



บทที่ ๘

## การดำเนินงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย

ในการวิเคราะห์การดำเนินงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยตามหลักวิชาการฝึกอบรมนั้น อาจวิเคราะห์ได้ดังนี้

### รูปแบบการบริหารงานฝึกอบรม

การดำเนินงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ในประการแรก ถ้าพิจารณารูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมตามทฤษฎีและแนวความคิดในการฝึกอบรมซึ่งศึกษาแล้วในบทที่ ๒ อาจจัดเป็นการบริหารงานฝึกอบรมตามรูปแบบมัชฌภาค (Centralized Training) รูปแบบการฝึกอบรมดังกล่าวมีลักษณะคือเป็นสถาบันทางการฝึกอบรมที่จัดตั้งเป็นศูนย์ฝึกอบรมโดยเฉพาะเพื่อวางแผนประสานงานฝึกอบรมและอำนวยความสะดวกให้บริการแก่หน่วยงานราชการ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของเอกชนต่าง ๆ ให้มีโอกาสได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมได้เต็มที่ โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรมของแต่ละครั้ง ซึ่งพิจารณาแล้วศูนย์เพิ่มผลผลิตมีรูปแบบเข้าลักษณะดังกล่าวเกินขีดเพราะศูนย์เพิ่มผลผลิตฯ จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรมและให้บริการปรึกษาแนะนำด้านการจัดการทุกสาขาแก่หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนธุรกิจอุตสาหกรรมของหน่วยงานเอกชนทั่วไป และในลักษณะการดำเนินงานของศูนย์เพิ่มผลผลิตฯ ใ้มุ่งเฉพาะการฝึกอบรมและบริการปรึกษาแนะนำดังกล่าวเท่านั้นในช่วงระยะตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๕ เป็นต้นมาจนกระทั่งปัจจุบัน

แต่อย่างไรก็ตามในขณะนี้ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ มีฐานะเป็นส่วนราชการส่วนหนึ่งในสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมโดยใช้ชื่อว่า "กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม" ทำให้การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ มิได้มีอิสระในการดำเนินงานของตนเองตามรูปแบบหน่วยงานฝึกอบรมแบบมัธยมศึกษาดังกล่าวย่างเต็มรูป แต่กลายเป็นรูปแบบของการบริหารงานฝึกอบรมที่มีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินงานและอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น คือ นับตั้งแต่อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม รองอธิบดี และผู้อำนวยการศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ

สำหรับการบริหารงานของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ตามรูปแบบของระบบราชการที่แนบชัด กล่าวคือ เริ่มจากระดับสูงสุด อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม รองอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้อำนวยการศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ และหัวหน้างานในแต่ละฝ่าย จนถึงระดับเจ้าหน้าที่ และการสั่งงานการบังคับบัญชา การรายงานเป็นไปตามลำดับชั้นและขั้นตอนทั้งในแนวกิ่งและในแนวตั้ง

ส่วนในการกำหนดนโยบายในการบริหารงานของศูนย์ ฯ นโยบายมีที่มาจาก ๓ แหล่ง คือ มาจากนโยบายของคณะกรรมการเพิ่มผลผลิต ซึ่งมีอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเป็นประธานมี กรรมการประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ดังกล่าวก่อนถึงองค์ประกอบของคณะกรรมการชุดนี้ในบทที่ ๓) มาจากนโยบายของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและนโยบายของกระทรวงอุตสาหกรรม และจากนโยบายของผู้อำนวยการศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ซึ่งเสนอให้ผู้บริหาร ระดับสูงขึ้นไปตามลำดับชั้นพิจารณากำหนดเป็นนโยบายต่อไป นโยบายจาก ๓ แหล่งดังกล่าวกลายเป็นนโยบายในการบริหารงานของศูนย์ ฯ ซึ่งศูนย์ ฯ จะต้องรับมาดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป °

สัมภาษณ์ มนุ เลี้ยวไพโรจน์, ผู้อำนวยการศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ๑๑ มิถุนายน ๒๕๒๒.

## ประเภทการฝึกอบรม

ประเภทการฝึกอบรมศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ นั้น มีลักษณะเป็นการฝึกอบรมในระหว่างประจำการ ( In-Service Training) และมีลักษณะเป็น On-the-Job-Training และ Off-the-Job-Training ทั้งนี้เพราะตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ มุ่งที่จะพัฒนาการจัดการและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์กรของรัฐและเอกชนทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการทุกสาขาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ อยู่แล้ว นอกจากนี้พิจารณาจากหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมประจำปีที่กำหนดขึ้นก็มีลักษณะเป็นโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ อยู่เป็นประจำและมาเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่หรือเพื่อเสริมความรู้ความสามารถในการจัดการให้มากขึ้นเพื่อการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป นอกจากการฝึกอบรมในงานดังกล่าวแล้ว ศูนย์ ฯ ยังมีหลักสูตรการฝึกอบรมนอกเหนือจากงานในหน้าที่เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการจัดการและการบริหารงานแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกด้วย นอกจากงานฝึกอบรมแล้วศูนย์ ฯ ยังมีงานด้านการบริการปรึกษาแนะนำ แก่หน่วยงานที่ประสบปัญหาด้านการจัดการ ซึ่งไม่อาจแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง การออกวารสารเพิ่มผลผลิตเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางเทคนิค การจัดการสมัยใหม่แก่ผู้สนใจทั่วไปโดยไม่คิดมูลค่า บริการห้องสมุดวิชาการสำหรับประชาชน บริการให้ยืมภาพยนตร์ ภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการจัดการและการเพิ่มผลผลิตทุกสาขา บริการเผยแพร่ความรู้ทางการจัดการและการเพิ่มผลผลิตโดยออกอากาศบทความเรื่องเทคนิคของการจัดการสมัยใหม่ทางวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย เป็นต้น

เนื่องจากงานหลักของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ คือให้การฝึกอบรมทางการจัดการทุกสาขาโดยเพื่อมุ่งที่จะยกมาตรฐานการจัดการในประเทศไทยให้สูงขึ้น อันจะเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในกิจการธุรกิจอุตสาหกรรมให้ดีขึ้น ปรับปรุงการขยายและการผลิตทั้งในปริมาณและคุณภาพ ลดต้นทุนการผลิตและการจำหน่ายคอตหนึ่งหน่วย และช่วยยกมาตรฐานการครองชีพให้สูงขึ้น จากวัตถุประสงค์ในปัจจุบันศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ จึง

ได้กำหนดงานและบริการด้านการฝึกอบรม ตลอดจนบริการอื่น ๆ ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชนและรัฐบาลดังนี้

### ๑. บริการฝึกอบรมทางการจัดการ

เป็นบริการที่จัดขึ้นเพื่อเจ้าหน้าที่จากหน่วยราชการและธุรกิจเอกชนทุกระดับชั้น ตั้งแต่ผู้บริหารชั้นสูงจนถึงหัวหน้าควบคุมงานชั้นต้น วิชาที่ฝึกอบรมแบ่งออกเป็นแขนงใหญ่ ๆ ๕ แขนง คือ การจัดการในการผลิต การจัดการโดยใช้หลักบัญชี การจัดการตลาด การจัดการงานบุคคล และการจัดระบบและบริหารงานทั่วไป แต่ละแขนงยังแยกเป็นรายย่อย ๆ อีกมากกว่า ๓๐ วิชา ระยะเวลาการฝึกอบรมมีทั้งระยะสั้นใช้เวลา ๑ สัปดาห์ วันละ ๓ ชั่วโมง การฝึกอบรมระยะยาวใช้เวลาประมาณ ๔ สัปดาห์ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ช่วง คือ ช่วงแรกผู้เข้ารับการอบรมรับฟังภาคบรรยายที่ศูนย์เพิ่มผลผลิต ๑ เป็นระยะเวลา ๒ - ๓ สัปดาห์ ช่วงที่สองผู้เข้ารับการอบรมทดลองทำภาคปฏิบัติโดยเลือกหัวข้อที่ตนสนใจและกลับไปปฏิบัติที่หน่วยงานเป็นระยะเวลาประมาณ ๔ สัปดาห์ ช่วงสุดท้ายเป็นการบรรยายสรุป และเสนอผลการทดลองทำภาคปฏิบัติประมาณ ๑ สัปดาห์

นอกจากบริการฝึกอบรมแล้ว ศูนย์เพิ่มผลผลิต ๑ ยังจัดสัมมนาทางวิชาการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับปัญหาทางการจัดการให้แก่หน่วยงานของ เอกชนและรัฐบาลเป็นครั้งคราว โดยเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์และอยู่ในความสนใจของหน่วยงานทั่วไป ผู้นำสัมมนาเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในวงการศึกษาและวิชาชีพ

### ๒. บริการให้คำปรึกษาแนะนำ

นอกจากบริการฝึกอบรมแล้ว ศูนย์ ๑ ยังให้บริการปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการจัดการแก่ธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกิดปัญหาแต่ไม่มีเจ้าหน้าที่และเวลาเพียงพอที่จะแก้ปัญหาเองได้ ศูนย์ ๑ พร้อมทั้งจะส่งเจ้าหน้าที่ไปยังธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อสำรวจดูว่าการปรับปรุงหรือปัญหาที่ธุรกิจประสบอยู่นั้นจะแก้ไขได้มากน้อยเพียงไร

หลังจากนั้น เจ้าหน้าที่ที่ปรึกษาแนะนำจะดำเนินการแก้ไขปรับปรุง เสนอรายงาน  
สรุปผลงานที่ปรับปรุงแล้ว บริการที่ปรึกษาแนะนำนี้เป็นไปในทำนองเดียวกับบริษัท  
ปรึกษาแนะนำธุรกิจใจในต่างประเทศ

### ๓. บริการสารนิเทศ

งานค่านี้นี้เป็นการออกวารสารเพิ่มผลผลิตเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางเทคนิค  
ของการจัดการสมัยใหม่แก่ผู้สนใจทั่วไปโดยไม่คิดมูลค่า ผู้ที่ต้องการสมัครเป็นสมาชิก  
วารสารเพิ่มผลผลิตสามารถแจ้งความจำนงค์ที่ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย  
และบริการห้องสมุดวิชาการสำหรับประชาชน ผู้สนใจใดคนคว่าหาความรู้ด้าน  
การจัดการสมัยใหม่ได้ทุกวันในเวลาราชการ นอกจากนี้มีบริการให้พิมพ์ภาพยนต์  
ภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหว เกี่ยวกับการจัดการและการเพิ่มผลผลิตทุกสาขาให้หน่วยงาน  
ที่สนใจพิมพ์ไปใช้นอกสถานที่พร้อมทั้งเครื่องฉาย บริการเผยแพร่ความรู้ทางการ  
จัดการและการเพิ่มผลผลิตโดยออกอากาศบทความเกี่ยวกับเทคนิคของการจัดการ  
สมัยใหม่ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยเป็นประจำเดือนละครั้ง เวลา  
๑๕.๓๐ น. และแต่ละสิ้นปี ศูนย์ ฯ จะรวบรวมบทความวิชาการเหล่านี้พิมพ์เป็น  
เล่มแจกแก่บริษัทและหน่วยงานที่สนใจ

### ๔. บริการอื่น ๆ

ในค่านบริการอื่น ๆ จัดให้มีการบรรยายพิเศษแก่หน่วยราชการ บริษัท  
และหน่วยงานต่าง ๆ จัดให้เจ้าหน้าที่จากประเทศไทยได้ไปร่วมโปรแกรมต่าง ๆ  
ทางการพัฒนาการจัดการในต่างประเทศ คิดต่อขอความช่วยเหลือจากคณะ  
กรรมาธิการดำเนินงานให้ความร่วมมือทางการจัดการระหว่างประเทศ

( International Management Cooperation Committee ) ในการส่งผู้เชี่ยวชาญ  
อาสาสมัครค่านการจัดการจากประเทศญี่ปุ่นมาให้บริการที่ปรึกษาแนะนำค่านการจัดการ  
แก่บริษัทและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ขอบริการ การติดต่อประสานงานรับความช่วยเหลือ  
จากองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย ทั้งในค่านผู้เชี่ยวชาญ ทุนฝึกอบรม และจัดคณะ

ศึกษาฐานในต่างประเทศและประเทศสมาชิกขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย ซึ่งมีประเทศสมาชิกรวม ๑๔ ประเทศ ซึ่งความช่วยเหลือที่ได้รับดังกล่าวนี้ศูนย์ ฯ ได้พิจารณาจัดสรรให้แก่หน่วยงานทั้งของเอกชนและรัฐบาล นอกจากนี้ศูนย์ ฯ ให้บริการในการพิจารณาขอวีซ่าสำหรับผู้ชำนาญการและนักธุรกิจจากต่างประเทศเข้าประเทศให้แก่หน่วยงานธุรกิจและโรงงานอุตสาหกรรมที่ขอเข้า เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

#### ๑. ประเภทชาวต่างประเทศ

เนื่องจากชาวต่างประเทศที่ขอเข้ามาพำนักในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราวมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน และมีลักษณะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติจึงแตกต่างกัน ดังนั้นจึงได้แยกประเภทชาวต่างประเทศออกเป็น ๓ ประเภท คือ

- ๑.๑ ผู้เข้ามาหาแหล่งทุนในการลงทุนในประเทศ (ประเภท ก.)
- ๑.๒ ช่างฝีมือ หรือผู้ชำนาญการทางอุตสาหกรรม (ประเภท ข.)
- ๑.๓ ผู้บริหารในกิจการธุรกิจทั่วไป (ประเภท ค.)

#### ๒. หลักเกณฑ์ในการพิจารณา

##### ๒.๑ ประเภท ก.

- ประเภทของอุตสาหกรรมของบริษัทใหญ่ ( Parent Company ) กับที่จะมาหาแหล่งอยู่แนวเดียวกันหรือไม่

ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, โปรแกรมการฝึกอบรม ประจำปี ๒๕๒๑,

- การส่งเสริมการลงทุนรวมถึงความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ
- คุณวุฒิ และประสบการณ์ของคนต่างด้าว รวมถึงรายงานการสำรวจที่เคยทำมาแล้วถ้ามี
- โครงการที่ประสงค์จะดำเนินการจะมีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจอย่างไร
- แหล่งที่มาของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

#### ๒.๒ ประเภท ข.

- ความจำเป็นที่ต่องานช่างฝีมือหรือผู้ชำนาญการ
- เงินที่มาลงทุน และการเสียภาษีอากร
- การว่างงานในประเทศ
- ความตั้งใจที่จะมอบหมายให้คนไทยบริหารงานในอนาคตสำหรับตำแหน่งที่น่าจะทำให้
- คุณวุฒิของคนต่างด้าว ต้องสอดคล้องกับ พ.ร.บ.วิชาชีพที่เกี่ยวข้อง
- กฎหมายเกี่ยวกับการส่งวนอาชีพ
- ความขาดแคลนช่างฝีมือ / ผู้ชำนาญการคนไทยในแขนงที่ขอมา
- คุณวุฒิของชาวไทยที่จะรับฝึกงานจากช่างต่างด้าว
- ประสบการณ์ของช่างต่างด้าว

#### ๒.๓ ประเภท ค.

##### ๒.๓.๑ ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ

- การหาเงินตราเข้าประเทศโดยการส่งสินค้าออก

- ภาษีอากรที่ชำระให้แก่ประเทศไทย
- การขยายการใช้แรงงาน
- อัตราการขยายตัวของธุรกิจ

#### ๒.๓.๒ ธุรกิจการท่องเที่ยว

- เงินตราต่างประเทศที่จะนำเข้าประเทศ
- จำนวนนักท่องเที่ยวที่นำเข้าเป็นประจำ
- ไมซ์ค็อก พ.ร.บ. สงวนอาชีพ

#### ๒.๓.๓ ธุรกิจด้านศูนย์ประสานงานและการค้า

- เงินตราต่างประเทศที่จะนำมาใช้จ่าย
- ความสำคัญของกิจการต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย
- อัตราการขยายตัวของธุรกิจ

#### ๒.๓.๔ ธุรกิจด้านความช่วยเหลือระหว่างประเทศ

- มูลค่างานช่วยเหลือ
- ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

#### ๒.๓.๕ ธุรกิจอื่น ๆ จะได้พิจารณาตามลักษณะการทำให้เป็นธุรกิจ

ความจำเป็นและประโยชน์ของประเทศไทยที่จะได้รับเป็นเรื่อง ๆ ไป

### ๓. ขั้นตอนในการดำเนินงาน

๓.๑ บริษัทหรือเจ้าของกิจการหรือบุคคล กรอกแบบฟอร์มโดยรับแบบฟอร์มได้ที่ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย พร้อมทั้งยื่นเอกสารจำเป็นต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณา จากนั้นเจ้าหน้าที่จะตรวจสอบเอกสารและรายละเอียดต่าง ๆ ถ้าหลักฐานครบและถูกต้องก็จะออกไปรับเรื่องให้

๓.๒ เจ้าหน้าที่ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย จะพิจารณาว่าตำแหน่งที่ขอมานั้นมีประโยชน์ต่อโรงงาน บริษัทห้างร้าน และต่อเศรษฐกิจของชาติเพียงใด แล้วทำรายงานเสนอ "คณะกรรมการพิจารณาสนับสนุนชาวต่างประเทศเข้า



เมืองเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ" (ก.ส.ศ.) โดยมีปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นประธานกรรมการ อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเป็นรองประธานกรรมการ และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ เพื่อพิจารณาอนุมัติตำแหน่ง

๓.๓ เมื่อผู้ขอได้รับอนุมัติตำแหน่งแล้ว ให้เสนอตัวบุคคลเข้ารับตำแหน่งดังกล่าว ศูนย์ ฯ จะตรวจสอบว่าคุณวุฒิประสบการณ์ตรงกับตำแหน่งที่ขอมากี่จะทำหน้าที่ได้ถึง

- (๑) ประธานคณะกรรมการพิจารณาคนเข้าเมือง เพื่อให้บุคคลผู้นั้นได้พำนักในประเทศ ตามระยะเวลาที่ ก.ส.ศ. กำหนด Work Permit
- (๒) กรมแรงงาน (กองงานคนต่างด้าว) เพื่อให้พิจารณาออกใบอนุญาตทำงาน
- (๓) ผู้ขอให้ดำเนินการติดต่อกับ (๑) และ (๒) ๑

### ขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรม

ในการดำเนินการฝึกอบรม ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานดังนี้

#### ๑. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะได้ผลตามความมุ่งหมายนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือการหาความจำเป็นและความต้องการว่าในหน่วยงานนั้น ๆ มีปัญหาอะไร และคน

เอกสารโรเนียว, "ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย (กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม", งานพัฒนาช่าง, ฝ่ายวิชาการวิศวกรรม, ๒๕๒๑ หน้า ๑ - ๓.

ส่วนใหญ่ต้องการอะไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่ค้ำที่สุดในการจัดโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ขึ้น โดยอาศัยความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักสำคัญ สำหรับศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ เนื่องจากงานฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นบริการฝึกอบรมให้แก่หน่วยงานและบุคคลภายนอกศูนย์ ฯ ดังนั้นศูนย์ ฯ ได้วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมโดยอาศัยวิธีการ

ก. วิธีการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทราบถึงข้อมูลและความจำเป็นต่าง ๆ โดยการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละรุ่นหรือแต่ละหลักสูตรในช่วงโม่งสุดท้ายของการฝึกอบรม โดยวิธีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกแบบสอบถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า ซึ่งในแบบสอบถามดังกล่าวจะมีคำถามที่เกี่ยวกับ เช่น

"ท่านคิดว่าในโอกาสต่อ ๆ ไป ทางศูนย์ ฯ ควรจะจัดการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับ (ตอบกว้าง ๆ )....."

"ท่านคิดว่าในโอกาสต่อไปควรจัดอบรมวิชา....."

"ในภูมิภาคนี้ควรจัดอบรมที่จังหวัด.....สถานที่.....กำหนดระยะเวลา (ประมาณเดือน)....." เป็นต้น

ข. วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อขอทราบถึงความต้องการและความสนใจในหลักสูตรการฝึกอบรมที่ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ เคยจัดขึ้น เพื่อนำมากำหนดเพิ่มเติม และเปลี่ยนแปลงแก้ไขหลักสูตร หรือโครงการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นต่อไปให้ตรงกับความต้องการ

สัมภาษณ์ สุเมธ วงศ์บุญยง, เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม งานสำรวจและประเมินผล ฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๒๒.

ค. คณะกรรมการเพิ่มผลผลิตซึ่งมีอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม  
เป็นประธานจะเป็นผู้กำหนดนโยบายในการดำเนินงานฝึกอบรม

ง. จากการรับฟังความคิดเห็นหรือการเรียกร้องจากบุคคลใน  
หน่วยงานต่าง ๆ อย่างไม่เป็นทางการ เมื่อมีสถานการณ์หรือเหตุการณ์ใหม่ ๆ  
ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสาขาต่าง ๆ เกิดขึ้น เพื่อจัดให้มีการสัมมนาแก้ไขปัญหา  
เหล่านั้นเป็นกรณีพิเศษ นอกจากนี้วิทยากรผู้สอนในแต่ละสาขาวิชาอาจเสนอแนะให้  
ความเห็นในการจัดหลักสูตรต่าง ๆ ในการฝึกอบรมตามที่เห็นสมควร จากวิธีการ  
ดังกล่าวจะได้ข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและกำหนด  
หลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมต่อไป

## ๒. การวางแผนจัดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

หลักสูตรและโครงการฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ได้จัดทำเป็น  
โครงการหรือแผนงานล่วงหน้า ๑ ปี และในการจัดทำโครงการหรือแผนงาน  
ดังกล่าว ได้กำหนดเป็นโครงการหรือแผนงานตามปีปฏิทิน

สำหรับการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมวิทยากรหรือผู้บรรยายซึ่งรับผิดชอบ  
ในแต่ละสาขาวิชาของฝ่ายวิชาการจัดการและฝ่ายวิชาการวิศวกรรมจะร่วมกันกำหนด

สัมภาษณ์ มนต์ บารมีชัย, หัวหน้าฝ่ายวิชาการจัดการ, ๑๑ มิถุนายน  
๒๕๒๒

และสัมภาษณ์ ยุจิรา ทองเวส, หัวหน้างานจัดระบบและบริหารงาน,  
ฝ่ายวิชาการจัดการ, ๑๒ มิถุนายน ๒๕๒๒.

และสัมภาษณ์ กอแก้ว วุฒิประไพ, หัวหน้างานการจัดการงานบุคคล,  
ฝ่ายวิชาการจัดการ, ๑๑ มิถุนายน ๒๕๒๒.

หลักสูตรตามสาขาวิชาของตนว่าในปีต่อไปควรจะจัดการฝึกอบรมหลักสูตรใบบ้าง โดยพิจารณาถึงข้อจำกัดด้านเวลา ปริมาณงานที่ผู้รับผิดชอบในสาขาวิชานั้นมีอยู่ ประกอบกับข้อมูลความต้องการในการจัดการฝึกอบรมที่ได้มาจากการวิเคราะห์ของงานสำรวจและประเมินผลและสถิติโครงการฝึกอบรมที่เคยจัดขึ้นในปีที่ผ่านมา ก่อนที่วิทยาการผู้บรรยายจะกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม หัวหน้างานของฝ่ายวิชาการ จัดการทุกงานและหัวหน้างานเทคนิคการผลิตฝ่ายวิชาการวิศวกรรมจะจัดประชุม วิทยาการผู้สอนเพื่อการแบ่งขอบเขตของ เนื้อหาวิชาและ เวลาการฝึกอบรมมิให้เกิด ข้ำซ้อนกัน ต่อจากนั้นจะมีการประชุมเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานและหัวหน้าฝ่ายรวม กับผู้อำนวยการศูนย์ ฯ เพื่อการวางแผนการจัดหลักสูตรให้ประสานสอดคล้องและสมบูรณ์

ภายหลังจากการประชุมแล้ว ฝ่ายวิชาการจัดการและฝ่ายวิชาการวิศวกรรม จะต้องจัดทำหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมดังกล่าวตามที่ได้รับมอบหมายปีงบประมาณต่อไป และส่งให้ฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการจัดรวบรวมเป็นรูปเล่มเรียกว่า โปรแกรมการฝึกอบรมประจำปี เพื่อส่งให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราบต่อไป โดยปกติ แล้วโครงการฝึกอบรมจะเป็นโครงการล่วงหน้า ๑ ปี และจะต้องจัดทำให้เสร็จก่อน เริ่มปีงบประมาณถัดไป กล่าวคือ หลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมของปีงบประมาณ ถัดไปจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนสิ้นเดือนกันยายนของปีนั้น ทั้งนี้เพื่อสะดวก ในการของบประมาณปีต่อไปสำหรับการดำเนินการ

ส่วนรายละเอียดของหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมซึ่งจัดทำเป็น โปรแกรม การฝึกอบรมประจำปีนั้น จะระบุรายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรมว่าตลอดทั้งปี จะมีการฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง และแต่ละหลักสูตรจะระบุถึงวัตถุประสงค์ หัวข้อ การฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม วิธีการ ฝึกอบรม ค่าอบรม กำหนดการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้สนใจทราบรายละเอียด ของหลักสูตร เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาสมัครเข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี

ขั้นตอนการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของศูนย์ ฯ

หัวหน้างานกับ  
วิทยากร

ประชุมหัวหน้างาน  
กับวิทยากรในแต่ละ  
งานวางหลักสูตร

ผู้อำนวยการศูนย์ ฯ และหัวหน้า  
ฝ่ายวิชาการ และหัวหน้างาน

ประชุมกันเพื่อพิจารณา  
จัดความเหมาะสมของ  
แต่ละหลักสูตร

หัวหน้าฝ่ายบริการฯ	หัวหน้างาน วิทยากร
--------------------	-----------------------

หัวหน้างานและวิทยากร  
แต่ละงาน  
- แบ่งงาน  
- ปฏิบัติ

พิมพ์โปรแกรม  
หลักสูตรแจกให้  
แก่งานต่าง ๆ

ศูนย์วิทยุทพย กวิ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นอกจากการจัดหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมดังกล่าวซึ่งเป็นการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมภายในศูนย์ ฯ แล้ว ศูนย์ ฯ ได้ให้บริการในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมภายนอกให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เสนอความต้องการมาให้เป็นการเฉพาะรายด้วย กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานใดมีความประสงค์จะให้ศูนย์ ฯ ไปจัดการฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน น โดยเฉพาะ ศูนย์ ฯ จะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมวิทยากรศึกษาปัญหาและหาความต้องการในการฝึกอบรมในหน่วยงานนั้น ๆ และกำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมโดยเฉพาะ และจัดส่งวิทยากรไปให้การบรรยายที่หน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง

### ๓. การสรรหาและคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เมื่อศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิต ฯ จัดทำโครงการการฝึกอบรมประจำปีแล้วเสร็จ จะดำเนินการจัดส่งให้หน่วยงานต่าง ๆ เป็นการทำไป พร้อมใบสมัครเป็นการล่วงหน้าเพื่อให้หน่วยงานที่มีความ สนใจในแต่ละหลักสูตรพิจารณาส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมต่อไป นอกจากนี้เมื่อใกล้เวลาเปิดการฝึกอบรมตามหลักสูตรของโครงการฝึกอบรมประจำปี ศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิต ฯ จะแจ้งโครงการการฝึกอบรมของหลักสูตรนั้น ๆ ไปยังหน่วยงานที่คาดว่าจะให้ความสนใจในหลักสูตรการฝึกอบรมอีกครั้งเป็นการย้ำเตือน

สำหรับการรับสมัครผู้เข้ารับการฝึกอบรม ศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิต ฯ เปิดบริการและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สนใจหลายทาง อาทิเช่น การรับสมัครทางโทรศัพท์ ทางไปรษณีย์และการสมัครด้วยตนเองที่ศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิต ฯ โดยตรง

หลังจากการรับสมัครผู้เข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว ศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิต ฯ จะทำการคัดเลือกผู้สมัครทั้งหมดตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้น ๆ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้มักจะแตกต่างกันไปในแต่ละหลักสูตร ส่วนใหญ่จะพิจารณาพื้นฐานการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน ประสบการณ์ในงาน อายุ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละรุ่นของหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร มีผู้เข้ารับการอบรมที่มี

พื้นฐานในค่านต่าง ๆ ใกล้เคียงกัน อันจะเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จได้

ในการดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมนั้น ศูนย์ ฯ จะจำกัดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับหลักสูตร จำนวนวิทยากร ห้องฝึกอบรม และวิธีการในการฝึกอบรมของหลักสูตรนั้น ๆ ในการฝึกอบรมของแต่ละหลักสูตร ศูนย์ ฯ จะกำหนดให้มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมประมาณ ๒๕ - ๓๐ คน หากมีผู้สมัคร เกินกว่าจำนวนดังกล่าวอาจจะจัดให้มีการฝึกอบรมเป็นหลายรุ่นตามความเหมาะสม หรือในกรณีที่ศูนย์ ฯ พิจารณาเห็นว่าคุณสมบัติของผู้สมัครรับการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันมากอาจจะจัดแบ่งกลุ่มผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นหลายรุ่นตามความเหมาะสม เพื่อมิให้เกิดปัญหาค้นพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการจะเป็นฝ่ายให้บริการในการติดต่อและรับสมัครบุคคลเข้ารับการอบรมแต่การพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมนั้น ฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการจะต้องขอความเห็นชอบจากวิทยากรฝึกอบรมผู้เป็นเจ้าของหลักสูตรนั้นหรือหัวหน้างานในฝ่ายวิชาการจัดการ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการจัดการด้วยเสมอ

#### ๔. ผู้บรรยายหรือวิทยากร<sup>๒</sup>

ผู้บรรยายหรือวิทยากรในการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ซึ่งได้แก่ข้าราชการและหรือลูกจ้างของฝ่ายวิชาการจัดการ ฝ่าย

สัมภาระณ บัญเจือ บริสุทธิ์เพ็ชร, เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๔ งานจัดฝึกอบรมและโสตทัศน ฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๒๒.

สัมภาระณ บุจรีรา ทองเวส, หัวหน้างานจัดระบบและบริหารงาน, ฝ่ายวิชาการจัดการ, ๑๒ มิถุนายน ๒๕๒๒.

วิชาการวิศวกรรม และฝ่ายปรึกษาแนะนำ ในการกำหนดผู้บรรยายหรือวิทยากร ผู้สอนในแต่ละหลักสูตรนั้น หัวหน้าฝ่ายวิชาการจัดการและหัวหน้าฝ่ายวิศวกรรม จะ จัดแบ่งความรับผิดชอบในวิชาหรือหลักสูตรที่จะสอนให้แก่วิทยากรตามความถนัดโดย คำนึงถึงพื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์ในงาน ซึ่งมีทั้งหมด ๕ สาขา คือ สาขา การตลาด สาขาการจัดการงานบุคคล สาขาการบัญชี สาขาการจัดการผลิต และสาขาการจักระบบและบริหารงาน โดยเจ้าหน้าที่แต่ละสาขาวิชาดังกล่าวจะร่วมกันกำหนด หลักสูตรที่ได้รับความนิยม โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้จะมีเจ้าหน้าที่เทคนิค อาวุโสของฝ่ายปรึกษาแนะนำร่วมเป็นวิทยากรในบางหลักสูตรที่ไม่มี เจ้าหน้าที่ของฝ่ายอื่นเพียงพอ แต่โดยปกติแล้วศูนย์ ฯ จะถือว่าฝ่ายวิชาการ จัดการและฝ่ายวิชาการวิศวกรรมเป็นฝ่ายฝึกอบรมโดยตรง

นอกจากวิทยากรของศูนย์ ฯ แล้ว ในการฝึกอบรมบางหลักสูตร ศูนย์ ฯ อาจเชิญวิทยากรหรือผู้บรรยายซึ่ง เป็นบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญในสาขา วิชาหรือหลักสูตรที่จะจัดขึ้นโดยเฉพาะ และศูนย์เพิ่มผลผลิตไม่มีวิทยากรที่มีความ สามารถในสาขาดังกล่าว วิทยากรหรือผู้บรรยายจากภายนอกนี้อาจเชิญจากผู้ที่ เป็น อาจารย์สอนมหาวิทยาลัย หรือเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เอกชน หรือ ส่วนราชการต่าง ๆ โดยศูนย์ ฯ จะต้องจ่ายค่าตอบแทนในการบรรยายหรือการสอน ให้ในอัตราชั่วโมงละ ๒๐๐ บาท

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม คำสั่งที่ ๒๕๔ / ๒๕๒๒ ลงวันที่ ๒๖ กรกฎาคม

๒๕๒๒ ขอ ๘.



สำหรับการคัดเลือกวิทยากรหรือผู้บรรยายซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของศูนย์ ฯ โดยตรงนั้น เป็นการคัดเลือกตามกฎหมายและระเบียบข้าราชการพลเรือน กล่าวคือ ใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการตามคุณสมบัติที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด ผู้ที่สอบแข่งขันได้จะได้รับการบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรหรือผู้บรรยายในสาขาวิชาที่เรียนมาจากมหาวิทยาลัยและประสบการณ์ในงานที่ผ่านมาเป็นส่วนใหญ่ แต่สำหรับเจ้าหน้าที่ซึ่งมีฐานะเป็นลูกจ้างประจำซึ่งเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ก่อนหน้าที่จะเปลี่ยนอัตราลูกจ้างประจำมาเป็นข้าราชการและให้สำนักงานกพวัดสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการนั้น ลูกจ้างประจำจะผ่านการสอบคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียน สัมภาษณ์ และการทดสอบ การบรรยาย วิธีการสอนต่าง ๆ ตามความต้องการของศูนย์ ฯ ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเองในการคัดเลือกลูกจ้างประจำดังกล่าว แต่วิทยากรหรือผู้บรรยาย ซึ่งได้แก่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมดังกล่าวที่เข้าใหม่ก่อนที่จะได้รับมอบหมายหน้าที่ให้เป็นผู้บรรยาย หรือวิทยากรในวิชาใดจะต้องได้รับการฝึกฝนและทดสอบจากหัวหน้างานและหัวหน้าฝ่ายก่อนเป็นเวลาประมาณ ๒ เดือน หลังจากนั้นจึงจะได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรต่อไป ส่วนวิทยากรหรือผู้สอนซึ่งเชิญจากบุคคลภายนอก ศูนย์ ฯ จะพิจารณาคัดเลือกจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในสาขาวิชาที่จะเชิญมาสอนหรือบรรยายโดยเฉพาะเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากบุคคลในวงการนั้น ๆ เป็นอย่างดี และส่วนใหญ่จะมาจากหน่วยงานหรือองค์กรใหญ่และมีชื่อเสียง เช่น บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย บริษัทโรงกลั่นน้ำมันไทย จำกัด ฯลฯ

##### ๕. งบประมาณในการดำเนินการฝึกอบรม \*

งบประมาณในการดำเนินการฝึกอบรมเป็นปัจจัย ( Factor ) ที่สำคัญ

\* ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, เอกสารรายละเอียดประกอบคำชี้แจง การขอปรับระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่, ๒๕๒๑, หน้า ๑๑๘ - ๑๑๙.

ยิจในการสนับสนุนให้โครงการฝึกอบรมบรรลุลตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอย่างครบถ้วน และสมบูรณ์ สำหรับศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ งบประมาณในการดำเนินงานโครงการ ฝึกอบรมทั้งหมดได้มาจากงบประมาณแผ่นดินของรัฐบาล ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ใน ฐานะส่วนราชการส่วนหนึ่งได้รับจัดสรรงบประมาณมาดำเนินงานเป็นรายปีงบประมาณ (๑ ตุลาคม - ๓๑ กันยายน ของแต่ละปี) ปรากฏรายละเอียดการจัดสรรงบประมาณ ให้ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ตามตารางที่ ๑ หน้า ๑๐๘

งบประมาณที่ได้รับจัดสรรดังกล่าวในแต่ละปีงบประมาณเป็นงบประมาณ ใช้จ่ายตลอดทั้งปีงบประมาณ ซึ่งนำไปใช้จ่ายเป็น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าใช้สอยของเจ้าหน้าที่ของศูนย์ ฯ ทั้งหมด ค่าวัสดุและครุภัณฑ์ ตลอดจนการ ค่าเนิงานตามโครงการฝึกอบรมประจำปีที่กำหนดขึ้น จากการดำเนินงานที่จะต้อง ผูกมัดกับระบบงบประมาณของรัฐบาลเช่นนี้ยังผลให้เกิดความจำซ้ำและขาดความคล่องตัว ความเป็นอิสระในการดำเนินงานพอสมควร

ส่วนในค่านายรับนั้น ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ มีรายได้จากการดำเนินงาน ฝึกอบรมคือรายได้จากการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการฝึกอบรม โดยเรียกเก็บจาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรโดยเฉลี่ยในอัตราคนละประมาณ ๒๐๐ - ๓๐๐ บาท ราคาค่าธรรมเนียมดังกล่าวขึ้นอยู่กับหลักสูตร ระยะเวลาการฝึกอบรม สถานที่ ฯลฯ ด้วย นอกจากนี้ศูนย์ ฯ มีรายได้จากการเรียกเก็บค่าบริการในการให้การปรึกษา แนะนำด้านการจัดการแกहनวงานธุรกิจต่าง ๆ ที่มาใช้บริการค่านนี้ด้วย โดยเรียก เก็บค่าบริการในอัตราชั่วโมงละ ๕๐ บาท รายได้ดังกล่าวในแต่ละปีปรากฏรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

- ปีงบประมาณ ๒๕๑๘	มีรายได้รวมทั้งสิ้น	๑๘๘,๐๐๐.๐๐ บาท
- ปีงบประมาณ ๒๕๑๙	มีรายได้รวมทั้งสิ้น	๒๖๗,๐๐๐.๐๐ บาท
- ปีงบประมาณ ๒๕๒๐	มีรายได้รวมทั้งสิ้น	๓๐๘,๑๕๐.๐๐ บาท
- ปีงบประมาณ ๒๕๒๑	มีรายได้รวมทั้งสิ้น	๓๘๘,๕๕๐.๐๐ บาท

รายได้ของศูนย์ ฯ ดังกล่าวในแต่ละปีงบประมาณ ศูนย์ ฯ ต้องนำส่ง  
กระทรวงการคลัง เพื่อเป็นรายได้แผ่นดินทั้งหมด ศูนย์ ฯ ไม่มีสิทธินำเงินรายได้นี้ไป  
ใช้จ่ายในการดำเนินงานกิจกรรมของศูนย์ ฯ แต่อย่างใด อย่างไรก็ตามในเรื่องนี้  
ศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิต ฯ ได้พยายามแก้ไขปัญหามาโดยการเสนอร่างระเบียบกรมส่งเสริม  
อุตสาหกรรมว่าด้วยการรับจ่าย เก็บรักษาเงินรายได้จากการดำเนินงานให้บริการ  
ทางวิชาการของศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย และร่างคำสั่งกรมส่งเสริม  
อุตสาหกรรม เรื่องหลักเกณฑ์การจ่ายเงินในการดำเนินงานให้บริการทางวิชาการของ  
ศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ไปยังกระทรวงการคลัง เพื่อขออนุมัติตามนัยแห่ง  
พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๑๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๔)  
พ.ศ. ๒๕๑๓ มาตรา ๒๔ วรรค ๔ (๒) และกระทรวงการคลัง ได้พิจารณาอนุมัติ  
และเห็นชอบตามร่างระเบียบและคำสั่งดังกล่าว ปรากฏว่าขณะนี้กรมส่งเสริม  
อุตสาหกรรมได้ดำเนินการออกระเบียบและคำสั่งในเรื่องนี้แล้ว ซึ่งช่วยให้เกิด  
ความคล่องตัวและความเป็นอิสระในการเก็บรักษา และการจ่ายเงินรายได้จาก  
การดำเนินงานให้บริการทางวิชาการของศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิต ฯ ได้มากพอสมควร

กระทรวงการคลัง หนังสือที่ กค.๑๕๑๒/๒๑๖๖๔ ลงวันที่ ๑๑ สิงหาคม  
๒๕๑๔ เรื่องระเบียบกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมว่าด้วยการรับจ่าย การเก็บรักษา  
เงินรายได้จากการดำเนินงานให้บริการทางวิชาการของศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย.

ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบและคำสั่ง เรื่องการรับ จ่าย เก็บรักษา  
และหลักเกณฑ์การจ่ายเงินในการดำเนินงานให้บริการทางวิชาการของศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิต  
แห่งประเทศไทยได้จาก ภาคผนวก จ.

ตารางที่ ๑ จำนวนงบประมาณที่ได้รับและรายจ่ายที่จ่ายจริง ปี ๒๕๑๘ - ๒๕๒๐

หมวดรายจ่าย	งบประมาณ ได้รับปี ๒๕๑๘	รายจ่ายจริง ปี ๒๕๑๘	งบประมาณ ได้รับปี ๒๕๑๙	รายจ่ายจริง ปี ๒๕๑๙	งบประมาณ ได้รับปี ๒๕๒๐	รายจ่ายจริง ปี ๒๕๒๐
๑. เงินเดือน	๒๒๓,๒๐๐.๐๐	๑๓๖,๑๔๑.๐๐	๒๓๗,๒๐๐.๐๐	๒๘๘,๐๑๙.๙๙	๔๘๘,๒๐๐.๐๐	๔๔๖,๖๕๖.๕๓
๒. ค่าจ้างประจำ	๑,๙๙๔,๓๐๐.๐๐	๑,๓๙๖,๕๘๖.๙๙	๑,๙๙๙,๐๐๐.๐๐	๑,๔๓๑,๓๙๕.๕๑	๒,๓๕๕,๓๐๐.๐๐	๑,๓๖๓,๐๘๖.๓๕
๓. ค่าจ้างชั่วคราว	—	—	—	๑๐,๓๓๔.๐๔	—	๘,๕๐๒.๕๘
๔. ค่าตอบแทน	๑๐,๐๐๐.๐๐	๘,๐๐๐.๐๐	๑๐,๐๐๐.๐๐	๒๓,๓๖๐.๐๐	๒๔,๐๐๐.๐๐	๕๓,๓๑๕.๐๐
๕. ค่าวัสดุ	๓๒๐,๐๐๐.๐๐	๓๕๑,๘๕๐.๙๐	๓๕๓,๐๐๐.๐๐	๒๙๐,๘๓๑.๒๙	๔๑๐,๕๐๐.๐๐	๔๑๐,๖๙๐.๕๘
๖. ค่าวัสดุ	๓๑๐,๐๐๐.๐๐	๓๑๑,๑๓๖.๔๓	๔๐๘,๕๐๐.๐๐	๓๒๒,๒๐๘.๙๓	๔๒๐,๐๐๐.๐๐	๔๓๑,๘๒๑.๔๖
๗. ค่าครุภัณฑ์	๙๓,๐๐๐.๐๐	๕๙,๓๖๑.๐๐	๑๔๑,๓๐๐.๐๐	๑๓๕,๕๕๐.๐๐	๔๓๖,๔๐๐.๐๐	๔๘๘,๘๒๓.๐๐
๘. ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	—	—	—	๕๙,๐๐๐.๐๐	—	๕๑,๒๐๐.๐๐
๙. เงินอุดหนุน	๓๓๐,๐๐๐.๐๐	๓๑๙,๕๓๑.๒๕	๔๖๖,๒๕๐.๐๐	๔๓๔,๕๖๒.๕๐	๕๕๐,๐๐๐.๐๐	๕๑๑,๒๕๐.๐๐
รวมยอด	๓, ๒๘๔,๙๐๐.๐๐	๒, ๖๒๓,๐๐๓. ๖๑	๓, ๕๓๙, ๖๕๐.๐๐	๓, ๐๒๘, ๓๒๒. ๓๐	๔, ๖๒๔, ๘๐๐.๐๐	๓, ๗๖๔, ๓๕๙. ๙๔

ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, เอกสารรายละเอียดประกอบคำชี้แจงการขอปรับระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่, ๒๕๒๑, หน้า ๑๑๘.

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ๒. วิธีการและเทคนิคในการฝึกอบรม

การเลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมนั้น ผู้บรรยายหรือวิทยากรจะเป็นผู้กำหนดและจะเลือกใช้วิธีการและเทคนิคในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับเนื้อหาหลักสูตรที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เมื่อผู้บรรยายกำหนดหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมในเรื่องใด นอกจากจะกำหนดวัตถุประสงค์ หัวข้อการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ค่าฝึกอบรม และกำหนดการฝึกอบรมแล้ว จะต้องกำหนดวิธีการฝึกอบรมไว้ในโปรแกรมการฝึกอบรมด้วยว่าจะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบใดบ้าง เช่น ประกอบด้วย การบรรยาย การนำอภิปราย และการศึกษกรณีตัวอย่าง เป็นต้น

ในการฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ปรากฏว่าผู้บรรยายหรือวิทยากรได้เลือกใช้เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมหลาย ๆ แบบในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรที่จัดขึ้น โดยพยายามสรรหาวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์มากที่สุด และได้มีการนำวิธีการและเทคนิคการฝึกอบรมที่เป็นวิชาการมาใช้ในการฝึกอบรมอยู่เสมอ วิธีการและเทคนิคดังกล่าวได้แก่

๒.๑ การบรรยาย (Lecture) ในการฝึกอบรมโครงการหรือหลักสูตรต่าง ๆ ส่วนใหญ่ผู้บรรยายหรือวิทยากรของศูนย์เพิ่มผลผลิตหรือวิทยากรที่เชิญจากภายนอกก็ตาม ได้อาศัยการบรรยาย (Lecture) เป็นหลัก ทั้งนี้เพราะโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมของศูนย์ ฯ ส่วนใหญ่เป็นโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ระดับหัวหน้างาน และนักบริหารระดับกลาง ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

สัมภาษณ์ ยุจิรา ทองเวส, หัวหน้างานจัดระบบและบริหารงาน, ฝ่ายวิชาการจัดการ, ๒ มิถุนายน ๒๕๒๒.

๖.๒ การสัมมนา ( Seminars ) ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ นำวิธีการสัมมนามาใช้ในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ ซึ่งอาจจะเป็นการจัดสัมมนาทั้งภายในและภายนอกสถานที่ให้แก่หน่วยราชการหรือหน่วยงานธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ วิธีการดังกล่าวนี้มักใช้ในการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคคลระดับนักบริหารชั้นสูงหรือชั้นกลางขึ้นไป วิธีการสัมมนานี้บางครั้งศูนย์ ฯ ได้นำวิธีการสัมมนาแบบ Syndicate ซึ่งเป็นการสัมมนาโดยจัดแบ่งกลุ่มออกเป็นหลาย ๆ กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ควบคุมการสัมมนาและดำเนินการอภิปราย เพื่อหาที่มาของปัญหา ขอบเขตและความสำคัญของปัญหา วิถีแก้ปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากนั้นแต่ละกลุ่มจะรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะของตนเข้าสู่ที่ประชุมเต็มคณะ เพื่อร่วมกันพิจารณาต่อไป

๖.๓ การศึกษากรณีเรื่อง ( Case Study ) การใช้เกมส์  
ประกอบการฝึกอบรม ( Games ) การสาธิต ( Demonstration )  
ในการฝึกอบรมด้วยวิธีการศึกษากรณีเรื่องการใช้เกมส์ประกอบการฝึกอบรม การสาธิต วิทยากรหรือผู้บรรยายของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ได้นำวิธีการทั้งสามดังกล่าวประกอบการฝึกอบรมแบบการบรรยาย ( Lecture ) อยู่ด้วยเสมอ กล่าวคือในการบรรยายผู้บรรยายหรือวิทยากรได้ใช้วิธีการสาธิต การเล่นเกม หรือการศึกษากรณีเรื่องประกอบเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและสนใจใฝ่รู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เกิดความเบื่อหน่าย นอกจากนี้ในการฝึกอบรมหลักสูตรได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมการอภิปรายเพื่อแสดงทัศนคติเห็นด้วย

๖.๔ การชมกิจการหรือเดินทางเพื่อทัศนศึกษา ( Study Tour/ Field Trips ) ในการฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตบางโครงการได้จัดพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปชมกิจการของหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งยกเป็นตัวอย่างประกอบการศึกษาภาคทฤษฎีในโครงการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นภาพพจน์และสัมผัสกับความเป็นจริง เพื่อเกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น

อาจกล่าวได้ว่าในการจัดฝึกอบรมศูนย์ ฯ นำวิธีการและเทคนิคในการฝึกอบรมเกือบทุกรูปแบบดังกล่าวข้างต้นซึ่งนิยมใช้อย่างสากลมาใช้ในการฝึกอบรมปะปนกันไป ทั้งนี้โดยคำนึงถึงหลักสูตรและคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นข้อสำคัญ

### ๓. สถานที่ อุปกรณ์ และเอกสารประกอบการฝึกอบรม

สถานที่สำหรับใช้ในการฝึกอบรม ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ มีห้องฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นโดยเฉพาะตามหลักวิชาการจำนวน ๒ ห้อง มีลักษณะการจัดโต๊ะที่นั่งประจุมระบบ แสงเสียงและระบบระบายอากาศเครื่องปรับอากาศตามหลักการจัดห้องสำหรับการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะใช้สถานที่ของศูนย์ ฯ ดังกล่าว แต่ในบางโอกาสที่มีการฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หน่วยงานนั้น ๆ อาจขอให้ศูนย์ ฯ ใช้สถานที่ฝึกอบรมในหน่วยงานของตน ศูนย์ ฯ จะส่งเจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ เอกสารประกอบการฝึกอบรมเพื่อจัดฝึกอบรมให้ตามประสงค์ หน่วยงานที่ศูนย์ ฯ เคยดำเนินการจัดการฝึกอบรมดังกล่าวให้ ได้แก่ องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด บริษัทไทยชาโก้ จำกัดจังหวัดภูเก็ต บริษัทลิเวอรัลราเธอร์แห่งประเทศไทยจำกัด เป็นต้น

นอกจากนี้ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ได้จัดให้มีบริการค่านการฝึกอบรมวิชาการจัดการแขนงต่าง ๆ ให้แก่ ธุรกิจอุตสาหกรรมภาคใต้และภาคอื่น ๆ โดยจัดส่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมวิทยากร อุปกรณ์ และเอกสารประกอบการฝึกอบรมไปจัดการฝึกอบรมให้กับธุรกิจอุตสาหกรรมดังกล่าวโดยเฉพาะเช่นที่ จังหวัดสงขลา และจังหวัดภูเก็ต เป็นต้น หรือ

สัมภาษณ์ สว่างทิพย์ สุนทรจัมปละ, หัวหน้างานธุรการและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการ, ฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการ, ๑๒ มิถุนายน

การจัดฝึกอบรมและสัมมนาพิเศษอื่น ๆ ซึ่งทางศูนย์ ฯ จัดขึ้นเป็นหลักสูตรพิเศษ นอกสถานที่ตามความต้องการ ของธุรกิจอุตสาหกรรม เช่น การจัดอบรมพิเศษ เรื่อง "การควบคุมต้นทุนในธุรกิจอุตสาหกรรม" ณ โรงแรมสยามเบซอร์ พัทยา จังหวัดชลบุรี ระหว่างวันที่ ๒๑ - ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๒ การบรรยายวิชา "การควบคุมต้นทุนในธุรกิจอุตสาหกรรม" ณ บริษัทไม้อัดไทยจำกัด ระหว่างวันที่ ๕ - ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๒ เป็นต้น

ส่วนอุปกรณ์ในการฝึกอบรม นอกจากมีห้องฝึกอบรมแยกโดยเฉพาะดังกล่าว แล้ว อุปกรณ์อื่น ๆ ในการฝึกอบรม เช่น มีม่านกันแสงสว่าง โดยเฉพาะม่านดำ สำหรับใช้บังแสงเวลาฉายภาพยนตร์ มีระบบเสียง มีห้องฉายภาพยนตร์ กระดานดำ แผนภูมิ โต้ะ แก้ว ชอล์ค เทป เครื่องฉายภาพนิ่ง จอภาพยนตร์ เครื่องขยายเสียง ซึ่งได้ จัดเตรียมไว้ประกอบการฝึกอบรม ปัญหาที่มีอยู่คือขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย อาทิเช่น ภาพยนตร์ฟิล์มสตริบ สไลด์ เพราะอุปกรณ์ที่มีอยู่ล้าสมัย ใ้รับมาเมื่อ ๒๑ ปี เนื้อหาไม่ทันกับวิทยาการสมัยใหม่ ฉะนั้นจึงมีความต้องการที่จะได้รับอุปกรณ์ดังกล่าว เพิ่มขึ้น และครอบคลุมทุกสาขาวิชา แต่มีปัญหาคิคลังเรื่องงบประมาณ

สำหรับเอกสารประกอบการฝึกอบรมฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการ จะเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมและจัดพิมพ์เอกสารประกอบการฝึกอบรมเพื่อแจกจ่ายให้ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละรุ่น แต่ละหลักสูตร ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บรรยายหรือ วิทยากรของแต่ละหลักสูตรจะเป็นผู้ค้นคว้าและเขียนขึ้นเป็นเอกสารผลงานทางวิชาการ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาและวางแผนทางปฏิบัติงานได้



## ๘. การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

งานด้านการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมอยู่ในความรับผิดชอบของงานสำรวจและประเมินผล ฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการ ซึ่งมีขอบเขตงานครอบคลุมงานการสำรวจวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม ความต้องการรับบริการของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ จากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของเอกชนและของรัฐ การประเมินผลการฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ และประสานงานสำรวจตามโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมคานอุตสาหกรรม และการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ตลอดจนการจัดทำสรุปผลการปฏิบัติงานประจำเดือน ประจำงวด ๔ เดือน และประจำปีของศูนย์ ฯ ทั้งนี้โดยการประสานงานกับฝ่ายและงานต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด

สำหรับในด้าน การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ได้ดำเนินการอยู่นั้น พอสรุปได้เป็น ๓ ขั้นตอน คือ

ก. การสำรวจและวิเคราะห์หาความต้องการฝึกอบรมและความต้องการขอรับบริการ ของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ศูนย์ ฯ ดำเนินการโดยจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจและวิเคราะห์หาความต้องการดังกล่าวขึ้น อาจจะส่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละรุ่นหรือแต่ละหลักสูตรในช่วง 1-2 สัปดาห์สุดท้ายของการฝึกอบรม แบบสอบถามนี้จะใช้ร่วมกับแบบสอบถามเพื่อประเมินผลการฝึกอบรม แต่มีคำถามประมาณ ๑ - ๓ ข้อที่มีจุดมุ่งหมายจะทราบถึงความต้องการในการฝึกอบรมในโอกาสต่อ ๆ ไป ตัวอย่างคำถามในแบบสอบถามซึ่งศูนย์ ฯ ใช้สำรวจนี้ เช่น ท่านคิดว่าในโอกาสต่อ ๆ ไป ทางศูนย์ ฯ

สัมภาษณ์ สุเมธ วงศ์บุญยง, เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๔ งานสำรวจ  
และประเมินผล ฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๒๒.

ควรที่จะจัดฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับอะไรบ้าง ท่านคิดว่าในโอกาสต่อไปควรจัด  
อบรมวิชาใดบ้าง เป็นต้น

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามดังกล่าวแล้ว งานสำรวจและประเมินผลจะนำมาวิเคราะห์และเสนอแนะผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาจัดทำโปรแกรม  
การฝึกอบรมประจำปีต่อไป ให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ได้

นอกจากการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม โดยอาศัย  
แบบสอบถามดังกล่าวแล้ว ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ได้ดำเนินการโดยจัดทำโครงการ  
สำรวจความต้องการทางด้านการฝึกอบรมวิชาการแขนงต่าง ๆ ของหน่วยงาน  
อุตสาหกรรมทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นหนทางทราบถึง  
ความต้องการทางด้านการฝึกอบรมวิชาการจัดการแขนงต่าง ๆ และบริการทาง  
วิชาการอื่น ๆ ของกิจการอุตสาหกรรม โครงการสำรวจนี้ศูนย์ ฯ ดำเนินการโดย  
การเป็นเจ้าของโครงการสำรวจโดยตรง ส่วนการประเมินผลนั้นได้รับความร่วมมือ  
จากกองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ในการใช้  
เครื่องประมวลผลข้อมูล

งานสำรวจความต้องการทางด้านการฝึกอบรมวิชาการจัดการแขนงต่าง ๆ  
ของหน่วยงานอุตสาหกรรมเป็นงานริเริ่มใหม่ของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ขณะนี้ศูนย์ ฯ  
กำลังดำเนินงานด้านสำรวจอยู่ ๑ โครงการ คือ โครงการสำรวจความต้องการ  
ทางวิชาการของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยในภาคใต้ร่วมกับโครงการสำรวจ  
ข้อมูลอุตสาหกรรมภาคใต้

ข. การประเมินผลการฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ เป็นส่วนรวม  
ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ดำเนินการโดยสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
ตอบในชั่วโมงสุดท้ายภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว แบบสอบถามดังกล่าวศูนย์ ฯ  
ได้จัดทำขึ้นเป็นแบบสอบถามเฉพาะหลักสูตร และแบบสอบถามซึ่งใช้ร่วมกันได้ในการ  
อบรมทุกรุ่นหรือทุกหลักสูตร แต่อย่างไรก็ตาม แบบสอบถามทั้งหมดที่สร้างขึ้นมีหลักการ

ที่คล้ายคลึงกันและมีจุดประสงค์ที่จะทราบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยส่วนรวมใน  
ทุก ๆ ด้าน เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม การเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ระยะเวลา  
เวลาการฝึกอบรม ทั่วไป วิทยากร วิธีการที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมและสื่อทัศนูปกรณ์  
ต่าง ๆ การดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนบริการและการอำนวยความสะดวกในการ  
การฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อนำข้อคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาสรุปและวิเคราะห์  
ผลการฝึกอบรมเพื่อหาข้อดีข้อเสียและนำมาปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมในหลักสูตร  
หรือรุ่นต่อไป ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปแบบสอบถามที่สร้างขึ้นทั้ง ๒ แบบจะมีเนื้อหาสาระที่มุ่งจะหาข้อมูล  
เกี่ยวกับ

- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับไปใช้  
ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงไร
- การบริการของศูนย์ ฯ อาทิเช่น ด้านการรับสมัคร ความ  
เหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น
- ผู้บรรยายหรือวิทยากร เช่น ความสามารถหรือทักษะใน  
การสอน เป็นต้น
- เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมเพียงพอหรือเหมาะสมหรือ  
ไม่ประการใด
- บริการอื่น ๆ เช่น การบริการอาหารและเครื่องดื่ม
- ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

แบบสอบถามนี้จะถูกสร้างขึ้นตามหลักวิชาการและง่ายแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม  
ศูนย์ ฯ จะกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบสอบถามคนละ ๑ ชุด หรือมากกว่า  
นั้น โดยที่ผู้ตอบไม่ต้อง ระบุนามและสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ข้อมูล  
ที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานฝึกอบรมของศูนย์ ฯ ในโอกาสต่อไป ปัจจุบัน  
ในการจัดฝึกอบรมของศูนย์ ฯ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้นำวิธีการออกแบบสอบถาม

ภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมมาใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรม ทั้งนี้โดยจัดทำแบบสอบถามสำหรับการฝึกอบรมในส่วนภูมิภาคแยกเป็นอีกชุดหนึ่งต่างหากแต่มีหลักการโดยทั่วไปคล้ายคลึงกัน และในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามได้ขอความร่วมมือใช้เครื่องประมวลผลข้อมูลของ กอง เศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ค. การติดตามผลหลังการฝึกอบรม งานค้ำนี้เป็นการติดตามผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว กลับไปปฏิบัติงานอยู่ชั่วระยะเวลาหนึ่ง ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ได้ดำเนินงานค้ำนี้ไปบ้างแต่อยู่ในระยะเริ่มต้นและยังไม่กว้างขวางนัก เพราะมีปัญหาเกี่ยวกับอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และงานค้ำการติดตามผล ( follow-up ) การฝึกอบรมต้องใช้ความชำนาญและละเอียดพอสมควร อย่างไรก็ตามศูนย์ ฯ มีโครงการที่จะจัดทำต่อไปโดยการส่งเจ้าหน้าที่ออกไปสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อทราบถึงความรู้ความสามารถตลอดจนพฤติกรรมทางการบริหารของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อกลับมาปฏิบัติงานว่ามีผลในทางบวกหรือทางลบ หรือการสอบถามถึงความสนใจของหน่วยงานที่เคยส่งเจ้าหน้าที่มารับการฝึกอบรมที่ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ว่าได้รับผลเป็นอย่างไร และในโอกาสต่อ ๆ ไปจะส่งเจ้าหน้าที่มารับการฝึกอบรมอีกหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น

นอกจากนี้ ในการฝึกอบรมบางหลักสูตร ซึ่งเป็นหลักสูตรระยะยาวประมาณ ๗ สัปดาห์ โดยแบ่งการฝึกอบรมออกเป็น ๓ ช่วง คือ ช่วงแรกผู้เข้ารับการฝึกอบรมรับฟังภาคบรรยายที่ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ เป็นระยะเวลา ๒ - ๓ สัปดาห์ ช่วงที่สองผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองทำภาคปฏิบัติที่หน่วยงานเป็นระยะเวลา ๔ สัปดาห์ ช่วงสุดท้ายเป็นการบรรยายสรุปและเสนอผลการทดลองทำภาคปฏิบัติประมาณ ๑ สัปดาห์ เป็นต้น วิธีการเช่นนี้จะเป็นการติดตามผลการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วย



## งานให้บริการปรึกษาแนะนำแก่หน่วยธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ และหน่วยราชการ

นอกเหนือจากบริการ คำนวณการฝึกอบรมการจัดการแขนงต่าง ๆ แล้ว ศูนย์เพิ่มผลผลิตยังให้บริการปรึกษาแนะนำแก่หน่วยธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ และหน่วยราชการในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการประกอบการทางด้านการจัดการทุกแขนงวิชาที่เกิดขึ้นแต่ไม่มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถและเวลาเพียงพอที่จะแก้ปัญหาเองได้

สำหรับงานคำนวณบริการปรึกษาแนะนำนี้ เริ่มต้นมาจากการทำความเข้าใจร่วมมือกันตามโครงการแนะนำปรึกษาทางอุตสาหกรรมระหว่างรัฐบาลไทย โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติและองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศ เมื่อวันที่ ๑๔ ธันวาคม ๒๕๑๑ โครงการนี้กองทุนพิเศษแห่งสหประชาชาติได้ให้ความช่วยเหลือแก่รัฐบาลไทยคิดเป็นมูลค่า ๘ ล้านบาท นอกจากนั้นองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศในฐานะสำนักงานตัวแทนบริหาร ได้จัดผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศให้อีก ๔ คน ซึ่งมีความสามารถในสาขาต่าง ๆ ของการจัดการมาฝึกสอนเจ้าหน้าที่ไทย โครงการแนะนำปรึกษาทางอุตสาหกรรมดังกล่าวจึงกลายเป็นงานส่วนหนึ่งของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นสถาบันฝึกอบรมทางการจัดการอยู่แล้ว ต่อมาศูนย์เพิ่มผลผลิต ได้เปิดดำเนินการตามโครงการบริการปรึกษาแนะนำปรึกษาทางอุตสาหกรรม โดยมีเจ้าหน้าที่ของศูนย์เองเป็นผู้ดำเนินงาน ในความควบคุมดูแลของผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ ซึ่งมีประสบการณ์ทางด้านนี้มาโดยเฉพาะ ขอบเขตของการดำเนินงานได้ครอบคลุมด้านการจัดการหลายสาขา อาทิเช่น

- การพัฒนาการจัดการเพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน ให้ได้ผลมากที่สุด

---

สัมภาษณ์ สุพัตรา กวงพัตรา, เจ้าหน้าที่ปรึกษาแนะนำ ฝ่ายปรึกษาแนะนำ, ๑๒ เมษายน ๒๕๑๒.

- การจัดการด้านการบัญชีและต้นทุนโดยการแนะนำเทคนิคที่ควร  
ใช้ เช่น การกำหนดต้นทุนตลอดจนการหาวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานด้านนี้ให้รัดกุม  
ยิ่งขึ้น

- วิศวกรรมอุตสาหกรรม อาทิเช่น การปรับปรุงวิธีการ  
วางผังโรงงาน การขนย้ายวัสดุ

- การตลาด เช่น แนะนำทางการวิจัยการตลาด การ  
ส่งเสริมการขาย และการจัดจำหน่ายสินค้า เป็นต้น

สำหรับโครงการบริการแนะนำปรึกษาทางอุตสาหกรรมในระยะแรกได้รวม  
อยู่กับงานฝึกอบรมภายหลังการจัดแบ่งงานใหม่ภายในศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย  
จึงได้จัดตั้งเป็นฝ่ายปรึกษาแนะนำโดยจัดเจ้าหน้าที่ของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ เอง ซึ่ง  
มีประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมมานาน มาดำเนินงานด้านนี้โดยเฉพาะ

ส่วน ขั้นตอนการดำเนินงานตามโครงการแนะนำปรึกษาทางอุตสาหกรรม  
ของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ นั้น พอสรุปได้ดังนี้

ก. ในขั้นแรกเป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อเท็จจริงเบื้องต้นเพื่อการกำหนด  
ปัญหา การดำเนินงานขั้นนี้นับได้ว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดโดยทางศูนย์ ฯ จะส่งเจ้าหน้าที่  
ไปปฏิบัติงานขั้นแรกนี้ยังสถานประกอบการที่มีปัญหาโดยการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์  
และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในธุรกิจของสถานประกอบการนั้น  
และข้อมูลจากภายนอกด้วย

ข. เมื่อเสร็จสิ้นการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวแล้ว เจ้าหน้าที่จะจัดทำสรุป  
ผลรายงานการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะทางแก้ไขเสนอฝ่ายจัดการของสถาน  
ประกอบการนั้น รายงานดังกล่าวนี้เป็นสรุปรายงานเบื้องต้น ในการดำเนินงานขั้นนี้  
ศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิตจะไม่คิดค่าบริการจากธุรกิจหรือสถานประกอบการ

ก. หลังจากนั้นหากสถานประกอบการดังกล่าวสนใจต่อรายงานเบื้องต้นของศูนย์ ฯ และประสงค์ให้ศูนย์ ฯ เข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหาตามรายงานเบื้องต้นที่เสนอไว้ ศูนย์ ฯ จะจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปศึกษาปัญหาโดยละเอียดและดำเนินการวางแผนทางแก้ไขให้ต่อไป ในกรณีเมื่อดำเนินการศึกษาปัญหาโดยละเอียดแล้วอาจจะจัดให้มีการประชุมกับฝ่ายจัดการของสถานประกอบการนั้น เพื่ออภิปรายกันอีกครั้ง พร้อมทั้งวิธีการและเวลาที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหานั้น ในการดำเนินงานดังกล่าวนั้น ฝ่ายจัดการของธุรกิจจะต้องร่วมมือกันปฏิบัติ งานอย่างใกล้ชิดกับที่ปรึกษาการจัดการศูนย์ ฯ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะต้องจัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่ของสถานประกอบการนั้นตามความจำเป็นด้วยก็ได้ แต่ในชั้นนี้หากธุรกิจหรือสถานประกอบการประสงค์จะใช้บริการปรึกษาแนะนำตามข้อเสนอรายงานเบื้องต้น ศูนย์ ฯ เพิ่มผลผลิต ฯ จึงจะเรียกเก็บค่าบริการในอัตรา ชั่วโมงละ ๕๐ บาท

อย่างไรก็ตาม ในการใช้ บริการปรึกษาแนะนำให้ได้ผลดีที่สุดนั้น ศูนย์ ฯ ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่าจำเป็นจะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ \*

ประการแรก คือ การกำหนดปัญหาที่แน่ชัดสมบูรณ์ ในการจำแนกปัญหานั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงผลที่จะได้รับจากการดำเนินงาน ความยุ่งยากที่ปรากฏให้เห็นนั้นอาจไม่ใช่ปัญหาพื้นฐานที่ต้องดำเนินการแก้ไขก็ได้ ฝ่ายจัดการของธุรกิจจะต้องร่วมกันพิจารณากับ "ที่ปรึกษาการจัดการ" ของศูนย์ ฯ ว่า ผลที่จะได้รับจากการดำเนินงานจะคุ้มกับค่าใช้จ่ายหรือไม่

จงเจริญ คันสุขเกษม, "โครงการแนะนำปรึกษาทางอุตสาหกรรม"  
 ในบทความวิชาการทางวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย หน้า ๓๔ - ๔๓, ศูนย์  
 เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, ๒๕๑๑.

ประการที่สองคือ ฝ่ายจัดการจะต้องอุทิศความคิดให้กับการปฏิบัติงานของ "ที่ปรึกษาการจัดการ" โดยจะต้องระลึกอยู่เสมอตลอดเวลาว่าการดำเนินงานของ "ที่ปรึกษาการจัดการ" นั้นเป็นความต้องการของธุรกิจนั่นเอง ถ้าฝ่ายจัดการไม่ให้ความสนใจและไม่ต้องการแก้ไขปัญหอย่างจริงจังแล้วก็ไม่ควรจะใช้บริการของที่ปรึกษาการจัดการ

ประการที่สาม คือ ความสำเร็จของการดำเนินงานย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของ "ที่ปรึกษาการจัดการ" ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่เหมาะสมกับปัญหาที่กำลังดำเนินงาน "ที่ปรึกษาการจัดการ" นั้น เป็นวิชาชีพอิสระอย่างหนึ่งที่ไม่อาจจะรับงานที่ตนเองไม่สามารถจะทำได้

สัมพันธภาพระหว่าง "ที่ปรึกษาการจัดการ" กับฝ่ายจัดการของธุรกิจที่รับบริการเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ความสำเร็จของการปฏิบัติงานย่อมขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบร่วมกัน ฝ่ายจัดการยอมเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ถ้าไม่อาจจะให้ความสนใจในการดำเนินงานของ "ที่ปรึกษาการจัดการ" อย่างเพียงพอ

ในการให้บริการค่านี "ที่ปรึกษาการจัดการ" ของศูนย์ ได้ยึดถือปฏิบัติความมารยาทของการประกอบวิชาชีพที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัดดังนี้

๑. ไม่เปิดเผยหรือยอมให้มีการเปิดเผยความลับ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจการของลูกค้าหรือใช้ความลับนั้นเป็นประโยชน์ช่วยตนโดยมิได้รับอนุญาตจากลูกค้า
๒. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง ไม่ละเลยหรือไม่มีความตั้งใจต่อสิ่งที่ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ไคมุ่งหวังไว้
๓. ไม่ปฏิบัติหน้าที่ในช่วงเวลาที่คุลยพินิจไม่สมบูรณ์ อันเนื่องมาจากการเจ็บป่วยเคราะห์ร้าย ยาเสพติด แอลกอฮอล์ และสาเหตุอื่น ๆ
๔. ไม่ถือหุ้นหรือเป็นหุ้นส่วนอันมีอัตราส่วนที่จะคุมกิจการได้ และหรืออำนวยความสะดวกกิจการใด ๆ ที่แข่งขันกับลูกค้า ซึ่งคนเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ โดยไม่เปิดเผยว่าตนอำนวยความสะดวกหรือมีหุ้นส่วนนั้น



๕. ไม่มีผลประโยชน์ทางการเงินในสินค้าหรือบริการที่ตนแนะนำหรือจัดทำให้แก่ลูกค้า โดยมีได้เปิดเผยผลประโยชน์นั้นให้ลูกค้าทราบก่อน

๖. ไม่มีความสัมพันธ์ในทำนองอยู่ใดอิทธิพลของพนักงานคนใดคนหนึ่ง ในกิจการของลูกค้า และคำปรึกษาแนะนำของเจ้าหน้าที่ที่ให้แก่ลูกค้า ต้องไม่เป็นประโยชน์โดยตรงแก่พนักงานผู้นั้น ทั้งนี้โดยมิได้เปิดเผยความสัมพันธ์นั้น ๆ ให้ลูกค้าทราบ

๗. ไม่ชักชวนพนักงานในกิจการของลูกค้าให้ไปทำงานที่อื่น

๘. ไม่พยายามหาทางดำเนินธุรกิจหรือรับดำเนินธุรกิจ ในลักษณะที่ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ เห็นว่าไม่สมควรในการประกอบวิชาชีพนี้

๙. ไม่คิดค่าบริการสำหรับตนเองในวิธีทางที่ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ เห็นว่าผิดหลักเกณฑ์ในการประกอบวิชาชีพนี้

งานบริการปรึกษาแนะนำด้านการจัดการแก่ธุรกิจอุตสาหกรรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ก่อนข้างจะเป็นของใหม่สำหรับวงการธุรกิจอุตสาหกรรมในประเทศไทย จึงยังไม่เป็นที่นิยมแพร่หลายมากนัก และต้องประสบกับปัญหาอุปสรรคหลายด้านซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป ส่วนผลงานที่ปรากฏออกมานั้น ศูนย์ ฯ ได้บริการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการจัดการให้แก่หลายหน่วยงาน เช่น ในระยะเริ่มแรกได้ดำเนินการจัดวางโครงการรักษาความปลอดภัยที่โรงงานมักกะสันของการรถไฟแห่งประเทศไทย การจัดการระบบบัญชีต้นทุนสมัยใหม่ให้กับโรงงานบริษัทไม้อัดไทยจำกัด และการจัดแผนผังที่ตั้งเครื่องจักรในโรงงานเภสัชกรรม และที่โรงงานอื่น ๆ อีก ๒ - ๓ แห่ง เป็นต้น สำหรับผลงานในระยะหลังหรือปัจจุบันทางด้านการปรึกษาแนะนำจะกล่าวในหัวข้อถัดไป.

งานบริการปรึกษาแนะนำด้านการจัดการ แก่ธุรกิจอุตสาหกรรมจึงกล่าวได้ว่ามีส่วนสัมพันธ์และสนับสนุนงานฝึกอบรมของศูนย์ ฯ อยู่มาก กล่าวคือ การฝึกอบรมบางหลักสูตรที่จัดขึ้นเมื่อเจ้าหน้าที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากธุรกิจอุตสาหกรรมเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว กลับไปปฏิบัติหน้าที่ยังหน่วยงานของตน อาจประสบปัญหาในการปรับปรุงงานของตนก็อาจจะขอรับบริการปรึกษาแนะนำโดยศูนย์ ฯ จะเข้าไปช่วยดำเนินการให้ความรู้ คำแนะนำซึ่งเท่ากับเป็นการให้การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ เมื่อกลับไปปฏิบัติงานจริงยังหน่วยงานของตน เช่น การฝึกอบรมหลักสูตร การจัดเก็บเอกสาร เป็นต้น เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมสำเร็จหลักสูตร การฝึกอบรมจากศูนย์ ฯ แล้วกลับไปปฏิบัติงานโดยทดลองจัดระบบเอกสารใหม่อาจประสบปัญหาที่ขอรับความช่วยเหลือจากศูนย์ ฯ โดยฝ่ายบริการปรึกษาแนะนำจะให้บริการช่วยเหลือให้คำแนะนำให้ต่อไป

นอกจากนี้ในการดำเนินการให้การปรึกษาแนะนำก็มีลักษณะของการฝึกอบรมอยู่ด้วยเช่นกัน เช่น การที่ฝ่ายปรึกษาแนะนำให้บริการปรึกษาแนะนำแก่ธุรกิจอุตสาหกรรมใดก็ตามขั้นตอนการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นในการแก้ไขปัญหาที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว ก็อาจจะมีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นด้วย หรือกรณีที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหาร ของธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ ก็เสมือนกับการให้การฝึกอบรมทางอ้อมแก่เจ้าหน้าที่บริหารเหล่านั้น ไปด้วย ... และในบางกรณีฝ่ายปรึกษาแนะนำอาจเสนอแนะให้ฝ่ายวิชาการจัดการจัดหลักสูตร การฝึกอบรมในเรื่องใด ซึ่งฝ่ายปรึกษาแนะนำพิจารณาเห็นว่าจากข้อมูลที่ได้รับจากการให้บริการปรึกษานั้น หน่วยงานธุรกิจอุตสาหกรรมยังคงมีความต้องการในการฝึกอบรมด้านใดบ้าง

จึงอาจกล่าวได้ว่างานฝ่ายบริการ ปรึกษาแนะนำมีส่วนในการสนับสนุนในการฝึกอบรม และปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรมของศูนย์ ฯ มาโดยตลอด

## ผลการดำเนินงานของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย

ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๐๕ ด้วยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยและองค์การสหประชาชาติ ซึ่งตามข้อตกลงองค์การสหประชาชาติ จะให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ เป็นเวลา ๕ ปี โดยระยะเวลา ๕ ปีนี้ องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศซึ่งเป็นสำนักงานตัวแทนบริหารขององค์การสหประชาชาติได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมและแนะนำเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมชาวไทย เมื่อความช่วยเหลือตามโครงการสิ้นสุดลงในปี ๒๕๑๐ เจ้าหน้าที่ของศูนย์ ฯ ได้ดำเนินงานฝึกอบรมมาโดยตลอด นับแต่ปี ๒๕๐๕ จนถึงเดือนพฤศจิกายน ๒๕๒๐ ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ จัดอบรมให้แก่ธุรกิจเอกชน รัฐบาลศึกษาธิการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ไปแล้ว จำนวน ๑,๐๘๘ รุ่น รวมผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งสิ้น ๒๒,๘๓๖ คน

ในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปผลงานของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๑๔ - ๒๕๒๐ เพื่อแสดงให้เห็นว่าศูนย์เพิ่มผลผลิตมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม และงาน บริการแนะนำมากมายเพียงใดเพื่อนำไปประกอบการศึกษาวิเคราะห์ใหม่ต่อไป ผลงานดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, โปรแกรมการฝึกอบรม ประจำปี ๒๕๒๑,

สรุปผลการดำเนินงานของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๑๔ - ๒๕๒๐

๑. งานศึกษาคือประสานงานบริหาร เผยแพร่ และบริหารงานต่าง ๆ ทั่วไป

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานสารบรรณทั่ว ๆ ไป

งานงบประมาณการเงิน รายได้อาหารรณนิยมการฝึก อบรมและสัมมนา ตลอดจนงานพัสดุกรรมการต่าง ๆ	ปี ๒๕๑๔	ปี ๒๕๑๕	ปี ๒๕๒๐
งานสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น	๔๕๐ เรื่อง	๔,๕๐๐ เรื่อง	๑๒,๘๒๕ เรื่อง

๒. งานสารนิเทศด้านจัดวารสารและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานฝึกอบรมและบริหารรักษาแนะนำ

	* ปี ๒๕๑๔	** ปี ๒๕๑๕	ปี ๒๕๒๐
- จัดทำวารสารเพิ่ม ผลผลิตแห่งประเทศไทย	๒๐,๐๐๐ ฉบับ	๑๕,๖๐๐ ฉบับ	๑๕,๒๐๐ ฉบับ
- เผยแพร่บทความวิชาการด้านการจัดการและเพิ่มผลผลิต ฯ	๑,๐๐๐ เล่ม	๑,๐๐๐ เล่ม	๑,๐๐๐ เล่ม
- ทางวิทยุกระจายเสียง			
- ทำรายละเอียดการฝึกอบรมให้ธุรกิจอุตสาหกรรมทั่วไป	๒,๐๐๐ ฉบับ	๔,๘๐๐ ฉบับ	๑๐,๕๐๐ ฉบับ
- จัดทำเอกสารวิชาต่าง ๆ ที่ศูนย์ ฯ ฝึกอบรม ๕ วิชา	๕,๐๐๐ ฉบับ	๕,๖๐๐ ฉบับ	๙,๕๐๐ ฉบับ
- จัดทำเอกสารเผยแพร่งานบริหารรักษาแนะนำ	๒๕ ฉบับ	๑๐๐ ฉบับ	๙๐ ฉบับ
- บริการห้องสมุดวิชาการ โดยให้ยืมหนังสือวิชาการด้านการจัดการ และการเพิ่มผลผลิตฯ และบริการให้ยืมภาพยนตร์และเครื่องโสตทัศน แกหหน่วยงานราชการ เอกชนหรือรัฐวิสาหกิจตามต้องการ	๒๒๐ เรื่อง	๒๔๐ เรื่อง	๓๐๓ เรื่อง
- จัดพิมพ์เอกสาร แถลงข่าวการฝึกอบรม การสัมมนาที่ศูนย์ ฯ จัดทำขึ้น และข่าวการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของศูนย์ ฯ ทางสื่อมวลชน	๒๕ เรื่อง	๑๕ เรื่อง	๓๔ เรื่อง

รวมรวมทั้ง เลขจากเอกสารผลการปฏิบัติงานของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยของงานสำรวจและประเมินผล ฝ่ายบริการและเผยแพร่  
ทางวิชาการ.

หมายเหตุ

\* ปี ๒๕๑๔ พิมพ์วารสารเพิ่มผลผลิต ขนาด ๔ หน้า ก หนา ๔ หน้า (๑ ยก)

\*\* ตั้งแต่ปี ๒๕๑๕ เป็นต้นมา พิมพ์วารสารเพิ่มผลผลิต ขนาด ๔ หน้า ก หนา ๔๔ หน้า (๖ ยก)

๓. งานด้านการดำเนินการจัดทุนฝึกอบรมต่างประเทศ จัดทำผู้เชี่ยวชาญและจัดโปรแกรมศึกษาดูงานแก่เจ้าหน้าที่ต่างประเทศ

	ปี ๒๕๑๘	ปี ๒๕๑๙	ปี ๒๕๒๐
- คัดต่อขอรับทุนฝึกอบรม/สัมมนา/ประชุมทางวิชาการ จากองค์การระหว่างประเทศ	๘ ทุน/๒๔ คน	๑๐ ทุน/๒๕ คน	๒๑ ทุน/๓๖ คน
- คัดต่อขอรับทุนศึกษาดูงาน/จัดคณะศึกษาดูงานจากองค์การ ระหว่างประเทศ	๑ ครั้ง/๒ คน	๔ ครั้ง/๓๐ คน	๓ ครั้ง/๒๕ คน
- คัดต่อขอบริการด้านผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศมาให้คำปรึกษา แนะนำทางวิชาการแก่บริษัท เอกชน รัฐวิสาหกิจที่ต้องการ รวมทั้ง เชิญมาจัดฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการในประเทศ	๔ คน	๔ คน	๔ คน
- จัดทำโครงการสำรวจร่วมกัน เอ.พี.ไอ.	-	๔ เรื่อง	๓ เรื่อง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๔. งานฝึกอบรมด้านวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของเอกชนและรัฐบาล และงานสัมมนาทางวิชาการ

	ปี ๒๕๑๘	ปี ๒๕๑๙	ปี ๒๕๒๐
* ดำเนินการให้การฝึกอบรมทางด้านการจัดการและการเพิ่มผลผลิต ให้แก่หน่วยงานราชการ ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ใน ๕ แขนงวิชา คือ วิชาการจัดการผลิต การจัดการโดยใช้หลักบัญชี การจัดการตลาด การจัดการงานบุคคล และการจัดระบบและ บริหารงาน ณ ที่ทำการศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย	๑,๑๑๒ คน (๖๑ รุ่น)	๑,๐๘๑ คน (๕๒ รุ่น)	๑,๓๓๘ คน (๖๕ รุ่น)
* จัดอบรม สัมมนาพิเศษให้แก่บริษัท โรงงาน หน่วยงานต่าง ๆ ที่ให้ความสนใจติดต่อภายนอกที่ทำการทั้งสิ้น	๘๐๕ คน (๑๕ ครั้ง)	๖๐๐ คน (๒๔ ครั้ง)	๖๖๔ คน (๓๘ ครั้ง)
* รวมให้การฝึกอบรมตลอดปี	๑,๙๑๗ คน	๑,๖๘๑ คน	๒,๐๐๒ คน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๕. งานปรึกษาแนะนำ

	ปี ๒๕๑๘	ปี ๒๕๑๙	ปี ๒๕๒๐
ให้บริการด้านการปรึกษาแนะนำด้านการจัดการแขนง ต่าง ๆ รวม ๕ แขนง คือ ด้านการจัดการงานบุคคล ด้านการจัดการบัญชี ด้านการจัดการตลาด ด้าน การจัดระบบงานและบริหารงาน และด้านเทคนิคการผลิต ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ของเอกชนและรัฐบาล	๑๐ แห่ง	๕ แห่ง	๕ แห่ง

๖. งานพิจารณาขอจ้างและขอต่ออายุช่างต่างประเทศให้แก่บริษัทและโรงงานต่าง ๆ

	ปี ๒๕๑๘	ปี ๒๕๑๙	ปี ๒๕๒๐
บริษัทที่ได้รับการสนับสนุน	๕๕ บริษัท	๘๓ บริษัท	๗๘ บริษัท
คิดเป็นตำแหน่งที่ได้รับการสนับสนุน	๑๒๓ ตำแหน่ง	๑๓๐ ตำแหน่ง	๑๓๗ ตำแหน่ง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนงานและโครงการที่ ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยจะจัดทำในอนาคต

นอกเหนือจากงานประจำซึ่ง ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ จัดได้ดำเนินการในงบประมาณ ค่ำ ๆ ไปเป็นปกติแล้ว (ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ) ได้วางแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดทำเป็นการขึ้นในอนาคตไว้หลายโครงการด้วยกัน ซึ่งบางโครงการได้เริ่มดำเนินการศึกษารวบรวมข้อมูลไปบ้างแล้ว ดังนี้

๑. โครงการส่งเสริมและยกระดับการจัดการบำรุงรักษาเครื่องจักร  
ในโรงงานอุตสาหกรรม
๒. โครงการขยายงานค้ำมืออบรมและสัมมนาทางวิชาการจัดการออกไป  
ยังส่วนภูมิภาค
๓. โครงการฝึกอบรมกลุ่มเกษตรกรทั่วประเทศ
๔. โครงการเป็นหน่วยงานประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานฝึกอบรม  
เทคนิคทางวิชาการจัดการ ทั้งของเอกชนและรัฐบาลทั่วประเทศ
๕. โครงการช่วยพัฒนาและช่วยเหลืออุตสาหกรรมขนาดย่อมในท้องถิ่นชนบท
๖. โครงการสำรวจความต้องการทางด้านการฝึกอบรมวิชาการจัดการแขนง  
ต่าง ๆ ของหน่วยงานอุตสาหกรรม ธุรกิจ เอกชน รัฐวิสาหกิจและรัฐบาล ทั้งส่วนกลาง  
และส่วนภูมิภาค
๗. โครงการจัดพิมพ์เอกสารและหนังสือทางวิชาการจัดการแขนงต่าง ๆ เพื่อ  
ใช้ประกอบการจัดฝึกอบรมทางวิชาการจัดการ ที่ ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการ  
อยู่รวมทั้งจัดพิมพ์เอกสารหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานส่งเสริมอุตสาหกรรมอื่น ๆ
๘. โครงการจัดทำโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อสนับสนุนงานค้ำมืออบรมของกรม
๙. โครงการเป็นหน่วยประสานงานวางแผนฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ  
ภายในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม



## สรุป

การดำเนินงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย มีลักษณะเป็นการฝึกอบรมแบบ On-the-Job-Training และ Off-the-Job-Training สำหรับนักบริหารระดับกลาง หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น สำหรับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการฝึกอบรมนั้น ศูนย์ ฯ ให้นำหลักการฝึกอบรมมาใช้เกือบครบถ้วนทุกขั้นตอน เช่น มีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การวางแผนจัดหลักสูตร การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การใช้เทคนิคการฝึกอบรมหลาย ๆ แบบ การติดตามผลและการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติคงมีปัญหา เช่น การขาดแคลนงบประมาณ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และปัญหาการบริหารอื่น ๆ ที่ทำให้ไม่สามารถนำหลักการฝึกอบรมมาใช้ได้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งจะได้อธิบายในบทต่อไป

นอกจากงานฝึกอบรมแล้ว ศูนย์ ฯ ยังมีบริการอื่น ๆ เช่น บริการปรึกษาแนะนำด้านการจัดการแกชธุรกิจอุตสาหกรรม งานพิจารณาคงค่างเขาเมืองเพื่อประโยชน์แก่อุตสาหกรรม งานเพิ่มผลผลิตอื่น ๆ เป็นต้น และจากผลการปฏิบัติของศูนย์ ฯ ที่ผ่านมา ปรากฏว่า ศูนย์ ฯ มีปริมาณผลการปฏิบัติงานอยู่ในอัตราที่เพิ่มขึ้นทุกปี และมีขอบข่ายงานในความรับผิดชอบที่กว้างขวางขึ้น.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย