวมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ให้สามารถพัฒนากำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ หากต้องการผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนากำลังพลที่ยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องกำหนด ค่าตอบแทนพิเศษและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของกำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีให้ชัดเจน และเป็นรูปธรรมเพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพทั้งภายในและภายนอกเข้ามาสู่กองทัพอากาศต่อไป

สรุป แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศเพื่อก้าวสู่งค์กรแห่งความเป็นเลิศ ด้านการเงินการคลังภาครัฐ ประกอบด้วย

1. การปฏิบัติงาน ควรบรรจุกำลังพลให้ตรงกับสายงานและมีจำนวนเพียงพอ ต่อการปฏิบัติภารกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน

2. จัดอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลง และแก้ไข อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
3. ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน
4. จัดให้มีการอบรมหลักสูตรด้านการเงินการบัญชีเพิ่มเติม ในระดับรองหัวหน้า แผนกขึ้นไป เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกกองทัพ
5. จัดอบรมโครงการคุณธรรม จริยธรรม เพื่อสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงาน มีคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

สรุป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับ แนวทางการศึกษา กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายการบัญชีภาครัฐ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ของกลุ่มหัวหน้านายทหารการเงิน พบว่า สายวิทยาการควรแจ้งข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ ให้มีความทันสมัย และควรจัดอบรมอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง พร้อมทั้ง ควรจัดอบรมให้กับกำลังพลที่บรรจุใหม่ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน รวมถึง การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์แจ้งข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลเพื่อทราบ ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี เกี่ยวกับคุณลักษณะกำลังพลกองทัพอากาศ ที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี พบว่า ภาพรวมระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบัญชีของกำลังพล กองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23 อยู่ในระดับน้อย โดยทั้ง 10 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านนโยบายบัญชีที่เกี่ยวข้อง และด้านวิธีปฏิบัติงานด้านบัญชี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 รองลงมาเป็นด้านระเบียบที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 2.32 และต่ำที่สุดคือด้านการวิเคราะห์งบการเงิน มีค่าเท่ากับ 1.94 ระดับปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี พบว่าภาพรวมปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องของกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 อยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 ด้าน โดยด้านการ ปฏิบัติงานและด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 4.54และด้านที่ต่ำที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีเพื่อก้าวสู่ องค์กรที่มีความเป็นเลิศ พบว่า ภาพรวมแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้าน บัญชีเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีค่าเท่ากับ 4.88 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูง ที่สุด คือ การสรรหากำลังพลที่มีความรู้และสมรรถนะในสาขาที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.98 อยู่ใน ระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องการปรับโครงสร้างอัตรากำลังพลรองรับเพื่อความก้าวหน้าใน เส้นทางอาชีพและเรื่องการบรรจุหลักสูตรด้านการเงิน และบัญชีเพิ่มเติมในหลักสูตรของสถาบันของ กองทัพอากาศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.96 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การส่ง กำลังพลไปศึกษา อบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 อยู่ในระดับมากที่สุด

