



สถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน
State Audit Development Institute

**แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคล
ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
(พ.ศ. 2563 - 2565)**



Sustainability HRD **A**chievement HRD **D**iversity HRD **I**ntelligence HRD

วิสัยทัศน์การพัฒนาศักยภาพบุคคล ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน(พ.ศ. 2563 – 2565)

“เป็นสถาบันที่มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ
ด้วยกระบวนการที่หลากหลาย และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
เพื่อก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล”

คำนำ

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของบุคลากร ในฐานะทรัพยากรอันทรงคุณค่า และเป็นพลังอันสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และทิศทางที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของการพัฒนาและปรับปรุงระบบ รูปแบบ หรือวิธีการ พัฒนาศักยภาพบุคลากร ที่สามารถรองรับและมีความสอดคล้องกับนโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 – 2565) และยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2562 – 2565) ที่เหมาะสม ถูกต้อง และสัมฤทธิ์ผล รวมทั้ง สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันการตรวจสอบ สูงสุดระหว่างประเทศ (Human Resource Management A Guide for Supreme Audit Institutions) ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรบรรลุเป้าหมายดังกล่าว สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยสถาบันพัฒนา การตรวจเงินแผ่นดิน ในฐานะหน่วยงานที่มีภาระ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ขององค์กร และบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐให้สามารถส่งเสริมการรักษา ดูแล และปกป้องเงินแผ่นดินได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อเกิดประสิทธิผล จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) ขึ้น

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นกรอบและแนวทางสำหรับการจัดทำแผนดำเนินงาน ด้านพัฒนาบุคลากรขององค์กรในระยะยาว ที่ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมการก่อเกิดผลประโยชน์แก่การตรวจเงิน แผ่นดินอันยั่งยืน ทั้งนี้ การดำเนินการต่าง ๆ จะเกิดและส่งผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมขึ้นมิได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ ทุกตำแหน่ง และทุกฝ่ายขององค์กร อันได้แก่ บุคลากรทุกระดับ ทุกงาน จากทุกหน่วยงานภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ได้ร่วมให้ความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบและ รูปแบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรผ่านการตอบแบบสอบถามทาง online ผู้บริหารและผู้แทน จากแต่ละหน่วยงานภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ที่มาร่วมระดมความคิดเห็นระหว่าง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “โครงการสัมมนาเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สตง. (พ.ศ. 2563 – 2565)” และที่สำคัญ คือ คณะผู้บริหารของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทุกท่านที่มอบคำปรึกษา และสนับสนุนการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ในทุก ๆ ขั้นตอนที่สำคัญ นอกจากนี้ คณะทำงานบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ยังได้ให้ความสนับสนุน และเห็นชอบการปรับปรุงและพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ ของวงจรระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรผ่านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากร บุคคลฉบับนี้อีกด้วย ในโอกาสนี้ จึงขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนร่วมผลักดัน สนับสนุนให้

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) บรรลุเป้าหมายและสำเร็จลุล่วงด้วยดี

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) ฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถช่วยยกระดับความเป็นมืออาชีพของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและเวทีสากล ตามเป้าประสงค์ของนโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 – 2565) ที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดไว้ รวมถึง เป็นกลไกในการช่วยพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) เทียบเท่ามาตรฐานสากลตามจุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2562 – 2565) และสุดท้าย สามารถเป็นแนวทางอันชัดเจนที่สามารถสะท้อน บ่งบอกถึงเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพบุคคล “คนตรวจเงินแผ่นดิน” ที่ช่วยก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็น “องค์กรตรวจเงินแผ่นดินสูงสุดเป็นที่ยอมรับในระดับสากล มุ่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพ ในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน” ในระยะยาวอย่างยั่งยืนตามเจตนารมณ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้สืบต่อไป

(นายประจักษ์ บุญยัง)
ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
ตุลาคม 2562

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	6
บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาริพยากรบุคคลของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565)	10
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาริพยากรบุคคลของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565)	14
บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาริพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565).....	21
บทที่ 5 การนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาริพยากรบุคคลของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) สู่การปฏิบัติ และการติดตาม รายงานผล	29
บทที่ 6 แนวทางการแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาริพยากรบุคคลของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) สู่แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประจำปี	31

ภาคผนวก

บทที่ 1 บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้ประกาศนโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 - 2565) อันประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ทิศทางและเป้าหมายในการตรวจเงินแผ่นดิน (2) ผลสัมฤทธิ์ในการตรวจเงินแผ่นดิน และ (3) การพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว โดยมีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ มีการส่งเสริมและให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้ง ด้านการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคดิจิทัลที่มีความหลากหลายและซับซ้อน ซึ่งกรอบแนวทางและทิศทางของนโยบายการตรวจเงินแผ่นดินดังกล่าวได้ถูกนำมาวิเคราะห์และถ่ายทอดสู่ภาคปฏิบัติผ่านการจัดทำยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2562 - 2565) เพื่อให้เป็นแนวทางหลักในการกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อผลักดันองค์กรบรรลุเป้าหมายตามนโยบายขององค์กร โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาองค์กรสู่การเป็น “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในการบริหารจัดการด้านการตรวจเงินแผ่นดิน”

การพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยสถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน มีการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประจำปี ซึ่งถือเป็นวิธีการที่สามารถรองรับ และตอบสนองต่อนโยบาย หรือภารกิจหลักของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ครอบคลุมและทั่วถึง โดยแผนพัฒนาศักยภาพดังกล่าวได้กำหนดการพัฒนาบุคลากรในส่วนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาวิชาชีพการตรวจสอบ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามหลักสมรรถนะ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านอื่น ๆ การสัมมนาจัดทำแผนขององค์กร และการพัฒนาที่จำเป็นเร่งด่วน 2) การจัดการความรู้ ส่วนของการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ 3) การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้ง การพัฒนาองค์กร และสร้างเครือข่ายในการตรวจสอบเงินแผ่นดิน ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อสนับสนุนให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณของรัฐในทุกภาคส่วนเป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมายหรือระเบียบที่กำหนด ก่อเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ส่งผลประโยชน์อันสูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน

การพัฒนา ปรับปรุงระบบ หรือแนวทางใด ๆ ขององค์กรนั้น สิ่งที้ององค์กรคำนึงถึงและนำมาพิจารณาเป็นหลักสำคัญ คือ นโยบาย ทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาและปรับปรุงระบบรูปแบบ หรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยเฉพาะการพัฒนาในระยะยาว สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยสถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน จึงตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ที่เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดินฉบับปัจจุบันให้มากที่สุด เพื่อให้บุคลากร “คนตรวจเงินแผ่นดิน” มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ หรือมีขีดสมรรถนะที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานตามภาระ หน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้ง

มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตลอดจน สามารถช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่การเป็น “องค์กรตรวจเงินแผ่นดินสูงสุดเป็นที่ยอมรับในระดับสากล มุ่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงินแผ่นดินเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน” ซึ่งนโยบายและยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดินฉบับปัจจุบัน ที่สำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กร รวมถึงที่สามารถนำมาพิจารณาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในระยะยาวได้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

นโยบาย และยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดินฉบับปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

นโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561 - 2565

1. ทิศทางและเป้าหมายในภาพรวม
2. นโยบายการตรวจเงินแผ่นดินเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
 - 2.1 ทิศทางและเป้าหมาย
 - 2.2 ผลสัมฤทธิ์ในการตรวจเงินแผ่นดินด้านการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
 - 2.3 การพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดินด้านการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
3. นโยบายการตรวจเงินแผ่นดินที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
 - 3.1 ทิศทางและเป้าหมาย
 - 3.2 ผลสัมฤทธิ์ในการตรวจเงินแผ่นดินด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
 - 3.3 การพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดินด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
4. นโยบายด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้ของการตรวจเงินแผ่นดิน
 - 4.1 ทิศทางและเป้าหมาย
 - 4.2 ผลสัมฤทธิ์ในการตรวจเงินแผ่นดินด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้
 - 4.3 การพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดินด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้

ยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2562 – 2565)

วิสัยทัศน์

“องค์กรตรวจเงินแผ่นดินสูงสุดเป็นที่ยอมรับในระดับสากล มุ่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพ
ในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน”

ยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2562 – 2565)

พันธกิจ

พันธกิจที่ 1	ตรวจเงินแผ่นดินให้เป็นไปตามนโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน หลักเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดิน และกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ ด้วยความสุจริต กล้าหาญ ปราศจากอคติ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
พันธกิจที่ 2	เสริมสร้างให้หน่วยรับตรวจมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาวินัยการเงิน การคลังของรัฐอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมทั้งเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นแก่การเงินการคลังของรัฐ
พันธกิจที่ 3	เสริมสร้างและผลักดันให้ทุกภาคส่วนตระหนักและมี ส่วนร่วมในการดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐ
พันธกิจที่ 4	พัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงใน การบริหารจัดการด้านการตรวจเงินแผ่นดิน (High Performance Organization: HPO)

ประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1	การยกระดับการตรวจเงินแผ่นดิน ให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล กลยุทธ์ 1 : เสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สาธารณะ กลยุทธ์ 2 : เสริมสร้างศักยภาพองค์กรตรวจเงินแผ่นดิน กลยุทธ์ 3 : พัฒนากลไกการตรวจเงินแผ่นดินตามมาตรฐานสากล กลยุทธ์ 4 : ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความเป็นอิสระและ เป็นกลาง กลยุทธ์ 5 : เสริมสร้างการศึกษาวินัยเพื่อพัฒนา การตรวจเงินแผ่นดิน กลยุทธ์ 6 : เสริมสร้างขีดความสามารถสู่ ผู้ตรวจสอบมืออาชีพ
ยุทธศาสตร์ที่ 2	การเสริมสร้างให้หน่วยรับตรวจ รักษาวินัยการเงินการคลังของรัฐ กลยุทธ์ 1 : สร้างความตระหนักในการรักษาวินัยการเงินการคลัง ของรัฐแก่หน่วยรับตรวจ กลยุทธ์ 2 : ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยรับตรวจมีความรู้ความเข้าใจในการรักษาวินัยการเงินการคลังของรัฐ กลยุทธ์ 3 : เสริมสร้างศักยภาพการให้ความรู้ความเข้าใจการรักษาวินัยการเงินการคลังของ รัฐแก่หน่วยรับตรวจ กลยุทธ์ 4 : เสริมสร้างการศึกษาวินัยเพื่อพัฒนาการรักษาวินัยการเงินการคลังของรัฐ
ยุทธศาสตร์ที่ 3	การเสริมสร้างให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐ กลยุทธ์ 1 : พัฒนาระบบบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 2 : ส่งเสริมให้ประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจ และเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐ กลยุทธ์ 3 : เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน กลยุทธ์ 4 : เสริมสร้างการศึกษาวินัยเพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ ในการดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐ กลยุทธ์ 5 : พัฒนากลไกการสร้างความรู้ความเข้าใจในการดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐแก่ประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2562 – 2565)

ยุทธศาสตร์ที่ 4	การพัฒนาการบริหารจัดการ กลยุทธ์ 1 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน กลยุทธ์ 2 : เพิ่มพูนและพัฒนาทักษะวิชาชีพให้แก่บุคลากร กลยุทธ์ 3 : เสริมสร้างบรรยากาศและคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ 4 : พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 5 : ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม บุคลากรสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กลยุทธ์ 6 : เสริมสร้างการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนา การบริหารจัดการ กลยุทธ์ 7 : ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กลยุทธ์ 8 : ปรับปรุงระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
ค่านิยมร่วมองค์กร	
“สัตย์ซื่อ (integrity) มีอาชีพ (Professional) อิสระ และเป็นกลาง (Independent)”	

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) สำหรับขับเคลื่อนภารกิจในระยะ 3 ปีข้างหน้า ภายใต้ความสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินอย่างเป็นระบบ

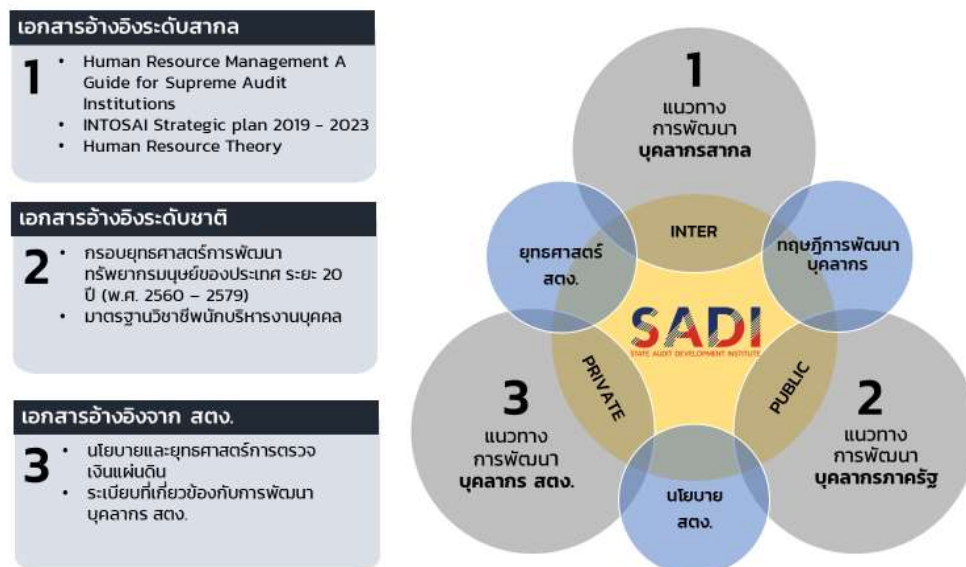
2.2 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้มากขึ้น โดยมุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ปัจจุบันขององค์กร

