

ดส.	538
เลขรับ	
วันที่	24 ก.ค. 63
เวลา	12:11 น.

สคช.	๑๒๘1
เลขรับ	
วันที่	24 กค 63
เวลา	10:39



ที่ กค ๐๔๑๘.๖/๓๔๒๓๗

กรมบัญชีกลาง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๕๐๐

๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับมาปฏิบัติราชการ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

อ้างถึง หนังสือกรมบัญชีกลางที่ กค ๐๔๑๘.๖/๒๗๙๔๓ ลงวันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๓

ตามที่อ้างถึง กรมบัญชีกลางได้กำหนดการจัดฝึกอบรมโครงการอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ (CGIA) หลักสูตร Intermediate ด้าน Consulting ระหว่างวันที่ ๑๔ - ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๓ และได้ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าว โดยท่านได้ส่งนางสาวบังอร วิจิตรกุลสวัสดิ์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ เข้ารับการฝึกอบรม นั้น

บัดนี้ การฝึกอบรมดังกล่าวได้เสร็จสิ้นลงแล้ว โดยในช่วงระหว่างการฝึกอบรม ข้าราชการในสังกัดของท่านได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และมีสิทธิเข้ารับการทดสอบในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม ทั้งนี้ กรมบัญชีกลางจะแจ้งผลการทดสอบให้ทราบทาง Website กรมบัญชีกลาง <http://www.cgd.go.th> หัวข้อ “ชาวฝึกอบรม”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามรายชื่อข้างต้นกลับมาปฏิบัติราชการ ตั้งแต่วันจันทร์ที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๓ เป็นต้นไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายอมรเทพ ทองเพชร)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการคลังและบัญชีภาครัฐ

ปฏิบัติราชการแทน อธิบดีกรมบัญชีกลาง

สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการคลังและบัญชีภาครัฐ

โทร ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๖๐๓

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๔๘ - ๙

<http://www.cgd.go.th>

13ม ๓๓๓๓๓๓

ไม่ติดเครื่อง

๑๓๐๓๓๓ ๑๓๓

๑๓๐๓๓๓
๑๓๓๓ ๑๓๓

เรียน	๑๓๓๓๓๓
สคช.	

องค์ความรู้ที่ได้รับ
จากโครงการฝึกอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ (CGIA)
หลักสูตร *Intermediate* ด้าน *Consulting*
ณ โรงแรมเดอะทวิน ทาวเวอร์ ถนนรองเมือง เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ
ระหว่างวันที่ ๑๔ - ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๓

วิชา วงจรและกระบวนการให้การปรึกษา โดย อาจารย์อนุชิต ชุนสวัสดิกุล

การให้คำปรึกษาของผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ คือ การบริการให้คำปรึกษา (Consulting Services) การให้บริการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะงานและขอบเขตของงานขึ้นอยู่กับผู้รับบริการ “เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ และปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น”

การให้คำปรึกษา คือการที่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านได้รับการติดต่อจากผู้อื่นเพื่อขอรับคำแนะนำในเรื่องที่ผู้ให้คำปรึกษามีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ

คุณค่าของคำปรึกษา ต้องสามารถตอบคำถาม นำไปปฏิบัติได้จริง และ มีหลักการและวิธีการคิดวิเคราะห์ที่เป็นเหตุและผล พิสูจน์ได้ สอบทานได้

ลักษณะของคำปรึกษาที่พึงประสงค์ ตรงตามความต้องการของผู้ขอคำปรึกษา ตรงประเด็น อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงที่พิสูจน์ได้ มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรหรือระหว่างองค์กร และมีความเป็นไปได้

วงจรการให้คำปรึกษา มี ๕ ขั้นตอน ประกอบด้วย

๑) การค้นหาความต้องการ (Needs Identification) : ผู้ต้องการขอคำปรึกษาต้องการอะไร มีปัญหาอะไร ที่ไหน ทั้งนี้ ในการค้นหาความต้องการนั้น ต้องใช้การ “สัมภาษณ์พูดคุย” โดยตั้งคำถามในลักษณะ “5W 1H” (What When Where Why Who และ How) สิ่งสำคัญคือ “การฟัง” และ สังเกต “พฤติกรรม การแสดงออก ถ้อยคำภาษาและคำพูดที่ใช้” ต้องระวัง “การตีความ คำ ที่ต่างกัน” ทั้งนี้ให้ใช้การฟังแบบ “Think with” คือ ฟังแล้วคิดไปพร้อม ๆ กับผู้พูด และการพูดต้องพูดภาษาง่าย ๆ อย่าใช้ศัพท์วิชาการหรือศัพท์ทางเทคนิคมากเกินไป