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศในด้านการเงินการคลังภาครัฐ เป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้อง โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรมบัญชีกลางได้จัดให้มีการมอบรางวัลใน 5 มิติ ประกอบด้วย 8 ประเภทรางวัล โดยมีการตั้งเกณฑ์การประเมินในแต่ละมิติที่แตกต่างกัน และมีผู้ทรงคุณวุฒิในวิชาชีพต่าง ๆ มาเป็นกรรมการในการตัดสิน ทั้งนี้ มิติทั้ง 5 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มิติด้านการเบิกจ่าย มิติด้านการบัญชีภาครัฐ มิติด้านการตรวจสอบภายใน และมิติด้านการปลอดความรับผิดทางละเมิด ซึ่งในแต่ละมิติต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และนำไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศต่อไป โดยกองทัพอากาศ เข้าร่วม 4 มิติ คือ มิติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มิติด้านการเบิกจ่าย มิติด้านการบัญชีภาครัฐ และมิติด้านการตรวจสอบภายในโดยกรมการเงินทหารอากาศได้เข้าร่วมรับการประเมินในมิติด้านการบัญชีภาครัฐ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศในด้านการเงินการคลังภาครัฐ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายบัญชีภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชีตลอดจนปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องของหัวหน้านายทหารการเงินและผู้ปฏิบัติงาน ของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงาน เพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยนำมาใช้คือการสัมภาษณ์หัวหน้านายทหารการเงินจำนวน 15 ชุด โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง นำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีใช้แบบสอบถามจำนวน 50 ชุด โดยผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำมาประมวลผล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สถิติทดสอบ ที่ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร 2 กลุ่มที่อิสระต่อกัน (T-Test) และสถิติทดสอบ เอฟ ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างประชากรมากกว่า 3 กลุ่มที่อิสระต่อกัน (F-Test) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 เพื่อศึกษา ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายบัญชีภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี ตลอดจนปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง ของหัวหน้านายทหารการเงินและผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ โดยใช้การสัมภาษณ์หัวหน้านายทหารการเงิน สรุปได้ ดังนี้ 1. แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายการบัญชีภาครัฐ ควรเป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ 2. ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี และผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีโดยใช้แบบสอบถาม สรุปได้ดังนี้ คุณลักษณะกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงาน ด้านบัญชี ประกอบด้วย 4 ด้าน 25 ข้อ ได้แก่ 1. ด้านความรู้ความเข้าใจ ประกอบด้วย 10 ข้อ 2. ด้านปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง ประกอบด้วย 5 ข้อ 3. ด้านบุคลากร ประกอบด้วย 5 ข้อ 4. ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 5 ข้อ ดังนี้

1. ด้านความรู้ความเข้าใจ ประกอบด้วย 10 ข้อ คือ 1. การมีความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 2. การมีความรู้ความเข้าใจด้านระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 3. การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานด้านบัญชี 4. การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบัญชีที่เกี่ยวข้อง 5. การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ GFMS 6. การมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบันทึกบัญชีแต่ละระบบงาน 7. การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแก้ไขข้อผิดพลาด ของการบันทึกบัญชี 8. การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการเงิน 9. การมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการตรวจสอบรายงานการเงิน 10. การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงิน

2. ด้านปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง ประกอบด้วย 5 ข้อ ดังนี้ 1. ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน 2. ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ 3. ความรู้ด้านกระบวนการทำงานแต่ละระบบ 4. ความเข้าใจนโยบายการบัญชีภาครัฐ 5. ความรู้เกี่ยวกับการบันทึกบัญชี

3. ด้านบุคลากร ประกอบด้วย 5 ข้อ ดังนี้ 1. ความรู้ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชา 2. ข้อจำกัด ด้านบุคลากร 3. ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน 4. ทักษะการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน 5. ความรู้และความสามารถต่อการปฏิบัติงาน

4. ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 5 ข้อ ดังนี้ 1. ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี 2. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี 3. ความเพียงพอของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 4. ความทันสมัย ของเครื่องคอมพิวเตอร์ 5. ความทันสมัยของโปรแกรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 เสนอแนะแนวทางการพัฒนากำลังพล กองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ โดยใช้การสัมภาษณ์ หัวหน้านายทหารการเงินในหัวข้อ แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร และผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี โดยใช้แบบสอบถาม ประกอบด้วย 10 ข้อ ดังนี้ 1. การสรรหากำลังพลที่มีความรู้และสมรรถนะ ในสาขาที่ต้องการ 2. การปรับโครงสร้างอัตราากำลังพลรองรับเพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ 3. การบรรจุหลักสูตรด้านการเงินและบัญชีเพิ่มเติมในหลักสูตรของสถาบันของกองทัพอากาศ 4. การสร้างองค์ความรู้ โดยการดึงผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกเข้ามาถ่ายทอดองค์ความรู้

ให้กับกำลังพล 5. การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการและทักษะใหม่ ๆ 6. การส่งกำลังพลไปศึกษา อบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ 7. การศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดแนวความคิด ทักษะและประสบการณ์ 8. กำหนดให้สายวิทยาการจัดทำหลักสูตรรองรับ เช่น การฝึกสอน ณะนํางานการฝึกงานในหน้าที่ 9. การจัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (KM) 10. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกภายนอก เช่น กรมบัญชีกลาง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้งาน

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ในด้านการเงินการคลังภาครัฐ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1.1 กระบวนการทำงานด้านการเงินและบัญชี เพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ในด้านการเงินการคลังภาครัฐดังแสดงในแผนภาพที่ 5-1

แผนภาพที่ 5-1 รูปแบบการทำงานด้านการเงินและบัญชีเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านการเงินการคลังภาครัฐ



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

1.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศผู้บังคับการแห่งความเป็นเลิศ
ในด้านการเงินการคลังภาครัฐ

1.2.1 กองทัพอากาศควรสรรหากำลังพลเพิ่มเติม โดยเฉพาะกำลังพล
ที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการส่งกำลังบำรุง ด้านการเงินและบัญชี และด้านการตรวจสอบ
ภายใน เป็นต้น

1.2.2 กองทัพอากาศควรจัดให้สถาบันการศึกษาของกองทัพอากาศ
ผลิตบุคลากรในสายที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุง และการเงินและการบัญชี เช่น ความรู้เบื้องต้น
ในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ไปยังกำลังพล นอกจากนี้ควรคัดเลือก
กำลังพลที่สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรการศึกษาของทหารที่มีผลการเรียนดี และมีความสนใจ
ที่จะปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

1.2.3 กองทัพอากาศควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย
เพื่อรองรับการปฏิบัติงาน ด้านการส่งกำลังบำรุง ด้านการเงินและการบัญชี ด้านการตรวจสอบภายใน
 เป็นต้น

1.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศผู้บังคับการแห่งความเป็นเลิศ
ในด้านการเงินการคลังภาครัฐ

1.3.1 กองทัพอากาศควรส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังพลไปศึกษา อบรม
ดูงาน ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุง การเงินและการบัญชี การตรวจสอบภายใน
ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้กำลังพลมีความรู้และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ
จนสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดองค์ความรู้ได้

1.3.2 กองทัพอากาศควรจัดการอบรมสัมมนา โดยวิทยากรที่มีความรู้
ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ควรส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังพลเข้าร่วมโครงการประเมินตนเอง
ด้านการส่งกำลังบำรุง ด้านการเงินและการบัญชี และด้านการตรวจสอบภายใน โดยกองทัพอากาศ
ให้การสนับสนุนงบประมาณ

ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนา และข้อเสนอแนะดังกล่าว หากกองทัพอากาศให้ความสำคัญ
และกำลังพลสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมในทุกมิติ จะส่งผลให้กองทัพอากาศ
ก้าวสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านการเงินการคลังภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
ในข้อที่ 3 เรื่องการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพคน และข้อที่ 6 เรื่องการปรับสมดุลและพัฒนา
ระบบบริหารจัดการภาครัฐ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศเพื่อก้าวสู่องค์กร
แห่งความเป็นเลิศในด้านการเงินการคลังภาครัฐ กรณีระดับตำแหน่ง

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศเพื่อก้าวสู่
องค์กรแห่งความเป็นเลิศในด้านการเงินการคลังภาครัฐ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2551.

วารสาร และหนังสือพิมพ์

- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. “ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, วารสารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย การพัฒนาสังคม. 2 (1), ม.ค. - เม.ย. 2560 หน้า 1.
- สุนิสา ช่อแก้ว. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงาน : มุมมองของภาครัฐต่อระบบพนักงานราชการ”, วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 54 (2), 2557 หน้า 33 – 34.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัยส่วนบุคคล

- ชัยวัฒน์ แจ่มดวง, นาวาอากาศเอก. “การพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยการทัพอากาศ, 2555.
- ประสงค์ กลิ่นบรม. “การมัธยศึกษาตามความต้องการของประชาชน : กรณีศึกษาโรงเรียนบางสะพานน้อยวิทยาคม”. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ภาควิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.
- ไพบุลย์ โกมลทัต, พันเอก. “การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของกองทัพอากาศไทย”. วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555.
- ธาดา เคี่ยมทองคำ, พลอากาศตรี. “แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศเพื่อรองรับเทคโนโลยีอวกาศ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2560.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

- กองทัพอากาศ. “ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ”. ประกาศ. 2554.
- กองทัพอากาศ. “สมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ”. พจนานุกรม. 2559.

กองทัพอากาศ. “สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของกองทัพอากาศ”. ประกาศ. 2555.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กองทัพอากาศ. “นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ประจำปีพุทธศักราช 2562”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://rtafbnd.com/new/_admin/download/11-235-1539750943.pdf, 2562.

กองทัพอากาศ. “ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.harvardasia.co.th/wp-content/uploads/2017/08/RTAF_Strategy_20y_2560-2579.pdf, 2560.

การคลัง, กระทรวง. “ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง 4 ปี (พ.ศ.2560-2564)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://palad.mof.go.th/storage/palad/files/9tAqjt odbqC7la08u1i gk5vZY6vktldMpipmFW8u.pdf>, 2560.

การเงินทหารอากาศ, กรม. “เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชีของ กง.ทอ.”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.finance.rtaf.mi.th/index.php/page-main,2562>.

นายกรัฐมนตรี, สำนัก. “ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF, 2561.

บัญชีกลาง, กรม. “ยุทธศาสตร์กรมบัญชีกลาง 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER3/DRAWER006/GENERAL/DATA0001/00001312.PDF>, 2560.

บัญชีกลาง, กรม. “เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชีของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://sarabanlaw.cgd.go.th/easinetimage/inetdoc?id=show_CGD.A23240_2_BCS_1_pdf, 2562.

บัญชีกลาง, กรม. “หลักเกณฑ์รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านเงินการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.cgd.go.th/cs/internet/Internet/รางวัลความเป็นเลิศ.html?page_locale=th_TH, 2562

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/027/1.PDF>, 2561.

ภาษาต่างประเทศ

Book

Goulet, Denis. The Cruel Choice : A New Concept in the Theory of Development. New York : Atheneum, 1971.

Nadler, Leonard and Nadler, Zeace. The Handbook of Human Resource Development. New York : John Wiley & Sons, 1987.

Journals

Okoye, P.V.C., and Reymond A. Ezejiofor. “The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 3 (1), March 2013. P.63.

Soni, Anil Kumer, and Harjinder Pal Singh Saluja. “A Study on Human Resource Development in Cooperatives”, International Journal of Human Resource Management and Research, 3 (1), March 2013. P.63.

Research Report

Yan Qin, and Dan Mu. “Research on the Impact of Work Heterogeneity on Human Resource Development Need”. Department of Information Technology and Business Management, Dalian Neusoft Institute of Information, Dalian, China, 2012.

ภาคผนวก

ผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นาวาอากาศโท พะเยา โชคคำ
ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองบิน 1
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองบิน 1
2. นาวาอากาศเอก สุนทร เทียมณรงค์
ตำแหน่ง ประจำกองบิน 2 และรักษาการหัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองบิน 2
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองบิน 2
3. นาวาอากาศโท สรวิชญ์ พงษ์เพ็ง
ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองบิน 4
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองบิน 4
4. นาวาอากาศโท อิศรพงศ์ วิบูลย์นัฐ
ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองบิน 5
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองบิน 5
5. นาวาอากาศโท สากล ทองนนท์
ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองบิน 7
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองบิน 7
6. นาวาอากาศตรี สุนทร คำตัน
ตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองบิน 21
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองบิน 21
7. นาวาอากาศโท ธวัชชัย กุลละวณิชย์
ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองบิน 23
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองบิน 23
8. นาวาอากาศโท นิติพัฒน์ ไตรคณานุรักษ์
ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองบิน 41
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองบิน 41
9. นาวาอากาศโท ณพล ต่ายวัลย์
ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองบิน 46
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองบิน 46
10. นาวาอากาศโท วีรยุทธ ลือศิริ
ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองบิน 56
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองบิน 56