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน ทักษะ มุมมอง ตลอดจนความคิดที่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) อย่างเป็นระบบ และมีทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน รวมทั้งเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้ความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่สามารถรองรับการขับเคลื่อนนโยบายขององค์กร โดยบุคลากรจะมีทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และขีดสมรรถนะที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถช่วยผลักดัน ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างสัมฤทธิ์ผล

บทที่ 2 กระบวนการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 - 2565)

นอกจากการนำนโยบายและยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดินฉบับปัจจุบัน ซึ่งถือเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาระบบ แนวทาง วิธีการ และรูปแบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 - 2565) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยสถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน ยังให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานตามหลักวิชาการอย่างเป็นขั้นตอนมาช่วยในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคคลดังกล่าว ด้วยการกำหนดฐานความคิดในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ด้วยการศึกษา วิเคราะห์ และเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งในระดับประเทศและตามมาตรฐานสากล รายละเอียดตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ฐานความคิดสำหรับการพัฒนาบุคคลของสถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน

ทั้งนี้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 - 2565) ได้ประยุกต์ใช้แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development Plan) มาเป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดินฉบับปัจจุบันด้วย โดยมีกระบวนการและลำดับขั้นตอนในการจัดทำ ดังต่อไปนี้

กระบวนการและลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคล ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ขั้นที่ 1 กำหนดประเด็นสำคัญ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	✓ ศึกษา กฎหมาย นโยบาย ประกาศคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน ตลอดจนนโยบายและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ✓ ทบทวนเอกสาร กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) Human Resource Management A Guide for Supreme Audit Institutions / INTOSAI Strategic plan 2019 – 2023 และระบบสมรรถนะของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ✓ วิเคราะห์หาประเด็นสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ขั้นที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	✓ ประเมินองค์การด้านการพัฒนาศักยภาพบุคคลด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ✓ เก็บข้อมูลด้วยแบบสำรวจ (สร้างจากการสังเคราะห์ วิเคราะห์เอกสาร ในขั้นที่ 1) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคล
ขั้นที่ 3 กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลใน รายละเอียด	✓ กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ขั้นที่ 4 การกำหนดกลไก การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	✓ กำหนดกลไกการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

กระบวนการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 - 2565) ทั้ง 4 ขั้นตอน ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ข้างต้น มีรายละเอียดของการดำเนินงานและวิธีการในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1

กำหนดประเด็นสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย จำนวน 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา กฎหมาย นโยบาย ประกาศคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน ตลอดจนนโยบายและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีเอกสารสำคัญ ได้แก่ นโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 - 2565) ยุทธศาสตร์การตรวจเงิน

แผ่นดิน (พ.ศ. 2562 - 2565) มาวิเคราะห์และเชื่อมโยง เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน การวิเคราะห์เพื่อให้รู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่สำคัญของสำนักงาน และเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สำคัญที่กำหนดไว้ และนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2. ทบทวนเอกสารเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) เอกสาร Human Resource Management A Guide for Supreme Audit Institutions และระบบสมรรถนะของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อเป็นแนวทางศึกษาวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรในภาพรวม เพื่อสนับสนุนและยืนยันความจำเป็นในการพัฒนาอย่างแท้จริง
3. วิเคราะห์หาประเด็นสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนำผลการศึกษาและการทบทวนทั้งหมด มากำหนดประเด็นที่ต้องพัฒนา และเป้าประสงค์ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ขั้นตอนที่ 2

ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย จำนวน 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประเมินองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ผ่านการสังเคราะห์ข้อมูลและการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยให้คะแนนระดับความเห็นต่อปัจจัยแต่ละปัจจัย เพื่อนำมาหาค่าเฉลี่ย และจัดระดับความสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร
2. กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนา เป็นการนำผลการวิเคราะห์ภายในและภายนอกองค์กร ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป็นเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม และใช้เป็นข้อมูลนำเข้าในการวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ ตลอดจนเป้าหมายการพัฒนาที่เหมาะสม
3. การจัดทำรายละเอียด แผนงาน โครงการ และวิธีการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3

กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในรายละเอียด

ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย จำนวน 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยนำผลจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มากำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามลำดับ

- กำหนดแผนงานเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 3 ปี (พ.ศ. 2562 – 2565) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภายในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินนำไปปฏิบัติตามความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 4

การกำหนดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคล

ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย จำนวน 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- กำหนดกรอบการประเมินผล และตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพบุคคล และสอดคล้องกับตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2562 – 2565)
- กำหนดระบบการเก็บข้อมูลและการรายงานผล โดยให้ที่ประชุมร่วมกันกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล การติดตามประเมินผล และรูปแบบการรายงานผลอย่างเป็นรูปธรรม

บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคลของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565)

จากการศึกษากฎหมาย ประกาศคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน นโยบาย และยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้ง นโยบายและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตลอดจนการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐภายในประเทศและองค์การตรวจสอบระดับสากล รวมถึงระบบสมรรถนะของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยการนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ เชื่อมโยง เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในระยะยาวนั้น จะได้ผลลัพธ์ตามที่ได้แสดงไว้ในตารางผลการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์นโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561 – 2565

การสังเคราะห์ และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับนโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561 – 2565 ด้วยหลักการตีความ (Content Analysis) ได้ผลดังนี้

หมวด	จอนโยบาย	ประเด็นด้านการพัฒนาบุคลากร
1. ทิศทางและเป้าหมายในภาพรวม	-	-
2. นโยบายการตรวจเงินแผ่นดินเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน	ข้อที่ 2.1.7 / 2.2.5 / 2.3.1 / 2.3.2 / 2.3.3	1. <i>Digital & Big Data for Sustainability</i>
3. นโยบายการตรวจเงินแผ่นดินที่เกี่ยวกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	ข้อที่ 3.1.2 / 3.1.3 / 3.1.5 / 3.2.2 / 3.2.3 / 3.2.4 / 3.2.6	2. <i>Professional</i> 3. <i>Diversity of Development</i>
4. นโยบายด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้ของการตรวจเงินแผ่นดิน	-	-

2. ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2562 – 2565

การสังเคราะห์ และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2562 – 2565 ด้วยหลักการตีความ (Content Analysis) มีผลลัพธ์ตามดังต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นด้านการพัฒนาบุคลากร	เป้าหมายด้านการพัฒนาบุคลากร
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการตรวจเงินแผ่นดิน ให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล	ยกระดับกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ให้มีมาตรฐานในระดับสากล	1. บุคลากร สตง. ได้รับการพัฒนาตามระบบและมาตรฐานสากล 2. องค์กรมีวัฒนธรรมและรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานสากล
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างให้หน่วยรับตรวจ รักษาวินัยการเงินการคลังของรัฐ	สนับสนุนกระบวนการพัฒนาความรู้ให้หน่วยรับตรวจรักษาวินัยการเงินการคลังของรัฐ	1. บุคลากร สตง. สามารถส่งเสริมการรักษาวินัยการเงินการคลังของรัฐแก่หน่วยรับตรวจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐ	เสริมสร้างช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐ	1. บุคลากร สตง. และบุคลากรภาครัฐ ได้รับการพัฒนาความรู้ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม 2. สตง. สามารถเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐให้แก่ประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการบริหารจัดการ	เสริมสร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรของ สตง. มีขีดสมรรถนะสูง	1. บุคลากร สตง. มีทัศนคติที่ดีและมีศักยภาพที่จะสนับสนุนขีดสมรรถนะขององค์กร

3. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินด้วยเครื่องมือ 7s McKinsey Model ได้ผลลัพธ์ดังนี้

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
กลยุทธ์ (Strategy)	S1 มีการใช้โอกาสในการในการประกาศใช้ กม. พรป. สตง. 2561 (ฉบับปัจจุบัน) ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านบุคลากรขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องและสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายของผู้บริหาร และตามกรอบหน้าที่อำนาจตามกฎหมายฉบับใหม่	W1 กลยุทธ์ด้านการบริหารงานและการพัฒนาบุคลากรขาดความชัดเจน และยังไม่มีความต่อเนื่อง

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
โครงสร้าง (Structure)	S2 สดง. มีอิสระในการปรับโครงสร้างองค์กรในการบริหารงานบุคคล S3 การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่มีการสนับสนุนและเอื้อต่อความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากร S4 มีการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งงาน (Job Description) ไว้เป็นมาตรฐานในแต่ละตำแหน่งงานในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	W2 การปรับโครงสร้างองค์กรยังขาดความพร้อมและขาดการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดบุคลากรลงไปปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ W3 จำนวนบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการรองรับตามการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ W4 การมอบหมายการบังคับบัญชางานและควบคุมงานด้านการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรแยกออกจากกันทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานและการทำงานด้านบุคลากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ
ระบบ (System)	S5 มีการจัดเก็บข้อมูลบุคลากร	W5 ระบบการบริหารงานบุคลากรขาดการวางแผนในระยะยาว W6 การบริหารงานบุคลากร ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ยังขาดประสิทธิภาพและไม่มีความชัดเจน W7 ยังไม่มีการนำหลักสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ในการประเมินผลงานบุคลากร และใช้ในการพัฒนาบุคลากร W8 ขาดการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและไม่มีความต่อเนื่อง (Training Road Map และ Individual Development Plan) W9 ยังไม่มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) เพื่อเป็นเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุกสายงาน W10 ยังขาดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร W11 ยังขาดระบบการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ที่จะสร้างขวัญ

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
		และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เทียบเท่ากับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เช่น ป.ป.ช. อัยการ W12 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน W13 ขาดการวางแผนอัตรากำลังทดแทน (Succession Plan) โดยเฉพาะตำแหน่งในระดับบริหาร
บุคลากร (Staff)	S6 บุคลากรเป็นคนที่ซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบสูงต่อการปฏิบัติหน้าที่ S7 บุคลากรมีความเสียสละและทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน S8 บุคลากรมีความพร้อมเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง S9 บุคลากรมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการให้ความร่วมมือต่อการปฏิบัติงาน	W14 เกิดปัญหาเรื่องช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลถึงการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน W15 บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในด้านการติดต่อสื่อสาร และความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี W16 ยังขาดการพัฒนาในด้านบุคลิกภาพให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างภาพลักษณ์ ให้เกิดความน่าเชื่อถือและมุมมองที่ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร W17 มีอัตราการลาออก และ/หรือโยกย้ายข้ามหน่วยงานจำนวนมาก
ทักษะ (Skill)	S10 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน S11 บุคลากรมีความสามารถที่หลากหลาย S12 บุคลากรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ยาวนาน	W18 บุคลากรยังขาดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสารภาษาอังกฤษที่ดีพอ W19 บุคลากรขาดทักษะที่จำเป็นด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงาน
ลักษณะผู้นำ (Style)	S13 รูปแบบการทำงานยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยเคร่งครัด	W20 การบริหารงานยังมีลักษณะการทำงานในรูปแบบระบบราชการแบบดั้งเดิม ยึดขั้นตอนการปฏิบัติงานมากกว่าประสิทธิผลของงาน
ค่านิยมร่วม (Shared Value)	S14 บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการตรวจเงินแผ่นดิน S15 บุคลากรมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงานให้กับองค์กร	W21 บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความกล้า ในการเรียกร้องสิทธิให้กับตนเอง W22 บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (อย่างเปิดเผย) เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน
การตรวจเงินแผ่นดินด้วยเครื่องมือ PEST จะได้ผลลัพธ์ตามตารางดังต่อไปนี้

ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
ด้านการเมือง (Political)	O1 นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนหน่วยงานด้านตรวจสอบของภาครัฐ O2 มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันการทุจริตและสนับสนุนให้หน่วยงานตรวจสอบมีส่วนร่วมในการเสนอแผน O3 สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐและการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งถือเป็นหน่วยงานภาครัฐที่สามารถเข้าไปศึกษาหรือนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้กับ สตง. ได้ O4 สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมเกี่ยวกับโครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ค่าตอบแทน และวิธีปฏิบัติราชการอื่น ซึ่ง สตง. สามารถนำแนวทางปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมได้	T1 การจัดสรรงบประมาณให้แก่สำนักงานยังไม่มีเพียงพอ เนื่องจากข้อจำกัดด้านระบบงบประมาณของประเทศ
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	O5 สตง. มีอิสระในการบริหารงบประมาณที่ได้รับซึ่งทำให้สามารถบริหารงบประมาณได้ตามแผนงานที่ต้องการ	T2 การแข่งขันของหน่วยงานต่าง ๆ ในการเสนอให้ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อดึงดูดคนที่มีความสามารถสูงเข้าไปปฏิบัติงานในหน่วยงาน
ด้านสังคม (Social)	O6 สตง. เป็นองค์กรตรวจสอบที่ได้รับความเชื่อถือยาวนานกว่าทุกองค์กรตรวจสอบภายในประเทศไทย	T3 หน่วยงานภายนอกมีพัฒนาการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างรวดเร็วและยั่งยืนมากกว่า
ด้านเทคโนโลยี (Technology)	O7 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมสมัยใหม่บางประเภทช่วยเอื้อต่อการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารและพัฒนางานด้านบุคลากร	T4 ขาดวัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน T5 ขาดการศึกษาวิจัยในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อนำเข้ามาใช้ใน

ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
		กระบวนการในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง T6 เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเกิดความล้าสมัย

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การสำรวจข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการสำรวจบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทั่วทั้งองค์กร จำนวนทั้งสิ้น 3,058 คน ซึ่งแบบสำรวจฉบับนี้ ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลเบื้องต้นสำหรับนำมาใช้พัฒนาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินอย่างเป็นระบบ

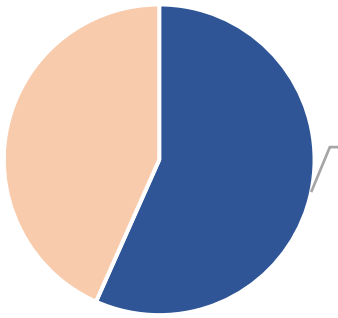
สำหรับการสำรวจข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสำรวจ
2. การสำรวจความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม

ผลการสำรวจเบื้องต้นในส่วนที่ 1 พบว่า มีผู้ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น 1,733 คน จาก 3,058 คน (คิดเป็น 57%) ของบุคลากรทั้งหมด โดยผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน (77%) อยู่ในระดับชำนาญการ (1,075 คน) ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (49.9%) สังกัดสำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด (37.3%) และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี (40.7%)

ผลการสำรวจเบื้องต้นในส่วนที่ 2 พบว่า บุคลากร สดง. ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับพัฒนาเนื้อหา วิชา และหลักสูตรให้เป็นมาตรฐานมาเป็นอันดับแรก โดยต้องการให้มีช่องทางเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่าย และควรเสริมสร้างทักษะที่ทันสมัยตามลำดับ ซึ่งบุคลากรทั้งหมดเห็นว่าการเรียนรู้ขณะทำงาน (On the job Training) เป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมที่สุด รองลงมาเป็นการฝึกอบรมและสัมมนา (In-house & Public Training) และการสอนงานและพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) ตามลำดับ

สถิติผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็น เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ สดง.	แนวทางการพัฒนาบุคลากรของ สดง.	อันดับความคิดเห็น	รูปแบบการพัฒนาบุคลากร	อันดับความคิดเห็น
ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ 1 การยกระดับกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรให้มีมาตรฐานในระดับสากล	1.พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	5	การเรียนรู้ในขณะทำงาน (On the Job Training)	1
	2.เรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)	10	การมอบหมายงานเพื่อพัฒนาทักษะ (Job / Project Assignment)	5
	3.เรียนรู้จากชุมชน หรือผู้ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน	14	การสอนงานและการเป็นที่ปรึกษา (Coaching / Mentoring)	3
	4.พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	12	การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	4
	5.สร้างวิทยากรมืออาชีพเฉพาะด้าน	9	การจัดตั้งคณะทำงานโครงการ (Project Member)	8
ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ 2 การสนับสนุนกระบวนการพัฒนาความรู้ให้หน่วยรับตรวจรักษาวินัยการเงินการคลังของรัฐ	6.ค้นหาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญ	13	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning)	7
	7.เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง	15	การศึกษาดูงาน (Site Visit)	6
	8.ส่งเสริมการฝึกอบรมที่ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริง	4	การฝึกอบรม/สัมมนา (In-house & Public Training)	2
	9.พัฒนาเนื้อหาและหลักสูตรให้เป็นมาตรฐาน	1	สถิติจำนวนแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสำรวจ  ผู้ตอบแบบสำรวจ 1,733 คน จาก 3,058 คน คิดเป็น 57%	
ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ 3 การเสริมสร้างช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐ	10.มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย	8		
	11.มีช่องทางที่สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่าย	2		
ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ 4 การเสริมสร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรของ สดง. มีขีดสมรรถนะสูง	12.พัฒนากระบวนการศึกษาดูงาน	11		
	13.พัฒนาให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีเพื่อสนับสนุนการทำงาน	6		
	14. สร้างทีมที่มีสมรรถนะสูง	7		
	15. เสริมสร้างทักษะที่ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง	3		

บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทั้งสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกองค์กร ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ภายใต้หลักการเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องหรือแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรขององค์กรในระยะยาว สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยสถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน จึงได้กำหนดกรอบ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กร พร้อมทั้งได้จัดทำและกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด รวมทั้ง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไว้โดยสรุป ดังนี้

วิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

**“เป็นสถาบันที่มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ
ด้วยกระบวนการที่หลากหลาย และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
เพื่อก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล”**

พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1. ยกระดับกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรให้มีมาตรฐานในระดับสากล
2. สนับสนุนกระบวนการพัฒนาความรู้ ให้นักรับตรวจราชการวินัยการเงินการคลังของรัฐ
3. เสริมสร้างช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐ
4. เสริมสร้างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สตง. ให้มีขีดสมรรถนะสูง

