


บทบาทของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประมง



นางสาวเขาวลัยชัย เพ็ญสุตร

	วพ351.15 ย547บ
35A0081610	
Title : บทบาทของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาองค์การ	
หอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์	

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2534

วิทยากร ๑

THE ROLE OF TRAINING IN ORGANIZATION DEVELOPMENT :  
THE BUREAU OF THE BUDGET (BOB) AS A CASE STUDY.

MISS YAOWALUX PENSOOT

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the requirements  
for the Degree of Master of Business Administration  
Department of Business Administration  
Graduate School  
Dhurakijpundit University

1991



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ...

ชื่อวิทยานิพนธ์ " บทบาทของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประมาท "

" THE ROLE OF TRAINING IN ORGANIZATION DEVELOPMENT : THE BUREAU OF THE BUDGET (BOB) AS A CASE STUDY "

โดย นางสาวเยาวลักษณ์ เพ็ญสุตร

ภาควิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. วรเดช จันทิศ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ประวิทย์ ลักษณ์ทิพย์)

..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ ไชยยศ ชัยมั่นคง)

..... กรรมการ  
(ศ. ดร. อรุณ รักธรรม)

..... กรรมการ  
(รศ. ดร. วรเดช จันทิศ)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
( ผศ. ดร. สุทนต์ นพเกตุ )

วันที่ 5 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2534

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงไปได้ด้วยดี ก็เพราะด้วยความช่วยเหลือให้คำแนะนำจาก รองศาสตราจารย์ ดร. วรเดช จันทรสร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีคุณภาพสมบูรณ์

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ให้ความอุปการะ คือ คุณบดี จุฬานนท์ ผู้อำนวยการสำนักงานประมง, คุณประจักษ์ต์ กัญญา รองผู้อำนวยการสำนักงานประมง, คุณเส็นท์ นาคสุสุข อดีต รองผู้อำนวยการสำนักงานประมง, คุณพหล จินตาทกุล ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานประมง, คุณเสวี สุขสถาพร ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานประมง, คุณธงชัย ลำดับวงศ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานประมง, คุณวันจักร วรรดิกล ที่ปรึกษาประจำกระทรวงอุตสาหกรรม, ดร.ณรงค์ สิวพันธ์โรจน์ ผู้อำนวยการกองเรือกรม, คุณสุคนธ์ ศรีโชติ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 8, คุณพนทรรักษ์ ปิยะอนันต์ ผู้อำนวยการกองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 3, คุณจิระพรต นิรัตติย ผู้อำนวยการกองงบประมาณฝ่ายการศึกษา 1, คุณทรงเพ็ชร์ กัลลาผาย ผู้อำนวยการกองงบประมาณฝ่ายสาธารณสุขและสาธารณสุขการ, คุณพรชัย นุชสุวรรณ ผู้อำนวยการกองงบประมาณฝ่ายความมั่นคง, คุณเสวีสถิภาห กันทวธรรม ผู้อำนวยการกองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 2, และท่านอื่นๆ อีกหลายท่านที่มีได้กล่าวนามซึ่งผู้เขียนไม่สามารถกล่าวนามได้ทั้งหมด ตลอดจนบุคลากรของสำนักงานประมงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในด้านเอกสารข้อมูล การสละเวลาให้ผู้เขียนสัมภาษณ์จากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งการตอบแบบสอบถามด้วยความร่วมมืออย่างดียิ่งจากบุคลากรสำนักงานประมง ผู้เขียนขอขอบพระคุณทุกท่าน ไว้ ณ ที่นี้ด้วย

เยาวลักษณ์ เพ็ญสุตร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
รายชื่อผู้เกี่ยวข้อง.....	ฉ

บทที่

1. บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของเรื่อง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ผลที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
วิธีการศึกษาวิจัย.....	7
ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย.....	8
การวัด เรียงขั้น.....	8
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการฝึกอบรม.....	9
ความหมายของการฝึกอบรม.....	11
ประเภทของการฝึกอบรม.....	16
ความมุ่งหมายของการจัดฝึกอบรม.....	18
วิธีการจัดฝึกอบรม.....	19
กระบวนการฝึกอบรม.....	28
การฝึกอบรมในองค์กร.....	34
สรุป.....	40
3. ความเป็นมาและโครงสร้างของสำนักงานประมง.....	41
ความเป็นมาของสำนักงานประมง.....	41
โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานประมง.....	43
หน้าที่ความรับผิดชอบและการดำเนินงานของกองฝึกอบรมสำนักงาน-	

ประมาท.....	44
สรุป.....	56
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการฝึกอบรม.....	57
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	57
ประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการฝึกอบรม.....	65
สรุป.....	91
5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการฝึกอบรมของสำนักงานประมาท.....	93
ความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแนวความคิดและกระบวนการพัฒนาประเทศ.....	93
ทิศทางของกลุ่มที่ตอบในระดับนโยบายต่อแผนนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานประมาทโดยกองฝึกอบรม.....	113
ข้อเสนอแนะวิธีการหรือหลักการในการจัดฝึกอบรม.....	115
สรุป.....	121
6. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	126
สรุปผลการวิจัย.....	126
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	129
บรรณานุกรม.....	132
ภาคผนวก.....	136
ก. แบบสอบถาม "บทบาทของกองฝึกอบรมต่อการพัฒนาองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประมาท" (เฉพาะข้าราชการระดับปฏิบัติการ).....	137
ข. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก "บทบาทของกองฝึกอบรมต่อการพัฒนาองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประมาท" (เฉพาะผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานประมาท).....	143
ค. การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในสำนักงานประมาท.....	151

ง. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ตามแบบสอบถามสัมภาษณ์ทางลึกในภาคผนวก ข..... 174

ประวัติผู้เขียน..... 176

D  
P  
U

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

1.	ข้อมูลทั่วไป : สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	58
2.	ข้อมูลทั่วไป : การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
3.	ข้อมูลทั่วไป : สาขาวิชาที่จบของผู้ตอบ (เฉพาะวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป).....	59
4.	ข้อมูลทั่วไป : การจำแนกกลุ่มผู้ตอบตามหน่วยงาน.....	60
5.	ข้อมูลทั่วไป : ตำแหน่งงานในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	62
6.	ข้อมูลทั่วไป : ระดับของตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	62
7.	ข้อมูลทั่วไป : ลักษณะงานที่ปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
8.	ประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรม.....	64
9.	ความหมายของการฝึกอบรมในหรรษณะของกลุ่มนโยบาย.....	66
10.	หรรษณะต่อการฝึกอบรมของกลุ่มผู้ตอบที่เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติงาน....	67
11.	การสำรวจตนเองในด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่.....	69
12.	แสดงผู้ที่มีประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา เกี่ยวกับกา ปฏิบัติงาน ตามลักษณะงาน ตามตำแหน่งหน้าที่.....	74
13.	การสอบถามถึงความต้องการหรือความจำเป็นก่อนการฝึกอบรม.....	75
14.	ระดับความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงาน และตำแหน่ง หน้าที่.....	76
15.	ระดับความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ...	77
16.	การคาดหวังถึงความสามารถของการฝึกอบรมที่จะมีส่วนช่วยให้บุคคล สามารถเข้าใจบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ.....	78
17.	ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ปฏิบัติการประสบ ในก ารปฏิบัติงาน.....	79
18.	เหตุผลที่ไม่เห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า "บุคลากรของสำนักงานประมาณมี ความหลากหลายทางวุฒิ จึงทำให้ยากในการเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ ของตนเอง".....	82
19.	ระดับความเห็นเกี่ยวกับความหลากหลายทางวุฒิของบุคลากรสำนักงาน- ประมาณ.....	85
20.	วิธีการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม/ สัมมนา.....	86
21.	ความรู้สึกรต่อการนำเอาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	87
22.	ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการ	



	ปฏิบัติงาน.....	90
23.	เหตุผลที่บทบาทการฝึกอบรมทางด้านงบประมาณและด้านบริหารที่สุด ไม่สมบูรณ์.....	95
24.	เหตุผลที่บทบาทการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความ ชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงให้พฤติกรรมและทัศนคติที่ต่อการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ นั้นยังไม่สมบูรณ์.....	98
25.	ระดับความจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรม เพื่อปรับพฤติกรรมในการทำงาน ของบุคลากรสำนักงานงบประมาณให้มุ่งเน้นถึงการจัดสรรงบประมาณเพื่อ พัฒนาประเทศ.....	113
26.	บัญชีรายชื่อหน่วยงานและเหตุผลความต้องการในการดำเนินงาน.....	117
27.	วิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานที่จะ สะดวกที่สุด.....	119
28.	สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุดในส่วนประกอบของการจัดฝึก อบรมในหลักสูตรต่าง ๆ .....	121

สารบัญรูปประกอบ

รูปประกอบที่

หน้า

1. แผนภาพแสดงจำนวนคน/วัน/ประเภทของผู้เข้าอบรมในปี 2532 เปรียบเทียบกับปี 2531..... 54
2. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงบประมาณ.....173

D  
P  
U

ถึงข้าวิทยาการพิเศษ      บทบาทของภารกิจอบรมต่ออาจารย์และนางอภการ :  
ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานงบประมาณ

ชื่อนักศึกษา      นางสาวเขาวลัทธิ      เพ็ญสุตร

อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ ดร. วรเดช      จันทร์ศรี

ภาควิชา      บริหารธุรกิจ      สาขาวิชาการจัดการและการบริหารองค์การ

ปีการศึกษา      2533

### บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาดังกล่าวถึงความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรสำนักงานงบประมาณ 2) เพื่อศึกษาดังปัญหาของสำนักงานงบประมาณที่สามารถแก้ไขได้โดยใช้การฝึกอบรม 3) เพื่อศึกษาให้ทราบถึงแนวนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานงบประมาณที่สอดคล้องและเฝ้าดูอำนาจต่อการพัฒนาประเทศ

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยนี้ ได้ใช้วิธีสัมภาษณ์ทางลึก เจ้าน้ำที่ฝ่ายบริหารของสำนักงานงบประมาณ จำนวน 28 คน และได้ส่งแบบสอบถามให้กับเจ้าหน้าที่หลักที่เกี่ยวกับของสำนักงานงบประมาณรวม 176 คน เพื่อที่จะใช้ทราบถึงความต้องการเกี่ยวกับปัญหาในการวิจัยครั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติเบื้องต้น

ผลการศึกษาพบว่าสำนักงานงบประมาณสามารถที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลให้มีประโยชน์เพิ่มมากขึ้นได้ โดยการฝึกอบรม โดยเฉพาะกับบุคลากรของสำนักงานงบประมาณด้านที่มีความจำเป็น การฝึกอบรมสามารถช่วยให้ตนเองมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดียิ่งขึ้น

ปัญหาสำคัญด้านหนึ่งซึ่งสำนักงานงบประมาณเผชิญอยู่ ก็คือ หลักสูตรฝึกอบรมที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ ฉะนั้น กองฝึกอบรมที่จะต้องมีการปรับปรุงหลักสูตรดังกล่าว โดยให้ความสอดคล้องระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติมากขึ้น รวมทั้งควรที่จะได้มีภาพอันชัดเจนในด้านการฝึกอบรมที่เหมาะสมมาใช้ในการจูงใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและสร้างบรรยากาศของความก้าวหน้าได้เพิ่มขึ้น

สิ่งที่จำเป็นอย่างมากอีกประการหนึ่ง ก็คือ การที่จะต้องมีการพัฒนาโยบายการฝึกอบรมให้เป็นรูปธรรมได้ชัดเจนกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวมา

และกระบวนการในการพัฒนาประเทศ โดยการนี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงวงศักรวมของ  
สำนักงบประมาณโดยจัดสรรอัตราคลัง และงบประมาณให้กับกองนี้ให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถ  
รับงานได้อย่างเต็มที่ ข้อเสนอดังกล่าวน่าจะเป็นจุดเริ่มต้นในการปรับปรุงหน่วยงานนี้ให้ไปสู่ทิศ  
ทางที่ถูกต้อง

D  
P  
U

Thesis Title            The Role of Training in Organization Development :  
                                 The Bureau of the Budget (BOB) as a Case Study.

Name                      Miss Yaowalux Pensoot

Thesis Advisor        Associate Professor Dr. Voradej Chandarasorn

Department            Organization Management and Administration

Academic Year        1990

#### ABSTRACT

The objectives of this study are threefold :

- (1) to investigate the training needs of the BOB officers;
- (2) to identify the BOB problems which are solveable through training programs ; and
- (3) to come up with a type of training policy relevant to national development.

To carry out this research, the following investigative tools were used.

1. Intensive interviews with 28 executive BOB officers.
2. Questionnaires, The researcher administered 176 questionnaires to key BOB officers to sought out their opinions on the research problems. The analysis of data was then conducted through a statistical method.

The results of the study confirm the notion that BOB can enhance the utilization of its personnel resource through training. The BOB officials, in turn, admitted that training would help them comprehend their roles and perform their functions more effectively.

A problem confronting BOB at present is the training curriculum which lacks some elements of practice. Therefore, it is imperative for the BOB's Training Office to revise the training curriculum by giving more emphasis on the balance between theory and practice. Appropriate training methods are also needed to help motivate trainees as well as create cooperative training atmospheres.

Of equal importance is the development of more concrete training policy which must be in accordance with concepts and process of national development. In doing so, it is recommended that the BOB's Training Office be provided with more staffs and budget in order to overcome its imbalance workloads. The recommendation is, of course, the first step for moving this organization towards the right direction.

บทที่ 1

บทนำ

การฝึกอบรมในองค์การ ถือเป็นกลยุทธ์หรือเครื่องมือประเภทหนึ่งที่สำคัญ และได้รับความนิยมนำมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งถึงการปรับความต้องการ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องเข้ากันได้กับตัวบุคคล โดยพยายามให้บุคคลเข้าไปผูกพันกับงานด้วย เพราะเกิดความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจัง และพยายามแสวงหาความเติบโต และการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ บทบาทต่าง ๆ ของการฝึกอบรมที่มีต่อการพัฒนาองค์การ ในการดำเนินงานจัดการฝึกอบรมบุคลากรในสถานการณ์จริงขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด จะต้องให้ความสนใจในปัจจัยต่าง ๆ สามประการ ในประการแรก ได้แก่ นโยบายการฝึกอบรมขององค์การ ซึ่งถือเป็นแนวทางหรือทิศทางกำหนดเป้าหมาย หรือผลในการใช้การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์การว่าอยู่ในระดับใด ประการต่อมา คือ การวางรูปแบบหรือสำรองบทบาทของหน่วยงานรับผิดชอบต่อการฝึกอบรม บทบาทต่าง ๆ หากได้มีการดำเนินงานอย่างเหมาะสม อาจกล่าวได้ว่ามีความสมบูรณ์ในบทบาทที่ได้รับการกำหนดจากองค์การย่อมสะท้อนไปสู่ความสำเร็จ สนองตอบต่อนโยบายการฝึกอบรม และประการสุดท้าย เป็นการประยุกต์ใช้แผนงาน หลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมซึ่งจะต้องสอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นและปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อเป็นกรณีศึกษาตามแนวทางข้างต้นจึงได้ทำการตรวจสอบบทบาทของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาองค์การในสถานการณ์จริงที่เป็นอยู่ในสำนักงานประมาท

## 1. ความสำคัญและที่มาของเรื่อง

การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์การ (Personnel Training) มีความสำคัญต่อการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของคนในองค์การ ทั้งนี้เพราะปัญหาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และฉับพลันทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม วิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนทั้งหน้าที่ และความรับผิดชอบในองค์การก็เปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ด้วย การฝึกอบรมโดยทั่วไปถือว่าเป็นเครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การที่สำคัญรูปแบบหนึ่ง ที่จะเข้ามามีบทบาทในการเสริมสร้าง และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เกี่ยวกับงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อว่าบุคคลในองค์การจะสามารถนำเอาความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่พึงปรารถนานั้นไปใช้ในชีวิตการทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และประหยัด ในขณะที่เดียวกันยังก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานจนเต็มความรู้และความสามารถ

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้สามารถนำมาเอาไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมมีความหมายใกล้เคียงกับการศึกษาและการพัฒนา ทั้งนี้เพราะต่างก็เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในระดับที่ต้องการ

ระบบราชการ นับเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญของรัฐ ในการนำนโยบาย และเป้าหมายในการพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ไปปฏิบัติให้บรรลุผล แต่ตัวจักรสำคัญที่สุดของระบบราชการในการบริหารราชการ และกาพัฒนาประเทศนั้นได้แก่ ข้าราชการ เพราะถ้าข้าราชการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ย่อมจะช่วยให้การบริหารราชการและการพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาสมรรถภาพของข้าราชการเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถจึงเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำ และหากได้ยอมรับบทบาทของการฝึกอบรมที่ต่อการพัฒนาองค์การแล้วกิจกรรมการฝึกอบรมจึงมิใช่เป็นเพียงกิจกรรมอันพึงประ โยชน์แก่บุคลากร และองค์การในช่วงเวลาปัจจุบันเท่านั้น แต่พึงควรเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาองค์การอย่าง เป็นระบบอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เพื่อให้ข้าราชการทุกคนมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสามารถจะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ

รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้จึงถือเป็นนโยบายอันสำคัญที่จะต้องส่งเสริม และพัฒนาให้ข้าราชการสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้มากที่สุด รัฐบาลได้มีแผนนโยบายที่จะพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องกันมาโดยลำดับ ดังจะเห็นได้จากปี พ.ศ.2500 ได้มีประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องการฝึกอบรมข้าราชการ ลงวันที่ 22 มิถุนายน 2500 ซึ่งมีข้อความดังนี้

... ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะนำมาซึ่ง ความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมืองความสงบเรียบร้อยและความผาสุกของประชาชน แต่การที่จะให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพสูง ได้นั้นจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการคุ้นต่องานและรู้จักหน้าที่ ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีโอกาสปรับปรุงตนให้พร้อมที่จะเข้าสวมตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นไป ให้ข้าราชการชั้นผู้บังคับบัญชา มีความสามารถในการควบคุมงานและการบริหารงานและเพื่อยกระดับความเชื่อถือของประชาชนในงานที่สัมพันธ์กับประชาชน จึงเห็นสมควรให้กระทรวงมหาดไทยเป็นนโยบายปฏิบัติว่า การฝึกอบรมข้าราชการเป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ... (ชานาญ สงวนพงศ์, 2513 : 5)



ส่วนการดำเนินการเกี่ยวกับองค์การกลาง เริ่มเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2517 โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้จัดตั้งศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกรวมข้าราชการพลเรือนขึ้นมา และเมื่อได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 กฎหมายดังกล่าวได้กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีหน้าที่สำคัญในการประสานงานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการ

นอกจากนี้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่าง ๆ ที่ผ่านมา ได้กำหนดให้มีการพัฒนาข้าราชการไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 3 รัฐบาลได้กำหนดการพัฒนาข้าราชการไว้ว่า ควรพิจารณาปรับปรุงแผนงานการฝึกรวมข้าราชการของหน่วยงานต่าง ๆ ให้อยู่ในแผนเดียวกัน เพื่อประหยัดทรัพยากรอันมีอย่างจำกัด และเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตของกำลังคนในวงราชการ ฝึกรวมข้าราชการ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 รัฐบาลได้กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินการ โดยเน้นในเรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างของรัฐทุกระดับและทุกด้าน โดยจะต้องปฏิรูป และปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบที่ขัดต่อการเสริมประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ และลูกจ้างอย่างรีบด่วน โดยจัดให้มีการฝึกรวมทางการบริหารงาน การฝึกรวมทางวิชาการและวิชาชีพ การฝึกรวมงานด้านธุรการและอื่น ๆ รวมทั้งการฝึกรวมข้าราชการที่บรรจุใหม่ ส่วนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 รัฐบาลได้กำหนดเป้าหมายให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ และรัฐวิสาหกิจ ได้รับการฝึกรวมและพัฒนาอย่างมีระบบและต่อเนื่องกันไป โดยเน้นข้าราชการเข้าใหม่ให้ได้ทั้งหมดและให้มีการฝึกรวมเพื่อพัฒนาข้าราชการในทุกระดับ ให้ครอบคลุมข้าราชการในอัตราเพิ่มร้อยละ 30 ต่อปี นอกจากนี้ได้เน้นเป้าหมายในการพัฒนาจิตใจโดยจัดให้มีการจัดฝึกรวมด้านคุณธรรมและศีลธรรม ความคุ้นเคยกับการฝึกรวมและการฝึกอาชีพด้านต่าง ๆ ให้มีการจัดฝึกรวมข้าราชการอย่างมีระบบและต่อเนื่อง โดยถือว่า เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติราชการและสำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์กลางประสานงานด้านฝึกรวมและในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 6 ในเรื่องการวางแผนกำลังคนและการมีงานทำ รัฐบาลกำหนดให้มีการส่งเสริม การดำเนินการให้มีการใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ให้มีการฝึกรวมข้าราชการบรรจุใหม่และที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว โดยให้ถือว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญในการแต่งตั้งให้ได้รับผิดชอบในระดับสูงขึ้น

จากแนวนโยบายของรัฐบาลอันถือเป็นนโยบายหลักแห่งชาติในด้านการพัฒนาข้าราชการ โดยมุ่งการฝึกรวมข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ ที่แสดงให้เห็นว่ารัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้และให้การสนับสนุนมาโดยตลอด เพราะประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการมีผลกระทบต่อโดยตรงกับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการบริหารราชการ และการพัฒนาประเทศ ประกอบกับข้าราชการแต่ละคนในแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ ก็มีความแตกต่างกัน ทั้งในแง่ของระดับความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติ ดังนั้นการพัฒนาข้าราชการจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเหตุผลสำคัญที่ข้าราชการจะต้องได้รับการพัฒนามีอยู่หลายประการด้วยกัน ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะงานของทางราชการมีขอบข่ายกว้างขวาง และมีลักษณะพิเศษ ต้องอาศัยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งข้อกำหนด วิธีการและแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการทำงานและเท่าที่เป็นอยู่ ไม่มีสถานการศึกษาใดผลิตบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นครั้งแรก จำเป็นจะต้องอาศัยการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้
2. โครงสร้างและระบบงานของราชการมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชน และเพื่อปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร หรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ในโครงการระบบและวิธีการทำงานอย่างแท้จริง และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้
3. วิทยาการทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ในปัจจุบันได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว หน่วยราชการต่าง ๆ ได้มีการนำผลผลิตของเทคโนโลยี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างมาก อันเป็นผลให้ต้องมีการพัฒนาความรู้ ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน ให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดังกล่าวด้วย
4. ในชีวิตการทำงานของข้าราชการ ย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นครั้งคราวซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับเดียวกัน คือ ย้ายจากตำแหน่งหนึ่ง ไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่มีลักษณะงานต่างกันหรือการเลื่อน ไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าเดิมก็ได้กรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมมาช่วยเพื่อจะทำให้ข้าราชการเหล่านั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งใหม่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยเร็ว
5. ในขณะที่ปริมาณงานของทางราชการและความต้องการรับบริการของประชาชนได้ขยายตัวสูงขึ้นตามอัตราการเพิ่มของจำนวนประชากรและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รัฐบาลกลับมีนโยบาย และมาตรการในการจำกัดอัตราการเพิ่มจำนวนข้าราชการไว้ปีละไม่เกินร้อยละ 2 ติดต่อกันมาเป็นเวลาหลายปี เพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนด้านงบประมาณ ซึ่งจากผลของการใช้นโยบายและมาตรการดังกล่าว ทำให้จำเป็นต้องหาทางเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของข้าราชการที่มีอยู่ให้สูงขึ้น เป็นการทดแทนข้อจำกัดด้านปริมาณ (สินี เจริญพจน์, 2528 : 47-50)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เมื่อข้าราชการเป็นผู้มีประ สัทธิภาพในการทำงานแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยราชการในทุกระดับ และทุก หน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และผลักดันให้การบริหารงานราชการและการพัฒนาประ เทศประสบความสำเร็จในที่สุด

ถ้าเรายอมรับบทบาทการฝึกอบรมที่มีต่อการพัฒนาองค์การแล้ว กิจกรรมการฝึกอบรม จึงมิใช่เป็นเพียงกิจกรรมอันพึงประ โยชน์แก่บุคลากร และองค์การในช่วงเวลาปัจจุบันเท่านั้น แต่ พึงควรเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาองค์การในอนาคตอีกด้วย

สำนักงานประมาศ เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการจัดทางงบประมาณแผ่นดินเพื่อ สับสนุนการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติและนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน และประเทศชาติ เป็นสำคัญ "... เป็นที่ยอมรับว่า สำนักงานประมาศมีบทบาทอย่างสูงต่อการพัฒนาประเทศ ดัง นั้นจึงนับได้ว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานประมาศทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อบทบาทดังกล่าว..." (สำนักงานประมาศ 30 ปี, 2532) และนั่น"... สำนักงานประมาศจึงมีนโยบายที่จะส่งเสริมและ พัฒนา ความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้าทั้งด้านวิชาการและเทคนิคปฏิบัติงาน เพื่อ ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด..." (เอกสารประกอบ การฝึกอบรม สำนักงานประมาศ, 2532) ขณะเดียวกันสำนักงานประมาศจำเป็นต้องตั้งหลักถึง สิ่งที่บุคลากรของตนต้องการรับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นประเด็นของการเต็มใจหรือการเรียกร้องที่ จะรับการฝึกอบรมในเรื่องใด ความจำเป็นต้องทราบถึงปัญหาของสำนักงานประมาศที่สามารถแก้ ไขได้โดยใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ เพื่อการแก้ปัญหาเช่น ๆ และการทราบถึงแนวนโยบาย ฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานประมาศที่สอดคล้อง และเลือกอำนาจต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งการ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว หากได้มีข้อมูลพร้อมและเพียงพอรองรับอยู่ย่อมจะมีผล ผลักดันให้เป้าหมายการฝึกอบรมของสำนักงานประมาศประสบความสำเร็จในที่สุด

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรของ สำนักงานประมาศที่มีต่อการ ะมาศองค์การ ตรวจสอบการรับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาศ ค้นหาปัญหาและอุปสรรค ในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบบทบาทของกองฝึกอบรม ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ต่องานฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์การ เพื่อรายงานถึงบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติยังไม่สมบูรณ์ ไปสู่ การเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ นำไปสู่การเสนอแนะวิธีการแก้ไข ปรับปรุง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ต่อการปฏิบัติ และตรวจสอบถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดการ

ฝึกอบรมแก่บุคลากรของสำนักงานประมง ให้สอดคล้องกับแนวความคิดและแนวปฏิบัติในการพัฒนาประเทศ

### 3. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิทยานิพนธ์นี้ เป็นกรณีศึกษาที่ครอบคลุมเฉพาะแต่เพียงหน่วยงานของราชการหน่วยเดียว คือ สำนักงานประมง และมีประเด็นที่ทำการศึกษาเฉพาะเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- (1) ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร ในสำนักงานประมง
- (2) ปัญหาของสำนักงานประมงที่สามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมบุคลากร
- (3) แนวนโยบายการฝึกอบรมของสำนักงานประมงที่สอดคล้องและเลือกอันวยต่อการพัฒนาประเทศ

### 4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ในเชิงของการพัฒนาหน่วยงาน เป็นประโยชน์โดยตรงต่อสำนักงานประมงดังนี้

- เพื่อให้ทางกองฝึกอบรมของสำนักงานประมง ได้ใช้เป็นแนวทางสำหรับการวางแผนการดำเนินงานแก้ไขปัญหาค่าที่เกิดขึ้น ตลอดจนเสนอแนะแนวทางที่ควรปฏิบัติในอนาคต
- เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาบุคลากร และองค์การของผู้บริหารสำนักงานประมง

2. ในเชิงของการพัฒนาบุคลากรระดับส่งของการวิจัยนี้ ต้องการทราบถึงปัญหาของสำนักงานประมง ความต้องการในการฝึกอบรมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสำนักงานประมง เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานประมงมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ เข้าใจในหน้าที่และบทบาทของตน

3. ในเชิงของการพัฒนาประเทศ เพราะเหตุที่สำนักงานประมงเป็นหน่วยงานหลักในด้านการพัฒนาประเทศ การศึกษาบทบาทของการฝึกอบรมของสำนักงานประมงย่อมส่งผลไปยังการพัฒนาประเทศโดยตรง ในด้านการมีหน้าที่ในการจัดสร้างประมงเพื่อพัฒนาประเทศในแง่ที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประมง ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายในการพัฒนาประเทศให้ดียิ่งขึ้น

## 5. วิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลในแนวผสมผสานระหว่างข้อมูลที่ได้จาก สํารวจความคิดเห็นในกลุ่มผู้บริหารด้วยวิธีการสัมภาษณ์ทางลึก (indepth interview) และการสุ่ม สํารวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ สํานักงบประมาณซึ่งเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติ ด้วยวิธีการออกแบบสอบถามปลายปิด-เปิด ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทางลึก เพื่อสำรวจความคิดเห็น กลุ่มผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมของสํานักงบประมาณ รวมทั้งผู้และผู้เชี่ยวชาญจาก ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสํานักงบประมาณ เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็น และความคาดหวังที่มีต่อสํานัก งบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบาย และหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนความต้องการในการ ฝึกอบรมที่สนองต่อต่อปัญหาและแนวทางในการพัฒนาประเทศ สำหรับผู้ที่อยู่ในข่ายของการขอเข้า พบเพื่อสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ทางลึก (ภาคผนวก ข) มีจำนวนทั้งสิ้น 37 ราย ซึ่งประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการสํานักงบประมาณ	1	ราย
- รองผู้อำนวยการสํานักงบประมาณ	4	ราย
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการสํานักงบประมาณ	4	ราย
- อดีตผู้บริหารสํานักงบประมาณ	3	ราย
- ผู้เชี่ยวชาญภายนอก	3	ราย
- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 7-8 ที่เคยเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม	22	ราย

แต่เนื่องจากผู้ที่อยู่ในข่ายการสัมภาษณ์บางท่าน ติดราชการไม่สะดวกในการเข้าสัมภาษณ์ จึง สามารถดำเนินการเข้าสัมภาษณ์ได้ทั้งสิ้น 28 ราย (ดังปรากฏรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ ในภาคผนวก ง.) คิดเป็นร้อยละ 75.68

2. การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากการออกแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มผู้ตอบที่เป็น ข้าราชการประจำของสํานักงบประมาณ เพื่อสำรวจความคิดเห็น และความคาดหวังของบุคคลในกอง ต่าง ๆ ของสํานักงบประมาณ ข้อเสนอแนะเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมข้าราชการ ประจำของสํานักงบประมาณระดับปฏิบัติการณ์ เป็นข้าราชการระดับ 3-6 มีอยู่ทั้งสิ้น 300 ราย แบบสอบถามไปยังกลุ่มข้าราชการระดับ 3-6 จำนวน 300 ฉบับ และข้าราชการระดับ 1-2 มีอยู่ 98 ราย ได้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีจัดโควตา (quota) แยกตามกอง/ศูนย์ ต่าง ๆ ในอัตรา การแจกแบบสอบถามเทียบกับประชากรในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 คิดเป็นจำนวนแบบสอบถาม ที่หลุดไปยังกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 จำนวน 30 ฉบับ (ร้อยละ 30) แต่ได้รับความร่วมมือตอบ ส่งกลับคืนมาจำนวน 9 ฉบับ รวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-6 จำนวน 176 ราย (ร้อยละ 48.67)

## 6. ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยในรายงานนี้ ใช้เวลาดำเนินการรวมทั้งสิ้น 10 เดือน (จากกำหนดการที่กำหนดไว้จริง 4 เดือน โดยเริ่มงานตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2532 และได้เขียนรายงานฉบับนี้เสร็จสิ้นเมื่อ 31 พฤษภาคม 2533 เวลาที่ใช้ในช่วง 6 เดือนแรกเป็นการสำรวจเอกสาร ออกแบบสอบถาม รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม รวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ทางลึก เวลาในช่วงหลังทั้งหมด ได้ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทุกชนิด ตลอดจนจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับนี้

## 7. การจัดเรียงบท

รายงานวิจัยฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 6 บท นอกจากบทที่หนึ่งซึ่งเป็นบทนำซึ่งได้กล่าวถึงไปแล้ว บทที่สองเป็นการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย บทที่สาม เสนอความเป็นมา และโครงสร้างของสำนักงบประมาณ บทที่สี่ ว่าด้วยการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการฝึกอบรม มุ่งเสนอผลการสำรวจการเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมสำรวจความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ ความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนชี้ให้เห็นถึงประเด็นการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ประจำด้วยการฝึกอบรม บทที่ห้ากล่าวถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการฝึกอบรมของสำนักงบประมาณ และบทที่หก ซึ่งเป็นบทสุดท้ายของรายงานฉบับนี้ จะเป็นการสรุปสาระสำคัญของ การวิจัยและข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

บทที่สองแบ่งการเสนอเรื่องออกเป็นแปดส่วน ในส่วนที่หนึ่ง เป็นการกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการฝึกอบรม ส่วนที่สอง เป็นการอธิบายความหมายของการฝึกอบรม เพื่อจัดกลุ่มการนิยามความหมายของการฝึกอบรมให้ชัดเจนตามความเห็นของนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ ส่วนที่สาม กล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรม ส่วนที่สี่ ชี้ให้เห็นถึงความมุ่งหมายของการจัดฝึกอบรม ส่วนที่ห้า กล่าวถึงวิธีการจัดฝึกอบรมในทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ที่เสนอแนะวิธีการฝึกอบรม ส่วนที่หก เสนอเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม ส่วนที่เจ็ด ว่าด้วยการฝึกอบรมในองค์การ และในส่วนที่แปด ซึ่งเป็นส่วนสุดท้าย เป็นการกล่าวสรุปสาระสำคัญของบทนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการฝึกอบรม

ในองค์การใด ๆ หรือหน่วยงานใดก็ตามการฝึกอบรม (training) ข้อมลถูกเข้าใจกันว่าเป็น "กระบวนการหนึ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะในการทำงาน (skill) และความสามารถ (capacity) ของคนทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง" (Frederick H. Harbison and Charles A. Myers, 1964 : 2-3) หรือเป็น "กระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของคนให้เป็นไปตามที่ต้องการ" (Beach, Dale S., 1970 : 3) นั่นคือการเข้าใจว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตั้งใจเพื่อพยายามจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ หรือโอกาสที่จะปรับปรุงแนวคิด ความรู้ ทักษะ เจตคติ เพื่อรับผิดชอบในการทำงานของบุคคล หรือเพื่อให้เข้าใจในหน้าที่และบทบาทของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเนื้ออย่างสูงสุดแก่บุคลากร และหน่วยงานนั้น ๆ ในขั้นสุดท้ายนั่นเอง การฝึกอบรมจึงถือเป็นแนวความคิดในการปรับปรุงตัวแปรทางด้านตัวคน ( People Approach) ซึ่งเป็นหนึ่งในสี่ตัวแปรระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การที่ประกอบด้วย ตัวแปรเกี่ยวกับกิจกรรมหรืองาน (job) โครงสร้าง (structure) เทคโนโลยี (technology) และคนหรือผู้ปฏิบัติงาน (man) "...แนวความคิดในการปรับปรุงตัวแปรที่เกี่ยวกับคนนี้ตั้งอยู่บนฐานมติ (assumption)ที่ว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนจะนำไปสู่การปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพที่ต่ำกว่าการมุ่งเปลี่ยนแปลงในตัวแปรด้านอื่น ... " (Leavitt อ้างถึงโดย คีน ปานขาว ใน อรุณ รักธรรม, 2526: 565) นอกจากนี้ ขอยกแนวความคิดการฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแบบซึ่ง คีน ปานขาว ได้กล่าวพอสังเขปดังนี้

การฝึกอบรม เป็นแนวทางอย่างหนึ่งในการพัฒนาคน ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมตั้งอยู่บนฐานคติ (assumption) ที่ว่า การเปลี่ยนแปลงในด้านตัวคน (ความรู้, ทักษะ, ทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน) เป็นกุญแจดอกแรกที่จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์การในที่สุด (อรุณ รักธรรม, 2526 : 572)

ฉะนั้นกิจกรรมการฝึกอบรมที่จัดขึ้นจึงมุ่งเพื่อให้ความรู้ ความคิด ทักษะ เพื่อให้แต่ละบุคคลได้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ และปรับพฤติกรรมให้เป็นแนวทางอันก่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

แนวคิดที่ยอมรับบทบาทของการฝึกอบรมที่มีต่อการพัฒนาองค์การนั้น เกิดขึ้นจากการมองเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากร โดยถือว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรการบริหาร 4 อย่าง อันได้แก่ คน (men) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) ตัวอย่างการให้ความสำคัญดังกล่าวที่ชวยมากกล่าวในที่นี้ ได้แก่

... หน้าที่สำคัญขององค์การต่าง ๆ นอกจากจะปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ ตามกฎหมาย หรือตามระเบียบอย่างแน่ชัดแล้ว หน้าที่พื้นฐานที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ ให้ได้ผลผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การก็คือบุคลากร ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ควรจะต้องให้ความสนใจในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร เพื่อส่งผลให้หน่วยงานนั้น ๆ ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ ... (เอกสารประกอบการฝึกอบรม สำนักงบประมาณ, 2531)

ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะต้องได้รับการเอาใจใส่ ทะนุบำรุงรักษาให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และ "... เป็นที่ยอมรับกันว่า วิธีที่จะทะนุบำรุงให้ "บุคลากร" มีประโยชน์ และทรงคุณค่าแก่องค์การได้เสมอ คือ การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ในทุกระดับงาน ... (วิวัฒนา สูตรสุวรรณ มปป. : 42) และเมื่อบุคลากรในองค์การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้วก็ย่อมมีผลกระทบต่อส่วนรวมขององค์การ ทำให้้องค์การนั้น ๆ บริหารไปได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้และผลักดันให้้องค์การก้าวไปข้างหน้าด้วยความมั่นคง

ดังนั้น "... การบริหารงานของ้องค์การจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อ้องค์การนั้นประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างดี... " (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, 2530 : 184) ้องค์การต่าง ๆ จึงต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สมรรถภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ " ดังที่ สมาน ริงสิโยภุชณ์ (2525 : 80) ได้กล่าวไว้ว่า "... การพัฒนาบุคลากรใน้องค์การ หรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งในการ



บริหารงานบุคคล โดยดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมี ความรู้ ความสามารถมีทักษะ ในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน..." และเมื่อบุคลากรในองค์การมีประสิทธิ- ภาพในการทำงานแล้ว ก็ย่อมมีผลกระทบในส่วนรวมขององค์การทำให้องค์การนั้น ๆ บริหารไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ และผลักดันให้องค์การก้าวไปข้างหน้า ด้วยความมั่นคง ในทางตรงข้ามหากองค์การขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพแล้ว แม้องค์การจะมีวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด มีนโยบายและวิธีการบริหารที่ตมึงบประมาณอย่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ พร้อมเพียงแล้วก็ตาม ก็ไม่สามารถทำให้งานขององค์การนั้นลุล่วง ไปด้วยดีได้

## 2. ความหมายของการฝึกอบรม

ปกติแล้ว เมื่อกล่าวถึงการฝึกอบรมย่อมมีความว่า การพัฒนาบุคลากรขึ้นมาคู่เคียงด้วยเสมอ และส่วนหนึ่งมักจะเข้าใจว่าทั้งสองคำมีความหมายอย่างเดียวกัน สามารถใช้ทดแทนกัน หรือควบคู่ กันไปได้ แต่อีกส่วนหนึ่งกลับมีความเข้าใจในทางตรงกันข้ามว่า ความหมายของคำทั้งสองแตกต่างกัน ให้ทดแทนกันไม่ได้ ดังนั้นจึงขอยกตัวอย่างคำนิยามของคำทั้งสองของนักวิชาการต่าง ๆ พอสัง- เชน โดยจะกล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรเป็นประการแรกดังนี้

สมพงษ์ เกษมสัน ได้ให้ความหมาย และอธิบายไว้ชัดเจนดังต่อไปนี้

การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูน ความรู้ ความชำนาญ และ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ใน การรับผิดชอบได้ดีขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติ ของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีชีวิตดีในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่อยู่ใน ความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือนักบริหารทุกท่านที่จะต้อง คอยเอาใจใส่ จัดและส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วถึงกัน และติดต่อกันอย่าง สม่ำเสมอ (สมพงษ์ เกษมสัน, 2513 : 531)

สํารานู อารรายศํมึ กล่าว่าว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง "กระบวนการ ที่ช่วยใหบุคคลได้เจริญในงานของตนติดต่อกันไปจนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมหลายอย่าง รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย" (สํารานู อารรายศํมึ, 2515 : 12)

สุปราณี ศรีฉัตรวิบูลย์ ได้กล่าวว่า

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเสริมสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ และ ความชำนาญ ให้แก่พนักงานในองค์การ จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และ

ทัศนคติอย่างค่อนข้างจะถาวร อันจะอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน (สุปราณี ศรีจิตราภิรมย์, 2524 : 1)

สมาน รังสิโยภุชณ์ ได้ขยายความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมี ความรู้ ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิ- ภาภดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และ เปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (สมาน รังสิโยภุชณ์, 2525 : 80)

ปรียา คงฤทธิศึกษากร กล่าวอธิบายให้ความหมายว่า

การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่ช่วยให้

1. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความชำนาญ สามารถทำงานได้ผลดี ตามที่หน่วยงานต้องการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อภารกิจและความรับผิดชอบที่ตนจะต้องปฏิบัติ อยู่เป็นประจำ
3. ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเตรียมตัวพร้อมที่จะรับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ไปอีกในอนาคต (ปรียา คงฤทธิศึกษากร, 2526 : 32)

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า "เป็นกระบวนการที่ ครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่าง ที่เป็นเป้าหมาย เพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และ ความชำนาญงานสูงขึ้น อันจะส่งผลให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น" (ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์, 2522:27)

สำหรับเอกสารในต่างประเทศนั้น เช่น Civil Service Training ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง "กรรมวิธีจะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้าน ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ" (Civil Service Training, 1941 : 2)

เฮอเบิร์ต เจ ชูเน และอาร์เธอร์ ดับบลิว เซอร์แมน (Herbert j.Chruden and Arthur W. Sherman, 1968 : 10-11) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการ ศึกษาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนา

นั้น คือการพัฒนาการทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ "

นี้

และเฮเลน เอ็ม โทบิน และคณะ ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในความหมายดังต่อไปนี้

การพัฒนาบุคลากร คือ ความพยายามที่จะส่งเสริมปรับปรุง ความสามารถ และความรู้ ของลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน กิจกรรมการเรียนรู้ อาจจะเป็นชนิดที่เป็นพิธีการ (formal learning activities) และไม่เป็นพิธีการ (informal learning activities) และต้องเป็นการเรียนที่ต่อเนื่องกันไป อาจจะขึ้นในหน่วยงาน หรือ นอกหน่วยงานนั้นก็ได้ (Helen M. Tobin and Others, 1974 : 3)

ส่วนความหมายของการฝึกอบรมของนักวิชาการต่าง ๆ มีดังนี้

น้อย ศิริโชติ ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง "กระบวนการอย่างหนึ่งที่จะจัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความชำนาญ ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยจัดทำเป็นระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่อง การจัดฝึกอบรมอาจจัดฝึกเป็นกลุ่ม หรือเป็นรายบุคคล" (น้อย ศิริโชติ, 2523 : 6)

กัญญา สาธร กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ก็คือ

การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ที่เข้ารับการอบรม ให้รู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ ความชำนาญ ที่ได้รับใหม่ ๆ ไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ (กัญญา สาธร, 2517 : 442-443)

เฟรดเดอริค เอ. ฮาร์บิสันและชาลส์ เอ. ไมเออร์ส ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) มีมือในการทำงาน (skill) และความสามารถ (capacity) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง" (Frederick A. Harbison & Charles A. Myers, 1964 : 2-3)

เดล เอส. บีช อธิบายความหมาย การฝึกอบรม คือ "กระบวนการที่จะจัดขึ้นเพื่อให้บุคคล ได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมีมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ " (Dale S. Beach, 1970 : 3)

หากพิจารณาถึงคำนิยามของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ได้ไว้ จะพบว่า มีความแตกต่างกัน เป็น 3 กลุ่ม ความหมายสำหรับนิยามของศัพท์ทั้ง 2 คือ

## 1. กลุ่มความหมายที่หนึ่ง

เป็นการให้ความหมายเฉพาะของการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น ซึ่งในกลุ่มความหมายนี้ นักวิชาการต่าง ๆ ยังมีทัศนะที่แตกต่างกันทั้งในแง่ขอบเขตของความหมาย และในแง่วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ

ทรุสเนแรก ได้ให้คำนิยามไว้ว่า " การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูน สมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ " (Civil Service Training, 1941 : 2)

ทรุสเนที่สอง ได้อธิบายความหมายไว้ว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ ของบุคคลากรแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ " (Leon C. Megginson, 1967 : 3-7)

ทรุสเนที่สาม ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า

... หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมี ความรู้ ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (สมานรังสี โยภุชณ์, 2524 : 80)

## 2. กลุ่มความหมายที่สอง

เป็นกลุ่มที่ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ในแง่ที่เป็นการฝึกอบรม ซึ่งในกลุ่มความหมายนี้นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายในทัศนะที่แตกต่างกันเช่นเดียวกับกลุ่มความหมายแรกกล่าว คือ

ทรุสเนแรก " การฝึกอบรมคือกระบวนการ ในการเสริมสร้างเพิ่มพูน ความรู้ และ ทักษะ หรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติเฉพาะด้าน " (Edwin B. Flipppo, 1970 : 268)

ทรุสเนที่สอง "การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลนั้นได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่อง

หนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้นไปในแนวทางที่ต้องการ" (Dale S. Beach, 1970 : 65)

ทฤษฎีที่สาม การฝึกอบรมคือ "การเสริมสร้าง และพัฒนาความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและความเจตจำนงของบุคคล ในขณะที่กำลังทำงานอยู่ให้กว้างขวาง และก้าว นี้อย่างขึ้น เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และให้บังเกิด ฝึกปฏิบัติยิ่งขึ้น (Frank A. De Phillip และคณะ, 1960 : 6)

ทฤษฎีที่สี่ การฝึกอบรม หมายถึง " การเตรียมบุคคลโดยบุคคลหนึ่ง เพื่อให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับการว่าจ้างซึ่งรวมตลอดปฐมนิเทศ และการสอนงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะด้วย " (Webster Johnson, 1969 : 4)

### 3. กลุ่มความหมายที่สาม

เป็นการให้ความหมายของคำทั้งสอง ควบคู่เป็นก้อยคำเดียวกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาถึง เนื้อหาสาระของความหมายแล้ว จะเห็นได้ว่ามีลักษณะคล้ายคลึงใกล้เคียงกับความหมาย ที่กลุ่ม ความหมายทั้งสองได้ให้ไว้ข้างต้น ดังที่ สุปรานี ศรีฉัตรภักข ก่อว่าไว้ดังนี้

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล เป็นการเสริมสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ และ ความชำนาญ ได้แก่พนักงานในองค์การ จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน พฤติกรรมและทัศนคติอย่างค่อนข้างจะถาวรอันจะอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้ เขามีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน (สุปรานี ศรีฉัตรภักข, 2524 : 1)

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าคำ ทั้งสองมีทั้งความคล้ายคลึง และแตกต่างกัน กล่าวคือในส่วนของความคล้ายคลึงกันนั้น ทั้งการ พัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมมี เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปในแนวทางเดียวกันคือ เพื่อส่งเสริม ให้บุคลากรต่าง ๆ ขององค์การมีความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่ง จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น และต่อองค์การในที่สุด ในส่วนของความ แตกต่างกันนั้นอาจสรุปได้อย่างน้อย 3 ประการคือ (Andsew F.Silkula, 1976 : 85)

ก. แตกต่างกันในระดับของตัวบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนา กล่าวคือ ถ้าเป็นการ พัฒนาบุคลากรแล้วบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนาได้แก่ บุคคลในระดับผู้บริหารขององค์การ ส่วนการฝึกอบรมนั้น มุ่งจัดขึ้นสำหรับบุคคลในระดับปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งปฏิบัติงาน ในระดับนี้ ได้แก่ บุคคลที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การ

และมักจะอยู่ในระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา

ข. แตกต่างกันในขอบเขตการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้กล่าวคือ ถ้าเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้ว ขอบเขตของการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้จะเป็นความรู้ความเข้าใจในหลักการแนวคิดและทฤษฎีทั่ว ๆ ไปในระดับกว้าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้กว้างขวางยิ่งขึ้น จะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ต่อไป ส่วนการฝึกอบรมนั้น ขอบเขตของการเรียนรู้จะแคบกว่า โดยจะมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การพิมพ์ดีด การจัดเก็บเอกสาร การรับ-ส่งเอกสารหรือจดหมาย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว สามารถนำเอาความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติงานได้โดยตรงและทันที

ค. แตกต่างกันในระยะที่ใช้ เนื่องจากการถ่ายทอดการเรียนรู้ ในการพัฒนาบุคลากร เป็นการถ่ายทอด ความรู้ในหลักการ แนวคิด และทฤษฎี โดยทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างๆ ดังกล่าวมาข้างต้น ดังนั้นโดยส่วนใหญ่แล้วการพัฒนาบุคลากรครั้งหนึ่ง ๆ จึงมักจะใช้เวลาค่อนข้างจะยาวนาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบการฝึกอบรม ที่มีขอบเขตของการเรียนรู้เฉพาะด้าน อย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว โครงการฝึกอบรมหนึ่ง ๆ โดยทั่วไปมักจะมีเวลาสั้นกว่า (กุลธน ธนาหงศธร, 2530 : 167-169)

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้เพราะการจัดโครงการฝึกอบรมสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจน มีระยะเวลากำหนดไว้แน่นอน และสามารถจัดฝึกอบรมได้ เป็นกลุ่ม หรือรายบุคคล

### 3. ประเภทของการฝึกอบรม

การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมมีการจัดหลายแบบด้วยกัน เช่น แบ่งตามผู้เข้ารับการอบรม แบ่งตามการฝึกอบรมที่เน้นหนักตามหลักสูตร หรือแบ่งตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ ของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น อย่างไรก็ตามสามารถสรุปประเภทของการฝึกอบรมได้ 2 ประเภทกว้างๆ ดังนี้คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (pre-service training)
2. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (in-service training)

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน ได้แก่ การปฐมนิเทศ (orientation) และการแนะนำการทำงาน (induction training) การปฐมนิเทศเป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อต้อนรับ

บุคลากรใหม่ให้รู้จักองค์การ ส่วนการแนะนำการทำงานเป็นการฝึกอบรมที่ผสมกันระหว่าง  
 ประถมนี้ เทคนิคการสอนวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งโดยเฉพาะ (วารสาร สังคม-  
 ภาควิชา, 2528 : 3)

ส่วนการฝึกอบรมระหว่างทำงาน ได้แก่ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (on - the job  
 training) และ การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (off- the job training)  
 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นการเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือพัฒนาได้เรียน  
 รู้เทคนิควิธีการทำงานได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือ ทดลองการปฏิบัติ รวมทั้งอาจ  
 ได้รับการถ่ายทอดแนวความคิดปรัชญาหรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานพร้อมๆ  
 กันไปกับการปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรม ในขณะปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันอยู่โดยทั่วไปมี 2 วิธี  
 คือ การเสนอแนะ (coaching) ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ฝึกจะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับ-  
 ราชการ หรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ๆ โดย  
 การมอบหมายให้ปฏิบัติงานบัญชี หรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้คอย  
 แนะนำและช่วยเหลือให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง สถานที่ที่ใช้ทำงานจริงของผู้สอน  
 และผู้ถูกสอน โดยปกติ มักเป็นการสอนแนะนำแบบตัวต่อตัว แต่ก็อาจมีการสอนแนะนำกันเป็น  
 กลุ่มเล็ก ๆ ได้อีกวิธีหนึ่งคือ การย้ายสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (job rotation)  
 เป็นการเปิดโอกาส หรือดำเนินการให้มีการย้ายสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานของ  
 ผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัว ความกระตือรือร้น และ  
 ภาวะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ให้สามารถทำได้ดี โดยไม่มีอุปสรรค  
 วิธีนี้เหมาะสำหรับที่จะใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงมากกว่าใน  
 ตำแหน่งระดับต้น ๆ ส่วนการฝึกอบรมนอกสภาพการทำงานนั้น ผู้รับการอบรมต้องหยุด  
 การทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร หรือโครงการที่กำหนดขึ้นโดย  
 อาจเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือถูกส่งไปเข้ารับการ  
 อบรมในหน่วยงานฝึกอบรมภายนอก หรืออาจรับการอบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ การฝึกอบรม  
 นอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรมในห้อง หรือการฝึกอบรมใน  
 ชั้นเรียน วิธีนี้ผู้เข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้เรียนรู้ ทั้งในแง่ปรัชญา แนวความคิด  
 ที่ส่นคดี ทฤษฎี และวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อม ๆ กันซึ่งจะต่างกับการพัฒนา  
 บุคลากรโดยวิธีการสอนแนะ ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนามักไม่มีโอกาสได้ศึกษา ลึกลงไปถึง  
 ปรัชญาและแนวความคิดมากกว่าการหาความชำนาญในทางปฏิบัติ การฝึกอบรมในตัวเอง  
 มีวิธีที่ระดับต้นและระดับสูงได้อีกหลายวิธี เช่น การบรรยาย การสัมมนา การอภิ-  
 ปรายเป็นคณะ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ  
 การสร้างสถานการณ์จำลอง เป็นต้น ทั้งนี้การที่จะเลือกใช้วิธีใดเป็นหลัก และวิธีเสริม  
 ในการดำเนินการฝึกอบรมนั้น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญการเรียนรู้ จะต้อง  
 เป็นผู้พิจารณาเลือก โดยคำนึงถึงความต้องการ และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมรวม  
 ทั้งวิทยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่จะสามารถจัดหาได้ด้วยและอีกวิธีหนึ่งที่