11. นาวาอากาศโท พินิจ มณีศิลป์
ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน โรงเรียนการบิน
ที่ทำงาน แผนกการเงินโรงเรียนการบิน
12. นาวาอากาศตรี สมศักดิ์ ประศาสน์ธรรม
ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารการเงิน แผนกการเงิน กองอำนวยการ โรงพยาบาลจันทบุรีเบกษา
กรมแพทย์ทหารอากาศ
ที่ทำงาน แผนกการเงินโรงพยาบาลจันทบุรีเบกษา
13. เรืออากาศโท สนธยา สืบสกุล
ตำแหน่ง นายทหารควบคุมการเบิกจ่าย แผนกการเงิน กองซ่อมอากาศยาน 1 กรมช่างอากาศ
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองซ่อมอากาศยาน 1
14. เรืออากาศโทหญิง จันจิรา หนูสูง
ตำแหน่ง นายทหารบัญชี ฝ่ายการเงิน กองซ่อมอากาศยาน 2 กรมช่างอากาศ
ที่ทำงาน แผนกการเงินกองซ่อมอากาศยาน 2
15. พลอากาศตรี ครรชิต นิภารัตน์
ตำแหน่ง เจ้ากรมการเงินทหารอากาศ
ที่ทำงาน กรมการเงินทหารอากาศ

ผนวก ข

แบบสัมภาษณ์หัวหน้านายทหารการเงิน

เพื่อให้หัวหน้านายทหารการเงิน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายการบัญชีภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชีของหัวหน้านายทหารการเงิน และผู้ปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ มี 2 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์
 ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
- 1.2 ตำแหน่ง
- 1.3 ที่ทำงาน
- 1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน
- 1.5 วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์
- 1.6 เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

1. แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายการบัญชีภาครัฐ ควรเป็นอย่างไร เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่องค์กร
ที่มีความเป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

นาวาอากาศเอก สรวิชญ์ สุรกุล
นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62 เลขประจำตัว 9124

ผนวก ค

แบบสอบถามความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี เพื่อให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายการบัญชีภาครัฐที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบัญชีของหัวหน้านายทหารการเงิน และผู้ปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีของหน่วยงานเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ

ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นภาพรวมเท่านั้น

ตอนที่ 2 และ 3 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความ ให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน ตัวเลขแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุราชการ

น้อยกว่า 5 ปี

5 – 10 ปี

11 – 15 ปี

มากกว่า 15 ปี

3. วุฒิการศึกษา

ประกาศนียบัตรวิชาชีพ

ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

อื่น ๆ

4. คณะ

บัญชี

บริหารธุรกิจ

เศรษฐศาสตร์

อื่น ๆ โปรดระบุ

5. การเข้ารับการฝึกอบรมด้านบัญชี

ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม

1 – 2 ครั้ง

3 – 4 ครั้ง

มากกว่า 4 ครั้ง

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะกำลังพลของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี

ข้อที่	คุณลักษณะกำลังพล กองทัพอากาศที่ปฏิบัติงาน ด้านบัญชี	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความรู้ความเข้าใจ						
1	การมีความรู้ความเข้าใจ ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน					
2	การมีความรู้ความเข้าใจ ด้านระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน					
3	การมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานด้านบัญชี					
4	การมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับนโยบายบัญชี ที่เกี่ยวข้อง					
6	การมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบบริหารการเงิน การคลังภาครัฐ GFMIS					
5	การมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบันทึกบัญชี แต่ละระบบงาน					
7	การมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการแก้ไขข้อผิดพลาด ของการบันทึกบัญชี					
8	การมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำ รายงานการเงิน					
9	การมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับตรวจสอบ รายงานการเงิน					
10	การมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงิน					

ด้านปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง						
ด้านการปฏิบัติงาน						
ข้อที่	คุณลักษณะกำลังพล กองทัพอากาศที่ปฏิบัติงาน ด้านบัญชี	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ความรู้และความสามารถ ในการปฏิบัติงาน					
2	ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติ					
3	ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ ทำงานแต่ละระบบ					
4	ความเข้าใจนโยบาย การบัญชีภาครัฐ					
5	ความรู้เกี่ยวกับการบันทึกบัญชี					
ด้านบุคลากร						
1	ความรู้ความเข้าใจ ของผู้บังคับบัญชา					
2	ข้อจำกัดด้านบุคลากร					
3	ความรับผิดชอบ ต่อการปฏิบัติงาน					
4	ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน					
5	ความรู้ ความสามารถ ต่อการปฏิบัติงาน					
ด้านเทคโนโลยี						
1	ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี					
2	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ เทคโนโลยี					
3	ความเพียงพอของ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ ในการปฏิบัติงาน					
4	ความทันสมัยของเครื่อง คอมพิวเตอร์					
5	เวอร์ชันของโปรแกรมที่ใช้ ในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี
เพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ

ข้อที่	แนวทางการพัฒนากำลังพล กองทัพอากาศเพื่อก้าวสู่องค์กร ที่มีความเป็นเลิศ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	การสรรหากำลังพลที่มี ความรู้และสมรรถนะ ในสาขาที่ต้องการ					
2	การปรับโครงสร้างอัตรา กำลังพลรองรับเพื่อ ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ					
3	การบรรจุหลักสูตรด้านการเงิน และบัญชีเพิ่มเติม ในหลักสูตรของสถาบัน ของกองทัพอากาศ					
4	การสร้างองค์ความรู้ โดยการดึง ผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและ ภายนอกเข้ามาถ่ายทอดองค์ ความรู้ให้กับกำลังพล					
5	การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทางวิชาการ และทักษะใหม่ ๆ					
6	การส่งกำลังพลไปศึกษา อบรม ตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ความรู้ความเข้าใจ					
7	การศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดแนวความคิด ทักษะ และประสบการณ์					
8	กำหนดให้สายวิทยาการ จัดทำหลักสูตรรองรับ เช่น การฝึกสอนแนะนำงาน การฝึกงานในหน้าที่					
9	การจัดให้มีการถ่ายทอดองค์ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (KM)					

ข้อที่	แนวทางการพัฒนากำลังพล กองทัพอากาศเพื่อก้าวสู่องค์กร ที่มีความเป็นเลิศ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ หน่วยงานภายนอกภายนอก เช่น กรมบัญชีกลาง เป็นต้น					

นาวาอากาศเอก สรวิชัย สุรกุล
 นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
 หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62 เลขประจำตัว 9124

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นาวาอากาศเอก สรวิชญ์ สุรกุล
วัน เดือน ปีเกิด	19 สิงหาคม 2508
การศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 26 โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ 33 โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ 86 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ 44 วิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นที่ 47 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หลักสูตรนักบริหารการเงินการคลังภาครัฐระดับสูง รุ่น 5
ประวัติการทำงานโดยย่อ	ฝ่ายเสนาธิการ กองการฝึก กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ฝ่ายอำนวยการ ประจำผู้บัญชาการทหารอากาศ รองผู้บังคับการกองบิน 5 ผู้อำนวยการกองยุทธการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ผู้อำนวยการกองยุทธการ สำนักยุทธการและการฝึก กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ผู้บังคับการกองบิน 5
ผลงานที่สำคัญ	บุคคลดีเด่นของกองทัพอากาศในส่วนบัญชาการ ประจำปี 2557 ได้รับรางวัลผู้ทำประโยชน์ต่อพุทธศาสนา ประจำปี 2560 ประเภทส่งเสริมกิจการคณะสงฆ์ และได้รับพระราชทานรางวัล เสาสมภารธรรมจักรจาก สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองเจ้ากรมการเงินทหารอากาศ