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1. การยกระดับกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรให้มีมาตรฐานในระดับสากล
2. การสนับสนุนกระบวนการพัฒนาความรู้ ให้นักรับตรวจราชการวินัยการเงินการคลังของรัฐ
3. การเสริมสร้างเสริมสร้างช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐ
4. การเสริมสร้างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สตง. ให้มีขีดสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การพัฒนากฎหมายบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนา ทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์การพัฒนา บุคลากร	ตัวชี้วัดการพัฒนา	แนวทางการดำเนินงาน ของ สพต. (กลยุทธ์การพัฒนา)	วิธีการพัฒนา
ยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่ 1 การยกระดับกระบวนการเรียนรู้ ขององค์กรให้มีมาตรฐานใน ระดับสากล	บุคลากร สตง. ได้รับ การพัฒนาอย่างเป็น ระบบและตาม มาตรฐานสากล	ร้อยละของวิทยากรที่ผ่าน กระบวนการพัฒนาวิทยากรมืออาชีพ (ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน)	S1 สร้างวิทยากรมืออาชีพเฉพาะด้าน (ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน)	อ้างอิงตัวชี้วัดมาตรฐานสากลจาก SAI PMF (i) การวางแผนและระบบการพัฒนาบุคลากร (ii), (iii), (iv) การพัฒนาบุคลากรตรวจสอบและ บุคลากรสนับสนุนตามกระบวนการที่เป็นระบบ - ระบบพัฒนาบุคลากรใหม่ - ระบบพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร - ระบบพัฒนาบุคลากร 3 ลักษณะงานตรวจสอบ - ระบบพัฒนาบุคลากรสายงานสนับสนุน
		ผลประเมินของระบบการพัฒนาบุคลากร ตามกรอบ SAI PMF ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตาม กระบวนการที่เป็นระบบและตาม มาตรฐานสากล ร้อยละของหลักสูตรที่เป็นมาตรฐาน	S2 พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง (สร้างกระบวนการพัฒนา บุคลากรที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน + จัดทำหลักสูตรมาตรฐาน)	
	องค์กรมีวัฒนธรรมและ รูปแบบการเรียนรู้ที่เป็น มาตรฐานสากล	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กร	S3 เรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)	อ้างอิงตัวชี้วัดกระบวนการจาก Learning for impact A Better Practice Guide for SAI (i) กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
			S4 พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ ขององค์กร	
			S5 เรียนรู้จากชุมชน หรือผู้ที่มี ความสนใจในเรื่องเดียวกัน	

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การพัฒนากฎหมายบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนา ทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์การพัฒนา บุคลากร	ตัวชี้วัดการพัฒนา	แนวทางการดำเนินงาน ของ สวท. (กลยุทธ์การพัฒนา)	วิธีการพัฒนา
ยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่ 2 การสนับสนุน กระบวนการพัฒนาความรู้ ให้หน่วยรับตรวจรักษาวินัย การเงิน การคลังของรัฐ	บุคลากร สดง. สามารถ ส่งเสริมการรักษาวินัย การเงินการคลังของรัฐ แก่หน่วยรับตรวจ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	คุณภาพของหลักสูตรมาตรฐานเรื่อง การรักษาวินัยการเงินการคลังของรัฐ	S6 พัฒนาเนื้อหาและหลักสูตรให้เป็น มาตรฐาน	อ้างอิงตัวชี้วัดกระบวนการจาก Learning for impact A Better Practice Guide for SAI (i) กระบวนการพัฒนาหลักสูตรมาตรฐาน (ii) กระบวนการพัฒนาและบริหารจัดการวิทยากร (iii) ระบบการเรียนรู้ออนไลน์แบบเปิด (MOOCs) (iv) ช่องทางและรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ต่าง ๆ
			S7 ส่งเสริมการฝึกอบรมที่ตอบโจทย์ ความต้องการที่แท้จริง	
		ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ/วิทยากรในการให้ ความรู้เกี่ยวกับการรักษาวินัยการเงิน การคลังของรัฐแก่หน่วยรับตรวจ	S8 ค้นหาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ผู้เชี่ยวชาญ	
		จำนวนบุคลากรภาครัฐที่ผ่านการเรียนรู้ ในระบบเรียนรู้ออนไลน์แบบเปิด (MOOCs)	S9 เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง	

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธการพัฒนาศักยภาพบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนา ทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์การพัฒนา บุคลากร	ตัวชี้วัดการพัฒนา	แนวทางการดำเนินงาน ของ สพต. (กลยุทธการพัฒนา)	วิธีการพัฒนา
ยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่ 3 การเสริมสร้างช่องทาง การเผยแพร่องค์ความรู้ให้ ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมใน การดูแลรักษาเงินแผ่นดินและ ทรัพย์สินของรัฐ	บุคลากร สตง.และ บุคลากรภาครัฐ ได้รับ การพัฒนาความรู้ด้วย เครื่องมือที่เหมาะสม	จำนวนบุคลากรภาครัฐที่ผ่าน การเรียนรู้ตามรูปแบบต่าง ๆ ที่ สตง. กำหนด	S10 มีช่องทางที่สามารถเข้าถึง การเรียนรู้ได้ง่าย	อ้างอิงตัวชี้วัดกระบวนการจาก Learning for impact A Better Practice Guide for SAI (i) กระบวนการพัฒนาหลักสูตรมาตรฐาน (ii) กระบวนการพัฒนาและบริหารจัดการวิทยากร (iii) ระบบการเรียนรู้ออนไลน์แบบเปิด (MOOCs) (iv) ช่องทางและรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ต่าง ๆ
	สตง. สามารถเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจใน การรักษากเงินแผ่นดิน และทรัพย์สินของรัฐ ให้แก่ประชาชนและ ภาคส่วนต่าง ๆ	ระดับการประเมินความเข้าใจเรื่อง การดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สิน ของรัฐ	S11 มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ หลากหลาย	

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การพัฒนากฎหมายบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนา ทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์การพัฒนา บุคลากร	ตัวชี้วัดการพัฒนา	แนวทางการดำเนินงาน ของ สพต. (กลยุทธ์การพัฒนา)	วิธีการพัฒนา
ยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่ 4 การเสริมสร้าง กระบวนการพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรของ สตง. ให้มีขีด สมรรถนะสูง	บุคลากร สตง. มีทัศนคติ ที่ดีและมีศักยภาพที่จะ สนับสนุนขีดสมรรถนะ ขององค์กร	จำนวนบุคลากรที่ผ่านกระบวนการพัฒนา ขีดสมรรถนะ	S12 พัฒนาให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีเพื่อ สนับสนุนการทำงาน	อ้างอิงตัวชี้วัดมาตรฐานสากลจาก SAI PMF (i) การวางแผนและระบบการพัฒนาบุคลากร (ii), (iii), (iv) การพัฒนาบุคลากรตรวจสอบและ บุคลากรสนับสนุนตามกระบวนการที่เป็นระบบ - ระบบพัฒนาบุคลากรใหม่ - ระบบพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร - ระบบพัฒนาบุคลากร 3 ลักษณะงานตรวจสอบ - ระบบพัฒนาบุคลากรสายงานสนับสนุน
			S13 เสริมสร้างทักษะที่ทันสมัยรองรับ การเปลี่ยนแปลง	
			S14 พัฒนากระบวนการศึกษาดูงาน	
			S15 สร้างทีมที่มีสมรรถนะสูง	

กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลองค์กรที่เป็นรูปธรรม เกิดประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผล ต้องเป็น การพัฒนาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยมีเป้าหมาย ทิศทาง และแนวทางดำเนินงานเดียวกันอย่างแท้จริง ดังนั้น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยสถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน จึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติงานของแต่ละ กลยุทธ์ เพื่อรองรับและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินใน แต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

แนวทางปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลรายกลยุทธ์	
ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ 1	
การยกระดับกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรให้มีมาตรฐานในระดับสากล	
S1 สร้างวิทยากรมืออาชีพเฉพาะด้าน (ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน)	1. กำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนและระบบ การพัฒนาบุคลากร 2. กำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ตรวจสอบและบุคลากรสนับสนุนตามกระบวนการที่เป็น ระบบ ▪ ระบบพัฒนาบุคลากรใหม่ ▪ ระบบพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร ▪ ระบบพัฒนาบุคลากร 3 ลักษณะงานตรวจสอบ ▪ ระบบพัฒนาบุคลากรสายงานสนับสนุน *** อ้างอิงตัวชี้วัดมาตรฐานสากลจาก SAI PMF *** <u>เพิ่มเติม</u> : 1. ทบทวนและจัดทำระบบสมรรถนะองค์กรให้เป็น ปัจจุบันและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2. จัดทำ เส้นทางการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน 3. จัดทำ แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
S2 พัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	
S3 เรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)	1. กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ *** อ้างอิงตัวชี้วัดกระบวนการจาก Learning for impact A Better Practice Guide for SAI *** <u>เพิ่มเติม</u> : กระบวนการจัดการความรู้ ชุมชนการเรียนรู้ หรือ ระบบ e – Learning (เน้นการมองเรื่องเครื่องมือ/ระบบที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร)
S4 พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	
S5 เรียนรู้จากชุมชน หรือผู้ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน	

แนวทางปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลรายกลยุทธ์	
ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ 2 การสนับสนุนกระบวนการพัฒนาความรู้ ให้หน่วยรับตรวจรักษาวินัยการเงินการคลังของรัฐ	
S6 พัฒนาเนื้อหาและหลักสูตรให้เป็นมาตรฐาน	1. กระบวนการพัฒนาหลักสูตรมาตรฐาน 2. กระบวนการพัฒนาและบริหารจัดการวิทยากร 3. ระบบการเรียนรู้ออนไลน์แบบเปิด (MOOCs) 4. ช่องทางและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ *** อ้างอิงตัวชี้วัดกระบวนการจาก Learning for impact A Better Practice Guide for SAI *** <u>เพิ่มเติม</u> : 1. สร้างระบบให้คำแนะนำ/ปรึกษา 2. รวบรวมและจัดทำองค์ความรู้ 3. พัฒนาความรู้ ทักษะให้กับบุคลากร สตง.
S7 ส่งเสริมการฝึกอบรมที่ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริง	
S8 ค้นหาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญ	
S9 เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง	
ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ 3 การเสริมสร้างช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาเงินแผ่นดินและทรัพย์สินของรัฐ	
S10 มีช่องทางที่สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่าย	1. กระบวนการพัฒนาหลักสูตรมาตรฐาน 2. กระบวนการพัฒนาและบริหารจัดการวิทยากร 3. ระบบการเรียนรู้ออนไลน์แบบเปิด (MOOCs) 4. ช่องทางและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ *** อ้างอิงตัวชี้วัดกระบวนการจาก Learning for impact A Better Practice Guide for SAI *** <u>เพิ่มเติม</u> : 1. สร้างระบบให้คำแนะนำ/ปรึกษา 2. รวบรวมและจัดทำองค์ความรู้ 3. พัฒนาความรู้ ทักษะให้กับบุคลากร สตง.
S11 มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย	
ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ 4 การเสริมสร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรของ สตง. ให้มีขีดสมรรถนะสูง	
S12 พัฒนาให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีเพื่อสนับสนุนการทำงาน	1. การวางแผนและระบบการพัฒนาบุคลากร 2. การพัฒนาบุคลากรสายงานตรวจสอบและบุคลากรสายงานสนับสนุนตามกระบวนการที่เป็นระบบ ได้แก่

แนวทางปฏิบัติงานด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายกลยุทธ์

S13 เสริมสร้างทักษะที่ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง	■ ระบบพัฒนาบุคลากรใหม่ ■ ระบบพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร ■ ระบบพัฒนาบุคลากร 3 ลักษณะงานตรวจสอบ ■ ระบบพัฒนาบุคลากรสายงานสนับสนุน *** อ้างอิงตัวชี้วัดมาตรฐานสากลจาก SAI PMF *** <u>เพิ่มเติม</u> : 1. จัดทำระบบ Talent Management 2. เสริมสร้างความรู้ และพัฒนาทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็น ได้แก่ Soft Skills (ทักษะเสริมสร้างทางอารมณ์ และสังคม หรือทักษะของผู้ตรวจสอบในอนาคต เช่น Strategic Thinking, Design Thinking, Systematic Thinking, Data Analytic Thinking, Leadership และ Growth Mindset เป็นต้น)
S14.พัฒนาระบบการศึกษาดูงาน	
S15 สร้างทีมที่มีสมรรถนะสูง	

บทที่ 5 การนำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคลของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) สู่การปฏิบัติและการติดตาม รายงานผล

การดำเนินการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) ให้เห็นผลเป็นรูปธรรม เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้มีแนวทางสำหรับการพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคลที่ช่วยให้หน่วยงานภายในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเข้าใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาบุคลากรของตนให้ถูกต้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว ยังจะต้องมีแนวทางในการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคลไปสู่การปฏิบัติจริง พร้อมกับสร้างแนวทางเพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์ความก้าวหน้าในการพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคลขององค์กรด้วย ดังนั้น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยสถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน จึงได้กำหนดแนวทางสำหรับการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคลฉบับนี้ไปสู่การปฏิบัติงาน รวมทั้ง แนวทางการติดตาม ประเมินผล และรายงานผล ดังต่อไปนี้

การนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคล (พ.ศ. 2563 – 2565) ไปสู่การปฏิบัติ

1. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจัดทำเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) ด้วยช่องทางต่าง ๆ ที่รับรู้ เข้าใจได้ง่าย และกระจายสู่บุคลากรขององค์กรได้อย่างทั่วถึง เช่น การจัดพิมพ์รูปเล่ม การจัดทำวีดิทัศน์นำเสนอเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ รูปแบบสื่อออนไลน์ เป็นต้น
2. ผู้บริหารระดับสูงชี้แจงและสื่อสารแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) สู่ผู้กำกับดูแล หรือบังคับบัญชาหน่วยงานตามลำดับชั้น เพื่อยืนยันเจตนารมณ์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคลตามแผนยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดินฉบับปัจจุบัน
3. หน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2563 – 2565 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการพัฒนาศูนย์พยากรณ์บุคคล โดยระบุวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ตัวชี้วัดของโครงการ และวิธีการดำเนินการตามรูปแบบโครงการที่ถือปฏิบัติและปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี

4. หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรติดตามการดำเนินงาน รวบรวมข้อมูล และรายงานผลตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

5. ผู้บริหารระดับสูงติดตามการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2563 – 2565 โดยผ่านการติดตามประเมินผล และรายงานผลตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ และที่เกี่ยวข้อง หากการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่เป็นไปตามแผน ปฏิบัติราชการประจำปีควรหาทางแก้ไขปัญหาหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การติดตามและรายงานผล

เพื่อให้การติดตามประเมินผล ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยสถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดการติดตามความก้าวหน้าเป็นรายไตรมาส และรายงานผลไปยังผู้บริหารระดับสูงทุก ๆ 6 เดือน นอกจากนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ในรูปแบบรายงานประจำปีงบประมาณละ 1 ครั้ง ภายในเดือนตุลาคมของปีงบประมาณถัดไป

บทที่ 6 แนวทางการแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) สู่แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประจำปี

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคคลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) ถือเป็นกรอบและทิศทางสำหรับการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรในระยะยาว ซึ่งการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน ถูกต้อง และทิศทางตลอดระยะเวลา จำนวน ๓ ปี ตามที่กำหนด สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยสถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน จึงจัดทำแนวทางสำหรับการแปลงข้อมูลตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาดังกล่าวสู่การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีด้านการพัฒนาบุคลากร หรือที่เรียกว่า “แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประจำปี” ดังนี้

1. วิเคราะห์และจัดเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์การพัฒนา ฯ แต่ละด้าน

วัตถุประสงค์การดำเนินการ : เพื่อให้ได้รู้ว่ากลยุทธ์ใดในยุทธศาสตร์แต่ละด้านมีความสำคัญมาก - น้อยอย่างไร

2. วิเคราะห์และจัดเรียงลำดับที่สามารถดำเนินการได้ก่อน - หลัง ของแต่ละกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์การพัฒนา ฯ แต่ละด้าน

วัตถุประสงค์การดำเนินการ : เพื่อให้ได้รู้ว่ากลยุทธ์ในยุทธศาสตร์การพัฒนา ฯ แต่ละด้าน ที่มีความสำคัญในลำดับต้น ๆ สามารถหรือต้องดำเนินการก่อนในลำดับแรกจริงหรือไม่

3. วิเคราะห์และเชื่อมโยงแต่ละกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์การพัฒนา ฯ แต่ละด้านที่ผ่านการจัดเรียงลำดับความสำคัญในข้อ 1 และการดำเนินการได้ก่อน - หลังในข้อ 2 เข้าด้วยกัน

วัตถุประสงค์การดำเนินการ : เพื่อให้ได้รู้ว่ากลยุทธ์ใดในยุทธศาสตร์การพัฒนา ฯ ทั้ง 4 ด้านที่สามารถดำเนินการเป็นการเฉพาะ ควบคู่ หรือดำเนินการร่วมกันได้ในครั้งเดียว เนื่องจากการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคคล ฯ ไปปฏิบัติจริง ควรตระหนักถึงการกระจายความสำคัญของกลยุทธ์ในทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ไปพร้อม ๆ กันด้วย

4. วิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลจากข้อ 3 เข้ากับวิธีการพัฒนา ตามตารางเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในบทที่ 4 หรือวิธีการพัฒนาตามหลักวิชาการอื่น ๆ ทั้งในระดับประเทศ และสากลที่เหมาะสม เป็นประโยชน์ รวมทั้งสามารถดำเนินการได้จริงมากที่สุด

วัตถุประสงค์การดำเนินการ : เพื่อให้ได้รู้ว่าการแปลงแต่ละกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์แต่ละด้านให้
เกิดผลเป็นรูปธรรมต้องดำเนินการด้วยวิธีการใด จึงจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดอย่างแท้จริง

5. นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 4 กำหนดและจัดแบ่งเป็นหมวดหมู่ที่ต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากร
ในภาพรวม

6. นำข้อมูลแต่ละหมวดหมู่จากข้อ 5 มาจัดลำดับความสำคัญก่อน - หลัง หรือความเป็นไป
ได้ในการนำมาดำเนินการจริง

วัตถุประสงค์การดำเนินการ : เพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของเส้นทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใน
ระยะ 3 ปี (ตามที่กำหนด) ที่เหมาะสม ถูกทิศทาง ภายใต้ความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างแต่ละกลยุทธ์ของ
ยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ที่สามารถส่งผลกระทบต่อกัน หรือเป็นผลต่อกันได้อย่างชัดเจน

7. นำข้อมูลจากข้อ 6 มาจัดลงเพื่อทำเป็นแผนพัฒนาศักยภาพ ฯ ประจำปี (แต่ละปี)

8. ลงรายละเอียดการพัฒนาบุคลากรตามหมวดหมู่ในแผนพัฒนาศักยภาพ ฯ ประจำปี
จากข้อ 5 เป็นรายไตรมาส ในรูปแบบของแผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการแปลงข้อมูล

การวิเคราะห์เพื่อแปลงข้อมูลของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565) สู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการตรวจ
เงินแผ่นดินประจำปี ตามแนวทางข้อ 1 – 8 ดังกล่าว ถือเป็นการวิเคราะห์หรือทบทวนข้อมูลเพื่อหาความจำเป็น
ที่แท้จริง (Gaps) ในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม และสามารถดำเนินการได้จริงในแต่ละปีอีกครั้ง ซึ่งใน
ความเป็นจริง ลำดับความสำคัญหรือการดำเนินการได้ก่อน - หลังของแต่ละกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์การพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านที่นำไปแปลงลงในแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
ประจำปี ควรตระหนักถึงความยืดหยุ่นและความสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายเร่งด่วน สภาพแวดล้อม
การปฏิบัติงานหรือภายใต้สถานการณ์ ปัจจัย หรือความจำเป็นต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร รวมทั้ง
ปัจจัยแวดล้อมภายนอกทั้งในระดับประเทศและสากลในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกันอีกด้วย

**ผู้เข้าร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากฎหมายบุคคล
ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2563 – 2565)**

คณะที่ปรึกษา

ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
คณะผู้บริหารสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
คณะทำงานบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

คณะผู้จัดทำ

สถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน