

การพัฒนาาระบบราชการ

ศุกร์ 19 สิงหาคม 2554
(มหาวิทยาลัยนครพนม)

ผศ.ดร. ทวีศักดิ์ ธิติเมธาโรจน์
รองผู้อำนวยการสำนักประเมินและประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ระบบแผนงานการเงิน และงบประมาณ

ระบบการพัฒนาบุคลากร

ระบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้น

ผู้เรียนเป็นสำคัญ

(Student Center)

ระบบแผนงานการเงิน และ งบประมาณ

สกอ.

- กระบวนการพัฒนาแผน (1.1)
- เงินสนับสนุนการดำเนินการ (4.3)
(สอน วิจัย พัฒนาอาจารย์ นักวิจัย)
- ระบบ กลไกการเงินและงบประมาณ
(8.1)

งาน

• วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย แผน ?

คน

• ?

เงิน

• ?

ทรัพยากร

• ?

แสดงถึงการได้มาของรายได้ รายจ่าย การจัดสรร
การใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม อย่างทั่วถึง
(เหมาะสม)

รวมถึงการนำรายได้ไปลงทุน (ภายใต้การประเมินและ
วิเคราะห์ความเสี่ยง) มีระบบติดตาม ตรวจสอบ
ประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เงินทุก
ประเภท และมีระบบติดตามตรวจสอบผลประโยชน์
ทับซ้อนของบุคลากรทุกระดับ

ระบบ กลไกการเงินและงบประมาณ (8.1)

- มีระบบจัดหาและจัดสรรเงินอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีแผนกลยุทธ์ด้านการเงิน จัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ ที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์
- มีการวิเคราะห์รายได้ ค่าใช้จ่ายของการดำเนินงานทั้งจากงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้อื่นๆ
- มีการจัดสรรงบประมาณและจัดทำรายงานอย่างเป็นระบบครบทุกพันธกิจ (แสดงรายละเอียด + โครงการ)
- มีระบบการตรวจสอบการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์ (8.1)

- แผนการเงินสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์สถาบัน
- มีแนวทางจัดสรรฯ หลักเกณฑ์ แผนฯ
(มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้)
- มีการจัดทำรายงานเป็นระบบ (2 ครั้ง)
- มีการนำข้อมูลไปวิเคราะห์สถานะความมั่นคงต่อเนื่อง
- มีหน่วยงานตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นตามระเบียบ
- ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามเป้าหมายและนำไปวางแผนและตัดสินใจ

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Budgeting)

1) เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน

เพื่อใช้สำหรับการประเมินความสำเร็จดังนี้

- ปริมาณของผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
- คุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
- ต้นทุน ได้แก่ ต้นทุนที่เป็นจริง ต้นทุนที่คาดการณ์
- เวลาผลผลิตและผลลัพธ์ ต้องเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้

ไม่เช่นนั้นผลที่ได้จะไม่เกิดประโยชน์

2) มาตรฐานการจัดการทางการเงิน

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล **ภายใต้
งบประมาณที่มีค่อนข้างจำกัด** ต้องมีความพร้อมตามแนวทาง **7** ด้าน คือ

- การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
- การคำนวณต้นทุนของกิจกรรม (Activity Costing)
- การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)
- การบริหารทางการเงิน/การควบคุมงบประมาณ
(Financial Management/Fund Control)
- การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
(Financial and Performance Reporting)
- การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)
- การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

ระบบการพัฒนาบุคลากร

- สรรหากคนเก่ง คนดี เข้ามาร่วมงาน ตามที่ต้องการ

ปัญหา ?

แต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยน สถานการณ์เปลี่ยน เทคโนโลยีเปลี่ยน
หรือ สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กรเปลี่ยน คนที่เคยมี
ความรู้ความสามารถก็ต้องมีการพัฒนาตัวเอง อยู่ตลอดเวลา

- บุคลากรยังไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง
- ไม่แน่ใจว่าลงทุนพัฒนาบุคลากรแล้วคุ้มค่าหรือไม่
- ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวที่สัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ปัญหาเหล่านี้ ทำให้บางองค์กรเริ่มรู้สึกว่าการไปซื้อตัวบุคลากรสำเร็จรูปที่พร้อมใช้งานจากภายนอกเข้ามาง่ายกว่าการมานั่งเสียเวลากับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร

- การศึกษา (Education)

เน้นที่ตัวบุคคล (Individual Oriented)

- การฝึกอบรม (Training)

เน้นถึงการทำให้สามารถทำงานที่ต้องการได้ (Job Oriented)

- การพัฒนา (Development)

เน้นที่องค์กร(Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับ
นโยบาย เป้าหมาย ขององค์กรที่สังกัด

เพาะเมล็ดพันธุ์ดี

= รับคนดีเข้ามาทำงาน



ดินดี

= ระบบต่าง ๆ ในองค์กรดี



รดน้ำพรวนดินดี
อย่างสม่ำเสมอ

= ค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสม (เงินเดือน)
ผู้บังคับบัญชาดูแลดีสม่ำเสมอ
ประเมินผลงานอย่างเหมาะสมถูกต้อง



ให้ปุ๋ยบ้างเป็น
ครั้งคราว

= ให้การฝึกอบรม หรือการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ
บ้างเป็นครั้งคราว



ต้นไม้งามดีหรือ
ออกดอกออกผล

= พนักงานดี ผลิตผลงานคุณภาพ
อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อนงาน

มาก



คนอับเฉา เอาแต่งาน		งานก็ไต่บ คนก็ตี
	งานก็สน คนก็สร้าง	
งานก็เสื่อม คนก็โหด		งานไม่ยุ่ง มุ่งแต่คน

น้อย



มาก

เน้นมนุษย์สัมพันธ์

- **พัฒนาคนเชิงกลยุทธ์อย่างมีทิศทาง**

ต้องตอบคำถามได้แล้วแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรรองรับ
อะไรบ้าง ?

- **พัฒนาคนบนพื้นฐานของ “ความสำคัญและความจำเป็น”**

“ตำน้ำพริกละลายแม่น้ำ” พัฒนาทุกเรื่อง พัฒนาทุกปี

ต้องมุ่งเน้น (โฟกัส) คือ การที่องค์กรมีการวิเคราะห์ว่าการพัฒนา
บุคลากรกลุ่มไหน เรื่องไหน ระดับไหน เป็นเรื่องที่สำคัญหรือจำเป็น
ต่อความสำเร็จขององค์กร และทุ่มเทพยายามลงไปที่จุดนั้นๆ อย่าง
เต็มที่

- **พัฒนาคนแบบ In-Side Out**

เน้นเรื่องภายใน (ความเชื่อ ทศนคติ พฤติกรรม)

มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาจาก “จิตใจ” เพื่อเปลี่ยนแปลง

ความคิด ปรับความเชื่อ ก่อน เพราะถ้าคนยังไม่เชื่อ ยังไม่เปลี่ยน

ความคิด จะฝึกรอบรมให้มีความรู้และทักษะดีแค่ไหน พัฒนาไปถึง

สูญเปล่า ต้องทำให้คนรู้สึก “อยาก” (อยากเรียนรู้เพราะเห็น

ความสำคัญ)

- **พัฒนาเครื่องมือของระบบการพัฒนาและฝึกอบรม**

เครื่องมือในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เช่น การจัดทำเส้นทาง การ

ฝึกอบรมบุคลากร (Training Road Map) เพื่อให้เป็นมาตรฐาน การจัดทำ

แผนพัฒนาและฝึกอบรมรายบุคคล (Individual Development Plan)

การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกับความจำเป็นในการ
ฝึกอบรม

การออกแบบระบบประเมินและติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม

การออกแบบระบบการจ่ายผลตอบแทนบนพื้นฐานของความรู้ความสามารถ

สรุป

การที่คนมีแต่ความรู้ความสามารถในการทำงาน องค์กรก็จะ
ได้แค่เพียงผลงานระยะสั้น

แต่ถ้าคนมีทั้งความรู้ความสามารถในการทำงานและความเชื่อ
ทัศนคติที่ดีต่อคน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่องาน และ ต่อองค์กร
จะช่วยให้องค์กรได้ผลงานที่ยั่งยืนตลอดไป

**ระบบการจัดการเรียนการสอน
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
(Student Center)**

- เน้นให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้และพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง
- ฝึกและปฏิบัติในสภาพจริงของการทำงาน
- มีการเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนกับสังคม สิ่งแวดล้อมและการประยุกต์ใช้
- มีการจัดกิจกรรมและกระบวนการให้ผู้เรียน
ได้คิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินและสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ

ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนตามธรรมชาติและ
เต็มศักยภาพ (เลือกเองตามที่สนใจในขอบเขตแต่ละวิชา)

- มุ่งพัฒนาความรู้
- ทักษะทางวิชาชีพ
- ทักษะชีวิต “ความรู้ท่วมหัว เอาตัวไม่รอด”
- ทักษะทางสังคม

(ฝึก karaoke งานเลี้ยง ออกค่าย ชมรม ชุมนุม ฯ)

ตัวอย่าง รูปแบบการจัดการเรียนรู้

- การเรียนรู้จากกรณีปัญหา
(Problem-based Learning : PBL)
- การเรียนรู้แบบแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง
(Self-Study)
- การเรียนรู้จากการทำงาน
(Work-based Learning)
- การเรียนรู้ที่เน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้
(Research-based Learning : RBL)