๒) การวิเคราะห์สาเหตุ (Diagnosis) : การวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ แนวทาง วิธีการแก้ไขปัญหานี้ ในการวิเคราะห์สาเหตุต้องอาศัย “เทคนิคการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ” บางครั้งอาจจำเป็นต้องใช้วิธี “การคาดเดา ตั้งสมมติฐาน และการจำลองสถานการณ์” หรือการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ “ผังก้างปลา : Fish bone diagram” ที่ประเทศญี่ปุ่นนิยมใช้ หรือ “Problem tree” ที่เยอรมันนิยมใช้เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริง

๓) การกำหนดแนวทางการแก้ไข (Design) : การกำหนดกลยุทธ์ แนวทาง วิธีการ เทคนิคการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหานี้ ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจแก้ไขปัญหานี้ จะต้องพิจารณาถึง “ทางเลือกและความเสี่ยง” รวมทั้งคำนึงถึง “ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต”

๔) การดำเนินการแก้ไข (Implementation) : การดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหานี้ โดยผู้ให้คำปรึกษาเสนอแนะให้ผู้ขอคำปรึกษานำแนวทาง วิธีการ ไปปฏิบัติ

๕) การประเมินผล (Evaluation) : ผู้ให้คำปรึกษาติดตามประเมินผลว่าแนวทาง วิธีการ ที่ให้คำปรึกษาไปนั้นสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นขึ้นได้หรือไม่ อย่างไร

ทั้งนี้ เมื่อได้ทางแก้ไขปัญหาลแล้ว ผู้ให้คำปรึกษาต้องแนะนำหรือสอนผู้ขอคำปรึกษา โดยการถ่ายทอดความรู้ให้ครบตามหลัก KUSA ประกอบด้วย K : Knowledge U : Understanding S : Skill และ A : Attitude ซึ่ง “Attitude” เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นจึงไม่ควรใช้ “การลงโทษ” เมื่อผู้ฟังไม่สามารถรับรู้ตามที่ถ่ายทอดหรือสอนงานนั้น เนื่องจากต้องยอมรับอุปสรรคในการเรียนรู้ของบางคนเกี่ยวกับ “การรับรู้ สติปัญญา และวัฒนธรรม”

อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานต้องการจัดจ้างที่ปรึกษา จะต้องดำเนินการตามกระบวนการให้คำปรึกษา ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ได้แก่

- ๑) การกำหนดความต้องการของผู้ขอรับการปรึกษา (TOR)
- ๒) ที่ปรึกษาศึกษารายละเอียดตามความต้องการ วิเคราะห์ประเด็นที่ต้องการ และประเมินศักยภาพ
- ๓) ที่ปรึกษาจัดทำข้อเสนอ (Proposal) อาทิ ผลผลิตตามที่ผู้รับการปรึกษาต้องการ/งบประมาณ ค่าใช้จ่าย/ระยะเวลาดำเนินการ/คณะที่ปรึกษา
- ๔) หน่วยงานเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติในหลักการ โดยนำข้อเสนอฯ เข้าคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอ แล้วนำมติของคณะกรรมการฯ เสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ (อาจมีการเจรจาต่อรอง/ปรับเงื่อนไขบางประการเพื่อให้บรรลุข้อตกลงในที่สุด)
- ๕) กำหนดรายละเอียดการดำเนินการ ผู้ขอรับการปรึกษাজัดทำรายละเอียดการดำเนินการ โดยกำหนดระยะเวลาที่ที่ปรึกษาจะต้องจัดส่งผลผลิตเป็นระยะ เป็นการติดตามความก้าวหน้าของงานที่ต้องการ
- ๖) การดำเนินการและรายงานเป็นระยะ ที่ปรึกษาดำเนินการตามข้อตกลง และเตรียมการจัดส่งผลผลิตตามงวดงานที่กำหนด (อาจมีการเจรจาต่อรอง และปรับแนวทาง วิธีการ หรือเงื่อนไขบางประการ)
- ๗) รายงานสรุปและข้อเสนอแนะ ที่ปรึกษาดำเนินการจนสำเร็จ จัดทำรายงานสรุปที่ประกอบด้วยผลผลิตที่กำหนด และข้อเสนอแนะตามที่ผู้ขอรับการปรึกษาต้องการเพื่อนำไปปฏิบัติ

วิชา มิติสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารภาครัฐ โดย อาจารย์อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล

การพัฒนาระบบราชการที่นำไปสู่การปฏิบัติงาน นั้น ต้องศึกษาวิเคราะห์ "หลักทฤษฎี การออกแบบ กระบวนการ และการออกแบบโครงสร้าง" เพื่อเปลี่ยนแปลงกรรมวิธีการบริหารงานไปอย่างชัดเจน และนำไปสู่เป้าหมาย ขององค์กร

การพัฒนาการของทฤษฎีการบริหารมาจากแนวความคิดในการบริหารภาครัฐของปราชญ์ที่เป็นที่ยอมรับหลายท่าน ซึ่งแนวความคิดที่ได้มีการนำไปปฏิบัติมีหลายท่าน อาทิ

- อัดัม สมิท ปราชญ์ด้านเศรษฐศาสตร์ ผู้ให้นิยามคำว่า "มือที่มองไม่เห็น : Invisible Hand" ซึ่งเป็นไปตามกลไกการตลาดของอุปสงค์ และ อุปทาน (demand and supply) การตลาดที่ปรับตัวเองโดยที่รัฐไม่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับ
- ชุนวู ปราชญ์ชาวจีน เจ้าของประโยค "รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง" และ
- แมกซ์ เวเบอร์ ที่ได้กล่าวถึง "องค์การที่เป็นทางการ ที่ยึดกฎระเบียบ และความเป็นทางการเป็นหลัก" ซึ่งแนวคิดนี้มีอิทธิพลและนำมาใช้ในการบริหารราชการมากมาย

ประเทศไทยได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ ซึ่งสาระสำคัญได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า การบริหารราชการตาม พ.ร.บ.ฉบับนี้ ต้องเป็นไป "เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน" และต่อมาได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาหน่วยงานนั้น ซึ่งมาจากแนวคิดของ "Robert Kaplan และ David Norton" จึงทำให้ราชการไทยในปัจจุบันนี้เป็นการ "บริหารเชิงกลยุทธ์" ซึ่งในการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยนั้น ใช้หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่อาศัยแนวคิดทางด้าน "รัฐศาสตร์ (ประชารัฐ) เศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก และกฎหมายมหาชน)"

จากการปฏิรูประบบราชการปี ๒๕๔๕ ได้มีการจัดรูปแบบหน่วยงานภาครัฐรูปแบบใหม่ ๆ ขึ้น มีการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐแบบอื่น ที่ให้มีอิสระมากขึ้น และที่มีรูปแบบใกล้เคียงหน่วยงานของรัฐมากที่สุด คือ "หน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (SDU)" อีกทั้งยังได้กำหนดให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA ประกอบด้วย

หมวด ๑ การนำองค์การ

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด ๕ การจัดการที่มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการปฏิบัติงาน

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

นอกจากนี้ ทุกส่วนราชการจะต้องจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หรือ OG : Organizational Governance ซึ่งหมายถึง "หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี" โดยมุ่งให้ครอบคลุมการกำกับดูแลครบทั้ง ๔ ด้าน คือ "ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านผู้ปฏิบัติงาน และด้านองค์การ" และมีมติ ครม.เมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕ เห็นชอบให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดทำแนวทางการดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต หรือ BCM: Business Continuity Management เพื่อ "ให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงสถานการณ์วิกฤต" ซึ่ง BCM นี้ มีความสำคัญในการ "จัดการอุบัติการณ์ เหตุฉุกเฉิน วิกฤติ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการกอบกู้" เพื่อลดผลกระทบจากเหตุการณ์ และ ลดระยะเวลาของการหยุดชะงัก

ในปี ๒๐๑๕ ประเทศเยอรมันได้ประกาศว่า เยอรมันเข้าสู่ Industry 4.0 หมายความว่า เยอรมันจะ "นำเอาหุ่นยนต์ (AI) มาใช้เต็มรูปแบบอย่างเป็นระบบในโรงงานอุตสาหกรรม" ประกอบกับโลกมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เพราะมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นเรียกว่าเป็น Disruptive Technology เช่น "มีแหล่งพลังงานแบบใหม่ (พลังงานลม Solar cell) 3D Printing แบตเตอรี่เก็บกักพลังงานแบบใหม่ และ Internet of Think" เป็นต้น จึงทำให้ประเทศไทยต้องผลักดันแนวทางต่าง ๆ สู่ ประเทศไทย ๔.๐ โดยปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ "เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม" และสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนด้วย "หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง" ประกอบด้วย ๓ ท่วง ๒ เงื่อนไข คือ พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี โดยมีเงื่อนไขสำคัญ ๒ ประการ คือ "ต้องมีความรู้ และมีคุณธรรม" และนำมาซึ่งการปรับตัวเข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐ หรือ Government 4.0 ที่เน้น "การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (ข้อมูลข่าวสาร) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการ และภาครัฐอัจฉริยะ" ทั้งนี้ ภาครัฐจะต้องดำเนินการอย่างสมดุลและจัดการความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนและภาคส่วนอื่น ๆ อย่างเหมาะสม เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันทุกภาคส่วน ที่เรียกว่า "Collaborative Governance" หรือ "ประชารัฐ" นั่นเอง

วิชา การวิเคราะห์และการบริหารองค์การ โดย อาจารย์อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล

การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ แนวทาง วิธีการบริหาร องค์การ เพื่อค้นหาและประเมิน ข้อเด่น ข้อบกพร่อง หรือปัญหาที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด หรือนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) ในอนาคต

ก่อนปี ๒๕๔๕ ภาครัฐมีปัญหามากมาย ก่อให้เกิดเป็นแรงผลักดันในการปฏิรูประบบราชการ เพื่อนำ ภาครัฐไปสู่องค์การที่มีศักยภาพสูง (High Performance Organization: HPO) โดยนำหลักการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มาใช้ ซึ่งจะทำให้มีการปรับปรุงการให้บริการที่มีคุณภาพ มีการกระจายอำนาจ และพัฒนาระบบสนับสนุนต่าง ๆ

แนวคิดวิธีการที่เป็นที่ยอมรับและนำมาใช้วิเคราะห์และประเมินองค์การ เช่น "7S Model" ของ McKinsey ประกอบด้วยการประเมินองค์การนั้น ๆ ด้วย

- Structure : โครงสร้างองค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ การแบ่งโครงสร้างงานตามความเหมาะสม รวมถึง การควบคุม การรวมและการกระจายอำนาจ
- Strategy: การวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็งจุดอ่อนของการดำเนินงาน
- System : กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบต่อเนื่อง สอดคล้อง ประสานกันทุกระดับ
- Staff : บุคลากรมีความสามารถ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- Skill : มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน เป็นมืออาชีพ
- Style : รูปแบบบริการ การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสม เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

Share Value: มีค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สำหรับองค์การภาครัฐ ได้ให้ส่วนราชการจัดทำ PMQA: Public Sector Management Quality Award ซึ่งมี ๗ หมวด และนำ PMQA มาใช้ในการประเมินองค์การ เพียง ๖ หมวด เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

หมวด ๑ การนำองค์การ เป็นการประเมินผู้นำองค์กรในการกำหนด "ทิศทาง วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของ องค์การ" และความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการจัดทำยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไป ปฏิบัติ

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการประเมินเกี่ยวกับการให้ ความสำคัญแก่ผู้รับบริการฯ โดยพิจารณา "การให้ประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมใน กิจกรรมต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด"

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการวิเคราะห์และวัดผลการดำเนินการของ ส่วนราชการ และการจัดการสารสนเทศและความรู้

หมวด ๕ การจัดการที่มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้วยระบบงาน การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้าง แรงจูงใจ และการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการในการ ทำงาน ประกอบด้วย ๒ กระบวนการ ได้แก่ "กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน"

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ ผลลัพธ์ในการพัฒนาระบบราชการ ได้แก่ "ประสิทธิภาพ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์การ"

การพัฒนาระบบราชการ ได้นำเอาหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) มาใช้ ประกอบด้วย "การปรับปรุงการให้บริการที่มีคุณภาพ การกระจายอำนาจและเพิ่มอิสระในการบริหารให้หน่วยงาน และการพัฒนาระบบสนับสนุน" รวมทั้งนำเอาแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการพัฒนาองค์กร จนสามารถกล่าวได้ว่า การบริหารราชการไทย เป็น "การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)" ในการจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการนั้น ต้องอยู่ในกรอบของรัฐธรรมนูญ และนโยบายของรัฐบาล และจะต้องคำนึงถึง "ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ 17 SDGs (Sustainable Development Goals)" และต้องทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Operation plan) ด้วย "เพื่อของงบประมาณดำเนินงานประจำปี"

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ข้าราชการทุกคนจะต้องมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ๕ ด้าน ประกอบด้วย

- ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ๒) การบริการที่ดี
- ๓) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- ๔) จริยธรรม และ
- ๕) การร่วมแรงร่วมใจทำงาน (การทำงานเป็นทีม)

ซึ่งข้าราชการทุกคนจะต้องศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามที่กำหนดไว้ในสมรรถนะที่ ๓ คือ "การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ" โดยมี KM: Knowledge Management หรือการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของข้าราชการในองค์กร มีขั้นตอนการดำเนินการ ๔ ขั้นตอน คือ

- การสำรวจความรู้
- การรวบรวม/พัฒนาความรู้
- การจัดเก็บ/สังเคราะห์ความรู้ และ
- การถ่ายทอดความรู้

ในการปฏิบัติงานขององค์กร จะต้องมีการวัดผลประเมินผล ซึ่งเป็นการประเมินถึงผลสัมฤทธิ์ ที่ประกอบด้วย "ผลผลิตและผลลัพธ์"

วิชา เทคนิคการนำเสนอสำหรับที่ปรึกษา โดย อาจารย์อนุชิต อนุสวัสดิกุล

การนำเสนอคือ การนำเสนอความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แก่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้มีความเข้าใจภายใน "เวลาจำกัด" ซึ่งการนำเสนอของที่ปรึกษา มักจะมีวัตถุประสงค์ "เพื่อเสนอข้อมูลข่าวสาร และเพื่อการตัดสินใจ" การนำเสนอ จะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมการให้พร้อม จะต้องศึกษาให้ถ่องแท้ถึง "ที่มาของเรื่องที่น่าสนใจ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา" และในการเตรียมโครงเรื่องที่นำเสนอ ต้องคำนึงถึงการลำดับความสำคัญของเรื่อง โดยเรียงลำดับ "สิ่งที่ต้องรู้ สิ่งที่ต้องรู้ และสิ่งที่น่าจะรู้" การวางโครงเรื่องที่ดี จะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับผู้ฟัง จึงต้องศึกษาผู้ฟังว่ามีพฤติกรรมนิสัย ความชอบ-ไม่ชอบของผู้ฟังว่าเป็นอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น

- ถ้ามีผู้ฟังที่มีลักษณะฉลาด มีไหวพริบ ก็จะต้องโครงเรื่องในแบบ "การสร้างรูปแบบกว้าง ๆ ไม่ต้องลงรายละเอียด" เพราะท่านจะสามารถมองเห็นสิ่งที่เป็นนามธรรมได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมได้

- หากนำเสนอเรื่องที่ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ อาจจำเป็นต้องอ้างถึงระเบียบ/วิธีการดำเนินการ แนวทาง และหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ เพื่อ "สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ฟัง" ในการนำเสนอ บางครั้งต้องมีเทคนิคอื่น ๆ ประกอบที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องที่นำเสนอ เช่น อาจต้องพยายามดึงบุคคลบางคนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้เกียรติเขา สร้างความพอใจให้เขาสนับสนุน เป็นแนวทางที่ใช้กับผู้ฟังที่แสดงออกว่าเป็น "ผู้รู้มาก"

การเป็นมืออาชีพ ผู้นำเสนอจะต้องสร้างโครงเรื่องที่มียอดประกอบที่สมบูรณ์ เพื่อบ่มเพาะความเชื่อมั่นให้ผู้ฟังได้ และมีหลักวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ การอ้างอิงข้อมูลที่สำคัญ ๆ ต้องคำนึงถึงแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ "เพื่ออ้างอิงและสร้างความน่าเชื่อถือเชื่อมั่นกับผู้ฟัง" และจะต้องเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น และคาดการณ์ล่วงหน้าว่าอาจเผชิญกับผู้ฟังที่มีพฤติกรรมที่ต้องระมัดระวัง ผู้นำเสนอที่ประสบความสำเร็จจะมาจาก การพูดที่ดี มีการฝึกฝนจนคล่องแคล่ว ผู้นำเสนอจะต้องรู้จักการใช้เสียงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่าพูดโดยใช้เสียงราบเรียบ ผู้นำเสนอต้องรู้จัก"การใช้เสียงสูง-ต่ำ เน้นหนัก-เบา ความเร็ว-ช้า ความดัง-ค่อยของเสียง และความชัดเจนถูกต้องของคำพูด และทุกคำต้องถูกต้องตามหลักภาษาไทย" ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ฟังสนใจ เข้าใจ และตั้งใจฟังตลอดเวลาที่นำเสนอ

วิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย อาจารย์กิตติพงษ์ ภิญญตระกูล

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมาย เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้น :

- การกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้ชัดเจนและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพการณ์ภายในขององค์การ
- การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์การให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
- การติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจน ปัญหา อุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

๑. องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น
๒. การจัดสรรทรัพยากรไปในทิศทางตามลำดับความสำคัญชัดเจน มีเหตุผล มีความสอดคล้องกันระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การ
๓. การปรับตัวหรือขยายตัวขององค์การเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัด
๔. เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกตระหนักถึงโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ ตลอดจนได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานโดยทั่วกัน
๕. ช่วยเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการความคิด การใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานต่างๆ ในองค์การในทิศทางเดียวกัน และเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อม

หลักสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

๑. เป็นการมองภาพในอนาคตระยะยาว
๒. กำหนดทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
๓. ทิศทางที่กำหนดขึ้นต้องมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
๔. การมีส่วนร่วมและความถูกต้องของข้อมูล มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง
๕. ต้องมีการติดตามผลการดำเนินงาน

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์

๑. การจัดวางกลยุทธ์

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม
- วิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน
- กำหนด หรือทบทวนวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ
- กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะของแผนกลยุทธ์
- การวิเคราะห์ และเลือกกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาองค์กร

๒. นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

- กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้
- การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระบุกิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ
- การปรับปรุงพัฒนาองค์กร เช่น ด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากร บุคคล วัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยการบริการต่างๆ ในองค์การ

๓. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์

- ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- ติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจทำให้ต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

๑. การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง การคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยมีตัวแปรสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

๑.๑ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก (External Situation) พิจารณาถึงแนวโน้มของตัวแปรต่างๆ ดังนี้

- สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ PEST-I

P : Politics สภาพทางการเมือง รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

E : Economic สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ

S : Social สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบองค์กร

T : Technology แนวโน้มของพัฒนาการด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

I : International แนวโน้มของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

- สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง ได้แก่ คู่แข่งขัน (Rival) ผู้ซื้อสินค้า (Buyer) สินค้าทดแทน (Substitute) ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) รายใหม่ที่จะเข้ามา (New Entrance)

ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ คือตัวอย่างของปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อวิเคราะห์หรือมองหาโอกาส (Opportunities) และ ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์กร

๑.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน (Internal Situation) พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ อาทิ การตลาด การเงิน บุคคล การบัญชี ระบบข้อมูล ระบบการผลิต การวิจัยและพัฒนา การวางแผน การบริหารจัดการ การจัดโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อระบุจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร

๒. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ขององค์กร คือ คำบรรยายถึงสภาพและการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขแนวโน้มของสภาพการณ์ต่างๆ ที่ได้คาดคะเนไว้ วิสัยทัศน์ที่ดีจะให้ภาพเกี่ยวกับองค์กรว่า

- เราเป็นใคร Who are we?

- เราจะทำอะไร What we do?

- เราจะมุ่งหน้าไปทางไหน Where we are headed?

๓. การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ คือ สิ่งที่หน่วยงานต้องดำเนินงานเพื่อการคงอยู่และบรรลุวิสัยทัศน์ โดยจำแนกเป็นข้อตามลำดับความสำคัญ พันธกิจขององค์กรในแผนกลยุทธ์ ควรมีองค์ประกอบดังนี้

๑) องค์กรของเรา คือ (ลักษณะ ภาพลักษณ์ขององค์กร)

๒) หน้าที่หลักขององค์กรคือ

- การให้สินค้า หรือ บริการอะไร (Product and Services)

- ให้แก่ใคร (Market/Target Groups)

๓) หลักการ หรือ ปรัชญาในการดำเนินการ เช่นใด

TOWS Matrix

การนำเทคนิคที่เรียกว่า Tows Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ ๒ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค Tows Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

๒. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

SWOT TOWS-Matrix	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
ภัยคุกคาม/ ข้อจำกัด	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก
- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้
- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้
- กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้

๔. การกำหนดกลยุทธ์

เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจอันเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงแนวทาง หรือวิธีการต่างๆ ที่จะนำองค์การไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น ควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มที่สำคัญที่ระบุไว้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์การด้วย

๕. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ

นั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผน โครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรือ อาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้

๖. การพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การพัฒนาองค์การเพื่อสนับสนุนให้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สัมฤทธิ์ผลนั้น มีความจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาและดำเนินการอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ในปัจจัยสำคัญขององค์การ ด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดโครงสร้างขององค์การ การจัดสรรอัตรากำลัง การปรับเปลี่ยนระบบ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถและทัศนคติของบุคลากร การสร้างเสริมหรือปรับแต่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนในองค์การใหม่ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่พนักงานทุกระดับถึงกลยุทธ์ใหม่ และเหตุผลความ จำเป็นที่ต้องเลือกใช้กลยุทธ์นั้นๆ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการจัดหาและจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็น

ในการพัฒนาองค์การเหล่านี้มักมีระบุไว้ตั้งแต่การวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การอยู่แล้ว แต่ในการลงมือพัฒนา ไม่ควรทำการแก้ปัญหาเป็น จุด ๆ เป็นครั้งคราวเท่านั้น แต่การพัฒนาองค์การควรเป็นกระบวนการที่สอดแทรกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อให้องค์การสามารถยกระดับขีดความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา

๗. การติดตามประเมินผลกลยุทธ์

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ และแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามประเมินผลนี้ นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงานแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงให้มีการทบทวนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถปรับตัวเองได้อย่างเหมาะสม

วิชา Competency คืออะไร และวิชา กระบวนการสรรหาสมรรถนะของการเป็นที่ปรึกษา โดย ดร. เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค

การพัฒนาสมรรถนะที่ปรึกษา ด้านการตรวจสอบภายในยุคดิจิทัล มีประเด็นที่ควรทราบ คือ

ความท้าทายขององค์กรในยุค DISRUPTION เกิดจากการหยุดชะงักและการเปลี่ยนแปลงในทันที เพราะมี **นวัตกรรมใหม่ๆ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดิจิทัลและเทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัย โรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ**ที่เกิดขึ้นในโลก ประกอบกับอาจมีการเคลื่อนไหวทางสังคม เมื่อเกิด DISRUPTION จึงทำให้ประเทศไทยเปลี่ยนแปลงตามการเกิด DISRUPTION ใหม่ๆ ระบบสาธารณูปโภคเปลี่ยนแปลงไป รูปแบบการท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลง ประเทศไทยจึงต้องผลักดันแนวทางต่างๆ ให้ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ อาทิ การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ปรับระบบและรูปแบบการทำงาน ต้องมีการเพิ่มพูนวิชาความรู้ ปรับให้มีการใช้เทคโนโลยี และปรับทักษะการทำงานให้เข้ากับโลกยุคใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการก่อให้เกิดทักษะของคนทุกอาชีพ **เข้าสู่ทักษะในรูปแบบ Digital Skill**

ดังนั้น ทักษะที่จำเป็นของการตรวจสอบภายในจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม พัฒนาการของการตรวจสอบภายใน คือ การตรวจเพื่อจับผิด มาเป็นการตรวจเพื่อให้การเสนอแนะ และเมื่อเข้าสู่ยุค DISRUPTION ทำให้บทบาทการตรวจสอบเปลี่ยนแปลงไปเป็นการตรวจสอบ **การให้คำปรึกษาในเชิงป้องกันและการสร้างมูลค่า** และส่งผลให้สมรรถนะของที่ปรึกษาเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ที่ปรึกษาจะเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทัศนคติที่เป็นบวก เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการทำงาน มูลค่าเพิ่มในภาครัฐสามารถพิจารณาได้จากการก่อให้เกิดนวัตกรรม และสามารถทำให้งานขั้นตอนการทำงานลดลง

บทบาทหน้าที่ผู้ตรวจสอบภายในยุคดิจิทัล

ความสำคัญ/เหตุผลที่จำเป็นต้องมีที่ปรึกษาในยุคดิจิทัล คือ

- ความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)
- การพัฒนานวัตกรรม (Innovation)
- การพัฒนามูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร (Value Creation)
- การปรับตัวกับสภาพแวดล้อม (Adaptability)

บทบาทหลักที่ปรึกษาด้านการตรวจสอบภายใน

๑. บทบาทในฐานะผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทั่วไป (Resource Consultant)

๒. บทบาทในฐานะผู้ทำหน้าที่กำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process Consultant) เพื่อการสร้างมูลค่า

ที่ปรึกษามืออาชีพและสมรรถนะที่ท้าทาย

ที่ปรึกษามืออาชีพมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มมูลค่าในขณะต้นทุนลดลง และมีการลดขั้นตอนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นมืออาชีพจะพัฒนาไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change Agent) กระตุ้นให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปข้างหน้าตลอดเวลา เทียบกับประโยคที่ว่า วันพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้

คุณลักษณะที่ปรึกษามืออาชีพ

๑. ความยืดหยุ่น (Flexible)
๒. ความขยันหมั่นเพียร (Persistent)
๓. ความมีวินัย (Great discipline)

๖. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (MacGyver)
๗. การมองในอนาคต (Go further)
๘. มนุษย์สัมพันธ์ (Sociable)

ขีดสมรรถนะ คือ ทักษะ, ความรู้, คุณค่า, ทัศนคติ, ลักษณะของแต่ละบุคคลหรือจุดเด่นและแรงจูงใจ (หรือความตั้งใจ) โดยแสดงผ่านพฤติกรรมซึ่งสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น โครงสร้างขีดสมรรถนะ จึงประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ ๑) ความรู้ความชำนาญ และลักษณะของบุคคล ๒) พฤติกรรมที่แสดงออก และ ๓) ผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะที่ปรึกษา

๑. การวิเคราะห์งานที่ปรึกษา

ลักษณะงานที่ปรึกษา

- การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมของประเด็นที่มีผลกระทบต่องค์กร
- การวิเคราะห์และหาทางเลือกพร้อมข้อดี ข้อจำกัด และผลกระทบ
- การหาทางเลือกใหม่ๆ
- การวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในเชิงป้องกัน
- การสื่อสารและนำเสนอ

๒. การกำหนดขีดสมรรถนะที่เหมาะสม

- ด้านให้คำปรึกษา สมรรถนะที่ต้องมีประกอบด้วย การร่วมแรงร่วมใจ ความสร้างสรรค์ การพัฒนา ปัญญา ความกระตือรือร้น การสื่อสารที่ชัดเจน และความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ
- ด้านเทคนิค สมรรถนะที่ต้องมีประกอบด้วย กฎหมายและข้อบังคับ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทุนมนุษย์ การเงิน และการจัดการกระบวนการ
- ด้านองค์กรและกระบวนการทางธุรกิจ สมรรถนะที่ต้องมีประกอบด้วยกลยุทธ์องค์กร และกระบวนการทางธุรกิจ

๓. การประเมินขีดสมรรถนะ

โครงสร้างการประเมิน คือ การประเมินบุคลากร = ทักษะความรู้+พฤติกรรม $\Rightarrow$ ผลการปฏิบัติงาน

ด้านทักษะความรู้ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบทดสอบ บทสัมภาษณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อทราบว่ามีทักษะหรือความรู้ระดับใด

ด้านพฤติกรรม เครื่องมือที่ใช้คือ มาตรฐาน เพื่อสามารถนำความรู้และทักษะสู่การปฏิบัติ

ด้านผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้คือ ตัวชี้วัดรายบุคคลหรือค่าเป้าหมาย เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

๔. การพัฒนาขีดสมรรถนะ

เหตุผลที่ต้องทำการประเมินที่ปรึกษาว่า เพื่อให้ทราบว่ามีสมรรถนะในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาด้านใด อย่างไร เช่น

ประเภทบุคลากร	การพัฒนา
ยอดเยี่ยม (Excellence)	สมรรถนะพิเศษเฉพาะด้าน
มีศักยภาพสูง (High Potential)	สมรรถนะพิเศษ
สมรรถนะมาตรฐาน (Solid Citizen)	สมรรถนะตามมาตรฐานงาน
สมรรถนะไม่ได้มาตรฐาน (Misfit)	สมรรถนะที่เป็นจุดอ่อน