



แนวทางการบริหารจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานประมาณของรัฐสภา

นางสาวกมลลา ชินพงศ์

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11
สถาบันพระปกเกล้า
พ.ศ. 2562
ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



แนวทางการบริหารจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร สำนักงานงบประมาณของรัฐสภา

โดย

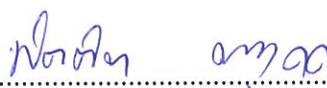
นางสาวกมลลา ชินพงศ์

รหัสประจำตัว 61-11-01

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณ
ของรัฐสภา

อาจารย์ที่ปรึกษา :



.....
(อาจารย์กิตติมา บุนนาค)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :



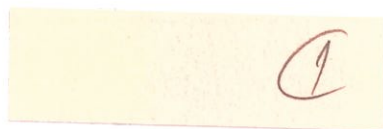
.....
(อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ)

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11



.....
(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)

เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า



บทคัดย่อ

- ชื่อผู้จัดทำ : นางสาวกมลลา ชินพงศ์ หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11
- ชื่อหัวข้อเรื่อง : แนวทางการบริหารจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานประมาณของรัฐสภา
- อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์กิตติมา บุณนาค
- อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ รองเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

การศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานประมาณของรัฐสภา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานและความแตกต่างของบุคลากร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานประมาณของรัฐสภา และเพื่อหาแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามบทบาทอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ ด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation) จากการศึกษาพบว่าการปฏิบัติงานของสำนักงานประมาณของรัฐสภายังมีปัญหาดำเนินการมีจำกัด บุคลากรขาดประสบการณ์ในการวิเคราะห์งบประมาณ การสื่อสารในหน่วยงานไม่ชัดเจน และมีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องน้อยเกินไป มีงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่หลักมากเกินไป การทำรายงานวิชาการเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ การเข้าถึงแหล่งข้อมูลเป็นไปได้ยาก ระยะเวลาในการจัดทำรายงานวิเคราะห์มีจำกัด และระบบฐานข้อมูลไม่ทันสมัย ประกอบกับภายในสำนักงานประมาณของรัฐสภามีความแตกต่างกันของบุคลากรในด้านของอายุ ความรู้และประสบการณ์ทำงาน การบริหารจัดการภายในจึงต้องปรับให้เข้ากับความแตกต่างดังกล่าว ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะเป็นแนวทางการจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานประมาณของรัฐสภา ดังนี้

1. สำนักงานประมาณของรัฐสภาควรสร้างหรือค้นหาบรรทัดฐานและความเชื่อร่วมกันขององค์กร
2. ควรปรับการสื่อสารให้เปิดกว้าง ให้ทุกคนได้รับและส่งข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลคือตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและควรมีการสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกสังกัดรัฐสภาที่มีความเกี่ยวข้องกันในการทำงานมากขึ้น

3. ควรมีเป้าหมาย โครงสร้างและแผนการทำงานที่ชัดเจน เป้าหมายที่ชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าต้องทำอะไร และควรให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดจะทำให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของหรืออย่างน้อยก็ทำให้เข้าใจเป้าหมาย และแผนงานมากขึ้น

4. ผู้นำต้องมีส่วนร่วมกับทีมงาน หมายถึง ผู้นำที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับทีม เป็นผู้สนับสนุนทีมงานและสร้างบรรยากาศของความซื่อสัตย์ เชื่อใจ จริงใจ ให้กัน เป็นตัวอย่างให้กับทุกคนในทีม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

5. ควรมีการวางแผน ปรับแผน การคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในสำนักงานประมาณของรัฐสภาในอนาคตตามกรอบอัตรากำลัง โดยคำนึงถึงความหลากหลายทางด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการวิเคราะห์งบประมาณ และช่วยเสริมศักยภาพของทีมงานในสำนักงานประมาณของรัฐสภา

6. สำนักงานประมาณของรัฐสภาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์งบประมาณ โดยข้อมูลที่จัดเก็บต้องทันสมัย มีความครบถ้วน สมบูรณ์ เพื่อให้การวิเคราะห์งบประมาณประหยัดเวลาในการค้นหา จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูล

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงบประมาณของรัฐสภาฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรมหลักสูตร “การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11

รายงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์กิตติมา บุณนาค อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์วิฑูรย์ ชัยภาคภูมิ รองเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนเจ้าหน้าที่สถาบันพระปกเกล้าที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาอบรมในหลักสูตรนี้

ท้ายที่สุดผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมการอบรมทุกท่านที่ให้กำลังใจ และให้ความร่วมมือด้วยดีตลอดระยะเวลาจนจบหลักสูตร ผู้ศึกษาจะนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต่อไป

นางสาวกมลลา ชินพงศ์
นักศึกษาหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11
สถาบันพระปกเกล้า
กรกฎาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดกระบวนการงบประมาณ และระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานงบประมาณ ของฝ่ายนิติบัญญัติ	8
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทีมงาน	9
2.4 แนวความคิดบริหารจัดการความหลากหลาย	13
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	19
3.1 วิธีการศึกษา	19
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	19
3.3 ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล	19
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	20
บทที่ 4 บทวิเคราะห์	21
4.1 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสำนักงบประมาณของรัฐสภา	21
4.2 การจัดทำเอกสารวิชาการของสำนักงบประมาณของรัฐสภา	22

สารบัญ (ต่อ)

4.3	โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานประมาณของรัฐสภา	23
4.4	ความแตกต่างของบุคลากรในสำนักงานประมาณของรัฐสภา	23
4.5	ปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงานสำนักงานประมาณของรัฐสภา	26
4.6	วิเคราะห์ความเหมาะสมของการทำงานเป็นทีม	28
บทที่ 5	บทสรุปและข้อเสนอแนะ	30
5.1	บทสรุป	30
5.2	ข้อเสนอแนะ	31
	บรรณานุกรม	34
	ประวัติผู้ศึกษา	36

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.	จำนวนนักวิเคราะห์งบประมาณจำแนกตาม Generation และอายุราชการ	23
2.	พื้นฐานความรู้บุคลากรสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา	24

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

รัฐสภาเป็นสถาบันที่มีหน้าที่หลักในการกำหนดระเบียบกฎหมาย และติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของรัฐบาล ตลอดจนควบคุมการบริหารงานของฝ่ายบริหาร ด้วยการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติต่าง ๆ และที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การพิจารณาอนุมัติ จัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและประชาชน ซึ่งเป็นไปตามหลักของการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจระหว่างฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรที่สนับสนุนงานของฝ่ายนิติบัญญัติ ในการตรากฎหมาย การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน การให้ความเห็นชอบและการใช้อำนาจอื่นตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ จำเป็นต้องมีข้อมูลประกอบที่เพียงพอ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ เพื่อประกอบการตัดสินใจของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ซึ่งเป็นร่างพระราชบัญญัติสำคัญที่นำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมโดยมีแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามที่ได้จัดสรรให้ส่วนราชการไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ที่ผ่านมานั้น ข้อมูลงบประมาณที่ฝ่ายนิติบัญญัติได้รับส่วนใหญ่มาจากฝ่ายบริหาร เช่น ข้อมูลของสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เป็นข้อมูลจากเพียงด้านเดียว ประกอบกับฝ่ายนิติบัญญัติยังไม่มีหน่วยงานที่ช่วยสนับสนุนข้อมูลศึกษาวิเคราะห์ และให้ความเห็นในด้านการเงิน การคลังและการงบประมาณ ทำให้ประสิทธิภาพของการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติฯดังกล่าวไม่เป็นไปตามหลักของการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจระหว่างฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร

ดังนั้น สำนักงบประมาณของรัฐสภาซึ่งมีฐานะเป็นกลุ่มงานสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงถูกจัดตั้งขึ้นตามประกาศรัฐสภาเรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2556 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2556 (ราชกิจจานุเบกษา, 2556) เป็นหน่วยงานใหม่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบและควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายนิติบัญญัติ มีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำรายงานวิชาการด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเงิน การคลัง การงบประมาณ

ตลอดจนผลกระทบที่เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการเงิน การคลัง นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐบาลให้เป็นไปอย่างเหมาะสม คุ่มค่า และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติที่รัฐสภาให้ความเห็นชอบ ดังนั้น จึงต้องปฏิบัติงานสนับสนุนข้อมูลเชิงวิชาการที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถอ้างอิงได้ และถูกต้องตามหลักวิชาการ จากภารกิจข้างต้น จะเห็นได้ว่า สำนักงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ต้องปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ เพื่อให้การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และด้านอื่น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นักวิเคราะห์งบประมาณต้องใช้ความรู้ความสามารถในการจัดทำเอกสารวิชาการที่ถูกต้อง เป็นไปตามหลักวิชาการ และเชื่อถือได้ เห็นได้ชัดว่านอกจากองค์ความรู้ด้านงบประมาณแล้วยังมีองค์ความรู้และทักษะอื่น ๆ ที่ต้องนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์งบประมาณ การทำงานด้วยตัวเพียงคนเดียวของนักวิเคราะห์งบประมาณอาจทำได้แต่จะไม่ครอบคลุมทุกมิติ หรือทำไปตามหน้าที่และกรอบภาระงานที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น การทุ่มเท พัฒนางาน การหาวิธีการทำงานหรือแก้ปัญหางานที่หลากหลายก็จะเป็นรายบุคคล ซึ่งหากมองในภาพรวมถึงการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรจะเป็นไปได้ช้าและไร้ทิศทาง

สำนักงบประมาณของรัฐสภา สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นหน่วยงานตั้งขึ้นใหม่ รับโอนบุคลากรมาจากหน่วยงานอื่นภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และรับโอนบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกเช่นจากสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรีและจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมถึงสอบคัดเลือกจากบุคคลทั่วไป เพื่อปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนข้อมูลด้านวิชาการเกี่ยวกับงบประมาณให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ โดยภูมิหลังของบุคลากรของสำนักงบประมาณของรัฐสภาที่ได้รับคัดเลือกมาจึงมีความแตกต่างทั้งเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ วัฒนธรรมองค์กรที่เคยทำงานมาก่อน ความแตกต่างของอายุ มีหลายระดับอายุทำงานร่วมกัน ทั้ง Baby Boomer, Generation X, Generation Y รวมถึงที่เริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงานแล้วอย่าง Generation Z ความแตกต่างของบุคลากรเป็นลักษณะเด่นที่เห็นได้ชัด บุคลากรในสำนักงบประมาณของรัฐสภาจึงมีมุมมองและวิถีคิดที่หลากหลายแตกต่างกันไป นำไปสู่ความคิดที่ขัดแย้งกันบ้าง แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดความคิดในแนวสร้างสรรค์ มีความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ติดตัวของนักวิเคราะห์งบประมาณแต่ละคน การรวมตัวของบุคลากรที่มีความสามารถนั้นหากวิเคราะห์ตามความน่าจะเป็นแล้วก็น่าจะทำให้ผลงานออกมายอดเยี่ยมที่สุด แต่ในความเป็นจริงแล้วผลลัพธ์ไม่เป็นอย่างที่ควรจะเป็น ทำให้เกิดคำถามว่าทำไมบางกลุ่มบางทีมจึงประสบผลสำเร็จในการทำงาน แต่บางกลุ่มกลับทำผลงานได้ไม่ดีนัก ทั้งที่เป็นการรวมตัวของคนมีความรู้ความสามารถทั้งนั้น ดังนั้น หากสามารถบริหารจัดการทีมที่มีความแตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรแสดงความสามารถหรือความเก่ง (Talent) ของแต่ละคนออกมา ถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร รวมทั้ง

สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันในระบบทีมที่อยู่บนความแตกต่างหลากหลายได้จะเกิดผลดีต่อประสิทธิภาพในการตรวจสอบและควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายนิติบัญญัติ การพัฒนาองค์กรก็จะเป็นไปได้อย่างมีทิศทางและเร็วขึ้น

ผู้ศึกษาในฐานะของนักวิเคราะห์งบประมาณ ปฏิบัติงานในสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา ภาระหนึ่ง เห็นถึงความสำคัญของการศึกษา “แนวทางการบริหารจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา” เพื่อให้การบริหารจัดการทีมเป็นกลไกขับเคลื่อนสำนักงานงบประมาณของรัฐสภาอย่างมีทิศทาง การสนับสนุนการทำงานของฝ่ายนิติบัญญัติ มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานและลักษณะความแตกต่างของบุคลากรในสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการในปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตลอดจนสภาพปัญหาและอุปสรรคของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยศึกษาสภาพความแตกต่างของบุคลากรในสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา 3 ด้าน คือ 1) อายุของบุคลากร 2) การศึกษา และ 3) ประสบการณ์การทำงาน ที่คาดว่าจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน

1.3.2 ระยะเวลาในการศึกษา

ระหว่างเดือนมกราคม ถึง มิถุนายน 2562

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.4.2 ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคการในปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.4.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงบประมาณของ
รัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

- **ทีมงาน (Team Work)** หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานระบบทีม โดยมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานระบบทีม หากทีมงานประกอบด้วยบุคลากรที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จมีความเป็นไปได้สูงกว่าทีมงานที่มีบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ องค์กรในปัจจุบันนี้ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบทีมเป็นอย่างมาก และการพัฒนาทีมงานที่ดีได้นั้นจะต้องมีการวางแผนสร้างทีมให้ดีและมีประสิทธิภาพด้วย

- **การทำงานระบบทีม (Teamwork)** หมายถึงการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกัน ในระบบทีม โดยมุ่งเน้นไปยังระบบและกระบวนการทำงานมากกว่าที่จะพูดถึงในส่วนของคุณลักษณะที่เป็นหัวใจของการทำงานระบบทีมคือการวางเป้าหมายร่วมกัน และร่วมแรงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การทำงานระบบทีมที่ดีจะต้องอาศัยทีมงานที่ดีด้วยจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จในที่สุด

- **ความหลากหลาย** หมายถึง ความแตกต่างหลากหลายของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่ต้องคำนึงถึงเพื่อความพร้อมในการรับมือกับการบริหารงานที่เปลี่ยนแปลงไป ความหลากหลายจำแนกเป็น 2 มิติ คือ 1) มิติปฐมภูมิ ซึ่งมุ่งเน้นไปทางชีววิทยาและความแตกต่างที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เช่น อายุ เพศชาติพันธุ์ เชื้อชาติ การแสดงออกทางเพศ และความสามารถทางด้านร่างกาย 2) มิติทุติยภูมิ จะมุ่งเน้นด้านจิตวิทยา สังคม ศาสนา วัฒนธรรม ภาษา การศึกษา รูปแบบการเรียนรู้ เช่น คุณค่า จริยธรรม ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม เป็นต้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จัดทำเอกสารวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา” ผู้ทำการศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาและวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 แนวคิดกระบวนการงบประมาณ (Budget Process) และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Base Budgeting : SPBB)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานและการทำงานระบบทีม

2.4 แนวคิดด้านการบริหารความหลากหลาย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดกระบวนการงบประมาณ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์
แนวคิดกระบวนการงบประมาณ (Budget Process) แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณ (Budget Preparation) การเตรียมการจัดทำงบประมาณแต่ละปี เริ่มจาก 4 หน่วยงานหลัก ได้แก่ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ และธนาคารแห่งประเทศไทย ร่วมกันจัดทำข้อเสนอทางเศรษฐกิจมหภาค งบประมาณการทางเศรษฐกิจ งบประมาณการรายได้และประมาณการหนี้สาธารณะ เพื่อกำหนดนโยบายงบประมาณและวงเงินงบประมาณที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและนโยบายของรัฐบาลเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายงบประมาณ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณและวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว สำนักงานงบประมาณจะมีหนังสือแจ้งแนวทางการดำเนินงานในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำคำของบประมาณส่งให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาก่อนเสนอให้คณะรัฐมนตรี เพื่อจัดพิมพ์เป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและเอกสารประกอบการพิจารณาให้ความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

2. การอนุมัติงบประมาณ (Budget Approval) เป็นการนำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและเอกสารประกอบที่คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบแล้วส่งให้รัฐสภา

พิจารณา ซึ่งประกอบด้วย 2 สภา คือสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภาเพื่อให้ความเห็นชอบก่อน นำขึ้นทูลเกล้าฯ เพื่อประกาศใช้เป็นกฎหมาย ทั้งนี้ การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรจะต้องพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 105 วัน จะพิจารณาใน 3 วาระ คือ

วาระที่ 1 การพิจารณาจะรับหรือไม่รับหลักการแห่งร่างพระราชบัญญัติที่รัฐบาลเสนอ หากพิจารณาแล้วมีมติไม่รับหลักการ ร่างพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวก็เป็นอันตกไป หากมีมติรับหลักการก็จะนำเข้าสู่การพิจารณาในวาระที่ 2

วาระที่ 2 การพิจารณาในชั้นกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยสภาผู้แทนราษฎรจะตั้งคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณารายละเอียดของร่างพระราชบัญญัติฯ แล้วนำเข้าสู่ที่ประชุมเต็มสภาพิจารณาเรียงตามมาตรา

วาระที่ 3 การพิจารณาเพื่อลงมติเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติฯ ทั้งฉบับโดยไม่มี การอภิปรายเพิ่มเติม หากพิจารณาแล้วมีมติเห็นชอบ ประธานสภาผู้แทนราษฎรก็จะเสนอร่างพระราชบัญญัติฯ ให้วุฒิสภาเพื่อพิจารณาต่อไป แต่หากมีมติไม่เห็นชอบร่างพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ก็เป็นอันตกไป

สำหรับการพิจารณาของวุฒิสภา จะมีการตั้งกรรมาธิการเพื่อศึกษาร่างพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีเช่นเดียวกัน โดยพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบ ภายใน 20 วัน หากพิจารณาแล้วให้ความเห็นชอบ นายกรัฐมนตรีจะนำขึ้นทูลเกล้าฯ เพื่อให้พระมหากษัตริย์ ทรงลงพระปรมาภิไธย และประกาศในราชกิจจานุเบกษาบังคับใช้เป็นกฎหมายต่อไป แต่หากพิจารณาแล้วไม่ให้ความเห็นชอบ

สภาผู้แทนราษฎรออาจกร่างพระราชบัญญัติฯ ขึ้นพิจารณาใหม่ได้ทันที และเมื่อ สภาผู้แทนราษฎรยืนยันร่างเดิมด้วยคะแนนเสียงมากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ ของสภาผู้แทนราษฎร ให้ถือว่าได้รับความเห็นชอบจากสภาผู้แทนราษฎรแล้ว

3. การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่น จะต้องวางแผนการ ปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ผลผลิต/ โครงการ ตามวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ระบุไว้ในเอกสารงบประมาณประกอบพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้มีการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้มีการเบิกจ่าย และดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

4. การควบคุมและติดตามประเมินผลงบประมาณ (Budget Control and Budget Evaluation) เป็นการตรวจสอบการนำงบประมาณไปใช้จ่าย เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไป ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจดำเนินการโดยหน่วยงานหลัก คือ สำนัก งบประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และดำเนินการโดยส่วนราชการที่ได้รับงบประมาณเอง

รวมทั้งฝ่ายนิติบัญญัติโดยคณะกรรมการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณเป็นสำคัญ

แนวคิดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบที่ถูกนำมาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการอย่างมีระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับกรม หรือระดับหน่วยงาน ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ (สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553, น. 35-38) คือ

1. มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือ การให้ความสำคัญกับความสำคัญตามเป้าหมายในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายระดับชาติจนถึงเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน

2. เน้นหลักการธรรมาภิบาล เป็นระบบที่เน้นหลักการธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน เริ่มตั้งแต่รัฐบาลรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติเพราะเป็นผู้บริหารและกำหนดนโยบายสูงสุดของประเทศสู่ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และระดับหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลผลิตที่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน

3. การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อสนับสนุนให้กระทรวงและหน่วยงานสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในแต่ละระดับ จึงได้มีการมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณให้กับกระทรวงและหน่วยงานมากขึ้น พร้อมทั้งผ่อนคลายนโยบายต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้นด้วย

4. การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมามีขอบเขตจำกัดอยู่เพียงค่าใช้จ่ายจากงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ไม่รวมถึงกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ เช่น เงินกู้ เงินช่วยเหลือ และเงินรายได้ของหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้น การนำเงินนอกงบประมาณมาพิจารณาร่วมกันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ ครอบคลุมและสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินและการคลังได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. การประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เป็นการวางแผนงบประมาณรายจ่าย 3 ปี ล่วงหน้าจากค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานได้รับอนุมัติในปัจจุบัน ภายใต้สมมติฐานว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายสำหรับแผนงานต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าสัดส่วนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแต่ละด้าน

6. การติดตามประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานว่าได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ทั้งปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณ ตลอดจนเป็นการแสดงความรับผิดชอบของหน่วยงานต่อผลสำเร็จของงาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติ

บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติได้มีการกล่าวถึงมากในเวทีการประชุมทางวิชาการนานาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงบทบาทของรัฐสภาในกระบวนการงบประมาณ (International Symposium on the Changing Role of Parliament in the Budget Process) ณ สาธารณรัฐตุรกี ในเดือนตุลาคม 2551 เพื่อให้ฝ่ายนิติบัญญัติมีศักยภาพและบทบาทที่เท่าเทียมกับฝ่ายบริหาร โดยใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ของหน่วยงานงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติเอง และมีข้อสรุปถึงหน้าที่สำคัญของหน่วยงานงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติอย่างน้อยที่สุด 4 ข้อ (The World Bank, 2008) ดังนี้

1. การพยากรณ์เศรษฐกิจ (Economic Forecasts) โดยมีหลักว่าการพยากรณ์จะต้องเป็นไปตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏ บนสมมติฐานที่เป็นปัจจุบัน เช่น กฎหมายที่บังคับใช้ อัตราดอกเบี้ยราคาสินค้าในเวลานั้น เป็นต้น

2. การประมาณการระดับฐาน (Baseline Estimates) การประมาณการต้องใช้ข้อมูลจากรายได้รายจ่ายภาครัฐที่เกิดขึ้นจริง โดยวิเคราะห์จากกฎหมายที่บังคับใช้ในขณะทำการวิเคราะห์ และไม่ควรนำร่างนโยบายที่เกี่ยวกับการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลมาเป็นสมมติฐานในการวิเคราะห์หรือประมาณการ

3. การวิเคราะห์ร่างงบประมาณของฝ่ายบริหาร (Analysis of the Executive's Budget Proposal) เป็นการประเมินร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ฝ่ายบริหารเสนอต่อรัฐสภา ซึ่งการวิเคราะห์ของหน่วยงานงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติควรวิเคราะห์ตามหลักวิชาการมากกว่าการวิเคราะห์ตามรายการหรือแผนการ ซึ่งหากการวิเคราะห์ของฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหารไม่แตกต่างกันมากนักก็ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่ร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปีของฝ่ายบริหารมากขึ้น

4. การวิเคราะห์ระยะกลาง (Medium Term Analysis) การวิเคราะห์ข้างต้นควรวิเคราะห์ในระยะกลางเป็นอย่างน้อย โดยรวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการคลังด้วย เช่น ผลจากโครงการประกันหนี้ให้กับกลุ่มต่าง ๆ การจัดสรรงบประมาณเพื่อให้บ้านาญ ความร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชน และโครงการที่อาจก่อให้เกิดภาระหนี้และภาระงบประมาณ เป็นต้น เพื่อเป็นการเตือนฝ่ายบริหารและประชาชนให้ทราบถึงผลของงบประมาณและนโยบายในปัจจุบันที่จะกระทบต่องบประมาณในอนาคต

นอกจากนั้นยังอาจรวมถึงหน้าที่และบทบาทอื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์ร่างนโยบาย ซึ่งเป็นการประมาณการต้นทุนของร่างนโยบายต่าง ๆ การเสนอทางเลือกในการปรับลดรายจ่าย การวิเคราะห์กฎหมายโดยทบทวนหรือเสนอข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อฝ่ายนิติบัญญัติ การวิเคราะห์เศรษฐกิจเพื่อให้ฝ่ายนิติบัญญัติเข้าใจผลที่จะเกิดขึ้นต่องบประมาณทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การวิเคราะห์ภาษีเช่นการประมาณการผลกระทบของภาษี การจัดทำนโยบายโดยสังเขปเป็นการทำเรื่องนโยบายที่ซับซ้อนให้ง่ายแก่การทำความเข้าใจ การวิเคราะห์ระยะยาวซึ่งเป็นการวิเคราะห์แนวโน้มของงบประมาณในระยะเวลาหลายปี

บทบาทของสำนักงบประมาณของรัฐสภาตามอำนาจหน้าที่ในปัจจุบัน รวมถึงบทบาทและแนวโน้มอำนาจหน้าที่ที่เป็นสากลจะเป็นตัวกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานสนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติให้มีประสิทธิภาพในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ทัดเทียมกับฝ่ายบริหาร

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทีมงาน

ในปัจจุบันนี้องค์กรต่าง ๆ ได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการการทำงานแบบทีมเข้ามาใช้ เพราะมีความยืดหยุ่นต่อการทำงานที่มากขึ้น มีความสามารถในการรวมตัวกันอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนมุมมองโดยมองบุคลากรเป็น “ทีมงาน” ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในการทำงานที่องค์กรสร้างและพัฒนาขึ้นมาจากบุคลากรที่หลากหลายมารวมกัน เพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้แก่องค์กร

2.3.1 ทีมงาน (Team Work) หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานระบบทีม โดยมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานระบบทีม หากทีมงานประกอบด้วยบุคลากรที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จมีความเป็นไปได้สูงกว่าทีมงานที่มีบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ องค์กรในปัจจุบันนี้ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบทีมเป็นอย่างมาก และการพัฒนาทีมงานที่ดีได้นั้นจะต้องมีการวางแผนสร้างทีมให้ดีและมีประสิทธิภาพด้วย

2.3.2 การทำงานระบบทีม (Teamwork) หมายถึงการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกันในระบบทีม โดยมุ่งเน้นไปยังระบบและกระบวนการทำงานมากกว่าที่จะพูดถึงในส่วนของคุณ

สิ่งที่เป็นหัวใจของการทำงานระบบทีมคือการวางเป้าหมายร่วมกัน และร่วมแรงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การทำงานระบบทีมที่ดีจะต้องอาศัยทีมงานที่ดีด้วยจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จในที่สุด

สำนักงาน ก.พ. (2560, น 8 -14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทีมงาน ทีมงานกับการพัฒนาหน่วยงาน ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงาน และองค์ประกอบของทีมงานไว้ดังนี้

2.3.3 ความสำคัญของทีมงาน

การทำงานบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรจึงจะประสบผลสำเร็จ บางงานต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่เนื่องจากทุกคนมีความสามารถจำกัด ดังนั้นการร่วมกันทำงาน ร่วมกันคิด ร่วมวางแผนและแก้ปัญหาาร่วมกัน ทำให้เกิดการสนับสนุน เกื้อกูลช่วยกันแก้ปัญหา อุปสรรคและข้อยุ่งยากต่าง ๆ ได้ งานจึงออกมาสำเร็จ องค์กรที่สามารถสร้างทีมพัฒนาทีมให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ช่วยลดความสูญเสียขององค์กร

2.3.4 ทีมงานกับการพัฒนาหน่วยงาน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้หน่วยงานมีการเติบโตและพัฒนาก้าวหน้า โดยทีมงานจะช่วยสร้างระบบการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพให้เกิดทั่วทั้งองค์กร ทุกคนจะทุ่มเทความคิด แรงกายแรงใจเพื่อความสำเร็จของงาน โดยถือว่าเป็นผลงานของทีม ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนด้วยความรวดเร็วและเกิดประสิทธิผล

2.3.5 ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงาน

เมื่อทีมมีประสิทธิภาพในการทำงานประโยชน์ที่ได้รับคือ การทำงานจะมีผลงานที่มีคุณภาพเกิดขึ้น ช่วยลดต้นทุนในการทำงาน สามารถสร้างสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งยังสร้างขวัญและกำลังใจในการการทำงานให้กับบุคลากร สร้างความมั่นคงในอาชีพ สร้างความสัมพันธ์ในงาน และเพิ่มการยอมรับนับถือระหว่างกัน ดังนี้

- สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรของทีม เพราะการทำงานเป็นทีมจะสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน รู้สึกสบายใจ พอใจ สนุกกับการทำงานเกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
- สร้างความมั่นคงในอาชีพ เพราะงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้รับการประเมินและให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้าทั้งด้านกรงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง
- สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งกำลังกาย กำลังใจและกำลังความคิดรวมถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์และผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม

- การยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากสมาชิกทีมงานจะต้องกำหนด และจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกัน ว่าเขาจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร และในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม

- ทำให้องค์กรและบุคลากรเกิดการพัฒนาตลอดเวลา เพราะระบบการทำงานที่ดี ทำให้องค์กรสำเร็จแล้ว บุคลากรในองค์กรย่อมอยากพัฒนาตัวเองมากขึ้นเพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป ทำให้องค์กรเติบโตไปได้เรื่อย ๆ

2.3.6 องค์ประกอบของทีมงาน

ทีมงานประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

- ผู้นำทีม เป็นผู้ที่ควบคุมดูแลให้ทีมขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ไปสู่เป้าหมายได้ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการบริหารงานและบริหารสมาชิกในทีมด้วย โดยผู้นำที่ดีควรเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม เป็นนักวางแผนที่ดี มีวินัยและความรับผิดชอบ มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นที่ดี เป็นนักสื่อสารและเป็นผู้ฟังที่ดี สุดท้ายคือนักวิเคราะห์ที่ดี และมีทักษะในการตัดสินใจที่เฉียบแหลม

- สมาชิกทีม สมาชิกในทีมทุกคนมีความสำคัญในระบบการทำงานที่เป็นทีม ซึ่งควรมีคุณลักษณะของการเป็นคนที่รับผิดชอบในการทำงาน เคารพกฎและกติการ่วมกัน ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

- ระบบการทำงานและกติกา เป็นสิ่งซึ่งยึดโยงให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละบทบาท ทำงานร่วมกันในระบบทีมได้ ซึ่งระบบการทำงานต้องแบ่งหน้าที่ชัดเจนไม่ทับซ้อน กติกาต้องยุติธรรมกับทุกฝ่ายและเห็นพ้องต้องกัน ระบบการทำงานต้องปฏิบัติได้ง่าย ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

2.3.7 ประเภทของทีมงาน

ทีมประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนมารวมตัวกันด้วยจุดประสงค์เดียวกันและมุ่งการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีประเภทของทีมงานตามวัตถุประสงค์ 4 รูปแบบ ได้แก่

- ทีมแก้ปัญหา ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้บริหารรวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ มีการประชุมร่วมกันสม่ำเสมอ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา และโดยทั่วไปแล้วทีมนี้จะทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำ ตามคำแนะนำ

- ทีมบริหารตนเอง เป็นทีมที่สมาชิกทุกคนรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่

ความรับผิดชอบ ทีมบริหารตนเองสามารถเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีมเองได้ และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

- ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน เป็นการประสมประสานข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง ตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายคณะกรรมการ เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกันพัฒนาความคิดใหม่ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อนและต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีมเนื่องจากแต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

- ทีมเสมือนจริง ลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ทางสังคมในระดับต่ำ

2.3.8 การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างทีมงานตามแนวความคิดของ Woodcock (อ้างถึงใน ลลิตา ศรีสัมพันธ์, 2553, น. 19 – 20) กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี 11 ประการ ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balance Roles) คือการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and agree goals) ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางที่ชัดเจน โดยพยายามทำให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างน้อยที่สุด
3. บรรยากาศภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย(Openness and Confrontation) สามารถให้ความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างปราศจากความหวาดกลัว
4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือ มีความจริงใจ สามารถพูดอย่างตรงไปตรงมา
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) มีความร่วมมือกันในการทำงานและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา
6. วิธีการทำงานที่เป็นไปได้ชัดเจน (Sound Procedures) มีการปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) มีผู้นำที่มีความสามารถ และเหมาะสมกับสถานการณ์ขณะนั้น สมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
8. ทบทวนการทำงานเสมอ (Regular Review) คือการติดตามผลการปฏิบัติงาน ของทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันแก้ไข
9. การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงาน อย่างเต็มที่
10. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-group Relation) คือการทำงาน ที่มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) คือ สมาชิกมีการติดต่อสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความเห็นอย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม

2.3.9 การเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีมหมายถึงการที่สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง สมาชิกด้วยกัน ซึ่งสมาชิกแต่ละคนในทีมจะมีอิทธิพล ส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การเรียนรู้เป็น ทีม เป็นการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ในขณะที่ทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งช่วยขยายความรู้ความสามารถของพนักงานในขณะที่ทำงานร่วมกัน เนื่องจากการเรียนรู้เป็นทีมเป็น เรื่องที่ปฏิบัติได้จริงไม่ใช่แค่ทฤษฎี สามารถสร้างคุณค่าของทีมให้เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล โดยผสมผสานความแตกต่างและศักยภาพของแต่ละคนในทีมให้เป็น “พลังแห่งความหลากหลาย” ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ พฤติกรรมการเรียนรู้เป็นทีมนี้เกิดจาก ได้รับการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา อย่างมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง เรียนรู้จาก ประสบการณ์ในการทำงาน และจำเป็นต้องค้นหาความรู้ไม่เฉพาะความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงาน ที่ทำอยู่เท่านั้นแต่ยังรวมถึงความรู้รอบตัวเกี่ยวเนื่องกับงานที่ทำอยู่ด้วย และที่สำคัญคือการเรียนรู้จาก บุคคลรอบตัว พฤติกรรมสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีมใช้เทคนิคของการสนทนา (Dialogue) และการ อภิปราย (Discussion) การบริหารทีมงาน และการบริหารโครงการเข้ามาช่วยทำให้เกิดพัฒนาการใน เวลาอันรวดเร็วและได้ประสิทธิผลสูงสุด (อำนาจ วัตจินดา, 2560)

2.4 แนวความคิดบริหารจัดการความหลากหลาย

2.4.1 มิติของความหลากหลาย

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรหมายถึงการวางแผนและปรับ ใช้แนวปฏิบัติและระบบขององค์กรในอันที่จะบริหารจัดการคนในองค์กร เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ สูงสุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการสร้างสรรค์อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Taylor, อ้างถึงใน พิมลพรรณ,2554)

ความหลากหลายสามารถจำแนกได้เห็นชัดเจนเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติปฐมภูมิ เป็นมิติความหลากหลายที่มีมาแต่กำเนิดและมีผลต่อทั้งชีวิตของบุคลากร ได้แก่ อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ความสามารถทางกายภาพ
2. มิติทุติยภูมิ เป็นมิติของความหลากหลายที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดชีวิต เช่น ความเชื่อ หรือศาสนา การศึกษา รายได้ ประสบการณ์ทำงาน สถานภาพทางการสมรส สถานภาพบิดามารดา และภูมิลาเนา

ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความหลากหลายที่มีมาแต่กำเนิดและที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดชีวิต เพราะล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การคัดเลือกบุคลากร ระเบียบปฏิบัติในการทำงาน การจูงใจให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ การให้รางวัลและการจัดสวัสดิการ การดำเนินการทางวินัย เป็นต้น ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมีให้ความหลากหลายนั้นกลายเป็นปัญหาขององค์กร แต่ผลักดันให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ผลสำเร็จขององค์กรแทน ดังนั้นเป้าหมายของการบริหารความหลากหลายในองค์กร คือการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและศักยภาพสูงสุดที่แต่ละคนนำติดตัวมาในองค์กรให้ออกมาในทางสร้างสรรค์และตอบสนองต่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร

2.4.2 คุณสมบัติส่วนบุคคล (Internal)

ภายใต้ความหลากหลายของบุคลากรในแต่ละองค์กรนั้น คุณสมบัติส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานตามทฤษฎีของ Griffeth, Hom,& Gaertner (2000) กล่าวไว้ว่า ลักษณะส่วนตัวจะเป็นตัวบ่งบอกถึงความสามารถของแต่ละบุคคล และผลการวิจัยระบุว่าปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1. อายุกับการทำงาน ปริมาณผลงานจะลดลงในขณะที่อายุเพิ่มขึ้น แต่ผู้ที่อายุ 55 ปีขึ้นไป มักเป็นผู้มีประสบการณ์สูงและสามารถทำให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) สูง
2. เพศกับการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่จะไม่แตกต่างกัน แต่เพศชายจะมีความคิดเชิงรุกและมีความคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง ส่วนเพศหญิงจะมีลักษณะที่คล้อยตามมากกว่า
3. สถานภาพสมรสกับการทำงาน ผลวิจัยบางส่วนพบว่าบุคลากรที่สมรสแล้วมักขาดงานและมีอัตราการออกจากงานน้อยกว่าบุคลากรที่เป็นโสดและยังมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่า

ของงานและมีความสม่ำเสมอในการทำงานอีกด้วย

4. **ความมีอาวุโสในงานกับการทำงาน** ผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรที่สูงมักมีผลงานสูงกว่าบุคลากรใหม่และมีความพึงพอใจสูงกว่าด้วย อัตราการขาดงานและการลาออกที่น้อยกว่า

2.4.3 การบริหารความแตกต่างทางด้านอายุ

ในแต่ละองค์กรจะประกอบด้วยบุคลากรหลายช่วงอายุที่ต้องมาทำงานร่วมกัน และมักเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่างวัย เช่น บุคลากรที่มีอายุมากมักจะไม่นิยมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือยอมรับแต่ค่อนข้างช้า การสื่อสารโดยใช้ศัพท์เฉพาะกลุ่มอายุ เป็นต้น อายุเป็นความแตกต่างที่เห็นได้อย่างชัดเจน ทำให้ลักษณะการทำงาน วิธีคิด การแสดงความคิดเห็น และการแสดงออกที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ สามารถแบ่งช่วงอายุได้เป็น 4 ช่วงหลักๆ ดังนี้

1. **Baby Boomers Generation (Gen B)** คือผู้ที่เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2489 - 2507 ทุ่มเทกับการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ทุ่มเทและรักองค์กร ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงมากนัก เคารพกฎเกณฑ์ กตিকা

2. **Extraordinary Generation (Gen x)** คือผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2508 - 2522 มีแนวคิดและการทำงานแบบรู้รอบด้านจึงสามารถทำงานได้ตามลำพัง ทำงานเป็นทีมได้ดี รับผิดชอบให้ความสำคัญสมดุลกันระหว่างงานและครอบครัว

3. **Why Generation (Gen Y)** คือผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523-2533 มีความมั่นใจในตัวเอง ชอบทำงานลำพัง คาดหวังสูงเรื่องรายได้และการเป็นผู้นำ ชอบแสดงออก ตัดสินใจเร็ว เบื่อง่าย มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ชอบทำอะไรหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

4. **Millennial Generation (Gen M)** คือผู้ที่เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2534 - 2540 มีความสามารถด้านคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษ ชอบความเป็นอิสระ อยากรับเป็นเจ้าของกิจการ ไม่ชอบเป็นลูกจ้าง ชอบคิด ไม่ชอบท่องจำ ชอบการทำงานเป็นทีม ไม่ชอบอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือระเบียบ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทีม

ทีมนักวิจัยประจำศูนย์ Human Dynamics -ของสถาบัน MIT ที่นำทีมโดย Sandy Pentland ได้ทำการศึกษาว่าอะไรทำให้ทีมงานบางทีมมีผลงานที่โดดเด่นอยู่เสมอ ในขณะที่ทีมงานอื่นซึ่งมีลักษณะเหมือนกันกลับทำผลงานได้ด้อยกว่า และค้นพบว่ารูปแบบการสื่อสารของทีมที่ประสบความสำเร็จนั้น มีลักษณะที่เด่นชัดอยู่ 5 ประการ คือ 1) ทุกคนในทีมพูดแสดงความคิดเห็นอย่างสั้น ๆ และสุภาพพอกๆกับที่รับฟังคนอื่นในทีม 2) สมาชิกในทีมมองเห็นหน้ากันเวลาที่พูดคุย บทสนทนาและ

ท่าทางแสดงให้เห็นถึงระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม 3) สมาชิกแต่ละคนในทีมติดต่อสัมพันธ์กันโดยตรง ไม่ใช่สร้างสัมพันธ์กับหัวหน้าทีมเท่านั้น 4) สมาชิกในทีมมีช่องทางที่จะพูดคุยกัน นอกกรอบอยู่เสมอ 5) สมาชิกในทีมมีช่วงพักการทำงานด้วยกัน เมื่อได้ข้อมูลใหม่ๆก็จะนำข้อมูลกลับมาเปิดเผยให้คนในทีมรับรู้ นอกจากนั้นยังพบว่ารูปแบบการสื่อสารที่ทำให้เกิดมูลค่ามากที่สุดคือการพูดคุยกันต่อหน้า รองลงมาคือการโทรศัพท์หรือการประชุมทางไกลแบบเห็นหน้า การสื่อสารของสมาชิกในทีมมีการสื่อสารกันอย่างเท่าเทียมและอยู่ในระดับสูงพอสมควรจะทำให้มีการตัดสินใจที่ดีกว่าทีมที่มีระดับปฏิสัมพันธ์และมีส่วนร่วมน้อยกว่า อีกด้านหนึ่งของการสื่อสารที่มีความสำคัญคือการสื่อสารกับคนภายนอกพบว่าทีมที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะพยายามติดต่อสานสัมพันธ์กับคนนอกทีมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับทีมงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ (อเล็กซ์ เพนท์แลนด์, 2560)

การวิจัยเกี่ยวกับทีมอีกโครงการหนึ่งที่น่าสนใจคือ Project Aristotle ซึ่งเป็นแผนการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาว่าอะไรคือหัวใจหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความสำเร็จในการทำงานระบบทีม โครงการนี้เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2012 ภายใต้การความรับผิดชอบของ Abeer Dubey ซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายวิเคราะห์บุคคลากรในองค์กรของ Google โครงการนี้เกิดขึ้นเพราะทาง Google ประทับใจ ในคำพูดของอริสโตเติลที่กล่าวว่า “the whole is greater than the sum of its parts “ ซึ่งแปลได้ว่า “ส่วนรวมหรือองค์รวมทั้งหมดยิ่งมีค่ามากกว่าผลรวมของส่วนย่อย ๆ ที่มารวมกัน” ซึ่งมีความหมายตรงกับปณิธานของ Google ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานในระบบทีมที่มีประสิทธิภาพมากกว่าความเก่งของแต่ละบุคคล ในปี ค.ศ. 2016 Google จึงเปิดเผยผลการวิจัยและพบว่า “ความสามารถไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุด” ปัจจัยของความสำเร็จของทีมกลับเป็นการสื่อสารและการสร้างบรรทัดฐาน (Norm) กันในทีมเสียมากกว่า และสรุปผลออกมาเป็น ปัจจัย 5 ข้อที่จะทำให้คนในองค์กรทำงานร่วมกันได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสร้างความแข็งแกร่งของทีมขึ้นมาได้ ดังนี้

1. ความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) เป็นปัจจัยที่ถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการสร้างทีมให้แข็งแกร่ง โดยจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าทุกคนมีความกล้าที่จะคิดและแสดงออกอย่างไม่ต้องกังวล ความคิดทุกรูปแบบจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มด้วย กฎเกณฑ์สำคัญ คือ “บรรทัดฐานกลุ่ม (Group Norm)” และ “ความเชื่อร่วม (Shared Belief)” ที่จะทำให้ทุกคนเคารพซึ่งกันและกัน สามารถสร้างเป้าหมายเดียวกัน วางแผนทิศทางเดียวกัน เพื่อร่วมกันบรรลุความสำเร็จเดียวกันในที่สุด

2. ความไว้วางใจและเชื่อมั่นระหว่างกัน (Dependability) สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจกัน เชื่อมั่นในความสามารถซึ่งกันและกัน เชื่อมั่นว่าจะทำงานให้สำเร็จได้ ทันตามเวลา มีคุณภาพและเชื่อมั่นว่าผลลัพธ์จะออกมาดี

3. มีโครงสร้างและแผนการทำงานที่ชัดเจน (Structure and Clarity) ทีมมีการจัดการภายในทีมที่ดี มีการแบ่งโครงสร้างและการทำงานอย่างชัดเจน มีการวางแผนระยะยาวที่เห็นแผนการทำงานชัดเจนตลอดจนกระบวนการที่ชัดเจน ทุกคนเข้าใจภารกิจและแผนงานร่วมกัน เข้าใจบทบาทของสมาชิกคนอื่น ร่วมมือประสานงานระหว่างกันด้วยดี

4. ความหมายของงาน (Meaning of Work) สมาชิกและภูมิใจในงานของตน เข้าใจความหมายของงานที่กำลังทำและเข้าใจคุณค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เห็นคุณค่าของของสิ่งที่กำลังทำ และเห็นคุณค่าของคนอื่นและงานอื่น ๆ ด้วย

5. ผลลัพธ์ของงานที่มีพลัง (Impact of Work) สมาชิกทุกคนในทีมเชื่อมั่นว่างานที่กำลังทำอยู่มีความสำคัญ เชื่อมั่นในผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม เชื่อว่าสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ และผลลัพธ์นั้นมีคุณค่าต่อการทุ่มเท รวมถึงมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและความสำเร็จให้องค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความหลากหลาย

วสันต์ ขวลิตรกุล (2560) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลายที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะ(Personality) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย คุณสมบัติส่วนบุคคล และปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยวัฒนธรรมและการบริหารจัดการองค์กร มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย และผลการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลเห็นว่า วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ งานที่ได้รับมอบหมายและทัศนคติเชิงบวกเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยทางด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลในการขับเคลื่อนองค์กร

กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์ (2558) ศึกษาเรื่อง “การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” พบว่าในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรควรลดการเลือกปฏิบัติเนื่องจากผู้สมัครแต่ละคนมีภูมิหลังต่างกัน โดยให้นำระบบการคัดเลือกโดยใช้สมรรถนะบุคคลมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ส่วนกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรนั้นองค์กรต้องหาวิธีการเลือกปฏิบัติที่อาจเกิดขึ้นโดยจัดให้มีการพิจารณาอนุมัติที่เป็นมาตรฐานและโปร่งใส สำหรับการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้นควรนำระบบการประเมิน 360 องศา มาใช้กับพนักงานทุกระดับชั้นเพื่อให้โอกาสพนักงานในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชา ซึ่งกระบวนการทั้งหลายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความยุติธรรม โปร่งใส และไม่ก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติในทุกกระบวนการ

สรุป จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถประมวลแนวคิดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์เพื่อการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับสำนักงบประมาณของรัฐสภา โดยใช้แนวคิดกระบวนการงบประมาณและระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์และแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นกรอบเป้าหมายหลักในการพัฒนาผลงานวิชาการ

ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายนิติบัญญัติ โดยใช้วิธีการบริหารจัดการทีมงานเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนา แต่ด้วยเหตุที่สำนักงบประมาณของรัฐสภาเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ รับโอนและสอบคัดเลือกบุคลากรมาจากหลายหน่วยงาน ความแตกต่างในองค์กรค่อนข้างแตกต่างกันมาก ดังนั้นจึงนำแนวความคิดการบริหารความหลากหลายมาใช้ด้วย

บทที่ 3 วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานประมาณของรัฐบาล” เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 วิธีการศึกษา

ในการศึกษานี้มีวิธีการศึกษา ดังนี้

3.1.1 เป็นการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสารวิชาการ ตำรา แนวคิด ทฤษฎี บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ กฎหมาย ระเบียบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 การสังเกต (Observation) โดยผู้ศึกษาใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation) ในกิจกรรมการปฏิบัติงานของสำนักงานประมาณของรัฐบาล สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1 โดยการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลทางวิชาการที่เชื่อถือได้ ซึ่งได้ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ ตำรา แนวคิด ทฤษฎี บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ กฎหมาย ระเบียบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 ผู้ศึกษาได้กำหนดรูปแบบการสังเกตไว้ คือการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยผู้ศึกษาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปฏิบัติงานของสำนักงานประมาณของรัฐบาลในฐานะนักวิเคราะห์งบประมาณของสำนักงานประมาณของรัฐบาล รวมทั้งได้พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานในหัวข้อที่เกี่ยวกับสถานการณ์การปฏิบัติงาน แนวทางในการปรับปรุงให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการทำงานฝ่ายนิติบัญญัติได้

3.3 ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะเวลาการรวบรวมข้อมูล เดือนกุมภาพันธ์ – มิถุนายน 2562

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ มีวิธีการวิเคราะห์โดยการจัดหมวดหมู่ ประมวลผล ข้อมูลที่ได้จาก เอกสาร วารสาร บทความ คู่มือ อินเทอร์เน็ต กฎระเบียบ จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และจากการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่ออธิบายและหาเหตุผลจากข้อมูลต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานและความแตกต่างที่มีอยู่ภายในสำนักงานประมาณของรัฐสภาและหาแนวทางในการปรับปรุงให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการทำงานฝ่ายนิติบัญญัติได้

บทที่ 4

บทวิเคราะห์

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เพื่อศึกษา“แนวทางการบริหารจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา” โดยได้ศึกษาสภาพการณ์ในปัจจุบัน สภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้วิธีการศึกษาโดยการศึกษาค้นเอกสาร (Documentary Research) และ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation)

4.1 บทบาท อำนาจหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา

หน่วยงานงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศไทย คือ สำนักงานงบประมาณของรัฐสภา จัดตั้งขึ้นตามประกาศรัฐสภา เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2556 เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2556 เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และเริ่มปฏิบัติงานเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2557 โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำรายงานด้านเศรษฐกิจ การเงิน การคลัง การงบประมาณ รวมทั้งจัดทำประมาณการภาวะเศรษฐกิจและงบประมาณทั้งระยะสั้นและระยะยาวและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามความประสงค์ของสมาชิกรัฐสภาหรือเรื่องที่คณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ หรือคณะอนุกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภาดำเนินการศึกษา
2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย รวมทั้งจัดทำประมาณการรายได้ ค่าใช้จ่ายที่เป็นผลกระทบจากพระราชบัญญัติด้านการเงิน การคลังเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะต่อสมาชิกรัฐสภาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย และร่างพระราชบัญญัติด้านการเงินการคลัง
3. ติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐบาลให้เป็นไปอย่างเหมาะสม คุ่มค่า และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติที่รัฐสภาให้ความเห็นชอบ และจัดทำรายงานเสนอต่อรัฐสภา
4. จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของรัฐสภา ทั้งข้อมูลก่อนการพิจารณาโครงการ ข้อมูลระหว่างการดำเนินโครงการ และข้อมูลหลังจากการดำเนินโครงการ และ

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

4.2 การจัดทำเอกสารวิชาการของสำนักงบประมาณของรัฐสภา

สำนักงบประมาณของรัฐสภา มีภารกิจหลักเป็นการสนับสนุนข้อมูลวิชาการด้านการเงิน การคลัง และการงบประมาณ โดยการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำเอกสารทางวิชาการ เพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่สมาชิกรัฐสภา และคณะกรรมการฯ เพื่อสนับสนุนการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและร่างพระราชบัญญัติด้านการเงินและการคลังของสมาชิกรัฐสภา

ประเภทของเอกสารทางวิชาการของสำนักงบประมาณของรัฐสภา สามารถแบ่งออกได้ 6 ประเภท ดังนี้

1. รายงานวิชาการของสำนักงบประมาณของรัฐสภา เป็นเอกสารวิชาการที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านเศรษฐกิจ การเงิน การคลัง และการงบประมาณ รวมถึงด้านกฎหมายการเงิน การคลัง เป็นการศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ประมวลข้อมูลและสถิติ อย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ
2. รายงานการวิเคราะห์ของสำนักงบประมาณของรัฐสภา เป็นเอกสารกึ่งวิชาการที่ศึกษารวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะเรื่อง เพื่อสนับสนุนสมาชิกรัฐสภา หรือคณะกรรมการ/อนุกรรมการในการพิจารณาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ การเงิน การคลัง และงบประมาณ และเพื่อเผยแพร่แก่ประชาชนทั่วไป
3. PBO Policy Brief เป็นเอกสารที่สรุปและเรียบเรียงจากรายงานวิชาการสำนักงบประมาณของรัฐสภาเป็นหลัก หรืออาจนำมาจากรายงานการวิเคราะห์ของสำนักงบประมาณของรัฐสภาที่มีเนื้อหาในรูปแบบที่เข้าใจง่าย กระชับ
4. Budget Watch เป็นเอกสารสรุปข่าวสาร ความเคลื่อนไหวด้านเศรษฐกิจ การเงิน การคลังจากการประชุมหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. นานา สาร เป็นเอกสารข่าวสรุปและเรียบเรียงข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงบประมาณของรัฐสภา เช่น ความรู้เกี่ยวกับระบบงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ เป็นต้น
6. มติคณะรัฐมนตรี เป็นเอกสารข่าวสรุปประเด็นสำคัญของมติคณะรัฐมนตรีที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงบประมาณของรัฐสภา เช่น ร่างกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรีด้านเศรษฐกิจ และด้านอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อภาวะการเงิน การคลัง งบประมาณของแผ่นดิน

4.3 โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานประมาณของรัฐสภา

คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภาได้กำหนดตำแหน่งและกรอบอัตรากำลังของตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณของสำนักงานประมาณของรัฐสภา จำนวน 30 อัตรา โดยปัจจุบันมีนักวิเคราะห์งบประมาณปฏิบัติราชการ จำนวน 19 อัตรา ยังขาดอยู่ 11 อัตรา ซึ่งผู้บังคับบัญชาสำนักงานประมาณของรัฐสภามอบหมายให้นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษเป็นหัวหน้าทีมจำนวน 7 ทีม แต่ละทีมมีสมาชิกในทีมตั้งแต่ 2-4 คน เพื่อรับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ และติดตามงบประมาณของส่วนราชการ/หน่วยงาน ตลอดจนแผนงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

การกำหนดให้มีจำนวนทีม 7 ทีม หากพิจารณาในประเด็นจำนวนคนในทีมแล้วถือว่าน้อยเกินไป เช่น ทีมที่มีสมาชิก 2 คน (รวมหัวหน้าทีม) โอกาสที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะ Team Learning กับสมาชิกในทีมค่อนข้างน้อย จำนวนคนที่เหมาะสมในแต่ละทีม ควรจะเป็น 4 -10 คน อย่างไรก็ตาม เมื่อมองในระยะยาวหากมีการคัดเลือกนักวิเคราะห์งบประมาณรุ่นใหม่เข้ามาจนเต็มกรอบอัตรากำลัง ก็สามารถจัดบุคลากรลงไปได้อย่างน้อยทีมละ 4 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสม

จากการสังเกตความสัมพันธ์ภายในทีมแต่ละทีม ต่างก็มีความสัมพันธ์ในทางที่ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีการปรับเปลี่ยนสมาชิกในทีมไปบ้างแล้วเพื่อให้เกิดความเหมาะสม ทำให้มีการพูดจาถ้อยแถลง ช่วยเหลือกันและกันแม้การจัดทำเอกสารวิชาการจะแบ่งความรับผิดชอบชัดเจนเป็นรายการกระทรวง แต่ความสัมพันธ์ระหว่างทีมกลับไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กัน การปรึกษาหารือกันจะเป็นระหว่างสมาชิกในทีม หรือเป็นระหว่างบุคคลที่สนิทกันเท่านั้น

4.4 ความแตกต่างของบุคลากร ในสำนักงานประมาณของรัฐสภา

นักวิเคราะห์งบประมาณในสำนักงานประมาณของรัฐสภา มีจำนวนทั้งสิ้น 19 คน มีความแตกต่างในคุณลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องของ อายุ ความรู้และประสบการณ์ ดังนี้

1. ความแตกต่างด้านอายุ จำแนกเป็น Generation ดังนี้

Generation	คน	อายุราชการ (ปี)	อายุราชการที่เหลือ (ปี)
Baby Boomer: B อายุ 55 ปีขึ้นไป	3 (15.79%)	30 - 33	2 - 4
Extraordinary: X อายุ 40 - 54 ปี	9 (47.37%)	11 - 26	8 - 20

Generation	คน	อายุราชการ (ปี)	อายุราชการที่เหลือ (ปี)
Why: Y อายุ 29 - 39 ปี	6 (31.58%)	3 - 15	22 - 26
Millennial :M อายุ 22 - 28 ปี	1 (5.26%)	3	33
รวมทั้งสิ้น	19 (100%)		

ตารางที่ 1 จำนวนนักวิเคราะห์งบประมาณจำแนกตาม Generation และอายุราชการ ที่มา. จากสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สำนักงานงบประมาณของรัฐสภา มีนักวิเคราะห์งบประมาณหลาย Generation โดยมี Gen X เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 47.37 รองลงมาเป็น Gen Y ร้อยละ 31.58 สำหรับ Gen M มีน้อยสุด คือ ร้อยละ 5.26 ทั้งนี้ Generation ที่มีอายุราชการมากที่สุด คือ Gen B มีอายุราชการ 30 - 33 ปี และกลุ่มนี้ยังมีอายุราชการเหลือเพียง 2 - 4 ปีเท่านั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นคือปัญหาในการสื่อสาร ความสนใจแตกต่างกัน ความคล่องตัวในเรื่องเทคโนโลยีจะแตกต่างกันมาก

2. ความแตกต่างด้านพื้นฐานความรู้ บุคลากรของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา มีระดับความรู้ และสาขาความรู้ แตกต่างกันค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เปิดรับโอนบุคลากรจากหน่วยงานอื่น รวมถึงเปิดสอบรับบุคลากรใหม่ เพื่อปฏิบัติงานในภารกิจใหม่ซึ่งค่อนข้างใช้ความรู้ในรูปแบบของสหวิชา ทำให้บุคลากรในสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา มีความแตกต่างด้านความรู้ ดังนี้

หน่วย : คน

สาขาความรู้	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ด้านเศรษฐศาสตร์	8	4	1
ด้านบัญชี	4	2	-
ด้านรัฐศาสตร์/บริหาร/จัดการภาครัฐ	5	10	1
ด้านกฎหมาย	1	1	-
ด้านวิศวกรรมศาสตร์	1	-	-
รวมทั้งสิ้น	19	17	2

ตารางที่ 2 พื้นฐานความรู้ บุคลากรสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา ที่มา. จากสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สำนักงบประมาณของรัฐสภามีนักวิเคราะห์งบประมาณ จำนวน 19 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโท 17 คน ร้อยละ 89.47 ระดับปริญญาเอก 2 คน ร้อยละ 10.53 โดยในการศึกษาระดับปริญญาตรี กลุ่มที่มีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์จะเป็นกลุ่มใหญ่สุด จำนวน 8 คน กลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มที่มีความรู้ทางด้าน กฎหมายและ วิศวกรรมศาสตร์ กลุ่มละ 1 คน ส่วนในภาพรวมทุกระดับ บุคลากรกลุ่มที่มีความรู้ด้านรัฐศาสตร์/บริหาร/จัดการภาครัฐ เป็นกลุ่มที่มากที่สุดถึง 10 คน รองลงมาคือกลุ่มที่มีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ จำนวน 8 คน จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นนักวิเคราะห์งบประมาณส่วนใหญ่จะมีความรู้ 2 สาขา

สำนักงบประมาณของรัฐสภาเป็นสำนักที่มีความหลากหลายในพื้นฐานความรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ที่เป็นสหวิชาเพื่อจัดทำเอกสารวิชาการ แต่กลุ่มคนส่วนใหญ่ขององค์กรมีความรู้ด้านรัฐศาสตร์/บริหาร/จัดการภาครัฐ การสื่อสาร การทำความเข้าใจ ในการวิเคราะห์ด้านงบประมาณจะแตกต่างกับกลุ่มที่มีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านบัญชี ด้านกฎหมายและด้านวิศวกรรมศาสตร์

3. ความแตกต่างของประสบการณ์ทำงาน ด้วยบุคลากรของสำนักงบประมาณของรัฐสภามีที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทำให้ประสบการณ์ในการทำงาน วิธีคิด วิธีดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน ดังนี้

สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี	จำนวน 8 คน ร้อยละ 42.10
ส่วนราชการอื่น	จำนวน 6 คน ร้อยละ 31.58
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	จำนวน 5 คน ร้อยละ 26.32

ประสบการณ์การทำงานของบุคลากรสำนักงบประมาณของรัฐสภาส่วนใหญ่เป็นประสบการณ์การทำงานการวิเคราะห์งบประมาณโดยตรงจากสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี ร้อยละ 42.10 บุคลากรที่มีประสบการณ์จากส่วนราชการอื่น เช่น มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 31.58 รวมเป็นบุคลากรที่ย้ายมาจากหน่วยงานภายนอก จำนวน 14 คน รวมเป็นร้อยละ 71.68 ส่วนบุคลากรที่ทำงานอยู่ในหน่วยอื่นของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร แล้วย้ายมาทำงานในสำนักงบประมาณของรัฐสภามี จำนวน 5 คน ร้อยละ 26.32

การทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีที่มาต่างกัน ประสบการณ์การทำงานต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ติดตัวมาต่างกัน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง หลากหลาย จนถึงขัดแย้งกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เคยทำงานที่สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี จะมีประสบการณ์ของการทำงานที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในเวลาเดียวกัน การทำงานจึงเสมือนถูกบีบบังคับให้ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือมีการถ่ายทอดความรู้โดยอัตโนมัติ ค่อนข้างบ่อยครั้งแต่ไม่เป็นทางการ สำหรับการทำงานในสำนักงบประมาณของรัฐสภา เป็นการจัดทำเอกสารวิชาการที่ไม่จำเป็นต้องเสร็จพร้อมกัน การศึกษาหาความรู้ของแต่ละคนมีรูปแบบที่ไม่เหมือนกัน

รูปแบบการเขียนเอกสารจึงแตกต่างกัน ไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่ติดตัวของแต่ละคน

4.5 ปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงานสำนักงบประมาณของรัฐสภา

ในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในสำนักงบประมาณของรัฐสภา ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายใต้แนวคิดของการทำงานในระบบที่มัลติเจนการบริหารความแตกต่างในองค์กร

อัตรากำลังมีจำกัด

จากกรอบอัตรากำลังนักวิเคราะห์งบประมาณที่คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา ได้กำหนดไว้ จำนวน 30 อัตรา แต่ปัจจุบันมีจำนวน 19 อัตราต่ำกว่ากรอบอัตรากำลังที่อนุมัติไว้ และเมื่อเทียบกับภารกิจในความรับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำรายงานด้านเศรษฐศาสตร์ การเงินการคลัง และการงบประมาณ รวมทั้งการจัดทำข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามความประสงค์ของสมาชิกรัฐสภา ตลอดจนให้คำปรึกษา เสนอแนะ หรือให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้ครบถ้วน

ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน

นักวิเคราะห์งบประมาณที่มีทักษะและประสบการณ์การวิเคราะห์งบประมาณโดยตรง มีเพียง 8 คน ร้อยละ 42.10 นอกจากนั้นแล้วเป็นนักวิเคราะห์งบประมาณที่ไม่เคยมีประสบการณ์วิเคราะห์งบประมาณมาก่อน ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์งบประมาณในเชิงลึกได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีกฎ ระเบียบและหลักเกณฑ์มาเกี่ยวข้อง แต่นักวิเคราะห์งบประมาณกลุ่มที่ไม่ได้อินย้ายมาจากสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรีจะมีประสบการณ์หรือทักษะด้านอื่นเช่น ด้านการใช้ อินโฟกราฟิก ด้านบัญชี เป็นต้น

การสื่อสารในสำนักงบประมาณของรัฐสภา

การสื่อสารภายในสำนักงบประมาณของรัฐสภา จะมีทั้งแบบที่พูดคุยกันโดยตรงและการติดต่อสื่อสารผ่านโทรศัพท์มือถือ แต่การพูดคุยสื่อสารโดยตรงจะมีน้อยที่จะพูดคุยเล่นข้ามกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประชุมจะมีผู้ออกความเห็นอยู่เพียงไม่กี่คน และบรรยากาศในการประชุมไม่เอื้อให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ นอกจากนั้นการสื่อสารผ่านทาง Line Application เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีการสั่งการ การให้ข้อมูล นัดหมาย ฯลฯ เห็นได้ว่าการสื่อสารด้วยการพูดคุยกันโดยตรงซึ่งเป็นการสื่อสารที่ได้ผลมากที่สุดเริ่มมีสัดส่วนลดน้อยลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความแตกต่างของอายุ การทำงานวิชาการรายบุคคล ทำให้การสื่อสารมีน้อยเกินไปและเป็นไปในแบบที่เป็นทางการมากเกินไป

การสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายในส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ส่วนราชการในสังกัดรัฐสภามีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เช่น สำนักวิชาการ สำนักกรรมการ 1 เป็นต้น แต่มีการสื่อสารกันน้อยเกินไปทั้งที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นักวิเคราะห์งบประมาณที่โอนย้ายมา จะไม่ทราบว่าจะต้องติดต่อประสานงานกับใคร

การมอบหมายให้ปฏิบัติงานอื่น

นักวิเคราะห์งบประมาณ 19 คนในสำนักงบประมาณของรัฐสภาต่างได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติงานอื่นเพื่อสนับสนุนงานในด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ของสำนักงบประมาณ ของรัฐสภา เช่นได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ ต่าง ๆ ที่มีอยู่ไม่ต่ำกว่า 19 คณะ นักวิเคราะห์งบประมาณแต่ละคนจะต้องเป็นคณะกรรมการ คณะทำงาน เป็นประธาน หรือเลขานุการฯ ไม่ต่ำกว่า 3 คณะ ทำให้ใช้เวลาในการประชุมมากเกินไปในแต่ละสัปดาห์ ทั้งที่ในการดำเนินการจัดทำเอกสารหรือ รายงานวิชาการหรือวิเคราะห์ของสำนักงบประมาณของรัฐสภาซึ่งเป็นภารกิจหลัก ต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องมากพอสมควรตลอดจนระยะเวลาในการวิเคราะห์มีจำกัดต้องเสร็จทันเวลาที่กำหนด อาจส่งผลให้คุณภาพของการวิเคราะห์ไม่ได้มาตรฐาน

การจัดทำผลงานวิชาการเป็นรายบุคคล

การจัดทำผลงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของนักวิเคราะห์งบประมาณ สำนักงบประมาณของรัฐสภา การจัดทำในหัวข้อที่นักวิเคราะห์งบประมาณสนใจหรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาคนละ 1 เล่มต่อปี เป็นการจัดทำรายงานส่วนบุคคลซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะอยู่ในลักษณะที่ต่างคนต่างทำการจัดทำในลักษณะที่เป็นทีมจะน้อยมาก ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ ในเชิงลึก ในทำนองเดียวกันกับการจัดทำเอกสารการวิเคราะห์งบประมาณรายกระทรวง ถึงแม้จะแบ่งเป็นทีมแต่ก็แบ่งความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นกระทรวงเช่นเดียวกัน การที่ไม่ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้ขาดโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสมาชิกในทีม ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่เป็นแนวปฏิบัติได้จริงมากกว่าที่จะเป็นทฤษฎี

การเข้าถึงแหล่งข้อมูล

ที่ผ่านมาการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำเอกสารวิชาการของนักวิเคราะห์งบประมาณ จะเก็บรวบรวมจากเอกสารที่เผยแพร่หรือข้อมูลจากเว็บไซต์ของหน่วยงาน เนื่องจากสำนักงบประมาณไม่มีอำนาจหน้าที่ ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานโดยตรง ทำให้ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อนไม่ทันเวลา ยากต่อการตรวจสอบข้อมูล ส่งผลต่อการวิเคราะห์งบประมาณ และต่อความน่าเชื่อถือของสำนักงบประมาณของรัฐสภาด้วย

ระยะเวลาในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์

ระยะเวลาในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะถูกกำหนดตามปฏิทินงบประมาณที่สำนักงานงบประมาณกำหนดขึ้นและได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ใช้เป็นกรอบระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่ผ่านมามีพบว่า ข้อมูลมีจำนวนมากนักวิเคราะห์งบประมาณจะต้องทำงานให้เสร็จทันในระยะเวลาอันสั้น ทำให้มีเวลาในการวิเคราะห์น้อยมาก

ระบบฐานข้อมูลไม่ทันสมัย

สำนักงานงบประมาณของรัฐสภาได้จัดทำระบบฐานข้อมูลรองรับการปฏิบัติงานไว้ 15 ฐานข้อมูล แต่ส่วนใหญ่แล้วข้อมูลจะถูกเก็บไว้ในรูปของไฟล์ excel หรือ ไฟล์ pdf นอกจากนั้น ข้อมูลที่จัดเก็บไว้ไม่ทันสมัย กระจัดกระจาย ไม่เป็นระบบ เมื่อนำข้อมูลมาใช้จึงเป็นข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบัน อีกทั้ง นักวิเคราะห์งบประมาณบางคนยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล การนำข้อมูล มาใช้จึงไม่ได้ประโยชน์เต็มที่

4.6 วิเคราะห์ความเหมาะสมของการทำงานเป็นทีม

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา รวมทั้งสภาพปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ร่วมกับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการทีม เพื่อนำเสนอแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภาต่อไป โดยมีคำถาม 3 ข้อ เพื่อพิจารณาว่าควรใช้วิธีการทำงานแบบเป็นทีมในการทำงานหรือไม่ ดังนี้

1. งานนั้นสามารถทำได้หรือไม่หากใช้คนมากกว่า 1 คน

ภารกิจหลักของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภาคือการสนับสนุนข้อมูล การวิเคราะห์และให้ความเห็นทางวิชาการที่เกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานต่างๆ แม้จะมีการแบ่งความรับผิดชอบให้แต่ละคนไปแล้วตามกระทรวงที่รับผิดชอบ แต่การวิเคราะห์งบประมาณต้องใช้ความรู้ในลักษณะของสหวิชา เพื่อให้การวิเคราะห์มีความครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง นักวิเคราะห์งบประมาณที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการวิเคราะห์งบประมาณมาก่อนอาจต้องใช้ความรู้จากประสบการณ์จริงของผู้ที่เคยตั้ง งบประมาณมาก่อน และในขณะเดียวกันนักวิเคราะห์งบประมาณที่อายุน้อยกว่าจะมีความคล่องตัวในเรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีและการค้นหาข้อมูลซึ่งจะเป็นประโยชน์กับนักวิเคราะห์งบประมาณที่อยู่ในยุค Baby Boom ได้ นอกจากนั้น หากมีเรื่องใดที่จะต้องตัดสินใจ การขอความเห็นจากสมาชิกในทีมจะทำให้การตัดสินใจรอบคอบมากขึ้น เห็นได้ชัดว่าการทำงานในระบบทีมจะช่วยให้ภารกิจของกลุ่มมีผลงานที่ดีขึ้นในแง่ของคุณภาพของงาน และอาจใช้เวลา

ในการทำงานน้อยลง รวมทั้งสมาชิกของทีมมีความมั่นใจในการผลิตผลงานมากขึ้น ระบบการทำงานแบบทีมจะช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น

2. งานนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อทุกคนในกลุ่มหรือเพื่อคนใดคนหนึ่ง

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสำนักงบประมาณของรัฐบาลเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการด้านงบประมาณให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ งานการวิเคราะห์งบประมาณที่อยู่ในความรับผิดชอบของนักวิเคราะห์งบประมาณ สำนักงบประมาณของรัฐบาลเป็นไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม หากการจัดทำเอกสารวิชาการมีคุณภาพ เป็นกลางและได้มาตรฐานทางวิชาการ จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพการตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินของฝ่ายนิติบัญญัติเป็นวัตถุประสงค์ของกลุ่มในภาพรวม ส่วนวัตถุประสงค์ของสมาชิกกลุ่มในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลงานส่วนบุคคลที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของส่วนรวม ภารกิจของสำนักงบประมาณของรัฐบาลจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทุกคนในกลุ่มมิใช่เพื่อคนใดคนหนึ่ง

3. การเลือกใช้ประเภทของทีมให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ปัจจุบันสำนักงบประมาณของรัฐบาลมีนักวิเคราะห์งบประมาณ จำนวน 19 อัตรา แบ่งเป็น 7 ทีม ตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ซึ่งเป็นทีมงานที่เกิดจากความรับผิดชอบต่องานอย่างเป็นทางการ แต่ละทีมรับผิดชอบภาระงานไม่เท่ากัน เป็นไปตามจำนวนสมาชิกของแต่ละทีม ถือเป็นทีมปฏิบัติงานพื้นฐานที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยส่งออก แต่นอกเหนือจากทีมตามโครงสร้างแล้ว ยังมีทีมงานที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารผลงานทางวิชาการให้แก่สมาชิกของทุกทีม คือคณะกรรมการอ่านและตรวจสอบความถูกต้องของรายงานวิชาการ แต่ไม่สามารถบังคับให้ทำตามคำแนะนำได้หากไม่เห็นด้วย และหากมีสถานการณ์พิเศษเช่นการจัดเสวนาประจำปีของสำนักงบประมาณของรัฐบาล ทีมงานพิเศษก็จะถูกจัดตั้งมาตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน และเมื่องานบรรลุวัตถุประสงค์แล้วก็จะสลายตัวไป

สรุป งานของสำนักงบประมาณของรัฐบาลสามารถทำให้ดีขึ้นได้หากมีการทำงานเป็นทีมมากกว่า 2 คนได้ วัตถุประสงค์ของงานเป็นไปเพื่อทุกคนในกลุ่มมิใช่เพื่อคนใดคนหนึ่ง รวมทั้งมีการจัดการให้มีทีมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้น สำนักงบประมาณของรัฐบาลจึงควรจะใช้การบริหารจัดการทีมงานเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา” ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานและลักษณะความแตกต่างของบุคลากรในสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการในปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

5.1 บทสรุป

จากการศึกษาหลักการและแนวคิดกระบวนการงบประมาณ แนวคิดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ แนวคิดด้านการบริหารความหลากหลาย และการบริหารจัดการบริหารจัดการทีม มีผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

สภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา

ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา พบว่า

บทบาท อำนาจหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา

สำนักงานงบประมาณของรัฐสภาเป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีอำนาจหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำรายงานด้านเศรษฐกิจ การเงิน การคลัง ประเมินการภาวะเศรษฐกิจ ประเมินการรายได้ ค่าใช้จ่ายที่เป็นผลกระทบจากพระราชบัญญัติการเงินการคลัง เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะต่อสมาชิกรัฐสภา ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐบาลให้เป็นไปอย่างเหมาะสม คุ่มค่าและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติที่รัฐสภาให้ความเห็นชอบ จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำเอกสารวิชาการของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา

ภารกิจหลักคือการสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการให้แก่สมาชิกรัฐสภา และคณะกรรมการ

วิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยจัดทำเป็นเอกสารทางวิชาการ 6 ประเภท คือ รายงานวิชาการ รายงานการวิเคราะห์ PBO Policy Brief Budget Watch นานาสาระ และ สรุปมติคณะรัฐมนตรี

โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานงบประมาณ

สำนักงานงบประมาณของรัฐสภา มีกรอบอัตรากำลัง จำนวน 30 อัตรา แต่ปัจจุบันมี นักวิเคราะห์งบประมาณปฏิบัติราชการ จำนวน 19 อัตรา จัดแบ่งเป็น 7 ทีม แต่ละทีมมีสมาชิก 2 - 4 คน รับผิดชอบในการทำเอกสารวิชาการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกรัฐสภาและคณะกรรมการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ทีมที่กำหนดขึ้นนั้นสมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์ภายในค่อนข้างดี แต่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมมีน้อย ทีมที่มีสมาชิกจำนวนน้อย 2 คนมีโอกาสน้อยที่จะเรียนรู้ในลักษณะของ Team Learning

สภาพความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา

1. ความแตกต่างของอายุ อายุของบุคลากร ต่างกันมาก ผู้ที่มีอายุมากที่สุดคือ 58 ปี Gen B ส่วนผู้ที่มีอายุน้อยสุด มีอายุ 27 ปี มีปัญหาในการสื่อสาร ความสนใจที่แตกต่างกัน และความคล่องตัวในเรื่องเทคโนโลยีจะแตกต่างกันมาก
2. ความแตกต่างของพื้นฐานความรู้ บุคลากรในสำนักงานงบประมาณของรัฐสภามีพื้นฐานความรู้รวม 5 สาขา ในส่วนที่เป็นข้อดีคือมีความรู้หลากหลาย แต่ข้อเสียคือความคิดเห็นมักขัดแย้งกัน
3. ความแตกต่างของประสบการณ์ทำงาน บุคลากรในสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา ร้อยละ 70 มีประสบการณ์การทำงานจากสำนักงานงบประมาณ สำนักงานรัฐมนตรี และส่วนราชการอื่น ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 30 เป็นบุคลากรเดิมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร บุคลากรส่วนใหญ่ จึงต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

สรุปปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา

เนื่องจากสำนักงานงบประมาณของรัฐสภาเป็นหน่วยงานใหม่ จึงมีปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- ปัญหาอัตรากำลังมีจำกัดแต่ภารกิจมีขอบเขตกว้างทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้ครบถ้วน
- นักวิเคราะห์งบประมาณมากกว่าครึ่งไม่เคยมีประสบการณ์วิเคราะห์งบประมาณมาก่อนทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ในเชิงลึกได้ โดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎเกณฑ์
- การสื่อสารในสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา จะมีการสื่อสารข้ามทีมค่อนข้างน้อย ในการประชุมการสื่อสารจะค่อนข้างเป็นทางการ มีผู้ออกความเห็นเพียงไม่กี่คน

- การสื่อสารกับหน่วยงานอื่นในส่วนราชการสังกัดรัฐสภาไม่น้อยเกินไป
- นักวิเคราะห์งบประมาณได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอื่นมากเกินไปจนส่งผลต่อเวลาที่ใช้ในการจัดทำเอกสารวิชาการน้อยเกินไป
- การจัดทำผลงานวิชาการเป็นรายบุคคล ลักษณะต่างคนต่างทำ ส่งผลให้การวิเคราะห์อาจไม่ครอบคลุมและไม่สามารถวิเคราะห์ในเชิงลึกได้
- การเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานโดยตรงเป็นไปได้ยาก ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของสำนักงบประมาณของรัฐสภา
- ระยะเวลาในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์มีจำกัด
- ระบบฐานข้อมูลไม่ทันสมัย

สรุปผลวิเคราะห์ความเหมาะสมของการทำงานเป็นทีม

งานของสำนักงบประมาณของรัฐสภาสามารถทำให้ดีขึ้นได้หากมีการทำงานเป็นทีมมากกว่า 2 คนได้ วัตถุประสงค์ของงานเป็นไปเพื่อทุกคนในกลุ่มมีใช้เพื่อคนใดคนหนึ่ง รวมทั้งมีการจัดการให้มีทีมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้น สำนักงบประมาณของรัฐสภาจึงควรจะใช้การบริหารจัดการทีมงานเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากสรุปผลการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาในฐานะของนักวิเคราะห์งบประมาณของสำนักงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงมีข้อเสนอเกี่ยวกับการบริหารจัดการทีมงานเพื่อให้เป็นกลไกขับเคลื่อนสำนักงบประมาณของรัฐสภาให้สามารถทำงานร่วมกันได้และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. สำนักงบประมาณของรัฐสภาควรสร้างหรือค้นหาบรรทัดฐานและความเชื่อร่วมกันขององค์กร บรรทัดฐานเป็นระเบียบหรือแบบแผนของพฤติกรรมที่สมาชิกของสำนักงบประมาณของรัฐสภายอมรับเป็นแนวทางให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติในแต่ละสถานการณ์ซึ่งจะต้องมีเวทีระดมความคิดและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน เช่น บรรทัดฐานในเรื่องของความเป็นกลาง ความเชื่อในเรื่องความสามารถและศักยภาพที่ต่างกันจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางานให้ดีขึ้นแล้วประกาศให้เป็นบรรทัดฐานขององค์กรและดำเนินการตามบรรทัดฐานและความเชื่อนั้นอย่างจริงจัง ทำให้เกิดความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา สมาชิกในทีมเคารพในบรรทัดฐานเดียวกัน มีความเชื่อร่วมกัน กล้าที่จะนำเสนอความคิดเห็นของตนต่อคนอื่น ๆ โดยที่ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกวิจารณ์ หรือไม่เห็นด้วย
2. ควรปรับการสื่อสารให้เปิดกว้าง เพราะการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีมการสื่อสารที่ดีต้องมีความชัดเจนเปิดกว้างให้ทุกคนได้รับและส่งข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

และมีประสิทธิผลคือตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ เพราะทีมที่ไม่ประสบความสำเร็จปัญหามักอยู่ที่การสื่อสาร การสื่อสารที่ดีทีมงานต้องได้รับข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วนไปในทิศทางเดียวกัน บรรยากาศของทีมเปิดกว้างให้สมาชิกในทีมสามารถพูดคุยแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ เพราะหากข้อมูลที่จำเป็นไม่ได้รับการสื่อสาร จะส่งผลให้งานที่ทำอยู่มีปัญหาได้ สำหรับสำนักงบประมาณของรัฐบาลซึ่งเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก การสื่อสารด้วยการพูดคุยระหว่างคนต่อคนข้ามทีมงาน ส่งการต่อหน้า ในบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการมากนักสามารถทำได้ง่าย จะทำให้การสื่อสารได้ผลมากกว่าการสื่อสารด้วยวิธีอื่น

ควรมีการสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกสังกัดรัฐบาลที่มีความเกี่ยวข้องกัน ในการทำงานมากขึ้นทั้งในระดับบริหารและระดับเจ้าหน้าที่ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นจะทำให้การประสานงานเพื่อสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีประสิทธิภาพขึ้น

3. เป้าหมาย โครงสร้างและแผนการทำงานที่ชัดเจน เป้าหมายที่ชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าต้องทำอะไร การแบ่งโครงสร้างและการทำงานที่ชัดเจน มีการวางแผนในระยะยาวที่เห็นแผนการทำงานและกระบวนการที่ชัดเจน จะทำให้สมาชิกเข้าใจภารกิจและแผนงานร่วมกัน ในทิศทางเดียวกัน รู้บทบาทและหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน และในขณะเดียวกันก็จะเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการทำงาน ควรให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดจะทำให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของหรืออย่างน้อยก็ทำให้เข้าใจเป้าหมาย และแผนงานมากขึ้น

4. ผู้นำต้องมีส่วนร่วมกับทีมงาน หมายถึง ผู้นำที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับทีม เป็นผู้สนับสนุนทีมงานและสร้างบรรยากาศของความซื่อสัตย์ เชื่อใจ จริงใจ ให้กัน เป็นตัวอย่างให้กับทุกคนในทีม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

5. ควรมีการวางแผน ปรับแผน การคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในสำนักงบประมาณของรัฐบาลในอนาคตตามกรอบอัตรากำลัง โดยคำนึงถึงความหลากหลายทางด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์กับการวิเคราะห์งบประมาณ และช่วยเสริมศักยภาพของทีมย่อยในสำนักงบประมาณของรัฐบาล

6. สำนักงบประมาณของรัฐบาลควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์งบประมาณ โดยข้อมูลที่จัดเก็บต้องทันสมัย มีความครบถ้วน สมบูรณ์ เพื่อให้ทันวิเคราะห์งบประมาณประหยัดเวลาในการค้นหาจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล

บรรณานุกรม

- กนิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์.2558. การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- “พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546” (9 ตุลาคม 2546). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. น.1.
- เพนท์แลนด์ อเล็กซ์ และ แคทเซนบาส. จอน อาร์. การบริหารทีมงาน. แปลโดย ญัฐยา สินตระการผล. พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท. 2560) น. 8-23.
- รัชนิภา สายอุบล. (2552). กระบวนการงบประมาณรัฐสภาไทย. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) มหาวิทยาลัยรามคำแหง,รัฐศาสตร์, รัฐประศาสนศาสตร์.
- วสันต์ ขวลิตรกุล.2561. การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management Organization) ที่มีต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีผลสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.(2553). การเพิ่มประสิทธิภาพการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร.
- สื่ออิเล็กทรอนิกส์**
- พิมพ์พรณ เชื้อบางแก้ว. การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. สืบค้น 10 มิถุนายน 2562 https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_11/pdf/aw21.pdf
- สำนักงาน ก.พ. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2562 จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ.2561 - 2564. สืบค้น 6 มีนาคม 2562 จาก <http://dl.parliament.go.th/handle/lirt/518228>
- อำนาจ วัดจินดา. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning). สืบค้น 27 มิถุนายน 2562 จาก https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170509_161549.pdf

Thailand HR Note. Psychological Safety - หัวใจสำคัญของการสร้างทีมให้แข็งแกร่งในแบบฉบับของ Google. สืบค้น 27 มิถุนายน 2562 จาก <https://hcm-jinjer.com/thai-media/orgdevelopment/190703-psychological-safety/>

The World Bank. (2008). *Legislative Oversight and Budgeting: A World Perspective*. [Adobe Digital Edition Version]. DOI:10.1596/978-0-8213-7611-9

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ - สกุล	นางสาวกมลลา ชินพงศ์
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ
คุณวุฒิการศึกษา	MA.Development Administration Australian National University
ชื่อหน่วยงาน	สำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
สถานที่ติดต่อ	114/157 ถนนรัตนธิเบศร์
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน : 0 - 2244 - 2222 มือถือ : 081 - 822 - 1957