ใช้การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน คือ การฝึกอบรมทางไกล เป็นวิธีการที่รับการอบรม ไม่ต้องเข้าไปฟังการบรรยายในชั้นเรียน แต่รับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงานของตนผ่านสื่อการฝึกอบรมบางอย่าง เช่น ตำราหรือแบบฝึกหัดการฝึกอบรมด้วยตนเอง (programmed instruction) เทปคำบรรยาย(audio tape cassettes) หรือ ภาพทัศน์(video tape) เป็นต้น การสมัครเข้ารับการอบรม การรับส่งเอกสารการฝึกอบรม การแจ้งผลและการติดต่อกับหน่วยงานฝึกอบรม ก็อาจใช้บริการไปรษณีย์เป็นหลัก ซึ่งเป็นการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่ประหยัดกว่า ทั้งค่าใช้จ่าย และเวลาในการที่จะมาเข้ารับการอบรมแบบในท้องตามปกติ (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, 2530 : 219-222)

#### 4. ความมุ่งหมายของการจัดฝึกอบรม

หากพิจารณาถึงโครงการฝึกอบรมโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมประเภทใด หรือขององค์การใดก็ตาม สามารถจำแนกวัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรมนั้น ๆ ได้เป็น 2 ส่วนสำคัญ ๆ คือ

##### 4.1. วัตถุประสงค์ขององค์การ

การที่องค์การหนึ่ง ๆ จะจัดให้มีโครงการฝึกอบรมใด ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่พนักงานของตนนั้นย่อมมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ ประการควบคู่กันไป คือ

- (1) เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทัศนคติ และความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นผลดีต่อการทำงาน ในหน้าที่ของบุคคลเหล่านั้นต่อไป
- (2) เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม หรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ลดการควบคุมลง และเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายลงด้วย
- (3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติการของพนักงานขององค์การให้ได้รับผลผลิตสูงสุด
- (4) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรต่างๆ
- (5) เพื่อจัดวางระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- (6) เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สามารถรู้จักระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
- (7) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย
- (8) เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายองค์การ หรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต



- (9) เพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการที่ดี แก่ลูกค้า หรือประชาชนผู้รับบริการ  
 (10) เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ ไม่เข้าใจในวิธีการบริหารงาน

## 2. วัตถุประสงค์ของบุคคลแต่ละคน

การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการใด ๆ ก็ตามนั้น ย่อมมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายดังนี้

- 2.1 เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดก็ตามได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมสามารถนำเอา ความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 2.2 เพื่อพัฒนาทัศนคติ และบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงาม และเหมาะสมยิ่งขึ้น
- 2.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- 2.4 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลพินิจ ในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน และลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้นซึ่งจะเอื้ออำนวยช่วยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- 2.7 เพื่อให้เข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้น จะได้สามารถปฏิบัติตน และทำงานได้อย่างถูกต้อง
- 2.8 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

(กลุณย ธนาพงศธร, 2530 : 181-182)

## 5. วิธีการจัดฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมหนึ่งๆ จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว นั้น ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม และการศึกษาว่าวิธีการใดจึงจะถูกต้องเหมาะสม ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการซึ่งผู้จัดโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ต้องพิจารณาคำนึงถึงเช่นวัตถุประสงค์ของโครงการ ลักษณะและตัวเนื้อเรื่องที่จะฝึกอบรมและตัวบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว หากโครงการฝึกอบรมใดหนึ่งหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรมหลายเรื่อง มีผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากรหลายคนและมีช่วงเวลาที่จะฝึกอบรมหลายช่วงแล้ว มักไม่นิยมใช้วิธีการเรียงอย่างเดียว แต่จะใช้หลาย ๆ วิธีควบคู่หรือสลับกันไป ทั้งนี้ เพื่อรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเพื่อให้เหมาะสมกับประเด็นหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรม

ในวรรณคดีของนักวิชาการต่างๆ ที่เสนอแนะวิธีการฝึกอบรมนั้น ยังมีความคิดเห็นที่แตก

ต่างกัน อย่างไรก็ตามเมื่อประมวลทรรศนะของนักวิชาการเหล่านี้แล้ว สามารถจำแนกวิธีการฝึกอบรมได้ 10 วิธี คือ

### 5.1 การบรรยาย (Lecture)

เป็นวิธีการฝึกอบรมที่บุคคลโดยทั่วไปรู้จักกันดีและนิยมใช้กันยาวแพร่หลายมาเป็นเวลานานแล้ว นอกจากนี้ยังพบเห็นได้ว่า มีการใช้วิธีการบรรยายในสถาบันการศึกษาและการประชุมต่าง ๆ อีกด้วย

วิธีการบรรยายมีลักษณะเป็นทางการ และเป็นการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาระหว่างผู้บรรยาย กับผู้รับฟังการบรรยาย ผู้บรรยายจะมีอิทธิพลต่อผู้รับฟังการบรรยาย ทั้งในแง่การกำหนดขอบเขตของหัวข้อ เรื่องที่จะบรรยาย และในแง่รายละเอียดของเนื้อหาสาระที่จะบรรยาย โดยถือเสมือนหนึ่งว่าผู้บรรยายเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเนื้อหาวิชานั้น และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการหยั่งถึงความคิดและความต้องการของผู้รับฟังการบรรยาย บทบาทสำคัญของผู้บรรยายในการถ่ายทอดความรู้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประการใหญ่ ๆ คือ ประการแรก จะต้องเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นเนื้อหาสาระที่จะบรรยายให้สอดคล้องกับหัวข้อ เรื่องที่บรรยายนั้นๆ ได้อย่างแนบเนียนและประการที่สอง จะต้องพยายามดึงดูดความสนใจของผู้รับฟังการบรรยายต่อเรื่องที่บรรยายอยู่เสมอ โดยใช้คุณสมบัติส่วนตัวหรือกลวิธีอื่นใดก็ตาม

ข้อดีที่สำคัญของวิธีการบรรยาย พอสรุปได้อย่างคร่าว ๆ 4 ประการ คือ

ก. เป็นวิธีการที่ง่าย และเสียค่าใช้จ่ายน้อย โดยใช้วิทยากรผู้บรรยายเพียงไม่กี่คนก็สามารถจัดการฝึกอบรมบุคคลได้เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ ยังเป็นวิธีการที่ไม่ก่อให้เกิดการโต้เถียงช่วยในการฝึกอบรมมากนัก

ข. เป็นวิธีการที่สามารถกำหนดเวลาการฝึกอบรมให้รวดเร็วหรือช้าได้ ทำให้การฝึกอบรมสามารถเสร็จสิ้นได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด อีกทั้งยังสามารถป้องกันมิให้เกิดการโต้เถียงอภิปรายที่ไร้สาระและสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ได้

ค. ในกรณีที่ ผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่จะบรรยายอย่างแท้จริง และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ย่อมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดศรัทธาและตั้งใจที่จะรับฟังการบรรยาย และถ้าผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมอย่างมาก ก็ยิ่งจะดึงดูดความสนใจมากยิ่งขึ้น ทำให้ติดตามการบรรยายโดยไม่เบื่อหน่าย

ง. เป็นวิธีการสามารถป้องกันมิให้มีการอภิปรายโต้เถียงเรื่องประตารมกัน จนทำให้สูญเสีย

เสียเวลาโดยไร้ประโยชน์ และออกนอกเรื่องนอกประเด็นได้เป็นอย่างดี

ส่วนข้อบกพร่องของวิธีการบรรยายมีอยู่หลายประการเช่นเดียวกัน คือ

ก. เป็นวิธีการที่ขาดลยภาพระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง กล่าวคือ ผู้บรรยายจะผูกขาดการพูด แต่เพียงผู้เดียวในขณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แต่นั่งฟังเพียงอย่างเดียว โดยแทบไม่มีโอกาสได้พูด ยิ่งในกรณีที่ผู้บรรยายไม่เปิดโอกาสให้ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นด้วยแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องนั่งฟังตลอดเวลาที่มีการบรรยาย ไม่ว่าจะเข้าใจหรือไม่ก็ตาม นอกจากนี้ บางคนอาจจะพะวงกับการจดคำบรรยาย จนไม่มีโอกาสได้ตรงหรือซักถามปัญหาข้อสงสัยได้

ข. เป็นวิธีค่อนข้างเสี่ยงต่อความล้มเหลวได้ง่ายกล่าวคือ ในกรณีที่ผู้บรรยายไม่มีความรู้ในประเด็นเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง หรือไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเบื่อหน่าย และหลีกเลี่ยงเข้ารับการฝึกอบรม

## 5.2 การประชุมอภิปราย (Conference)

ลักษณะสำคัญของการประชุมอภิปราย คือการที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน ดังนั้น เมื่อนำเอาวิธีนี้มาใช้ในการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะต้องเป็นทั้งผู้พูด และผู้ฟังในประเด็นต่าง ๆ ที่กลุ่มได้รับมอบหมาย โดยแต่ละกลุ่มจะมีวิทยากรหรือสมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นผู้นำการประชุมอภิปราย ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากอาจจำแนกออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ได้หลายกลุ่ม วัตถุประสงค์ของการนำเอาวิธีการประชุมอภิปรายมาใช้ในการฝึกอบรมก็คือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของตน อย่างอิสระในการอภิปรายถกเถียงประเด็นปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ทั้งยังเป็นการฝึกฝนให้รู้จักยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น ที่ขัดแย้ง หรือแตกต่างกับความคิดเห็นของตนได้ อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการนำเอาวิธีการนี้ไปใช้ในการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับวิทยากร หรือผู้นำการประชุมอภิปรายเป็นสำคัญ หากปล่อยให้การประชุมอภิปราย เป็นไปอย่างนอกกลุ่มนอกทาง หรือเป็นการถกเถียงโดยใช้อารมณ์เพื่อมุ่งหวังแพ้ชนะกันแล้ว การนำเอาวิธีนี้ไปใช้ย่อมก่อให้เกิดความล้มเหลว สูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ และผิดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ผู้ศักดิ์ เทียงตรง ได้จำแนกการประชุมอภิปรายออกเป็น 3 รูปแบบย่อย ๆ ด้วยกันดังนี้

การประชุมอภิปรายแบบโดยตรงหรือแบบนำทาง (Directed/Guided Conference)  
การประชุมอภิปรายแบบปรึกษาหารือ (Consultative conference) และการประชุมอภิปรายแบบแก้ปัญหา (Problemsolving conference) ซึ่งรูปแบบแรกเป็น

รูปแบบที่นิยมนำไปใช้ในการฝึกอบรมมากกว่าสองรูปแบบหลัง

ข้อดีของวิธีการประชุมอภิปรายมีอยู่หลายประการ คือ

ก. ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นได้โดยตรงและอย่างเท่าเทียมกัน

ข. ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เพราะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อให้เกิดความสนิทสนมและความเข้าใจที่ต่อกันได้

ส่วนข้อบกพร่องที่สำคัญของวิธีการประชุมอภิปราย พอสรุปได้อย่างน้อย 2 ประการ คือ

ก) ถ้าวิทยากร หรือผู้นำการประชุมอภิปรายไม่มีความสามารถและประสบการณ์ดีเพียงพอแล้วจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนมักขาดการแสดงความคิดเห็น หรือมีฉะนั้นอาจเกิดการโต้เถียงประคารมเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกันขึ้น ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้

ข) เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการมาก และมีโอกาสที่จะทำให้การฝึกอบรมออกนอกกลุ่มนอกทางได้โดยง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าหากผู้นำการประชุมอภิปรายไม่สามารถจับประเด็นสำคัญและสรุปข้อยุติของการอภิปรายได้

### 5.3 การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study)

วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือการนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์ และเหมาะสม มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งกรณีตัวอย่างที่นำมาใช้นั้นอาจเป็นกรณีเหตุการณ์จริงหรือกรณีที่สร้างขึ้นเพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะก็ได้ แต่ถ้าเป็นกรณีที่เป็นเหตุการณ์จริง ควรมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อบกพร่อง องค์การและสถานที่เสียใหม่เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่น นอกจากนี้การเลือกกรณีตัวอย่าง เพื่อการฝึกอบรมบุคคลากรนี้ อาจจะสามารถใช้ได้หลายรูปแบบหลายวิธีด้วยกัน เช่น โดยการใช้สิ่งพิมพ์หรือโดยการถ่ายทำเป็นภาพยนตร์ เป็นต้น

การศึกษากรณีตัวอย่างมีวิวัฒนาการมาจากการศึกษาวิชานิติศาสตร์และวิชาแพทยศาสตร์ที่มีการนำเอาคดีความ หรือโรคภัยไข้เจ็บบางกรณีที่น่าสำคัญ และเป็นประโยชน์มาให้ผู้ศึกษาพิจารณา และเมื่อได้เวลาเอาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีข้อดีที่สำคัญคือ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้าใจได้โดยง่าย เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มพูนประสบการณ์ได้โดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะวิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง เป็นวิธีที่สามารถทำให้เห็นภาพจริงได้โดยง่าย อีกทั้งยังเป็นวิธี

ที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่อีกด้วย

ส่วนข้อบกพร่องของวิธีนี้ คือ ความยากลำบากในการสร้างกรณีตัวอย่างที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมกล่าวคือ ถ้าหากจะนำเอากรณีที่เป็นความจริงมาใช้ย่อมเสี่ยงต่อการกระทบกระเทือนถึงบุคคลอื่น ถึงแม้ว่าจะได้มีการเปลี่ยนแปลงชื่อเสียใหม่ก็ตาม ในทางตรงกันข้ามถ้าหากจะสร้างกรณีสมมติขึ้น ย่อมมีโอกาสขาดความสมจริงสมจังได้

#### 5.4 การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation)

เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นในด้านสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องและประเด็นเรื่องราวที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม เพียงแต่อาจไม่ได้จัดทำขึ้นในสถานที่ทำงานจริงเท่านั้น ทั้งนี้วิธีการนี้ ยังมีลักษณะส่วนหนึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

วิธีการฝึกอบรมนี้ ในทางธุรกิจมีชื่อเรียกอีกนัยหนึ่งว่า In-basket method กล่าวคือ นอกจากจะมีการจัดเตรียมสถานที่ และบรรยากาศต่าง ๆ ให้คล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงแล้วยังมีการกำหนดประเด็นหรือปัญหาที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ แล้วนำไปใส่ไว้ในตะกร้าหรือตะแครงบนโต๊ะ เมื่อผู้เข้ารับการอบรมผู้ใดหยิบได้ปัญหาใด ก็ให้ดำเนินการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นหน้าที่ของตนที่ต้องแก้ปัญหานั้น

ข้อดีเด่นที่สำคัญของวิธีการฝึกอบรมนี้คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้จักวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริง ทำให้แต่ละบุคคลสามารถวัดความสามารถในการแก้ปัญหาของตนและของบุคคลอื่นได้

ส่วนข้อบกพร่องที่สำคัญ คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมมากดังนั้น จึงควรนำไปใช้เฉพาะในกรณีที่น่าจะเป็นจริงๆ และมีผู้เข้ารับการอบรมครั้งหนึ่ง ๆ ไม่มากนัก

#### 5.5 การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing)

วิธีการแสดงบทบาทสมมติ เป็นวิธีที่กำเนิดขึ้นและมีการใช้ปฏิบัติกันมาช้านานแล้ว แต่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการฝึกอบรมในภายหลัง และมีลักษณะแตกต่างไปในแต่ละประเทศ แต่ละองค์การ ส่วนหลักการสำคัญ ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกันกล่าวคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อมอบ

หมายบทบาทแก่ทุกคนเรียบร้อยแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนแสดงไปตามลำพัง การแสดงบทบาทสมมติ มีลักษณะที่แตกต่างไปจากการแสดงภาพยนตร์ แสดงละครในลักษณะสำคัญ คือ จะไม่มีผู้กำกับการแสดง ผู้บอกรบทสนทนา และไม่มีกำกับการซ้อมก่อนการแสดง แต่จะได้รับการบอกกล่าวให้ทราบก่อนแสดงแต่เพียงว่าให้แสดงโดยสมมติว่าเป็นบุคคลใดและแสดงในเรื่องใดเท่านั้น ส่วนผู้แสดงบทบาทสมมติแต่ละคนจะแสดงอาชีพกิริยาและเจรจากันอย่างไรให้เป็นไปตามธรรมชาติ ตามความรู้สึกนึกคิดของบุคคลนั้นๆ เมื่อการแสดงสิ้นสุดลงแล้ว จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอื่น ๆ ที่มีได้ร่วมแสดง วิพากษ์วิจารณ์บทบาทของผู้แสดงแต่ละคนที่แสดงออกมา

การนำเอาวิธีการแสดงบทบาทสมมติมาใช้ในการฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในด้านต่าง ๆ คือ

1. เพื่อฝึกฝนให้รู้จักวิธีการวิเคราะห์ปัญหา หรือประเด็นทางบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. เพื่อเรียนรู้วิธีการปรับปรุงระบบและวิธีการปฏิบัติงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง
3. เพื่อให้สามารถวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของบุคคลอื่น และยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่นได้
4. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน
5. เพื่อให้คุ้นเคยกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ข้อดีที่สำคัญของวิธีการแสดงบทบาทสมมติ คือ

ก. เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงก่อให้เกิดบรรยากาศที่สร้างความสนใจ และความสนุกสนานครึกครื้น ไม่เคร่งเครียดเหมือนวิธีการอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ข. เป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้มีโอกาสแสดง ความสามารถเฉพาะตัว และความสามารถร่วมกันในการพิจารณาแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้นได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานร่วมกันในภายหลัง เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมและกลับไปปฏิบัติหน้าที่เดิมของแต่ละคนแล้ว

ค. การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนสามารถศึกษาสังเกตพฤติกรรมของผู้แสดงที่แสดงออกมาอย่างเป็นธรรมชาติได้ และสามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนท่าทีของบุคคลนั้น ๆ ได้ในภายหลัง

ง. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนมีโอกาสที่จะฝึกฝนความสามารถ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเองในลักษณะของการเรียนรู้ด้วยการทดลองกระทำด้วยตนเอง และโดยการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น

ส่วนข้อบกพร่องในการนำเอาวิธีการนี้ไปใช้ในการฝึกอบรมมีอยู่หลายประการเช่นเดียวกัน คือ

ก. เป็นวิธีค่อนข้างยากลำบากในการนำเอาไปใช้ปฏิบัติเพราะต้องมีการเตรียมในด้านต่าง ๆ มาก นอกจากนี้ ยังต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก ทั้งก่อนและระหว่างที่มีการฝึกอบรม

ข. มีโอกาสที่จะบิดเบือนเป้าหมายของการฝึกอบรมได้โดยง่ายกล่าวคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะให้ความสนใจ และความนิยมชมชอบต่อบทบาทของผู้แสดงมากกว่าประเด็นของเรื่องที่กำหนดให้แสดงซึ่งจะเป็นผลทำให้โครงการพัฒนาบุคลากรนั้นไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ค. ในหลายกรณี จะพบเห็นได้ว่าผู้ที่ถูกกำหนดให้แสดงมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกับบทบาทที่ได้รับมอบหมายให้แสดง จึงสร้างความลำบากใจให้แก่ผู้แสดง และทำให้การแสดงไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรจนถึงกับบางกรณีเป็นการสร้างความตลกขบขันโดยไม่ตั้งใจ

#### 5.6 การสาธิต (Demonstration)

ลักษณะสำคัญของการใช้วิธีการสาธิตในการฝึกอบรมคือ จะมีการแสดงให้เห็นของจริงหรือทำให้ดูจริง ๆ ในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรมโดยจะมีการอธิบายประกอบ ซึ่งโดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจโดยง่ายและอย่างรวดเร็วดังลักษณะที่ว่า "ลิ้นปากว่าไม่เท่าตาเห็น" นอกจากนี้วิธีการสาธิตยังช่วยเร่งเร้าให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ และเมื่อได้พบเห็นการปฏิบัติอย่างแท้จริงแล้ว จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม วิธีการสาธิตมีข้อจำกัดในการนำเอาไปใช้ในการฝึกอบรมคือจะต้องใช้จ่ายเงินในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ อย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่นๆ นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ใช้ได้อย่างเหมาะสมเฉพาะกับบุคลากรประเภทช่างฝีมือ หรือใช้แรงงาน แต่ไม่เหมาะสมและไม่อาจใช้กับบุคลากรประเภทนักบริหาร หรือประเภทใช้กำลังความคิด

#### 5.7 การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate)

เป็นวิธีที่ นิยมใช้ในการฝึกอบรมนักบริหาร ของสถาบัน Administrative staff College at Henley on Thames ของอังกฤษ ต่อมาจึงได้แพร่หลายไปยังประเทศเครือจักรภพ และประเทศอื่นๆ โดยทั่วไป ซึ่ง ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้ยกมากล่าวไว้ว่า

ลักษณะสำคัญของวิธีการนี้ คือ จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยให้แต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มาจากสายอาชีพที่แตกต่างกัน และแต่ละกลุ่มจะมีจำนวนสมา-

ซึกเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ตัวอย่างเช่น ถ้ามีผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดจำนวน 50 คนก็จะแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 10 คน เป็นต้น หลังจากนั้นแต่ละกลุ่มจะได้รับมอบ หัวข้อหรือประเด็นไปทำการประชุมพิจารณาจำนวน 10 หัวข้อเท่า ๆ กัน การประชุมของแต่ละกลุ่มจะหาแยกจากกัน แต่ละกลุ่มจะเลือกประธานกลุ่ม 1 คน เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการประชุม 1 หัวข้อและจะผลัดเปลี่ยนเลือกบุคคลอื่นเป็นประธานกลุ่มในการประชุมหัวข้ออื่น) ดังนั้นสมาชิกของกลุ่มทุกคนจึงมีโอกาasเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ แต่ละกลุ่มจะมีวิทยากรทำหน้าที่คอยสังเกตการณ์การประชุม โดยจะไม่ร่วมอภิปรายหรือออกความเห็นใด ๆ ยกเว้นในกรณีที่การประชุมอภิปรายออกนอกกลุ่มนอกทางวิทยากรจึงจะช่วยดึงการประชุมให้เข้าสู่ประเด็นเท่านั้น เมื่อการประชุมในแต่ละเรื่องสิ้นสุดลง ประธานกลุ่มอาจมอบหมายให้สมาชิก ช่วยกันทำรายงาน โดยประธานกลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบ และเมื่อทุกกลุ่มได้ประชุมทุกหัวข้อเสร็จสิ้นแล้ว ประธานของแต่ละหัวข้อต้องเสนอรายงานอันเป็นสรุปร่วมกันของแต่ละกลุ่มต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มอื่น ๆ ได้ซักถามและถกเถียงได้อย่างเต็มที่ ประธานของแต่ละหัวข้อมีหน้าที่ตอบข้อซักถามในหัวข้อที่ตนรับผิดชอบ

เมื่อการประชุมแบบชนิดนี้เสร็จสิ้นลง อาจมีการพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปดูงานตามสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องที่ทำการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้มีโอกาasได้เห็นการปฏิบัติงานจริง ๆ จะได้เปรียบเทียบกับทฤษฎีของตนเองที่เสนอในการประชุมได้ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517 : 122)

ข้อดีของการใช้วิธีการนี้ในการฝึกอบรม มีอย่างน้อย 3 ประการ คือ

ก. เป็นวิธีเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกันได้อย่างเต็มที่ทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องราวที่อยู่ต่างสายอาชีพกับตน

ข. ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้คุ้นเคยกับวิธีการประชุมกลุ่ม เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาต่าง ๆ และสามารถนำเอาไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ในภายหลัง

ค. เป็นวิธีที่ช่วยฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นผู้นำกลุ่ม ซึ่งเท่ากับเป็นการเสริมสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลเหล่านี้โดยทางอ้อม

ส่วนข้อบ่งชี้ของวิธีการนี้ คือ

ก. เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมาก ซึ่งถ้าหากโครงการ



ใดที่มีงบประมาณน้อยและเวลาด่วนข้างจำกัด ย่อมไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้

ข. ความสำเร็จของวิธีนี้ ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องทำหน้าที่เป็นประธานกลุ่ม แต่เนื่องจากบุคคลแต่ละคน มีลักษณะความเป็นผู้นำไม่เท่าเทียมกัน จึงมีโอกาสนำให้การประชุมล้มเหลว ออกนอกกลุ่มนอกทางได้โดยง่าย

### 5.8 การระดมความคิด (Brain-storming)

ลักษณะสำคัญของวิธีการฝึกอบรมนี้ คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ใช้สมอง หรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ โดยมีข้อกำหนดว่าความคิดเห็นของตนนั้นจะถูกต้องเหมาะสม หรือนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ก็ตาม ดังนั้น การดำเนินการของวิธีการนี้ในขั้นแรก จึงต้องการได้ปริมาณของความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออก มากกว่าคุณภาพ หรือความถูกต้องของความคิดเห็นและเมื่อสามารถระดมความคิดได้มากเพียงพอแล้ว ในขั้นต่อไปจึงให้ทุกคนร่วมกันพิจารณา เลือกรับความคิดเห็นที่ทุกคนหรือส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องต้องกันว่าดีที่สุด เหมาะสมที่สุดสำหรับกรณีนั้น ๆ

การระดมความคิดเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการพิจารณาแก้ปัญหาที่ยังยากสลับซับซ้อน ทั้งนี้เพราะเป็นวิธีการที่ยอมรับในหลักการที่ว่า "หลายหัว(สมอง)ย่อมดีกว่าหัวเดียว" นอกจากนี้การระดมความคิดยังเป็นการสอนแนะให้รู้จักยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น มิใช่จะยึดถือเอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่แต่เพียงอย่างเดียว

### 5.9 การสัมมนา (Seminar)

การสัมมนา เป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่ง ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนาคือเป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้โดย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา เพื่อให้การสัมมนาเป็นไปภายในขอบเขตที่แน่นอนผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้าเพื่อจะได้มีเวลาศึกษาพิจารณาเอกสารเหล่านั้นเสียก่อน ส่วนในการสัมมนานั้น จะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มเติมทรรศนะต่าง ๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณามากกว่าที่จะเป็นการโต้เถียง เพื่อหาข้อยุติประเด็นที่พิจารณา ดังนั้น การตั้งประเด็นหรือหัวข้อที่จะใช้ในการสัมมนา จึงไม่จำเป็นต้องเป็นประเด็นที่เป็นปัญหาหรือคำถามแต่อาจจะเป็นเรื่องราวทั่วไปที่กำลังอยู่ในความสนใจ และจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป

### 5.10 การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตัวเอง (Self-studied training)

เป็นวิธีการฝึกอบรมที่พัฒนามาจากวิธีการศึกษาทางไกล และกำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับในปัจจุบันนี้ ลักษณะสำคัญของวิธีการฝึกอบรมนี้ มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยลดการพบปะกับวิทยากรให้เหลือน้อยที่สุด ดังนั้นการฝึกอบรมโดยวิธีการนี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาชุดการฝึกอบรมสำเร็จรูปขึ้น (Training programmed instruction) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจได้ด้วยตนเองและเพื่อให้วิธีการฝึกอบรมวิธีนี้สัมฤทธิ์ผลได้อย่างเต็มที่อาจมีการใช้สื่อการฝึกอบรมทางไกลต่างๆ เช่น เทปเสียง รายการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น มาใช้เพื่อเสริมการฝึกอบรมด้วยก็ได้

วิธีการฝึกอบรมนี้ เหมาะสำหรับโครงการฝึกอบรมที่มี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากและอยู่ในสถานที่ต่าง ๆ การจัดกระจายกันซึ่งถ้าหากจะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมาเป็นเวลาช้านานแล้ว ย่อมจะต้องสูญเสียค่าใช้จ่าย และเวลาในการดำเนินการอย่างมากมาย เพราะไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมให้เสร็จสิ้นได้ภายในครั้งเดียว วิธีการฝึกอบรมแบบนี้ นอกจากจะใช้ได้อย่างดีกับการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยทำไปแล้ว ยังสามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมในโครงการฝึกอบรม เพื่อผลิตวิทยากรฝึกอบรม (training for the trainers) อีกด้วย ทั้งนี้เพราะผู้ที่เป็วิทยากรฝึกอบรมนั้น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และสามารถทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทยนั้น วิธีการฝึกอบรมนี้ยังเป็นเรื่องแปลกใหม่และมีการนำไปใช้ในบางแห่งเท่านั้น

## 6. กระบวนการฝึกอบรม

"กระบวนการ หมายถึง ลักษณะของขั้นตอนและความต่อเนื่องระหว่างขั้นตอนเป็นสำคัญ (กรีซ อิมโชนัน, 2519 : 14) กระบวนการฝึกอบรมที่เข้าใจกันและเป็นที่ยอมรับในบรรดาผู้จัดการฝึกอบรม แบ่งออกเป็นสองประเภท ดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม
2. การวางแผนการฝึกอบรม
3. การดำเนินการฝึกอบรม
4. การตรวจสอบประสิทธิภาพการฝึกอบรม

ขั้นตอนดังกล่าวมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้.-

### 6.1 การหาคำจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม

6.1.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (training need survey) ตามระดับของบุคลากร คือ

(1) ระดับปฏิบัติการ ผู้จัดหลักสูตรจะต้องรู้ว่าบุคลากรระดับนี้ควรจะต้องอบรมอะไร ซึ่งก็ดูได้จากหน้าที่การงาน (job description) ว่าหน้าที่การงานนั้นต้องการผู้มีความรู้ความชำนาญด้านไหนจึงจะทำให้บุคลากรของหน่วยงานมีความชำนาญเพียงพอหรือยัง ถ้ายังไม่เพียงพอก็จัดการฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านนั้น ๆ นอกจากนี้ก็ยังสามารถฝึกอบรมเพื่อเตรียมการโยกย้าย บุคลากรไปทำงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งก็เท่ากับเป็นการได้ความจำเป็น ในการฝึกอบรมจากการวิเคราะห์งานตำแหน่งที่จะไปทำนั้นเช่นกัน

(2) ระดับบริหาร ผู้จัดหลักสูตรจะต้องรู้ว่า หัวหน้างานระดับเดียวกันก็มีความจำเป็นจะต้องรู้งานด้านบริหารเหมือนกัน แต่ถ้าต่างระดับกัน ก็อาจจะจัดเนื้อหาของหลักสูตรให้สูงขึ้นเช่นหัวข้อวิชาสำหรับหลักสูตรทางการบริหาร (management Training) ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากจนควรเลือกหัวข้ออะไร มาเข้าหลักสูตรการอบรมผู้บริหารระดับใดบ้าง

6.1.2 การหาความต้องการในการฝึกอบรม ความต้องการดังกล่าวนี้สำนักฝึกอบรม สถาบันพัฒนาพัฒนาบริหารศาสตร์ได้แบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ ความต้องการขององค์การ และความต้องการของบุคคล (สถาบันพัฒนาพัฒนาบริหารศาสตร์, 2520 : 61)

(1) ความต้องการขององค์การสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

ก. ความต้องการสำหรับปัจจุบัน ถ้าพนักงานเข้ามาใหม่ในหน่วยงาน ยังไม่รู้เรื่องราวของหน่วยงาน หรือเข้ามาแล้วยังทำงานไม่เป็นและถ้าคนเก่าของหน่วยงานยังทำงานได้ไม่ดีเท่าที่คาดหวัง ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงในระบบการปฏิบัติงานในวิธีการทำงาน หรือมีการนำเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่เข้ามาใช้เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อให้ทำงานในปัจจุบันเป็นไปตามความคาดหมายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด การจัดหลักสูตรก็อาจจัดในรูปแบบการอบรมปฐมทัศน์หรือจัดหลักสูตรวิชาเฉพาะอย่าง

ข. ความต้องการสำหรับอนาคตถ้าหน่วยงานมีการวางแผน ในการที่จะเปลี่ยนคนชั้นไปรับหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น หรือจะเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน หรือจะย้ายคนเป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความสามารถปฏิบัติงานได้ ตามความคาดหมายขององค์การในอนาคต ฉะนั้นการจัดหลักสูตรประเภทนี้ก็อาจจัดในรูปแบบหัวข้อวิชาทางการบริหาร

## (2) ความต้องการของบุคคลซึ่งสามารถแยกกล่าวได้ดังนี้

ก. ความต้องการฝึกอบรมด้านฝีมือ(Skill Training)เป็นความต้องการของคนในระดับกรรมกรที่จะเลื่อนฐานะจากผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ทักษะน้อยไปสู่งานที่ต้องใช้ทักษะสูงขึ้น หรือเพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน การจัดหลักสูตรนี้อาจจัดในรูปของการอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น

ข. ความต้องการฝึกอบรมด้านวิชาชีพ(Professional Training) เป็นความต้องการของคนในระดับผู้ใช้วิชาชีพ เช่น นักบัญชี วิศวกร ฯลฯ เพื่อศึกษาถึงความรู้ด้านวิชาชีพที่พัฒนาการขึ้นมาใหม่ และเพื่อไม่ให้เป็นคนล้าสมัย การจัดหลักสูตรนี้ควรจัดในรูปเทคนิคต่าง

ค. ความต้องการฝึกอบรมด้านการจัดการหรือบริหาร(Management Training) เป็นความต้องการของผู้ที่จะได้รับเลื่อนขั้นจากคนในระดับผู้บังคับบัญชาไปอยู่ในระดับผู้บังคับบัญชาหรือจากผู้บังคับบัญชาระดับต่ำได้รับเลื่อนฐานะไปเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชาในปัจจุบันต้องการเรียนรู้วิธีการจัดการใหม่ ๆ การจัดหลักสูตรประเภทนี้ควรจัดในรูปการอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ

การที่จะรู้แหล่งที่มาของความจำเป็น รวมทั้งความต้องการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น สามารถทำได้ดังนี้ (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2520 : 62)

1. มาจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องรู้ว่า
  - 1.1 จะมีคนใหม่เข้ามาในหน่วยงานของตนกี่คน
  - 1.2 จะมีผู้โยกย้ายเข้ามาในหน่วยงานของตน หรือ โดนย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นกี่คน
  - 1.3 จะมีคนเลื่อนชั้นเลื่อนฐานะกี่คน
  - 1.4 มีคนที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันซึ่งการทำงานยังไม่ถึงระดับที่คาดหมายอยู่กี่คน
  - 1.5 มีคนที่ต้องการฝึกอบรมด้านฝีมือกี่คน
  - 1.6 มีคนที่ต้องการฝึกอบรมด้านวิชาชีพกี่คน
  - 1.7 มีคนที่ต้องการฝึกอบรมด้านจัดการกี่คน

2. มาจากตัวผู้บริหารงานเอง ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้ทราบข่าวมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างไรก็ต้องรู้ว่าตนยังปฏิบัติงานได้มาตรฐานหรือไม่ ถ้ายังไม่ได้ถึงมาตรฐานตนก็ย่อมจะต้องรับงานที่มีคนรับผิดชอบมากขึ้นก็ควรจะรู้ว่าตนต้องการฝึกอบรมอะไรบ้าง

จากการสำรวจหาความจำเป็นและความต้องการ การฝึกอบรม เพื่อนำมาเป็นแนวทาง

การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นจะทำให้หลักสูตรนั้น ๆ เกิดประโยชน์กับองค์การและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดอบรมได้

น้อย ศิริโชค เสนอวิธีหาความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมหาได้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ (Interview) หมายถึง การสนทนอย่างมีจุดหมายอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างผู้ดำเนินการในการจัดฝึกอบรมและบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ เพื่อหาข้อมูลที่ต้องตามความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพการทำงานและสิ่งอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นปัญหาเกิดขึ้นกับหน่วยงานได้เช่น ความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทักษะ ความรู้สึก ข้อเสนอแนะ และความต้องการของคนทำงาน ทั้งนี้เมื่อได้ข้อมูลมากพอก็จะนำมาวิเคราะห์ว่าหน่วยงานนั้นมีปัญหาหรือไม่สมควรจัดฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาอย่างไร มีปัญหาใดที่หนักมาก หรือน้อยตามลำดับเพื่อประกอบการพิจารณาจัดหัวข้อในการฝึกอบรมให้ถูกต้องและเหมาะสม

2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) หมายถึง การตั้งคำถามขึ้นหลายคำถาม อาจเป็นคำถามสั้นๆ หรือยาวๆ ก็ได้หรือให้เติมคำ หรือข้อความให้สมบูรณ์แล้วแจกจ่ายให้บุคลากรของหน่วยงาน และขอความร่วมมือให้กรอกข้อมูลหรือตอบคำถามตามความรู้ สึกนึกคิดจริงๆ ของตนแล้วส่งแบบสอบถามคืนมา แบบสอบถามจึงเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการรวบรวมข้อมูล และเป็นวิธีการลงทุนน้อย แต่สามารถได้ข้อมูลมากมาย การใช้แบบสอบถามควรให้ผู้ตอบมีความรู้สึกปลอดภัยในการตอบ โดยการเก็บชื่อผู้ตอบไว้เป็นความลับหรือไม่ต้องให้ผู้ตอบระบุชื่อของตนในแบบสอบถาม จึงจะสามารถทราบความรู้สึกที่แท้จริงได้

3. การสังเกต (Observation) หมายถึง การดูโดยไม่ให้ผู้ถูกสังเกตหรือรู้ตัวหรือรู้ตัวให้รู้ตัวซึ่งผู้สังเกตกระทำโดยมีจุดหมายว่าจะสังเกตใคร ในลักษณะใดเพื่ออะไร หากได้กับค่าของสังเกตดูโดยมีตัวกันคล้าย ๆ ครั้งแล้วบันทึกไว้ศึกษาหาความเข้าใจ ก็จะได้ข้อมูลที่มิประโยชน์ต่อการฝึกอบรมมาก การสังเกตได้เปรียบกว่าวิธีอื่นๆ ก็คือไม่ต้องลงทุนด้วยเงินงบประมาณมาก แต่ได้ผลดี ถ้าผู้ดำเนินการฝึกอบรมสามารถฝึกนิสัยของตนเองให้เป็นผู้รู้จักสังเกตการณ์สิ่งต่างๆ อยู่เสมอในการทำงานทุกๆ วัน

4. ใช้วิธีการทดสอบ เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างชัดเจน โดยแบบทดสอบทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติ ในบางครั้งอาจรวมถึงการทดสอบปากเปล่าด้วย เพื่อทราบว่าพนักงาน มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่หรือไม่ควร จะต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง

5. การปรึกษาหารือหลังจากการใช้วิธีสัมภาษณ์อาจจะมีการปรึกษาหารือซึ่งมีประโยชน์มากในการที่จะได้ทราบความรู้สึกเกี่ยวกับการฝึกอบรม ลักษณะปัญหา และการแก้ปัญหา

6. จากคำร้องขอของผู้ปฏิบัติงานโดยผู้ปฏิบัติงานสามารถแจ้งให้หัวหน้างานทราบว่าตนเองขอเข้ารับการฝึกอบรมโดยสมัครใจ

7. ใช้วิธีวิเคราะห์งานและประเมินผลงานนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็น

เป็นในการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อความที่เกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งว่า ต้องการความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง การพิจารณาผลงานของผู้ปฏิบัติงานว่าทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลตามมาตรฐานหรือไม่ (น้อย ศิริโชติ, 2523 : 41-49)

## 6.2 การวางแผนการฝึกอบรม

### 6.2.1 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม มีลำดับขั้นที่สำคัญดังนี้

- (1) วิเคราะห์และระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม
  - (2) กำหนดหัวข้อวิชา และหมวดหัวข้อวิชา
  - (3) จัดลำดับเนื้อหาวิชา
  - (4) กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
  - (5) กำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม
  - (6) กำหนดระยะเวลาของแต่ละวิชา
  - (7) กำหนดวิทยากร
  - (8) เตรียมเอกสารและอุปกรณ์
  - (9) ทำตารางการฝึกอบรม
- (น้อย ศิริโชติ, 2523 : 50-51)

### 6.2.2 การเขียนโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วย

- (1) ชื่อโครงการ
- (2) หลักการและเหตุผลหรือภูมิหลัง
- (3) วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม
- (4) หลักสูตรการฝึกอบรม
- (5) เทคนิคการฝึกอบรม

## 6.3 การดำเนินการฝึกอบรม

แบ่งออกเป็น 2 ระยะคือ การดำเนินการระหว่าง การจัดฝึกอบรม และหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว

### 6.3.1 การดำเนินการระหว่างการจัดฝึกอบรมได้แก่

- (1) จัดให้มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรมและวิทยา-

กฯ ที่จะมาบรรยายในแต่ละครั้งให้เรียบร้อยเจ้าหน้าที่พวกนี้จะเข้า  
ฟังการอบรมโดยตลอดหรือไม่ก็ได้

- (2) จัดเอกสารประกอบการอบรมพร้อมประสานงานกับวิทยากรว่าจะ  
ให้แจกเมื่อใด
- (3) ดูแลอาหารและน้ำชา หรือกาแฟ ตลอดระยะเวลาการอบรม
- (4) ก่อนการอบรมในแต่ละวัน ให้สำรวจอุปกรณ์ แสง-เสียง ให้พร้อมที่  
จะใช้งานได้ ที่เขียนหรี หอน้ำ ห้องอบรมต้องสะอาดเรียบร้อย
- (5) จัดเจ้าหน้าที่คอยรับ-ส่งวิทยากร พร้อมพาหนะเดินทาง
- (6) จัดเจ้าหน้าที่แนะนำวิทยากรแก่ผู้เข้ารับการอบรม
- (7) คำตอบแทนวิทยากร ควรใส่ช่องมาให้เรียบร้อยอาจมอบให้ก่อนเข้า  
ห้องบรรยายหรือระหว่างพักการบรรยาย และควรมอบในที่ที่เหมาะสม  
เช่น ห้องพักรับรอง ถ้าไปหยิบยื่นให้ต่อหน้าผู้เข้ารับการอบรม  
จำนวนมากหรือ ต้องทอนเงินกันจะน่าเกลียดมาก
- (8) ในกรณีที่ต้องนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาดูงาน หรือพักแรมตามที่  
ต่างๆ ต้องทำกำหนดการและข้อควรปฏิบัติสำหรับผู้เข้ารับการอบรม  
แจ้งให้เขาทราบล่วงหน้าด้วย
- (9) เตรียมยาและอุปกรณ์พยาบาลที่จำเป็นไว้ แล้วมอบหมายบุคคลเพื่อดู  
แลสิ่งของดังกล่าว และให้พร้อมปฏิบัติงานได้เมื่อเกิดเหตุ จำเป็น
- (10) ในช่วงการอบรมอาจประเมินผลแต่ละวิชา เมื่อเสร็จการอบรมของ  
วิทยากรแต่ละคนก็ได้
- (11) ก่อนปิดการอบรม ควรประเมินผลรวม ว่าการจัดอบรมทั้งหมดดีหรือไม่  
ไม่เพียงไร
- (12) จัดพิธีแจกประกาศนียบัตรและปิดการอบรม  
(น้อย ศิริโชค, 2523 : 28-29)

### 6.3.2 การดำเนินการหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ต้องดำเนินการดังนี้

- (1) ทำหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการอบรมกลับหน่วยงาน (ถ้าจำเป็น)
- (2) จัดทำรายงานสรุปผลการจัดอบรมจากใบประเมินผลรวม
- (3) เสนอรายงานประเมินผลให้ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทราบ
- (4) ทำหนังสือขอบคุณวิทยากร และรายงานการประเมินผลให้วิทยากร  
ทราบด้วย
- (5) รวบรวมเอกสารประกอบการอบรมเย็บรวมเล่ม เพื่อให้การและใช้  
ประโยชน์ต่อไปได้นาน
- (6) เก็บหลักฐานต่างๆ ไว้เพื่อเป็นข้อมูลศึกษาและหลักฐานการจัดอบรม

- (7) จัดทำบัญชีเงินที่ได้รับและที่ใช้ไปให้เรียบร้อยพร้อมหลักฐาน ใบสำคัญประกอบการใช้จ่าย
- (8) ประชุมปรึกษาหารือระหว่างเจ้าหน้าที่หรือคณะทำงานวางแผนทางวิธีการ และ กำหนดการติดตามผลผู้เข้ารับการอบรม เพื่อดูว่าได้นำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใดมีปัญหอะไรบ้าง เป็นต้น
- (9) ควรจัดตั้งงบประมาณเพื่อการจัดอบรมในแต่ละปีไว้เป็นการล่วงหน้าด้วย

(น้อย ศิริโชติ, 2523 : 29-30)

6.4 การตรวจสอบประสิทธิผลของการฝึกอบรม หมายถึง "การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม" Calude C.Crawford (1954 : 142)

6.4.1 การวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-test) ก่อนเริ่มการฝึกอบรมกับการวัดผลตอนสุดท้าย (Post-test) หลังเสร็จการฝึกอบรมแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร หรือไม่เพียงใด

6.4.2 การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลว่าหลังจากได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่นในการพิมพ์ตัดอาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์สัมผัสได้ไม่น้อยกว่า 45 คำ เมื่อให้เสมียนเข้ารับการฝึกอบรม แล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลโดยวิธีนี้เหมาะสำหรับงานประเภทเสมียน งานวัดระยะเทียบสารบรรณ และงานค้นหาเอกสารต่างๆ

6.4.3 การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีวิธีนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกต ไปกำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน

6.4.4 การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันที่งานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม ไม่ได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินการเช่นเดียวกับวิธีที่ 3

## 7. การฝึกอบรมในองค์การ



ความหมายขององค์การนั้น W.G.Scott และคณะ ได้อธิบายว่า "องค์การเป็นระบบการประสานกิจกรรมของกลุ่มคนซึ่งรวมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมภายใต้การสั่งการ และความ เป็นผู้นำของผู้นบริหาร " (Scott, Willi G.& Other, 1972 : 36) หรือจะกล่าวอีกอย่างหนึ่งตามที่ Chester I.Badrnard กล่าวไว้มีใจความว่า

องค์การจะเกิดขึ้นเมื่อ

1. มีบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งสามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข้อความและความคิดเห็นระหว่างกัน ได้
2. บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามหน้าที่
3. เพื่อให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายร่วมกัน

(Chester I.Badrnard, 1938 : 82-113)

เท่าที่ Scott ได้ทำการศึกษามาทราบว่า การฝึกอบรมเป็นแนวทางอย่างหนึ่งในการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านตัวคน ( ความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอันนี้เป็น การนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์การโดยส่วนรวมได้

ฟิลลิป เคคิง (Philip J.King) ได้กล่าวถึงจุดกำหนดของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

โดยประวัติความเป็นมาขึ้น การกึ่งด้านการฝึกอบรมเกิดขึ้นมาจากการที่บริษัทมีความจำเป็นในการที่จะต้องฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่จำนวนมากในลักษณะที่เป็นระบบแบบแผน ในระหว่างสงครามโลก ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 การฝึกอบรมในระยะนั้นรู้จักกันภายใต้ชื่อว่า การฝึกสอน (job instruction training หรือ J.I.T.) การฝึกอบรมในหลักการฝึกสอนนี้เอง เป็นจุดเริ่มต้นของการแผ่ขยายงานด้านการฝึกอบรมให้มาเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งจนทุกวันนี้

(Philip J.King, 1975 : 3)

จุดเริ่มต้นที่ได้กล่าวมาแล้ว การฝึกอบรมก็ได้วิวัฒนาการและเปลี่ยนแปลงแนวทางกลวิธี และวิธีการฝึกอบรมไปตามแนวความคิดและความจำเป็นขององค์การในแต่ละยุคซึ่งทุกองค์การส่วนใหญ่มีเป้าหมายเดียวกัน คือ ฝึกฝนความชำนาญด้านฝีมือ (manual skill) ความรู้ ความชำนาญ ในด้านเทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ (technical and administrative skill) ไปจนถึงการฝึกอบรมในเรื่องกระบวนการความสัมพันธ์ของกลุ่มคน (group processes, group dynamics หรือ interpersonal relationships) ส่วนวิธีการฝึกอบรมก็ทำได้หลายลักษณะ คือ จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นภายในองค์การเอง โดยมีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน (Job

rotation) จัดหลักสูตรระยะสั้นๆ สำหรับเจ้าหน้าที่บางระดับตามความจำเป็นเป็นครั้ง คราวไปจนถึงการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการฝึกอบรมจากหน่วยงานฝึกอบรมภายนอกองค์การ (Training institution) ในรูปของการประชุมสัมมนา การอภิปราย บรรยาย หรือการฝึกอบรมที่เรียกกันว่า การฝึกอบรมในห้องทดลอง

การฝึกอบรมไม่ว่าจะทำกันในรูปใดมักจะยึดถือสมมติฐานที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. ความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิชาการต่างๆ นั้น ผู้รู้สามารถถ่ายทอดไปให้ผู้ที่ยังไม่รู้ได้และผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดก็สามารถนำไปปฏิบัติได้ ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายทอดของผู้สอน
2. การปรับปรุงพัฒนาทักษะเฉพาะอย่างจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะทำให้ องค์การโดยรวมดีขึ้น
3. การที่คนเราเข้าใจพฤติกรรมของตนเอง และของผู้อื่นจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีขึ้น
4. ทักษะเฉพาะตัวคน (individual skills) เอื้ออำนวยหรือสอดคล้องต้องกันกับความ ต้องการขององค์การ
5. องค์การจะให้ความสนับสนุนบุคคลเหล่านั้น (ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว) ในอันที่จะ ได้ใช้ความรู้ ความชำนาญ หรือ ทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับมาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ได้อย่างเต็มที่

จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทั่ว ๆ ไปนั้น เพื่อต้องการพัฒนาตัวบุคคลในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมโดยหวังว่าคนที่ได้รับการพัฒนา (การฝึกอบรม) แล้ว จะเป็นตัวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาในองค์การได้ แต่การจะก่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในองค์การตามที่มุ่งหวังไว้ได้ประสบผลสำเร็จเพียงใด

วิลเลียม บี เอ็ดดี้ (William B. Eddy) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับสภาพของการฝึกอบรมไว้ว่า

ในปัจจุบันนี้ การฝึกอบรมในองค์การต่าง ๆ กำลังอยู่ในสภาวะที่จะต้องมีการสำรวจตรวจสอบกันใหม่ ความผิดแผกแตกต่างระหว่างความคาดหวังของผู้อำนวยการฝึกอบรมกับระดับผลสำเร็จที่ได้รับจริง ระหว่างหลักสูตรการฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและระหว่างเป้าหมายของโปรแกรมการฝึกอบรม กับผลที่เกิดขึ้นกับองค์การ เป็นสิ่งที่พบเห็นได้เป็นปกติธรรมดาอยู่เสมอมา (William B. Eddy, 1971: 37 )

ในการปฏิบัติแล้วที่ได้มีการศึกษามักจะพบปัญหาอีก คือ ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับ หรือ เรียนรู้มาจากการฝึกอบรมได้ ทั้งนี้

เนื่องจากบรรยากาศของความไม่พร้อมขององค์การในอันที่จะยอมรับรู้หรือตระหนักถึงคุณประโยชน์ของสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ จึงให้ขอยกเอาข้อคิดของลินตัน(Lynton) และพาร์ค (Pareek) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

แม้ว่าคนแต่ละคนจะได้เรียนรู้ทักษะที่มีประโยชน์มาอย่างดี พิเศษเพียงใดก็ตามก็ยังไม่มื่ออะไรเป็นหลักประกันได้ว่า การนำเอาสิ่งที่เรียนรู้ไปปฏิบัติจะเกิดตามมาประสบความสำเร็จของความผดหวังในเรื่องนี้ที่ผ่านมาเป็นจำนวนมากมาย เป็นบทเรียนที่น่าใคร่ครวญผู้ที่สำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรมมักจะพบว่า เมื่อกลับไปยังหน่วยงานของตนแล้ว ก็มักจะไม่มีใครสนใจใยดี ในสิ่งที่เขาไปรับการฝึกอบรมมาแต่อย่างใด ซึ่งร้ายกว่านั้นในบางกรณีเขาจะถูกต่อต้านขัดขวางจากคนหลาย ๆ ฝ่ายในหน่วยงาน เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้ที่ไปรับการฝึกอบรมมา ก็เริ่มจะท้อถอยไม่แน่ใจในผลประโยชน์ของการเข้ารับการฝึกอบรม ความกระตือรือร้นที่จะหาประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ค่อย ๆ หมดสิ้นไปในที่สุดเขาก็จะปลงตกในลักษณะไม่เป็นไร ลืมเสียเกิด ปรากฏการณ์เช่นนี้จะหมุนเวียนเปลี่ยนไปเกิดขึ้นกับคนอื่น ๆ ต่อไปในอนาคตเดียวกันนี้ นั่นคือถูกส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมเพียงเพื่อให้กลับมาปฏิบัติงานด้วยความผดหวังและคืบข้องใจ เท่านั้น ( Rolf P. Lynton and Udai Pareek, 1967: 8)

จากข้อคิดอันนี้เอง สามารถที่จะมองเห็นลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรม คือ อาจเกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพภายในตัวแบบของวิธีการฝึกอบรมนั่นเอง หรืออาจจะเกิดจากบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยขององค์การก็ได้ ผู้บริหารระดับสูงจึงไม่ค่อยสนับสนุน กิจกรรมการฝึกอบรมเท่าที่ควร สาเหตุอันนี้ ฟิลลิป เจคิง (Philip J.King) ได้สรุปว่า เป็นเพราะความบกพร่องภายในระบบการฝึกอบรมเองอย่างน้อยใน 4 ประการสำคัญด้วยกันคือ

1. กิจกรรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่ดำเนินการไปในลักษณะที่ไม่ได้คิดคำนึงในแง่ของการลงทุนหรือค่าสูญเสียโอกาสแต่อย่างใด
2. ถูกครอบงำด้วยความเชื่อที่ว่า การฝึกอบรมเป็นยาวิเศษที่จะใช้แก้ปัญหาในองค์การได้ทุกอย่าง การฝึกอบรมจำนวนไม่น้อยเป็นไปในลักษณะที่ให้แก้ปัญหาซึ่งการฝึกอบรมไม่สามารถจะแก้ได้อันนับเป็นการสูญเปล่า
3. การฝึกอบรมยังขาดลักษณะของความเป็นระบบแบบแผนที่เหมาะสม การฝึกอบรมมักจะ เป็นไปโดยบังเอิญหรือเป็นครั้งคราว (Training by Crisis) ไม่มีกิจกรรมมาถึงปัญหาในระยะยาวในหลายกรณี ถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการตามขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมการกำหนดโปรแกรมและกลวิธีการฝึกอบรม แต่ก็มีจะไม่ค่อยได้พิจารณาวิเคราะห์กันอย่างลึกซึ้ง เพียงพอว่าการฝึกอบรมที่จะจัดให้มีขึ้นนั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์การเพียงใดหรือไม่
4. การฝึกอบรมส่วนใหญ่ยังขาดลักษณะของการมุ่งหวังผล (Resultscentre-

Orientaton) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มักไม่คำนึงหรือมุ่งไป ถึงการถ่ายทอดสิ่งให้ผู้  
 เข้ารับการศึกษาได้ เรียนรู้มาให้ เกิดผลในทางปฏิบัติในชั้นสุดท้าย  
 (Philip J.King , 1975 : 4-5)

จากปัญหาที่ได้กล่าวมานี้ ถิ่น ปานขาว สำนักฝึกอบรมของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
 ได้ให้ข้อสรุปไว้ว่า

1. การฝึกอบรมควรจะเปลี่ยนแนวจากการมุ่งเน้นในเนื้อหาของวิชา(content) หรือ  
 ตัวโปรแกรมการฝึกอบรมโดยถ่ายเดียว มาสู่การมองการฝึกอบรมในลักษณะของกระ-  
 ขบวนการเปลี่ยนแปลง ที่จะต้องมีการวางแผนดำเนินการและควบคุมทิศทาง การเปลี่ยน  
 แปลงให้เป็นการสนองตอบต่อเป้าหมาย ขององค์การโดยส่วนรวมด้วย
2. กิจกรรมการฝึกอบรมนั้นไม่ควรจะถือว่าเป็นระบบเอกเทศโดยตัวของมันเองหากแต่  
 ควรจะได้นับเนื่องเป็นระบบย่อย ที่เกื้อกูลและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยอื่น ๆ  
 ภายในองค์การในลักษณะ เช่นนี้ ย่อมหมายความว่า ในการที่จะดำเนินกิจกรรมการฝึก  
 อบรมใดๆ ก็ตามสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำก่อนอื่นใด โดยขาดเสียมิได้ก็คือการวิเคราะห์  
 โดยละเอียดถี่ถ้วนว่าปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดย  
 ตรงหรือโดยทางอ้อมกับตัวแปรตัวใดภายในองค์การ (คน โครงสร้าง เทคนิค กิจกรรม)  
 การวิเคราะห์สภาพของปัญหาดังกล่าวนี้ ควรจะตั้งอยู่บนฐานของความร่วมมืออย่างใกล้ชิด  
 ระหว่าง ปัญหาในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางว่าการสำรวจหา  
 ความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแบบปกติธรรมดา ทั้งนี้เพราะเป็นการมองปัญหาในแง่  
 ขององค์การ โดยส่วนรวมมากกว่าการมองเฉพาะความต้องการของคน
3. จากสภาพการณ์ที่ว่า ผู้ที่เข้ารับการศึกษาไม่สามารถจะนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไป  
 ปฏิบัติให้ เกิดผลในองค์การของตนได้ทั้งนี้ เพราะการฝึกอบรมมักจะเกิดขึ้นในสถานการณ์  
 ที่ไม่ค่อยตรงกับความเป็นจริง ซึ่งผู้เข้ารับการศึกษาจะต้องประสบอยู่เสมอในการปฏิบัติ  
 งานจริงๆ ปัญหาส่วนนี้น่าจะคลี่คลายไปได้ ถ้าหากนำเอาหลักของการเปลี่ยนแปลงตาม  
 แผนมาใช้ฝึกอบรมนี้ จะต้องทำการชักจูงสร้างความเข้าใจร่วมกัน ในระหว่างหกฝ่าย  
 อันจะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะถึงเกิดขึ้น การจะหาเช่นนี้ไม่  
 ย่อม หมายถึงว่าจะต้องจัดให้มีจุดเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ระหว่างสถาบันการฝึกอบรม  
 กับหน่วยงานที่จะรับการฝึกอบรมตั้งแต่ระยะเตรียมการก่อนการฝึกอบรมจนถึงขั้นสุดท้าย  
 ของการประเมิน
4. การนำเอาหลักการของการเปลี่ยนแปลงขององค์การตามแผนมาใช้ย่อมจะเป็นการ  
 เบ็ดเตล็ดโดยปริยายในอันที่จะต้องนำเอาหลักของการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่าง  
 การปฏิบัติกับเป้าหมายที่ต้องการขั้นสุดท้าย ซึ่งจะส่งผลให้กิจกรรมการประเมินผลหรือ  
 ตรวจสอบสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรมโดยต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นับเป็นการสร้างระบบ  
 การป้อนกลับของข่าวสารที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกิจกรรมการฝึกอบรม ให้มี

ลักษณะยึดหยุ่นสนองตอบต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การอยู่เสมอได้

5. ความพยายามมุ่งมั่น ที่จะให้การฝึกอบรมที่อาศัยทักษะของการเปลี่ยนตามแผนได้ตั้งอยู่อย่างมั่นคงในสายงานขององค์การ การฝึกอบรมจึงไม่ควรจะเป็นไปในลักษณะ ของการฝึกอบรมแบบที่เรียกกันว่าเลี้ยงไม่รู้จักโต นั่นคือ หน่วยงานที่รับการเปลี่ยนแปลงต้องพึ่งพาอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (สถาบันการฝึกอบรมภายนอก) ในทุกสิ่งทุกอย่างเหมือนเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น ควรจะเป็นต้นการฝึกอบรมที่มุ่งสร้างให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลง ได้มีลักษณะของความเป็นตัวของตัวเองให้มากที่สุด

(ผิน บานขาว กล่าวใน อรุณ รัชธรรม , 2526 : 577-578 )

สรุป การฝึกอบรมในองค์การ เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นผลให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การได้ การฝึกอบรมจึงเป็นการรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบงานด้านจัดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ หรือหน่วยงาน ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรจึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรหลายฝ่ายทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบด้วยการพัฒนาบุคลากรมิใช่หน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะแต่เป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องรับผิดชอบ โดยมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน

ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมบุคลากร และให้การสนับสนุนโดยมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากร ไว้อย่างชัดเจน และการฝึกอบรมบุคลากรควรจัดให้มีขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้อื่นจึงเป็นผู้ที่มองเห็นความจำเป็นว่า ควรจะให้การพัฒนาบุคลากรในด้านใด เมื่อใด จึงจะเหมาะสมกับขีดความสามารถของแต่ละบุคคล และผู้บังคับบัญชายังอยู่ในฐานะที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง โดยเป็นผู้สอนหรือให้คำแนะนำ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากกรณีที่ไม่อาจใช้วิธีการสอนงานหรือการพัฒนาด้วยวิธีอื่นใดในขณะทำงาน ผู้บังคับบัญชาก็จะสามารถให้ความร่วมมือกับบุคคล หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ ในด้านการจัดฝึกอบรมบุคลากรได้ เช่น ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้การแนะนำ หรือมีส่วนร่วม ในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาที่ตรงต่อความต้องการ ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการ และขีดความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้จากการพัฒนาช่วยกระตุ้นความสนใจใฝ่พัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นประโยชน์ของการพัฒนาและสนับสนุนให้ได้บ้างสิ่งที่ได้จากการพัฒนามาใช้ได้ เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด และยังเป็นผู้ให้ข้อมูลเมื่อมีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมว่าเป็นประโยชน์เพียงใด ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงแนวการพัฒนาให้เหมาะสมต่อไป

ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมจะต้องให้ความสนใจและเห็นประโยชน์ของการฝึกอบรมอย่างแท้จริง เพราะการฝึกอบรมบุคลากรจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าถ้าหากผู้ได้รับการฝึกอบรมไม่เห็นประโยชน์ ไม่สนใจที่จะรับรู้หรือไม่พยายามนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปรับใช้ให้

เกิดประโยชน์ ไม่สนใจที่จะรับรู้ หรือไม่พยายามนำสิ่งที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน ฉะนั้นความสนใจไม่พัฒนาของตัวผู้ที่ได้รับการอบรม จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการฝึกอบรมบุคลากรต้องศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพนโยบายการฝึกอบรมบุคลากร ดำเนินการพัฒนาบุคลากร แสวงหารูปแบบการจัดฝึกอบรมบุคลากรและประสานงาน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์ และเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารงานบุคคล เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรนั้น ๆ อย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่าในการฝึกอบรมบุคลากรนั้นหากจะให้ได้รับผลสำเร็จด้วยดีจะต้องมีการร่วมมือ ประสานงานกันในระดับบุคคลหลายฝ่ายทั้งจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการฝึกอบรมบุคลากร และที่สำคัญที่สุด บุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องมีความสนใจจริง และมีการพัฒนาในลักษณะที่ต่อเนื่อง เป็นระบบและสอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานด้วย การฝึกอบรมบุคลากร จึงจะสามารถช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในหน่วยงานนั้น

## 8. สรุป

จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์การ พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นแนวทางอย่างหนึ่งในการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แนวคิดที่ยอมรับบทบาทของการฝึกอบรมที่มีต่อการพัฒนาองค์การนั้น ตั้งอยู่บนฐานคติ (assumption) ที่ว่าการเปลี่ยนแปลงในด้านตัวตน (เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน) เป็นกุญแจดอกแรกที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การเพื่อการบรรลุถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในที่ใด ไหนมีแนวคิดจากการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์การที่สนับสนุนแนวคิดข้างต้นอย่างหนักแน่นมากมาย ทั้งการฝึกอบรมก็ได้มีวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงแนวทางกลยุทธ์และวิธีการในการฝึกอบรมไปตามแนวความเชื่อและความจำเป็นในแต่ละสมัย อย่างต่อเนื่องมาเป็นลำดับ ฉะนั้น การศึกษาบทบาทของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาองค์การจึงเป็นสิ่งต่อเนื่องที่จำเป็นต้องมีการศึกษา เพราะการศึกษาดังกล่าวมิใช่แต่จะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์การในช่วงเวลาปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์ไปถึงอนาคตอีกด้วย

ความเป็นมาและโครงสร้างของสำนักงานงบประมาณ

บทที่สาม แบ่งการเสนอออกเป็นสามส่วน ในส่วนที่หนึ่ง เป็นการกล่าวถึงประวัติความเป็นมาของสำนักงานงบประมาณ ส่วนที่สอง ได้แสดงถึงโครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานงบประมาณ ส่วนที่สาม แสดงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และการดำเนินงานของกองฝึกอบรมสำนักงานงบประมาณ และส่วนที่สี่ซึ่งเป็นส่วนสุดท้าย เป็นส่วนสรุปท้ายของบทนี้

1. ความเป็นมาของสำนักงานงบประมาณ

"สำนักงานงบประมาณเป็นหน่วยงานที่มีประวัติอันยาวนานได้รับการจัดตั้งขึ้นครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ.2469 โดยมีฐานะเป็นกองอยู่ในกรมบัญชีกลาง มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณแผ่นดินประจำปีในลักษณะของการรวบรวมประมาณการรายจ่ายของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ เสียเป็นส่วนใหญ่ " (สำนักงานงบประมาณ, 2527 : 1 ) ตลอดจนทำหน้าที่ควบคุมการเบิกจ่ายของส่วนราชการ ต่อมารัฐบาลสมัยปรีดีพิบูลย์ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เห็นความสำคัญของงบประมาณในฐานะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ จึงได้ยกฐานะหน่วยงานดังกล่าว ให้มีฐานะเท่าเทียมกรม และแยกออกจากกรมบัญชีกลาง มาสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ตั้งแต่วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2502 เป็นต้นมา

ในปี พ.ศ.2499 รัฐบาลไทยได้รับความช่วยเหลือจากประเทศสหรัฐอเมริกา ส่งคณะผู้เชี่ยวชาญ Public Administration Service (PAS) ได้เข้ามาศึกษาปรับปรุงการคลังของประเทศไทยได้เสนอรายงานต่อรัฐบาลว่า

การจัดสรรงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองงบประมาณ กรมบัญชีกลาง นั้น ลักษณะของแบบงบประมาณ และวิธีการค่อนข้างจะล้าสมัยมาก งบประมาณรายจ่ายประจำปีของประเทศแสดงรายละเอียดด้วยเอกสารเพียงฉบับเดียว จึงควรกำหนดลักษณะงบประมาณและวิธีการงบประมาณขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับวิธีการงบประมาณแบบใหม่ รัฐบาลควรจัดตั้งสำนักงานงบประมาณขึ้น ให้มีฐานะเทียบเท่ากรม ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการงบประมาณแผ่นดิน โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ และเห็นสมควรให้ปรับปรุงวิธีการงบประมาณใหม่หมด (รายงานสรุปตามโครงการปรับปรุงการบริหารงานคลังของประเทศไทย อังโน มาณีดิษฐ์ ชัยมงคล, สำนักงานงบประมาณ 30 ปี)

รัฐบาลได้พิจารณาแล้ว เห็นด้วยกับความเห็นของ PAS แต่เกรงว่าจะเป็นการก้าวเร็วเกินไป จึงเปลี่ยนฐานะจากกองงบประมาณ มาเป็นส่วนการงบประมาณ ในสังกัดกรมบัญชีกลาง เช่นเดิม ส่วนราชการงบประมาณขณะนั้น แบ่งออกเป็น 2 กองด้วยกัน คือ กองวิเคราะห์งบประมาณ และกองควบคุมงบประมาณ ต่อมา จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้ทำการปฏิวัติยึดอำนาจการปกครองเมื่อเดือนตุลาคม 2501 มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ต้องการจะเร่งรัดพัฒนาประเทศ ให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับประเทศที่เจริญแล้ว คณะที่ปรึกษาเศรษฐกิจและการคลังจึงได้นำความเห็นของ PAS ขึ้นมาพิจารณาหาหนทางอีกครั้งหนึ่ง ส่วนใหญ่แล้วเห็นด้วยในหลักการที่จะให้ยกฐานะส่วนการงบประมาณเป็นระดับกรมตามข้อเสนอของ PAS แต่การที่จะให้งบประมาณไปสังกัดกระทรวงการคลังหรือสังกัดนายกรัฐมนตรีนั้น มีทางเป็นไปได้ 2 ทาง ความสำคัญอยู่ที่หน่วยสังกัดนั้น จะต้องมีความสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือ การบริหารที่เข้มแข็งได้หรือไม่ ในระบบรัฐสภาของอังกฤษ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้มีอำนาจมากมีความสำคัญรองลงมาจากนายกรัฐมนตรี กล่าวกันว่าในระบบอังกฤษเกือบจะถือเป็นหลักการทั่วไปว่า ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ต้องผ่านการเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเสียก่อนเพราะเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเสียก่อน เพราะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในคณะรัฐมนตรีมาก ส่วนกองงบประมาณในระบบนี้จึงสังกัดกระทรวงการคลัง ส่วนระบบประธานาธิบดีแบบสหรัฐอเมริกา นั้น ประธานาธิบดีเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด ส่วนกองงบประมาณจึงขึ้นอยู่กับประธานาธิบดีโดยตรงและผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณถูกเรียกว่า THE MAN BEHIND THE PRESIDENT ในฐานะที่จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ในขณะนั้นเป็นนายกรัฐมนตรีที่มีอำนาจเด็ดขาดและอยู่ในฐานะที่จะใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือตามหลัก STRONG EXECUTIVE ได้ คณะที่ปรึกษาฝ่ายเศรษฐกิจและการคลัง จึงเสนอต่อรัฐบาล ยกฐานะส่วนการงบประมาณขึ้นเป็นระดับกรม สังกัดนายกรัฐมนตรี ทั้งนี้เพื่อให้งบประมาณเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการบริการและพัฒนาประเทศ ในระบบนี้ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณจึงถูกเรียกว่า THE MAN BEHIND THE PRIME MINISTER จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ พิจารณาแล้วเห็นชอบด้วย ในที่สุดได้มีประกาศพระราชบัญญัติจัดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2502 ซึ่งประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2502 ให้สำนักงานงบประมาณมีฐานะเทียบเท่ากรม ในสังกัดนายกรัฐมนตรี สำนักงบประมาณจึงตั้งวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2502 เป็นวันสถาปนา โดยมี ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณคนแรกและต่อมาในวันที่ 13 เมษายน 2502 ให้มีประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี แบ่งงานสำนักงานงบประมาณออกเป็น 7 กอง และในปีเดียวกันวันที่ 27 ตุลาคม 2502 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ 2502 ขึ้น เพื่อกำหนดวิธีการงบประมาณให้เหมาะสมกับวิธการงบประมาณแผนใหม่ กำหนดรูปแบบ และ ลักษณะของงบประมาณแผ่นดินชั้นใหม่ ให้มีรายละเอียดกว่าเดิม งบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่เสนอขออนุมัติต่อรัฐสภา จะประกอบด้วยรายละเอียดข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับแผนงบประมาณที่เพียงพอต่อการพิจารณาของรัฐสภาได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งการจัดทำงบประมาณปีแรกที่ใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 นั้น ปรากฏว่าประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง

สำนักงานงบประมาณ เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณแผ่นดินเพื่อสนับสนุน



สนนการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาล เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน และประเทศชาติเป็นสำคัญ โดยการเสนอขบประมาณต่อนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรี พิจารณานุมัติก่อนที่รัฐบาลจะนำเสนอรัฐสภาเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ในการเสนอขบประมาณดังกล่าวจะต้องกำหนดแนวนโยบายขบประมาณ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักในการจัดทางขบประมาณประกอบไปด้วยให้ชัดเจน และเมื่อพระราชบัญญัติขบประมาณรายจ่ายประจำปีประกาศใช้แล้ว สำนักขบประมาณก็มีหน้าที่ในการบริหารขบประมาณ ดูแลการใช้จ่ายเงินขบประมาณแผ่นดินของส่วนราชการต่างๆ ให้เป็นไปอย่างประหยัดและตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการพิจารณาอนุมัติเงินประจำงวด รวมทั้งการโอนเปลี่ยนแปลงรายการขบประมาณภายในขอบเขตของกฎหมายที่บัญญัติไว้เพื่อความจำเป็นเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน และสภาพข้อเท็จจริงของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

ในการปฏิบัติงาน สำนักขบประมาณได้มีการปรับปรุงระบบและวิธีการขบประมาณทั้งทางด้านการจัดทำ และการบริหารขบประมาณตลอดเวลา เช่น ได้มีการปรับปรุงระบบ และวิธีการให้เข้าสู่ระบบขบประมาณแบบแผนงาน ได้จัดทำโครงสร้างแผนงาน(program structure) ขึ้นเพื่อให้สามารถทราบว่าได้จัดสรรเงินเพื่อดำเนินการตามแผนงานต่าง ๆ ไว้เท่าใด ปีใดควรที่จะให้ความสำคัญเท่าใดมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน มีการพิจารณาโครงการเป็นชุด (package program) เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายของโครงการและขบประมาณที่จัดสรรเข้าไปให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและเพื่อจัดความซ้ำซ้อนของงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเนื่องจากข้อจำกัดของขบประมาณรายจ่ายในแต่ละปี ในด้านการบริหารขบประมาณนั้นได้ผ่อนคลายการควบคุมการใช้จ่ายขบประมาณลง โดยให้หัวหน้าส่วนราชการ มีอำนาจในการโอนขบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการใช้จ่ายขบประมาณ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายของงานโครงการที่กำหนดไว้ ในด้านสนองตามนโยบายของรัฐบาล สำนักขบประมาณได้มีส่วนในการกำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารขบประมาณในระดับจังหวัด พ.ศ. 2524 ขึ้นซึ่งเป็นการมอบอำนาจในการบริหารขบประมาณแผ่นดิน จากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค อันจะเป็นการกระจายรายได้สู่ชนบทอย่างทั่วถึง

## 2. โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการของสำนักขบประมาณ

ก่อนที่จะได้มาพิจารณาถึงโครงสร้าง และการแบ่งส่วนราชการของกองฝึกอบรมสำนักขบประมาณตลอดจนหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกองฝึกอบรม ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่รับกับฝึกอบรมของสำนักขบประมาณนั้น จะได้กล่าวถึงการแบ่งส่วนราชการของสำนักขบประมาณ ซึ่งมีอยู่ด้วยกันทั้งสิ้น 15 กอง และ 1 ศูนย์ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. กองกลาง

2. กองกฎหมายและมาตรฐานงบประมาณ
3. กองพัฒนาระบบงานและการบริหาร
4. กองงบประมาณฝ่ายรัฐวิสาหกิจ
5. กองประเมินแผนงานและโครงการ 1
6. กองนโยบายงบประมาณ
7. กองงบประมาณฝ่ายการศึกษา 1
8. กองงบประมาณฝ่ายการศึกษา 2
9. กองงบประมาณฝ่ายความมั่นคง
10. กองงบประมาณฝ่ายสาธารณสุข
11. กองงบประมาณฝ่ายบริหารทั่วไป
12. กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 1
13. กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 2
14. กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 3
15. กองฝึกอบรม และ
16. ศูนย์ระบบสนเทศการงบประมาณ

และในปัจจุบัน (กุมภาพันธ์ 2534) ได้จัดตั้งกองเกี่ยวกับกอง ซึ่งรวมเป็น 19 กอง และอีก 1 ศูนย์ สังกัดกองที่จัดตั้งถึง 4 กอง ได้แก่

1. กองประเมินแผนงาน และโครงการ 2
2. กองงบประมาณฝ่ายสาธารณสุข
3. กองงบประมาณฝ่ายกิจกรรมพิเศษ
4. กองประสานงบประมาณส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

### 3. หน้าที่ความรับผิดชอบและการดำเนินงานของกองฝึกอบรมสำนักงานงบประมาณ

กองฝึกอบรมสำนักงานงบประมาณมีหน้าที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่น ๆ
2. ดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ของสำนักงานงบประมาณเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ตลอดจนเป็นวิทยากรให้แก่วุฒิสภาและทัศนศึกษาที่ติดต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยการจัดการฝึกอบรม สัมมนา และอื่น ๆ
3. ดำเนินการพิจารณาและรับบุคลากรของสำนักงานงบประมาณเข้ารับการฝึกอบรม และ สัมมนาในหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกประเทศ
4. เป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูล และข่าวสารเกี่ยวกับงบประมาณและดำเนินการห้อง

ปฏิบัติภาระงบประมาณ

5. จัดทำเอกสารทางวิชาการ และคู่มือปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านงบประมาณ
6. รับผิดชอบห้องสมุด และประชาสัมพันธ์ของสำนักงบประมาณ
7. พิจารณาจัดส่งวิทยากรไปบรรยายความต้องการของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่น
8. พิจารณาดำเนินการขอรับทุน และความช่วยเหลือต่าง ๆ จากแหล่งทุน และความช่วยเหลือทั้งในและนอกประเทศ
9. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

การแบ่งส่วนการบริหารงานในกองฝึกอบรม สำนักงบประมาณ

กองฝึกอบรมสำนักงบประมาณได้แบ่งส่วนออกเป็น 6 ฝ่าย และ 1 หน่วยงานด้วยกันดังนี้

1. ฝ่ายวางแผนและพัฒนา

1.1 งานวางแผนและโครงการ

- ศึกษาสภาพปัญหา ร่างโครงการ-ศึกษาอนุมัติโครงการ
- ประสานงานและสนับสนุนการจัดโครงการฝึกอบรมของหน่วยงานอื่น โดยการจัดหาและส่งวิทยากรให้
- จัดทำแผนงานและโครงการฝึกอบรมประจำปีของสำนักงบประมาณให้สอดคล้องกัน จัดทำงบประมาณประจำปี ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน
- ศึกษาวิเคราะห์ และจัดทำรูปแบบการประเมินผลที่เหมาะสมทั้งก่อน ระหว่างและหลังการอบรม
- ดำเนินการประเมินผลตามแบบที่กำหนด และติดตามผลการฝึกอบรมโดยการสุ่มตัวอย่าง ส่งแบบสอบถามและรวบรวมวิเคราะห์ รายงานผลการฝึกอบรม

1.2 งานพัฒนาหลักสูตร

- ศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลและข่าวสาร ความรู้ ทางวิชาการ เทคนิค และวิธีการในการฝึกอบรม จากหน่วยงานอื่นทั้งใน และนอกประเทศ
- นำข้อมูลที่ได้มาศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแผนงาน และโครงการ

ฝึกอบรมประกอบด้วยความเป็นในการฝึกอบรม โดยกำหนดหัวข้อวิชา เนื้อหา เทคนิค และวิธีการ

- สร้างและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม โดยกำหนดหัวข้อวิชา เนื้อหา เทคนิค และวิธีการฝึกอบรม ตลอดจนระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ในแต่ละหลักสูตรให้เหมาะสมกับแผนงานและโครงการ รวมทั้งความจำเป็นในการฝึกอบรม

### 1.3 งานวิชาการและห้องสมุด

- การจัดเก็บรวบรวมเอกสารบทความ และคำบรรยายต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม
- การแปลและเรียบเรียงบทความทางวิชาการจากสิ่งพิมพ์จากต่างประเทศ
- ตีพิมพ์ค้นคว้า และเขียนเอกสารประกอบการฝึกอบรมหรือประกอบการบรรยาย
- บำรุงรักษาจัดหมวดหมู่หนังสือตำรา เอกสารต่าง ๆ เพื่อบริการแก่ข้าราชการทั้งในและนอกสำนักงานประมาณ
- เผยแพร่เอกสาร โครงการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของกองฝึกอบรม และเอกสารอื่น ๆ
- ให้บริการแลกเปลี่ยนเอกสาร ตำราวิชาการ
- กำหนดหน้าที่บรรณรักษ์อื่น ๆ ของห้องสมุด

## 2. ฝ่ายฝึกอบรมงบประมาณ

### 2.1 งานเตรียมการก่อนการอบรม

- วางแผนการฝึกอบรมและประมาณค่าใช้จ่าย
- กำหนดสถานที่ วัน เวลา และค่าใช้จ่ายเพื่อขออนุมัติ
- ทำหนังสือเชิญวิทยากร
- ทำหนังสือแจ้งส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจให้ส่งใบสมัคร
- รวบรวมรายชื่อผู้สมัคร และคัดเลือก
- ร่างภาพราศวิสัย และนิตหมายประธานในที่นี้
- จัดเตรียมป้ายชื่อ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการอบรม
- ดำเนินการยืมเงินทดลองราชการ
- จัดหา ติดต่อ และกำหนดสถานที่จัดงาน
- จัดเตรียมทะเบียนลงชื่อผู้เข้ารับการอบรม ตารางการฝึกอบรม

และเพิ่มเอกสารประกอบการฝึกอบรม

- ทำหนังสือขออนุมัติให้ข้าราชการ ไปสัมมนา
- ดำเนินการเรื่องพาหนะรับส่งวิทยากร

## 2.2 งานระหว่างดำเนินการอบรม

- ชี้แจงแนะนำให้ผู้เข้ารับการอบรม ทราบถึงกฎการอบรมต่าง ๆ
- ประจำอยู่ในห้องฝึกอบรมตลอดเวลา เพื่อดูแลความเรียบร้อย และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- แจกเอกสาร และข้อมูลต่าง ๆ ที่วิทยากรให้แจก
- บรรยายวิชาให้ผู้เข้ารับการอบรม
- ถอดเทปการบรรยาย
- จัดทำเอกสารกับบรรยาย
- ดำเนินการพิธีแจกวุฒิบัตร

## 2.3 งานหลังการอบรม

- ทำหนังสือการส่งตัวผู้เข้าอบรมคืน
- ทำทะเบียนและประวัติผู้เข้าอบรม
- รวบรวมและสรุปผลการฝึกอบรม
- ทำรายงานผลการอบรมให้ต้นสังกัดทราบ
- ทำรายงานประเมินผลการอบรมทั้งหมดให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
- รวบรวมหลักฐานทางการเงิน และทางบัญชีให้เรียบร้อย

## 3. ฝ่ายฝึกอบรมที่สุดและโครงการพิเศษ

### 3.1 งานเตรียมการก่อนอบรม

- วางแผนการฝึกอบรมและประมาณค่าใช้จ่าย
- กำหนดสถานที่ วัน เวลา และค่าใช้จ่ายเพื่อขออนุมัติ
- ทำหนังสือเชิญวิทยากร
- ทำหนังสือแจ้งส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ ให้ส่งใบสมัคร
- รวบรวมรายชื่อผู้สมัคร และคัดเลือก
- ร่างคำปราศรัย และประธานในพิธี
- จัดเตรียมป้ายชื่อ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการฝึกอบรม

- ดำเนินการยืมเงินตรงราชการ
- จัดหา ติดต่อ และกำหนดสถานที่จัดงาน
- จัดเตรียมทะเบียนลงชื่อผู้เข้ารับการอบรม ตารางการฝึกอบรม และ แจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม
- ทำหนังสือขออนุมัติให้ข้าราชการ ไปสัมมนา
- ดำเนินการเรื่องพาหนะรับส่งวิทยากร

### 3.2 งานระหว่างดำเนินการอบรม

- ชี้แจงแนะนำให้ผู้เข้ารับการอบรม ทราบถึงกฎการอบรมต่าง ๆ
- ประจำอยู่ในห้องฝึกอบรมตลอดเวลา เพื่อดูแลความเรียบร้อย และ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- แจกเอกสาร และข้อมูลต่าง ๆ ที่วิทยากรให้แจก
- บรรยายวิชาให้ผู้เข้ารับการอบรม
- ถอดเทปการบรรยาย
- จัดทำเอกสารคำบรรยาย
- ดำเนินการพิธีแจกวุฒิบัตร

### 3.3 งานหลังการอบรม

- ทำหนังสือการส่งตัวผู้เข้าอบรมคืน
- ทำทะเบียนและประวัติผู้เข้าอบรม
- รวบรวมและสรุปผลการฝึกอบรม
- ทำรายงานผลการอบรมให้ต้นสังกัดทราบ
- ทำรายงานประเมินผลการอบรมทั้งหมด ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
- รวบรวมหลักฐานการอบรม และผลการปฏิบัติงานได้เรียบร้อย

## 4. ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

### 4.1 งานบริการด้านวิเทศสัมพันธ์ (ทน)

- พิจารณารายละเอียดของทุน
- ทำหนังสือแจ้งกอง และหน่วยงานต่าง ๆ ทราบ
- ตอบข้อชี้แจง และข้อซักถามต่าง ๆ ในรายละเอียด
- รับสมัคร สอบ คัดเลือก ตราจ และประกาศผลทุน

- ทำข้อสอบ จัดสถานที่สอบ ดำเนินการและรวบรวมข้อสอบ
- ทำหนังสือแจ้งผู้บังคับบัญชา กรมวิเทศสหการและแหล่งทุน

#### 4.2 งานจัดทำโครงการขอความช่วยเหลือ

- จัดทำร่างโครงการขอรับทุนและความช่วยเหลือ
- ประสาน ประชุมภายในสำนักงานประมาณเพื่อพิจารณาโครงการ
- ประสาน ประชุมกับแหล่งทุน และความช่วยเหลือ
- แก้ไขปรับปรุง แปล และจัดส่งโครงการขอความช่วยเหลือ ไปยังกรมวิเทศสหการและแหล่งทุน

#### 4.3 งานผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการ

- ทำหน้าที่เลขานุการผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ
- ติดต่อ รวบรวม แปล ข้อมูล และเอกสารต่าง ๆ
- ร่วมประชุม ชี้แจง กับผู้เชี่ยวชาญ
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- จัดวาระ จัดเอกสาร นัดประชุม และประชุมในคณะกรรมการต่าง ๆ
- ประชุมชี้แจงรายละเอียดในคณะกรรมการ
- จัดและจัดทำรายงานการประชุม

#### 5. ฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ

##### 5.1 กลุ่มงานเทคโนโลยี ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับ

- รวบรวมข้อมูล สถิติและข่าวสาร
- งานแปรข้อมูลสถิติและข่าวสาร ในรูปแบบที่เข้าใจง่ายโดยใช้หลักวิชาในสารสนเทศศึกษา
- งานกำหนดชนิด รูปแบบสื่อ และจัดทำสคริปประเภทต่าง ๆ
- งานนำเสนอข้อมูล สถิติและข่าวสาร
- งานอำนวยความสะดวกการใช้ห้องปฏิบัติการ และห้องฝึกอบรม
- งานบริการจัดหา การใช้ ซ่อมแซม และบำรุงรักษาเครื่องมือ

### โสตทัศนอุปกรณ์

- งานบันทึกเสียงและถอดเทปบันทึกเสียง

### 5.2 กลุ่มงานการผลิตโสตทัศนวัสดุ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับ

- งานกราฟิกส์ (แผนภาพ แผนภูมิ โปสเตอร์ แผ่นโปรงใส)
- งานผลิตต้นแบบงานพิมพ์
- งานออกแบบ งานเขียนแบบ และประดิษฐ์อักษร
- งานถ่ายภาพวีดีโอ และภาพนิ่ง (รวมสไลด์และฟิล์มสกรีน)
- งานพิมพ์ด้วยซิลค์สกรีน
- งานจัดทำโมเดลต่าง ๆ

### 6. ฝ่ายศึกษากาารงบประมาณและเผยแพร่

6.1 กลุ่มงานศึกษากาารงบประมาณ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับกาารศึกษากาารงบประมาณติดตามวิเคราะห์ข้อมูลงบประมาณ

6.2 กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับกาารประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่งานงบประมาณทางวารสาร และนิตยรศการ

### 7. งานธุรการทั่วไป ปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

- รับหนังสือ
- ส่งหนังสือ
- พิมพ์หนังสือ
- ไร่นิ้วว และถ่ายเอกสาร
- งานการเงิน ฝักอบรม และพัสดุของกอง (ทำเรื่องยืมเงินตรงจ่าย เบิก-จ่ายเงินยืมให้กับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จัดทำบัญชีรับ-จ่ายเงิน ตรวจสอบติดตามใบสำคัญ เพื่อขออนุมัติเบิกจ่าย ทำเรื่องหักล้างเงินยืม จัดทำบัญชีคุมยอด ฯลฯ)
- อื่น ๆ เช่น การจัดเตรียมสถานที่ฝักอบรม การขออนุมัติให้ข้าราชการเดินทาง ไปจัดอบรมต่างจังหวัดการ เบิกจ่ายพัสดุของกองร่าง ใต้ตอบการตรวจทานหนังสือ เป็นต้น

ผลการดำเนินงานการฝักอบรมของสำนักงบประมาณ ย้อนแล้ง 2 ปี ที่ผ่านมา



ในปีงบประมาณ 2531 หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานประมาณ คือ ฝ่ายฝึกอบรมกองพัฒนาระบบงานและบริหาร ได้ยกฐานะขึ้นเป็นกองฝึกอบรม ในปัจจุบันโดยมีผลการดำเนินงานดังนี้

### 1. ผลการดำเนินงานฝึกอบรม

- 1.1 การฝึกอบรมหลักสูตร "เทคนิคการพัฒนาระบบงานและการบริหาร" 1 รุ่น ระยะเวลา 10 วันทำการ
- 1.2 การฝึกอบรมหลักสูตร "การบำรุงรักษาทรัพย์สินทางราชการ" 1 รุ่น ระยะเวลา 3 วันทำการ
- 1.3 การฝึกอบรมหลักสูตร "ปฐมนิเทศก์" 3 รุ่น รุ่นละ 8 วันทำการ
- 1.4 การสัมมนาเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ระดับ 6-7 เรื่อง "แนวทางการพัฒนาสำนักงานประมาณ" 1 ครั้ง ระยะเวลา 2 วันทำการ
- 1.5 การสัมมนาเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ระดับ 5 เรื่อง "แนวทางการพัฒนาสำนักงานประมาณ" 1 ครั้ง ระยะเวลา 2 วันทำการ
- 1.6 การสัมมนาเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ระดับ 6 เรื่อง "กลยุทธ์ในการพัฒนาคนและคุณภาพของงาน" 1 ครั้ง ระยะเวลา 3 วันทำการ
- 1.7 การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ธุรการของสำนักงานประมาณ 2 รุ่น ระยะเวลา รุ่นละ 8 วันทำการ
- 1.8 การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ สำนักงานประมาณหลักสูตร "คอมพิวเตอร์" 1 รุ่น ระยะเวลา 15 วันทำการ รวมฝึกอบรม 11 รุ่น ระยะเวลาดำเนินการฝึกอบรม 67 วัน

ส่วนระยะเวลาที่เหลือในการปฏิบัติงาน ได้ใช้ไปในการจัดทำหลักสูตร การติดต่อวิทยากรการแจ้งผู้เข้าอบรม การจัดหาเอกสารและการประเมินผลการฝึกอบรม

### 2. การดำเนินการด้านการจัดสรรทุน

- ดำเนินการแจ้งเรื่องทุนให้กองต่าง ๆ ระหว่างช่วงเดือนตุลาคม 2530 - กันยายน 2531 จำนวน 32 ครั้ง จำนวน 102 ทุน

### 3. การประชุม

- ประชุมด้านการจัดสรรทุนการศึกษา ณ กรมวิเทศสหการ 24 ครั้ง

- ประชุมด้านการพิจารณาแผน และ โครงการขอความช่วยเหลือ ณ กรมวิเทศสหการ 24 ครั้ง

4. การจัดทำโครงการขอความช่วยเหลือ

- โครงการ investment appraisal and management มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณจำนวน 5 นาย ไปอบรม ณ มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา

5. การบรรยายให้ส่วนราชการอื่น

จำนวน 30 ครั้ง (ประมาณ 90 ชั่วโมง)

6. การประสานงานในการจัดทำหลักสูตรและจัดทำวิทยากรให้หน่วยงานอื่น

หมายเหตุ : ข้อมูลข้างต้นนี้ได้มาจากเอกสารใบเสนองาน กองฝึกอบรม สำนักงานประมาณ

ส่วนในปีงบประมาณ 2532 กองฝึกอบรมได้ดำเนินการจัดการฝึกอบรม โดยได้มุ่งเน้นการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณมากขึ้นกว่าการจัดฝึกอบรมที่ผ่านมาโดยกำหนดการฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณไว้ทั้งสิ้น 9 หลักสูตรจำนวน 14 รุ่น ทั้งนี้เนื่องจากกองฝึกอบรมมีเป้าหมายที่จะเร่งรัดพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประมาณในทุกๆระดับ และการดำเนินงานฝึกอบรมในปีงบประมาณ 2532 มีทั้งสิ้น 16 หลักสูตร ดังนี้

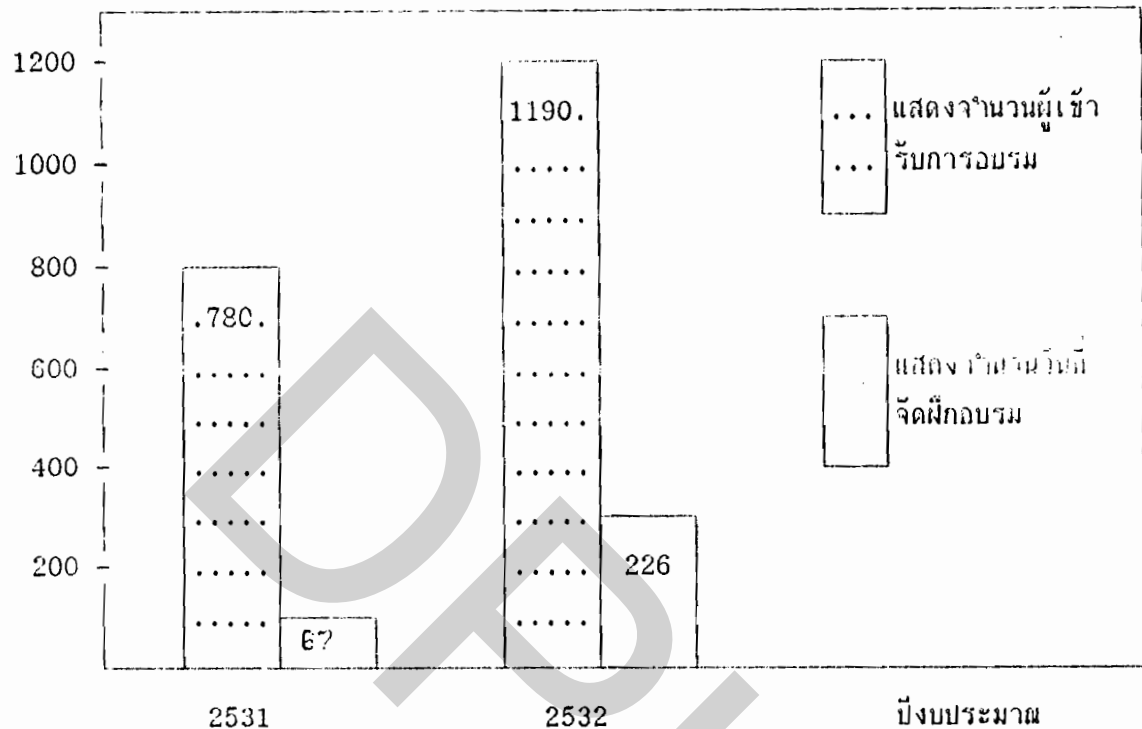
1. การฝึกอบรมหลักสูตร "เทคนิคในการประชุม" สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ จำนวน 2 รุ่น
2. การฝึกอบรมหลักสูตร "วิเคราะห์โครงการคอมพิวเตอร์" สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ จำนวน 1 รุ่น
3. การบรรยายพิเศษ เรื่อง "การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและตำแหน่ง" สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ 1 ครั้ง
4. การฝึกอบรมหลักสูตร "การงบประมาณ" สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ระดับ 7 จำนวน 2 รุ่น
5. การบรรยายพิเศษ เรื่อง "การพัฒนาคุณภาพงานด้วยตัวชี้" สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ 1 ครั้ง
6. การสัมมนาเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ระดับ 5 หลักสูตร "เทคนิคการเพิ่ม

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน" 1 ครั้ง
7. การฝึกอบรมหลักสูตร "การงบประมาณ" สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ระดับ 6 จำนวน 2 รุ่น
  8. การฝึกอบรมหลักสูตร "การงบประมาณ" สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ระดับ 5 จำนวน 3 รุ่น
  9. การฝึกอบรมหลักสูตร "การบริหารพัสดุ" สำหรับเจ้าหน้าที่ส่วนราชการภายนอก ระดับ 3-4 จำนวน 1 รุ่น
  10. การฝึกอบรมหลักสูตร "การงบประมาณ" สำหรับเจ้าหน้าที่ส่วนราชการภายนอก ระดับ 3-5 จำนวน 1 รุ่น
  11. การฝึกอบรมหลักสูตร "การงบประมาณ" สำหรับเจ้าหน้าที่ส่วนราชการภายนอก ระดับ 6-7 จำนวน 1 รุ่น
  12. การฝึกอบรมหลักสูตร "การบริหารพัสดุ" สำหรับเจ้าหน้าที่ส่วนราชการภายนอก ระดับ 6-7 จำนวน 1 รุ่น
  13. การฝึกอบรมหลักสูตร "การจัดหางบประมาณ" สำหรับเจ้าหน้าที่ส่วนราชการภายนอก ระดับ 3-5 จำนวน 1 รุ่น
  14. การฝึกอบรมหลักสูตร "การบริหารงบประมาณ" สำหรับเจ้าหน้าที่ส่วนราชการภายนอก ระดับ 3-5 จำนวน 3 รุ่น
  15. การฝึกอบรมหลักสูตร "การติดตามและประเมินผล" สำหรับเจ้าหน้าที่ส่วนราชการภายนอก ระดับ 3-5 จำนวน 1 รุ่น
  16. การฝึกอบรมหลักสูตร "คอมพิวเตอร์" สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณจำนวน 1 รุ่น

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ จำนวนคน/วัน/ประเภท ของผู้เข้ารับการอบรมในปี 2532 กับปี 2531 พบว่าจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในปี 2532 เพิ่มขึ้นจากจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมถึงร้อยละ 52.56 และจำนวนวันในการอบรมก็เพิ่มขึ้นมากกว่าเดิมกว่า 2 เท่าตัวทีเดียว รายละเอียดปรากฏใน รูปที่ 1

รูปที่ 1  
แผนภาพแสดงจำนวนคน/วัน/ประเภทของผู้เข้าอบรม ในปี 2532 เปรียบเทียบกับปี 2531

จำนวนคน/วัน



หมายเหตุ: ประเภทของผู้เข้าฝึกอบรม

ปีงบประมาณ 2531 เป็นเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ทั้งหมด

ปีงบประมาณ 2532 เป็นเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ 910 คน (9 หลักสูตร)

เป็นเจ้าหน้าที่จากส่วนราชการภายนอก 280 คน (7 หลักสูตร)

สำหรับการแบ่งระดับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่ผ่านมาในปีงบประมาณ 2532 นั้น กองฝึกอบรมได้มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. การฝึกอบรมด้านการงบประมาณสำหรับส่วนราชการภายนอก  
แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น 2 ระดับคือ ระดับผู้บังคับบัญชา(ระดับ 6-7) และระดับผู้ปฏิบัติงาน (ระดับ 3-5) โดยมีหลักเกณฑ์การแบ่งระดับข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. เป็นหลัก
2. การฝึกอบรมด้านการงบประมาณสำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ  
แบ่งระดับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็น 3 ระดับ คือ
  - เจ้าหน้าที่ ระดับ 3-5
  - เจ้าหน้าที่ ระดับ 6

## - เจ้าหน้าที่ ระดับ 7

ทั้งนี้ เนื่องจากคณะทำงานการพัฒนาหลักสูตรของสำนักงานประมง ได้พิจารณาเห็นว่า การปฏิบัติงานของสำนักงานประมงนั้นแตกต่างจากส่วนราชการอื่น กล่าวคือเจ้าหน้าที่ระดับ 3-5 จะเป็นผู้ปฏิบัติงานในรายละเอียด โดยไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ในแต่ละระดับ การจัดหลักสูตรจึงเน้นในรายละเอียด สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับ 6 และระดับ 7 นั้นเนื่องจากเจ้าหน้าที่ระดับ 6 ยังต้องปฏิบัติงานในรายละเอียดอยู่ รวมทั้งเป็นผู้รับนโยบายมาถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับ 7 นั้นไม่เน้นการปฏิบัติงานในรายละเอียด ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ดูแลตรวจสอบรวมทั้งให้นโยบายในบางเรื่องแก่ผู้ได้บังคับบัญชาจึงต้องมีความรู้ทางวิชาการอย่างกว้างขวาง ดังนั้น การฝึกอบรมจึงต้องแยกหลักสูตรในระดับ 6 และ 7 ให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมด้านการบริหารที่สุสำหรับส่วนราชการภายนอก  
แบ่งระดับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็น 2 ระดับ คือ

- เจ้าหน้าที่ ระดับ 3-4
- เจ้าหน้าที่ ระดับ 5 ขึ้นไป

ทั้งนี้ การฝึกอบรมที่พิจารณามีเหตุผลโดยพิจารณาจากความเป็นจริงที่ว่า ในสายงานที่สุด ส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติในรายละเอียด คือ เจ้าหน้าที่ระดับ 3-4 การฝึกอบรมจึงเน้นวิธีการปฏิบัติ ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับ 5 ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ดูแล กำกับ การปฏิบัติงาน การฝึกอบรมในระดับนี้จึงเน้นในเรื่องหลักการ สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับ 6 หรือสูงขึ้นนั้น การฝึกอบรมได้พิจารณาเห็นว่ายังไม่จำเป็นต้องแยกหลักสูตร จากระดับ 5 เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ที่จะให้เจ้าหน้าที่ระดับ 6 ขึ้นไป ได้รับทราบในหลักการต่าง ๆ ให้ครบถ้วนเสียก่อน เพื่อจะได้สามารถกำหนดนโยบายที่ถูกต้องได้ต่อไป

4. กิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคทางวิชาการใหม่ ๆ โดยกำหนดจัดสำหรับเจ้าหน้าที่ สำนักงานประมง โดยแบ่งระดับ ดังนี้

- การฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ - ระดับ 5  
- ระดับ 6 และ 7
- การสัมมนา แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ - ระดับ 5  
- ระดับ 6 และ 7
- การบรรยายพิเศษ สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมงโดยทั่วไป ไม่มีการแยก  
ระดับ

#### 4. สรุป

ในบทนี้ได้เสนอประวัติความเป็นมา ของสำนักงานประมง นับตั้งแต่การเห็นความสำคัญ ความจำเป็นในการสถาปนาจัดตั้งเป็นรูปองค์กรของรัฐตามกฎหมาย พอสรุปหน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้ว่าสำนักงานประมง เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณแผ่นดิน เพื่อสนับสนุน การดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาลเพื่อทำให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ ใน ส่วนของโครงสร้างของสำนักงานประมง พบว่า กองฝึกอบรมนั้นได้ถูกกำหนดให้มีบทบาทในการ ดำเนินการพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ ทางด้านงบประมาณ และด้านการบริหารพัสดุ โดยการฝึกอบรม และอื่น ๆ ที่เหมาะสม ดำเนินการพัฒนาศักยภาพของ สำนักงานประมง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงให้มี พฤติกรรม และทัศนคติที่ต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยการจัดการฝึกอบรม สัมมนา และอื่น ๆ ซึ่ง บทบาทต่าง ๆ ของกองฝึกอบรมที่ถกกันแต่เดิมมานี้ นับได้ว่าสำนักงานประมงได้จัดสร้างวงจรกิจกรรม ฝึกอบรมขึ้นมาอย่างเป็นรูปธรรม มีหน่วยงานกลางระดับกอง คือ กองฝึกอบรมรับผิดชอบต่อการระ ราชการฝึกอบรม เพื่อนำเอาวิชาการด้านฝึกอบรมบุคลากรมาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การของ สำนักงานประมง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการฝึกอบรม

บทที่สี่ แบ่งการเสนอออกเป็นสามส่วน ในส่วนที่หนึ่งว่าด้วยการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากแบบสอบถาม "บทบาทของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประมง" (ภาคผนวก ก.) ของกลุ่มผู้ตอบที่เป็นข้าราชการประจำของสำนักงานประมง ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบ และข้อมูลที่แสดงประสพการณ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เคยเข้ากับการฝึกอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามลักษณะ และตำแหน่งหน้าที่ สำหรับส่วนที่สอง ว่าด้วยประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการฝึกอบรมของสำนักงานประมง การวิเคราะห์ให้ครอบคลุมในประเด็นเกี่ยวกับ การเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม การสำรวจความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ และประเด็นของการฝึกอบรมกับการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และในส่วนที่สาม ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายเป็นการสรุปความ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพ

ผู้ตอบแบบสอบถาม "บทบาทของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประมง" (ดูภาคผนวก ก.) ที่ผู้วิจัยสอบถามไปยังข้าราชการประจำในสำนักงานประมง จำนวนทั้งสิ้น 176 ราย ประกอบด้วยผู้ตอบที่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.39 และเป็นเพศชายทั้งสิ้น ร้อยละ 42.61 ผู้ตอบส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 25-34 ปี โดยผู้ตอบที่มีอายุระหว่าง 25-29 ปี มีจำนวน ร้อยละ 27.27 และผู้ตอบที่มีอายุระหว่าง 30-34 ปี มีจำนวน ร้อยละ 27.84 รองลงมาคือกลุ่มผู้ตอบที่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 35-39 ปี มีอยู่จำนวนร้อยละ 22.73 และกลุ่มผู้ตอบที่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 40-44 มีอยู่จำนวนทั้งสิ้น ร้อยละ 11.36 ผู้ที่มีอายุน้อยที่สุด คืออายุ 22 ปี มีจำนวน 1 คน และผู้ที่มีอายุมากที่สุดคือ 52 ปี มีจำนวน 1 คนเช่นกันดังแสดงไว้ในตารางที่ 1 ประกอบกับแบบสอบถามข้อ 1-2 ในภาคผนวก ก.

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวนร้อยละ 52.27 หรือประมาณครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ระดับปริญญาตรี รองลงมาคือ กลุ่มผู้ตอบที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทจำนวนร้อยละ 27.27 นอกจากนี้มีผู้ไม่ระบุถึงวุฒิการศึกษาของตน

จำนวนร้อยละ 14.77 ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2 ประกอบกับแบบสอบถามข้อ 5 ในภาคผนวก ก.

ตารางที่ 1

ข้อมูลทั่วไป : สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	ร้อยละ
เพศ :	
ชาย :.....	42.61
หญิง :.....	57.39
อายุ :	
20-24 ปี.....	4.55
25-29 ปี.....	27.27
30-34 ปี.....	27.84
35-39 ปี.....	22.73
40-44 ปี.....	11.36
45-49 ปี.....	5.11
50-54 ปี.....	1.14
รวม.....	100.00 (N = 176)*

หมายเหตุ : \* มีผู้ตอบทั้งสิ้นจำนวน 176 ราย

นอกจากนี้ยังได้สอบถามถึงสาขาวิชาที่ศึกษาจบมาสูงสุดของผู้ตอบที่สำเร็จการศึกษา ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ซึ่งพบว่าผู้ตอบจบการศึกษาจากสาขาวิชาต่าง ๆ กระจายกันออกไป กลุ่มผู้ตอบที่จบสาขาเศรษฐศาสตร์มีมากที่สุดจำนวนร้อยละ 24.29 ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3 ประกอบกับแบบสอบถามข้อ 5 ในภาคผนวก ก.



ตารางที่ 2  
ข้อมูลทั่วไป: การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

วุฒิการศึกษาสูงสุด	ร้อยละ
ม.ศ.3 หรือเทียบเท่า.....	0.57
บวช.หรือเทียบเท่า.....	3.98
ม.ศ.5 หรือ ม.6 หรือเทียบเท่า.....	0.57
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า.....	0.57
ปริญญาตรี.....	52.27
ปริญญาโท.....	27.27
ไม่ตอบ.....	14.77
รวม.....	100.00 (N = 176)*

หมายเหตุ: \* มีผู้ตอบทั้งสิ้นจำนวน 176 ราย

ตารางที่ 3  
ข้อมูลทั่วไป: สาขาวิชาที่จบของผู้ตอบ (เฉพาะวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป)

สาขาวิชา	ร้อยละ
เศรษฐศาสตร์.....	24.29
บัญชีหรือพาณิชย์ศาสตร์.....	16.43
บริหาร.....	13.57
รัฐศาสตร์หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง.....	10.00
สังคมหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง.....	5.00
การศึกษา.....	4.29

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สาขาวิชา	ร้อยละ
นิติศาสตร์.....	4.29
ศิลปศาสตร์.....	3.57
วารสารศาสตร์และนิเทศศาสตร์.....	2.86
สถิติหรือประชากรศาสตร์.....	1.43
ไม่ระบุ.....	14.27
รวม.....	100.00 (N = 140)*

หมายเหตุ: \* มีผู้ตอบทั้งสิ้นจำนวน 140 ราย ที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

### 1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพการทำงานในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ได้แสดงการจำแนกกลุ่มผู้ตอบตามหน่วยงานโดยสถิติค่าร้อยละในตารางที่ 4 ประกอบกับแบบสอบถามในข้อ 3 ภาคผนวก ก. ดังนี้

ตารางที่ 4

ข้อมูลทั่วไป: การจำแนกกลุ่มผู้ตอบตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	ร้อยละ
กองพัฒนาระบบงานและการบริหาร.....	15.34
กองประเมินแผนงานและโครงการ.....	10.80
กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 1.....	10.80
กองกลาง.....	10.23
กองงบประมาณฝ่ายสาธารณสุขและสาธารณสุขการ.....	8.52
กองงบประมาณฝ่ายความมั่นคง.....	6.25

ตารางที่ 4 (ต่อ)

หน่วยงาน	ร้อยละ
กองงบประมาณฝ่ายบริหารทั่วไป.....	6.25
กองงบประมาณฝ่ายการศึกษา.....	5.68
กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 2.....	5.11
กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 3.....	5.11
กองกฎหมายและมาตรฐานงบประมาณ.....	5.11
กองฝึกอบรม.....	2.84
กองงบประมาณฝ่ายรัฐวิสาหกิจ.....	1.70
ศูนย์ระบบสารสนเทศการงบประมาณ.....	1.14
กองนโยบายงบประมาณ.....	1.14
ไม่ระบุ.....	3.98
รวม.....	100.00 (N = 176)*

หมายเหตุ: \* มีผู้ตอบทั้งสิ้นจำนวน 176 ราย

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของหน้าทวีแควาระห่งงบประมาณจำนวนร้อยละ 62.5 นอกจากนี้เป็นเจ้าของหน้าต่าอื่น ๆ หลากหลายกันไป ดังแสดงไว้ในตารางที่ 5 ประกอบกับแบบสอบถามในข้อ 4 ภาคผนวก ก. โดยผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 34.09 เป็นข้าราชการระดับ 5 ร้อยละ 23.30 ของผู้ตอบเป็นข้าราชการระดับ 4 และร้อยละ 10.21 เป็นข้าราชการระดับ 6 ซึ่งถือว่ากลุ่มผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับกลาง(ระดับ 4 ถึงระดับ 6) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 6 ประกอบกับแบบสอบถามในข้อ 4 ภาคผนวก ก.

การระบถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามแบบสอบถามข้อ 6 ในภาคผนวก ก. ทำให้ทราบว่าผู้ตอบส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิแควาระห่งงบประมาณ จำนวนร้อยละ 47.73 วิแควาระห่งระบบงานร้อยละ 15.91 งานทางด้านธุรการร้อยละ 10.23 หิมที่ตัดร้อยละ 7.38 นอกจากนั้นได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 7

## ตารางที่ 5

ข้อมูลทั่วไป: ตำแหน่งงานในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ.....	62.50
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน.....	8.52
เจ้าหน้าที่ธุรการ.....	8.52
เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด.....	7.39
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม.....	2.27
เจ้าหน้าที่บุคคล.....	1.70
เจ้าหน้าที่พัสด.....	1.14
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี.....	1.14
นักกร.....	1.14
เจ้าหน้าที่ใส่ตที่สนศึกษา.....	0.57
ไม่ระบุ.....	5.11
รวม.....	100.00 (N = 176)*

หมายเหตุ: \* มีผู้ตอบทั้งสิ้นจำนวน 176 ราย

## ตารางที่ 6

ข้อมูลทั่วไป: ระดับของตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับ	ร้อยละ
ระดับ 1.....	0.57
ระดับ 2.....	4.55

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ระดับ	ร้อยละ
ระดับ 3.....	7.95
ระดับ 4.....	23.30
ระดับ 5.....	34.09
ระดับ 6.....	10.80
ไม่ระบุ.....	19.32
รวม.....	100.00 (N = 176)*

หมายเหตุ: \* มีผู้ตอบทั้งสิ้นจำนวน 176 ราย

1.4 ข้อมูลประสพการณ์ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน และตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 81.25 เคยเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาดังกล่าว ส่วนอีกร้อยละ 18.18 ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนาเลย ดังตารางที่ 8 ประกอบกับแบบสอบถามในข้อ 8 ภาคผนวก ก.

ตารางที่ 7

ข้อมูลทั่วไป: ลักษณะงานที่ปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะงาน	ร้อยละ
วิเคราะห์งบประมาณ.....	47.73
วิเคราะห์ระบบงาน.....	15.91
ด้านธุรการ.....	10.23
พิมพ์ดีด.....	7.38
แผนงาน/โครงการ.....	3.41
งานฝึกอบรม.....	2.84

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงาน	ร้อยละ
งานบุคคล.....	2.84
การเงินและบัญชี.....	2.84
ด้านกฎหมาย.....	2.27
งานพัสดุ.....	1.70
งานโสตทัศนูปกรณ์.....	0.57
งานประมวลผลทางคอมพิวเตอร์.....	0.57
อื่น ๆ และไม่ระบุ.....	1.70
รวม.....	100.00 (N = 176)*

หมายเหตุ: \* มีผู้ตอบทั้งสิ้นจำนวน 176 ราย

ตารางที่ 8  
ประสพการณ์ในการเข้ารับการศึกษา

ประสพการณ์ในการศึกษา	ร้อยละ
เคยรับการศึกษา.....	81.25
ไม่เคยเข้าศึกษา ใดเลย.....	18.18
ไม่ระบุ.....	0.57
รวม.....	100.00 (N = 176)*

หมายเหตุ: \* มีผู้ตอบทั้งสิ้นจำนวน 176 ราย

เมื่อได้ทราบข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว จึงขอเสนอประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการศึกษาต่อไป

## 2. ประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการฝึกอบรม

การพิจารณาถึงสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการฝึกอบรม โดยได้เริ่มพิจารณาจากประเด็นอื่นเป็นความเห็น และความคาดหวังที่มีต่อสำนักงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายความจำเป็นของการฝึกอบรม ตลอดจนความต้องการของผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องกับสำนักงบประมาณ ในการฝึกอบรมที่สามารถสนองต่อผลการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็พิจารณาประกอบกับผลการสำรวจความเห็น และความคาดหวังของบุคลากรในกองต่าง ๆ ของสำนักงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม ปัญหาหลักของสำนักงบประมาณที่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ซึ่งแยกเป็นประเด็นพิจารณาไว้ดังนี้

- (1) การเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม
- (2) สำรวจความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาท และหน้าที่
- (3) ความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงาน และตำแหน่งหน้าที่
- (4) การฝึกอบรมกับการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

### 2.1. ผลการวิเคราะห์ในประเด็นการเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม

ในระดับผู้บริหาร หรือระดับนโยบายหากได้เห็นประโยชน์ หรือมองเห็นความสำคัญของการใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบริหารองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายเป็นองค์การที่มีชีวิตชีวา เกิดทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแก่องค์การอย่างสูง นโยบายการพัฒนาบุคลากรขององค์การนั้น ก็ย่อมจะมุ่งทางไปสู่ประจักษ์ผลการฝึกอบรมอย่างเด่นชัด

#### 2.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ตอบระดับนโยบายตามแบบสัมภาษณ์ทางลึก ข้อที่ 1 ภาคผนวก ข. ทำให้ได้ทราบถึงทรรศนะการฝึกอบรมของผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมของสำนักงบประมาณ ตลอดจนผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสำนักงบประมาณ หลากหลายทรรศนะ แต่เมื่อได้จัดกลุ่ม (mapping) ความหมายที่มีลักษณะใกล้เคียงกันแล้วทำให้ได้กลุ่มความหมายของการฝึกอบรมเป็น 7 ทรรศนะ ซึ่งได้แสดงไว้ในตารางที่ 9 ประกอบกับแบบสัมภาษณ์ทางลึก ข้อที่ 1 ภาคผนวก ข. ตามตารางที่ 9 ส่วนใหญ่กลุ่มที่ตอบในระดับนโยบายเห็นว่า การฝึกอบรมคือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นทั้งทฤษฎี และการปฏิบัติ สามารถนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (34.15 %) ทรรศนะอื่น ๆ ได้แก่ การฝึกอบรม คือ การเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะรับภาระงานองค์การและปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เหมาะสมกับภาวะการดำเนินงาน (21.95 %) การฝึกอบรม คือ การพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งที่มีผลต่อหน่วยงาน ในด้านการดำเนินงานให้มีมาตรฐานคล้ายคลึงกันมีระเบียบแบบแผน และแนวปฏิบัติคล้ายกัน

สามารถวางกฎเกณฑ์ที่เป็นบรรทัดฐานของหน่วยงานได้ (17.07 %) การฝึกอบรม คือการนำเอาเทคโนโลยี (technology) ใหม่ ๆ ความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลได้นำไปประยุกต์ ในการปฏิบัติงานหรือเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การในที่สุด(12.20 %)การอบรมให้บุคลากรเข้าใจ หรือเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยให้เขาได้พัฒนาตนเอง และส่งผลถึงหน่วยงานในที่สุด (9.76) เป็นการนำเอาคนมาอบรม และมา train ทั้งโดยการบังคับ และด้วยความสมัครใจ (2.44 %) และกล่าวว่าบุคลากรจะไม่ ซินชา (fatigue)หรือทำตัวเองเป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว (2.44 %)

ตารางที่ 9

ความหมายของการฝึกอบรมในทัศนะของกลุ่มนโยบาย

ทรศนะต่อการฝึกอบรม	ร้อยละ
1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นทั้ง ทฤษฎี และการปฏิบัติ สามารถนำมาปรับปรุง การปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	34.15
2. การเตรียมบุคลากร หรือปรับพื้นฐานให้พร้อมที่จะรับการพัฒนา องค์การ และเปลี่ยนทัศนคติให้เหมาะสมกับภาวะการณปัจจุบัน	21.95
3. การพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งที่มีผลต่อหน่วยงานในด้านการทำงาน มีมาตรฐานคล้ายคลึงกัน มีระเบียบแบบแผน และแนวปฏิบัติ คล้ายกัน สามารถวางกฎเกณฑ์ที่เป็นบรรทัดฐานของหน่วยงาน ได้	17.07
4. การนำ technology ใหม่ ๆ ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากร ได้นำไปประยุกต์ ในการปฏิบัติงาน หรือ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การในที่สุด	12.20
5. การอบรมให้บุคลากรเข้าใจ หรือเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่จะมี ส่วนช่วยให้เขาได้พัฒนาตนเอง และส่งผลถึงหน่วยงานในที่สุด	9.76
6. เป็นการนำคนมาอบรม และมา train ทั้งโดยบังคับและ โดยสมัครใจ	2.44
7. บุคลากรจะไม่ fatigue ซินชา หรือทำตัวเป็นเจ้าของแต่ เพียงผู้เดียว	2.44
รวม (N = 41)*	100.00

หมายเหตุ :\*ในทรศนะของผู้ตอบแต่ละคนมีความหมายได้มากกว่า 1 ความหมาย



ส่วนในทรัพย์สินของกลุ่มผู้ตอบที่เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับความหมายของการฝึกอบรมตามแบบสอบถามข้อ 7 ภาคผนวก ก. ทำให้ทราบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 33.62) ตอบว่า การฝึกอบรมคือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน ส่วนความเห็นอื่น ๆ ได้แก่ ให้การฝึกอบรมคือ วิธีการรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาองค์การ (ร้อยละ 23.86) การฝึกอบรมเป็นการช่วยแก้ไขจุดบกพร่องในการทำงาน (ร้อยละ 20.39) การฝึกอบรมคือ การปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล (ร้อยละ 16.49) และการฝึกอบรมคือ การเปิดโอกาสให้บุคคลได้ฝึกฝนสมองหลังจากต้องเคร่งเครียดในการทำงานมานาน (ร้อยละ 3.25) และตอบอื่น ๆ จำนวนร้อยละ 2.39 ทั้งนี้ได้แสดงรายละเอียด การตอบแบบสอบถามในประเด็นนี้ไว้ในตารางที่ 10 ประกอบกับแบบสอบถาม ข้อ 7 ในภาคผนวก ก.

#### ตารางที่ 10

ทรัพย์สินต่อการฝึกอบรมของกลุ่มผู้ตอบที่เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติงาน

ทรัพย์สินต่อการฝึกอบรม	ร้อยละ
1. การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน	33.62
2. วิธีการรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาองค์การ	23.86
3. การช่วยแก้ไขจุดบกพร่องในการทำงาน	20.39
4. การปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล	16.49
5. การเปิดโอกาสให้บุคคลได้ฝึกฝนสมองหลังจากต้องเคร่งเครียดในการทำงานมานาน	3.25
6. อื่น ๆ	2.39
รวม (N = 461)*	100.00

หมายเหตุ : \*จากผู้ตอบ 176 คน แต่ละคนตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

เมื่อพิจารณาทรัพย์สินของผู้ตอบจากทั้งสองกลุ่ม เกี่ยวกับความหมายของการฝึกอบรมนั้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้ตอบทั้งสองกลุ่มมีทรัพย์สินที่ไปในแนวเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการมองการฝึกอบรมในฐานะที่เป็นวิธีการรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยมีจุดหมายเพื่อเพิ่มพูน ความรู้-ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน หรือเตรียมปรับพื้นฐานให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน

#### 2.1.2 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ประเด็นหนึ่งที่พิจารณาในเรื่องของการเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมในหน่วยงาน ก็

คือ การคาดหวังถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ผู้บริหาร หรือผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม เพราะถ้าหากได้คาดหวังว่า การฝึกอบรม จะเป็นประโยชน์แก่การพัฒนาองค์การวิธีหนึ่ง ก็น่าเชื่อได้ว่า การฝึกอบรมคงจะมีรูปธรรม วิธีการและมีบทบาทในการพัฒนาในการพัฒนาองค์การที่สำคัญมากที่สุดทีเดียว

ในแบบสัมภาษณ์ข้อที่ 1 ในภาคผนวก ข. โดยให้ผู้ตอบที่สัมภาษณ์ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม ได้รวบรวมไว้ มีดังนี้

- (1) เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การรวมทั้งการพัฒนาประเทศ เพราะว่าการพัฒนาองค์การ หรือการพัฒนาประเทศ จะเป็นไปได้โดยยาก หากทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับการพัฒนา
- (2) ทำให้การทำงานมีมาตรฐาน คล้ายคลึงกัน มีระเบียบแบบแผนและแนวปฏิบัติคล้ายกัน มีทิศทางเดียวกัน
- (3) เกิดการพัฒนาตนเองสำหรับผู้เข้ารับจากการอบรม ทั้งจะทำให้พวกเขาได้นำเอาความรู้ เทคนิคที่ได้รับจากการอบรมมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้งานมีประสิทธิภาพ
- (4) เสริมสร้างประสบการณ์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และจะได้ใช้ประสบการณ์มาประกอบการตัดสินใจ
- (5) ทำให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง
- (6) ทำให้บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม พัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น
- (7) ทำให้ไม่ล้าสมัยระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติ
- (8) ทำให้รู้ถึงการปรับปรุง พัฒนา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ
- (9) เกิดความสนทนสนมในหมู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เสริมสร้างความสามัคคี
- (10) สามารถแก้ไขเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาให้คล่องไปได้
- (11) ระบบงบประมาณที่ใช้อยู่เป็นระบบงบประมาณที่เพิ่งใช้ใหม่ (Programming Budget) ข้าราชการทั้งในสำนักงานงบประมาณและข้างนอกยังขาดความรู้ทางด้านนี้ การฝึกอบรมจะเป็นประโยชน์โดยตรง
- (12) ผู้เชี่ยวชาญ Public Administration Service ซึ่งเป็นผู้จัดทำระบบงบประมาณใหม่ให้แก่ประเทศไทย ได้มีเงื่อนไขว่า หากระบบงบประมาณที่วางไว้จะใช้ได้ผล จะต้องมีการฝึกอบรมทางด้านนี้ด้วย
- (13) อื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร

ผลการสำรวจการเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมจากข้อมูลข้างต้นเห็นได้ชัดว่า ผู้ตอบทั้งในระดับล่างและระดับบนขององค์การ ต่างได้ตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่าจะเป็นประโยชน์ ทั้งต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ การมีทรศนะที่ดีต่อการฝึกอบรม การเข้าใจถึงความหมายของการฝึกอบรมในทรศนะที่ดี การได้เข้าใจถึงความ

สำคัญของการฝึกอบรมเป็นอย่างดี ย่อมเป็นพื้นฐานหรือทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการใช่วิธีการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ตามที่บุคลากรและกลุ่มผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เกี่ยวข้องกับสำนักงานประมาณได้คาดหวังไว้ทำให้คาดหมายได้ว่า การฝึกอบรมในสำนักงานประมาณจะมีแนวโน้มที่เป็นรูปธรรมที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

## 2.2 การสำรวจถึงความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ในตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

การสำรวจถึงความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ในตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรในสำนักงานประมาณ ได้ใช้วิธีการสำรวจเป็นสองแนวทางด้วยกันคือ

2.2.1 การยืนยันหรือมองตนเองถึงความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาท และหน้าที่ ด้วยการสอบถามถึงระดับความพร้อมดังกล่าว จากกลุ่มผู้ตอบที่เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติงานของสำนักงานประมาณ โดยใช้แบบสอบถามข้อที่ 11 ในภาคผนวก ก. ทำให้ทราบว่า ผู้ที่เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติงานของสำนักงานประมาณส่วนใหญ่ยืนยันว่า "ค่อนข้างพร้อมมาก" ในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของตน (ร้อยละ 39.20) และมีผู้กลับที่คิดว่า ตนเองมีความพร้อมมากที่สุด (ร้อยละ 35.23) แต่มีผู้ที่คิดว่า ตนเองไม่ค่อยพร้อมจำนวนร้อยละ 0.57 นอกนั้นคิดว่าตนเองมีความพร้อมในระดับปานกลาง (ร้อยละ 25.00) และจากค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ มีค่าเท่ากับ 4.10 หรือประมาณระดับความพร้อม อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างพร้อมมาก รายละเอียดดังนี้

### ตารางที่ 11

การสำรวจตนเองในด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่

ระดับความพร้อม	ร้อยละ
พร้อมมากที่สุด	35.23
ค่อนข้างพร้อมมาก	39.20
ปานกลาง	25.00
ไม่ค่อยพร้อม	0.57
ไม่พร้อมเลย	-
รวม	100.00 ( N = 176)* ( $\bar{x}$ = 4.10)**

หมายเหตุ: \*จากผู้ตอบทั้งสิ้น 176 ราย

\*\*ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของระดับความพร้อม

2.2.2 ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรสำนักงานงบประมาณ ในสายตาผู้บริหารหรือกลุ่มนโยบาย ด้วยการสัมภาษณ์ถึงความพร้อมดังกล่าวที่พบเห็นในการปฏิบัติงานตามปกติตามแบบสัมภาษณ์ทางลึกข้อ 2 ในภาคผนวก ข โดยผู้ตอบส่วนใหญ่กล่าวว่าข้าราชการในสำนักงานงบประมาณมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่อยู่ในระดับดีถึงดีมาก เพราะประการแรก ข้าราชการดังกล่าวมีความดีในเกณฑ์เฉลี่ยสูงและอยู่ในวัยที่เหมาะสม ประการที่สอง มีระเบียบแบบแผนและนโยบาย อีกทั้งเงื่อนไขเวลาของกฎหมายเป็นตัวกำกับ ประการที่สาม เป็นข้าราชการที่มีระเบียบวินัยดี ไม่มีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชา แต่ในขณะที่เดียวกันยังมีบางรายที่กล่าวว่า ข้าราชการเหล่านั้นมีความพร้อมในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำจริงแต่ถ้าหากมีงานแปลกใหม่เข้ามามักจะหลงทาง เพราะขาดความแม่นยำในกฎระเบียบต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการทบทวนความจำบ้างก็ยิ่งขาดความชำนาญในการใช้ทักษะใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนในสิ่งเหล่านี้ ในการกล่าวถึงความพร้อมดังกล่าว บางคนได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ถึงแม้จะมีในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ในตำแหน่งแต่ยังขาดความพร้อมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ได้มีการระบุว่า ผู้ได้บังคับบัญชาของตนยังต้องการรับการฝึกอบรมอีก 20% เนื่องจากมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอยู่ในตัวอยู่ 70% และอีก 10% คาร์เกิดจากการฝึกฝนและชวนขายของตนเอง นอกจากนั้นยังมีผู้ที่เชื่อว่าโดยภาพรวมแล้ว ข้าราชการในสำนักงานงบประมานั้นมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะเชื่อว่าข้าราชการในสำนักงานงบประมาณมีทั้งความรู้และประสบการณ์ แต่บางครั้งยังขาดโอกาส คนบางคนมีความรู้แต่ไปอยู่ในที่ที่ไม่เหมาะสม ก็ยังไม่มีโอกาสได้แสดงความสามารถ ฉะนั้นอยู่ที่ว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณจะอยู่ที่ไหนที่จะนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ไปทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ดังนั้นจึงเชื่อว่า ข้าราชการสำนักงานงบประมาณมีความพร้อมอยู่ในตัวทุกคน เพียงแต่ว่าเขาไปอยู่ที่ไหนจึงจะเหมาะสม

มีอีกสองทรรศนะที่น่าสนใจ โดยทรรศนะแรกสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณมีความพร้อมทุกคน เพราะมีพื้นฐานความรู้ (background) ที่ซึ้นต่ำอยู่ที่ระดับปริญญาตรี ซึ่งพื้นฐานรู้นั้นเขาสามารถปฏิบัติงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ที่ทำได้แน่ แต่เนื่องจากความพร้อมนั้นไม่ใช่เพียงมีพื้นฐานการศึกษาตัวเดียวเท่านั้น ความพร้อมจะต้องรวมถึงการพัฒนา ความพร้อมจะพร้อมแค่ครั้งเดียวไม่ได้ การทำงานจะต้องมีการก้าวไปเรื่อยๆ บกดีแล้วเมื่อมีพื้นฐานที่มีปริญญามาแล้วพอหางานไปแล้วอาจจะเจอปัญหาต่าง ๆ ความตั้งใจ ความขวนขวายในการทำงาน ในการแก้ปัญหาสิ่งนี้จะทำให้เขาปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ได้ดี หมายถึง คอยระดับปกครองการทำงานได้ แต่สำหรับบางคนที่มี background ระดับการศึกษาไม่ดีพอสมควรแต่ความพร้อมอาจจะไม่มี อาจหายไปเนื่องจากความไม่เอาใจใส่ ความไม่ตั้งใจ การละเลยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นประจำวันของเขา ฉะนั้นความพร้อมจะถดถอยลงไปและจะหายไปไหนที่สุด ทรรศนะที่สอง เป็นทรรศนะที่แตกต่างไปจากผู้ตอบทั้ง 27 ราย เนื่องจากมีความเห็นว่า โดยภาพรวมแล้วความพร้อมในการปฏิบัติยังมี

ไม่มากนัก จำเป็นจะต้องมีทั้ง preservice training หรือการฝึกอบรมเพื่อเตรียม/ปรับพื้นฐานให้พร้อมก่อนทำงาน และ inservice training หรือการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ตามความเหมาะสมกับการกิจ ยกเว้นในภารกิจบางอย่างซึ่งเป็นงานที่ค่อนข้างง่าย อาจจะไม่ต้องได้รับการฝึกอบรมก็ย่อมได้

จากทรรศนะของกลุ่มระดับนโยบาย ซึ่งได้มองภาพรวมการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานประมาณ ทำให้ทราบได้ว่า ในกลุ่มผู้ตอบกลุ่มนี้มีเพียงรายเดียวใน 28 รายที่เห็นว่า โดยภาพรวมแล้วความพร้อมในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานประมาณมีความพร้อมยังไม่มากนัก นอกจากนี้เห็นว่า ข้าราชการในสำนักงานประมาณมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาท และหน้าที่ตามที่เขาเหล่านั้นได้ยืนยันไว้ (ตามผลการวิเคราะห์ดังในตารางที่ 11) แต่ขณะเดียวกันความพร้อมดังกล่าวต้องมีการส่งเสริมให้เกิดความพร้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการส่งเสริมนั้นอาจมีได้หลายวิธี และการฝึกอบรมก็เป็นหนึ่งในวิธีการเหล่านั้น

### 2.3 การสำรวจความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม ตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่

ได้ใช้แบบสัมภาษณ์ทางลึกข้อที่ 3 ในภาคผนวก เพื่อสำรวจถึงทรรศนะของผู้ตอบในประเด็นของการเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมตามลักษณะงาน และตำแหน่งหน้าที่สำหรับข้าราชการในสำนักงานประมาณ หรือไม่ และมีเหตุผลอย่างไร

ผู้ตอบกลุ่มระดับนโยบายได้ให้ความเห็นเป็นแนวเดียวกันเกือบทั้งหมด (จำนวน 27 ราย ใน 28 ราย) ว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ สำหรับข้าราชการในสำนักงานประมาณ มีเพียงรายเดียวเท่านั้นที่ให้ความเห็นว่าไม่ใช้ความจำเป็นแต่เป็นสิ่งที่สมควรทำ เพราะอาจเสียเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ประจำ ก็มีกล่าวฝึกอบรมเป็นระยะยาว และสมควรปรับปรุงหลักสูตรให้ใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

สำหรับเหตุผลที่กลุ่มระดับนโยบายสรุปไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

(1) สำนักงานประมาณเป็นหน่วยงานกลาง ที่มีภาระหน้าที่ในการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบาย และควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้สมประโยชน์ต่อทางราชการ เจ้าหน้าที่งบประมาณตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องรอบรู้ถึงภาระหน้าที่และบทบาทของตนเอง ตลอดจนระเบียบกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ คำสั่ง และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

(2) ในแต่ละปี ปกติต้องมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่หรือเลื่อนตำแหน่งหรือมีการปรับปรุงงานหรือรัฐบาลเปลี่ยนนโยบายหรือภาวะการณต่าง ๆ มีการผันแปรเปลี่ยนไปจากเดิม เจ้าหน้าที่งบประมาณจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณที่เปลี่ยนไปนั้น

(3) บางสายงานของหน่วยงานในสำนักงานประมาณ จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวิทยาการสมัยใหม่ เช่น งานคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าตลอดเวลา จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้ตามทัน เพื่อเปิดประตูของบุคลากรให้กว้างขวางยิ่งขึ้นสามารถมี vision ได้ในการทำงานต่อไป

(4) ขณะนี้สำนักงานประมาณมีการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ในทุกระดับน้อยมาก เจ้าหน้าที่ในส่วนใหญ่อาศัยความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะตัวในการปฏิบัติงาน ทำให้การวิเคราะห์งานบางประเภทไม่เป็นรูปแบบเดียวกัน หรือมองปัญหาได้ไม่กว้างขวางพอ

(5) การปฏิบัติควรมีหลักเกณฑ์ และทิศทางที่แน่นอนแม้ว่านโยบายของรัฐบาลซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของผู้บริหารประเทศก็ตาม หน่วยงานแต่ละหน่วยงานก็ควรจะมีอบรมในเรื่องของงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ ซึ่งจะเป็นการช่วยเตือนย้ำ และอาจจะมอบหมายนโยบายหรือทิศทางแนวทางขางการปฏิบัติงาน

(6) นอกจากจะได้รับความรู้ใหม่ ๆ แล้วยังจะได้ฟื้นฟูหรือรื้อฟื้นสิ่งที่ได้เคยเรียน หรือเคยประสบมาแล้วด้วย และจะได้นำวิทยาการ และความรู้มาใช้ในการประยุกต์กับงานประจำ

(7) เฉพาะการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน (inservice training) จำเป็นต้องทำเป็นระยะ ๆ เพื่อป้องกันความจำเจซ้ำซาก และจุดประกายความกระตือรือร้นได้เป็นพัก ๆ เช่นกัน

(8) ปัจจุบันประเทศกำลังพัฒนาทุกทาง ทั้งในด้านวิชาการและการจัดการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อวิทยาการแผนใหม่

(9) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานประมาณที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะนี้มักจบการศึกษา และมีความรู้แตกต่างกันออกไป จึงต้องมีการฝึกอบรมความรู้ที่ยังขาด หรือสิ่งที่มีความแตกต่างกัน ให้มีระดับความแตกต่างกันน้อยที่สุดด้วยการฝึกอบรม

(10) กรณีที่มีงานแปลกใหม่เข้ามา เจ้าหน้าที่ในสำนักงานประมาณมักจะหลงทางเพราะขาดความแม่นยำในกฎ ระเบียบต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการทบทวนความจำ อีกประการหนึ่ง คือยังขาดความชำนาญในการใช้ทักษะใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ขาดการตัดสินใจที่ดี จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนในสิ่งเหล่านี้

(11) การปฏิบัติงานในสำนักงานประมาณ เป็นการนำเอาความรู้ในเชิงวิชาการเพื่อมาประยุกต์ใช้ จึงน่าจะถือว่าเป็นการปฏิบัติงานในแนวศิลปะ ไม่ใช่วิทยาศาสตร์ การฝึกอบรมจึงควรมี

เมื่อเริ่มเข้าทำงานเพื่อให้รับทักษะ และแนวทางในการทำงานแต่เบื้องต้น

(12) ทำให้เกิดการเพิ่มคุณภาพของงานขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้มากขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่ท้าทาย ให้อยากทดลองในสิ่งที่ตนเองได้รู้มา การนำเอาความรู้มาใช้กับงานมากขึ้นและถูกต้องมากขึ้นจะมีผลต่อคุณภาพของงาน เพราะบางทีเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ อาจรู้แค่ว่า ไม่รู้จักจุดที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ พอมีการอบรมเขาอาจจะได้รู้ในจุดนี้ โดยเป็นประเด็นให้ตรงสายงาน(field) ที่เขาปฏิบัติอยู่ ไม่ใช่จับทุกคนมาอบรมในหลักสูตรเดียวกัน ซึ่งบางคนไม่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรนั้น ๆ ด้วยเลย อบรมไปแล้วเมื่อผ่านไปก็ลืมหมด เพราะไม่ได้เอามาใช้งาน จึงลืมหมดเสียเวลา และทรัพยากรไปโดยใช่เหตุ

(13) โดยเฉพาะในกองงบประมาณฝ่ายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นกองใหม่มีความจำเป็นมาก เพราะที่ขั้นตอน (concept) ของการปฏิบัติงานในกองวิเคราะห์งบประมาณทั้งหมด ซึ่งมีอยู่ 9 กองด้วยกัน ใน 8 กอง จะมีลักษณะคล้ายกันในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ แต่กองงบประมาณฝ่ายรัฐวิสาหกิจจะมีความแตกต่างกันมาก เพราะงานของรัฐวิสาหกิจนั้น จะต้องพิจารณาทั้งรายได้และรายจ่ายด้วยประกอบกัน เพื่อที่จะตัดสินใจได้ว่า จะตั้งงบประมาณสนับสนุนให้สำหรับรัฐวิสาหกิจใดเท่าไรซึ่งสำหรับส่วนราชการโดยปกติ 8 กองอื่นๆ ที่วิเคราะห์งบประมาณของหน่วยงานราชการ ไม่ต้องพิจารณาทางด้านรายรับเลย พิจารณาเพียงด้านรายจ่ายทางเดียว เพราะฉะนั้นการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ใหม่ที่จะมาดำรงตำแหน่งหน้าที่ในกองนี้ คงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้จะมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องลักษณะของงานแล้ว ยังต้องมีความจำเป็นในเรื่องของการฝึกอบรม ในลักษณะของวิชาเฉพาะเรื่อง เพราะของรัฐวิสาหกิจทำงานในลักษณะใกล้เคียงกับธุรกิจ เพราะฉะนั้นการวิเคราะห์งบประมาณการเงิน การจัดทำการวิเคราะห์ คล้ายๆ กับทางด้านธุรกิจ ดังนั้นการอาศัยการฝึกอบรมทางด้านนี้ด้วย

(14) เนื่องจากลักษณะงาน และตำแหน่งหน้าที่งานไม่เหมือนกันทุกตำแหน่งหน้าที่ เช่นพวกที่รับผิดชอบในเรื่องของการวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจและการคลัง หรืออีกพวกหนึ่งรับผิดชอบในด้านการวิเคราะห์ และประสานแผน จะเห็นว่าลักษณะงานมีความแตกต่างกัน สำนักงบประมาณจะบรรจุคนหรือแต่งตั้งตนจากลักษณะงาน และนี่จึงมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมในลักษณะงานหรือมีการฝึกเฉพาะในวาระที่ว่างกาทำงานที่เรียกว่า in-service training ในลักษณะเหมาะสมกับงานที่จะต้องทำ

ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในสำนักงบประมาณระดับปฏิบัติงาน ได้มีการสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน และตำแหน่งหน้าที่ (แบบสอบถามข้อ 8 ภาคผนวก ก.) การตรวจสอบว่าก่อนที่จะเข้ารับการฝึกอบรมทางกองฝึกอบรมได้มีการสอบถามความต้องการ หรือความจำเป็นที่ตนเองต้องการเข้ารับการฝึกอบรมนั้น ๆ หรือไม่ (แบบสอบถามข้อ 9 ภาคผนวก ก.) และสอบถามถึงระดับความจำเป็นต้อง

เข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ (แบบสอบถามข้อ 12 ภาคผนวก ก.)

จากทวิภาคีการศึกษาระดับปริญญาโทเกี่ยวกับประสบการณ์ซึ่งผู้ตอบที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติในงานในสำนักงานประมาณได้ระบุถึงการ ได้เคย/ไม่เคย เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ทำให้ทราบว่า มีผู้ตอบที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าวจำนวนร้อยละ 81.25 ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมเลย จำนวนร้อยละ 18.18 และไม่ตอบจำนวนร้อยละ 0.57 ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12

แสดงผู้มีประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามลักษณะงานตามตำแหน่งหน้าที่

การตอบ	ร้อยละ
เคยเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา	81.25
ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา	18.18
ไม่ตอบ	0.57
รวม	100.00 (N = 176)*

หมายเหตุ: \* มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 176 ราย

ทั้งนี้ได้สอบถามเฉพาะผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรม/สัมมนา ดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับหน้าที่ปฏิบัติของกองฝึกอบรม สำนักงานประมาณว่า ได้มีการสอบถามถึงความต้องการ หรือความจำเป็นในการเข้ารับการฝึกอบรมนั้น ๆ หรือไม่ ทำให้ทราบสิ่งที่น่าสนใจข้อหนึ่งเกี่ยวกับหน้าที่ปฏิบัติของกองฝึกอบรม สำนักงานประมาณในการสอบถามถึงความต้องการ หรือความจำเป็นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมิได้ทำอย่างจริงจังเท่าใดนัก เนื่องจากมีผู้ตอบเพียงร้อยละ 31.47 ที่ตอบว่า ได้มีการสอบถามถึงความต้องการหรือความจำเป็นก่อนที่จะเข้ารับการฝึกอบรม และมีผู้ตอบเป็นจำนวนร้อยละ 68.53 ที่ยืนยันว่า ไม่มีการสอบถามจากทางกองฝึกอบรม ถึงความต้องการ หรือความจำเป็นที่ เขาจะต้องได้รับการอบรม ก่อนที่จะได้เข้ารับการฝึกอบรม ดังตารางที่ 13



## ตารางที่ 13

## การสอบถามถึงความต้องการหรือความจำเป็นก่อนการฝึกอบรม

กองฝึกอบรม ได้สอบถามถึงความต้องการหรือความจำเป็นที่จะเข้ารับการฝึกอบรม	ร้อยละ
มีการสอบถาม	31.47
ไม่มีการสอบถาม	68.53
รวม	100.00 (N = 143)*

หมายเหตุ: \* การตอบคำถามนี้ เลือกลำดับเฉพาะผู้เคยมีประสบการณ์การฝึกอบรม/สัมมนา

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามในข้อที่ 12 ภาคผนวก ก. เพื่อสอบถามถึงระดับความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ โดยระดับความจำเป็นดังกล่าวแบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ มีความจำเป็นที่สุด-ค่อนข้างจำเป็นมาก-ปานกลาง-ไม่ค่อยจำเป็นและไม่จำเป็นเลย ซึ่งทำให้ทราบว่า ผู้ตอบที่เป็นข้าราชการประจำสำนักงานงบประมาณในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ในระดับปานกลางจำนวน 43.75 % มีความจำเป็นค่อนข้างมากจำนวน 23.30 % และ มีความจำเป็นที่สุดจำนวน 7.39 % นอกจากนี้ค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่เท่ากับ 2.98 หรือ ประมาณความจำเป็นในระดับปานกลางนั่นเอง ตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 14

สรุป ในประเด็นเกี่ยวกับความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่นั้นพบว่า กลุ่มผู้ตอบในระดับนโยบายทั้งหมด เห็นถึงความจำเป็นที่ข้าราชการในสำนักงานงบประมาณ จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันผู้ตอบระดับล่างหรือระดับปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณส่วนใหญ่ เห็นถึงความจำเป็นพอสมควรที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าว แต่เมื่อได้มีการตรวจสอบถึงหน้าที่ปฏิบัติของการฝึกอบรม สำนักงานงบประมาณ ได้ทำการสอบถามถึงความต้องการ หรือความจำเป็นก่อนที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ ปรากฏว่าหน้าที่ปฏิบัติลักษณะนี้ยังมีการปฏิบัติอย่างไม่จริงจังเท่าที่ควร

## ตารางที่ 14

ระดับความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงาน และตำแหน่งหน้าที่

ระดับความจำเป็น	ร้อยละ
จำเป็นที่สุด	7.39
ค่อนข้างจำเป็นมาก	23.30
ปานกลาง	43.75
ไม่ค่อยจำเป็น	19.89
ไม่จำเป็นเลย	4.54
ไม่ตอบ	1.14
รวม	100.00 (N = 176) * ( $\bar{X}$ = 2.98) **

หมายเหตุ: \*มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 176 ราย

\*\*ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของระดับความจำเป็น

## 2.4 การฝึกอบรมกับการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ประจำ

ในส่วนนี้ได้แบ่งประเด็นย่อยในการพิจารณาออกเป็น 4 ประเด็น ย่อยด้วยกัน คือ

2.4.1 ปัญหาและอุปสรรค ที่มีสาเหตุมาจากความบกพร่องหรือไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในสำนักงานประมาณ และการคาดหวังว่าการฝึกอบรมจะเป็นวิธีหนึ่งสามารถมีส่วนช่วยแก้ปัญหาได้มากน้อยเพียงใด

โดยได้สอบถามถึงประเด็นดังกล่าว ข้างต้นนี้กับกลุ่มผู้ตอบที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการด้วยข้อความในแบบสอบถาม ข้อที่ 16 ภาคผนวก ก. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ยืนยันถึงระดับความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของตนเอง ซึ่งระดับความเข้าใจที่ให้เลือกตอบนี้มีด้วยกัน 5 ระดับ คือ (1) เข้าใจมากที่สุด (2) เข้าใจค่อนข้างมาก (3) พอเข้าใจ (4) เข้าใจค่อนข้างคลุมเครือ (5) ไม่เข้าใจเลย จากการตอบพบว่าผู้ตอบส่วนใหญ่มีระดับความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของตนเอง ร้อยละ 56.82 ที่เข้าใจมากที่สุดมีอยู่ร้อยละ 17.05 และที่พอเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติมีอยู่ จำนวนร้อยละ 20.45 โดยมีผู้ที่เข้าใจค่อนข้างคลุมเครืออยู่ร้อยละ 5.11 และจากค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของระดับความเข้าใจในบทบาทและ

หน้าที่ที่ปฏิบัติมีค่าเท่ากับ 3.86 หรือประมาณระดับความเข้าใจดังกล่าวในระดับความเข้าใจค่อนข้างมาก (ตารางที่ 15)

ตารางที่ 15

ระดับความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สำนักงานประมง

ระดับความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่ตนเองปฏิบัติอยู่	ร้อยละ
เข้าใจมากที่สุด	17.05
เข้าใจค่อนข้างมาก	56.82
พอเข้าใจ	20.45
ค่อนข้างคลุมเครือ	5.11
ไม่เข้าใจเลย	-
ไม่ตอบ	0.57
รวม	100.00 (N=176)* ( $\bar{X}$ = 3.86)**

หมายเหตุ: \*มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 176 ราย

\*\*ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของระดับความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่

จากแบบสอบถามข้อที่ 17 ภาคผนวก ก. ได้ขอให้ผู้ตอบแสดงความคาดหวังว่า การฝึกอบรมจะสามารถมีส่วนช่วยให้บุคคลได้ เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติได้มากน้อยในระดับใด และระดับความสามารถดังกล่าว ได้กำหนดให้ผู้ตอบเลือกตามลำดับดังนี้ (1) มากที่สุด (2) ค่อนข้างมาก (3) ปานกลาง (4) ไม่น่าจะได้ (5) ไม่ได้เลย จึงพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่คาดว่าจะการฝึกอบรมจะสามารถมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติได้ ในระดับค่อนข้างมาก (ร้อยละ 53.98) ที่คาดว่าจะการฝึกอบรมสามารถช่วยได้ในระดับมากที่สุด มีจำนวนร้อยละ 10.23 และที่คาดว่า การฝึกอบรมจะสามารถช่วยได้ในระดับปานกลางมีจำนวนร้อยละ 29.55 มีอยู่เพียงร้อยละ 4.54 ที่คาดว่า การฝึกอบรมไม่น่าจะมีส่วนให้บุคคลสามารถเข้าใจ บทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของตนเองและจากค่าคะแนน (Mean) ของระดับการคาดหวังดังกล่าว มีค่าเท่ากับ 3.88 หรือ ประมาณระดับการคาดหวังดังกล่าวในระดับความคาดหวังค่อนข้างมาก (ตารางที่ 16)

ในส่วนนี้จึงสรุปได้ว่า กลุ่มผู้ตอบที่เป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการของสำนักงานประมาณส่วนใหญ่แล้ว เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่ตนเองปฏิบัติอยู่ มีเพียงส่วนน้อยที่ยังเข้าใจในระดับค่อนข้างคลุมเครือ แต่ถึงอย่างไรพวกเขาก็เชื่อว่า การฝึกอบรมมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของตนเองได้ค่อนข้างมากทีเดียว มีเพียงส่วนน้อยที่คาดหวังว่า การฝึกอบรมไม่น่าจะมีส่วนช่วยในเรื่องดังกล่าวนี้ได้เลย

ตารางที่ 16

การคาดหวังถึง ความสามารถของการฝึกอบรมที่จะมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

ระดับของการคาดหวังว่า การฝึกอบรมจะสามารถมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ	ร้อยละ
มากที่สุด	10.23
ค่อนข้างมาก	53.98
ปานกลาง	29.55
ไม่น่าจะได้	4.54
ไม่ได้เลย	-
ไม่ตอบ	1.70
รวม	100.00 (N=176)* ( $\bar{X}$ =3.88)**

หมายเหตุ : \*มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 176 ราย

\*\*ดังคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของระดับการคาดหวังดังกล่าว

2.4.2 ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ตอบระดับปฏิบัติการได้ประสบในการปฏิบัติงาน และการคาดหวังว่าการฝึกอบรมจะสามารถมีส่วนช่วยบรรเทาหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ในระดับใด

โดยได้สอบถามถึงประเด็นดังกล่าว กับผู้ตอบที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในสำนักงานประมาณ ด้วยข้อความในแบบสอบถามข้อที่ 18 ภาคผนวก ก. เพื่อให้ผู้ตอบได้ระบุถึงปัญหาและอุปสรรคที่เขาได้ประสบในการปฏิบัติงานเห็นว่าหนักใจมากที่สุดในปัจจุบัน ทำให้ทราบถึงบมปัญหาต่าง ๆ หลากหลายอย่างมากมาย ดังตารางที่ 17 ปัญหาที่กล่าวถึงกันมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร และการให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นการขาดความเข้าใจที่ต่อกันระหว่างผู้บริหารด้วยกันเองระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่จำนวนร้อยละ 13.41 การกล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวกับปริมาณงานมากแต่มีเวลาน้อย งานเร่งในบางช่วงจนเกินกำลังจำนวนร้อยละ 12.20 และปัญหาการไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองโดยคิดว่าบทบาทและหน้าที่ขอบเขตงาน นโยบายนไม่ชัดเจน มีจำนวนร้อยละ 12.20 เช่นกัน ส่วนอีกสองปัญหาที่เห็นว่าน่าสนใจได้แก่ วิธีการปฏิบัติงานระบบงาน และเครื่องมือไม่ดีพอ ระบบราชการเคร่งครัดในระเบียบทำให้ปฏิบัติไม่คล่องตัว ไม่ทราบว่าการวิเคราะห์งบประมาณที่ดีคืออะไร มีผู้ตอบในกลุ่มความหมายตามปัญหานี้มีจำนวนร้อยละ 9.76 และปัญหานายงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถให้ข้อมูลได้เร็วพอและครบถ้วน ความไม่พร้อมของข้อมูล ข้อมูลผิดพลาด มีจำนวนร้อยละ 8.53

ตารางที่ 17

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ปฏิบัติการประสบในการปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสรรค	ร้อยละ
1. ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้บริหารและการให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่มีมนุษยสัมพันธ์ขาดความเข้าใจที่ต่อกันระหว่างผู้บริหารและผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่	13.41
2. ปริมาณงานมาก แต่เวลาน้อย งานเร่งในบางช่วงจนเกินไป	12.20
3. การไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง คิดว่าบทบาทและหน้าที่ขอบเขตงาน นโยบายน ไม่ชัดเจน	12.20
4. วิธีการปฏิบัติงาน ระบบงานและเครื่องมือไม่ดีพอ ระบบราชการเคร่งครัดในระเบียบ ทำให้ปฏิบัติไม่คล่องตัว ไม่ทราบว่าการวิเคราะห์งบประมาณที่ดีคืออะไร	9.76
5. รายงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถให้ข้อมูลได้เร็วพอและครบถ้วน ความไม่พร้อมของข้อมูล ข้อมูลผิดพลาด	8.55
6. ปัญหาล่วงบุคคลเกิดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน	6.10
7. แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณยังไม่เป็นรูปแบบเดียวกัน มาตรฐาน การทำงานยังไม่ดีพอ	3.67

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ร้อยละ
8. การปรับราคามาตรฐาน การคำนวณค่าก่อสร้าง ค่าออกแบบก่อสร้างและ ครุภัณฑ์ไม่ทันต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน	3.67
9. ความร่วมมือระหว่างกองต่าง ๆ มีน้อย ขาดการประสานงานที่ดี ขาดความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	3.67
10. การตัดสินใจ การขาดความคิดเห็นสร้างสรรค์ในการทำงาน	2.44
11. ไม่ทราบถึงกฎระเบียบในอดีตที่มีผลบังคับใช้ถึงในปัจจุบัน	2.44
12. ระเบียบ มติ ต่าง ๆ มีมาก อยู่กระจัดกระจายไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย	2.44
13. ปัญหางานพิมพ์ดีด งานธุรการไม่ให้การสนับสนุนดีพอ	2.44
14. ทำงานไม่ตรงกับสิ่งที่รู้	2.44
15. ขาดความรู้ ความเข้าใจทางคอมพิวเตอร์	2.44
16. ขาดการประชุมเพื่อร่วมแก้ปัญหา	1.22
17. การปฏิบัติงานมีลักษณะไม่นำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ	1.22
18. การเข้าใจ ความหมายไม่ตรงกัน หรือการสื่อสารมีอุปสรรค	1.22
19. การเสนอแนะความเห็นยังไม่เปิดกว้าง	1.22
20. สภาพแวดล้อมการทำงาน	1.22
21. ขาดความรู้ ความเข้าใจทางสถิติ	1.22
22. การเล่นพรรค เล่นพวก ความลำเอียง ประจบสอพลอ	1.22
23. ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่บางสายงานทำให้งานสะดุด เกิดปัญหา	1.22
24. คิดว่างานที่ตนเองทำอยู่ง่ายไป	1.22
25. การจัดอัตราค่าจ้าง ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับงาน	1.22
รวม	100.00 (N=82)*

หมายเหตุ: \* ผู้ตอบแบบสอบถามในประเด็นนี้รวมทั้งสิ้น จำนวน 82 ข้อ

เพื่อให้ผู้ตอบได้คาดหวังว่า การฝึกอบรมจะสามารถมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหา ตามที่ผู้ตอบ  
ได้ระบุมาในในระดับมากที่สุดเพียงใด จึงใช้ข้อความในแบบสอบถามข้อที่ 19 ภาคผนวก ก. สอบ  
ถามถึงระดับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทำให้ทราบว่าผู้ตอบจำนวนมากร้อยละ 33.78 ที่คาดว่าปัญ-

หาที่ตนเองประสบอยู่ในขณะนั้นสามารถใช้การฝึกอบรมแก้ไขได้ในระดับปานกลาง ที่ตอบว่าแก้ไขได้ในระดับค่อนข้างมาก มีอยู่จำนวนร้อยละ 23.65 และที่แก้ไขได้ในระดับมากที่สุด มีอยู่จำนวนร้อยละ 5.41 แต่ที่ตอบว่าปัญหาที่ระบุนั้นไม่สามารถใช้การฝึกอบรมเข้าช่วยแก้ไขปัญหาได้เลยมีอยู่จำนวนร้อยละ 12.16 และที่คิดว่าไม่น่าจะแก้ไขปัญหาที่ระบุได้มีจำนวนร้อยละ 25.00

2.4.3 ปัญหาเกี่ยวกับความหลากหลายทางวุฒิอาจเป็นสาเหตุให้บุคลากรของสำนักงานประมาณยากในการที่จะเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง จากการสัมภาษณ์ผู้ตอบในระดับนโยบายตามแบบสัมภาษณ์ทางลึก ข้อ 8 ภาคผนวก ข. ทำให้ทราบว่าผู้ตอบกลุ่มนี้เกือบทุกคนยืนยันว่า ปัญหาความหลากหลายทางวุฒิของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับความยากในการที่จะเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีเพียงรายเดียวเท่านั้นที่ตอบว่าเห็นด้วยกับคำกล่าวตามข้อถามที่กล่าวถึงในประเด็นนี้ โดยให้เหตุผลเป็นสองประการ ประการแรก เจ้าหน้าที่ของสำนักงานประมาณมีวุฒิหลากหลาย ทำให้แนวความคิดไม่สอดคล้องกันทั้งนี้เนื่องมาจากการสอบเข้ารับราชการ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดค่าให้ใช้วุฒิทางสังคมศาสตร์ซึ่งวุฒิทางสังคมศาสตร์นั้น มีความหลากหลายมาก ประการหลังเห็นว่าจะมีการแก้ไขด้วยการเสริมความรู้ให้ความรู้ ทางด้านงบประมาณเพิ่มเติมด้วยการฝึกอบรม

ส่วนกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยดังกล่าว ได้ให้เหตุผลสอดคล้องกันดังตารางที่ 18

จากตารางที่ 18 ทำให้ทราบว่า ผู้ตอบมีเหตุผลที่ไม่เชื่อว่าการที่บุคลากรของสำนักงานประมาณ มีความหลากหลายทางวุฒิอาจเป็นสาเหตุให้ยากในการเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองสอดคล้องกันจำนวน 8 รายการ เหตุผลที่สอดคล้องกันมากที่สุด ได้แก่ เหตุผลที่อ้างว่า การปฏิบัติราชการมีกฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และผู้บังคับบัญชารองรับหรือช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองชัดเจนดีอยู่แล้ว ทั้งยังมีคู่มือการปฏิบัติงานทางด้านงบประมาณคอยกำกับให้เจ้าหน้าที่งบประมาณของสำนักงานประมาณ ได้เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี และเหตุผลที่สอดคล้องกันรองลงมาคือ เหตุผลที่กล่าวในแนวทางที่ว่า งานด้านการงบประมาณมีได้เจาะจงเฉพาะวิชาชีพสาขาใดสาขาหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เกี่ยวข้องกับหลายวิชาชีพและต้องการวุฒิสองหรือสาม มีความสามารถในการเรียนรู้ ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยนำเอามาประยุกต์ใช้งาน ตามที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้น ข้าราชการสำนักงานประมาณ จึงสามารถปรับตัวและปรับบทบาทให้เข้ากับงานได้ไม่ยาก การไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่นั้นอาจเกิดจากการไม่เข้าใจของผู้บังคับบัญชา ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม และผู้กำหนดบทบาทเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งนิสัยเดิมของคน สิ่งนั้นจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง แต่ไม่ใช่เกิดจากความหลากหลายทางวุฒิ หน้าที่ของหน่วยงานถูกอ้างว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้ เจ้าหน้าที่เกิดความสำคัญ

ผิดในบทบาทของตนเอง ประกอบกับการปลูกฝังค่านิยม ซึ่งบุคคลระดับสูงถ่ายทอดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความแตกต่างในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงเหตุผลที่ว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะเป็นตัวปัญหาหรือสาเหตุที่ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง แต่กลับเป็นความจำเป็นเสียอีก ที่สำนักงานประชาคมต้องมีความหลากหลายในพื้นฐานความรู้ของเจ้าหน้าที่งบประมาณ เนื่องจากการทำให้เข้าใจในบทบาท และหน้าที่ดังกล่าวไม่ใช่เรื่องยาก ซึ่งเป็นหน้าที่ของสำนักงานประชาคมที่จะกำหนดจำนวนบุคลากรในสาขาวิชาต่าง ๆ ให้เหมาะสม และเสริมหลักสูตรต่าง ๆ ที่บุคลากรบกพร่องไป ทั้งต้องทำความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การที่สำนักงานประชาคมมีการจัดรับผิดชอบ ในการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ เกือบ 200 หน่วยงาน การเปิดโอกาสให้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม น่าจะเป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อสำคัญจะต้องมีการกำหนดภาระงาน (job description) ที่ชัดเจน และมีขอบเขต (scope) ของงานที่แน่นอน ทั้งยังมีผู้ที่เชื่อว่าความรู้พื้นฐานเพียงแต่ปริญญาตรีทางสังคมศาสตร์นั้นน่าจะถือเป็นกำไรที่เพิ่มขึ้นมาเท่านั้น โดยจะใช้การฝึกอบรมให้เขาได้รู้จักหลักการหรือหลักเกณฑ์ของสำนักงานประชาคมและตัวชี้ว่าใครทำงานดีหรือไม่ นั่น ไม่น่าจะขึ้นอยู่กับความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามที่กล่าวหาเลย แต่น่าจะขึ้นอยู่กับสามัญสำนึก (common sense) ของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ซึ่งก็คือ การตระหนักถึงภาระหน้าที่ของตนเอง ความรับผิดชอบ สามัญสำนึกของแต่ละคน เป็นสิ่งที่สำคัญหากเจ้าหน้าที่งบประมาณมีสำนึกที่ดีแล้ว เชื่อได้ว่า จะทำงานได้ดีไม่จำเป็นต้องมีวุฒิสุงกว่าปริญญาตรี ความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่ตัวบุคคลมากกว่า การที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอาจเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพราะทำให้เรามีบุคคลหลายๆ ความคิดมาช่วยกันระดมความคิดเวลาสัมมนาหรือการทำงานต่าง ๆ

#### ตารางที่ 18

เหตุผลที่ไม่เห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า "บุคลากรของสำนักงานประชาคม มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทำให้ยากในการเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง "

เหตุผลที่ไม่เห็นด้วย	ร้อยละ
1. การปฏิบัติราชการ มีกฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบคำสั่ง และผู้บังคับบัญชา รองรับให้ปฏิบัติงานเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองชัดเจนดีอยู่แล้ว ทั้งยังมีคู่มือการปฏิบัติอีกด้วย	22.22



## ตารางที่ 18 (ต่อ)

เหตุผลที่ไม่เห็นด้วย	ร้อยละ
<p>2. งานด้านการงบประมาณ มิได้เจาะจง เฉพาะวิชาชีพ สาขาใด สาขาหนึ่ง โดยเฉพาะ แต่เกี่ยวข้องกับหลายวิชาชีพ และต้องการวุฒิสูงพอสมควร มีความสามารถในการเรียนรู้ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาประยุกต์ใช้งานตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นข้าราชการสำนักงานงบประมาณ จึงสามารถปรับตัวและปรับบทบาทให้เข้ากับงานได้ไม่ยากนัก</p>	18.52
<p>3. การไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของคนนั้นเกิดจากการไม่เข้าใจของผู้บังคับบัญชา ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม และผู้กำหนดบทบาท เขียนหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้ง นิยามเดิมของคนนั่นเอง</p>	7.41
<p>4. หน้าที่ของหน่วยงานเป็นตัวแปรที่สำคัญทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความสำคัญผิดในบทบาทของตนเอง ประกอบกับการปลุกฝัง ค่านิยมซึ่งบุคคลระดับสูงถ่ายทอดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความแตกต่างในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน</p>	7.41
<p>5. สำนักงานงบประมาณ มีความจำเป็นต้องมีความหลากหลาย ในพื้นความรู้ของเจ้าหน้าที่งบประมาณ แต่การทำให้เข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเอง ไม่ใช่เรื่องยากซึ่งเป็นหน้าที่ของสำนักงานที่จะกำหนดจำนวนบุคลากรของสำนักงาน ในสาขาวิชาต่าง ๆ ให้เหมาะสม และเสริมหลักสูตรต่าง ๆ ที่บุคลากรบกพร่องไป และทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน</p>	7.41
<p>6. สำนักงานงบประมาณรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจเกือบ 200 หน่วยงาน การเปิดโอกาสให้ มีความหลากหลายทางด้านวุฒิภาวะส่งเสริมให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อสำคัญจะต้องมีการกำหนด Job Description ที่ชัดเจน และมีขอบเขต (Scope) ของงานที่แน่นอน</p>	7.41

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

เหตุผลที่ไม่เห็นด้วย	ร้อยละ
<p>7. ความสำคัญอยู่ที่ว่า จะฝึกอบรมเช่นไร โดยเชื่อว่า ความรู้พื้นฐานเพียงแต่ปริญญาตรี ทางสังคมศาสตร์นั้นน่าจะเพียงพอ สำหรับการทํางานในสำนักงานประมาณ แต่การได้ปริญญาโทขึ้นไปนั้นถือว่าเป็นกำไร ดังนั้นโดยพื้นฐานของวุฒิที่จะทํางานของสำนักงานประมาณ เชื่อว่าทำได้ในระดับปริญญาตรี แล้วเราใช้การฝึกอบรมหรือการ Train ให้เขาได้รู้จักหลักการหรือหลักเกณฑ์ของสำนักงานประมาณ แต่ตัวชี้ว่าใครทํางานดีหรือไม่ น่าจะขึ้นอยู่กับสามัญสำนึก (Common sense) ของเจ้าหน้าที่งบประมาณ ซึ่งก็คือการตระหนักถึงภาระหน้าที่ของตนเอง ความรับผิดชอบ สามัญสำนึกนี้เป็นสิ่งสำคัญ หากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานประมาณมีสามัญสำนึกที่ดีแล้ว เชื่อแน่ว่า จะทํางานได้ดีไม่จำเป็นต้องมีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี ความหลากหลายวุฒิมิได้เป็นเครื่องชี้วัดกันอยู่ที่ตัวบุคคลมากกว่า</p>	7.41
<p>8. ความหลากหลายทางวุฒิน่าจะเป็นประโยชน์เสียด้วยซ้ำ ในเรื่องการปฏิบัติงาน ทำให้เรามีบุคคลหลาย ๆ ความคิดหลาย ๆ แนวความคิดมาช่วยกัน เวลาสัมมนา หรืออะไร ๆ ดัง ๆ น่าจะเป็นผลดีเสียด้วยซ้ำ</p>	3.70
<p>9. ไม่ได้ระบุเหตุผล</p>	11.11
รวม	100.00 (N=27)*

หมายเหตุ: \*เฉพาะผู้ตอบที่ตอบว่าไม่เห็นด้วยกับคำกล่าวในแบบสัมภาษณ์ ข้อ 8 ภาคผนวก ข. เท่านั้น จำนวน 27 ราย

ในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ได้สอบถามถึงการเห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า "บุคลากรของสำนักงานประมาณมีความหลากหลายทางวุฒิ จึงทำให้ยากในการที่จะเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง" ในระดับความเห็นใด โดยคำถามในแบบสอบถามข้อ 20 ภาคผนวก ก. ทำให้ทราบว่าผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่ค่อยเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว (ร้อยละ 25.00) และอีกร้อยละ 23.30 ระบุว่าไม่เห็นด้วยเลยกับข้อความดังกล่าว มีผู้ที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และค่อนข้างเห็นด้วยจำนวนร้อยละ

13.64 และ 17.61 ตามลำดับ และค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของระดับความเห็นดังกล่าวมีค่าเท่ากับ 2.37 หรือประมาณระดับความเห็นในระดับค่อนข้างไม่เห็นด้วยกับคำกล่าวที่ระบุข้างต้น ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19  
ระดับความเห็นเกี่ยวกับความหลากหลายทางวุฒิของบุคลากรสำนักงบประมาณ

ความเห็นเกี่ยวกับคำกล่าวที่ว่า "บุคลากรของสำนักงบประมาณมีความหลากหลายทางวุฒิ จึงทำให้ยากในการที่จะเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง "	ร้อยละ
1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2.84
2. ค่อนข้างเห็นด้วย	13.64
3. ไม่น่าใจ	17.61
4. ไม่ค่อยเห็นด้วย	17.61
5. ไม่เห็นด้วยเลย	25.00
6. ไม่ตอบ	23.30
รวม	100.00 (N=176)* ( $\bar{X}$ =2.37)**

หมายเหตุ: \*มีผู้ตอบทั้งสิ้นจำนวน 176 ราย

\*\*ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของระดับวุฒิบุคลากร

2.4.4 สถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่หน่วยงานต่อกรนำเอาความรู้ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ ในการปฏิบัติงาน การพิจารณาสถานการณ์ดังกล่าวได้พิจารณาตั้งแต่ วิธีการตัดสินใจคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อกรนำเอาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานและการติดตามของผู้บังคับบัญชาเพื่อสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรค ในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน และปัญหาอุปสรรคที่ไม่สามารถนำเอาความรู้ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง

จากแบบสัมภาษณ์ข้อที่ 5 ภาคผนวก ข. เพื่อสอบถามถึงวิธีการตัดสินใจคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมภาษณ์ในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ผู้ตอบกลุ่มนโยบายใช้เพื่อจะต้องตัดสินใจ ทำให้ทราบถึงวิธีการตัดสินใจคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าว สำหรับความเห็นที่สอดคล้องกัน มีจำนวนทั้งสิ้น 6 รายการ จาก 8 รายการที่เสนอวิธีการตัดสินใจ ดังในตารางที่ 20

## ตารางที่ 20

วิธีการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา

วิธีการตัดสินใจคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม	ร้อยละ
1. ความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีความรอบรู้กว้างไกล มากขึ้นและจะกลับมาปฏิบัติงานโดยใช้ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม/สัมมนา พร้อมทั้งจะเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้รับ	35.71
2. พิจารณาความสอดคล้องของหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำโดยพิจารณาพื้นฐานความรู้เดิม ประสบการณ์ ความสามารถและความมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น	28.57
3. สำหรับผู้ที่ขาดความสนใจ หรือยังอ่อนในด้านวิชาการและการปฏิบัติ หรือมีแนวความคิด และทัศนคติที่แคบ จำเป็นต้องสั่งการให้เข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรที่เห็นว่า จำเป็นในการปฏิบัติงาน	16.67
4. วิชาพื้นฐานต้องการให้เข้ารับการฝึกอบรม เช่นเดียวกันทั้งหมด	4.76
5. ผู้ปฏิบัติงานที่มานานแล้ว เช่น 4-5 ปี	4.76
6. ผู้ที่เตรียมถูกย้ายหน้าที่ใหม่ ควรถูกส่งเข้ารับการอบรมวิชาการที่สอดคล้องกับหน้าที่ใหม่	4.76
7. พิจารณาถึงระยะเวลาการฝึกอบรม และการมีผู้ปฏิบัติงานทดแทนในกรณีที่ขาดบุคลากรเพื่อ ไปฝึกอบรม	2.38
8. ผู้ที่อยู่ในรอบที่จะได้รับทางฝึกอบรม	2.38
รวม	100.00 (N=42)*

หมายเหตุ: \*การตอบความสามารถตอบได้มากกว่า 1 หัวข้อ

จากข้อมูลในตารางที่ 20 ทำให้ทราบว่าผู้ตอบที่เป็นกลุ่มนโยบายนี้ ส่วนใหญ่มีวิธีการตัดสินใจคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการมองถึงความสนใจที่ผู้เรียนจะพัฒนาตนเอง ทั้งมีความต้องการที่จะได้รับการฝึกอบรมให้ตนเองมีความรอบรู้กว้างไกลมากขึ้น และจะกลับมาปฏิบัติงานโดยใช้ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือสัมมนามาแก้ไขหรือประยุกต์ใช้งาน มีความพร้อมที่จะเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้รับ และวิธีการตัดสินใจคัดเลือกที่สอดคล้องกัน

อันดับรองลงมา คือ การพิจารณาจากความสอดคล้องของหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำ โดยพิจารณาจากพื้นฐานความรู้เดิม ประสบการณ์ ความสามารถ และความมีแรงพอที่จะพัฒนาตนเองและหน่วยงานให้มีความก้าวหน้าสูง การพิจารณาผู้ที่ขาดความสนใจหรือยังอ่อนในด้านวิชาการ และการปฏิบัติงานหรือมีแนวความคิดและทัศนคติคับแคบ จำเป็นต้องสั่งการให้เข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรที่เห็นว่า จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาไม่ให้ย้อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วิธีการตัดสินใจคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกันของผู้ตอบในสามกรณีนี้ นับได้ว่าเป็นข้อมูลด้านแรกที่มุ่งให้สถานการณืที่เอื้ออำนวยต่อการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

แต่ขณะเดียวกันการวิจัยนี้ ได้พิจารณาถึงความรู้สึกของผู้ที่เคยหรือจะต้องได้รับการเข้าฝึกอบรมว่า จะมีความรู้สึกเช่นไรในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งได้ใช้แบบสอบถาม ข้อ 22 ภาคผนวก ก. สอบถามถึงความรู้สึกดังกล่าว และได้แสดงผลการตอบได้ในตารางที่ 21

#### ตารางที่ 21

ความรู้สึกต่อการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ความรู้สึกต่อการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	ร้อยละ
การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ช่วยให้การทำงานของผู้ตอบดีขึ้นอย่างมาก	42.93
ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะยอมรับสิ่งที่ได้ไปอบรมมาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	18.48
ผู้ร่วมงานไม่ค่อยยอมรับสิ่งที่ผู้ตอบได้ไปอบรมมาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	11.41
การฝึกอบรมไม่ได้ให้ผลดีแก่ผู้ตอบแต่อย่างใด	11.41
อื่น ๆ ซึ่งมิได้ระบุไว้	15.76
-การฝึกอบรมยังไม่มีเนื้อหาเพียงพอที่จะนำมาปฏิบัติงานได้ เพราะไม่ได้เป็นการอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตามลักษณะงาน	2.72
-การฝึกอบรมช่วยในการปฏิบัติงานแต่เพียงบางส่วน	2.72

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

ความรู้สึกต่อการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	ร้อยละ
-สิ่งแวดลอมและความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ไม่ตรงกันกับที่ได้รับการฝึกอบรม	2.72
มา การฝึกอบรมเพื่อนำไปปฏิบัติมักจะ ไม่เป็นที่ยอมรับ	1.63
-ต้องการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละบุคคลและรับผิดชอบให้มากกว่านี้	1.09
-สำนักงานประมาณ ไม่ค่อยได้มีการจัดฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมจึงยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร และมีผลต่อการปฏิบัติงานน้อย	1.09
-เห็นด้วยที่ว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ช่วยในการทำงานแต่จะมีส่วนช่วยได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของการฝึกอบรมด้วย	0.54
-ไม่มีใจการได้นำเอาสิ่งที่ไปอบรมมาเสนอแนะให้ผู้ร่วมงานเพียงแต่เขียนรายงานให้รับทราบ	0.54
-ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว ไม่ได้นำเอาความรู้ที่ได้มาใช้งาน	0.54
-งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานทางวิชาการ มีแต่อบรมผู้อื่น ส่วนตัวเองยังไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย	0.54
-ขาดการสานต่อหลักการฝึกอบรม	0.54
-อุปกรณ์ ไม่พร้อม	0.54
-เคยเข้ารับการฝึกอบรมที่กองฝึกอบรมจัด คือ "ประชุมพิเศษ"	0.54
แต่กว่าจะได้เข้ารับการอบรมก็หลังจากได้ทำงานไปแล้ว 3 ปี	
ดังนั้น เนื้อหาที่ได้รับจึงเป็นสิ่งที่ได้ทราบและประสบมาแล้ว จึงไม่มีประโยชน์เท่าที่ควร	
รวม	100.00 (N=184)*

หมายเหตุ: \* ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากข้อมูลในตารางที่ 21 ทำให้ทราบได้ว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ช่วยในการทำงานของตนเองเป็นอย่างมาก (ร้อยละ 42.93) แม้จะมีผู้ตอบว่าผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะยอมรับสิ่งที่ได้ไปอบรมมาให้นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 18.48) การตอบว่าผู้ร่วมงานไม่ยอมรับสิ่งที่ผู้ตอบได้ไปอบรมให้นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 11.41) และการตอบ

ที่ว่า การฝึกอบรม ไม่ได้ให้ผลดีแก่ผู้ตอบแต่อย่างใด (ร้อยละ 11.41) ก็ตาม แต่ก็ยังยืนยันได้ว่าสถานการณ์เช่นนั้น พอที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำเอาความรู้ที่ได้รับมาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะมีการรับรองว่า "การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ช่วยในการทำงานเป็นอย่างมาก" ซึ่งมีผู้เห็นด้วยในปริมาณที่สูงพอสมควร

ในส่วนท้ายสุดที่พิจารณาเกี่ยวกับสถานการณ์อื่นเอื้ออำนวยต่อการนำเอาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานนี้ก็คือ การติดตามหรือการให้ความสนใจของผู้บังคับบัญชาเพื่อสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านหลักสูตรการอบรมหรือสัมมนาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว โดยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ทางลึกข้อที่ 6 ภาคผนวก ข. ทำให้ทราบว่า ผู้ตอบกลุ่มนี้เกือบทุกคน (27 ใน 28 ราย) ที่เคยสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การสอบถามนี้ได้ใช้วิธีการ (1) ขอบและขอทราบว่า เรียนรู้อะไรมาบ้าง (2) ให้เขียนรายงาน (3) พุดคุยเมื่อมีโอกาส สำหรับผู้ที่ตอบว่าไม่เคยได้สอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเลย มีเพียงรายเดียวแต่ได้อธิบายว่า ได้ใช้วิธีการโดยดูจากการทำงานเลยว่าในจุด ๆ หนึ่งในหน้าที่ที่เขาทำอยู่นั้น เขาได้นำเอาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม จากการพัฒนาตนเอง มาแก้ในจุดที่น่าจะทำได้หรือไม่ การแก้ไขปัญหานี้ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาจะแก้ปัญหามาตามแนวทางของตน แต่เป็นการแก้ปัญหามาในแนวทางที่เขาจะหา เพราะการอยู่ในฐานะที่เป็นบุคลากรภายใต้สถาบันเดียวกันย่อมมีแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ผู้ตอบรายนี้จะพิจารณาหรือสังเกตว่าผู้บังคับบัญชาของเขาจะพัฒนาในจุดนี้หรือไม่ การที่ไม่ใช้วิธีการสอบถามเนื่องจากคิดว่าคงได้รับคำตอบที่ไม่ตรงความจริงซึ่งมาจากความไม่กล้า หรือตอบว่ารู้ซึ่งแล้วถึงการอบรมซึ่งไม่มีประโยชน์เท่าใดนัก แม้จะไม่ได้สอบถามโดยตรง ถึงอย่างไรก็ตามถือได้ว่าเป็นวิธีหนึ่งในการติดตามเพื่อให้รู้ถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานวิธีหนึ่งเช่นกัน

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานที่กลุ่มผู้ตอบได้ระบุถึงในตารางที่ 22 ประกอบกับแบบสัมภาษณ์ทางลึก ข้อ 6 ภาคผนวก ข. ทำให้ทราบว่าผู้ตอบส่วนใหญ่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวก็คือ การฝึกอบรมที่เป็นทฤษฎีมากเกินไป ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง หรือไม่นำไปสู่การปฏิบัติ หรือไม่สามารถประยุกต์ใช้กับงานจริงได้ (ร้อยละ 27.59) การไม่สามารถนำความรู้ทางทฤษฎีมาใช้ได้ เพราะขาดการส่งเสริมและการสนับสนุน (ร้อยละ 17.24) ไม่สามารถเผยแพร่ให้กว้างขวางได้ตามที่ควรจะเป็นเพราะระบบราชการมีระเบียบแบบแผนคำสั่ง และกฎหมายเป็นหลักปฏิบัติ การแก้ไขข้อบกพร่อง ช่องโหว่ หรือความล่าช้าของกฎระเบียบ บางครั้งยากและเกินกำลัง (ร้อยละ 10.34) ผู้บริหารไม่เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของการฝึกอบรม จึงทำให้การพัฒนาไม่ได้ผล ตลอดจนบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร (ร้อยละ 10.34) ปัญหาที่เกี่ยวกับวิชาการที่ได้รับมานั้นใช้การไม่ได้ เพราะปัญหาเหตุการณ์กรรมของบุคคลที่เข้ารับการอบรมและเหตุการณ์กรรมใน/นอกองค์การ รวมทั้งปัญหาด้านทักษะในการนำความรู้มาสู่ภาคปฏิบัติ (ร้อยละ 6.90) และปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับการ

เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 6.90) นอกจากนี้มีผู้รายหนึ่งในกลุ่มผู้ตอบ พบปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอม  
รับการเปลี่ยนแปลงทั้งได้เสนอแนะว่า การปรับปรุงงานจำเป็นต้องใช้คนเป็นทีมจะมีเฉพาะ 1-2  
คนจะไม่เพียงพอ การเข้ารับการฝึกอบรมจึงควรมีการวางแผนให้สามารถเข้าได้เป็นทีม แต่ไม่จำ  
เป็นต้องเข้าฝึกอบรมพร้อม ๆ กัน

ผลรายการปัญหาและอุปสรรคข้างต้นนั้น คือ เป็นรายการที่มีการระบุสอดคล้องกัน แต่  
ยังมีอีกสี่รายการที่ระบุมาเป็นเอกเทศซึ่ง ได้แก่ ปัญหาที่เครื่องมืออุปกรณ์ที่ไปอบรมมาไม่มีใช้ในสำ-  
นักงานประมาณ เพราะมีราคาแพงเกินไป ปัญหาและอุปสรรคนั้นเป็นสิ่งที่นอกเหนือไปจากการฝึก-  
อบรม ปัญหาที่เกิดจากการนำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้แล้ว เกิดผลกระทบต่อนโยบายที่ เคย  
ปฏิบัติ จะได้รับการต่อต้านจากเพื่อนร่วมงานและ ปัญหาจากตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางที่ไม่ชอบ  
นำเอาการฝึกอบรมมาใช้แต่จำต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพราะถึงรอบที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม  
นอกจากนี้ยังมีผู้ตอบอีกอย่างละรายที่ตอบว่า ไม่มีปัญหาอุปสรรคใด ๆ และปัญหาอุปสรรคไม่ปรากฏ  
ชัด

#### ตารางที่ 22

ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสรรค	ร้อยละ
1. ความรู้เป็นทฤษฎีจนเกินไปไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง หรือไม่นำไปสู่ การปฏิบัติ หรือไม่สามารถประยุกต์ใช้กับงานจริงได้	27.59
2. ไม่สามารถนำเอาความรู้ทางทฤษฎีมาใช้ได้ เพราะขาดการส่งเสริมและสนับสนุน	17.24
3. ไม่สามารถเผยแพร่สิ่งที่เขาได้รับการอบรมมา ให้เผยแพร่อย่างกว้างขวางได้	10.34
4. ผู้บริหารไม่เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ ของการฝึกอบรมจึงทำให้การพัฒนาไม่ ได้ผล ตลอดจนบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร	10.34
5. วิชาการที่ได้รับมานั้นใช้การไม่ได้ เพราะปัญหาพฤติกรรมของบุคคลที่เข้ารับ การฝึกอบรม และพฤติกรรมใน/นอกองค์การรวมทั้งปัญหาด้านทักษะในการนำ ความรู้มาสู่ภาคปฏิบัติ	6.70
6. ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	6.70
7. เครื่องมืออุปกรณ์ที่ไปอบรมไม่มีใช้ใน สำนักงานประมาณ เพราะมีราคาแพงเกินไป	3.45
8. เป็นสิ่งที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมมา	3.45
9. หากความรู้จากการฝึกอบรมนั้นมีผลกระทบต่อนโยบายที่ เคยปฏิบัติจะ ได้รับการ ต่อต้านจากเพื่อนร่วมงาน	3.45



ตารางที่ 22 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ร้อยละ
10. ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางที่ไม่ชอบนำเอาการฝึกอบรมมาใช้แต่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพราะถึงรอบ	3.45
11. ไม่มีปัญหาและอุปสรรคใด ๆ	3.45
12. ไม่ปรากฏชัด	3.45
รวม	100.00 (N = 29)*

หมายเหตุ: \* มีผู้ตอบบางรายตอบมากกว่า 1 ปัญหา

จากข้อมูลทั้งสามส่วนสามารถสรุปได้ว่า ในปัจจุบันสถานการณ์ในสำนักงานประมงอำเภอ-อำเภอต่อการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างค่อนข้างน่าพอใจ แต่ก็มีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้างที่สำคัญต้องรีบแก้ไขคือ เนื้อหาหลักสูตรที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการนำไปสู่การปฏิบัติ

### 3. สรุป

การสำรวจข้อมูลสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการฝึกอบรมในสำนักงานประมงครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

3.1 ข้าราชการในสำนักงานประมงทั้งในระดับบนและระดับล่าง ต่างตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยตรง และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ ข้าราชการต่าง ๆ เหล่านี้มีทัศนคติที่ต้องการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงความหมายของการฝึกอบรมในทัศนคติที่ดี มีความเชื่อในแนวความคิดบทบาทของการฝึกอบรมที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ

3.2 จากข้อสรุปในข้อ 3.1 ซึ่งให้เห็นว่าได้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการใช้วิธีการฝึกอบรมบุคลากรมาเป็นกลยุทธหนึ่งในการพัฒนาองค์การสำหรับสำนักงานประมง คาดหมายได้ว่า การฝึกอบรมจะมีแนวโน้มที่เป็นรูปธรรมที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้นในอนาคตอันใกล้ตามลำดับ

3.3 ในสายตาของผู้บริหาร และ/หรือ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานประมงเห็น

ว่า ข้าราชการในสำนักงานประมาณมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่อยู่ในระดับดี ถึงดีมาก ในขณะที่ข้าราชการก็ได้กล่าวยืนยันว่า ตนเองมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาท และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3.4 ทั้งที่ผู้บริหารหรือกลุ่มนโยบายยอมรับว่า ข้าราชการมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ตามที่เขาเหล่านั้นได้ยืนยันไว้ แต่ก็เห็นถึงความจำเป็นที่ข้าราชการของสำนักงานประมาณควรได้รับการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ ขณะเดียวกันข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่ามี ความจำเป็นที่เขาคควรได้รับการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่เช่นกัน

3.5 การตรวจสอบถึงความจำเป็นก่อนการฝึกอบรม ซึ่งตามปกติแล้ว เป็นหน้าที่ของกอง ฝึกอบรม สำนักงานประมาณ เพื่อสอบถามถึงความสมัครใจของผู้จะเข้ารับการอบรมแต่เบื้องต้นนั้น เป็นการกิจสำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดการฝึกอบรม แต่ปรากฏว่าหน้าที่ปฏิบัติลักษณะนี้ยังมิ มีการปฏิบัติอย่างจริงจังเท่าที่ควร

3.6 ข้าราชการระดับปฏิบัติการในสำนักงานประมาณส่วนใหญ่ยืนยันว่า ตนเองเข้าใจใน บทบาทและหน้าที่ของตนปฏิบัติ แต่ก็เชื่อว่าการฝึกอบรมสามารถ เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยให้บุคคลสา- มารถเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ได้ค่อนข้างมากทีเดียว

3.7 ข้าราชการระดับปฏิบัติการในสำนักงานประมาณส่วนใหญ่คาดหวังว่า การฝึกอบรม จะสามารถมีส่วนช่วยแก้ปัญหาที่ เขาเหล่านั้นประสบในขณะปฏิบัติงาน

3.8 กลุ่มระดับนโยบาย หรือผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานประมาณยืนยัน ว่า ปัญหาความหลากหลายทางวุฒิของ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับความ ยากในการที่จะเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของเขาเหล่านั้น นอกจากนี้ข้าราชการระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ก็มีความคิดเช่นเดียวกันกับกลุ่มระดับนโยบาย

3.9 สถานการณ์ในปัจจุบันกล่าวได้ว่า ในสำนักงานประมาณมีปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการนำ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดอยู่ เห็นได้ ชัดเจน คือ ความใส่ใจ การให้ความสนใจของผู้บังคับบัญชาในการติดตามผล หลังจากที่ได้บังคับ บัญชาสำเร็จการฝึกอบรมแล้ว และอีกปัจจัยหนึ่งได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาแล้วจำนวนมาก เห็น ว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ช่วยให้การทำงานของเขาดีขึ้นอย่างมาก แต่ยังมีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง ที่ควรต้องรับแก้ไข คือ เนื้อหาหลักสูตรที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการนำไปสู่การปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการฝึกอบรมของสำนักงานประมง

บทที่ห้า แบ่งการเสนอเรื่องออกเป็นสี่ส่วน ในส่วนที่หนึ่ง ว่าด้วยในเรื่องความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแนวความคิดและกระบวนการพัฒนาประเทศ มีประเด็นย่อยที่พิจารณาประกอบด้วย การเสนอผลการวิเคราะห์ทัศนคติของผู้ตอบในระดับนโยบายต่อบทบาทของกองฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ อันเป็นบทบาทหน้าที่ตามลักษณะงานจัดการ การเสนอผลการวิเคราะห์ทัศนคติของกลุ่มผู้ตอบในระดับนโยบาย ต่อความจำเป็น ที่จะต้องจัดการฝึกอบรมแก่บุคลากรสำนักงานประมง ให้สอดคล้องกับแนวความคิด และกระบวนการในการพัฒนาประเทศและประเด็นย่อยสุดท้ายในส่วนนี้ ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์ทัศนคติของกลุ่มผู้ตอบในระดับปฏิบัติการของสำนักงานประมง ต่อความจำเป็นที่ต้อง ใช้การฝึกอบรม เพื่อปรับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรของสำนักงานประมง ให้มุ่ง เน้นถึงการจัดการระบบประมง เพื่อพัฒนาประเทศมากขึ้นเพียงใด ในส่วนที่สองว่าด้วยทัศนคติของกลุ่มผู้ตอบระดับนโยบายต่อแผนนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานประมงที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองฝึกอบรม ส่วนที่สามกล่าวถึงข้อเสนอแนะวิธีการหรือหลักการในการจัดฝึกอบรมและส่วนที่สี่ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายเป็นส่วนสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการวิจัยในบทนี้

1. ความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแนวความคิดและกระบวนการพัฒนาประเทศ

การศึกษาถึงแนวทางการฝึกอบรมของสำนักงานประมง นอกจากศึกษาถึงโครงสร้างบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนผลการดำเนินงานการจัดการจัดฝึกอบรมหรือกิจกรรมของกองฝึกอบรมสำนักงานประมงแล้วยังจะต้องทราบถึงทัศนคติของข้าราชการผู้เกี่ยวข้องซึ่ง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและกลุ่มข้าราชการระดับล่างลงมา ฉะนั้นสำหรับในส่วนนี้จึงได้พิจารณาทัศนคติของกลุ่มนโยบาย และกลุ่มปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแนวความคิด และกระบวนการพัฒนาประเทศ ตามลำดับดังนี้

1.1 ทัศนคติของกลุ่มผู้ตอบในระดับนโยบายต่อบทบาทของกองฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ

ตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของกองฝึกอบรมที่อยู่ในภาคผนวก ค. นั้น หากได้พิจารณาถึงบทบาทตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของกองฝึกอบรม สำนักงานประมงทำให้จำแนกบทบาทต่าง ๆ ที่กองฝึกอบรมพึงแสดงออกให้ประจักษ์อย่างเด่นชัดได้ ด้วยกันทั้งสิ้น ไม่น้อยกว่า เจ็ดประการด้วยกัน เหตุผลที่จะต้องติดตามภาพสะท้อนจากบทบาทดังกล่าว ในปัจจุบันที่กองฝึกอบรมได้

ดำเนินการหรือแสดงออกถึงบทบาทต่าง ๆ ที่เป็นการรับผิดชอบของตนได้ดีเพียงใด สมบูรณ์เพียงใด จึงได้ใช้แบบสัมภาษณ์ทางลึก ข้อที่ 9 ในภาคผนวก ข. สอบถามถึงความสมบูรณ์ของบทบาทต่าง ๆ จำนวน 7 ประการ ดังนี้

- บทบาทเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ ทางด้านงบประมาณ และด้านการบริหารพัสดุ โดยการฝึกอบรม/สัมมนาในปัจจุบัน (ข้อที่ 9.1 ในแบบสัมภาษณ์ ภาคผนวก ข.)
- บทบาทเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานงบประมาณ เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาในหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกประเทศ (ข้อที่ 9.3 ในแบบสัมภาษณ์ ภาคผนวก ข.)
- บทบาทเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูล และข่าวสารเกี่ยวกับงบประมาณ และดำเนินการห้องปฏิบัติการงบประมาณ (ข้อที่ 9.4 ในแบบสัมภาษณ์ ภาคผนวก ข.)
- บทบาทเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารทางวิชาการและคู่มือปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านงบประมาณ (ข้อที่ 9.5 ในแบบสัมภาษณ์ ภาคผนวก ข.)
- บทบาทเกี่ยวกับการจัดส่งวิทยากร ไปบรรยายตามความต้องการของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ (ข้อที่ 9.6 ในแบบสัมภาษณ์ ภาคผนวก ข.)
- บทบาทเกี่ยวกับการดำเนินการขอรับทุนและความช่วยเหลือต่างๆ จากแหล่งทุนและความช่วยเหลือทั้งในและนอกประเทศ (ข้อที่ 9.7 ในแบบสัมภาษณ์ ภาคผนวก ข.)

รายละเอียดของการพิจารณาบทบาททั้ง 7 ประการ ข้างต้นนี้ จะเสนอโดยเรียงตามลำดับ ดังนี้

1.1.1 บทบาทเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ ทางด้านงบประมาณ และด้านการบริหารพัสดุโดยการฝึกอบรม

ผู้ตอบการสัมภาษณ์จำนวน 3 รายใน 28 ราย ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันบทบาทดังกล่าวของกองฝึกอบรม นั้นได้มีความสมบูรณ์ และเป็นจุดเด่นจุดหนึ่งอันนำมาซึ่งชื่อเสียงเกียรติภูมิของสำนักงานงบประมาณ สำนักงานงบประมาณได้ทำมามากที่สุด ตัวอย่างการบริหารพัสดุ ได้ให้การฝึกอบรม ไปแล้ว ไม่ต่ำกว่าสี่พันคนและการบริหารงบประมาณก็ให้การฝึกอบรมไปมากแล้ว เช่นกัน ในจำนวนนี้มีผู้เสนอการปรับปรุงเพิ่มเติมด้วยว่า การฝึกอบรมควรเพิ่มวิธีการที่จะทำให้ผู้รับการอบรมนำเอาความรู้ที่ได้รับมาปฏิบัติได้อย่างคล่องตัว

ส่วนผู้ตอบการสัมภาษณ์อีก 25 รายในจำนวน 28 ราย เห็นว่าบทบาทที่กล่าวถึงนี้ยังไม่สมบูรณ์ โดยให้เหตุผลของความไม่สมบูรณ์ในบทบาทนี้ ปรากฏดังตารางที่ 23

## ตารางที่ 23

## เหตุผลที่พบว่าการฝึกอบรมทางด้านงบประมาณและด้านบริหารพัสดุไม่สมบูรณ์

เหตุผล	ร้อยละ
1. การส่งบุคลากรของหน่วยงานอื่นมาอบรมไม่มีการเลือกอย่างดี โดยเฉพาะการนำไปปฏิบัติในหน้าที่รับผิดชอบอยู่ทำได้ไม่ดี	14.71
2. ผู้ที่ไม่มีหน้าที่โดยตรง แต่ถูกส่งเข้ารับการฝึกอบรม	11.76
3. อัตราค่าจ้างและทรัพยากรที่มีจำกัด ทำให้ได้ผลไม่สมบูรณ์ เนื่องจากเพิกขวงฐานะจากฝ่ายอื่นมาเป็นกอง ในปี 2532 ได้ไม่นาน	11.76
4. เจ้าหน้าที่ผ่านการฝึกอบรมมุ่งเพื่อเผยแพร่ความรู้ตามหลักวิชาสมัยใหม่ ผู้ผ่านการอบรมแล้วก็ไม่ได้นำไปใช้ในการปฏิบัติหรือใช้อย่างค่อยเป็นค่อยไป	11.76
5. เน้นหนักด้านการบริหารพัสดุมากกว่าด้านงบประมาณ ทำให้มีผู้ผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารพัสดุนานมาก สำหรับด้านการบริหารงบประมาณนั้นหาวิทยากรที่ด้านนี้ยาก	8.82
6. เจ้าหน้าที่บางหน่วยงานยังขาดความเข้าใจด้านนี้เป็นพื้นฐานอยู่แต่เดิม	8.82
7. วิทยากรบรรยายทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่	5.88
8. กองฝึกอบรมยังขาดกลุ่มวิทยากรเฉพาะ เพื่อไปทำการอบรมเจ้าหน้าที่งบประมาณของส่วนราชการต่าง ๆ ให้มากกว่านี้	5.88
9. ระบบการโยกย้ายเพราะขีดค้นของตำแหน่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ขาดความต่อเนื่อง โดยเฉพาะวิทยากรที่มีประสิทธิภาพ	2.94
10. เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการยังไม่ทราบถึง ระดับการปฏิบัติการซึ่งอาจจะเนื่องจากไม่มี การจัดหาความรู้ดังกล่าวให้ และบางครั้งเป็นเจ้าหน้าที่ใหม่	2.94
11. เพราะส่วนราชการส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจถึงขั้นตอนของงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายปฏิบัติที่ผ่านมาเคยเห็นแต่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ (ซึ่งไม่ชำนาญทางฝึกอบรม) จะเป็นผู้ไปบรรยายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ	2.94
12. ปัจจุบันกองฝึกอบรมปฏิบัติงาน เข้มแข็ง เฉพาะเชิงปริมาณ มีตารางการฝึกอบรมตลอดปี แต่คิดปริมาณงานเป็นหน่วยนับเท่านั้น	2.94
13. การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว จะหวังผลให้ผู้รับการอบรมกลับไปปรับปรุงงานในหน่วยงานของตนเอง คงจะเป็นไปได้ยาก ต้องมีวิธีการอื่น เสริมควบคู่กันไปอย่างมีแบบแผน	2.94
14. การประเมินผลยังไม่สมบูรณ์ ควรประเมินว่า เจ้าหน้าที่ดำเนินการไปนั้นเป็นอย่างไรเพิ่มผล หรือควรขยายการฝึกอบรมหรือไม่	2.94
15. ไม่แสดงความเห็น	2.94
รวม	100.00 (N = 34)*

หมายเหตุ : \* ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถให้เหตุผลมากกว่า 1 ข้อ

จากตารางที่ 23 ทำให้ทราบถึงเหตุผลที่บทบาทการฝึกอบรมทางด้านงบประมาณ และ  
ด้านบริหารพัสดุที่ไม่สมบูรณ์ มีดังนี้

- การส่งบุคลากรของหน่วยงานอื่นมาอบรม ไม่มีการเลือกอย่างดี โดยเฉพาะการนำไปสู่การปฏิบัติในหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ยังทำได้ไม่ดี
- ผู้ที่ไม่มีหน้าที่โดยตรง แต่ถูกเข้ารับการฝึกอบรม
- อัตรากำลังและทรัพยากรที่มีจำกัด ทำให้ได้ผลไม่สมบูรณ์ เนื่องจากเพียงฐานะจากฝ่ายขึ้นมาเป็นกอง ในปี 2532 ได้ไม่นาน
- เจ้าหน้าที่ผ่านการฝึกอบรมมุ่งเพื่อเผยแพร่ความรู้ ตามหลักวิชาสมัยใหม่ ผู้ผ่านการอบรมแล้วก็ไม่ได้นำไปใช้ในการปฏิบัติ หรือใช้อย่างค่อยเป็นค่อยไป
- เน้นหนักด้านการบริหารพัสดุมากกว่าด้านงบประมาณ ทำให้มีผู้ผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารพัสดุจำนวนมาก สำหรับด้านการบริหารงบประมาณมหาวิทยาลัยที่ติด้านนี้ยาก
- เจ้าหน้าที่บางหน่วยงานยังขาดความเข้าใจด้านนี้ เป็นพื้นฐานอยู่แต่เดิม
- วิทยากรบรรยายทฤษฎี เป็นส่วนใหญ่
- กองฝึกอบรมยังขาดกลุ่มวิทยากรเฉพาะ เพื่อไปทำการอบรมเจ้าหน้าที่งบประมาณของส่วนราชการต่าง ๆ ให้มากกว่านี้
- ระบบการโยกย้ายเพราะขีดชั้นของตำแหน่ง เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ขาดความต่อเนื่อง โดยเฉพาะวิทยากรที่มีประสิทธิภาพ
- เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินงานยังไม่ทราบถึงระดับการปฏิบัติการซึ่งอาจจะเนื่องจากไม่มีการจัดหาความรู้ดังกล่าวให้ และบางครั้งเป็นเจ้าหน้าที่ใหม่
- เพราะส่วนราชการส่วนใหญ่ ยังขาดความเข้าใจถึงขั้นตอนของงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายปฏิบัติที่ผ่านมาซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ (ซึ่งไม่ชำนาญทางฝึกอบรม) จะเป็นผู้ไปบรรยายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ
- ปัจจุบันกองฝึกอบรมปฏิบัติงาน เข้มแข็ง เฉพาะเชิงปริมาณ มีตารางการฝึกอบรมตลอดปี แต่คิดปริมาณงานเป็นหน่วยนับเท่านั้น
- การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวจะหวังผลให้ผู้รับการอบรมกลับไปปรับปรุงงานในหน่วยงานของตนเอง คงจะเป็นไปได้ยากต้องมีวิธีการอื่นเสริมควบคู่กันไปอย่างมีแบบแผน
- การประเมินผลยังไม่สมบูรณ์ ควรประเมินว่า เจ้าหน้าที่ดำเนินการไปนั้นเป็นอย่างไรเพิ่มผลหรือควรขยายการฝึกอบรมหรือไม่

ทั้งนี้ยังได้เสนอแนะสิ่งที่ควรจะต้องปรับปรุง เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

- (1) เพิ่มหลักสูตรด้านงบประมาณให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสรรหาวิทยากรหรือฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานงบประมาณขึ้นมาให้เป็นวิทยากรที่มีความชำนาญในการฝึกอบรมด้านบริหารงบประมาณ
- (2) คัดเลือกผู้เข้าฝึกอบรมให้มีการกระจายทั่วถึง และต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง
- (3) ควรส่งบุคลากรที่ตรงกับสายงานเข้ารับการฝึกอบรม

- (4) ในด้านผู้ให้การฝึกอบรม ควรมีการสร้างบุคลากรขึ้น โดยวางแผนระยะยาวและให้การสนับสนุนทั้งด้านอัตราและตำแหน่ง
- (5) ในด้านผู้เข้ารับการอบรมควรถูกกำหนดคุณสมบัติที่สูงขึ้น เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถปรับตัวแห่งได้สูงขึ้น เพื่อทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ
- (6) ทาวิธีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ ที่ได้รับการอบรมไปใช้ให้มากขึ้น
- (7) เพิ่มปริมาณผู้เข้ารับการอบรม
- (8) เพิ่มเวลา
- (9) เพิ่มหลักสูตร
- (10) เพิ่มบุคลากรที่กั้นในการฝึกอบรม
- (11) ทางหน่วยงานเจ้าสังกัด ควรได้มีการจัดอบรมเรื่องดังกล่าว
- (12) ควรแก้ไขด้วยการมีอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ที่จะเข้าไปช่วยอบรมและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอื่นให้ดีขึ้น ทางด้านงบประมาณ
- (13) จัดตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญทั้งการจัดทำ และบริหารงบประมาณ สำหรับออกไปหน่วยงานต่างๆหรือขอมา
- (14) ควรวางแผนว่าหลักสูตรที่วางไว้ตลอดปีสัมพันธ์กันอย่างไร หวังว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น หน่วยงานใดควรได้รับการอบรม เช่น การบริหารงานงบประมาณควรดูว่าใครมีปัญหาและประเมินต่อไปว่า อบรมแล้วดีขึ้นหรือไม่
- (15) เบ็ดเกมรุก โดยการเข้าไปบริการฝึกอบรมถึงหน่วยงานไม่ต้องรอจัดรวมเป็นรุ่นๆ ทั้งนี้ขอแม้ว่ากองฝึกอบรมต้องมีอัตรากำลังเพียงพอด้วย
- (16) ควรวางแผนการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการปรับปรุงระบบงาน เมื่อเสร็จการฝึกอบรมก็เริ่มนำไปสู่การปฏิบัติ (implementation) ต่อเลย
- (17) ทั้งด้านงบประมาณและด้านหลักสูตร จำเป็นทั้งสองด้านไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน
- (18) ปรับปรุงในเรื่องหลักเกณฑ์ในการที่จะเอาผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยดูว่า ควรจะเป็นใคร ทำหน้าที่อะไร แล้วเมื่อกลับจากการฝึกอบรมไปแล้ว คาดว่าจะสามารถนำไปใช้ในงานได้ดีหรือไม่

1.1.2 บทบาทเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานงบประมาณ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงให้มีพฤติกรรม และทัศนคติที่ต่อการปฏิบัติต่าง ๆ โดยการฝึกอบรม/สัมมนา และอื่น ๆ

ผู้ตอบสัมภาษณ์จำนวน 2 ราย ใน 28 ราย ได้ให้ความเห็นว่า บทบาทดังกล่าวข้างต้นเท่าที่เป็นอยู่จัดอยู่ในสภาพที่น่าพอใจ เมื่อเทียบกับอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่กองฝึกอบรม แต่ควรเพิ่มเติมในด้านมนุษยสัมพันธ์ เพิ่มหลักสูตรการคิดคำนวณค่าก่อสร้าง การจัดทำรายงานต่อหน่วยหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณ พฤติกรรมที่เหมาะสมของเจ้าหน้าที่ สำนักงานงบประมาณ

ส่วนผู้ตอบการสัมภาษณ์ อีก 26 ราย ในจำนวน 28 ราย เห็นว่า บทบาทดังกล่าวข้างต้นนี้ กองฝึกอบรมยังไม่สมบูรณ์ โดยได้แสดงเหตุผลของความไม่สมบูรณ์ในบทบาทข้างต้นดังนี้ (ดูตารางที่ 24 ประกอบ)

- (1) จัดฝึกอบรม/สัมมนา ในลักษณะนี้ยังไม่ทั่วถึง การจัดกิจกรรมลักษณะนี้ยังมีน้อย
- (2) ไม่มีมาตรการที่ให้ผู้เข้าอบรมเห็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ผู้เข้ารับการอบรมจะเข้าไม่เต็มเวลา ขาดอบรมบ่อย ควบคุมยาก และการฝึกอบรมที่ไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ในหลาย ๆ เรื่อง เพราะผู้เข้าอบรมเห็นว่าแนวทางการทำงานที่บังคับบัญชาของเขากำหนดไว้ไม่ตรงกับทิวทยาการบรรยาย
- (3) บทบาทดังกล่าวนี้ยังขาดการวางแผนติดตามงานที่ครบวงจร
- (4) อัตรากำลังของกองฝึกอบรมมีน้อย หากจะทำให้มีผลในทางที่ดีขึ้นมาตามบทบาทจะต้องจัดส่งผู้เข้ารับการอบรมไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่จัดอยู่แล้ว เช่น NIDA
- (5) กิจกรรมนี้ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ
- (6) กิจกรรมนี้ยังทำน้อยมาก ที่ผ่านมามีประมาณ 1-2 ปีต่อครั้ง ซึ่งที่จริง inservice training มีความสำคัญมาก
- (7) ยังไม่เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะใช้เป็นตัวกลางหรือสื่อในการสร้างความเข้าใจ และเพิ่มพูนความรู้ได้ดี
- (8) เน้นบทบาทของการจัดฝึกอบรมด้านการบริหารที่สุดมากเกินไป
- (9) ไม่ได้จัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรของสำนักงานงบประมาณเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนหมุนเวียนมาเข้ารับการอบรมทุก 3-5 ปี
- (10) แม้เป็นเรื่องจำเป็น แต่ปัจจุบันจัดกิจกรรมนี้ขึ้น เนื่องจากคนไม่สนใจ
- (11) การฝึกอบรมที่ผ่านมามีน้อยและหลักสูตรดังกล่าวไม่ได้มีการสอบถามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- (12) หลักสูตรตามบทบาทนี้ มีความจำเป็นมากโดยเฉพาะการคิดประเมินค่าก่อสร้าง หลักการจัดหางบประมาณ เหล่านี้เป็น course ที่จะต้องจัดอบรมแก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณทั้งนี้ เพราะปัจจุบันสภาพราคาวัสดุค่าก่อสร้างเปลี่ยนแปลงและมีความละเอียดอ่อนอย่างมาก และที่สำคัญก็คือ พฤติกรรมที่เหมาะสมของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณจำเป็นต้องฝึกอบรม ต้องย้ำให้เห็นว่าแต่ละคนนั้นมีหน้าที่อะไรกันแน่ ให้ชัดเจน
- (13) บรรยากาศของการฝึกอบรมยังไม่ได้ไม่ตื่นเต้น ทิวทยาการที่มีความสามารถในการชักจูงใจ ให้เกิดความสนใจได้ยาก
- (14) ขาดความต่อเนื่อง โดยเฉพาะ Introduction to Bureau of the Budget

ตารางที่ 24

เหตุผลที่บทบาทการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงให้มีพฤติกรรมและทัศนคติที่ต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้น ยังไม่สมบูรณ์

เหตุผล	ร้อยละ
1. จัดฝึกอบรม/สัมมนา ในลักษณะนี้ยังไม่ทั่วถึง การจัดกิจกรรมลักษณะนี้ยังมีน้อย	17.86
2. ไม่มีมาตรการที่ให้ผู้เข้าอบรมเห็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ผู้เข้ารับการอบรมจะเข้าไม่เต็มเวลา ขาดอบรมบ่อย ควบคุมยากและการฝึกอบรม	10.71



## ตารางที่ 24 (ต่อ)

เหตุผล	ร้อยละ
ที่ไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ในหลายๆ เรื่อง เพราะผู้เข้าอบรมเห็นว่า	
แนวทางการทำงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ไม่ตรงกับทวิพยากรณ์บรรยาย	
3. บทบาทดังกล่าวนี้ยังขาดการวางแผนติดตามงานที่ครบวงจร	10.71
4. อัตรากำลังใจของกองฝึกอบรมมีน้อย หากจะทำให้มีผลในทางที่ดีขึ้นมาตามบทบาท	
จะต้องจัดส่งผู้เข้ารับการอบรมไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่จัดอยู่แล้ว เช่น NIDA	10.71
5. ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ	10.71
6. ยังทำน้อยมาก ที่ผ่านมาประมาณ 1-2 ปีต่อครั้ง ซึ่งที่จริง inservice	7.14
training มีความสำคัญมาก	
7. ยังไม่ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะให้เป็นตัวกลาง หรือสื่อ	7.14
ในการสร้างความเข้าใจ และเพิ่มพูนความรู้ได้ดี	
8. เน้นบทบาทของการจัดฝึกอบรมด้านการบริหารให้สดมากเกินไป	3.57
9. ไม่ได้จัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรของ สงป. เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง	3.57
เพื่อให้ทุกคนได้หมุนเวียนมาเข้ารับการฝึกอบรมทุก 3-5 ปี	
10. แม้เป็นเรื่องจำเป็น แต่ปัจจุบันจัดกิจกรรมน้อยเนื่องจากคนไม่สนใจ	3.57
11. การฝึกอบรมที่ผ่านมามีน้อยและหลักสูตรดังกล่าวไม่มีการสอบถามความต้องการ	3.57
12. หลักสูตรตามบทบาทนี้มีความจำเป็นมาก โดยเฉพาะการคิดประเมิน	3.57
ค่าก่อสร้าง หลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณเหล่านี้เป็น course ที่	
จะต้องจัดอบรมแก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณทั้งนี้ เพราะปัจจุบัน	
สภาพราคาสตค่าก่อสร้างเปลี่ยนแปลงและมีความละเอียดอ่อนอย่าง	
มาก และที่สำคัญคือพฤติกรรมที่เหมาะสมของเจ้าหน้าที่สำนักงานประ-	
มาณจำเป็นต้องฝึกอบรม ย้ำให้เห็นว่าแต่ละคนมีหน้าที่อะไรกันแน่	
13. บรรยากาศของการฝึกอบรมยังไม่ดี ไม่ตื่นเต้น หัวทท้ายากรที่มีความ	3.57
สามารถในการชักจูงใจให้เกิดความสนใจได้ยาก	
14. ขาดความต่อเนื่องโดยเฉพาะ หลักสูตร Introduction to	3.57
Bureau of the Budget.	
รวม	100.00
	(N = 28)*

หมายเหตุ : \* ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถให้เหตุผลมากกว่า 1 ข้อ

ทั้งยังได้เสนอแนะสิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงในส่วนเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม/สัมมนา และอื่นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงให้มีพฤติกรรม และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บทบาทดังกล่าวของกองฝึกอบรมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นดังนี้

(1) เพิ่มหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญต่าง ๆ ให้แก่

ข้าราชการสำนักงานประมาณมากยิ่งขึ้น

- (2) กำหนดหลักสูตรและเนื้อหาให้เหมาะสมและดึงดูดความสนใจ
- (3) ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ใช้เวลาในการฝึกอบรมเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลกับงานประจำ
- (4) ควรกำหนดหลักสูตรและแนวปฏิบัติให้ชัดเจน มีความต่อเนื่องตลอดจนสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้
- (5) ผู้บริหารควรให้ความสนใจ ดูแลการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิดและสามารถใช้เป็นตัวอย่าง การพัฒนาของบุคลากรได้
- (6) ควรติดตามประเมินผลว่า การพัฒนาบุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ดังกล่าวข้างต้นหรือไม่ และหากยังมีปัญหาที่ควรหาทางปรับปรุงแก้ไข
- (7) ควรเพิ่มบุคลากรของการฝึกอบรม โดยให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาอยู่ในกองฝึกอบรม
- (8) จัดการฝึกอบรมด้านนี้ให้มากขึ้น แต่มีข้อแม้ว่าต้องหลีกเลี่ยงระยะที่ต้อ้งจัดหางบประมาณ ชี้แจงปัญหา
- (9) ศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานของสำนักงานประมาณ และวางแผนแก้ไขทั้งตัวบุคคลและหลักสูตร
- (10) กองฝึกอบรมทั้งทางการวิเคราะห์ทั้งประมาณและงานวิชาการที่จะพัฒนาบุคลากรสำนักงานประมาณ ให้มีทัศนคติในทางกว้าง
- (11) ระดับนโยบายต้องเห็นด้วย และให้การสนับสนุนอย่างจริงจังจางระบบงานอย่างเดียวกันทั้งหมดจึงจะได้ผล
- (12) ระยะเวลาจัดและหัวข้อการฝึกอบรมควรจัดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั่วไปในสำนักงานประมาณ
- (13) ควรมีการสอบถามถึงความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งในระดับหัวหน้าและระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ
- (14) ควรจะหาตัวประสาน ในการที่จะพัฒนาบทบาทเกี่ยวกับการพิจารณาและรับบุคลากรของสำนักงานประมาณ
- (15) ควรเน้นหนักในเรื่องภายในหน้าที่โดยตรง ให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความชำนาญมากขึ้นแล้วค่อย ๆ ไปเสริมในด้านอื่น ๆ ในภายหลัง

1.1.3 บทบาทเกี่ยวกับการพิจารณา และรับบุคลากรของสำนักงานประมาณเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาในหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกประเทศ

ผู้ตอบการสัมภาษณ์ จำนวน 5 ราย ใน 28 ราย ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันบทบาทดังกล่าวของกองฝึกอบรมนับได้ว่ามีความเหมาะสมดีแล้ว มีการพิจารณาก่อนกรองผู้เข้ารับการอบรมที่ถือ ในจำนวนนี้ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจุบันมีการสอบรับแล้วมีการขึ้นบัญชีไว้ แต่ไม่มีการ

ไปดูงานเป็นกลุ่ม ๆ เหมือนแต่ก่อน

ส่วนผู้ตอบการสัมภาษณ์ จำนวน 24 รายใน 28 รายได้ให้ความเห็นว่าบทบาทดังกล่าว เป็นหน้าที่โดยตรงของกองฝึกอบรม แต่ยังทำหน้าที่ไม่สมบูรณ์ โดยให้เหตุผลต่าง ๆ ดังนี้

- (1) สถาบันจัดหลักสูตรที่น่าสนใจในประเทศ มักจะตัดค่าลงทะเบียนแพงมากและ สำนักงบประมาณไม่มีเงินจ่ายให้ หลักสูตรที่ไม่ต้องเสียเงินส่วนใหญ่จะเป็น หลักสูตรพื้น ๆ ไม่น่าสนใจ สำหรับการส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมนอกประเทศ มีอุปสรรคอยู่ที่เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณขาดความชำนาญด้านภาษาอังกฤษมักจะ สลอบแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ๆ ไม่ได้ ส่วนทุนที่จะขอให้สำนักงบประมาณ โดยเฉพาะทำได้ยาก เนื่องจากจะต้องทำเป็นโครงการขอความช่วยเหลือและแหล่ง ทุนต่างๆ ได้มีนโยบายให้ความช่วยเหลือ หน่วยงานที่ทำงานด้านบริหาร
- (2) ยังไม่สมบูรณ์ โดยเฉพาะในประเทศ และประเทศใกล้เคียง
- (3) เป็นการดำเนินงานที่น่าจะเป็นประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งได้หาทางให้เจ้าหน้าที่ สำนักงบประมาณ ได้หนึ่งเข้ารับการอบรมนอกจากจะได้ความรู้แล้ว ยังมีโอกาส เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคล
- (4) มีบทบาทอยู่บ้างแต่น้อย ส่วนใหญ่เป็นการส่งตัวจากหน่วยเจ้าสังกัด
- (5) ยังไม่รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเด่นชัด
- (6) ปัจจุบันไม่ค่อยมีการเปิดโอกาสโดยเฉพาะการเข้ารับการฝึกอบรม
- (7) กองฝึกอบรมควรติดต่อประสานงานกับสถาบันภายนอกเพื่อส่งเจ้าหน้าที่ สำนักงบประมาณไปรับการฝึกอบรมระยะยาว และเป็นหลักสูตรพิเศษ
- (8) ยังขาดการประสานการฝึกอบรมกับในต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง และมีแบบแผน ที่ดี
- (9) งานส่วนใหญ่ตามบทบาทที่ผ่านมา ส่วนใหญ่จะติดประกาศว่าองค์การใดบ้างที่จัด สัมมนา หรือมีทุนการศึกษาเพื่อบุคลากรของสำนักงบประมาณที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม จะได้ขอสมัคร
- (10) บางครั้งหน่วยงานต่าง ๆ คัดเลือกเสนอผู้สมควรเข้ารับการอบรมไปแล้ว แต่ไม่ ได้รับการพิจารณา
- (11) ส่วนใหญ่คัดเลือกบุคคลที่ไม่ตรงสายงานเอาไปอบรม หรือเมื่ออบรมแล้วมักจะไม่ ได้ใช้บุคคลดังกล่าวในหน้าที่นั้น ๆ
- (12) เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณเอง เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ดังนั้นจึงเกิด ทัศนคติว่า การฝึกอบรม/สัมมนาในประเทศและนอกประเทศ เป็นสิ่งที่ทำให้เสีย เวลา
- (13) เนื่องจากสำนักงบประมาณมีปริมาณงานมากล้นมือ และมีอัตรากำลังจำกัด ทำให้ ไม่สามารถส่งบุคลากรไปอบรมในหน่วยงานอื่น

- (14) การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมนั้น ต้องใช้จ่ายงบประมาณ และต้องไปสอบแข่งขันด้วย ซึ่งปกติบุคลากรของสำนักงานงบประมาณมีปริมาณมาก ภาระจึงมากกว่ามักจะสอบแข่งขันสู้กับบุคลากรจากหน่วยงานอื่นไม่ได้
- (15) กองฝึกอบรมยังไม่เคยศึกษาปัญหาของหน่วยงาน ตลอดจนตัวบุคคลประกอบกับยังไม่เคยวางแผน หรือกำหนดเป็นนโยบายของสำนักงานงบประมาณ การให้ความเห็นว่าการจะให้ผู้ฝึกอบรม จึงไม่อาจจะทำได้อย่างเต็มที่
- (16) เนื่องจากการให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณเวลาปฏิบัติงานจึงทุ่มเทไปกับงานประจำ
- (17) ผู้บังคับบัญชายังไม่เห็นเป็นเรื่องจำเป็น

ทั้งนี้ยังได้เสนอแนะวิธีการที่ควรปรับปรุงเพื่อกองฝึกอบรมจะได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในบทบาทที่กล่าวถึงข้างต้นดังนี้

- (1) ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ ว่าการฝึกอบรมสัมมนาทั้งหมดที่หน่วยงานของรัฐและเอกชนจัดขึ้น หลักสูตรใดเหมาะสมสำหรับสำนักงานงบประมาณจะสมควรส่งข้าราชการระดับใด เข้ารับการฝึกอบรม อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาของสำนักงานงบประมาณในอนาคต และคัดเลือกบุคลากรของสำนักงานงบประมาณที่มีความรู้และความเหมาะสม เข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา เพื่อเป็นแกนนำในการเผยแพร่ความรู้ หรือมาประยุกต์ใช้งานในสำนักงานงบประมาณต่อไป
- (2) ทบทวนความต้องการ และกำหนดหลักสูตร การฝึกอบรมให้เพียงพอ
- (3) การเลือกบุคคลที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานไปอบรม
- (4) ผู้บริหารเองต้องเล็งเห็นความสำคัญเสียก่อน ถ้าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญความสำเร็จในเรื่องนี้ ไม่สามารถปรับปรุงได้
- (5) ปรับนโยบาย หาโครงการเพื่อเสนอขอความช่วยเหลือ
- (6) ความเปลี่ยนแปลง และหาโอกาสส่งไปฝึกอบรม ให้มากขึ้นทั้ง 2 ประการ
- (7) ควรปรับปรุงโดยขอโควตาเข้ารับการอบรมเป็นกรณีพิเศษหรือจัดหลักสูตรให้โดยเฉพาะสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
- (8) วางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยปฏิบัติและกองฝึกอบรม โดยมีลักษณะคาดการณ์ไกล เป็นนโยบายของสำนักงานงบประมาณ
- (9) ควรกำหนดเป็นนโยบายว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นเงื่อนไขเพื่อการพิจารณาแต่งตั้ง ฯลฯ เพื่อจะทำให้การพิจารณาบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม มีการกลั่นกรอง (มิใช่ใครก็ได้ที่ผู้บังคับบัญชาไม่ช่วยแล้ว แล้วถือโอกาสลาไปฝึกอบรม/สัมมนา)
- (10) มีการติดต่อแลกเปลี่ยนวิทยากรและข้อมูลกับสถาบันฝึกอบรมต่าง ๆ และแสวงหาแหล่งเงินทุนสนับสนุน
- (11) การขยายการฝึกอบรมทั้งในและนอกประเทศ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสไปสัมผัส

## และรับรู้ต่อประสบการณ์ใหม่ ๆ บ้าง

1.1.4 บทบาทเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสาร เกี่ยวกับด้านงบประมาณและดำเนินการห้องปฏิบัติการงบประมาณ

ผู้ตอบการสัมภาษณ์เกือบทุกราย ได้แสดงความเห็นในบทบาทตามหัวข้อ 1-4 นี้ว่า ได้มีบทบาทหน้าที่เป็นของศูนย์กลางสารสนเทศ แต่เมื่อมีการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานงบประมาณใหม่ ฝ่ายฝึกอบรมได้ถูกยกฐานะขึ้นมาเป็นกองฝึกอบรม จึงได้มีการรวมภาระหน้าที่ในการเป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับงบประมาณ และดำเนินการห้องปฏิบัติการงบประมาณ การเป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสาร นับว่าเป็นเรื่องดีที่ควรจะทำ แต่ก็เป็นเรื่องยากมากหากผู้รับผิดชอบไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้และไม่มีความรู้ใกล้เคียงกับศูนย์กลางพอ มีเช่นนั้นคงได้ทำแต่เพียงแต่จัดการห้องปฏิบัติการงบประมาณและสิ่งที่มีที่อื่น ๆ ละเว้นการแสดงความคิดเห็นถึงความสมบูรณ์หรือไม่สมบูรณ์ในบทบาทดังกล่าว ได้อย่างเต็มที่ในขณะนี้ เพราะเป็นระยะแรกเริ่มของกองฝึกอบรม ประกอบกับอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีอยู่อย่างจำกัด ปริมาณงานทางด้านการศึกษาฝึกอบรม นับได้ว่าเป็นเรื่องหนักอยู่แล้ว ในปัจจุบันภาพที่ปรากฏออกมาจึงกลายเป็นว่าสำนักงานงบประมาณค่อนข้างจะอ่อนเกินไป ในด้านการเผยแพร่ข้อมูลการประชาสัมพันธ์ผู้ตอบบางราย ได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมอีกว่า นโยบายเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ในเรื่องเหล่านี้ยังไม่ชัดเจน ส่วนที่ตอบที่ตอบในลักษณะแตกต่างกันออกไปคือ การระบุว่าบทบาทนี้ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และยังไม่เคยเห็นผลงาน จึงยังไม่สามารถจะวิจารณ์ได้ มีอีกรายหนึ่งกล่าวว่าหน้าที่นี้ควรเป็นของศูนย์กลางสารสนเทศตามเดิม กองฝึกอบรมควรมีหน้าที่หลักคือการศึกษาฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว

ทั้งนี้ ได้เสนอแนะแนวทางการปรับปรุง เพื่อให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ดังนี้

- (1) ควรประสานงานกันระหว่างศูนย์กลางสารสนเทศกับกองฝึกอบรมและกองอื่น ๆ โดยนำข้อมูลข่าวสารไปฝึกอบรม หรือสัมมนา
- (2) ควรมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร หรือเทคนิคในการบริหารงบประมาณเพิ่มเติม โดยให้หน่วยงานกลาง ซึ่งอาจเป็นกองกฎหมาย กองฝึกอบรมหรือศูนย์กลางสารสนเทศ เพราะเท่าที่ผ่านมาศูนย์กลางสารสนเทศ จะเผยแพร่เฉพาะเรื่องการจัดทำงบประมาณ
- (3) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารกว้างขวางขึ้น และพัฒนาห้องปฏิบัติการให้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญด้านงบประมาณ
- (4) ระบบบริหารสนเทศข้อมูลและศูนย์ปฏิบัติการแห่งชาติเกี่ยวกับสำนักงานงบประมาณ  
ควรจัดการดังนี้
  - ห้างห้องปฏิบัติการ และวิธีการเผยแพร่ โดยนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้
  - จัดให้มีศูนย์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพได้ผลจริงจัง
  - กองฝึกอบรมจะทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูล และข่าวสารเบื้องต้นงบประมาณ ด้วย

- วิธีการหลาย ๆ ด้าน ด้านห้องปฏิบัติการ ด้านจุลสาร ด้านประชาสัมพันธ์
- จัดตั้งศูนย์กลางข้อมูลเพื่อกระจายข่าว การปรับปรุงแก้ไขต่าง ๆ ของกองระเบียบให้ทั่วถึง อาจเป็นสื่อมวลชน (โดยขอความร่วมมือ)
  - ประสานงานโดยใกล้ชิด ปรับวิธีปฏิบัติให้มีความฉับไว ในการเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน และตัดสินใจ
  - ขณะนี้มีการแบ่งส่วนราชการใหม่หน้าที่เป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสาร เป็นของกองฝึกอบรมแล้ว ควรเร่งจัดทำให้เร็วที่สุด
  - เตรียมจัดทีมงานภาควิชาการ รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น เผยแพร่ในหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วราบ
  - ทำเป็นวารสาร เช่น หน่วยงานอื่นเขาทำ ใช้การประชาสัมพันธ์
  - ในการที่จะเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสาร นอกเหนือจากที่เราทำโดยปกติในเรื่องของงบประมาณ เอกสารงบประมาณ งบประมาณโดยสังเขป จุลสารสำนักงบประมาณน่าที่จะมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ทางสื่อมวลชนต่าง ๆ เป็นครั้งคราว

#### 1.1.5 บทบาทเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารทางวิชาการ และคู่มือปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านงบประมาณ

ผู้ตอบการสัมภาษณ์จำนวน 2 ราย ในจำนวน 28 ราย เห็นว่าบทบาทเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารทางวิชาการ และคู่มือปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านงบประมาณนั้น เหมาะสมแล้ว และมีผู้ตอบอีก 3 ราย ในจำนวน 28 รายนี้ คิดเห็นว่า ไม่เห็นบทบาทในด้านนี้ของกองฝึกอบรมเลย นอกจากนี้มีความเห็นว่าบทบาทดังกล่าวยังไม่สมบูรณ์ มีผลงานน้อยมาก เดิมฝ่ายฝึกอบรมสังกัดกองพัฒนาระบบงาน มีผลงานการผลิตคู่มือปฏิบัติการเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายปี 2530 เพียงฉบับเดียวและเอกสารที่กองฝึกอบรมเคยดำเนินการ เป็นเอกสารประกอบคำบรรยายซึ่งยังมีไม่มากนัก เนื่องจากวิทยากรไม่มีเวลาเขียนและกองฝึกอบรมไม่มีงบประมาณค่าเขียนเอกสาร ทั้งคู่มือปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผลิตโดยสำนักงบประมาณนั้น ไม่ใช่หน้าที่ของกองฝึกอบรมมาแต่ก่อน แต่อนาคตควรพยายามดำเนินการให้มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น กว่านี้เพราะคู่มือปฏิบัติและเอกสารทางวิชาการเป็นสิ่งจำเป็น ไม่ควรจะละเลยในบทบาทนี้ และผู้ตอบอีก 25 รายในจำนวน 28 ราย เห็นว่าบทบาทนี้ยังไม่สมบูรณ์

สำหรับเหตุผลที่ผู้ตอบการสัมภาษณ์เห็นว่า บทบาทด้านนี้ไม่สมบูรณ์ อาจเกิดจากสาเหตุ ดังนี้

- (1) ไม่ปรากฏว่า สำนักงบประมาณเป็นเจ้าของเอกสารทางวิชาการ จำหน่าย แจกแก่บุคคลภายนอก ทั้งส่วนราชการและเอกชน
- (2) อาจเป็นเพราะขาดบุคลากร และการสนับสนุน

- (3) กองฝึกอบรม ไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติในด้านการงบประมาณ และผู้ที่ประจำอยู่ในกองฝึกอบรมนั้นไม่เคยมีโอกาสดำเนินการกับงานที่ปฏิบัติกันอยู่จริง
- (4) น่าจะเนื่องจากไม่ใช้หน้าที่โดยตรงของกองฝึกอบรมในการเขียน และจัดทำนอกจากการนำเอกสารวิชาการมาพิมพ์เผยแพร่ และแจกจ่าย
- (5) ควรจะมีเอกสารเผยแพร่ให้ครบ
- (6) เพื่อเป็นประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณเองและส่วนราชการรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง
- (7) ความรู้ของบุคลากร กองฝึกอบรมยังไม่เพียงพอ
- (8) คู่มือปฏิบัติด้านการจัดหางบประมาณ ดำเนินการโดยกองพัฒนาระบบงานระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ทำโดยกองกฎหมาย ฯลฯ มาก่อน กองฝึกอบรมเพิ่งได้รับหน้าที่นี้ใหม่ ๆ
- (9) เพราะต้องอาศัยความรู้ทางวิชาการ และปฏิบัติการอย่างมากซึ่งควรจะทำโดยส่วนรวมของสำนักงานมากกว่า
- (10) เพิ่มพูนความรู้และใช้การปฏิบัติงานเป็นแนวเดียวกัน

ทั้งนี้ได้เสนอแนะการปรับปรุงเพื่อให้กองฝึกอบรมทำหน้าที่นี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

- (1) จัดให้มีวารสารของสำนักงานงบประมาณ เพื่อเผยแพร่ความรู้ทั้งทางวิชาการ และปัญหาในทางปฏิบัติ รวมทั้งนโยบายการงบประมาณ
- (2) กองฝึกอบรมควรเป็นศูนย์กลางที่จะเริ่มจัดทำขึ้นโดยอาจตั้งเป็นคณะกรรมการโดยมีผู้แทนจากกองต่าง ๆ ร่วมพิจารณา รวบรวมประสบการณ์ และ ความรู้จากหลาย ๆ ด้าน
- (3) ควรมีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ทางด้านวิชาการและวิเคราะห์ให้สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งสองด้าน
- (4) จัดทำสิ่งที่มีอยู่แล้ว แล้วปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
- (5) จัดทำในลักษณะที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้จริง
- (6) โยกย้ายเจ้าหน้าที่งบประมาณฝ่ายวิเคราะห์เข้ากองฝึกอบรมให้มากขึ้น
- (7) ภายหลังการแบ่งส่วนราชการใหม่ กองฝึกอบรมควรเป็นการแกนนำในเรื่องนี้
  - จัดทำเอกสารเผยแพร่
  - เอกสารทางวิชาการ ควรเผยแพร่เป็นระยะอาจจะมีการพิมพ์เป็นจุลสารหรืออะไรก็ได้แต่เผยแพร่เป็นระยะอาจจะเป็นเดือนละครั้งตามสมควร ส่วนคู่มือปฏิบัติต่าง ๆ นั้น อาจจะต้องมีไว้สัก 2 ปี หรือ 3 ปี ครั้ง แล้วแต่จำเป็นเพื่อให้คู่มือนั้นทันสมัยอยู่เสมอ

#### 1.1.6 บทบาทเกี่ยวกับการจัดส่งวิทยากรไปบรรยายตามความต้องการของส่วนราชการ

รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ

ผู้ตอบการสัมภาษณ์ จำนวน 7 ราย ในจำนวน 28 ราย หรือ 1 ใน 4 ของจำนวนผู้ตอบเห็นว่า ในปัจจุบันการจัดส่งวิทยากรไปบรรยายตามความต้องการของส่วนราชการรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ ของกองฝึกอบรมนั้นว่าดีแล้วเหมาะสมแล้ว โดยให้เหตุผลว่าหน่วยงานต่าง ๆ ขอให้สำนักงานประมาณจัดส่งวิทยากรไป กองฝึกอบรมจะประสานงาน เพื่อสนองตอบตามความต้องการจนบรรลุวัตถุประสงค์เป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงแก่สำนักงานประมาณ มีผู้ตอบ 1 ราย ในจำนวน 28 ราย ให้ความเห็นว่า กองฝึกอบรมดำเนินการตามบทบาทนี้ ค่อนข้างสมบูรณ์ประมาณ 80 % ส่วนที่เหลือดำเนินการไม่ได้ เนื่องจากส่วนกลางไม่เคยหาหมามาก่อน และสิ่งหนึ่งสื่อกระทันหันเมื่อรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่น ๆ ขอวิทยากรจากกองฝึกอบรมงบประมาณไม่ค่อยยอมไปบรรยาย เพราะไม่มีความสามารถในการบรรยายและเกี่ยวงานบรรยายที่จริงนั้นเป็นหน้าที่ของกองฝึกอบรมในทุก ๆ หัวข้อ แม้แต่หัวข้อทางปฏิบัติเกี่ยวกับการงบประมาณซึ่งกองฝึกอบรมจะต้องพยายามฝึกวิทยากรของตนเองให้มากขึ้นต่อไปและผู้ตอบอีกจำนวน 4 ราย ในจำนวน 28 ราย ขอไม่แสดงความเห็นในบทบาทนี้

ส่วนผู้ที่เห็นว่า บทบาทที่ยังไม่สมบูรณ์ มีอยู่จำนวน 16 ราย ในจำนวนผู้ตอบ 28 ราย โดยมีความเห็นต่าง ๆ ดังนี้

- (1) มีปัญหาเรื่องวิทยากร โดยข้อเท็จจริงแล้วมีวิทยากรของสำนักงานประมาณที่จะจัดส่งไปบรรยายไม่มากนัก
- (2) กองฝึกอบรมขาดวิทยากรที่เป็นของกองเอง
- (3) ขณะนี้กองฝึกอบรมเป็นเพียงตัวกลางในการจัดส่งวิทยากรไปบรรยายในบางส่วน ส่วนใหญ่จะติดต่อไปยังกองวิชา เพราะทั้งงบประมาณโดยตรง
- (4) วิทยากรที่จัดส่งไป บางครั้งไม่ได้คุณภาพ เช่นบางคนบรรยายเกี่ยวกับเนื้อหาทางวิชาการ หรือภาคทฤษฎีแต่เพียงอย่างเดียว กองฝึกอบรมไม่มีโอกาสได้เลือกวิทยากรที่มีคุณภาพได้
- (5) ยังขาดการ training the trainer

สำหรับเหตุผลที่เห็นว่า บทบาทตามที่กล่าวมาข้างต้นยังไม่สมบูรณ์ มีหลายเหตุผลด้วยกัน

ดังนี้

- (1) ส่วนราชการมักจะติดต่อกับฝ่ายงบประมาณต่าง ๆ โดยตรง ขอเชิญร่วมประชุมสัมมนาและเชิญเป็นวิทยากร เพราะต้องการแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติไม่ผ่านกองฝึกอบรม
- (2) สร้างบุคลากรในการไปเป็นวิทยากรยากมาก เพราะเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบใน



การปฏิบัติของหน่วยงานนั้นไม่ต้องการบรรยาย แต่ในด้านพัฒนาต่าง ๆ ผู้ภาค  
ทฤษฎีไม่สามารถตอบได้

- (3) กองฝึกอบรมไม่มีบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความรู้ เกี่ยวกับการปฏิบัติงบประมาณ  
และพัสดุ (ยกเว้นผู้อำนวยการกอง) จึงไม่มีผู้ใดอาสาออกบรรยาย
- (4) เพิ่งยกฐานะเป็นกองใหม่ ๆ
- (5) กองฝึกอบรมไม่ เข้าใจในความประสงค์ของหน่วยงานที่ขอมา และทราบถึง  
ขีดความสามารถของผู้บรรยายฝ่ายจัดส่งผู้เหมาะสมได้

ทั้งนี้ ได้เสนอวิธีการปรับปรุง เพื่อให้บทบาทตามที่กล่าวมาข้างต้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ดังนี้

- (1) สรรหาวิทยากรและขึ้นทะเบียนไว้รวมทั้งฝึกอบรมข้าราชการ สำนักงานประมาณที่มี  
มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติเฉพาะเรื่อง ให้เป็นวิทยากรในสำนักงานประมาณหรือ  
กองฝึกอบรม สามารถส่งไปบรรยายตามความต้องการของส่วนราชการได้ทันที
- (2) เตรียมความพร้อมของผู้บรรยายให้ครอบคลุมทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ
- (3) การมีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีประสบการณ์ทั้งสองด้าน อัน  
จะก่อให้เกิดความร่วมมือภายในหน่วยงาน มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- (4) ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่กองอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ให้สามารถไปบรรยายได้ใน  
บางครั้ง
- (5) บุคลากรของสำนักงานประมาณที่จะไป เป็นวิทยากรควรมีความสามารถ  
ทางการฝึกอบรมอีกด้วย
- (6) การเพิ่มปริมาณและเวลา
- (7) ควรจะส่งบุคลากร ที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานและเป็นประโยชน์สูงสุด  
ต่อการอบรมสัมมนาของหน่วยงานและส่วนราชการ
- (8) กำหนดนโยบายให้แน่นอน ตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้จัดทำเนียบ  
วิทยากรซึ่งอาจเป็นคนในหน่วยปฏิบัติ และหลายคนในหลักสูตรเดียวกัน จัดทำ  
เอกสารเผยแพร่เป็นส่วนกลางสำหรับหลักสูตรนั้น
- (9) วางแผนการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลของตนเองโดยเร็วที่สุดหรือจัดทำรายชื่อ  
วิทยากรสำนักงานประมาณด้านต่าง ๆ เพื่อขอความเห็นชอบจากผู้บริหารอย่าง  
เป็นทางการ เพื่อการยอมรับด้านคุณภาพ
- (10) ต้องพัฒนาหรือสร้างผู้บรรยายสาขาต่าง ๆ ของสำนักงานประมาณให้มากขึ้น ไม่  
จำเป็นต้องสังกัดกองฝึกอบรมก็ได้
- (11) ต้องฝึกวิทยากรให้มีเพิ่มขึ้น ปัจจุบันนี้มีคนที่จะไปบรรยายได้ไม่กี่คน ไม่เช่นนั้นก็อาจ  
จะก่อให้เกิดผลลบในภายหลัง
- (12) เจ้าหน้าที่ของกองฝึกอบรม ควรเป็นวิทยากรกับกองวิเคราะห์งบประมาณที่รับผิดชอบ

ข้อบ

1.1.7 ขบพาทเกี่ยวกับการดำเนินการขอรับทุน และความช่วยเหลือต่าง ๆ จากแหล่งทุนและความช่วยเหลือทั้งใน และนอกประเทศ

ผู้ตอบการสัมภาษณ์จำนวน 5 รายในจำนวน 28 รายเห็นว่าขบพาทเกี่ยวกับการดำเนินการขอรับทุน และความช่วยเหลือต่าง ๆ จากแหล่งทุน และความช่วยเหลือทั้งในและนอกประเทศนั้นเหมาะสมแล้ว โดยมีความเห็นว่าได้ดำเนินการในเรื่องดังกล่าวนี้อยู่ตลอดเวลาได้ส่งเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณไปฝึกอบรมยังประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ส่วนในประเทศได้ส่งไปยังสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รามคำแหง และมีผู้เห็นว่า แผนพัฒนากำลังคนในด้านนี้ของสำนักงานประมาณนั้นชัดเจน การจะขอทุนอะไรจะต้องสอดคล้องกับกำลังคนอีกด้วย ทั้งนี้เห็นว่าหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นควรเป็นของกองฝึกอบรม เพราะเกี่ยวข้องโดยตรงในด้านนี้อยู่แล้ว และมีผู้ตอบจำนวน 4 รายที่ตอบว่า ไม่เคยทราบเกี่ยวกับเรื่องนี้ จึงไม่มีความเห็น

ส่วนผู้ตอบอีกจำนวน 19 รายเห็นว่า ขบพาทดังกล่าวข้างต้นกองฝึกอบรมยังปฏิบัติภารกิจไม่สมบูรณ์ โดยมีความเห็นว่าโดยหน้าที่สำนักงานประมาณมอบหมายให้เน้นถูกต้อง แต่ขบพาทในเรื่องนี้มีน้อย การเพิ่มมากขึ้นการคัดเลือกควรจะต้องคัดเลือกผู้เข้ารับทุนไม่มาที่จะต้องสอบมากมาย เพราะระดับคนที่ทำงานแล้วมักจะสัมภาษณ์อังกฤษหรือจำต้องจดจำความรู้ในเรื่องงานเท่านั้น ควรมีการเพิ่มทุนมากขึ้น กัดเฉพาะพวกนี้ตรงกับสายงานก็เพียงพอแล้ว เพื่อให้คนของสำนักงานประมาณมีประสบการณ์มากขึ้น

สำหรับเหตุผลที่ผู้ตอบการสัมภาษณ์เห็นว่า ขบพาทด้านนี้ไม่สมบูรณ์ อาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

- (1) ไม่มีโครงการเป็นของตนเอง ปัจจุบันเป็นศูนย์กลางแจ้งให้ข้าราชการทราบว่า มีทุนที่ไหนบ้างเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่งบประมาณ
- (2) ได้รับทุนมาก แต่โอกาสผ่านการคัดเลือกน้อย
- (3) ไม่ได้มีระเบียบว่าแหล่งทุน หรือความช่วยเหลือนั้นควรอยู่ที่ใดที่หนึ่ง
- (4) เป็นการมองตัวบุคคลมากกว่า ให้ความสำคัญกับกองผู้รับผิดชอบ
- (5) เพราะการจัดทำหลักสูตรและการฝึกอบรมย่อมนำเนื่อง ความจำเป็นที่จะแสวงหาแหล่งมาช่วยเหลือ ในสาขาวิชาต่าง ๆ
- (6) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพและนำเอาเทคโนโลยีใหม่มาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น แต่กองฝึกอบรมยังเน้นการฝึกอบรมภายในมากกว่าการจัดหาทุนภายนอก
- (7) เพราะว่าเปรียบเทียบกับส่วนราชการชั้นนำอื่น ๆ เปรียบเทียบข้าราชการสำนัก

งบประมาณแล้วนี้ ยังได้รับทุนเพื่อการศึกษาหรือดูงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องยิ่งน้อยกว่าหน่วยงานชั้นนำอื่นๆ เช่น สภาพัฒนาฯ หรือกรมวิเทศสหการ หรือว่าที่อื่นยังสู้เขาไม่ได้ เพราะฉะนั้นในเรื่องการขอรับทุนการช่วยเหลืออะไรต่างๆ ก็ควรจะมึนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ รู้ช่องทางที่จะได้ดำเนินการในเรื่อง

- (8) ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง ในการประสานงาน สก.กับสภานอก เคื่องบิน ไลต์ตัวพิเศษ เช่น ก.พ. ยังได้ไลต์ตัวพิเศษจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้คัดเลือกข้าราชการเข้าเรียนต่อปริญญาโทได้โดยไม่ต้องสอบแข่งขัน
- (9) กองฝึกองบรมยังไม่ประชาสัมพันธ์ จูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในเรื่องนี้ มากเท่าใดนัก เพียงแต่ติดประกาศแหล่งทุนให้ผู้สนใจรับทราบเท่านั้น

ทั้งนี้ได้เสนอวิธีการปรับปรุง เพื่อให้บทบาทที่กล่าวมากข้างต้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ดังนี้

- (1) ควรจัดทำโครงการ ขอความช่วยเหลือ สำหรับสำนักงบประมาณเห็นของตนเอง เพื่อจัดส่งข้าราชการไปฝึกองบรม หรือศึกษาต่อ ทั้งในและนอกประเทศ
- (2) ควรจัดหาทุนที่ให้ความช่วยเหลือโดยตรงแก่สำนักงบประมาณ ให้ต่อเนื่องทั้งด้านคุณวุฒิและเพื่อพัฒนางาน
- (3) ควรมึนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องแหล่งทุน หรือการขอทุนเฉพาะและต้องได้รับการสนับสนุน โดยผู้บริหารระดับสูง
- (4) จัดทำโครงการต่างประเทศ แลกเปลี่ยนกับหน่วยงานในต่างประเทศ
- (5) ควรจัดหาให้มีจำนวนมากพอ และให้กระจายในวงกว้าง
- (6) ขอเพิ่มให้ได้มากขึ้น เพราะจะได้เห็นสภาพข้อเท็จจริงของประเทศต่าง ๆ ได้กว้างกว่านี้
- (7) สำนักงบประมาณ ควรเล่นเชิงรุก คือ เข้าติดต่อขอทุนหน่วยงานต่าง ๆ โดยตรง
- (8) ผลการแบ่งส่วนราชการจะต้องให้กองฝึกองบรมรับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง
- (9) กองฝึกองบรมจึงจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกในเรื่องการฝึกองบรมอยู่แล้ว จึงต้องจัดทีมงานให้รับผิดชอบในเรื่องนี้
- (10) หาเป็นวารสารเช่น หน่วยงานอื่น ๆ เขาทำ ใช้การประชาสัมพันธ์
- (11) จะต้องฝึกเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เหล่านี้ ให้มีความเข้าใจเขียนโปรแกรม เขียนโครงการได้เก่ง เจ้าหน้าที่ของกองฝึกองบรมให้มีความรู้ความเข้าใจ เขียนโครงการเพื่อเสนอ แล้วให้ผู้ที่เขาจะให้ทุนมีความประทับใจแล้วเห็นความสำคัญที่จะให้ทุนแก่สำนักงบประมาณด้วย

1.2 ทรศนะของกลุ่ผู้ตอบในระดับนโยบายต่อความจำเป็นที่ต้องจัดการฝึกอบรมแก่บุคลากรของสำนักงานประมาทให้สอดคล้องกับแนวความคิด และกระบวนการในการพัฒนาประเทศ

ทรศนะของกลุ่ผู้ตอบในระดับนโยบายที่มีต่อข้อถาม ตามแบบสัมภาษณ์ข้อที่ 10 ภาคผนวก ข. นั้น ผู้ตอบทั้งหมดให้ความเห็นว่า บุคลากรของสำนักงานประมาทจำเป็นต้องมีแนวความคิดก้าวหน้าสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ การฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานประมาท จึงต้องสอดคล้องกับหลักวิชาการและการปฏิบัติเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความคิดก้าวหน้าดังกล่าว โดยให้เหตุผลหลายทรศนะดังนี้

- (1) เป็นหน่วยงานที่จะต้องจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและการพัฒนาประเทศ การจัดการอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประมาทอย่างเป็นทางการ แต่การพัฒนาตนเอง และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ขณะปฏิบัติงานมีส่วนเป็นอย่างมากในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประมาท
- (2) หลักวิชาการงบประมาณจะช่วยกระบวนการพัฒนาประเทศและขณะเดียวกันก็ต้องสอดคล้องกับแนวความคิดและกระบวนการพัฒนาประเทศด้วย แต่ความเป็นแนวความคิดที่เป็นนโยบายหลัก (หรือแผนหลัก) ไม่ใช่ในนโยบายธรรมดา ซึ่งควรรับทราบได้จากหนังสือเวียน และผู้บังคับบัญชา หรือสัมมนาแล้วผู้กันทั้ง
- (3) เพื่อจะได้้นำความรู้ และเทคนิคที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการจัดการงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) เพราะจะได้สามารถดำเนินการพิจารณาจัดสรรงบประมาณได้โดยสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของประเทศ ได้โดยมีประสิทธิภาพ
- (5) การวางแผนฝึกอบรม และการพัฒนาหลักสูตรจะพิจารณาจาก
  - นโยบายของผู้บริหาร
  - แผนพัฒนาการฝึกอบรม เพื่อให้หลักสูตรทันสมัยให้มีความรู้ทางด้านวิชาการ กว้างขวางขึ้น
  - สอบถามจากความต้องการ จากเจ้าหน้าที่
  - จากความคิดริเริ่มของกองฝึกอบรม และดูจากหลักสูตรของหน่วยงานอื่น ๆ ประกอบ
- (6) ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีนั้น ควรให้สอดคล้องกับแนวนโยบายการพัฒนาประเทศ แต่เนื่องจากการพิจารณาจัดสรรนั้นเป็นการพิจารณาล่วงหน้า ดังนั้นเจ้าหน้าที่ควรได้รับการฝึกอบรมถึงแผนพัฒนาในระยะยาว และควรเป็นการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย
- (7) เพราะหากไม่สอดคล้องแล้ว ก็ยากที่จะให้จัดทำ และบริหารงบประมาณมีส่วนสำคัญสนับสนุนการพัฒนาประเทศได้

- (8) เพราะบทบาทของสำนักงานประมาทเกี่ยวข้องกัน โดยตรงกับกระบวนการในการพัฒนาประเทศ สำหรับกระบวนการในการพัฒนาประเทศก็ยึดถือในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งได้รับการกลั่นกรองเป็นอย่างดีแล้วเป็นหลัก ดังนั้นการจัดฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานประมาท จึงควรจะสอดคล้องกัน เพื่อเดินไปในแนวเดียวกัน
- (9) สมควรอย่างยิ่ง เช่นแนวคิดพัฒนาชนบท สำนักงานประมาทก็ควรฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ทราบกระบวนการความต้องการของประชากรในพื้นที่ต่าง ๆ เช่น แหล่งน้ำ อานามัย การสาธารณสุข การศึกษาด้านพื้นที่ เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาทควรมีความรู้พื้นฐานเหล่านี้ เพื่อจัดสรรงบประมาณได้ถูกต้อง
- (10) เพื่อพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศ
- (11) สำหรับทางด้านวิชาการไม่ควรกำหนดขอบเขตเพราะจะทำให้เป็นอุปสรรคในทางสร้างสรรค์ และพัฒนาในสิ่งใหม่ ๆ
- (12) เพราะงบประมาณเป็นกลไก และเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ จึงควรใช้กลไกงบประมาณให้ถูกต้อง ด้วยการอบรมเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจแนวคิด และกระบวนการพัฒนาประเทศ เจ้าหน้าที่จะได้ใช้กลไกให้ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ
- (13) เพราะระบบงบประมาณแบบใหม่ ที่สำนักงานประมาทประกาศใช้นั้น มีความสำคัญสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการวางแผนของประเทศโดยตรง หากแผนงาน แผนเงิน แผนคน เป็นไปคนละรูปแบบแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียต่อขบวนการพัฒนาได้
- (14) ถ้าบุคลากรของสำนักงานประมาท มีแนวความคิดและกระบวนการพัฒนาประเทศ แตกต่างจากหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เกิดปัญหาในการพัฒนามาก ต้องเข้าใจว่าหน่วยงานอื่น ๆ ก็ต้องมีความต้องการช่วยพัฒนาชาติเหมือนกัน จึงควรมีแนวคิดตรงกันและ ใจกว้างใจเหมือนกัน ไม่ใช่คอยจ้องจับผิด หรือคิดว่าหน่วยงานอื่น จะกลองงบประมาณเท่านั้น
- (15) เพราะสำนักงานประมาท มีหน้าที่กำหนดงบประมาณของประเทศ สิ่งนี้จะเป็นสิ่งหนึ่งที่จะทำให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศ มีทิศทางไปทางใด ขึ้นอยู่กับการกำหนดงบประมาณด้วยเช่นกัน
- (16) จำเป็นต้องให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาทุกอย่าง ถ้าไม่สอดคล้องเป็นคณะแนวกัน การทำงานจะมีปัญหา
- (17) การอบรมต้องสอดคล้องให้ได้รู้แนวความคิด และกระบวนการต่าง ๆ ในการพัฒนาประเทศในแต่ละส่วนแนวความคิดและกระบวนการพัฒนาประเทศอื่นนี้ ควรต้องมีความจำเป็น เพราะบางอย่างเช่นการแก้ไขแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 มีหลายคนให้ความคิดเห็นหลากหลายต่าง ๆ เพราะฉะนั้น การฝึกอบรม จะต้องทำเหมือนกับในการที่จะเอาแนวความคิด หรือเอาแนวทางในการพัฒนาประเทศมาให้เจ้าหน้าที่ได้รับรู้ว่า ปัจจุบันนี้แผนหรือหน่วยงานที่

เกี่ยวข้องในการพัฒนาประเทศ มีหน่วยงานใดบ้างมีหน้าที่อย่างไร สอดคล้องกัน  
อย่างไรบ้างจำเป็นต้องได้ เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณไว้ด้วย เพราะเจ้าหน้าที่  
ที่บางท่านไม่ค่อยทราบเรื่อง บางครั้งไม่ทราบว่า จะประสานงานกับหน่วยไหน มี  
หน่วยใดที่เกี่ยวข้องบ้างก็ไม่ทราบ

- (18) สำนักงานประมาณต้องให้ความรู้ ความคิดในการพัฒนาประเทศ การก้าวกันคนละ  
ทิศคนละทาง ประเทศไม่อาจพัฒนาได้ ต้องก้าวไปด้วยกัน
- (19) การจัดสรรงบประมาณของสำนักงานประมาณนั้น เป็นการจัดสรรในลักษณะที่เป็น  
ไปตาม แผนหลัก หรือนโยบายหลักของประเทศ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติ อันเป็นตัวจักรที่สำคัญในการจัดสรรงบประมาณ เพราะฉะนั้นถ้า  
หากว่า กระบวนการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทาง  
ของทางด้านการปกครอง การเมือง หรือว่าการเศรษฐกิจจะไรก็ตามแล้วแต่ มีการ  
เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร แผนพัฒนา หรือการจัดสรรพัฒนาต่าง ๆ ก็ควรจะต้อง  
เป็นไปในลักษณะที่สอดคล้องกันไปด้วย จึงถือได้ว่ามีความจำเป็น
- (20) ถ้าดูตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ หรือเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ จะเห็นได้  
ว่ามีการพัฒนาที่เกี่ยวกับเรื่องของระบบหรือการบริหารและการพัฒนานั้น เพราะ  
ฉะนั้นถ้าพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ให้เรื่องหนึ่งมันอ่อน แต่บุคลากรของเราไม่มี  
โลกทัศน์ หรือไม่มีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องเลย สิ่งนี้ก็จะไม่สอดคล้องกัน  
เช่นในการหางบประมาณ รัฐบาลต้องการเน้นในเรื่องของเทคโนโลยี ถ้า  
เจ้าหน้าที่ของสำนักงานประมาณไม่รู้เรื่องนี้เลย เวลาพิจารณาหรือจัดงบประมาณ  
ก็จะ ไม่สอดคล้องกับหลักการและแนวคิดในการพัฒนาประเทศ จึงถือว่าการพัฒนา  
บุคลากรมีความจำเป็น

1.3 ทรรศนะของกลุ่มผู้ตอบในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสำนักงานประมาณ ต่อความจำเป็นที่จะต้องใช้การฝึกอบรม เพื่อรับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรสำนักงานประมาณ ให้มุ่งเน้นถึงการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาประเทศมากน้อยเพียงใด

ทรรศนะดังกล่าวข้างต้นได้ใช้แบบสอบถามในช่วงที่ 21 ภาคผนวก ก. สอบถามถึงระดับความเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้การฝึกอบรม เพื่อรับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรสำนักงานประมาณให้มุ่งเน้นถึงการจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนาประเทศ ทำให้ทราบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ ร้อยละ 42.61 เห็นว่าค่อนข้างจำเป็นที่จะต้องใช้การฝึกอบรมตามจุดประสงค์ข้างต้น ยิ่งไปกว่านั้นอีกร้อยละ 36.36 เห็นว่า จำเป็นอย่างยิ่ง ส่วนผู้ที่ตอบว่า ไม่ค่อยจำเป็น มีจำนวนเพียงร้อยละ 6.82 และผู้ที่ตอบว่าไม่จำเป็นเลยมีจำนวนเพียงร้อยละ 2.84 โดยมีผู้ที่ไม่แน่ใจร้อยละ 11.36 และจากค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของระดับความจำเป็นที่จะต้องใช้การฝึกอบรมเพื่อรับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรสำนักงานประมาณ ให้มุ่งเน้นถึงการจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนาประเทศมีค่าเท่ากับ 4.028 หรือประมาณระดับความจำเป็นที่จะต้องใช้การฝึกอบรมดังกล่าว

### ในระดับค่อนข้างจำเป็น

จึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้ตอบที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในสำนักงานประมาณส่วนใหญ่ เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้การฝึกอบรม เพื่อปรับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร สำนักงานประมาณ เพื่อพัฒนาประเทศซึ่งการตอบลักษณะ เช่นนี้สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มผู้ตอบในระดับนโยบาย ดังในข้อ 1.2 ข้างต้น

#### ตารางที่ 25

ระดับความจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรม เพื่อปรับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร สำนักงานประมาณใหม่มุ่งเน้นถึงการจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนาประเทศ

ระดับความจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรม	ร้อยละ
จำเป็นอย่างยิ่ง	36.36
ค่อนข้างจำเป็น	42.61
ไม่แน่ใจ	11.36
ไม่ค่อยจำเป็น	6.82
ไม่จำเป็นเลย	2.84
รวม	100.00 (N = 176)* ( $\bar{X}$ =4.028)**

หมายเหตุ: \*จำนวนที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 176 ราย

\*\*ค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรม

### 2. ทรรศนะของกลุ่มผู้ตอบในระดับนโยบายต่อแนวนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานประมาณ โดยกองฝึกอบรม

ทรรศนะดังกล่าวข้างต้นได้ใช้แบบสัมภาษณ์ในข้อที่ 11 ภาคผนวก ข. ถามความเห็นถึง

แนวนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานประมง โดยกองฝึกอบรมในปัจจุบัน สอดคล้องและ  
 ให้อำนาจต่อการพัฒนาประเทศหรือไม่เพียงใด ทำให้ทราบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ (17 รายใน 28  
 ราย) เห็นว่าแนวนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานประมง โดยกองฝึกอบรมสอดคล้อง  
 และให้อำนาจต่อการพัฒนาประเทศ โดยให้เหตุผลไว้ดังนี้

- เนื่องจากสำนักงานประมงในเชิงการบริหาร ได้กำหนดแนวทางของหน่วยปฏิบัติให้มี  
 บทบาทที่สอดคล้องโดยตรงกับการพัฒนาประเทศไว้ชัดเจน และในส่วนการเพิ่มพูนประสิทธิภาพด้าน  
 การเงิน ด้านการบริหารการเงินการคลังของประเทศ เชื่อว่าการอบรมบุคลากรของสำนักงานประมง-  
 มาดสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศมากพอสมควร แต่ยังมีขึ้นกับความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม

- การพัฒนาบุคลากรนั้น ได้วางแนวนโยบายที่จะให้สอดคล้องกับสภาวะของประเทศอยู่  
 เสมอ จึงจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งระยะสั้นต่อตัวผู้เข้ารับการอบรมเองและโดยส่วนรวม ถ้าปราศ  
 จากการเอาใจใส่และสนับสนุนแล้ว ก็จะไม่ให้อำนาจต่อการพัฒนา

- การฝึกอบรมของกองฝึกอบรมจะ เน้น เรื่องเศรษฐกิจของประเทศ หลักการบริหาร  
 งานให้มีประสิทธิภาพ นโยบายของรัฐบาล

- การพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้ไปเป็นวิทยากรที่ทางกรมส่งเสริมการเกษตรประเทศ การจัด  
 หลักสูตรฝึกอบรมที่ส่วนใหญ่จะเป็นการเน้นในการเพิ่มความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับงานใน  
 หน้าที่ เป็นส่วนใหญ่ เพราะจะเน้นการเน้นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่นั้นอาจจะเป็น  
 ทางอ้อมที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็นส่วนหนึ่งเท่านั้น

- แนวนโยบายการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บุคลากรหน่วยงานราชการต่าง ๆ ให้อำนาจต่อ  
 การพัฒนาประเทศ เพราะว่ามีความจำเป็นมากที่หน่วยราชการนั้น ๆ จะได้เข้าใจถึงหลักการและ  
 วิธีการงบประมาณ เหตุผลที่เขาจะได้รับ เหตุผลที่เขาถูกตัดไปจะได้พัฒนาได้ เหตุผลที่เขาควรจะ  
 ทำการของงบประมาณควรจะได้ดีอย่างไร แนวทางการฝึกอบรมของสำนักงานประมง จึงมีส่วนใน  
 การที่จะทำให้หน่วยงานเหล่านั้นได้รับรู้ แนวนโยบายเป็นการพัฒนาประเทศหรือได้รับรู้ในหลักการ  
 ใหม่ ๆ ที่จะเป็นตัวทำให้การพัฒนาประเทศสะดวก และรวดเร็ว

สำหรับผู้ที่มีความเห็นว่า แนวนโยบายดังกล่าวยังไม่สอดคล้องกันเท่าใดนักมีจำนวน 5  
 ราย ในจำนวน 28 ราย โดยให้เหตุผลพอสรุปได้ดังนี้

- หลักสูตรมักจะเน้นในเรื่องเฉพาะด้านบริหารที่เสียดมากเกินไป
- การนำความรู้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติยังทำได้ไม่มาก และไม่จริงจังเท่าที่ควร
- เท่าที่เอาอยู่ยังมีขอบเขตเล็กน้อย เพิ่งจะดำเนินการ คาดว่าข้างหน้าจะดีขึ้นกว่านี้
- หลักสูตรยังไม่พัฒนาถึงระดับดังกล่าว
- ขอบเขตของกองฝึกอบรมมีข้อจำกัด เช่น บุคลากร เวลา และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ  
 ยังไม่ให้อำนาจเท่าที่ควร คาดหมายว่าในอีกราว 3 ปีข้างหน้า กองฝึกอบรมคงจะ  
 สนองตอบต่อแนวนโยบายพัฒนาประเทศได้ดี



ส่วนผู้ที่ไม่ได้วิจารณ์มีจำนวน 6 ราย ในจำนวน 28 ราย โดยให้เหตุผลว่ากองฝึกอบรมซึ่งเพิ่งจะจัดตั้งใหม่ จะมีแนวนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรสอดคล้องและ เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศในทันทีไม่ได้จึงต้องรอดผลงานในระยะหนึ่งก่อน แต่โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายการจัดตั้งกองนี้เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศซึ่งสำนักงานประมาณเป็นหน่วยนำในการพัฒนาประเทศอีกด้วย

จากข้อมูลข้างต้นทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า กองฝึกอบรมจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแนวความคิด และกระบวนการพัฒนาประเทศ

### 3. ข้อเสนอแนะวิธีการหรือหลักการในการจัดฝึกอบรม

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์หนึ่งที่จะเสนอแนะวิธีการ หรือหลักการ ในการจัดฝึกอบรม ข้อเสนอแนะดังกล่าวจึงประกอบด้วย

1. สถาบัน/หน่วยงานที่จะสนองตอบต่อความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรสำนักงานประมาณ
2. สถาบัน/หน่วยงาน ที่จะสนองตอบต่อความต้องการในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานประมาณ
3. วิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการหางานที่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเห็นว่า สะดวกต่อตนเองมากที่สุด
4. ส่วนประกอบของการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรที่ผ่านมาซึ่งจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด
5. การเสนอแนะให้กองฝึกอบรมมุ่งเน้นให้จัดฝึกอบรมในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ และวิธีการดำเนินการจัดฝึกอบรมที่จะเป็นประโยชน์ที่สุด

โดยจะเสนอเรียงลำดับตามการศึกษาดังต่อไปนี้

#### 3.1 สถาบัน/หน่วยงานที่จะสนองตอบต่อความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรสำนักงานประมาณ ตามทฤษฎีของผู้นับถวายนโยบาย

จากการใช้แบบสัมภาษณ์ข้อที่ 4 ในภาคผนวก ข. เพื่อสอบถามผู้ตอบที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของสำนักงานประมาณถึงความเห็นเกี่ยวกับสถาบัน/หน่วยงาน ที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการในการฝึกอบรมบุคลากรสำนักงานประมาณ ทำให้ทราบว่าผู้ตอบกลุ่มนี้มีความเห็นคล้ายกัน ทั้งยังสอดคล้องกันอีกด้วย ดังนี้

3.1.1 ควรให้กองฝึกอบรมของสำนักงานประมาธเป็นหน่วยงานหลักในการสนองตอบต่อความต้องการในการฝึกอบรมบุคลากร สำนักงานประมาธ เพราะทราบถึงปัญหา และความต้องการเป็นอย่างดี ควรให้รับผิดชอบการฝึกอบรมในลักษณะ inservice training เป็นการเฉพาะ ทั้งควรดำเนินการฝึกอบรมเฉพาะงานหลักที่สำนักงานประมาธมีผู้เชี่ยวชาญกว่าหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์หีบประมาธ การจัดระบบงาน การบริหารที่สุด เป็นต้น

3.1.2 กองฝึกอบรมควรเป็นผู้ประสานงาน ให้ความช่วยเหลือในการจัดส่งเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาธไปอบรมในสถาบัน/หน่วยงาน/องค์การภายนอก ที่มีการฝึกอบรมวิชาการเฉพาะด้าน เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐต่าง ๆ กรมการปกครอง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน รวมตลอดจนสถาบัน/หน่วยงานในต่างประเทศด้วย โดยเรื่องที่จะส่งไปอบรมนั้นจะต้องไม่ใช่เรื่องที่กำลังผ่านมาแล้วในข้อที่ 3.1.1

3.2 สถาบัน/หน่วยงาน/องค์การที่จะสนองตอบต่อความต้องการในการดูงานของบุคลากรสำนักงานประมาธ

จากการใช้แบบสอบถามข้อที่ 15 ในภาคผนวก ก. เพื่อสอบถามผู้ตอบที่เป็น เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ สำนักงานประมาธถึงความคิดที่เขาต้องการจะไปดูงาน (ในประเทศ) ที่หน่วยงานใดนั้นทำให้สามารถอ่านแ่งเหตุผลของผู้ที่ต้องการไปดูงานในหน่วยงานต่าง ๆ ได้ ดังนี้

3.2.1 หน่วยงานที่ต้องการไปดูงานเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

เนื่องจากผู้ตอบมีหน้าที่ในการวิเคราะห์หีบประมาธของหน่วยงานที่เขาได้ระบุ หรือเพื่อสะดวกในการประสานงาน ในงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมบัญชีกลาง เป็นต้น

3.2.2 หน่วยงานที่การดำเนินงาน/บริหารงานมีระบบและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นที่น่าสนใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถามและประชาชนทั่วไป

หน่วยงานที่มีคุณสมบัติข้างต้น ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคาร กรุงเทพจำกัด (สำนักงานใหญ่) ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ทางสรรพสินค้าเซ็นทรัล บริษัทการบินไทย บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด ศูนย์คอมพิวเตอร์ของหน่วยงานต่าง ๆ บริษัท ไอ บี เอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทคอมพิวเตอร์อื่น ๆ สถานีวิทยุหรือโทรทัศน์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำกัด สำนักงานสถิติแห่งชาติ การบีโตร์เลียมแห่งประเทศไทย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และ การสื่อสารแห่งประเทศไทย

### 3.2.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนต่อการพัฒนาประเทศ

หน่วยงานที่มีคุณสมบัติข้างต้น ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม สถาบันการศึกษาหรือวิจัย เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ (TDRI) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักตรวจเงินแผ่นดิน

ทั้งนี้ได้เสนอบัญชีรายชื่อหน่วยงานที่ผู้ตอบคิดว่าจะสามารถสนองต่อความต้องการในการดำเนินงานของบุคลากร สำนักงานประมาณ ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26

#### บัญชีรายชื่อหน่วยงานและเหตุผลความต้องการในการดำเนินงาน

หน่วยงาน	เหตุผลที่สนใจ
1. ธนาคารแห่งประเทศไทย	(2), (3)
2. สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม	(2), (3)
3. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (สำนักงานใหญ่) และธนาคารพาณิชย์ สำนักงานใหญ่อื่น ๆ	(2)
4. บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด	(2)
5. ต่างสรรพสินค้า	(2)
6. มหาวิทยาลัยต่าง ๆ	(1), (3)
7. กรมส่งเสริมการเกษตร	(1)
8. บริษัทการบินไทยจำกัด	(2)
9. บริษัท บุนซีเมนต์ไทย จำกัด	(2)
10. กรมบัญชีกลาง	(1)
11. กรมตำรวจ	(1)
12. ศูนย์คอมพิวเตอร์ของหน่วยงานต่าง ๆ	(2)
13. บริษัท IBM และบริษัทคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ	(2)
14. สถานีวิทยุโทรทัศน์หรือวิทยุกระจายเสียงต่าง ๆ	(2)
15. กระทรวงกลาโหม	(1)
16. กระทรวงการคลัง	(1)
17. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	(2)
18. บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	(2)
19. บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	(2)

## ตารางที่ 26 (ต่อ)

หน่วยงาน	เหตุผลที่สนใจ
20. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	(1)
21. กรมชลประทาน	(1)
22. ก.พ.	(1), (3)
23. สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (TDRI)	(3)
24. ทอสมุดแห่งชาติ	(1)
25. สำนักงานสถิติ	(2)
26. การบีโตรเลียมแห่งประเทศไทย	(2)
27. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	(2)
28. กรมการปกครอง	(1), (3)
29. องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย	(2)
30. โครงการวิทยาศาสตร์	(2)
31. กรมที่ดิน	(1)
32. กรมการพัฒนาชุมชน	(1)
33. สำนักผังเมือง	(1)
34. กรมพัฒนาที่ดิน	(1)
35. กรมแรงงาน	(1)
36. กรมทรัพยากรธรณี	(1)
37. กรมศุลกากร	(1)
38. กรมปศุสัตว์	(1)
39. กรมป่าไม้	(1)
40. การสื่อสารแห่งประเทศไทย	(1)
41. สำนักตรวจเงินแผ่นดิน	(1), (3)
42. กระทรวงคมนาคม	(1)

หมายเหตุ : (1) หมายถึง เหตุผลที่สนใจ เพราะ เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองที่ดินปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

(2) หมายถึง เหตุผลที่สนใจ เพราะ เป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินงาน/บริหารงาน และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นที่น่าสนใจแก่ประชาชนทั่วไป

(3) หมายถึง เหตุผลที่สนใจ เพราะ เป็นหน่วยงานที่มีส่วนต่อการพัฒนาประเทศ

### 3.3 วิธีการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพในการทำงานที่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเห็นว่าจะสะดวกต่อตนเองมากที่สุด

จากการใช้แบบสอบถามข้อที่ 14 ภาคผนวก ก. เพื่อสอบถามผู้ที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการที่เลือกตอบเป็นมาช ทำให้ทราบถึงวิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการทำงานที่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเห็นว่าจะสะดวกต่อตนเองมากที่สุด ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27

#### วิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการทำงานที่สะดวกที่สุด

วิธีการพัฒนา	ร้อยละ
1. ส่งเข้ารับการอบรมในหน่วยงานที่จัดอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว	30.11
2. จัดอบรมโดยกองฝึกอบรมสำนักงานประมาณ	24.43
3. ศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องบางรายวิชาในสถาบันอุดมศึกษาภาคสมทบ	15.34
4. การดูงานในต่างประเทศ	10.80
5. การจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่าน	7.39
6. จัดพิมพ์วารสารหรือบทความทางวิชาการในรูปจดหมายข่าว	5.11
7. การดูงานในประเทศ	2.84
8. อื่น ๆ (ควรมีตำราให้ศึกษา เชิญวิทยากร ฯลฯ)	3.98
รวม	100.00 (N = 176)*

หมายเหตุ: \* มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 176 ราย

จากตารางที่ 27 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 30.11 ต้องการให้ตนเองเข้ารับการอบรมในหน่วยงานที่จัดอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว ส่วนต้องการให้จัดอบรม โดยกองฝึกอบรมสำนักงานประมาณ มีจำนวนร้อยละ 24.43 และต้องการศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องบางรายวิชาในสถาบันอุดมศึกษาภาคสมทบ ร้อยละ 15.34 ส่วนพวกที่ระบุอื่น ๆ มีดังนี้

- ควรมีตำราให้ศึกษาน้าง

- เพียงแต่เจ้านายไม่สร้างปัญหา และความลำบากใจให้ลูกน้องก็เพียงพอแล้ว
- ให้อิสระในการคิดและการทำงาน ให้แต่ละบุคคลสามารถตั้งศักยภาพที่แต่ละคนได้รับการพัฒนามาแล้วออกมาใช้ในการทำงานให้มากที่สุด
- การจัดสัมมนาระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ไขปัญห
- น่าจะจัดให้รับการอบรมให้มากกว่านี้
- จัดหาเอกสารเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายต่าง ๆ
- เชิญวิทยากรในเรื่องที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเงินการคลังของประเทศหรือของโลก มาบรรยายเป็นครั้งคราว

3.4 ข้อเสนอแนะในส่วนประกอบของการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ผ่านมาของสำนักงานประมาศ ที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด

ในส่วนนี้ได้ใช้แบบสอบถามข้อ 10 ในภาคผนวก ก. เพื่อสอบถามผู้ตอบที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ในความเห็นถึงสิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุดเกี่ยวกับส่วนประกอบของการจัดฝึกอบรมต่างๆ ที่ช่วยการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ผ่านมา ทำให้ทราบว่าผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 48.30 เห็นว่า เนื้อหาและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ควรได้รับการปรับปรุงที่สุด โดยให้เหตุผลสรุปได้ว่า เนื้อหาและวิธีการอบรมส่วนใหญ่ เหมือนกัน ซ้ำกัน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย เนื้อหาไม่ถึงจุดความสนใจ บ้างก็ระบุว่า เนื้อหาเป็นการบรรยายอย่างเดียว ขาดการอบรมแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการอบรม ควรมีการกำหนดเนื้อหาวิธีการที่สามารถตรวจสอบผู้เข้ารับการอบรมได้ว่า มีความเข้าใจและสามารถนำเนื้อหาไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ควรมีการดูงานเสริมทักษะประกอบด้วย ทั้งบางครั้งเนื้อหาไม่ตรงกับงานที่ทำอยู่ ไม่มีประโยชน์ต่องานที่ปฏิบัติ

ส่วนผู้ที่ได้เห็นว่า ควรปรับปรุงแก้ไขการจัดเอกสารประกอบการฝึกอบรม มีจำนวนทั้งหมดร้อยละ 16.48 โดยให้เหตุผลว่า เอกสารประกอบการฝึกอบรมที่กองฝึกอบรมจัดทำมักจะมีเนื้อหาที่ค่อนข้างจะเข้าใจยาก ไม่อำนวยความสะดวกไปปฏิบัติ บางครั้งเนื้อหาไม่ต่อเนื่อง การจัดหามีลักษณะเร่งรีบเกินไป พิมพ์ผิดพลาดมาก อ่านแล้วไม่ค่อยได้ใจความ และยังคงวนเวียนด้วย บ้างก็สิ้นเกินไปจนทำให้จับใจความไม่ได้ หัวงผลกันไปเป็นผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานไม่ได้มากนัก เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมยังให้ความสนใจในความปราณีตของเอกสารน้อยไป

ผู้ตอบที่เห็นว่าควรปรับปรุงแก้ไขสถานที่ฝึกอบรม มีอยู่ทั้งสิ้นจำนวนร้อยละ 11.36 โดยให้เหตุผลว่า สถานที่น่าเบื่อ มีลักษณะเป็นทางการมากเกินไป บรรยากาศเดิม ๆ ไม่สร้างความเข้าใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ห้องประชุมที่ใช้ฝึกอบรมของสำนักงานประมาศไม่ถูกสุขลักษณะ ทั้งเก้าอี้และแสงไฟ และผู้ตอบที่เห็นว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของสื่อที่ช่วยในการอบรมมีอยู่ทั้งสิ้นจำนวนร้อยละ 10.80 โดยมีเหตุผลว่าสื่อที่ใช้ส่วนใหญ่ ได้แก่แผ่นใส บางครั้งอบรมแล้ว

ไม่ได้เห็นอุปกรณ์จริงทำให้ไม่เข้าใจ การฝึกอบรมควรใช้เทคโนโลยีผลิตสื่อที่สนับสนุนอื่น ๆ เพื่อการนำเสนอที่มีคุณค่าเกิดความเข้าใจง่ายชวนให้น่าติดตาม สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมกับการอบรมอย่างมีชีวิตชีวา ส่วนที่ตอบว่าควรปรับปรุงในด้านการบริการเครื่องดื่มระหว่างพักมีเพียงร้อยละ 0.57 เท่านั้น

สำหรับผู้ตอบที่ระบุสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขมากที่สุดในการจัดฝึกอบรมในลักษณะอื่นๆ นอกเหนือจากหัวข้อที่กำหนดไว้มีจำนวนร้อยละ 12.50 โดยระบุในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การฝึกอบรมไม่เห็นภาคปฏิบัติ โดยให้เหตุผลว่า การฝึกอบรมที่มีภาคปฏิบัติสมบูรณ์จะทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

- ระยะเวลาของการฝึกอบรมควรต้องปรับปรุง เพราะระยะเวลาของการฝึกอบรมน้อยเกินไปบางครั้งเกิดปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะหลักสูตรกำหนดระยะเวลาที่ไม่เหมาะสม เกิดอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดต่อผู้เข้ารับการอบรม จะไม่ต้องกังวลต่อหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

- การจัดเตรียมของเจ้าหน้าที่ และการประสานงานการฝึกอบรม บางครั้งไม่ทราบว่า จะใช้อะไรบ้าง ยิ่งทางด้านเทคนิคจะจัดเตรียมโดยใช้เวลามาก กลับแจ้งอย่างกะทันหัน ผู้จัดการฝึกอบรมการเป็นลักษณะของผู้ทรงภูมิทางวิชาการมากกว่า จะเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านธุรการ

- วิทยากรผู้ได้การฝึกอบรมบางหลักสูตรหาวิทยากรมาบรรยายไม่ได้ วิทยากรบางท่านเตรียมใจเพื่อถามมากกว่าบรรยากาศของการอบรม ไม่มีเทคนิคและวิธีการในการบรรยายที่น่าสนใจ

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น ปรากฏดังในตารางที่ 28

ตารางที่ 28

สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุดในส่วนประกอบของการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ

สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด	ร้อยละ
เนื้อหาและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม	48.30
เอกสารประกอบการฝึกอบรม	16.48
สถานที่จัดฝึกอบรม	11.36
สื่อช่วยในการฝึกอบรม	10.80
การบริการเครื่องดื่มระหว่างพัก	0.57
อื่น ๆ	12.50

ตารางที่ 28 (ต่อ)

สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด	ร้อยละ
- ระยะเวลา	5.11
- วิทยากร	3.41
- การจัดเตรียมของเจ้าหน้าที่และการประสานงานการฝึกอบรม	2.84
- การไม่เน้นภาคปฏิบัติ	1.14
รวม	100.00 (N = 176)*

หมายเหตุ: \* มีผู้ตอบจำนวนทั้งสิ้น 176 ราย

3.5 การเสนอแนะให้กองฝึกอบรมมุ่งเน้นให้จัดการฝึกอบรมในเรื่องใดที่น่าจะเป็นประโยชน์และมีวิธีดำเนินการที่จะทำให้เกิด ประสิทธิภาพมากที่สุด

ผู้ตอบกลุ่มนโยบายได้ตอบการสัมภาษณ์ทางลึก ตามแบบสัมภาษณ์ข้อที่ 12 ภาคผนวก ข. เพื่อการเสนอแนะให้กองฝึกอบรมมุ่งเน้นให้จัดการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้างและดำเนินการอย่างไรจึงจะทำให้เกิดประโยชน์ที่สุด ดังนี้

- (1) พัฒนากองฝึกอบรมทั้งบุคลากร และระบบภายในให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองฝึกอบรม
- (2) ปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นมาตรฐาน เช่นเดียวกับโรงเรียนเสนาธิการทหาร โรงเรียนนายอำเภอ ฯลฯ และให้ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานประมาณยอมรับในกรณีที่จะมีการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง
- (3) ปรับปรุงหลักสูตรสำหรับบุคคลภายนอกที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการงบประมาณของส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบได้ ควรเน้นในด้านผลที่จะเกิดขึ้นจริงให้มาก
- (1) การจัดทำหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้

- วิธีวิเคราะห์งบประมาณ



- วิธีวิเคราะห์งาน
  - วิธีวิเคราะห์ข้อมูล กรรมวิธีข้อมูล
  - วิธีร่างหนังสือตัวอย่าง คู่มือโต้ตอบ
  - หลักสูตรคอมพิวเตอร์
  - วิธีประสานงานระหว่างกรม กอง ฝ่าย ฯลฯ
  - ระเบียบวิธีการทางงบประมาณ
  - ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณสำหรับผู้บริหาร
  - ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณสำหรับผู้ปฏิบัติ
  - วิเคราะห์แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ
- (5) ความฝึกอบรมในด้านธรรมชาติในการปฏิบัติงานและการพัฒนาประเทศ นอกเหนือจากหลักการและวิชาการ
- (6) นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการแล้ว ควรจัดให้มีการดูงานนอกสถานที่

นอกจากนี้ยังได้สอบถามถึงความต้องการให้สำนักงานงบประมาณจัดอบรมแก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณ ในส่วนที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมตามลักษณะงาน และตำแหน่งหน้าที่ซึ่งมีดังต่อไปนี้

- (1) การจัดฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์
- (2) แนวทางการวิเคราะห์งบประมาณของส่วนราชการ
- (3) การวิเคราะห์แบบรูปรายการสิ่งก่อสร้าง
- (4) วิธีการในการเสนองาน
- (5) การวิเคราะห์งานซึ่งมีมาตรฐานเดียวกัน
- (6) วิทยาการใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ ที่น่าสนใจในการนำมาใช้ปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาระบบงาน
- (7) ภาษาอังกฤษ ทักษะการอ่าน พูด ฟัง
- (8) การวิเคราะห์โครงการและแผนงาน
- (9) การตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- (10) วิธีการประเมินผล
- (11) ระบบการจัดเก็บข้อมูล
- (12) การประสานงานระหว่างองค์การ
- (13) ระเบียบ วินัย ความสามัคคี ความเป็นผู้ดี
- (14) เทคโนโลยีการวางแผนงานแก่คณะกรรมการ โดยละเอียด
- (15) แบบฟอร์มที่ถูกต้องในการพิมพ์เอกสารราชการ
- (16) มนุษยสัมพันธ์

- (14) หน้าที่การงานของแต่ละกระทรวง โดยละเอียด
- (15) แบบฟอร์มที่ถูกต้องในการพิมพ์เอกสารราชการ
- (16) มนุษยสัมพันธ์
- (17) นโยบายการจัดหางบประมาณกับการพัฒนาประเทศกับการจัดสรรงบประมาณในปัจจุบัน
- (18) วิชาการที่จะนำมาประยุกต์ใช้งาน เช่น เศรษฐศาสตร์
- (19) การจัดเอกสารและร่างหนังสือ
- (20) การจัดระบบงาน และวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง
- (21) การเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- (22) วิธีการพูดที่ดี
- (23) บทบาทของสำนักงานงบประมาณ
- (24) การเป็นนักบริหารที่สามารถนำเสนอเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานงบประมาณได้อย่างมีศักดิ์ศรี
- (25) การคลังของประเทศในลักษณะภาพรวม เพราะเท่าที่หาอยู่ในลักษณะส่วนย่อย ทำให้ไม่อาจมองภาพรวมได้
- (26) การจัดหางบประมาณมีผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจและสังคม อย่างไรในปัจจุบัน
- (27) ปัญหาและอุปสรรค และวิธีการวิเคราะห์ทั้งงบประมาณ สำหรับปฏิบัติการในหน้าที่
- (28) ระเบียบการเงินและมติดคณะรัฐมนตรีต่าง ๆ และนโยบายของรัฐบาล

#### 4. สรุป

ในปัจจุบันกองฝึกอบรมยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ หรือแสดงบทบาท ตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานงบประมาณได้อย่างสมบูรณ์ หรือน่าพอใจเท่าใดนัก อันเกิดจากปัญหาหลาย ๆ ด้านด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอัตราค่าจ้างและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประกอบกับกองฝึกอบรมเพิ่งได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นหน่วยงานระดับกอง การกิจที่ได้รับมอบหมายจึงยังเป็นภารกิจที่ยิ่งใหม่สำหรับเจ้าหน้าที่กองฝึกอบรม กลุ่มผู้ตอบในระดับนโยบายให้ความเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันว่า บุคลากรของสำนักงานงบประมาณ จำเป็นต้องมีแนวความคิดก้าวหน้า สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ การฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานงบประมาณ จึงควรสอดคล้องกับหลักวิชาการและการปฏิบัติเพื่อพัฒนาได้บุคลากร มีความคิดก้าวหน้าดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผู้ตอบที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

กลุ่มผู้ตอบในระดับนโยบายเห็นว่า แนวนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานงบประมาณ โดยกองฝึกอบรมนั้นมีความสอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งยังเสนอให้กองฝึกอบรม สำนักงานงบประมาณเป็นหลักในการสนองตอบต่อ ความต้องการในการฝึกอบรมบุคลากรในสำนักงานงบประมาณ เพราะทราบถึงปัญหาและความต้องการภายในเป็นอย่างดี กองฝึกอบรมควรรับ-

ผัดชอบการฝึกอบรมในลักษณะ inservice training เป็นการเฉพาะ กองฝึกอบรมควรเป็นผู้ประสานงานให้ความช่วยเหลือในการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมยังหน่วยงานภายนอกที่มีการอบรมวิชาการเฉพาะด้าน สำหรับเหตุผลของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการต้องไปดูงานยังหน่วยงานภายนอกนั้น แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทแรกหน่วยงานที่ต้องการไปดูงานเพราะเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เอง ประเภทต่อมา หน่วยงานที่มีการดำเนินงาน/บริหารงานที่มีระบบและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นที่สนใจแก่ประชาชนทั่วไป และประเภทสุดท้าย หน่วยงานที่มีบทบาทหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศ

สำหรับวิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานที่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเห็นว่า เป็นวิธีการที่สะดวกต่อตนเองมากที่สุด ได้แก่ การส่งเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว การจัดอบรมโดยกองฝึกอบรมสำนักงบประมาณและการศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องบางรายวิชาในสถาบันอุดมศึกษาภาคสมทบ ทั้งยังให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขในส่วนประกอบของการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ผ่านมาจากสำนักงบประมาณที่สำคัญ ได้แก่ ควรได้รับการปรับปรุงเนื้อหา และวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม เอกสารประกอบการศึกษา และสถานที่จัดฝึกอบรม

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

บทที่หก แบ่งการเสนอออกเป็นสองส่วน ส่วนที่หนึ่งสรุปผลการวิจัย ในประเด็นต่าง ๆ คือ นโยบายการฝึกอบรม การฝึกอบรมกับการเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สำนักงานประมง ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานประจำ ปัญหาความหลากหลายทางวุฒิของบุคลากรในสำนักงานประมง บทบาทของกองฝึกอบรมที่ยังปฏิบัติได้ไม่สมบูรณ์ และความจำเป็นที่ต้องจัดการฝึกอบรมแก่บุคลากรของสำนักงานประมงให้สอดคล้องกับแนวคิดและกระบวนการในการพัฒนาประเทศ และส่วนที่สองว่าด้วยข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญเพื่อเป็นข้อเสนอแนะดังนี้

1. นโยบายการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานประมง พบว่า สำนักงานประมงมีความมุ่งหมาย ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การ ให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นทั้งทางทฤษฎี และการปฏิบัติ สามารถนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยวิธีการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายขององค์การ สำนักงานประมงได้นำวิธีการฝึกอบรมบุคลากรขึ้นมาเป็นกลยุทธ์ในการเตรียมบุคลากรหรือปรับพื้นฐานให้พร้อมจะรับการพัฒนางานขององค์การ และเปลี่ยนทัศนคติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งยังถือว่าการฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อหน่วยงานในด้านการงานให้มีมาตรฐานคล้ายคลึงกัน มีระเบียบแบบแผน และแนวปฏิบัติคล้ายกันสามารถวางกฎเกณฑ์ที่เป็นบรรทัดฐานของหน่วยงานได้ สำนักงานประมงจึงได้สร้างวงจรการฝึกอบรมบุคลากรขึ้นมาอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีกองฝึกอบรมขึ้นมารับผิดชอบต่อการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์การ

2. ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมง

การวิจัยครั้งนี้พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานประมงมีความพร้อมในการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก และส่วนใหญ่ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองพอสมควร แต่ขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ ก็เห็นความจำเป็นที่พวกเขาจะต้องได้รับการฝึกอบรม(Training need for Officers) เพื่อให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ดียิ่งขึ้น กอรปกับการฝึกอบรมจะสามารถช่วยให้เจ้าหน้าที่สำนักงานประมง เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย และเช่นเดียวกัน กลุ่มระดับนโยบายได้ให้

ความเห็นเป็นแนวเดียวกันว่า จำเป็นต้องมีกรฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ (Training needs for Organization)

### 3. ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานประจำ

ผลการศึกษา พบว่าผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม มีปัญหาในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานประจำ ได้แก่ การที่ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมีลักษณะเป็นทฤษฎีมากเกินไปไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง หรือไม่นำไปสู่การปฏิบัติ หรือไม่สามารถประยุกต์ใช้กับงานจริงได้ และการที่ความรู้ไม่สามารถนำไปใช้ได้นี้ มีสาเหตุเพราะขาดการส่งเสริมและสนับสนุน การที่ไม่สามารถเผยแพร่สิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมมาให้เผยแพร่ อย่างกว้างขวางได้ เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดความสามารถในการเผยแพร่หรือความสามารถในการประยุกต์ใช้งาน และอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การที่ผู้บริหารไม่เข้าใจถึงบทบาท และหน้าที่ของการฝึกอบรมจึงทำให้การพัฒนาไม่ได้ผล ตลอดจนบุคคลที่ใช้รับการฝึกอบรมไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร อาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชา เห็นร่วมงานไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันสถานการณ์ของสำนักงานประมาณกล่าวได้ว่า ใช้อำนาจต่อกรนำเอาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างน่าพอใจ แต่ก็มีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้างที่ต้องรีบแก้ไขคือ เนื้อหาหลักสูตรที่ไม่ใช้อำนาจต่อกรนำไปสู่การปฏิบัติ ฉะนั้นกองฝึกอบรมจะต้องพัฒนาหลักสูตร อันใช้อำนาจต่อกรนำไปสู่การปฏิบัติงานจริง มีเทคนิคการจูงใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สนใจใฝ่เรียนรู้อย่างจริงจัง เป็นข้อยกเว้น มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

#### 4. ปัญหาความหลากหลายทางวุฒิของบุคลากรสำนักงานประมาณ

ปัญหาที่มีผู้กล่าวถึงความหลากหลายทางวุฒิ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรในสำนักงานประมาณยากในการที่จะเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองนั้น พบว่า ความเห็นจากภายในสำนักงานประมาณไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้บริหารหรือกลุ่มเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณก็ตามเห็นว่า ความหลากหลายทางวุฒิไม่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร สำนักงานประมาณ

#### 5. บทบาทของกองฝึกอบรมที่ยังไม่สมบูรณ์ในด้านต่าง ๆ

การวิจัยครั้งนี้พบว่า บทบาทของกองฝึกอบรมที่ยังไม่สมบูรณ์ และการได้รับการแก้ไขปรับปรุงในด้านต่าง ๆ มีจำนวนทั้งสิ้น 7 บทบาทดังนี้

##### 5.1 บทบาทเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงาน

อื่น ๆ ทางด้านงบประมาณ และด้านการบริหารพัสดุ โดยการฝึกอบรม/สัมมนา

5.2 บทบาทเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานงบประมาณ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงให้มีพฤติกรรมและทัศนคติที่ต่อการปฏิบัติต่าง ๆ โดยการฝึกอบรม/สัมมนา และอื่น ๆ

5.3 บทบาทเกี่ยวกับการพิจารณาและรับบุคลากรของสำนักงานงบประมาณ เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา ในหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกประเทศ

5.4 บทบาทเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับงบประมาณ และดำเนินการห้องปฏิบัติการงบประมาณ

5.5 บทบาทเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารทางวิชาการ และคู่มือปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านงบประมาณ

5.6 บทบาทเกี่ยวกับการจัดส่งวิทยากรไปบรรยายตามความต้องการของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ

5.7 บทบาทเกี่ยวกับการดำเนินการขอรับทุน และความช่วยเหลือต่าง ๆ จากแหล่งทุนและความช่วยเหลือทั้งใน และนอกประเทศ

จากบทบาทเดิมที่กองฝึกอบรมยังมีสถานภาพเป็นฝ่ายฝึกอบรม จึงมีบทบาทและหน้าที่เพียงการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ประสานงานการจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรของสำนักงานงบประมาณและบุคลากรของรัฐ สำหรับหน่วยงานภายนอกเท่านั้น ในขณะที่บทบาททั้ง 7 ประการข้างต้นนั้นเพิ่งได้รับการกำหนดหน้าที่ขึ้นในเวลาต่อมา (ในปี พ.ศ. 2532) เมื่อเทียบกับบทบาทเดิมในขณะที่ยังเป็นฝ่ายอยู่ นั้น กับบทบาทหลังจากสถาปนาขึ้นมาเป็นกองแล้ว จึงเห็นได้ว่าภาระหน้าที่ที่เป็นอยู่นั้นขยายขึ้นมากกว่าเดิม ทั้งงานด้านเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งในปัจจุบัน กองฝึกอบรมยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ หรือแสดงบทบาทตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบจากสำนักงานงบประมาณ ได้สมบูรณ์ หรือน่าพอใจเท่าใดนัก ซึ่งเกิดจากปัญหาหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอัตราค่าจ้างและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้การดำเนินการในการกักตุนเงินเช่นนี้มีสภาพที่ไม่คล่องตัวเท่าใดนัก ฉะนั้นสมควรอย่างยิ่งที่สำนักงานงบประมาณจะได้จัดสรรอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่กองฝึกอบรมเพิ่มขึ้นจากเดิม จัดหาทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการอบรม สนับสนุนเพิ่มมากขึ้น

6 ความจำเป็นที่ต้องจัดการฝึกอบรมแก่บุคลากรของสำนักงานงบประมาณให้สอดคล้องกับแนวความคิดและกระบวนการในการพัฒนาประเทศ

การวิจัยครั้งนี้ พบว่า บุคลากรของสำนักงานประมงจำเป็นต้องมีแนวความคิดก้าวหน้า สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ การฝึกอบรมบุคลากรในสำนักงานประมง จึงต้องสอดคล้องกับหลัก วิชาการและการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความคิดก้าวหน้า โดยมีเหตุผลสำคัญ ๆ ที่ว่าสำนักงานประมงเป็นหน่วยงานที่ต้องจัดสร้างงบประมาณ ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และการพัฒนาประเทศ การจัดการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประมงอย่าง เป็นทางการ แต่การพัฒนาตนเองและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันขณะปฏิบัติงาน มีส่วนอย่างมากในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประมง

ทั้งสรุปได้ว่า กองฝึกอบรมจำเป็นต้องพัฒนาการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแนวความคิดและกระบวนการพัฒนาประเทศ

## 2. ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการศึกษาที่ค้นพบ อาจนำมาสู่ข้อเสนอแนะให้แก่สำนักงานประมงทั้งในประเด็น ที่เป็นหลักการและรายละเอียดที่สำคัญ ๆ ดังนี้

### ข้อเสนอที่ 1

แนวนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานประมงควรเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น กว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มิใช่มีการจัดตั้งกองฝึกอบรมขึ้นมา เพียงเพื่อรับหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรสำนักงานประมงเท่านั้น แต่ฝ่ายบริหารควรส่งเสริมให้สนับสนุนต่อแนวนโยบายการฝึกอบรมของสำนักงานประมงในทุกรูปแบบนับตั้งแต่การจัดหาอัตรากำลังและทรัพยากรแก่กองฝึกอบรม ให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของบุคลากรและองค์การ การให้ความสนับสนุน ให้ความสำคัญแก่การนำผลการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในสายงาน ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าของการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้ ความชำนาญจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน

### ข้อเสนอที่ 2

จากการศึกษาทราบว่ากองฝึกอบรมยังปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานประมงได้ไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร เดิมเน้นเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ อันมีสาเหตุมาจากที่กองฝึกอบรมเพิ่งได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานในระดับกองได้ไม่นานมานี้ ยังอยู่ในช่วงของการปรับตัว เพื่อรับการกิจตามที่ได้รับมอบหมายนั้นได้สมบูรณ์ในเร็ววัน แต่ขณะเดียวกันก็มีความจริงประการหนึ่งที่สำคัญ ก็คืออัตรากำลังและทรัพยากรของกองฝึกอบรมมีอยู่อย่างจำกัด ฉะนั้นควรมีการจัดหาอัตรา กำลังและทรัพยากรแก่กองฝึกอบรม ให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานตามบทบาทและหน้าที่ดังกล่าว

ตลอดจนการมี การพัฒนาบุคลากรในกองฝึกอบรม ให้มีขีดความสามารถพร้อมดำเนินการฝึกอบรมได้อย่างครบวงจร อันมีผลต่อโดยตรงต่อการพัฒนาองค์การของสำนักงานประมาท

### ข้อเสนอที่ 3

การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีการกระจายอย่างทั่วถึง ทั้งต้องเป็นผู้เกี่ยวข้อง สามารถนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้กับงานได้โดยตรง กองฝึกอบรมควรกำหนดความจำเป็น ความต้องการเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องก่อนที่จะจัดหลักสูตรขึ้น และควรกำหนดคุณสมบัติที่สูงขึ้น โดยเฉพาะหน้าที่ภาระงาน เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถปรับตำแหน่ง ได้สูงขึ้น เพื่อทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ

### ข้อเสนอที่ 4

ในด้านผู้ให้การฝึกอบรมควรมีการสร้างบุคลากร โดยวางแผนระยะยาวและให้การสนับสนุนทั้งด้านอัตราและตำแหน่ง พยายามฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานประมาทขึ้นมา (โดยเฉพาะในหลักสูตรด้านงบประมาณ) ให้เป็นวิทยากรที่มีความชำนาญในการฝึกอบรมด้านบริหารงบประมาณ แต่ในขณะเดียวกัน การเชิญวิทยากรพิเศษต้องเชิญมาให้ฝึกอบรมกับสำนักงานประมาทด้วยในขณะเดียวกัน

### ข้อเสนอที่ 5

หลักสูตรที่กองฝึกอบรมจัดขึ้นควรเน้นให้มีขั้นตอน (concept) เพื่อนำไปปฏิบัติได้จริง หลังจากการฝึกอบรมผ่านไปแล้ว เนื้อหาของหลักสูตรควรกำหนดให้ผู้รับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติในขณะฝึกอบรม นอกจากนั้นหลักสูตรด้านงบประมาณควรจัดให้มากขึ้นกว่าเดิม

### ข้อเสนอที่ 6

ควรให้กองฝึกอบรม สำนักงานประมาท เป็นหลักในการสนองตอบต่อความต้องการในการฝึกอบรมบุคลากร ของสำนักงานประมาท เพราะทราบถึงปัญหา และความต้องการเป็นอย่างดี ควรให้รับผิดชอบการฝึกอบรมในลักษณะ inservice training เป็นการเฉพาะ ทั้งควรดำเนินการฝึกอบรมเฉพาะงานหลักที่สำนักงานประมาทมีผู้เชี่ยวชาญกว่าหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การจัดระบบงาน การวิเคราะห์งบประมาณ การบริหารเงินสด เป็นต้น ขณะเดียวกันควรให้กองฝึกอบรมเป็นผู้ประสานงานให้ความช่วยเหลือ ในการจัดส่งเจ้าหน้าที่ของสำนักงานประมาทไปอบรมในสถาบัน/หน่วยงาน/องค์การภายนอก ที่มีการฝึกอบรมวิชาการเฉพาะด้าน เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐต่างๆ กรมการปกครอง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน



รวมตลอดจนสถาบัน/หน่วยงานในต่างประเทศด้วย โดยเรื่องที่ส่งไปอบรมนั้น จะต้องไม่ใช่เรื่อง  
ที่กองฝึกอบรมดำเนินการฝึกอบรมได้เองตามที่กล่าวมาข้างต้น

D  
P  
U

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- กุณน ธานีพงศ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิคตอรีเพาเวอร์พอยท์จำกัด, 2526.
- ชูศักดิ์ เตียงตรง. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. พิมพ์ครั้งแรก, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517.
- ชำนาญ สงวนพงศ์. ประชุมสัมมนาและฝึกอบรมข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2513.
- ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์. การบริหารงานบุคคลภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิคตอรีเพาเวอร์พอยท์จำกัด, 2530.
- น้อย สิริโชติ. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรศาสตร์, 2523.
- ภิญโญ สาร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517.
- วัฒนา สุตรสุวรรณ. ลับเฉพาะผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพมหานคร : ไทยอนเคอเรจไทย, ม.ป.ป.
- วาสนา สิงห์โกวิท. เทคนิคการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2528.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สำนักฝึกอบรม. ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2520.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สำนักฝึกอบรม. การฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การรุ่นที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., 2520.
- สมพงษ์ เกษมสัน. การบริหาร. พระนคร : ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2513.
- สมาน ริงส์โยกฤษณ์. การบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2525.
- สินี เจริญพจน์. "การพัฒนาบุคคล : ปัจจัยในการพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน". ในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนครบรอบ 5 ปี, กรุงเทพมหานคร : เรื่องแสงการพิมพ์, 2528.
- สุปราณี ศรีลิขิตราภิษ. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524.
- สำนักงานงบประมาณ. สำนักงานงบประมาณ 30 ปี. กรุงเทพมหานคร, 2532.
- อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.

อรุณ รักรธรรม. พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2526.

#### วารสารและเอกสารอื่น

- กรีช อัมโกชน์. "แนวความคิดใหม่ในการฝึกอบรม." เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร, 2519 (อัดสำเนา).
- กรีช อัมโกชน์. "กลยุทธ์ในการฝึกอบรม." เอกสารวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร, 2520 (อัดสำเนา).
- กรีช อัมโกชน์. "การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม." เอกสารงานวิจัยลำดับที่ 565 เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร, 2520 (อัดสำเนา).
- กรีช อัมโกชน์. "การเลือกผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากร." เอกสารงานวิจัยลำดับที่ 582 เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร, 2520 (อัดสำเนา).
- กรีช อัมโกชน์. "การจูงใจและพฤติกรรม." สรรพากรสารสิน . ปีที่ 24 ฉบับที่ 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2520).
- ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์. "การพัฒนากำลังคนในหน่วยงาน." ในวารสารข้าราชการ 29 (พฤศจิกายน 2527) : 27-33.
- ปรีชา คงฤทธิศึกษากร. "การพัฒนาคูคณ" ในวารสารเทศบาล 78 (มีนาคม 2526) : 31-42.
- วรงค์ จันทรร, สมศักดิ์ ดาโรดม, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, อุทัย เลาหวิเชียร. การศึกษา-ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการฝึกอบรมวิชาชีพหนายความ. รายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการสภาหนายความ, กรุงเทพมหานคร, 2530.
- สำราญ ถาวรยุษฐ์. "การพัฒนาคูคณ" ในวารสารข้าราชการ 12 (มิถุนายน 2518) : 12.

Books

- Barnard, Chester I. The Function of the Executive. Cambridge Harvard University Press, 1938.
- Beach, Dale S. Personnel. Second Edition, New York : The Macmillan, 1970.
- Chruden, Herbert J. and Sherman, Arthur W. "The Nature and Development of the Personnel Field." Personnel Management. Cincinnati Ohio: South - West, 1968.
- Civil Service Training. Employee Training in Public Service. Chicago : Civil Service Assembly of the United States and Canada, 1941.
- Crawford, Calude C. How to Make Training Surveys. Loss Angeles : C.C. Crawford, 1954.
- De Phillip, Frank A., William M. Berliner and James J. Gribbin. Management of Training Program. Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1960 .
- Flippo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston : Allyn & Bacon, 1970.
- Harbison, Frederick H. and Charles A. Myers. Education Manpower, and Economic Growth : Strategies of Human Resource Development. New York : McGraw-Hill Book Company , 1964.
- Lynton Relf P. and Udai Pareek, Training for Development. Homewood, Illinois. : Richard D. Irwin, 1967.
- Meggison, Leta C. A Behavioral Approach to Administration. Homewood: Richard D. Irwin, 1967.
- Scott, William G. and Terance R. Mitchell, Organization Theory : A Structure and Behavioral Analysis. Ill : Irwin, Inc., 1972.
- Silkula, Andrew F. Personnel Administration and Human Resources Management. New York : John Wiley & Sons, 1976.
- Tobin, Helen M. and others. The Process of Staff Development : Component for Change. Saint Louis : The C.V. Mosby Co., 1974.
- Webster, Johnson H. Selecting, Training and Supervising Office Personnel. Addison - Wesley, 1964 .

Other Materials

Eddy, William B. "Training to Organization Change" Personnel Administration. (January-February, 1971).

King, Phillip J. "The Emperor's New Clothes - Revisited" Training and Development Journal (September, 1975).

กรม  
การ  
การ  
การ


การ

## ภาคผนวก ก.

## แบบสอบถาม

บทบาทของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประมง

กรุณาเขียนเครื่องหมาย x ลงในวงเล็บ ( ) หน้าข้อความที่ท่านเลือก หรือตอบคำถามลงในช่องว่างท้ายคำถาม	เฉพาะผู้วิจัย <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1-3
1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง	4 <input type="checkbox"/>
2. อายุ _____ ปี	5-6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. หน่วยงาน กอง _____	7-8 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. ตำแหน่งในปัจจุบัน _____ ระดับ _____	9-10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/>
5. วุฒิการศึกษาสูงสุด ( ) มศ.3 หรือเทียบเท่า ( ) ปวช. หรือเทียบเท่า ( ) มศ.5 หรือ ม.6 หรือ ( ) อนุปริญญา หรือ ( ) ปริญญาตรี สาขา _____ ( ) ปริญญาโท สาขา _____ ( ) ปริญญาเอก สาขา _____ ( ) อื่น ๆ _____	12 <input type="checkbox"/>
6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน ( ) วิเคราะห์งบประมาณ ( ) วิเคราะห์ระบบงาน ( ) งานฝึกอบรม ( ) แผนงาน/โครงการ ( ) ด้านกฎหมาย ( ) งานทางศิลป์ ( ) ด้านธุรการ ( ) พิมพ์ดีด ( ) งานบุคคล ( ) การเงินและบัญชี ( ) งานพัสดุ ( ) งานตรวจสอบ ( ) งานโสตทัศนูปกรณ์ ( ) บรรณารักษ์	13-14 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>( ) งานประมวลผลทางคอมพิวเตอร์ ( ) อื่น ๆ โปรดระบุ _____</p>	เฉพาะผู้วิจัย
<p>7. ในขณะนี้ของท่าน การฝึกอบรมคือ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p>( ) การช่วยเหลือแก้ไขจุดบกพร่องในการทำงาน</p> <p>( ) การปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล</p> <p>( ) การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน</p> <p>( ) การเปิดโอกาสให้บุคคลได้พักผ่อนสมองหลังจากต้อง เคร่งเครียดในการทำงานมานาน</p> <p>( ) วิธีการรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาองค์การ</p> <p>( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____</p>	 15-20
<p>8. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามลักษณะ งานและตำแหน่งหน้าที่บ้างหรือไม่</p> <p>( ) เคยได้รับ ( ) ไม่เคย</p>	21 <input type="checkbox"/>
<p>9. หากท่านเคยได้รับการฝึกอบรม (ตามข้อ 8) ก่อนที่จะให้ท่านเข้ารับ การฝึกอบรมนั้น หากกองฝึกอบรมได้มีการสอบถามความต้องการหรือ ความจำเป็นที่ท่านจะต้องได้เข้ารับการอบรมนั้น ๆ หรือไม่</p> <p>( ) มีการสอบถาม ( ) ไม่มี</p>	22 <input type="checkbox"/>
<p>10. ส่วนประกอบของการจัดฝึกอบรมต่าง ๆ ที่ช่วยการฝึกอบรมในหลักสูตร ต่าง ๆ ที่ผ่านมา (ตามข้อ 8) ท่านคิดว่าสิ่งใดที่ควรได้รับการปรับปรุง แก้ไขมากที่สุด</p> <p>( ) เนื้อหาและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม</p> <p>( ) เอกสารประกอบการฝึกอบรม</p> <p>( ) ลักษณะของห้องประชุม</p> <p>( ) การบริการเครื่องดื่มระหว่างพัก</p> <p>( ) สื่อช่วยในการฝึกอบรม</p> <p>( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	23 <input type="checkbox"/>  (โปรดพลิก)



เหตุผล _____ _____ _____	เฉพาะผู้วิจัย
11. สำหรับตัวท่านเองแล้ว ท่านพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ ของตนมากน้อยเพียงใด ( ) พร้อมมากที่สุด ( ) ค่อนข้างพร้อมมาก ( ) ปานกลาง ( ) ไม่ค่อยพร้อม ( ) ไม่พร้อมเลย	24 <input type="checkbox"/>
12. ในขณะนี้ ท่านมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงานและ ตำแหน่งหน้าที่ ในระดับใด ( ) จำเป็นที่สุด ( ) ค่อนข้างจำเป็นมาก ( ) ปานกลาง ( ) ไม่ค่อยจำเป็น ( ) ไม่จำเป็นเลย	25 <input type="checkbox"/>
13. นอกเหนือจากการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ (ในข้อ 11) ท่านคิดว่าขณะนี้ท่านต้องการให้สำนักงานประมาศจัดอบรมแก่ตัวท่านในเรื่อง ใดมากที่สุด _____ _____	
14. ท่านคิดว่าสำนักงานประมาศควรจะพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพ ในการทำงานของท่านด้วยวิธีใดจึงจะสะดวกต่อตัวท่านมากที่สุด ( ) จัดอบรมโดยกองฝึกอบรม ( ) จัดหาเอกสารทาง สำนักงานประมาศ วิชาการให้อ่าน ( ) การดูงานในต่างประเทศ ( ) การดูงานในประเทศ ( ) ศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง- ( ) จัดพิมพ์วารสารหรือ ชื่องานรายวิชาใน บทความทางวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาภาคสมทบ ในรูปจดหมายข่าว (โปรดพลิก)	26 <input type="checkbox"/>

<p>( ) ส่งเข้ารับการอบรมใน ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ)          หน่วยงานที่จัดอบรมใน _____          เรื่องที่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว _____</p> <p>15. ถ้าจะมีการจัดดูงานในประเทศ ท่านคิดว่าท่านต้องการดูงานที่หน่วยงานใด เพราะอะไร</p> <p style="text-align: center;"><u>ชื่อหน่วยงาน</u>                      <u>เหตุผล</u></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>16. ท่านคิดว่าเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของตนเองมากน้อยเพียงใด</p> <p>( ) เข้าใจมากที่สุด</p> <p>( ) เข้าใจค่อนข้างมาก</p> <p>( ) พอเข้าใจ</p> <p>( ) ค่อนข้างคลุมเครือ</p> <p>( ) ไม่เข้าใจเลย</p> <p>17. ตามความคิดของท่าน การฝึกอบรมสามารถช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของตนเอง ได้มากน้อยเพียงใด</p> <p>( ) มากที่สุด</p> <p>( ) ค่อนข้างมาก</p> <p>( ) ปานกลาง</p> <p>( ) ไม่น่าจะได้</p> <p>( ) ไม่ได้เลย</p> <p>18. ปัญหาและอุปสรรคที่ท่านประสบในการปฏิบัติงานที่นับว่าหนักใจมากที่สุดขณะนี้ คือ _____</p>	<p style="text-align: center;">เฉพาะผู้วิจัย</p> <p style="text-align: center;">27 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">28 <input type="checkbox"/></p>
---	--

<p>19. (หากท่านระบุปัญหาในข้อ 18) ท่านคิดว่าการฝึกอบรมสามารถแก้ไข ปัญหาตามที่ท่านระบุไว้ได้มากน้อยเพียงใด</p> <p>( ) มากที่สุด</p> <p>( ) ค่อนข้างมาก</p> <p>( ) ปานกลาง</p> <p>( ) ไม่น่าจะได้</p> <p>( ) ไม่ได้เลย</p>	<p>เฉพาะผู้วิจัย</p> <p>29 <input type="checkbox"/></p>
<p>20. ท่านเห็นอย่างไรกับที่มีผู้กล่าวว่า "บุคลากรของสำนักงานประมา มมีความหลากหลายทางวุฒิ จึงทำให้ยากในการที่จะเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเอง"</p> <p>( ) เห็นด้วยอย่างยิ่ง</p> <p>( ) ค่อนข้างเห็นด้วย</p> <p>( ) ไม่แน่ใจ</p> <p>( ) ไม่ค่อยเห็นด้วย</p> <p>( ) ไม่เห็นด้วยเลย</p>	<p>30 <input type="checkbox"/></p>
<p>21. ท่านเห็นว่าจำเป็นที่จะต้องใช้การฝึกอบรมเพื่อปรับพฤติกรรมในการ ทำงานของบุคลากรสำนักงานประมา ให้มุ่งเน้นถึงการจัดสร งประมาเพื่อพัฒนาประเทศมากน้อยเพียงใด</p> <p>( ) จำเป็นอย่างยิ่ง</p> <p>( ) ค่อนข้างจำเป็น</p> <p>( ) ไม่แน่ใจ</p> <p>( ) ไม่ค่อยจำเป็น</p> <p>( ) ไม่จำเป็นเลย</p>	<p>31 <input type="checkbox"/></p>
<p>22. ตามความรู้สึกของท่านนั้น (เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ)</p> <p>( ) ผู้บังคับบัญชา ไม่ค่อยจะยอมรับในสิ่งที่ท่านได้ ไปอบรมมาใช้ ปฏิบัติงาน</p> <p>( ) ผู้ร่วมงาน ไม่ยอมรับสิ่งที่ท่านได้ ไปอบรมให้นำมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>( ) การฝึกอบรม ไม่ได้ให้ผลดีแก่ท่านแต่อย่างใด</p>	<p>32 <input type="checkbox"/></p>

<p>( ) การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ช่วยในการทำงานของท่านเป็นอย่างมาก</p> <p>( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____</p> <p>_____</p> <p>23. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรในสำนักงานประมาณ</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	เฉพาะผู้วิจัย
--	---------------

ภาคผนวก ข.  
แบบสัมภาษณ์ทางลึก

บทบาทของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประมง

1. ทัศนคติของท่านต่อการฝึกอบรมคืออะไร มีประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานของท่านอย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

2. โดยภาพรวมแล้ว ท่านเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่อย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ท่านเห็นว่า จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่สำหรับผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

---

- 
- 
- 
- 
4. ถ้าท่านเห็นว่าจำเป็น (ตามข้อ 3) ท่านคิดว่ากองฝึกอบรม สงป.หรือสถาบัน/องค์การภายนอกใดที่สามารถสนองตอบต่อการฝึกอบรมดังกล่าว

- 
- 
- 
- 
5. ในการส่งผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ นั้น ท่านมีวิธีการตัดสินใจคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมอย่างไร

- 
- 
- 
- 
6. หลังจากผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน ผ่านหลักสูตรการอบรมหรือสัมมนาซึ่งระยะเวลาหนึ่งแล้ว ท่านเคยสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานบ้างหรือไม่ ส่วนใหญ่แล้วปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นคืออะไร
-

- 
- 
- 
7. นอกเหนือจากการฝึกอบรมตามลักษณะงาน และตำแหน่งหน้าที่ที่กองฝึกอบรม ส่งป. จัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามปกติแล้ว ท่านคิดว่า ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านควรได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ในเรื่องใดบ้าง
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

8. ท่านเห็นอย่างไรกับที่มีผู้กล่าวว่า "บุคลิกภาพของ ส่งป. มีความหลากหลายทางวุฒิ จึงทำให้ยากในการที่จะเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง"
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

9. บทบาทของกองฝึกอบรมในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ ท่านเห็นว่า บทบาทใดที่ยังไม่สมบูรณ์และควรที่จะต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9.1 บทบาทเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ รัฐบาล และหน่วยงานอื่น ๆ ทางด้านงบประมาณและด้านการบริหารพัสดุ โดยการฝึกอบรมสัมมนาในปัจจุบัน

ความเห็น \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

เหตุผล \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ควรปรับปรุง \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.2 บทบาทเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของ สงป. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงให้มีพฤติกรรมและทัศนคติที่ต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยการฝึกอบรม สัมมนา และอื่น ๆ

ความเห็น \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

เหตุผล \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ควรปรับปรุง \_\_\_\_\_



---

9.3 ขบหาทเกี่ยวกับการที่พิจารณาและรับบุคลากรของ สงป. เข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนา  
ในหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกประเทศ

ความเห็น \_\_\_\_\_

---

เหตุผล \_\_\_\_\_

---

ควรปรับปรุง \_\_\_\_\_

---

9.4 ขบหาทเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูล และข่าวสารเกี่ยวกับงบประมาณและ  
ดำเนินการห้องปฏิบัติการงบประมาณ

ความเห็น \_\_\_\_\_

---

เหตุผล \_\_\_\_\_

---

ควรปรับปรุง \_\_\_\_\_

---

9.5 บทบาทเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารทางวิชาการและคู่มือปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านงบประมาณ

ความเห็น \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

เหตุผล \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ควรปรับปรุง \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.6 บทบาทเกี่ยวกับการจัดส่งวิทยากรไปบรรยายตามความต้องการ ของส่วนราชการ  
รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ

ความเห็น \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

เหตุผล \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ควรปรับปรุง \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.7 บทบาทเกี่ยวกับการดำเนินการขอรับทุนและความช่วยเหลือต่าง ๆ จากแหล่งทุนและ  
ความช่วยเหลือทั้งในและนอกประเทศ

ความเห็น \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

เหตุผล

---

การปรับปรุง

---

10. เนื่องจาก สงป. เป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญของระบบราชการต่อกระบวนการพัฒนาประเทศ ท่านเห็นว่าการจัดการฝึกอบรมแก่บุคลากรของ สงป. มีความจำเป็นต้องให้สอดคล้องกับแนวความคิดและกระบวนการในการพัฒนาประเทศหรือไม่ เพราะเหตุใด
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

11. ตามความเห็นของท่าน แนวนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรของ สงป. โดยกองฝึกอบรม ในปัจจุบันนี้สอดคล้อง และเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศหรือไม่/เพียงใด
- 
- 
- 
-

12. ในความเห็นของท่าน คาร์จะเสนอแนะให้กองฝึกรบมุ่งเน้น ให้จัดการฝึกรบในเรื่องใดบ้าง และดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

---

---

DPU

ภาคผนวก ค.

การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในสำนักงบประมาณ

1. กองกลาง มีการแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1.1 งานสารบรรณ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านธุรการทั่วไปของกอง และของสำนักงบประมาณ งานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ เก็บรักษา ทำลายเอกสารทางราชการ เป็นศูนย์กลางทางการพิมพ์ ศูนย์กลางการผลิต และศูนย์กลางการเก็บเอกสารของสำนักงบประมาณ ปฏิบัติงานเลขานุการทั่วไปตลอดจนทำหน้าที่ประสานงาน ประชาสัมพันธ์ และ เป็นศูนย์กลางในการติดต่อราชการ ทั้งภายนอกและภายในสำนักงบประมาณ

1.2 ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ทั้งข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงบประมาณ วางแผนอัตรากำลังของส่วนราชการให้สอดคล้องกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ สรรหาและบรรจุแต่งตั้งรวมทั้งการโอน ย้าย สับเปลี่ยน การออกจากราชการ และกลับเข้ารับราชการ ดำเนินการด้านบำเหน็จบำนาญ บำเหน็จความชอบ ประจําปี ด้านทะเบียนประวัติของข้าราชการและลูกจ้าง ดำเนินการทางวินัย ดำเนินการทางด้านสวัสดิการ สิทธิและผลประโยชน์ที่ก่อกุลต่าง ๆ ประสานงานกับองค์การบริหารงานบุคคลดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การของสำนักงบประมาณ

1.3 งานการเงินและบัญชี มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงบประมาณ วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย ตลอดจนควบคุมดูแลและตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดและ ถูกต้องตามระเบียบการเบิกจ่าย จัดทำบัญชี ทะเบียนหลักฐานทางการเงินให้ถูกต้อง และเป็นไปตามเงื่อนไขเวลาของระเบียบกำหนด ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานของกระทรวงการคลัง ส่วนราชการอื่น ๆ ธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารพาณิชย์ที่เกี่ยวข้อง

1.4 งานพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการจัดซื้อ จัดหา จัดจ้าง ควบคุมการเบิกจ่ายพัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ บำรุงรักษาและซ่อมบำรุงพัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนการสถานที่ให้เป็นไปโดยประหยัดและถูกต้องตามระเบียบกำหนด จัดทำทะเบียนประวัติพัสดุ ครุภัณฑ์ทุกประเภทรวมทั้งประวัติ และ ทะเบียนการซ่อมบำรุง ทรัพย์สิน และประเภท จัดจำหน่าย โอน แลกเปลี่ยนพัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นศูนย์จัดบริการในการใช้ยานพาหนะ วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย เพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการใช้พัสดุเฉพาะเรื่อง

2. กองกฎหมายและมาตรฐานงบประมาณ มีการแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

2.1 ฝ่ายกฎหมายและระเบียบการงบประมาณ 1 หน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาข้อกฎหมาย พิจารณาปัญหากฎข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัด และระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ ค้นคว้าวิจัยเพื่อปรับปรุงและร่างกฎหมาย แก้ไขปรับปรุงระเบียบที่ออกตามกฎหมายที่เกี่ยวกับการงบประมาณ ค้นคว้าวิจัยกฎข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง เสนอแนะความเห็นในทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับ รวบรวมและประมวลกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการงบประมาณและการคลัง กำหนดหลักเกณฑ์ในการใช้จ่ายและวิธีปฏิบัติในการจัดหางบประมาณและการบริหารงบประมาณ ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประสานงานระหว่างหน่วยราชการทางการเงิน

2.2 ฝ่ายกฎหมายและระเบียบการงบประมาณ 2 หน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาข้อกฎหมาย พิจารณาปัญหา กฎข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัด และระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ ค้นคว้าวิจัยเพื่อปรับปรุงและร่างกฎหมาย แก้ไขปรับปรุงระเบียบที่ออกตามกฎหมายที่เกี่ยวกับการงบประมาณ ค้นคว้าวิจัยกฎข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง เสนอแนะความเห็นในทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับ รวบรวมและประมวลกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการงบประมาณและการคลัง กำหนดหลักเกณฑ์ในการใช้จ่ายและวิธีปฏิบัติในการจัดหางบประมาณและการบริหารงบประมาณ ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประสานงานระหว่างหน่วยราชการทางการเงิน

2.3 ฝ่ายมาตรฐานครุภัณฑ์ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ราคาแนวโน้มระดับราคาสินค้า เพื่อจัดทำและปรับปรุงบัญชีราคามาตรฐาน ศึกษาวิเคราะห์พิจารณาประกอบราคากลาง เพื่อจัดทำรายละเอียดประกอบราคากลาง คุณสมบัติเฉพาะที่ส่ง ชี้แจงตอบข้อหารือปัญหาครุภัณฑ์ ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการและอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง กรมมาตรฐานอุตสาหกรรม

2.4 ฝ่ายมาตรฐานสิ่งก่อสร้าง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ภาวะราคาส่งก่อสร้าง เพื่อกำหนดราคามาตรฐานสิ่งก่อสร้าง ศึกษาวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะการปรับปรุงระบบงานก่อสร้าง ให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับเทคนิคการคำนวณเนื้อที่ของงานก่อสร้างต่าง ๆ และทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ และอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง

2.5 ฝ่ายมาตรฐานต้นทุน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในรูปแบบ การทำต้นทุนมาตรฐาน และต้นทุนต่อหน่วย ศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดค่าใช้จ่ายมาตรฐาน ค่าวัสดุ เชื้อเพลิง ยานพาหนะ ค่าใช้สอย และทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการและอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง

2.6 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไปของกอง

งานรับส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอก

3. กองพัฒนาและระบบงานบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบ  
ดังนี้

3.1 ฝ่ายอัตรากำลังลูกจ้างประจำ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับศึกษาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดตำแหน่งและมาตรฐานการปฏิบัติงาน กำหนดอัตรากำลังลูกจ้างของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ วางแผนและกำหนดมาตรฐานอัตรากำลังที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของ ก.พ. เป็นศูนย์กลางการบริหารงาน และให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการบริหารงานอัตรากำลังของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจให้กับสำนักงานประมาณ

3.2 ฝ่ายพัฒนาระบบงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับศึกษาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุง และพัฒนาระบบบัญชี การเงิน ระบบงบประมาณตลอดจนระบบงาน สำนักงานบริหารเอกสาร และถอดแบบพิมพ์ต่าง ๆ วิจัยและพัฒนาระบบและระเบียบการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเทคนิคการวิเคราะห์งบประมาณที่เป็นมาตรฐาน ศึกษาแนวทางในการวางระเบียบข้อมูล เพื่อการบริหารงบประมาณ ให้คำปรึกษา แนะนำ จัดทำคู่มือการปฏิบัติการ และเป็นวิทยากรให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในการปรับปรุงระบบดังกล่าว

3.3 ฝ่ายปรับปรุงโครงสร้างองค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับศึกษาค้นคว้าและติดตามวิทยาการใหม่ ๆ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างเทคนิคการบริหาร และการพัฒนาระบบการบริหารราชการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อปรับปรุงการจัดส่วนราชการและการพัฒนาโครงสร้าง องค์กรของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ ศึกษา วิเคราะห์ คำขอปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม กระทรวงพาณิชย์ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงอุตสาหกรรม ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนหลัก การจัดส่วนราชการ และเขียนบรรยายลักษณะงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ ติดตามประเมินผลการปรับปรุงโครงสร้าง และการพัฒนาระบบราชการ เป็นศูนย์กลางข้อมูลและเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การและการบริหาร ศึกษา ทบทวน ค้นคว้า ปรับปรุงแก้ไขระเบียบปฏิบัติราชการที่สำคัญ ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ในส่วนที่เกี่ยวข้องแก่คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือคณะกรรมการอื่น จัดทำความเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้าง และการพัฒนาระบบบริหารราชการ ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานประมาณ รวมเป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

3.4 ฝ่ายพัฒนาการบริหารที่สุด มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การจัดวางระบบการ

บริหารที่สุด ให้แก่ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ จัดนำอัตราครุภัณฑ์ ให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้  
 คาบรักษาแก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารที่สุดที่รัดกุมถูก  
 ต้อง เพื่อให้การบริหารที่สุดมีส่วนในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

3.5 ฝ่ายบริหารระบบงานคอมพิวเตอร์ 1 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับวิเคราะห์  
 โครงการแผนงาน และงานประมวลผลด้วยเครื่องจักรและคำขอใช้ระบบคอมพิวเตอร์ของส่วนราช-  
 ราชการและรัฐวิสาหกิจ ประมวลสถิติข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานคอมพิวเตอร์ พัฒนาระเบียบ ข้อ  
 บัญชี และระบบงาน ตลอดจนแบบพิมพ์แบบฟอร์ม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์งานคอมพิวเตอร์ เป็น  
 เจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการคอมพิวเตอร์ของรัฐ

3.6 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไปของกอง  
 งานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอก  
 กอง

#### 4. กองงบประมาณฝ่ายรัฐวิสาหกิจ มีการแบ่งส่วนราชการและหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

##### 4.1 ฝ่าย 1 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

4.1.1 สายที่ 1 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรร  
 งบประมาณของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และ  
 เทคโนโลยี การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เงินทุนหมุนเวียนในสำนักนายกรัฐมนตรี 2 แห่ง  
 กระทรวงกลาโหม 4 แห่ง บริษัททางจากบีโทรเลียมจำกัด บริษัทการบีโทรเลียมเพื่อการผลิตและ  
 สำราจจำกัด เงินทุนสินเชื่อของกระทรวงการคลัง 6 แห่ง

4.1.2 สายที่ 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรร  
 งบประมาณของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ สถาบันวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่ง  
 ประเทศไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนา-  
 คารออมสิน ธนาคารกรุงไทยจำกัด บริษัทไทยประกันภัยจำกัด เงินทุนหมุนเวียนกระทรวงวิยา-  
 ศาสตร์และเทคโนโลยี 3 แห่ง กระทรวงศึกษาธิการ 2 แห่ง

4.1.3 สายที่ 3 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรร  
 งบประมาณของหน่วยราชการรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การไฟฟ้านครหลวง  
 การบีโทรเลียมแห่งประเทศไทย บริษัท บีโทรเลียมจำกัด บริษัทการบีโทรเลียมเพื่อการผลิต และ  
 สำราจจำกัด เงินทุนหมุนเวียนกระทรวงการคลัง 3 แห่ง กระทรวงสุข 1 แห่ง แขวงมหาวิทยาลัย  
 วิทยาลัย 1 แห่ง



## 4.2 ฝ่าย 2 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

4.2.1 สายที่ 1 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยราชการรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ การรถไฟแห่งประเทศไทย การท่าอากาศยาน บริษัท การบินไทยจำกัด บริษัท จัตุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในกระทรวงยุติธรรม 1 แห่ง กระทรวงคมนาคม 1 แห่ง

4.2.2 สายที่ 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยราชการรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารแห่งประเทศไทย การทางพิเศษแห่งประเทศไทยองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย เงินหมุนเวียนกระทรวงมหาดไทย 6 แห่ง

4.2.3 สายที่ 3 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยราชการรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ การท่าเรือแห่งประเทศไทย บริษัท ขนส่ง จำกัด บริษัท ไทยเดินเรือทะเลจำกัด องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ เงินหมุนเวียนกระทรวงมหาดไทย 6 แห่ง

## 4.3 ฝ่าย 3 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

4.3.1 สายที่ 1 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยราชการรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ การประปานครหลวง องค์การคลังสินค้า สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล องค์การตลาดเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ เงินทุนหมุนเวียนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 5 แห่ง

4.3.2 สายที่ 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ การประปาสวนภูมิภาค องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร เงินทุนหมุนเวียนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 1 แห่ง กระทรวงพาณิชย์ 3 แห่ง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

4.3.3 สายที่ 3 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เงินทุนหมุนเวียนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 5 แห่ง

## 4.4 ฝ่าย 4 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

4.4.1 สายที่ 1 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ การกีฬาแห่งประเทศไทย องค์การเภสัชกรรม องค์การสุรา องค์การแก้ว องค์การพอกหนัง เงินหมุนเวียนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 6 แห่ง

4.4.2 สายที่ 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ การนิคมอุตสาหกรรม องค์การเหมืองแร่ทะเล องค์การผลิตอาหารสำเร็จรูป เงินหมุนเวียนกระทรวงอุตสาหกรรม 4 แห่ง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 1 แห่ง

4.4.3 สายที่ 3 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้แก่ การเคหะแห่งชาติ โรงงานยาสูบ สำนักงานธนุเคราะห์ เงินหมุนเวียนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 6 แห่ง

4.5 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไปของกองงานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอกกอง

5. กองประเมินแผนงานและโครงการ มีการแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

5.1 ฝ่าย 1 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านการเกษตร ศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล แผนงาน/งาน/โครงการทางด้านการเกษตร

5.2 ฝ่าย 2 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านการพัฒนาแหล่งน้ำ ศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล แผนงาน/งาน/โครงการทางด้านการพัฒนาแหล่งน้ำ

5.3 ฝ่าย 3 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านสาธารณสุขสังคมและสวัสดิการ โดยการศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล แผนงาน/งาน/โครงการ ทางด้านสาธารณสุข สังคม และสวัสดิการ

5.4 ฝ่าย 4 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านพัฒนาชนบทโดยการศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล แผนงาน/งาน/โครงการทางด้านพัฒนาชนบท

5.5 ฝ่าย 5 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านบริการอุตสาหกรรมและพาณิชย์ โดย

การศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ ติดตาม และ ประเมินผล แผนงาน/งาน/โครงการ ด้านบริการ  
อุตสาหกรรมและพาณิชย์

5.6 ฝ่าย 6 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดยการศึกษา  
วิเคราะห์ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล แผนงาน/งาน/โครงการด้านพื้นฐานทางเศรษฐกิจ

5.7 ฝ่าย 7 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านรัฐวิสาหกิจและสาธารณูปการ โดย  
การศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบติดตาม และประเมินผล แผนงาน/งาน/โครงการด้านรัฐวิสาหกิจ  
และสาธารณูปการ

5.8 ฝ่าย 8 มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการศึกษา โดยการศึกษาวิเคราะห์ตรวจสอบ  
ติดตาม และประเมินผล แผนงาน/งาน/โครงการด้านการศึกษา

5.9 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไปของกอง  
งานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอก  
กอง

#### 6. กองนโยบายงบประมาณ มีการแบ่งส่วนราชการและหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

6.1 ฝ่ายเศรษฐกิจการคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ  
มหภาคเพื่อประกอบการวางแผน การใช้จ่ายและการจัดสรรงบประมาณติดตามและวิเคราะห์ความ  
เคลื่อนไหวของการเงินและการคลัง เสนอแนะแนวนโยบายงบประมาณ วงเงินงบประมาณตลอดจน  
การกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณระดับด้วย ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนา และ  
เป้าหมายทางเศรษฐกิจของประเทศ กำหนดรหัสแผนงาน งาน โครงการต่าง ๆ ตามระบบรหัส  
สากลเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ด้านการคลัง

6.2 ฝ่ายเงินกู้และหนี้สาธารณะ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดหา และเสนอ  
แนะนโยบายการกู้เงินประจำปี วิเคราะห์ความต้องการ และการจัดสรรงบประมาณเงินบาทสมทบ  
โครงการเงินกู้ ติดตามประสานงานและร่วมประชุมกับสถาบันการเงินระหว่างประเทศ วิเคราะห์  
ติดตามและจัดทำประมาณการภาระการชำระหนี้ของต่างประเทศ

6.3 ฝ่ายวิเคราะห์และประมวลรายได้ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ ศึกษา  
วิเคราะห์ เพื่อจัดทำงบประมาณรายได้ประจำปี ติดตามผล และเร่งรัดการจัดเก็บรายได้ของส่วน  
ราชการต่าง ๆ จัดทำและรวบรวมสถิติรายได้ และเอกสารงบประมาณที่เกี่ยวข้อง เสนอแนะแนว  
ทาง เพื่อปรับปรุงภาษีอากร

6.4 ฝ่ายวิเคราะห์และประสานงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับประสานความร่วมมือในการกำหนดนโยบายงบประมาณเพื่อการพัฒนา ร่วมกับหน่วยงานวางแผนและหน่วยปฏิบัติ ร่วมกับกระทรวงและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนประจำปี วิเคราะห์และประเมินวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความคุ้มค่าของโครงการที่เสนอ ขอดำเนินงบประมาณพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของงาน โครงการ ที่พิจารณาแผนงานต่างๆ ร่วมกับฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วิเคราะห์และตรวจสอบความเข้ากันของงาน โครงการ วิเคราะห์ และประสานงานในการปรับปรุง และจัดทำโครงสร้างแผนงาน

6.5 ฝ่ายงบประมาณ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางและหลักการ และวิธีปฏิบัติในการจัดทำคำของงบบประมาณ จัดเตรียมเอกสารงบประมาณ แนะนำสนับสนุนส่วนราชการที่เกี่ยวกับระบบ และวิธีการงบประมาณ วิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวกับการงบประมาณ รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณรายละเอียด งบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี และรัฐสภา วิเคราะห์เพื่อวางแผนการจัดทำงบประมาณในระดับจังหวัด

6.6 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไปของกองงานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอกกอง

## 7. กองงบประมาณฝ่ายการศึกษา 1 มีการแบ่งส่วนราชการและหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

### 7.1 ฝ่าย 1 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

7.1.1 สาย 1 มีหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรมวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน

7.1.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมศิลปากร สำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ

7.1.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมพลศึกษา กรมการศาสนา

### 7.2 ฝ่าย 2 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

7.2.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัด

สรุบบประมาณของหน่วยราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 1

7.2.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรุบบประมาณของหน่วยราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2

7.2.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรุบบประมาณของหน่วยราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมการปกครอง กรุงเทพมหานคร

7.3 ฝ่าย 3 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

7.3.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรุบบของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมสามัญศึกษา 1

7.3.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรุบบของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมสามัญศึกษา 2

7.3.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรุบบของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมการศึกษานอกโรงเรียน

7.4 ฝ่าย 4 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

7.4.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรุบบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมอาชีวศึกษา

7.4.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรุบบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ วิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

7.4.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรุบบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมการฝึกหัดครู สำนักงานการศึกษาแห่งชาติ

7.5 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไปของกองงานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอกกอง

8. กองงบประมาณฝ่ายการศึกษา 2 มีการจัดแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

8.1 ฝ่าย 1 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

8.1.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่างๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยรามคำแหง

8.1.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

8.1.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## 8.2 ฝ่าย 2 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

8.2.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

8.2.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

8.2.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## 8.3 ฝ่าย 3 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

8.3.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล (ใหม่)

8.3.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

8.3.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยศิลปากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## 8.4 ฝ่าย 4 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

8.4.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า(พระนครเหนือ, ลาดกระบัง)

8.4.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร(แม่โจ้)

8.4.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัด  
สรุบบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

8.5 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไป ของกอง  
งานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอก  
กอง

9. กองงบประมาณฝ่ายความมั่นคง 2 มีการจัดแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบ  
ดังนี้

9.1 ฝ่าย 1 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

9.1.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัด  
สรุบบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กองทัพบก กองอำนวยการรักษาความมั่นคง-  
ภายใน

9.1.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัด  
สรุบบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กองทัพเรือ

9.1.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัด  
สรุบบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กองบัญชาการทหารสูงสุด กองทัพอากาศ

9.2 ฝ่าย 2 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

9.2.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัด  
สรุบบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมตำรวจ (แผนงานป้องกันและควบคุม-  
อาชญากรรม งานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม)

9.2.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัด  
สรุบบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมตำรวจ ( แผนงานป้องกัน และควบคุม  
อาชญากรรม)(งานที่เหลือ)

9.2.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัด  
สรุบบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมตำรวจ (แผนงานรักษาความมั่นคงภายใน,  
แผนงานรักษาความปลอดภัยสาธารณะ, แผนงานบริการสาธารณะสุข, แผนงานพัฒนาชาวเขา,  
แผนงานบริหารด้านการเกษตร, แผนงานบริหารการสาธารณสุข)

9.3 ฝ่าย 3 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

9.3.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่างๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กรมบังคับคดี สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ

9.3.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย สำนักงานนโยบายและแผนมหาดไทย สภาความมั่นคงแห่งชาติ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

9.3.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมอัยการ

#### 9.4 ฝ่าย 4 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

9.4.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่างๆ ได้แก่ กรมการปกครอง งานด้านการปกครอง และบำบัดความเดือดร้อนของประชาชน

9.4.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่างๆ ได้แก่ กรมการปกครอง งานด้านการศึกษาความสงบและความมั่นคงภายใน กิจงานพัฒนานบ้านเมือง

9.4.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่างๆ ได้แก่ กรมการปกครอง งานด้านบริหารราชการทั่วไปของกรมการปกครอง งานจัดระบบการปกครอง งานส่งเสริมการปกครอง และงานส่งเสริมอาชีพราษฎร

9.5 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไป ของกองงานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอกกอง

10. กองงบประมาณฝ่ายสาธารณสุขและสาธาณูปการ มีการจัดแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

#### 10.1 ฝ่าย 1 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

10.1.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข แผนงานบริการสาธารณสุข ยกเว้นงาน/โครงการของสาย 2 สาย 3 แผนงานผลิตและส่งเสริมสรด-ภาพบุคลากร แผนงานสาธารณสุขมูลฐาน แผนงานสุขศึกษา แผนงานยา และชีววัตถุ



10.1.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข แผนงานบริการการสาธารณสุข งานบริการสาธารณสุขระดับจังหวัด โครงการก่อสร้างอาคารรักษาพยาบาลระดับจังหวัด โครงการจัดหาครุภัณฑ์การแพทย์สำหรับโรงพยาบาลประจำจังหวัด

10.1.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข แผนงานบริการการสาธารณสุข งานสนับสนุนบริการสาธารณสุขส่วนภูมิภาค งานบริการสาธารณสุขระดับอำเภอ และตำบล

## 10.2 ฝ่าย 2 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

10.2.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมการแพทย์

10.2.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กรมควบคุมโรคติดต่อ

10.2.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมอนามัย สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

## 10.3 ฝ่าย 3 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

10.3.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมโยธาธิการ

10.3.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมประชาสัมพันธ์

10.3.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมแรงงาน กรมการพัฒนาชุมชน

## 10.4 ฝ่าย 4 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

10.4.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ ร.พ.ช. แผนงานพัฒนาชนบท ยกเว้นงานของสาย 2 แผนงานเด็กและเยาวชน

10.4.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ

จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่างๆ ได้แก่ ร.พ.ช. แผนงานพัฒนาชนบท-งานก่อสร้างงานชนบท-งานก่อสร้างแหล่งน้ำชนบท-โครงการสมทบความช่วยเหลือไทย-กัมพูชา โครงการพัฒนาแหล่งน้ำใต้ดินในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ ระยะที่ 4 แผนงานรักษาความมั่นคงภายใน แผนงานส่งเสริม และพัฒนาการท่องเที่ยว

10.4.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักผังเมือง กรมที่ดิน

10.5 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไป ของกองงานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอกกอง

11. กองงบประมาณฝ่ายบริหารทั่วไป มีการจัดแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

11.1 ฝ่าย 1 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

11.1.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงบประมาณ สำนักงาน ก.พ. สสช. สมาคมส่งเสริมการลงทุน

11.1.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ ส.ต.ง. สำนักงานสถิติ ป.ป.ป. สำนักงานเยาวชนแห่งชาติ

11.1.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ ป.ป.ส. กรมประชาสัมพันธ์

11.2 ฝ่าย 2 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

11.2.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานกฤษฎีกา

11.2.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กระทรวงการต่างประเทศ กรมวิเทศสัมพันธ์

11.2.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์การจัดสรร

งบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ ราชบัณฑิตยสถาน สำนักพระราชวัง สำนักพระราช-  
เลขาธิการ สำนักเลขาธิการรัฐสภา

### 11.3 ฝ่าย 3 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

11.3.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง กรมสร-  
รภาพฯ สำนักควบคุมและส่งเสริมการค้าคลัง

11.3.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมศุลกากร กรมธนารักษ์

11.3.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมบัญชีกลาง กรมสรรพสามิต

### 11.4 ฝ่าย 4 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

11.4.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศ  
ชั่วคราว ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมระหว่างประเทศ

11.4.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ งบกลาง (ยกเว้นราชการลับ)

11.4.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ โครงการพิเศษ

11.5 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไป ของกอง  
งานรับส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์งานหนังสือราชการ การประสานงานภายในและภายนอกกอง

12. กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 1 มีการจัดแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ความรับ  
ผิดชอบดังนี้

### 12.1 ฝ่าย 1 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

12.1.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่างๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจ-  
การเกษตร

12.1.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ

จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมพัฒนาที่ดิน

12.1.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตร

12.2 ฝ่าย 2 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

12.2.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมประมง แผนงานบริหารการประมง  
แผนงานอนุรักษ์ทรัพยากรประมง

12.2.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมประมง แผนงานส่งเสริมการประมง  
แผนงานวิจัยการประมง

12.2.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมปศุสัตว์

12.3 ฝ่าย 3 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

12.3.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมวิชาการเกษตร

12.3.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมส่งเสริมการเกษตร แผนงานบริหาร-  
การกลีกรวม แผนงานผลิตและขยายพันธุ์พืช แผนงานสถาบันเกษตรกร แผนงานปรับปรุงประสิทธิ-  
ภาพการใช้ที่ดิน

12.3.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมส่งเสริมการเกษตร (ส่วนที่เหลือ)

12.4 ฝ่าย 4 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

12.4.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมป่าไม้ แผนงานการบริหารการป่าไม้  
แผนงานปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ที่ดิน แผนงานวิจัยการป่าไม้

12.4.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมป่าไม้ แผนงานอนุรักษ์ป่าไม้ แผนงาน  
ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว

12.4.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ

จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

12.5 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไป ของกองงานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอกกอง

13. กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 2 มีการจัดแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

13.1 ฝ่าย 1 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

13.1.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สำนักงานพาณิชย์นาวี กรมไปรษณีย์โทรเลข

13.1.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมการขนส่งทางบก กรมการบินพาณิชย์

13.1.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมเจ้าท่า กรมอุตุนิยมวิทยา

13.2 ฝ่าย 2 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

13.2.1 สาย 1 (กรมทางหลวง) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ แผนบริหารการคมนาคมขนส่งทางบก

13.2.2 สาย 2 (กรมทางหลวง) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ แผนงานก่อสร้างทางหลวงพิเศษกับแผนงานก่อสร้างทางหลวงแผ่นดิน

13.2.3 สาย 3 (กรมทางหลวง) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ แผนงานก่อสร้างทางหลวงจังหวัด แผนงานก่อสร้างเพื่อความมั่นคง

13.3 ฝ่าย 3 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

13.3.1 สาย 1 (กรมทางหลวง) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ โครงการเงินกู้ทั้งหมด

13.3.2 สาย 2 (กรมทางหลวง) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์การก่อสร้างประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์สร้างทาง 8 ศูนย์ ศูนย์การดำเนินการเอง

13.3.3 สาย 3 (กรมทางหลวง) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์การก่อสร้างประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ แผนงานบำรุง ฯ

#### 13.4 ฝ่าย 4 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

13.4.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การก่อสร้างประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กรมพาณิชย์-สัมพันธ

13.4.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การก่อสร้างประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ กรมการค้าต่างประเทศสำนักงานประกันภัย

13.4.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การก่อสร้างประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมทะเบียนการค้า กรมการค้าภายใน

13.5 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไป ของกองงานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอกกอง

14. กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 3 มีการจัดแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

#### 14.1 ฝ่าย 1 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

14.1.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การก่อสร้างประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมชลประทาน ชลประทานขนาดใหญ่

14.1.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การก่อสร้างประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมชลประทาน ชลประทานขนาดกลาง

14.1.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การก่อสร้างของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมชลประทานบริหารทั่วไป

#### 14.2 ฝ่าย 2 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

14.2.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมชลประทาน จัดสรรน้ำ บำรุงรักษา

14.2.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมชลประทาน ปรับปรุงระบบชลประทาน  
แผนงานการวางผังเมือง

14.2.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมชลประทาน ชลประทานขนาดเล็ก  
ศูนย์เกษตรกรรมเคลื่อนที่สูบน้ำ

#### 14.3 ฝ่าย 3 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

14.3.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรม-  
โรงงานอุตสาหกรรม

14.3.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักงานมาตรฐาน  
การผลิตภัณฑอุตสาหกรรม

14.3.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมทรัพยากรธรณี

#### 14.4 ฝ่าย 4 มีการแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปอีก ดังนี้

14.4.1 สาย 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ สำน-  
ักงานสิ่งแวดล้อม

14.4.2 สาย 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การ  
จัดสรรงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมวิทยาศาสตร์บริการ สำนักงานคณะ-  
กรรมการวิจัยฯ สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ

14.4.3 สาย 3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ การจัดสรร  
งบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานการพลังงานแห่งชาติ

14.5 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไปของกอง  
งานรับ-ส่ง งานโต้ตอบ งานการพิมพ์ งานหนังสือราชการ การประสานงานภายใน และภายนอก  
กอง

#### 15. กองฝึกอบรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อไปนี้

- ดำเนินการพัฒนากุศลกรของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และ หน่วยงานอื่น ๆ ทางด้านงบประมาณและด้านการบริหารพัสดุ โดยการฝึกอบรมสัมมนาและอื่น ๆ ที่เหมาะสม
- ดำเนินการพัฒนากุศลกรของสำนักงานงบประมาณ เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถและความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงให้มีพฤติกรรม และทัศนคติที่ติดต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยการจัดการฝึกอบรม สัมมนา และอื่น ๆ
- ดำเนินการพิจารณาและรับบุคลากรของสำนักงานงบประมาณเข้ารับการฝึกอบรม และ สัมมนาในหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกประเทศ
- เป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับงบประมาณ และดำเนินการห้องปฏิบัติการงบประมาณ
- จัดทำเอกสารทางวิชาการและคู่มือปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านงบประมาณ
- รับผิดชอบงานห้องสมุด และประชาสัมพันธ์ของสำนักงานงบประมาณ
- พิจารณาจัดส่งวิทยากรไปบรรยายตามความต้องการของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ
- พิจารณาดำเนินการขอรับทุนและความช่วยเหลือต่างๆ จากแหล่งทุนและความช่วยเหลือทั้งในและนอกประเทศ
- ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

กองฝึกอบรม มีการแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

15.1 ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ ศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการของการฝึกอบรม/สัมมนา ร่างและจัดทำโครงการฝึกอบรม/สัมมนา พิจารณาวิเคราะห์รูปแบบการฝึกอบรม/สัมมนา สร้างและปรับปรุงหลักสูตร การฝึกอบรม/สัมมนา รับผิดชอบงานห้องสมุด และประชาสัมพันธ์ จัดทำเอกสารคู่มือ จัดส่งวิทยากรไปบรรยาย จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรม/สัมมนา

15.2 ฝ่ายฝึกอบรมงบประมาณ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การหาความต้องการ และ ความจำเป็นในการฝึกอบรม/สัมมนา คัดเลือกผู้เข้าฝึกอบรม/สัมมนา เตรียมงานฝึกอบรม/สัมมนา โดยจัดทำค่าใช้จ่าย ร่างคำกล่าว และทำแบบสอบถาม ดำเนินงานฝึกอบรม/สัมมนา โดยดูแลกำกับห้องฝึกอบรม/สัมมนา ดำเนินงานห้องการฝึกอบรม/สัมมนาโดยการประเมินผล ถอดเทปงานธุรการจัดพิมพ์และโรเนียวเอกสาร คำสอน งานวิชาการ ด้านเขียนคำบรรยาย แปล เรียบเรียง

15.3 ฝ่ายฝึกอบรมพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบได้แก่ การหาความต้องการ และความจำเป็นในการฝึกอบรม/สัมมนา คัดเลือกผู้เข้าฝึกอบรม/สัมมนา เตรียมงานฝึกอบรม/



สัมมนา โดยจัดทำค่าใช้จ่าย ว่างค่ากล่าว และทำแบบสอบถาม ดำเนินงานฝึกอบรม/สัมมนา โดยดูแลกำกับห้องฝึกอบรม/สัมมนา ดำเนินงานห้องการฝึกอบรม/สัมมนาโดยการประเมินผล ถอดเทป งานธุรการจัดพิมพ์ และโรเนียวเอกสาร คำสอน งานวิชาการ ด้านเขียนคำบรรยาย แปล เรียบเรียง

15.4 ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ มีหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การสำรวจและติดต่อแหล่งทุนและความช่วยเหลือ จัดเขียนโครงการขอทุน และความช่วยเหลือ จัดสอบ และคัดเลือกผู้ขอเข้ารับทุน จัดการอบรมหาความรู้ทางภาษา ให้บริการต่าง ๆ แก่ผู้รับทุน

15.5 ฝ่ายเทคโนโลยี และสไลด์ทัศนูปกรณ์ มีหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรวบรวมแปล และนำเสนอ ข้อมูล สถิติ และข่าวสาร. ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย กำหนดชนิดรูปแบบ และจัดทำสไลด์ต่าง ๆ นำเสนอข้อมูล สถิติ และข่าวสาร อำนวยความสะดวกใช้ห้องปฏิบัติการ และห้องฝึกอบรม จัดหาใช้ซ่อมแซม และบำรุงรักษา เครื่องมือสไลด์ทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ บันทึกเสียง และถอดเทปบันทึกเสียง งานกราฟฟิกส์ ผลิตต้นแบบงานพิมพ์ ออกแบบเขียนแบบและประดิษฐ์อักษร ถ่ายภาพวิดีโอ และภาพนิ่ง งานพิมพ์ด้วยชนิดสกรีน งานทำโมเดลต่าง ๆ

15.6 ฝ่ายศึกษาภาวะการงบประมาณและเผยแพร่ มีหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับติดตามข่าวสารจากสื่อมวลชนและราชการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับข่าวและเรื่องราว ศึกษาวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลงบประมาณ และเผยแพร่ประสานงานกับผู้บริหารในการกำหนดบทบาทของสำนักงบประมาณ เพื่อการเผยแพร่ จัดทำสไลด์ประเภทต่าง ๆ จัดทำวารสาร และประชาสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงบประมาณ จัดแสดงนิทรรศการ งานจัดทำหนังสือพิเศษอื่น ๆ

16. ศูนย์ระบบสนเทศการงบประมาณ มีการแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

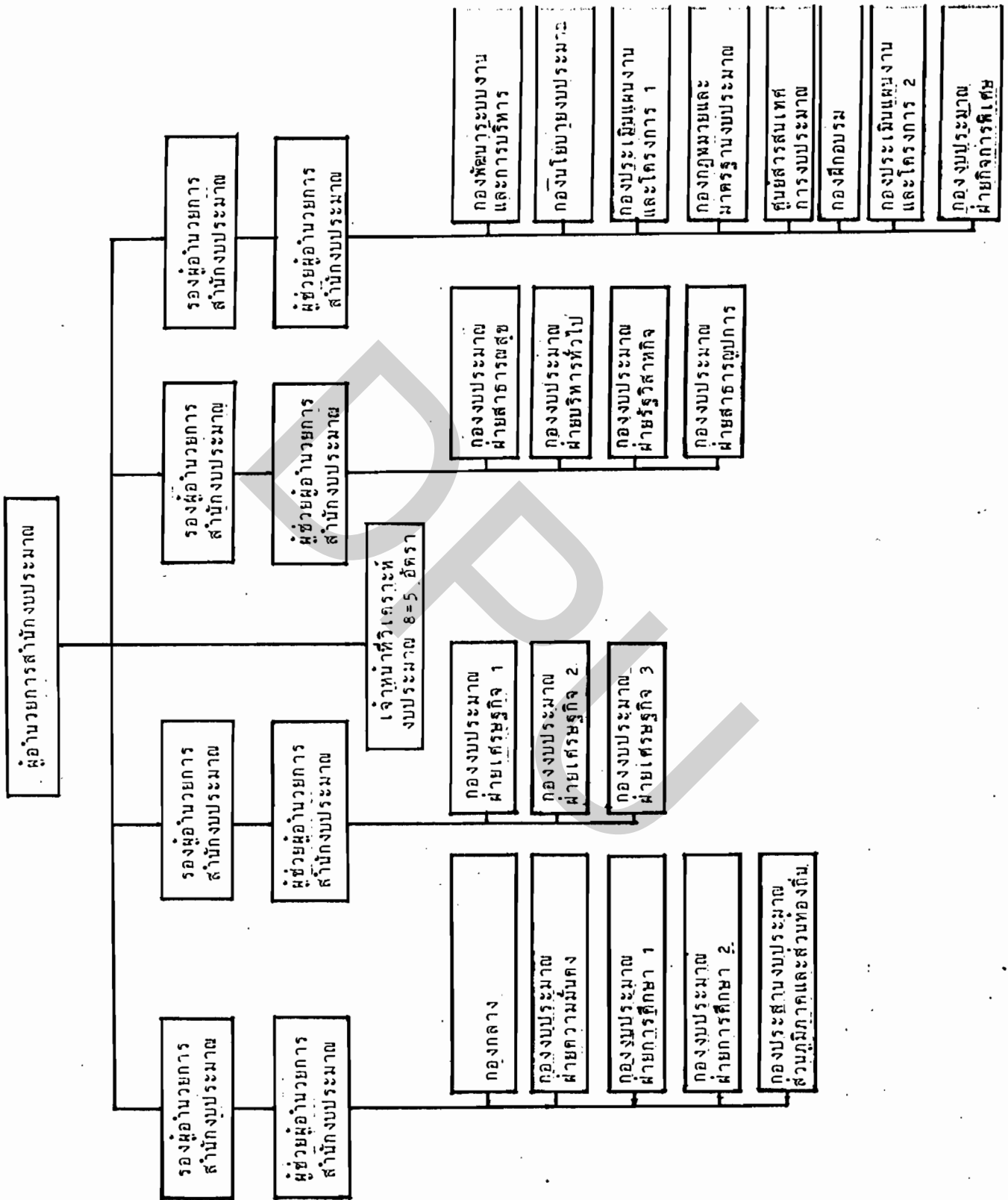
16.1 ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาระบบโปรแกรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาระบบโปรแกรม และขีดความสามารถ ตลอดจนเทคนิคของงานคอมพิวเตอร์ ในความรับผิดชอบของสำนักงบประมาณ ทดสอบ ติดตามเพื่อปรับปรุงแก้ไข ระบบโปรแกรม ตลอดจนดำเนินงานด้านฐานข้อมูล ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อสนับสนุนการใช้ฐานข้อมูล ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

16.2 ฝ่ายบริการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนเพื่อให้สามารถดำเนินงานด้านบริการ การใช้เครื่อง และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทั่วถึง การให้บริการด้านการปฏิบัติงาน ของสำนักงบประมาณ จัดและเตรียมข้อมูลเพื่อการควบคุมคุณภาพทางข้อมูล ทั้งก่อนและหลังการประเมินผล ให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ในการใช้บริการคอมพิวเตอร์

พิจารณาตัดแปลงเพื่อเสริมสร้างโปรแกรมสำเร็จรูป(System Software) เพื่อให้การปฏิบัติงาน  
ให้มีความเหมาะสม

16.3 ฝ่ายประสานระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการ  
ประสานงาน และเป็นแม่ข่ายระบบข้อมูลของส่วนราชการต่าง ๆ ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของ  
คณะกรรมการระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร

16.4 งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับหนังสือ ส่งหนังสือ พิมพ์หนังสือ  
ส่งงานโต้ตอบ ปฏิบัติงานเลขานุการทั่ว ๆ ไป ตลอดจนทำหน้าที่ประสานงาน และเป็นศูนย์กลางใน  
การติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งใน และนอกศูนย์



## ภาคผนวก ง.

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ในภาคผนวก ข.

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. นางประจิดดี ก้าภู           | รองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ                                 |
| 2. นายเสนห์ นาคสุสุข           | อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ                             |
| 3. นายเสรี สุขสภาพร            | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ                             |
| 4. นายพหล จินดาภูล             | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ                             |
| 5. นายธงชัย ลาดีบัวงค์         | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ                             |
| 6. นายวันจักร วรดีลก           | ที่ปรึกษาประจำกระทรวงอุตสาหกรรม                                |
| 7. ดร.ณรงค์ สัจพันโรจน์        | ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม  |
| 8. นายสวัสดิภาพ กันทาธรรม      | ผู้อำนวยการกองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 2                           |
| 9. นายพูนทรัพย์ ปิยะอนันต์     | ผู้อำนวยการกองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 3                           |
| 10. นางพวงเพ็ชร กล้าหาญ        | ผู้อำนวยการกองงบประมาณฝ่ายสาธารณสุข                            |
| 11. นายพรชัย นุชสุวรรณ         | ผู้อำนวยการกองงบประมาณฝ่ายความมั่นคง                           |
| 12. นางจิระพรรณ นิรัตติย       | ผู้อำนวยการกองงบประมาณฝ่ายการศึกษา 1                           |
| 13. นางนงลักษณ์ จินดาภูล       | ผู้อำนวยการกองงบประมาณฝ่ายสาธารณูปการ                          |
| 14. นายสุนน สุรทีพันธ์         | ผู้อำนวยการกองประสานงานงบประมาณ-<br>ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น |
| 15. ดร.อุทิศ กาญจนกฤษ          | ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศการงบประมาณ                            |
| 16. นายนรชัย ศรีพิมพ์          | ผู้อำนวยการกองกฎหมาย<br>และมาตรฐานงบประมาณ                     |
| 17. นายสุคนธ์ ศรีโชติ          | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 8                                 |
| 18. นางกมล ศรีนิเวศน์          | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 8                                 |
| 19. นางเครือแก้ว เหลืองสวัสดิ์ | เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 7 กองฝึกอบรม                                |
| 20. นางสาวสุวรรณา สังข์มงคล    | เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 7 กองฝึกอบรม                                |
| 21. นายจิตติพล ปัทม์พันธ์      | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 7<br>กองประเมินผลและรายงาน        |
| 22. นายชาลิต อิงภากรณ์         | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 7<br>กองงบประมาณฝ่ายสาธารณสุข     |
| 23. นายวิฑิต พิพิธกฤตกุล       | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 7<br>กองงบประมาณฝ่ายสาธารณูปการ   |
| 24. นายบัณฑิต สุภัคานิช        | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 7<br>กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 2    |
| 25. นายพรเทพ บุรณะมาตร         | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 7<br>กองงบประมาณฝ่ายการศึกษา 2    |



## ประวัติผู้เขียน

ผู้เขียนชื่อ นางสาวเขาวลัษณ์ เพ็ญสูตร ได้รับการศึกษาเบื้องต้นที่โรงเรียนราชินี สำหรับการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาศิลปศาสตร์ (รัฐศาสตร์บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อปีการศึกษา 2524 หลังจากนั้นจึงได้เข้าสมัครเป็นลูกจ้างชั่วคราวที่สำนักงานประมง ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ห้องประมง หลังจากนั้น 1 ปี (23 ม.ค 27) จึงได้สอบบรรจุเข้ารับราชการเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ห้องประมงระดับ 3 จนกระทั่งปัจจุบันดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ห้องประมง 5 กองงบประมงฝ่ายสาธารณสุขการ สำนักงานประมง