

การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม
ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและ
ปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

จิตติมา บุญวิทยา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2548

การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม
ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและ
ปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
จิตติมา บุญวิทยา
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)

รองศาสตราจารย์ประธานกรรมการ
(ดร.โกวิท กังสนันท์)

อาจารย์กรรมการ
(ดร.บุรพา ชตเชย)

สมชัย ธีระวัณธุ์กรรมการ
(นายสมชัย ธีระวัณธุ์)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน
คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
ชื่อผู้เขียน : นางสาว จิตติมา บุญวิทยา
ชื่อปริญญา : วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
ปีการศึกษา : 2548

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม และการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับสำนักงาน ป.ป.ช. ใน 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายงานหลัก ได้แก่ สายปราบปรามการทุจริต สายตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน และสายป้องกันการทุจริต และกลุ่มที่สอง คือกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ และผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ ในสำนักงาน ป.ป.ช.

รูปแบบการวิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการ ป.ป.ช. 3 คน รองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ ผู้อำนวยการสำนักฯ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอนุกรรมการ ป.ป.ช. เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 เจ้าหน้าที่ฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่ และผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องของสำนักงาน ป.ป.ช. รวม 55 คน

ผลการศึกษาพบว่า

1. การระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ป.ป.ช. จะแบ่งออกเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เร่งด่วนและไม่เร่งด่วน สรุปความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับของสำนักงาน ป.ป.ช. เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งได้แก่ 1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับพื้นฐานสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่บรรจุใหม่ 2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมในแต่ละสายงานหลักสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 3-8, และ 3) ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับหัวหน้ากลุ่มงาน (ระดับ 7-8) ของสำนักงาน ป.ป.ช.

1.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ 1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักฯ และ 2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับรองเลขาธิการฯ ผู้ช่วยเลขาธิการฯ ของสำนักงาน ป.ป.ช.

2. กรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งระบุเกี่ยวกับกลุ่มหลักสูตร วิชา วัตถุประสงค์ กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็น/หัวข้อการฝึกอบรม และระยะเวลาฝึกอบรม โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลักสูตรคือ หลักสูตรปฐมนิเทศน์เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่บรรจุใหม่ หลักสูตรพัฒนาสายงานหลัก หลักสูตรพัฒนาสายงานบริหารและหลักสูตรทักษะแล/หลักสูตรเฉพาะกิจ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยนี้มีหลายประการ คือ

1. ผู้บริหารสำนักงาน ป.ป.ช. ควรมีวิสัยทัศน์และให้ความสำคัญกับการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ป.ป.ช. ให้มากขึ้น

2. การจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมขึ้นมาดำเนินงานฝึกอบรมขึ้นมาอย่างชัดเจน

3. การพัฒนาผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ให้มีความสามารถจัดฝึกอบรมอย่างมืออาชีพ

4. การให้ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรมีบทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสำนักงาน ป.ป.ช. ร่วมด้วย

5. การกำหนดเป้าหมายและแนวทางจัดฝึกอบรม ควรมีทิศทางการพัฒนาบนฐานการเพิ่มความชำนาญและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสายอาชีพ และบนฐานการพัฒนาความสามารถใช้เทคโนโลยีในงานต่อต้านการทุจริตควบคู่กัน

6. การแสวงหาและสร้างความร่วมมือในการจัดฝึกอบรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก

7. การพัฒนาระบบแผนงานการพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ อย่างเชื่อมโยงกัน ทั้งการฝึกอบรม การเตรียมคนเข้าประจำการ การกำหนดมาตรฐานตำแหน่งงานและหน้าที่ในงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพในอนาคต และการให้ค่าตอบแทน

8. การพัฒนาให้หัวหน้ากลุ่มงานหรือเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 ที่เชี่ยวชาญ ให้มีส่วนพัฒนาหรือฝึกอบรมทีมงานหรือรุ่นน้องผ่านการทำงาน

9. การสำรวจความคาดหวังและความต้องการของกลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องของสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของกลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องและความต้องการของสำนักงาน ป.ป.ช. ควบคู่กัน

ABSTRACT

Title of Thesis : Analysis of Training Needs and Curriculum Design for The Office of the National Counter Corruption Commission
Author : Miss Jittima Boonvittaya
Degree : Master of Science (Administration Technology)
Year : 2005

The study of "Analysis of Training Needs and Curriculum Design for the Office of the National Counter Corruption Commission (ONCC)" has a purpose of analyzing training needs and curriculum design for 2 groups of the ONCC: main bureau ONCC officers, e.g. Corruption Suppression, Assets and Liabilities Inspection, and Corruption Prevention; and Administrator, e.g. Members of ONCC, Deputy Secretary-General and Assistant Secretary-General.

The research methodologies are Documentary Analysis, In-depth Interview and Content Analysis. The samples of this study include ONCC Members, ONCC Deputy and Assistant Secretary-General, Bureau Directors, ONCC experts from each bureau as Sub-Committees, ONCC Officers grade 7-8, Personnel Division Officers and stakeholders of ONCC, which are totally 55 persons.

The finding were summed up as follows:

1. Training needs for ONCC officials are distinguished into urgency and non-urgency. In short, the training needs for ONCC officials can be divided into 2 following major groups:

1.1 Training needs for ONCC officers: 1) basic training needs for newly-settled ONCC officers grade 3 and transferred ONCC officers, 2) main bureau training for ONCC officers grade 3-8, and 3) supervisor training for ONCC officers grade 7-8

1.2 Training needs for administrators: 1) executive training needs for ONCC Bureau Directors and 2) executive training needs for ONCC Deputy and Assistant Secretaries-General

2. Curriculum Design of ONCC, which specifies curriculum categories, curriculums, subjects, objectives, trainees, training issues/topics, and training period, has 4 following curriculum categories: Orientation Curriculums, Development Curriculums for ONCC officers, Development Curriculums for Executives and Contemporary or Special Curriculums.

Recommendations:

1. The ONCC executives should be more visionary and concerned on development of their officers.
2. A training organisation should be exactly established to proceed its training.
3. Personnel in charge of training development works should be develop to be professional in a training work.

4. Personnel in charge of training should play a role as co-leadership for change and development of ONCC.

5. Goal setting and shapes of training should be developed on increasing know-how in profession practice and technology competency in anti-corruption work.

6. Seeking and creating cooperation in organising a training should be done with expert outside organisations.

7. Development of various personnel development plans should be connected, e.g. training, recruitment, performance standards, performance evaluation, future plan of career development, and gain or compensation.

8. Supervisors or ONCC officers, Grades 7-8 should be allowed and supported to develop their teams or subordinates through on-the-job training.

9. Survey of expectation and needs of ONCC stake holders should be done to meet such training with expectation and need of ONCC stake holders and of ONCC.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร. โกวิทย์ กังสนันท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รวมถึง อาจารย์ ดร. บุรพา ชดเชย และ นายสมชัย ธีระวันธุ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จได้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ ที่นี้

กราบขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย จนสามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำวิทยานิพนธ์และการทำงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังขอขอบคุณ คุณสนธยา รักชาวงศ์ ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี รวมถึงมีเจ้าหน้าที่ของโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยเฉพาะคุณสุมิตรชัย บุญเรือง ซึ่งช่วยประสานงานและให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ พี่ชาย น้องชาย และนายวีระพล เหมรัตนกรที่ช่วยเป็นกำลังใจ ให้การสนับสนุน และความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

จิตติมา บุญวิทยา

พฤษภาคม 2548

สารบัญ

	หน้า
<u>บทคัดย่อ</u>	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(12)
คำย่อ	(13)
<u>บทที่ 1</u> บทนำ	
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 ขอบเขตการวิจัย	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<u>บทที่ 2</u> การทบทวนวรรณกรรม	
2.1 การฝึกอบรม	7
2.2 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	9
2.3 การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม	18
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	24
2.6 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	24
<u>บทที่ 3</u> วิธีการวิจัย	
3.1 รูปแบบการวิจัย	27
3.2 กลุ่มตัวอย่าง	28
3.3 ขั้นตอนการวิจัย	30
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	31

สารบัญ (ต่อ)

3.5	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล		32
3.6	การประมวลผลและการวิเคราะห์		34
<u>บทที่ 4 ผลการศึกษา</u>			
ส่วนที่ 1	การวิเคราะห์ความจำเป็น	c4-1	35
ส่วนที่ 2	<u>การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม</u>	c4-2	89
ส่วนที่ 3	<u>การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม</u>	c4-3	141
<u>บทที่ 5 อภิปรายผล สรุป ข้อเสนอแนะและการวิจัยในอนาคต</u>			
5.1	อภิปรายผล		202
5.2	สรุปผล		207
5.3	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรม		210
5.4	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต		212
 <u>บรรณานุกรม</u>			
<u>ภาคผนวก</u>			
<u>ประวัติผู้เขียน</u>			

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 ประเภทและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	28
3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบการศึกษา รูปแบบการวิจัยและการเก็บข้อมูล	33
4.1 อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. และความจำเป็นขององค์กร	37
4.2 ความจำเป็นที่วิเคราะห์จากอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช.	41
4.3 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน และความจำเป็นในกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.	44
4.4 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน และความจำเป็นในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง	47
4.5 การหาความจำเป็นจากการวิเคราะห์หน้าที่ในงานของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.	49
4.6 การหาความจำเป็นจากการวิเคราะห์หน้าที่ในงานของผู้บริหารระดับสูง	54
4.7 ปัญหาการปฏิบัติงานปราบปรามการทุจริต	58
4.8 ปัญหาการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	62
4.9 ปัญหาการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 1	65
4.10 ปัญหาการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 2	66
4.11 ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับผู้อำนวยการสำนักฯ	68
4.12 ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ	71
4.13 ความจำเป็นที่วิเคราะห์จากปัญหาการปฏิบัติงานในระดับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.	73
4.14 ความจำเป็นที่วิเคราะห์จากปัญหาการปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารระดับสูง	77
4.15 ความต้องการในการฝึกอบรมระดับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. แต่ละสายงานหลัก	79
4.16 ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับสูง	85
4.17 การวิเคราะห์ความจำเป็นที่พัฒนาหรือแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม	90
4.18 การประเมินความจำเป็นเร่งด่วนในการฝึกอบรม	110

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.19 ความจำเป็นในการฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.	129
4.20 กลุ่มหลักสูตร หลักสูตรและชุดวิชาการฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.	159
4.21 รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.	165

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ลักษณะของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาที่สามารถแก้ไขและไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม	13
2.2 แสดงมิติของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	17
2.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา	24
4.1 เกณฑ์ที่ใช้ประเมินความจำเป็นเร่งด่วนในการฝึกอบรม	107
4.2 โครงสร้างความจำเป็นในการฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.	128
4.3 โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.	220

คำย่อ

คำย่อ

- ป.ป.ช. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
ป.ป.ป. คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญในการศึกษา

ประเทศไทยเผชิญกับปัญหาการทุจริตมาเป็นระยะเวลายาวนานและยังคงปรากฏอยู่ในปัจจุบัน โดยสภาพการทุจริตนี้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นในฝ่ายการเมือง ข้าราชการฝ่ายประจำ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน อีกทั้งสภาพการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาช่องทาง วิธีการเทคนิคและเทคโนโลยีในการทุจริต นับวันมีความยากและซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งหากไม่หามาตรการหรือวิธีการในการควบคุมปัญหาการทุจริตที่เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ อาจจะทำให้การทุจริตขยายวงกว้างและมีความรุนแรงขึ้นได้ อันจะยิ่งก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมาก และส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ฯลฯ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความเจริญก้าวหน้าและความยุติธรรมของสังคม ให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากเท่าที่ควร

กระแสเรียกร้องการต่อต้านการทุจริตจากภาคประชาสังคมมีมากขึ้นต่อเนื่อง ภาคเอกชนและประชาชนตื่นตัว และตระหนักถึงภัยของการทุจริต โดยสังคมไทยเริ่มพัฒนาการก่อตัวและเคลื่อนไหวต่อต้านการทุจริตที่มีทิศทางชัดเจนมากขึ้น ซึ่งรัฐเองมิได้นิ่งนอนใจในเรื่องนี้ โดยมีความพยายามจัดตั้งองค์การที่ทำหน้าที่ต่อต้านการทุจริตขึ้นมาโดยเฉพาะ ในรูปของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่มีชื่อต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (ค.ต.ง.) คณะกรรมการปราบการทุจริตในวงราชการ คณะกรรมการตรวจและติดตามผลการปฏิบัติราชการ (ก.ต.ป) และคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ (คณะกรรมการ ป.ป.ป.) และเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2542 ได้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ โดยเรียกชื่อย่อว่า สำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ให้เป็นหน่วยงานอิสระที่มีภารกิจรับผิดชอบโดยตรงในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เป็นผลให้สำนักงาน ป.ป.ป. ได้ถูกยุบเลิกไป

จากรายงานวิจัยเรื่อง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกับการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐตามรัฐธรรมนูญ (สุรพล นิติไกรพจน์ และคณะ, 2547) ได้ให้ข้อวิเคราะห์เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ป.ป.ช. ว่าปัญหาเรื่องการการใช้อำนาจของคณะกรรมการ ป.ป.ช. นั้น แม้ว่าเจ้าหน้าที่ และเครื่องมือต่าง ๆ เกือบทั้งหมดของคณะกรรมการ ป.ป.ช. จะถ่ายโอนต่อเนื่องมาจากองค์กรเดิม คือ สำนักงาน ป.ป.ป. แต่อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. ตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดไว้นั้น แตกต่างไปจากเดิมอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่อง การตรวจสอบความถูกต้องและความมีอยู่จริงของบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สิน และในเรื่อง การได้สวนฟ้องร้องคดี ซึ่งเรื่องต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับพยานหลักฐานที่ค่อนข้างซับซ้อน และต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการค่อนข้างนาน

สภาพภารกิจและอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่มีมากขึ้นตามที่รัฐธรรมนูญกำหนด และสภาพปัญหาการใช้อำนาจของสำนักงาน ป.ป.ช. ดังข้างต้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานด้านการป้องกันและการปราบปรามการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช. จำเป็นต้องใช้กำลังคนที่มีความรู้ ได้รับการฝึกฝน มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ เฉลียวฉลาดกับปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ รวมถึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้วิธีการรับเข้าผู้มีความรู้ความสามารถจากภายนอกเข้ามานั้น จะไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ แต่ต้องมาจากการที่เจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ช. จะต้องมีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนสถานะจากสำนักงาน ป.ป.ป. เป็น สำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งองค์กรอิสระนี้ เปิดโอกาสให้สำนักงาน ป.ป.ช. มีโอกาสในการจัดพื้นฐานกำลังคนและอัตรากำลังในรูปแบบใหม่ พร้อมกับมีการวางแผนความต้องการอัตรากำลังในอนาคตได้ และภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ช. ตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย ป.ป.ช. ได้กำหนดรูปแบบและแนวทางปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องใช้เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. จำนวนมากขึ้น มีความหลากหลายและมีคุณสมบัติเพิ่มขึ้น

สภาพความเป็นจริงพบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. ยังมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ไม่เพียงพอ ในการทำให้ภารกิจสำเร็จได้ตามเป้าหมาย โดยพบว่าความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยังไม่สามารถรองรับอำนาจหน้าที่ใหม่ของสำนักงาน ป.ป.ช. ได้เท่าที่ควร จากผลวิจัยเรื่องภารกิจ ผลงาน ปัญหาอุปสรรคของ ป.ป.ช. ในรอบปีที่ผ่านมา (วิรัตน์ วัฒนศิริธรรม, 2543) และรายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถของสำนักงาน ป.ป.ช. (โกวิทย์ กังสนันทน์, 2546) ที่รายงานว่า คุณสมบัติเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบันไม่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถของสำนักงาน ป.ป.ช. ได้มากเท่าที่ควร เนื่องจากเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ขาดความ

เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสายอาชีพ ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากเพียงพอ ไม่มีการปรับตัวเท่าที่ควร ยังคงยึดติดกับรูปแบบการทำงานในลักษณะเดิม ขาดแรงจูงใจหรือแรงผลักดันในการทำงาน อีกทั้งยังพบว่าเจ้านักงาน ป.ป.ช. ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาจากสาขานิติศาสตร์ ซึ่งไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ในสาขาอื่นรอบด้านร่วมด้วย เช่น ทางด้านเศรษฐศาสตร์ การบัญชีและอื่น ๆ เป็นผลให้ขาดความรู้ความชำนาญในการสืบสวนสอบสวน การปฏิบัติงานซ้ำ และไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เป็นต้น

นอกจากนั้น สภาพการรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ใหม่จำนวนมาก ปัจจุบันสำนักงาน ป.ป.ช. มีความพยายามเพิ่มอัตรากำลังคนจาก 311 คน ในปี พ.ศ. 2542 เป็น 504 คน ในปี พ.ศ. 2546 และในปี พ.ศ. 2548 จะเพิ่มกำลังคนอีก 233 อัตรา (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, กองการเจ้าหน้าที่, 2546) แต่กลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. บรรจุใหม่จำนวนมาก เพิ่งจบการศึกษาที่ยังไม่มีประสบการณ์มากนัก ส่งผลทำให้ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจได้ตามเป้าหมายและมีคุณภาพเท่าที่ควร

สิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่สำนักงาน ป.ป.ช. ควรเร่งดำเนินการพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ ให้มีคุณภาพ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจ อำนาจหน้าที่ได้ตามเป้าหมาย อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

ที่ผ่านมา สำนักงาน ป.ป.ช. มีการจัดตั้งแผนกฝึกอบรมขึ้นในสำนักงานกองการเจ้าหน้าที่ โดยยังไม่มีหน่วยงานโดยตรงที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม สภาพการดำเนินงานของงานฝึกอบรมที่ ผ่านมา ยังประสบปัญหาหลายประการ เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจำนวน 2-3 คนรับผิดชอบ งานฝึกอบรม ในขณะที่เจ้าหน้าที่กลุ่มนี้ต้องปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายในงานของกองการ เจ้าหน้าที่ด้วย ทำให้มีงานเป็นจำนวนมาก และไม่สามารถดำเนินการพัฒนางานฝึกอบรมได้เต็มที่ ต่อเนื่องและครบวงจร

จากผลการศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยโกวิทย์ กังสนันท์ (2546) ได้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ป.ป.ช. พบว่ามีปัญหาและข้อจำกัดหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ได้แก่

1. สำนักงาน ป.ป.ช. ยังไม่กำหนดนโยบายที่ชัดเจนว่า แนวความคิดเบื้องต้นขอขบเซตภารกิจ และหลักการของการฝึกอบรมที่จะประสานให้งานฝึกอบรมและพัฒนาของสำนักงานฯ มีความเชื่อมโยงหรือบูรณาการกับภารกิจการต่อต้านการทุจริตอย่างไร
2. หลักสูตรฝึกอบรมที่จัดขึ้นส่วนใหญ่ ยังไม่ค่อยสอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของงานและผู้ปฏิบัติงาน โครงสร้างหลักสูตรที่จัดแบ่งขึ้นเป็นประเภทต่าง ๆ ไม่มีรูปแบบ

พื้นฐานที่ชัดเจนหลายกลุ่มวิชาที่เกี่ยวเนื่อง และมีความสำคัญต่อภารกิจ อีกทั้งหลักสูตรกิจกรรมการฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. เน้นลักษณะของหัวข้อเรื่อง (theme) เฉพาะด้าน และจัดเน้นในรูปแบบเป็นครั้งคราว (ad hoc) ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องส่งผลในระยะยาว

3. การบริหารงานด้านการฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. ขาดระบบหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การขาดการจัดระเบียบโครงสร้างแผนงานและหลักสูตรฝึกอบรมบนหลักเหตุผลทางวิชาการ อีกทั้งการออกแบบและการเลือกวิธีการเรียนการสอน การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ยังขาดความเป็นวิชาการ ไม่ได้มาตรฐาน ขาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และขาดการจัดระบบแผนการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความจำเป็นของภารกิจอย่างต่อเนื่องที่มุ่งในระยะยาว

ดังนั้น การศึกษาวิจัยนี้ จึงสนใจในประเด็นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม และการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยศึกษาเฉพาะในกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในสายปฏิบัติงานหลัก ซึ่งได้แก่ งานป้องกันการทุจริต งานปราบปรามการทุจริต และงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน รวมถึงกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช. ได้แก่ รองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ และผู้อำนวยการสำนักฯ เนื่องด้วยกลุ่มคนดังกล่าวเป็นผู้บทบาทหลักในการปฏิบัติงานตามภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช.

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นของการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในสายงานปฏิบัติการหลักและสายงานบริหารของสำนักงาน ป.ป.ช.
2. เพื่อระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. ในกลุ่มสายงานปฏิบัติการหลักและสายงานบริหาร
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอกรอบหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับสายงานปฏิบัติการหลักและสายงานบริหารของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1. ด้านเนื้อหา ศึกษาเฉพาะความจำเป็นและกรอบหลักสูตรในการฝึกอบรมสำหรับกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในสายงานหลัก ได้แก่ งานปราบปรามการทุจริต งานตรวจสอบทรัพย์สินและ

หนี้สิน และงานป้องกันการทุจริต และกลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ รองเลขาธิการฯ ผู้ช่วยเลขาธิการฯ และผู้อำนวยการสำนักงาน

2. ด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะความจำเป็นและกรอบหลักสูตรในการฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นหลัก ไม่รวมถึงบุคคลภายนอก

3. ด้านเวลา ศึกษารวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ในช่วงเวลาตั้งแต่ เมษายน พ.ศ. 2545 ถึง เมษายน พ.ศ. 2546

4. ด้านกลุ่มตัวอย่าง ศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 ที่มีความรู้ความสามารถระดับสูง เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยสอบถามจากผู้อำนวยการสำนักงาน ที่เจ้าพนักงานนั้นสังกัดอยู่ เพื่อคัดกรองให้ได้เฉพาะกลุ่มเจ้าพนักงานที่มีคุณสมบัติดังกล่าว

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ใช้เป็นกรอบแนวทางพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูงที่เชื่อต่อการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ช.

2. ใช้เป็นกรอบพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่สายงานสนับสนุนของสำนักงาน ป.ป.ช.

3. ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของสำนักงาน ป.ป.ช.

4. ใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคคลภายนอกสำนักงาน ป.ป.ช. ที่เป็นเครือข่ายต่อต้านการทุจริต

5. ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดตั้งหรือพัฒนาหน่วยฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. ขึ้นมารับผิดชอบงานฝึกอบรมโดยเฉพาะ

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ” มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยครอบคลุม 6 ส่วน ดังนี้

2.1 การฝึกอบรม

2.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

2.1.2 กระบวนการฝึกอบรม

2.2 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

2.2.1 การรวบรวมและสำรวจข้อมูล

2.2.2 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

2.2.3 การนำเสนอรายงานความจำเป็นในการฝึกอบรม

2.3 การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม

2.3.1 ความหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

2.3.2 ขั้นตอนการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.6 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

2.1 การฝึกอบรม

2.1.1 ความหมายการฝึกอบรม

การฝึกอบรม มีผู้ให้คำจำกัดความหรือความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

International Labour Office (1974) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ว่าเป็น กระบวนการในชั้นที่จะเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาฝีมือในการทำงาน และเปลี่ยนแปลงทัศนคติในทางที่ดีขึ้น

บุญเลิศ (2538) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ การฝึกอบรมมีความหมายใกล้เคียงกับการศึกษาและการพัฒนา

Frank (1960) ให้ความหมายไว้ว่า คือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต สิ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้ จะต้องมีการดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแผน มีระบบ การประสานงานและการกระทำติดต่อกันไป

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531) ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ (learning) เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุง และเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) อันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (specific knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

สรุป ความหมายของการฝึกอบรมในที่นี้หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กร อีกทั้งเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย

2.1.2 กระบวนการฝึกอบรม

Nadler (1982) กระบวนการฝึกอบรมที่เรียกว่า critical event model โดยแบ่งขั้นตอนการฝึกอบรมเป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร คือการค้นหาว่าอะไรคือปัญหาขององค์กรและปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือไม่
- 2) การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ คือการระบุ การแยกแยะและกำหนดลักษณะของงานในแต่ละหน้าที่ว่า การจะปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญในเรื่องใดบ้าง
- 3) การกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการอบรม คือการกำหนดว่าเมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรมแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ ได้ และปัญหาขององค์กรจะได้รับการแก้ไข
- 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมให้ชัดเจน โดยตรวจสอบกับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เป็นปัญหาว่าต้องแก้ไขอะไร อย่างไร ระดับไหน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้ตามมาตรฐานขององค์กร
- 5) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม คือการกำหนดเนื้อหา และหัวข้อวิชาที่สามารถตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จนเกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและความต้องการขององค์กร
- 6) การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม คือเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม สามารถกระตุ้นและชี้นำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ความรู้และทักษะตามที่กำหนดไว้
- 7) การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม คือการกำหนดวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ สื่อทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากขึ้น
- 8) การดำเนินการฝึกอบรม คือขั้นตอนการจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ การดูแลโปรแกรมที่กำหนดไว้ ให้ดำเนินการตามแผนงาน มีการรักษาหรือกับวิทยากร และตรวจสอบความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 9) การประเมินและการติดตามผลการฝึกอบรมและการย้อนกลับระบบการฝึกอบรม คือในทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม จะต้องมีการประเมินผลติดตามผลเสมอ เพื่อวิเคราะห์ว่ามีปัญหาหรือผลกระทบใดหรือไม่ คำนวณที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปหรือไม่ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรตามวัตถุประสงค์หรือไม่

Goldstein (1993) เสนอกระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
- 3) การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม
- 4) การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล
- 5) การจัดฝึกอบรม
- 6) การประเมินผลการฝึกอบรม

ดังนั้นจะเห็นว่าการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจในกระบวนการฝึกอบรม (training process) และมีความสำคัญอย่างมาก ต่อกระบวนการฝึกอบรม ในลำดับต่อไปจนถึงขั้นสุดท้าย หรืออาจกล่าวได้ว่ากระบวนการฝึกอบรม จะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการเริ่มต้นที่แน่นอน คือรู้ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ถูกต้องและชัดเจน

2.2 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นตอนการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีดังนี้

2.2.1 การรวบรวมและสำรวจความจำเป็น

มิน ปานขาว (2545) เสนอไว้ว่า การวิเคราะห์หาความจำเป็น จะต้องดำเนินการไปในลักษณะที่เกิดความสมดุลระหว่างการหาความจำเป็นของฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะความจำเป็นขององค์กรและความจำเป็นของบุคคลที่ต้องการรับการฝึกอบรม และแหล่งที่ใช้ในการรวบรวมและสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายแหล่งและหลายระดับ ที่จะต้องคัดเลือกและวิเคราะห์อย่างเหมาะสม

McGehee และ Thayer (1961) เสนอว่า แนวทางหาความจำเป็น แบ่งได้ 3 ระดับ คือ

- 1) การวิเคราะห์องค์กร (organizational analysis) เป็นแหล่งในการหาความจำเป็นของการฝึกอบรมที่สัมพันธ์กับตัวองค์กร ในการวางแผนร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมของบุคคลจำนวนมาก เพื่อบรรลุถึงความสำเร็จในบางสิ่ง และยังสามารถทราบถึงแนวโน้มของการบริหารงานในอนาคตได้ โดยข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาได้แก่ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร แผนกำลังคน บรรยายาขององค์กร การสำรวจความคิดเห็นจากฝ่ายผลิต ทรัพยากรขององค์กรการเปลี่ยนระบบใหม่หรือการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ เป็นต้น

2) การวิเคราะห์งาน (job data analysis) เป็นแนวทางหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่พิจารณาจากลักษณะของงาน ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าผู้ปฏิบัติควรมีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยวิเคราะห์จาก รายละเอียดของงาน (job descriptions) ลักษณะเฉพาะงาน (job specification) และ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standards) การสังเกตงาน หรือการสุ่มงาน (job observation or work sampling)

3) การวิเคราะห์บุคคล (person analysis) เป็นแนวทางหาระดับของการปฏิบัติงานของบุคคลในด้านทักษะ ความรู้และทัศนคติ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล อันเป็นการปิดช่องว่างระหว่างระดับของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และระดับของการปฏิบัติงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล การทดสอบความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การเล่นบทบาทสมมุติ และการทำกรณีศึกษา

Craig (1987) ได้เสนอแหล่งในการสำรวจและค้นหาความจำเป็นไว้ 4 ประการ ได้แก่

1) การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (performance analysis) เป็นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

2) การวิเคราะห์งาน (task analysis) เป็นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ที่มีประสิทธิภาพและใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยผลที่ได้มีความเป็นวัตถุวิสัย แนวทางนี้สามารถเชื่อมโยงกับการฝึกอบรมที่ได้กับผลการปฏิบัติงานที่ออกมาได้

3) การศึกษาความสามารถ (competency study) เป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น สามารถทำได้เร็วและผลลัพธ์สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาองค์กร ให้ก้าวหน้า

4) การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs survey) เป็นแนวทางที่ใช้บ่อยที่สุดในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมรวดเร็ว ซึ่งผลที่ได้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็น ปัจจัยที่ผลต่อประสิทธิภาพของแนวทางคือ คุณภาพของความคิดเห็นที่ได้รับนั้นหมายความว่า จะต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลอย่างมาก

Stanley (1984 อ้างถึงใน โกวิทท์ กังสนันท์, 2534) ระบุว่า องค์ประกอบที่จำเป็นในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร คำบรรยายงาน มาตรฐานผลงาน และนโยบายฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นโกวิทท์ กังสนันท์ (2534) เสนอว่าการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมมีแหล่งหลัก ๆ ดังนี้

1) ภายนอกองค์กร โดยศึกษาและประเมินการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2) ภายในองค์การ โดยศึกษาทิศทาง วัตถุประสงค์ นโยบาย ภารกิจ กลยุทธ์ โครงสร้าง และการจัดระบบงาน นโยบายพัฒนาสายอาชีพของหน่วยงาน นโยบายที่สัมพันธ์กับด้านอัตรา กำลังและงานบุคคล (career development) มาตรฐานงาน การวางแผนอัตรากำลัง (manpower planning) ผลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่อาจส่งผลต่อการกำหนดความ จำเป็นในการฝึกอบรม

3) กลุ่มหรือประเภทของบุคคล โดยศึกษาจากกลุ่มงานหรือกลุ่มบุคคลเป็นฐานข้อมูลใน การสำรวจปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ และกลุ่มลูกจ้างประจำ เป็นต้น

4) ระดับบุคคลในองค์การ โดยศึกษาวิเคราะห์และประเมินผลงานการปฏิบัติงานของ บุคคล ซึ่งเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดในองค์การ จุดบกพร่อง จุดอ่อนที่ค้นพบในการประเมินผลงาน บุคคล จะเป็นพื้นฐานของการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยทำการวิเคราะห์ผลการ ปฏิบัติงานและพฤติกรรมต่าง ๆ

Goldstein (1993) มีแนวทางการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่คล้ายกับ McGehee และ Thayer (1961) คือ

1) การวิเคราะห์องค์การ (organizational analysis) เริ่มต้นจากการตรวจสอบเป้าหมายทั้ง ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร และแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อเป้าหมายเหล่านี้ ทิศทางและ การวางแผนการฝึกอบรม บรรยากาศการทำงานขององค์กร และทรัพยากรในองค์กร ซึ่งจำเป็นต่อ การจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุผล

2) การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (task and knowledge, skill, and ability analysis) เพื่อบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานต้องทำอะไร อย่างไรและเพราะอะไร โดยระบุว่าผู้ปฏิบัติงาน นั้น จะต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถใดสำหรับการปฏิบัติงานนั้น

3) การวิเคราะห์บุคคล (personal analysis) เป็นการวิเคราะห์ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานอยู่ในระดับใด

Wills (1993 อ้างถึงใน ผิน ปานขาว, 2545) นำเสนอแหล่งในการสำรวจและค้นหาความ จำเป็น คือ เริ่มจากการรวบรวมและประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร นำสู่ ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2 ทาง คือ 1) ทางตรง หมายถึงตัวนโยบายและกลยุทธ์ได้บ่งชี้ให้เห็น อย่างชัดเจนว่ามีความจำเป็นใดบ้างในลักษณะเชิงบังคับหรือผูกพันให้ต้องดำเนินการ (mandatory training) เช่น นโยบายองค์การได้ระบุว่าพนักงานกลุ่มใดหรือสายงานใดต้องรับการ ฝึกอบรมในหลักสูตรใด หรือพนักงานเข้าใหม่ทุกคนต้องรับการฝึกอบรมในหลักสูตรใดบ้าง เป็นต้น

2) ทางอ้อม หมายถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งมักจะปรากฏให้เห็นจากการแสดงหรือถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงสู่ฝ่ายต่าง ๆ (policy deployment) และบางส่วนอาจมาจากการประชุมอภิปรายเกี่ยวกับแผนการฝึกอบรม ทำให้ได้ความจำเป็นระดับองค์กร (organization's business needs) ซึ่งเป็นความจำเป็นลักษณะมหภาค เมื่อกำหนดความจำเป็นระดับองค์กรได้แล้ว จะทำให้สามารถกำหนดความจำเป็นระดับฝ่ายหรือสายงานต่าง ๆ (department needs) ซึ่งเป็นตัวบ่งบอกหรือสะท้อนว่าแต่ละฝ่ายมีความจำเป็นฝึกอบรมเรื่องใดบ้าง อีกทั้งยังสามารถกำหนดความจำเป็นในระดับบุคคล (individual needs) ประกอบด้วยเส้นทาง 3 สายคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisals) การให้คำปรึกษาแนะนำ (counseling) และการร้องขอ (requests) ซึ่งการร้องขอนี้ต้องมีการตรวจสอบถึงความสมเหตุสมผล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการฝึกอบรมนั้น มีความเหมาะสมและเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริง

บุรพา ชตเชย (2547) เสนอว่าการเก็บข้อมูลหรือสำรวจความต้องการหรือความจำเป็นพิจารณาได้จาก

- 1) ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ โดยพิจารณาว่า อะไรเป็นความผิดพลาดอะไรที่เกิดขึ้นอันดับหนึ่ง นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการค้นหาต่อไป
- 2) เป้าหมายขององค์กร โดยพุ่งเป้าไปยังเป้าหมายที่องค์กรยังไม่บรรลุได้ ค้นลึกลงไปและหาว่า ทำไมเป้าหมายนี้ขององค์กรถึงยังไม่สามารถดำเนินการได้ โดยควรระวังว่าคำตอบที่เห็นชัด ๆ มักจะไม่ใช่ของจริง
- 3) การบันทึกคำพูดที่แสดงว่าการฝึกอบรมในปัจจุบันยังไม่พอเพียง มองหาคำตอบทั่วไปจากข้อมูลผลการสำรวจที่จัดทำขึ้น

จากการวิเคราะห์เอกสารวิชาการอาจะสรุปในภาพรวมได้ว่า การรวบรวมและสำรวจหาความจำเป็น (needs) มี 2 ลักษณะสำคัญ ลักษณะแรกคือ การรวบรวมและสำรวจความจำเป็นในลักษณะจากบนลงล่าง (tops down approach) เช่น การวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์และภารกิจของกรมมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน และหน้าที่ในงาน ฯลฯ อันเป็นแนวทางที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร ทำให้ทราบถึงแนวโน้มทิศทางขององค์กรในอนาคต ซึ่งแนวทางนี้จำเป็นสำหรับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในระดับองค์กร ซึ่งได้รับผลกระทบสูงจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกองค์กร หรือองค์กรที่อยู่ในช่วงการปรับเปลี่ยนภารกิจหรือหน้าที่ในงาน หรือองค์กรใหม่ที่เพิ่งเริ่มต้นดำเนินกิจการ ลักษณะที่สองคือ การรวบรวมและสำรวจความจำเป็นในลักษณะจากล่างขึ้นบน (bottoms up approach) เช่น การรวบรวมและสำรวจจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานหรือการร้องขอการฝึกอบรม ฯลฯ ซึ่งจำเป็น

สำหรับทุกองค์การที่จะต้องหาความจำเป็น จึงจะสามารถค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ครอบคลุมในประเด็นสำคัญ มีความเจาะจงและชัดเจนมากขึ้น

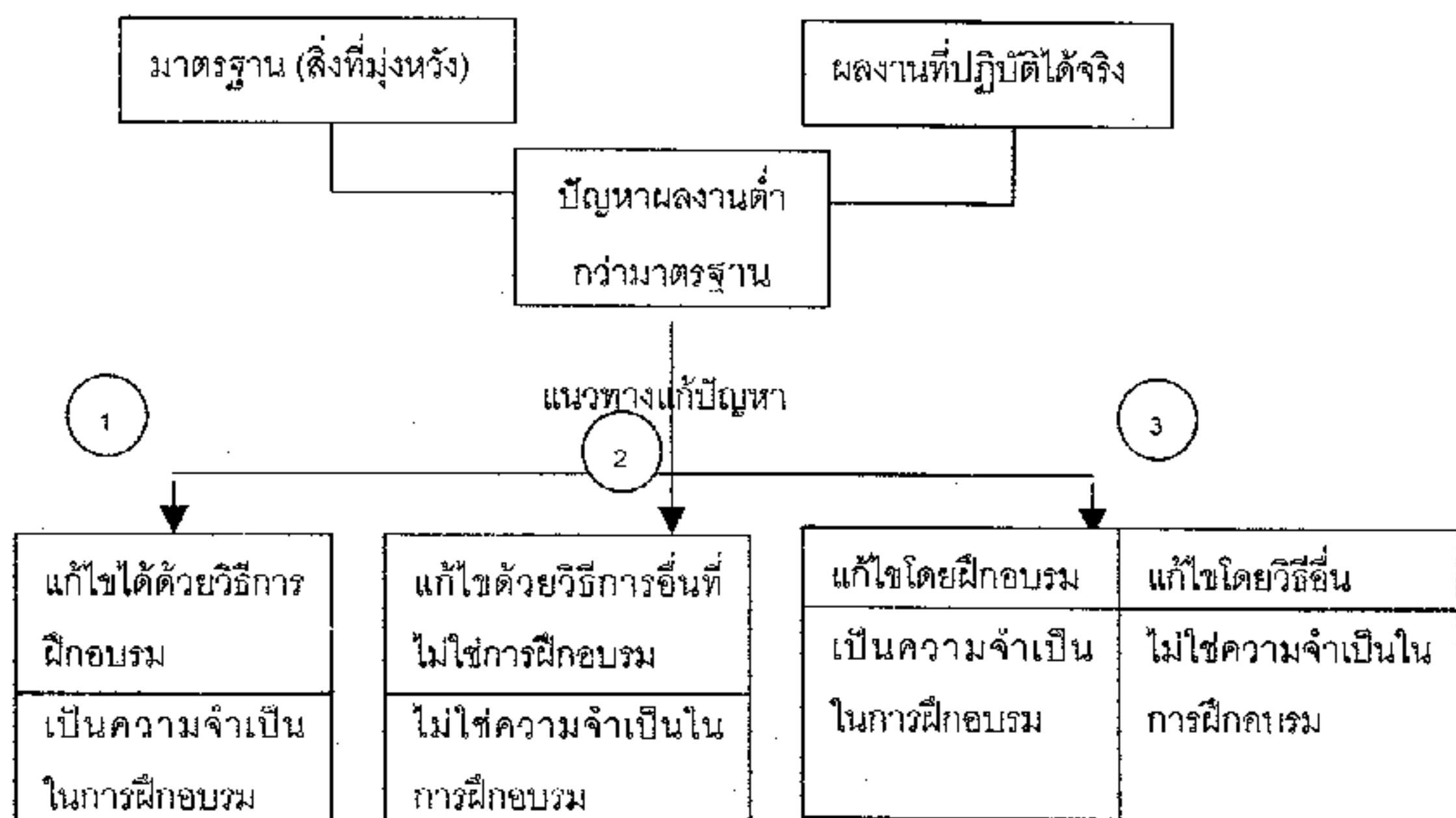
2.2.2 การวิเคราะห์หาความความจำเป็นในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดหรือระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายขั้นตอน ดังนี้

2.2.2.1 การวิเคราะห์ความจำเป็นที่พัฒนาได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม

ความจำเป็นที่ได้จากการรวบรวมและสำรวจข้อมูลข้างต้น จะต้องนำมาผ่านขั้นตอนวิเคราะห์และคัดกรองให้เหลือเฉพาะความจำเป็นที่พัฒนาได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมเท่านั้น

กมล อุดลพันธ์ และเสาวลักษณ์ สุขวิรัช (2536) เสนอการพิจารณาและตัดสินใจเลือกปัญหาที่แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยดำเนินการตามกระบวนการแก้ปัญหาดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลักษณะของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาที่สามารถแก้ไขด้วยและไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม

สภาพความเป็นจริงโดยทั่วไป จะพบสาเหตุในแบบที่ 2 มากกว่าแบบที่ 1 และแบบที่ 3 เพราะการปฏิบัติงาน เราไม่สามารถแยกเรื่องของคนออกจากระบบย่อยอื่นได้ เช่น เครื่องมืออุปกรณ์ ระบบงาน วิธีปฏิบัติงาน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม ฯลฯ (ผิน ปานขาว, 2545)

จุฑามณี ตระกูลมุกดา (2544) เมื่อได้ข้อมูลและข้อเท็จจริง จากการรวบรวมและสำรวจความจำเป็นจากแหล่งต่าง ๆ แล้ว จากนั้นจะต้องดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์ว่า ความจำเป็นใดสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม และการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยจำแนกเป็นกลุ่มหมวดหมู่ ซึ่งอาจใช้วิธีการทางสถิติ เช่น การจัดชั้นความถี่ การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยควรแยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีสาเหตุจากคนหรือสาเหตุอื่น และหากเป็นสาเหตุจากคนก็ควรแยกให้ได้ว่า เป็นเพราะสาเหตุการขาดความรู้ ทักษะหรือทัศนคติใดบ้าง อันจะทำให้การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีความชัดเจนขึ้น

บุรพา ชดเชย (2547) เสนอว่าความต้องการใดที่เป็นปัญหาของการฝึกอบรม (แก้ได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม) ได้ต่อเมื่อความต้องการนั้นแสดงถึงช่องว่างของผลการปฏิบัติของคนกับสิ่งที่หวัง โดยมีใช้ความความต้องการนั้นสามารถจะแก้ไขได้ด้วยการจัดหาเครื่องมือมาให้ใช้นั้น หรือไม่ใช่ความต้องการที่ตอบสนองด้วยการแก้ไขนโยบายหรือกระบวนการทำงาน เครื่องมือ เครื่องจักร หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และแบ่งความต้องการแรงด่วน (express need) เป็นความต้องการประเภทที่ต้องถือว่าสำคัญและมีหลักฐานเพียงพอ (ส่งฟ้องศาลได้ทีเดียว) ความต้องการแบบนี้จะมีข้อเท็จจริงประกอบ และความต้องการที่จำเป็น (perceived need) เป็นความต้องการที่เกิดจากความคิดเห็นของบางคนหรือของผู้สังเกตการณ์ ความต้องการแบบนี้มีข้อมูลรวบรวมเอาไว้บ้าง จึงถูกจัดเป็นความต้องการประเภทนามธรรม จนกว่าจะมีข้อมูลประกอบให้เห็นถึงความสำคัญ

2.2.2.2 การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม

เนื่องจากความจำกัดทางทรัพยากรในการฝึกอบรม ประกอบกับความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติแต่ละประเด็นแตกต่างกัน ทำให้ต้องมีการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้นมา เพื่อวิเคราะห์และคัดกรองความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จำเป็นต้องดำเนินการจัดให้มีขึ้น

โกวิทย์ กังสนันท์ (2534) เสนอกระบวนการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม ทั้งกระบวนการมีขั้นตอนดังนี้

- การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสำรวจและประเมิน อาจสรุปกลุ่มจุดเน้น 3 ด้าน คือ 1) เพื่อตอบสนองนโยบายที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร 2) เพื่อเตรียมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต และ 3) เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะด้าน ซึ่งการ

สำรวจวัตถุประสงค์แต่ละหน่วยงานจะมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสถานการณ์ ความจำเป็นที่ไม่เหมือนกันของแต่ละหน่วยงาน

- การกำหนดแนวทางและขอบเขตการสำรวจ คือการตัดสินใจเลือกแนวทางหลัก ๆ ทั้งด้านกลุ่มบุคคล กลุ่มงาน จำนวนบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหรือเป็นแหล่งข้อมูล

- การทำการศึกษาเบื้องต้นเพื่อปูพื้นฐานและภูมิหลัง เช่น การศึกษาแนวโน้มและประเมินสถานการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านหลัก ๆ การศึกษาทิศทางวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร และการศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างหน่วยงาน การจัดหน่วยงาน ตลอดจนรายละเอียดที่จำเป็นของแต่ละสายงาน

- การคัดเลือกความจำเป็น คือการเลือกประเด็นความจำเป็นที่รวบรวมได้ทั้งหมด ระบุไปว่าประเด็นความจำเป็นใดควรได้รับการฝึกอบรมก่อน วิธีการคัดเลือกอาจใช้การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง หรือการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคแผนภูมิพาเรโต ซึ่งจะมีประโยชน์มากในการแสดงลำดับความสำคัญ

- การวิเคราะห์โครงข่ายความจำเป็น เป็นการนำเอาความจำเป็นแต่ละด้านที่ได้รับการคัดเลือกมาจัดให้อยู่ในรูปแบบโครงข่ายความจำเป็น โดยพิจารณาเฉพาะสาเหตุหลักก่อน ยังไม่จำเป็นต้องระบุสาเหตุย่อย โดยอาจใช้เทคนิควิเคราะห์แบบผังก้างปลาได้

- การวิเคราะห์และคัดเลือกสาเหตุหลัก การวิเคราะห์โครงข่ายความจำเป็นในขั้นตอนนี้แล้ว แสดงให้เห็นความจำเป็นหรือผลที่น่าจะเกิดขึ้น โดยมีความสัมพันธ์กับสาเหตุหลักที่จะตอบสนองให้เกิดผลนั้น ๆ ได้ ส่วนในขั้นตอนนี้ก็วิเคราะห์ควรคัดเลือกสาเหตุหลักที่จะเป็นฐานการวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม

- การสำรวจข้อมูลและประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเข้าร่วมด้วย

- การจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยนำความจำเป็นที่ได้ในขั้นตอนการสำรวจและประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการฝึกอบรม

- การตัดสินใจเลือกว่าควรเลือกความจำเป็นใดบ้างและสรุปผลออกมา

นอกจากนั้น เกณฑ์สำคัญที่มักจะถูกนำมาใช้ในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม คือการจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน ซึ่งมีผู้เสนอเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดความสำคัญเร่งด่วน ดังนี้

เดชา แก้วชาญศิลป์ (2516) เสนอไว้ว่า การจัดลำดับความสำคัญการฝึกอบรม นั้น ควรพิจารณาในประเด็น/เกณฑ์ ต่อไปนี้

- ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือส่วนร่วม กล่าวคือหากมีผลเสียหายร้ายแรงเกิดขึ้นกับองค์กรหรือสาธารณชนมาก ก็ย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วนมากกว่าความจำเป็นที่ก่อให้เกิดความเสียหายน้อยกว่า

- ผลประโยชน์สูงสุดที่องค์กรได้รับ ได้แก่ การวิเคราะห์ว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นนำไปสู่โครงการฝึกอบรมที่ให้ผลสูงสุด ย่อมมีความจำเป็นมากกว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีผลประโยชน์ตอบแทนต่ำกว่า

- ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในทางบวกและทางลบ ความจำเป็นในทางบวก คือ ความก้าวหน้าขององค์กรซึ่งอาจได้แก่ การขยายตัวขององค์กรหรือภารกิจขององค์กร เป็นเหตุให้มีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ หรือการนำเทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องอบรมบุคลากรให้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ความจำเป็นในทางลบ คือ การมองทัศนคติขององค์กรกำลังประสบปัญหาวิกฤต ซึ่งนำความเสื่อมโทรมมาสู่องค์กร จึงจำเป็นต้องปรับปรุงองค์กรเพื่อความอยู่รอดด้วยการฝึกอบรมบุคลากรระดับต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2530) เสนอว่าหากได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมจำนวนมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นคือมีงบประมาณจำกัดในการพัฒนาบุคลากร ฉะนั้นจึงต้องมีเกณฑ์ที่ใช้เป็นพื้นฐานการตัดสินใจ เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญของการฝึกอบรม ดังนี้

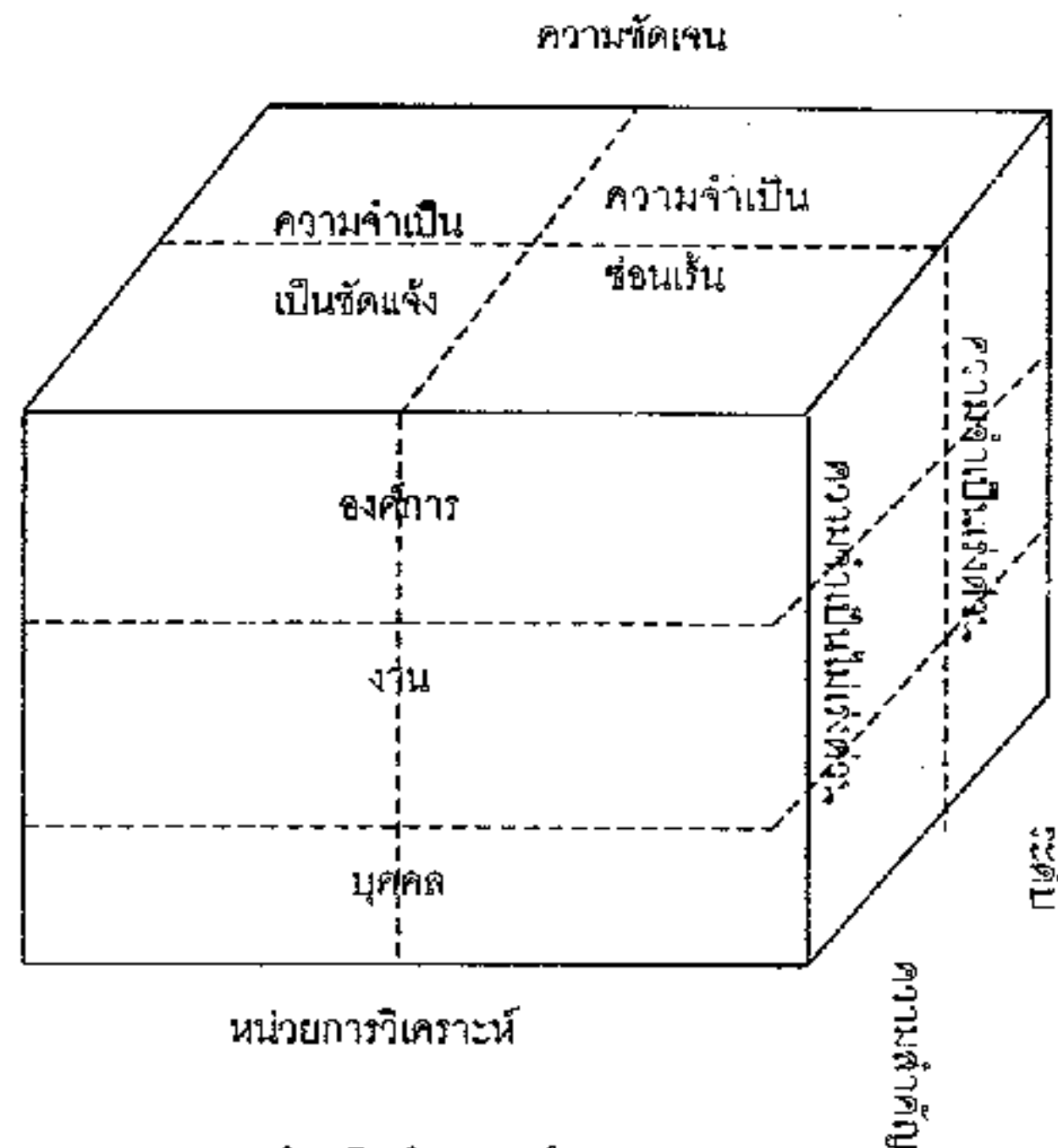
- การพิจารณาค่าใช้จ่ายที่จะสูญเสียจากปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งบางปัญหาคำนวณค่าเสียหายได้ง่าย แต่บางปัญหาคำนวณได้ยาก อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารขององค์กรต้องพยายามคำนวณ เพื่อให้ได้ประโยชน์ในการจัดลำดับความสำคัญของการฝึกอบรม

- การพิจารณาจากข้อกำหนดทางกฎหมาย ความต้องการพัฒนาบุคลากรบางลักษณะเป็นความต้องการที่มีการกำหนดในกฎหมายที่องค์กรมีความรับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้อง เช่น มีงานบางลักษณะที่ต้องดำเนินการกับเครื่องจักรที่เสี่ยงต่อการเกิดอันตราย เพื่อป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น

- การพิจารณาจากนโยบายหรือความต้องการฝ่ายบริหาร ความต้องการการพัฒนาบุคลากรในบางเรื่อง เป็นความต้องการของฝ่ายบริหารองค์กร ความต้องการดังกล่าว จึงจัดอยู่ในลำดับต้นที่มีความสำคัญที่ต้องดำเนินการก่อนได้

- การพิจารณาจากความต้องการของบุคลากรจำนวนมากในองค์กร โดยปัญหาบางลักษณะที่บุคลากรส่วนใหญ่ประสบอยู่และต้องการพัฒนา กรณีเช่นนี้ความต้องการดังกล่าวอาจจัดเป็นความต้องการที่มีลำดับความสำคัญในอันดับต้นได้

จุฑามณี ตระกูลมุกดา (2544) เสนอว่าการจัดลำดับความสำคัญความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกรอบหลักสูตรฝึกอบรมนั้น หากมีกรณีที่มีความสำคัญใกล้เคียงกัน จะทำให้ยากแก่การตัดสินใจ ซึ่งอาจใช้วิธีการถ่วงน้ำหนักตามความสำคัญแต่ละปัจจัย โดยค่าน้ำหนักเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ เพื่อดัดสินใจเลือกความจำเป็นในการฝึกอบรมได้อย่างสมเหตุสมผลและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเสนอว่าการจะจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือมิติของความจำเป็นในการฝึกอบรม จะใช้กรอบพิจารณาได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงมิติของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การวิจัยนี้ใช้เกณฑ์ในการจัดลำดับความเร่งด่วนของการฝึกอบรม 3 เกณฑ์ โดยพิจารณาจาก 1) นโยบายการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหาร 2) ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วในการปฏิบัติงาน และ 3) ความต้องการในการฝึกอบรมจำนวนมากของบุคคล

2.2.3 การนำเสนอรายงานความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นตอนการเขียนรายงานผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อเสนอผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ คัดเลือกประเด็นที่สมควรกำหนดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม สำหรับการพัฒนาไปเป็นโครงการฝึกอบรมหรือการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป ซึ่งการเขียนรายงานการ

หาความจำเป็นในการฝึกอบรมประกอบด้วย บทสรุปสาระสำคัญ บทนำ วิธีการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปและข้อเสนอแนะ (ชาญ สวัสดิ์สาส์, 2539)

นอกจากนั้นบุรพา ชตเชย (2547) ได้เสนอไว้ว่าการเขียนรายงานการวิเคราะห์ความต้องการควรมีองค์ประกอบของประเด็นคำถามที่ต้องตอบให้ชัดเจนดังนี้ วัตถุประสงค์ของรายงานผลการวิเคราะห์ จะทำให้โครงการพัฒนาหลักสูตรเข้มแข็งขึ้นด้วยการวิเคราะห์การฝึกอบรมที่เป็นอยู่ได้อย่างไร การใช้รายการความผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ช่วยในการหาคำตอบในการฝึกอบรม และประการสุดท้ายคือ ทำไมการเรียนรู้แรงจูงใจของผู้เข้าอบรมมีความสำคัญต่อการวิเคราะห์ความต้องการ

2.3 การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม

2.3.1 ความหมาย

กรีซ อัมโมซัน (2524) ให้ความหมายของหลักสูตรการฝึกอบรมคือ วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดทัศนคติและความสามารถ อันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ชาญ สวัสดิ์สาส์ (2539) ให้ความหมายของหลักสูตรฝึกอบรมคือ การกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ของหลักสูตรการฝึกอบรม นับตั้งแต่วัตถุประสงค์การฝึกอบรม หัวข้อในการฝึกอบรม ขอบเขตของหัวข้อวิชาต่าง ๆ เทคนิคหรือวิธีฝึกอบรมที่ใช้ รวมถึงระยะเวลาของแต่ละหัวข้อ และระยะเวลาของการฝึกอบรมตลอดทั้งหลักสูตร ฯลฯ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ มีทักษะและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น

Nadler (1982) ให้ความหมายของหลักสูตรฝึกอบรมคือ การกำหนดเนื้อหา และหัวข้อวิชาต่าง ๆ ที่จะสามารถตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จนเกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้จนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและความต้องการขององค์กร

2.3.2 ขั้นตอนสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม

เมื่อวิเคราะห์ได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมมาแล้ว จะต้องนำความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้ มาวิเคราะห์ ผสมผสานกับความรู้ความคิดอย่างกว้างขวางของหน่วยงาน ตลอดจนการ

ตระหนักถึงเป้าหมาย ปรัชญา อุดมการณ์ อุดมคติ และกระบวนการทำงานขององค์กร แล้วจึงนำมาออกแบบกรอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญที่สรุปได้ดังนี้ (Ordione, 1970; วิจิตร อวระกุล, 2537; บุญเลิศ ไพรินทร์, 2538; กุลธน ธนาพงศธร และไตรรัตน์ โภคผลากรณ์, 2540; จุฑามณี ตระกูลมุกดา, 2544) ดังนี้

2.3.2.1 การสังเคราะห์จัดหมวดหมู่ความจำเป็นในการฝึกอบรม

เมื่อได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว จากนั้นจะเป็นการดำเนินการรวบรวมทั้งความจำเป็นในการฝึกอบรมทุกประเด็นที่วิเคราะห์มาได้ มาจัดหมวดหมู่เพื่อจำแนกแยกประเภทตามข้อมูลที่ได้ และสร้างเป็นโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม อาจจำแนกโดยใช้เกณฑ์ที่ต่างกัน ดังนี้

Ordione (1970) เสนอว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถมองได้ใน 3 ระดับ ดังนี้

1) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพื้นฐาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความจำเป็นขั้นต้นให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วง ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศน์ การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2) การฝึกอบรมเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแก้ไขปัญหาลดและตัดสินใจในการปฏิบัติงานตนเองได้ โดยมุ่งการฝึกอบรมที่เน้นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยมักใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และดำเนินการเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่อง

3) การฝึกอบรมเพื่อเกิดการพัฒนา เป็นการฝึกอบรมเพื่อมุ่งอนาคต เพื่อมุ่งพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อช่วยพัฒนางานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หรือเรียกการฝึกอบรมนี้ว่า Innovating training programme

โกวิทย์ กังสนันท์ (2534) เสนอการจำแนกประเภทหรือหลักสูตรการฝึกอบรม โดยพิจารณาตามลักษณะเป้าหมาย ดังนี้

1) การฝึกอบรมเพื่อการเตรียมตัว การปฐมนิเทศน์ และเสริมทักษะงานสำหรับพนักงานหรือลูกจ้างที่เข้ามาทำงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการทำงานในหน่วยงานก่อนเริ่มการปฏิบัติงานต่อเนื่องไปในระยะยาว

2) การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขและให้การรักษา หรือที่เรียกว่าการอบรมใหม่ (retraining) เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง (deficiencies) ของพนักงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม

3) การฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมและปรับปรุง (upgrade) รวมทั้งการขยายทักษะและความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

4) การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา (development) ซึ่งจัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาความรู้ความเข้าใจของพนักงานให้มีความรอบรู้ รอบด้านและกว้างขวางมากขึ้น รวมถึงการเตรียมตัวพนักงาน สำหรับก้าวเข้าสู่การรับตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือตำแหน่งการบริหาร เช่น การเป็นหัวหน้างาน ผู้จัดการหรืออื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการเข้ารับการพบปะ การรับผิดชอบใหม่ที่มีมากขึ้น

ชูชัย สมितिไกร (2540) จำแนกหลักสูตรฝึกอบรม โดยพิจารณาจากระยะเวลา ก่อนเข้าทำงาน เริ่มเข้าทำงานและหลังจากเข้าทำงาน ดังนี้

1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (pre-service training) หมายถึง การฝึกอบรมก่อนที่จะเข้าทำงาน คือ การฝึกอบรมก่อนเข้าอาชีพ ซึ่งมักทำกันในสถานศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญที่จะประกอบอาชีพนั้น เช่น การฝึกงานของนักศึกษา หรือผู้ฝึกอาชีพในสาขาต่าง ๆ เป็นต้น

2) การฝึกอบรมขณะเริ่มเข้าทำงาน (orientation) หมายถึง การฝึกอบรมขณะเริ่มเข้าทำงาน หรือการปฐมนิเทศน์ เป็นการฝึกอบรมในช่วงเริ่มแรกของการรับบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นภารกิจ นโยบาย ขอบเขตการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ รวมถึง บทบาท ความสำเร็จ หน้าที่ในงาน การสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานและสถานที่ อันจะเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์กร

3) การฝึกอบรมหลังจากเข้าทำงานแล้ว (in-service training) หมายถึง การฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เข้าทำงานอยู่แล้ว เพื่อยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยสามารถแยกเป็นประเภทย่อยตามเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

- จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (กมล อดุลพันธุ์ และเสาวลักษณ์ สุขวิรัช, 2536) ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความชำนาญ ความรู้ และทัศนคติ

- จำแนกตามการจัดประสบการณ์ฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2540) ได้แก่ การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) และ การฝึกอบรมนอกงาน (off-the-job training)

- จำแนกตามระดับของบุคคลที่อยู่ในองค์กร โดยชาญชัย สวัสดิ์รังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520, อ้างในกมล อดุลพันธุ์ และเสาวลักษณ์ สุขวิรัช, 2536) เสนอไว้ว่าสามารถแบ่งได้เป็น 5 ระดับคือ ระดับผู้ใช้แรงงาน ระดับเสมียนพนักงานหรือประจำแผนก ระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ระดับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และระดับผู้บริหารระดับสูง

2.3.2.2 การกำหนดหลักการและเหตุผลในการฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาผลสรุปการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมาเรียบเรียงเชื่อมโยง ให้เห็นถึงลักษณะของความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการฝึกอบรมหรือการที่จะต้องสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมนี้ขึ้น

2.3.2.3 การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา เป็นการวิเคราะห์ว่าปัญหานั้นๆ เกี่ยวกับบุคคลระดับใด และเป็นใครบ้าง และบุคคลนั้น ๆ มีงาน (job) มีหน้าที่ (duty) มีภารกิจ (task) และมีรายละเอียดในการปฏิบัติงานอย่างไร โดยวิธีการเขียนผังระบุภารกิจที่เป็นปัญหา และการระบุองค์ประกอบของปัญหา เพื่อชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรม

2.3.2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการกำหนดว่า ในโครงการฝึกอบรมนั้น จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ในด้านใดบ้างและในระดับใด

2.3.2.5 การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ว่า จะสมควรทำการฝึกอบรมหรือไม่ คำนึงกับเวลาและค่าใช้จ่ายหรือไม่ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละวิชา ระดับฝึกอบรม และระยะเวลาในการฝึกอบรม โดยนำภารกิจที่เป็นปัญหาดังกล่าวเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ได้แก่ ความจำเป็นขั้นมูลฐาน ความยากง่ายในการเรียนรู้ ความบ่อยในการปฏิบัติ และความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย/ผลประโยชน์ฝึกอบรม ฯลฯ

2.3.2.6 การกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา เป็นการกำหนดเนื้อหาสาระในลักษณะเดียวกับเรื่องที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและชัดเจนไม่ควรกำหนดให้กว้างเกินไป และกำหนดว่าวิชาใดควรอยู่ในหมวดใด เพื่อให้ให้เห็นได้ชัดเจนว่า การฝึกอบรมจะเน้นหนักในการให้ความสำคัญในเรื่องใด

2.3.2.7 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เป็นการกำหนดว่าหัวข้อวิชานั้น เมื่อจบการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำอะไรได้บ้าง และผลการกระทำอยู่ในระดับใดเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม โดยมีถ้อยคำเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเป็นหลัก

2.3.2.8 การกำหนดแนวการอบรม เป็นการกำหนดว่า ภายในวิชานั้น ๆ จะประกอบด้วยทฤษฎี แนวคิดและหลักการใดบ้าง จึงจะทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

นอกจากนี้ยังจะมีขั้นตอนอื่น ๆ ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลรายวิชา การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

และการกำหนดการฝึกอบรม กำหนดวิธีการประเมิน และติดตามผลการฝึกอบรม แต่เนื่องด้วยขอบเขตของการศึกษาวิจัยนี้คือ การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมเท่านั้น ดังนั้นจึงไม่กล่าวถึงรายละเอียดในประเด็นเหล่านี้

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถของสำนักงาน ป.ป.ช. (โกวิท กังสนันท์, 2546) ได้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดจากความจำกัดด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรไว้หลายประการ ดังนี้

- การยึดติดรูปแบบการทำงานแบบเดิม
- การขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- การขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่กำหนดได้
- การขาดทักษะการประสานที่ดี และประสิทธิผลกับหน่วยงานภายนอก ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการขอเอกสารหลักฐาน การขอความร่วมมือและการปรึกษาหารือที่จำเป็นเกื้อหนุนต่อประสิทธิภาพ

- การขาดแคลนความชำนาญ ทั้งในระดับปฏิบัติงาน ระดับบริหาร และระดับที่ปรึกษา ที่ทำหน้าที่วางกรอบปฏิบัติ มาตรฐานและคุณภาพการมีคุณสมบัติไม่ตรงหรือสอดคล้องกับลักษณะงาน โดยเฉพาะด้านที่จำเป็น เช่น งานตรวจสอบทรัพย์สิน ได้แก่ การตรวจสอบเงินฝากธนาคาร ที่ดิน และหลักทรัพย์ต่าง ๆ เป็นต้น

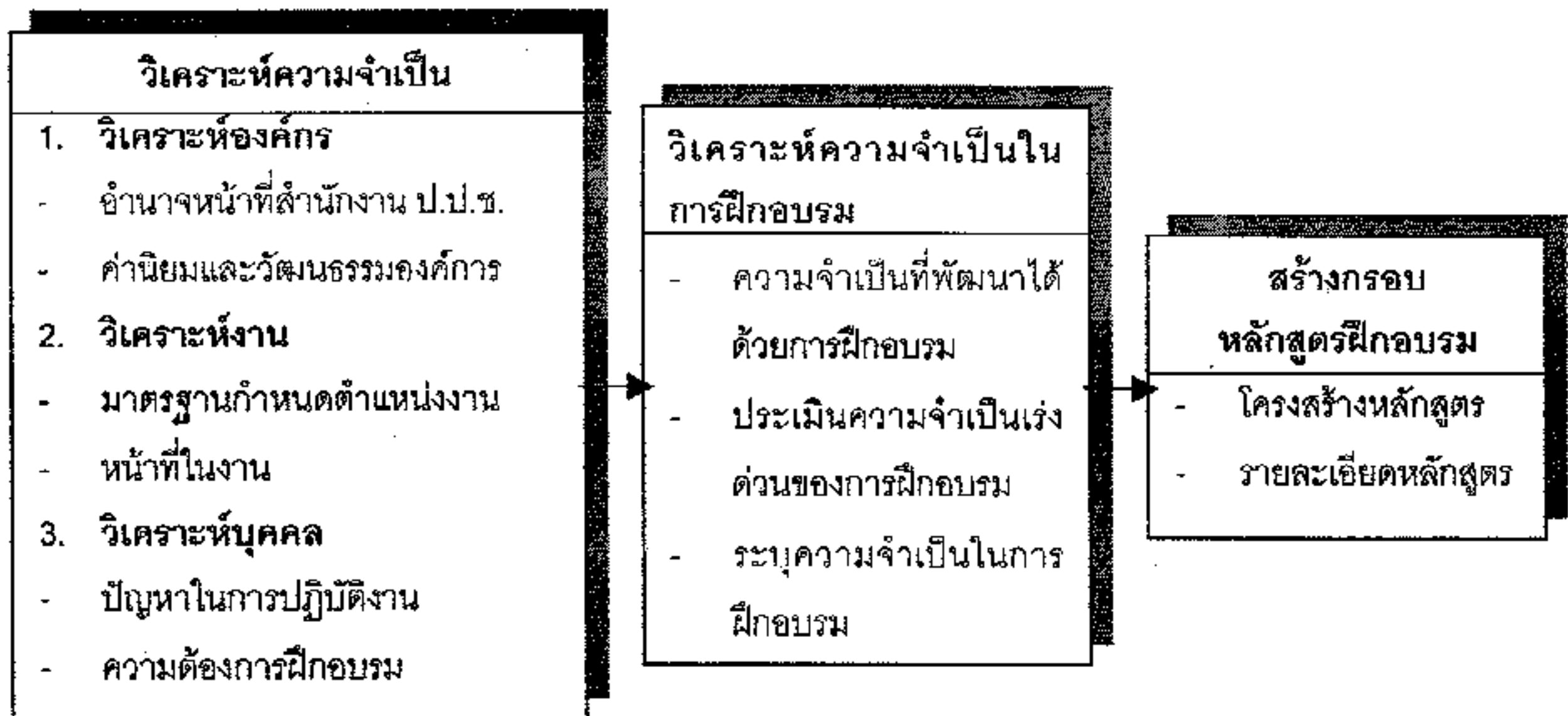
ผลงานวิจัย เรื่อง แผนปฏิบัติการ 5 ปี สำนักงาน ป.ป.ช. ของ วัฒนา พัฒนพงษ์ มณีวรรณ จัตราอุทัย และวิชัย อุตสาหจิต (2547) ได้เสนอ ความสามารถหลัก (core competency) ของสำนักงาน ป.ป.ช. ไว้ดังนี้

- 1) มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ การใช้อำนาจรัฐตามรัฐธรรมนูญ มีความรู้และประสบการณ์และทักษะในการ ไล่สวน ตรวจสอบบัญชีทรัพย์สิน การดำเนินคดี การป้องกันการทุจริต การแสวงหาพยานหลักฐานและวิเคราะห์น้ำหนักพยานหลักฐาน
- 2) มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การศึกษาวิทยาการใหม่ ระบบและแนวทางจากหน่วยงานอื่น ทั้งในและนอกประเทศและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และกระตือรือร้นหาความรู้

- 3) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ทักษะการประสานงาน มนุษย์สัมพันธ์ ยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และมีสำนึกในหน้าที่
- 4) มีความสามารถในการวางแผน และนำแผนมาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน ปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความต้องการ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและพยากรณ์แนวโน้มของปัญหาในอนาคต
- 5) มีความสามารถในการประสานงาน และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างทันเหตุการณ์ ปฏิภาณ ไหวพริบ รับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ
- 6) มีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ต่อสังคม มีบุคลิกภาพที่ดีในการเป็นผู้นำ วาทศิลป์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และเป็นธรรม
- 7) มีความสามารถนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการทำงาน เทคโนโลยีฐานข้อมูล เครือข่าย ข้อมูลการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมและศึกษาเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ อาจสรุปได้ว่าการวิเคราะห์หาความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม มีแนวคิด วิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินการหลายประการ จึงจะสามารถกำหนดความจำเป็นและสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมในการพัฒนามนุษย์บุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน และตอบสนองต่อความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กร และเจ้าหน้าที่ได้ ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช.” ไว้ดังนี้ ดังในภาพที่ 2.3

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.6 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

การฝึกอบรม หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อแก้ไขหรือ/และพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช. ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามความต้องการของสำนักงาน ป.ป.ช.

ความจำเป็น หมายถึง ความจำเป็นหรือความต้องการที่สำคัญในการพัฒนาหรือ/และแก้ไขเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช. ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริงใน 3 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์บุคคล

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูงในสำนักงาน ป.ป.ช. ที่สามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เร่งด่วน หมายถึง ความจำเป็นที่สำคัญที่มีข้อเท็จจริงหรือหลักฐานปรากฏชัดเจน ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์นโยบายการพัฒนาเจ้าพนักงาน

ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายบริหาร ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความต้องการฝึกอบรมจำนวนมากของบุคคล

การวิเคราะห์องค์กร หมายถึงกระบวนการค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูง จากการตรวจสอบองค์กร ในองค์ประกอบด้านอำนาจหน้าที่ และค่านิยมและวัฒนธรรมสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูงที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้บรรลุผล

การวิเคราะห์งาน หมายถึงกระบวนการค้นหาความจำเป็นขององค์กร จากการวิเคราะห์ และตรวจสอบลักษณะของงานซึ่งได้แก่ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน และหน้าที่ในงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ป.ป.ช. ในสายงานงานหลักและสายงานบริหาร เพื่อทำให้ทราบว่างานนั้น เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูง จะต้องปฏิบัติงานอะไร อย่างไร ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถด้านใดงานนั้นจึงจะสำเร็จ

การวิเคราะห์บุคคล หมายถึงกระบวนการหาความจำเป็นขององค์กรจากการวิเคราะห์ และตรวจสอบจากปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และความต้องการจำนวนมากในการเข้ารับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่

การวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ หมายถึงกระบวนการค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูง จากอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่ถูกกำหนดขึ้น ตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ได้แก่ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติการจัดการหุ้นส่วนและหุ้นส่วนของรัฐมนตรี พ.ศ. 2543

การวิเคราะห์มาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน หมายถึงกระบวนการค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่กำหนดขึ้น ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเอกสารจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยกองการเจ้าหน้าที่ในปี พ.ศ. 2543 โดยศึกษาเฉพาะสายงานบริหารและสายงานเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.

การวิเคราะห์ความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูง จากความต้องการในการฝึกอบรมที่เป็นความคิดเห็นจำนวนมากของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ป.ป.ช. และหากความเห็นนั้นเป็นความเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มคณะกรรมการ ป.ป.ช. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มผู้มีผลประโยชน์

เกี่ยวข้อง ก็จะเป็นการกำหนดเป็นความต้องการ แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะไม่ปรากฏชัดในกลุ่ม
เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ก็ตาม

การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการกำหนดโครงสร้าง วัตถุประสงค์
กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม หัวข้อวิชา และระยะเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรม โดยวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ข้อมูลจากความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้จากการศึกษานี้ และการใช้ตัวแบบในการ
สร้างกรอบหลักสูตร

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงในสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งในที่นี้
คือ รองเลขาธิการฯ ผู้ช่วยเลขาธิการฯ และผู้อำนวยการสำนักฯ

ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของแต่ละสำนักฯ ใน
สำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับสำนักฯ นั้น โดยได้
จากผู้อำนวยการสำนักฯ เป็นผู้คัดเลือกและเสนอชื่อว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับสูงในสายงานนั้น

เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 ตามที่
กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยปฏิบัติงานในสายงานภารกิจหลักของสำนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 ได้
แก่ สายงานปราบปรามการทุจริต สายงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน และสายงานป้องกันการ
ทุจริต โดยผู้อำนวยการสำนักฯ ในสายงานนั้น ๆ เป็นผู้คัดเลือกและเสนอชื่อว่าเป็นผู้ที่มีความรู้
ความเชี่ยวชาญ และมีผลการปฏิบัติงานดีเป็นที่ยอมรับ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้อง (Stakeholders) หมายถึงกลุ่มเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
ต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน ทั้งด้านกระบวนการทำงาน และการนำผลงาน
ของสำนักงาน ป.ป.ช. ไปใช้ โดยครอบคลุมทั้งสายงานปราบปรามการทุจริต สายงานตรวจสอบ
ทรัพย์สินและหนี้สิน และสายงานป้องกันการทุจริต

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยการวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ใช้วิธีการวิจัยในลักษณะพหุวิธี (Multi-methods) คือ ใช้การวิจัยหลายรูปแบบร่วมกัน ดังนี้

การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) เพื่อใช้เป็นข้อมูลและความรู้พื้นฐานในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้น และการต่อยอดทางความคิดเกี่ยวกับในการฝึกอบรมและการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยเป็นการเก็บรวบรวมเอกสารนี้ครอบคลุมทั้งเอกสารภายในของสำนักงาน ป.ป.ช. และเอกสารทางวิชาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นเอกสารในและต่างประเทศ โดยรวบรวมจากเอกสารวิชาการ หนังสือ งานวิจัย รายงาน การประชุมสัมมนา รวมถึงสิ่งพิมพ์ที่เสนอต่อสาธารณชน ฯลฯ

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (depth interview) เป็นการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายทั้งในและนอกสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งเกี่ยวข้องกับขอบข่ายการวิจัยนี้ เพื่อศึกษาข้อมูลพรรณนาเชิงคุณภาพที่เป็นความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และประเด็นถกเถียงจากมุมมองต่าง ๆ เกี่ยวกับการวิเคราะห์หาความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.

การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้ทั้งหมด จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก มาเปรียบเทียบ ตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นต่าง ๆ โดยแยกให้เห็นถึงส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบนั้น มีการเปรียบเทียบรูปแบบ เพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นและสร้างกรอบหลักสูตรการฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ครอบคลุมหลากหลายกลุ่มคน เนื่องด้วยความคิดเห็น ความคาดหวัง และความต้องการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. จากกลุ่มคนต่าง ๆ ย่อมมีความแตกต่างกัน และเพื่อใช้ในการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อได้ข้อมูลตามกรอบการวิจัยนี้ โดยกลุ่มตัวอย่างมีทั้งจากภายในและภายนอกสำนักงาน ป.ป.ช. โดยกลุ่มตัวอย่างในสำนักงาน ป.ป.ช. คือ ผู้บริหารระดับสูง และเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลภายนอกสำนักงาน ป.ป.ช. คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการปฏิบัติงานของ ป.ป.ช. วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ให้การเลือกตัวอย่างแบบโควตา (quota sample) ในทุกกลุ่มตัวอย่าง โดยจะเลือกเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ทำงาน มีผลการปฏิบัติงานดีเท่านั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างในงานศึกษานี้มีดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประเภทและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ที่	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
1	คณะกรรมการ ป.ป.ช.	
	- งานด้านการปราบปรามการทุจริต	1
	- งานด้านการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	1
	- งานด้านการป้องกันการทุจริต	1
	รวม	3
2.	ผู้บริหารระดับสูง (รองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ)	
	- งานด้านการปราบปรามการทุจริต	2
	- งานด้านสำนักคดีฯ	1
	- งานด้านการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	1
	- งานด้านการป้องกันการทุจริต	1
	- งานด้านการต่างประเทศ	1
	รวม	6

ตารางที่ 3.1 ต่อ

ที่	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
3.	ผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการสำนักฯ)	
-	งานด้านการปราบปรามการทุจริต	2
-	งานด้านสำนักคดีฯ	1
-	งานด้านการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	3
-	งานด้านการป้องกันการทุจริต	2
-	งานด้านกองการเจ้าหน้าที่	1
	รวม	9
4.	ผู้ทรงคุณวุฒิ (อนุกรรมการ ป.ป.ช. แต่ละสำนักฯ)	
-	งานด้านการปราบปรามการทุจริต	3
-	สำนักคดีฯ	1
-	งานด้านการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	2
-	งานด้านการป้องกันการทุจริต	2
	รวม	8
5.	เจ้าพนักงานปฏิบัติการระดับ 7-8	
-	งานด้านการปราบปรามการทุจริต	6
-	งานด้านสำนักคดีฯ	2
-	งานด้านการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	6
-	งานด้านการป้องกันการทุจริต	6
	รวม	20
6.	เจ้าหน้าที่ฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่	2
7.	กลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง (stake holders)	
-	งานด้านการปราบปรามการทุจริต	2
-	งานด้านการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	2
-	งานด้านการป้องกันการทุจริต	2
	รวม	6
	รวมทั้งหมด	55

3.3 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนของการวิจัยนี้ มีด้วยกัน 5 ส่วนที่สำคัญ ดังนี้

3.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น เป็นการรวบรวมแนวคิด ข้อมูล ข้อเท็จจริงจากแหล่งวิชาการต่าง ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวกับงานวิจัยนี้ เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดและเป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ตามกรอบการวิจัย

3.3.2 การหาความจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริง เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูงจากการวิเคราะห์ 3 แหล่ง คือ

- การวิเคราะห์องค์กร ซึ่งการวิจัยนี้วิเคราะห์จาก 2 แหล่ง คือ การวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. และค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

- การวิเคราะห์งาน ซึ่งการวิจัยนี้วิเคราะห์จาก 2 แหล่ง คือ การวิเคราะห์มาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน และการวิเคราะห์หน้าที่ในงาน

- การวิเคราะห์บุคคล ซึ่งการวิจัยนี้วิเคราะห์จาก 2 แหล่ง คือ การวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

3.3.3 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนนี้เป็นการนำเอาความจำเป็นในข้อ 3.3.2 มาดำเนินการการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมี 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นที่สามารถพัฒนาหรือแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม จากนั้นจึงสู่ขั้นตอนการประเมินความจำเป็นเร่งด่วนในการฝึกอบรม โดยใช้เกณฑ์การประเมิน 3 ประการ คือ นโยบายพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหาร ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความต้องการฝึกอบรมจำนวนมากของเจ้าหน้าที่ และขั้นตอนสุดท้าย คือการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้กรอบแนวคิดในการจัดกลุ่ม หมวดหมู่ความจำเป็นในการฝึกอบรม

3.3.4 การสร้างกรอบหลักสูตร ส่วนนี้เป็นการนำเอาความจำเป็นที่ได้จากการศึกษาในข้อ 3.3.3 มาดำเนินการสร้างเป็นกรอบหลักสูตร โดยใช้ความต้องการและลักษณะพื้นฐานของสำนักงาน ป.ป.ช. มาพัฒนาเป็นโครงสร้างหลักสูตร ระบุวัตถุประสงค์ หัวข้อ/ประเด็นในการจัดฝึกอบรม

3.3.5 การอภิปรายผล สรุปผล ข้อเสนอแนะ และการวิจัยในอนาคต ในประเด็นเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม รวมถึงประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่เป็นข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยนี้

3.4 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้มี 2 ส่วน ดังนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงเอกสาร เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์เชิงเอกสาร โดยผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามกรอบการศึกษา จากสถานที่ที่เป็นแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ศูนย์วิทยบริการของสถาบันอุดมศึกษา หน่วยทางวิชาการ และเครือข่ายสารสนเทศต่าง ๆ ฯลฯ

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มตัวอย่าง 7 กลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลพรรณนาเชิงคุณภาพที่มีการอธิบายเหตุการณ์เชื่อมโยงรายละเอียดต่าง ๆ โดยเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ที่มีการกำหนดกรอบทิศทางของประเด็นที่จะทำการสัมภาษณ์ (semi-structured) ไว้ โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบนอกกรอบได้ หากข้อมูลนั้นเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นได้เต็มที่ ซึ่งการเก็บรวบรวมแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง

ประเด็นที่เป็นคำถามสัมภาษณ์ จะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสัมภาษณ์หลัก ๆ ได้ดังนี้

3.4.1 สัมภาษณ์บรรยายงานทั้งในสายบริหารและสายเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. รวมถึงการสำรวจความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (ตามกรอบคำบรรยายงานที่ให้ความคิดเห็นไว้)

3.4.1.1 ศึกษาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในงานของตนเอง

3.4.1.2 ศึกษาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในงานของลูกทีมหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4.1.3 ศึกษาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามคำบรรยายลักษณะงาน

3.4.2 ปัญหาในการปฏิบัติงาน

3.4.2.1 วิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน

- ปัญหาในการปฏิบัติงานของตนเอง (สำหรับทุกกลุ่มตัวอย่าง)
- ปัญหาในการปฏิบัติงานของลูกน้อง / ผู้ใต้บังคับบัญชา (สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูง)
- ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง (สำหรับทุกกลุ่มตัวอย่าง)
- ปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ป.ป.ช. ที่ติดต่อหรือดำเนินการร่วมกันด้วย (สำหรับกลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง)

3.4.2.2 สาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดจากการขาดความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน

3.4.2.3 ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

3.4.3 ความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรม

3.4.3.1 ประเด็นหรือหัวข้อที่ต้องการให้มีการจัดฝึกอบรม

3.4.3.2 ลำดับความสำคัญของหัวข้อที่ต้องการให้มีการจัดฝึกอบรม

3.4.4 นโยบายการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหารของสำนักงาน ป.ป.ช.

3.4.5 ข้อเสนอแนะในการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

รูปแบบการวิจัยเป็นการออกแบบแนวทางในการดำเนินการวิจัย และวิธีการเก็บข้อมูลเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงข้อเท็จจริงของสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งกรอบของรูปแบบการวิจัยและวิธีการเก็บข้อมูลมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบการศึกษา รูปแบบการวิจัยและการเก็บข้อมูล

ที่	กรอบการศึกษา	รูปแบบวิจัยและการเก็บข้อมูล
1	การหาความจำเป็น	
	- การวิเคราะห์องค์กร	- วิเคราะห์เอกสาร - วิเคราะห์เนื้อหา
	- การวิเคราะห์งาน	- วิเคราะห์เอกสาร - สัมภาษณ์คณะกรรมการ ป.ป.ช. (3 คน) - สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช. (16 คน) - สัมภาษณ์เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. (20 คน) - วิเคราะห์เนื้อหา
	- การวิเคราะห์บุคคล	- สัมภาษณ์คณะกรรมการ ป.ป.ช. (3 คน) - สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช. (16 คน) - สัมภาษณ์เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. (20 คน) - สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (อนุกรรมการ ป.ป.ช.) (8 คน) - สัมภาษณ์กลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง (6 คน) - วิเคราะห์เนื้อหา
2	การหาความจำเป็น ในการฝึกอบรม	- วิเคราะห์เอกสาร - สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยความสะดวกสำนักฯ (3 คน) - สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่ (2 คน) - วิเคราะห์เนื้อหา
3	การสร้างกรอบหลักสูตร	- วิเคราะห์เอกสาร - สัมภาษณ์คณะกรรมการ ป.ป.ช. (3 คน) - สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช. (16 คน) - สัมภาษณ์เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. (20 คน) - สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่ (2 คน) - วิเคราะห์เนื้อหา

3.6 การประมวลผลและการวิเคราะห์

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา โดยเป็นการแสดงผลที่แสดงเป็นค่าทางสถิติแบบง่าย เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย สัดส่วน การจัดลำดับ ความสำคัญ การจัดตาราง และการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ การศึกษาเปรียบเทียบที่แสดงให้เห็นความเหมือนและความแตกต่างในมิติต่าง ๆ ตามกรอบการศึกษา รวมถึงการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลการจำแนกประเภท การจัดกลุ่ม การพรรณนา/การบรรยายลักษณะ โดยกำหนดผลการวิจัยเป็นประเด็นที่ชัดเจน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติมี 3 ส่วนหลัก ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็น

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ส่วนที่ 3 การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม

ในแต่ละส่วนมีประเด็นผลการวิเคราะห์และศึกษาดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็น

ส่วนแรกนี้เป็นการรวบรวมและสำรวจข้อมูลเพื่อหาความจำเป็นจากแหล่งต่าง ๆ 3 แหล่งหลัก คือการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์บุคคล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเอกสาร และการสัมภาษณ์เจาะลึก แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์องค์การ (organizational analysis)

การวิเคราะห์ความจำเป็นระดับองค์การนี้ เป็นแหล่งหาความจำเป็นซึ่งสัมพันธ์กับองค์กร โดยเป็นการมองในภาพรวมทั่วไปของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยวิเคราะห์จาก 2 องค์ประกอบ คือการวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. และการวิเคราะห์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ช.

1.1.1 การวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช.

เนื่องด้วยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่และภารกิจตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ซึ่งการหาความจำเป็น จึงควรจะเริ่มจากการวิเคราะห์บนพื้นฐานของอำนาจหน้าที่ตามของสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นสำคัญ

คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่และภารกิจตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติการจัดการหุ้นส่วนและหุ้นส่วนของรัฐมนตรี พ.ศ. 2543 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวม 3 ด้าน คือด้านการป้องกันการทุจริต ด้านการปราบปรามการทุจริต และด้านการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน ซึ่งได้มีการบัญญัติอำนาจหน้าที่และภารกิจของคณะกรรมการ ป.ป.ช. โดยให้สำนักงาน ป.ป.ช. มีอำนาจเกี่ยวกับราชการทั่วไปของคณะกรรมการ ป.ป.ช. โดยให้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการ ป.ป.ช. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานของคณะกรรมการ ป.ป.ช. ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. มอบหมาย และเสนอแนะประมาณรายจ่ายตามมติของคณะกรรมการ ป.ป.ช. ต่อคณะรัฐมนตรี ดังนั้นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งมีฐานะเป็นเลขานุการหรือธุรการของคณะกรรมการ ป.ป.ช. สรุปได้ดังตารางที่ 4.1 (สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2544, 2545; โกวิทย์ กังสนันท์, 2546; สุพล นิธิไกรพนธ์ และคณะ, 2547)

1.1.1.1 การหาความจำเป็นสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. จากการ
วิเคราะห์อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช.

ตารางที่ 4.1 อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. และความจำเป็นขององค์กร

สายงาน	อำนาจหน้าที่	ความจำเป็น
1. งานปราบปรามการทุจริต	- การไต่สวนข้อเท็จจริงและสรุปสำนวนถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงออกจากตำแหน่ง โดยทำความเข้าใจเสนออุทธรณ์ โดยรายงานต้องระบุชัดเจนว่าข้อกล่าวหาตามคำร้องขอข้อใดมีมูลหรือไม่ เพียงใด พร้อมระบุเหตุ - การไต่สวนดำเนินคดีอาญา แก่ผู้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา 66 และเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งมีไขผู้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา 66 แห่งพระราชบัญญัติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต - การรับเรื่องที่พนักงานสอบสวนส่งมาตามมาตรา 89 แห่งพระราชบัญญัติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต - การไต่สวนเพื่อดำเนินการทางวินัยเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งมีไขผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง - การดำเนินการฟ้องคดีเองหรือแต่งตั้งทนายความให้ฟ้องคดีแทนในกรณีที่ยกยการสูงสุดเห็นว่า รายงานเอกสาร และความเห็นที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ส่งให้ยังไม่สมบูรณ์พอที่จะดำเนินคดีได้ และคณะกรรมการทั้งสองฝ่ายไม่อาจหาข้อยุติในการดำเนินฟ้องคดีได้ - การสอบสวนตามพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2542 โดยมีอำนาจสอบสวนข้อเท็จจริงในกรณีที่มีพฤติการณ์ปรากฏ หรือมีการกล่าวหาข้อร้องเรียนว่าดำเนินการซื้อ จ้าง แลกเปลี่ยน เช่า จ้างนายทรัพย์สิน ได้รับสัมปทานหรือการได้รับสิทธิใด ๆ ของหน่วยงานรัฐ มีการทำผิดตามกฎหมายว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ	- กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่ให้อำนาจแก่เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในการปฏิบัติงานปราบปรามการทุจริต - ความรู้และทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงานไต่สวน การสอบสวนและวินิจฉัยการทุจริต - การสร้างเครือข่ายและการประสานงานปราบปรามการทุจริต เช่น ตำรวจ อัยการ ทนายความเอกชน เจ้าหน้าที่ศุลกากร ฯลฯ - กฎระเบียบและขั้นตอนในการดำเนินคดีทุจริต - ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง การรับสัมปทาน การเสนอราคาต่อหน่วยงานรัฐ และอื่น ๆ - ความซื่อสัตย์สุจริต

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สายงาน	อำนาจหน้าที่	ความจำเป็น
2. งานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	- การกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการเปิดเผยบัญชีรายการแสดงทรัพย์สินและหนี้สินของผู้ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรี - การตรวจสอบความถูกต้องและความมีอยู่จริงของทรัพย์สินและหนี้สิน รวมทั้งตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของทรัพย์สินและหนี้สินของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่น ๆ - การไต่สวนและวินิจฉัยเจ้าหน้าที่ของรัฐว่าประพฤติ กระทำความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ หรือกระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ - การเสนอเรื่องให้ศาลรัฐธรรมนูญวินิจฉัยชี้ขาด เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองจงใจไม่ยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สิน และเอกสารประกอบตามที่กำหนด หรือยื่นเท็จหรือปกปิดเท็จจริงที่ควรทราบ - การร้องขอให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดิน คณะกรรมการ ป.ป.ช. มีอำนาจไต่สวนและวินิจฉัยกรณีที่มีการกล่าวหาว่าผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ใดประพฤติผิด กวินมีมูลจะต้องดำเนินการร้องขอให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดิน - การดำเนินการเพื่อให้กฎหมายว่าด้วยการจัดการหุ้นส่วนและหุ้นของรัฐมนตรีใช้บังคับได้ โดยเห็นชอบให้นิติบุคคลมีอำนาจจัดการกองทุนส่วนบุคคลตามกฎหมาย การเปิดเผยสำเนาของสัญญาจัดการหุ้นส่วนหรือหุ้นของรัฐมนตรีให้ประชาชนทราบตามวิธีการที่เห็นสมควร - การดำเนินการฟ้องคดีเองหรือแต่งตั้งทนายความฟ้องแทนกรณีที่ยื่นการสูงสุดเห็นว่า รายงาน เอกสาร และความเห็นที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ส่งให้ไม่สมบูรณ์ และคณะทำงานสองฝ่ายหาข้อยุติไม่ได้	- กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่ให้อำนาจแก่เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน - ความรู้และทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สินฯ - ความรู้เกี่ยวกับการเงิน การธนาคาร การบัญชี ตลาดหุ้นงบประมาณ การฟอกเงิน มาตรการทางภาษี การทำธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ - การสร้างเครือข่ายและการประสานงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ เช่น เจ้าหน้าที่ของธนาคาร ตลาดหลักทรัพย์ หรือสำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดิน ฯลฯ - ความซื่อสัตย์สุจริต - ความละเอียดรอบคอบ และการช่างสังเกต

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สายงาน	อำนาจหน้าที่	ความจำเป็น
	- การเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบ รูปแบบ วิธีการดำเนินงานและวินิจัย รวมถึงการตรวจสอบความถูกต้องและความมืออยู่จริง และเปลี่ยนแปลงของทรัพย์สินและหนี้สิน	
3. งานป้องกันการทุจริต		
3.1 ด้านตัวระบบ	- การเสนอมาตรการ ความเห็นและข้อเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี รัฐสภา ศาล หรือคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อให้ปรับปรุงการปฏิบัติราชการ หรือวางแผนงานโครงการของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานรัฐเพื่อป้องกันและปราบปรามทุจริต	- กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่ให้อำนาจแก่เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในการปฏิบัติงานเสนอมาตรการและข้อเสนอแนะในงานป้องกันการทุจริต - ความรู้และทักษะพื้นฐานในงานเสนอมาตรการและข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริต - ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และโครงการลงทุนขนาดใหญ่ - การเป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงาน - ความซื่อสัตย์สุจริต

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สายงาน	อำนาจหน้าที่	ความจำเป็น
		- ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานและองค์กรเครือข่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่คงกันการทุจริตทั้งในและต่างประเทศ - การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในงานป้องกันการทุจริต - การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลโครงการเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริต - การมีใจบริการประชาชน - ความซื่อสัตย์สุจริต

นอกจากความจำเป็นข้างต้นแล้ว ยังมีความจำเป็นที่เจ้าพนักงานปฏิบัติการทุกคนจะต้องมี โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่บรรจุใหม่ คือ

- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงาน ป.ป.ช. ไม่ว่าจะเป็นภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย อำนาจหน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับและข้อปฏิบัติต่าง ๆ
- ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานราชการ ทั้งด้านกฎหมาย วินัย และกฎระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ

ข้อค้นพบที่ได้จากตารางที่ 4.1 จะพบว่าอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. มีลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรมและมีขอบข่ายกว้าง ส่งผลต่อเนื่องต่อการกำหนดจำเป็นให้เป็นในลักษณะกว้างเช่นกัน

1.1.1.2 การหาความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.

ช. จากการวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช.

ความจำเป็นของผู้บริหารระดับสูงที่วิเคราะห์จากอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่มีอำนาจตรวจสอบการใช้อำนาจของรัฐในทุกระดับอย่างรอบด้าน ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ความจำเป็นที่วิเคราะห์จากอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช.

กลุ่ม	ความจำเป็น
ผู้บริหารระดับสูง	- การจัดรูปแบบบริหารองค์กรแบบใหม่ในรูปแบบองค์กรอิสระ - การสร้างความศรัทธาต่อ สำนักงาน ป.ป.ช. ให้เกิดขึ้นในสังคม - การสร้างเครือข่ายกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก - การเจรจาต่อรองและการประสานประโยชน์ - การวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การบริหารการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง - การบริหารความขัดแย้ง - การมีภาวะผู้นำระดับสูง - ทักษะภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ - การมีคุณธรรมและยุติธรรมระดับสูง โดยแสดงออกชัดเจน

1.1.2 การวิเคราะห์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานสำคัญยิ่งในการดำเนินกิจกรรมของสำนักงาน ป.ป.ช. เนื่องด้วยค่านิยมหรือวัฒนธรรม จะเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จได้ ในทางตรงกันข้ามหากเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. มีค่านิยมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจแล้ว อาจเกิดความเสี่ยงต่อการกระทำผิด การละเว้นการปฏิบัติหรือการปฏิบัติหน้าที่ หรือการไม่ดำเนินงานในความรับผิดชอบได้ตามเป้าหมาย โดยหาความจำเป็นที่วิเคราะห์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรนั้น ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร ดังนี้

จากงานวิจัย เรื่องการพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถของสำนักงาน ป.ป.ช. ได้มีการประเมินค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน (โกวิทย์ กังสนันทน์, 2546) พบว่า ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่ควรยึดถือเป็นกรอบความคิด (mind-set) และกรอบพฤติกรรมที่ชี้นำการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้

- 1) ความซื่อสัตย์สุจริต
- 2) การสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และความไว้วางใจจากสาธารณะ
- 3) ความโปร่งใสและความยุติธรรม
- 4) การประสานความร่วมมือ เครือข่าย และทีมงาน
- 5) ความเป็นวิชาชีพ (professionalism)
- 6) การเน้นผลการปฏิบัติงาน (performance-focused)

- 7) ประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 8) การมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งภายในและภายนอก
- 9) การตื่นตัวและเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ที่สามารถปรับใช้กับการทำงาน
- 10) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ

นอกจากนั้นรายงานดังกล่าวข้างต้น ยังได้สำรวจความคิดเห็นและทัศนคติด้านวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของเจ้าพนักงานและผู้บริหาร โดยพบชุดค่านิยมที่เกื้อกูลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของสำนักงาน ป.ป.ช. อันดับต้นที่มีในปัจจุบัน ดังนี้

- 1) ความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน
- 2) คนเป็นปัจจัยความสำเร็จของการทำงาน
- 3) เจ้าหน้าที่มีจิตสำนึกให้บริการทั้งภายในและภายนอก
- 4) การพึ่งพาช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันพอสมควร

ผลงานวิจัยอีกชิ้นหนึ่ง คือแผนปฏิบัติการ 5 ปี สำนักงาน ป.ป.ช. ที่ศึกษาถึงเรื่องค่านิยมร่วมขององค์กร (วัฒนา พัฒนพงษ์, มณีวรรณ ฉัตรอุทัย และวิชัย อุตสาหจิต, 2547) สรุปได้ดังนี้

- 1) ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นกรรม และโปรงใส ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์หรือทรัพย์สินอันมิควรได้ ปราศจากอคติ ไม่เลือกปฏิบัติ พร้อมให้ตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอน
- 2) แบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรม ส่งเสริมคนดี มีวินัย
- 3) กล้าแสดงความคิดเห็นและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง นำเสนอความคิดเห็นที่เป็นอิสระ มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง กล้าเผชิญความจริงและอิทธิพลทั้งภายในและภายนอก
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีอาชีพ รวดเร็ว ถูกต้อง หันการณ์ ให้คำปรึกษา แนะนำ แบ่งงานตามศักยภาพ ความสามารถ ให้เกียรติ ไว้วางใจทีมงาน พัฒนาคุณภาพการทำงานต่อเนื่อง
- 5) มุ่งพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ศึกษาเทคโนโลยีการทำงานใหม่ และนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ติดตามข่าวสาร ปรับปรุงตนเอง พัฒนาจิตใจและร่างกายให้มั่นคง สมบูรณ์แข็งแรงพร้อมในการปฏิบัติงาน
- 6) ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย ไม่ฟุ้งเฟ้อ พอใจในสิ่งที่ตนมีและเป็นอยู่มีอัธยาศัย อุดม
- 7) รักษาผลประโยชน์ประเทศชาติและประชาชน ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ สอดส่องดูแลรักษาผลประโยชน์ประเทศชาติ

หากวิเคราะห์และสังเคราะห์เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมร่วมของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่เกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติงาน จากงานวิจัยทั้ง 2 เรื่อง คือ “การพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถของสำนักงาน ป.ป.ช.” และ “แผนปฏิบัติการ 5 ปี สำนักงาน ป.ป.ช.” สรุปได้ดังนี้

- 1) ความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม
- 2) การสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และความไว้วางใจจากสาธารณะ
- 3) คนเป็นปัจจัยความสำเร็จของการทำงาน
- 4) เจ้าหน้าที่มีจิตสำนึกให้บริการทั้งภายในและภายนอก
- 5) การพึ่งพาช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันพอสมควร
- 6) การทำงานอย่างเป็นวิชาชีพ มุ่งดำเนินงานที่เป็นวิชาการที่น่าเชื่อถือ
- 7) กล้าแสดงความคิดเห็นและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- 8) การมีใจเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
- 9) การประสานความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม
- 10) การรักเรียนรู้และมุ่งพัฒนาตนอย่างต่อเนื่อง
- 11) การยกย่อง ส่งเสริมคนเก่งคนดีให้มีความก้าวหน้า
- 12) การมุ่งประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 13) การตื่นตัวและเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ที่สามารถปรับใช้ในการทำงาน
- 14) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วมเป็นสำคัญ ไม่มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตน
- 15) การเน้นผลการปฏิบัติงาน (performance-focused)
- 16) ประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.2 การวิเคราะห์งาน (job analysis)

การวิเคราะห์งาน เป็นแนวทางหาความจำเป็น ซึ่งพิจารณาจากลักษณะของงานที่จะทำให้รู้ว่า ผู้ปฏิบัติควรมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะทำงานได้สำเร็จ โดยการศึกษาวิจัยนี้ทำการวิเคราะห์จากมาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standards) และหน้าที่ในงาน (job descriptions) ดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์มาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน

ที่ผ่านมา สำนักงาน ป.ป.ช. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (performance standards) (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. กองการเจ้าหน้าที่, 2543) ไว้ 8 สายงาน โดยงานวิจัยนี้ วิเคราะห์ความจำเป็น โดยพิจารณาเฉพาะมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานในสายงานหลักและสายงานบริหาร

การหาความจำเป็นในการวิเคราะห์งาน ที่พิจารณาและวิเคราะห์จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสำนักงาน ป.ป.ช. ในสายงานหลักและสายบริหาร ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสาร จะได้ความจำเป็นในสายปฏิบัติการได้ดังตารางที่ 4.3 และความจำเป็นในสายบริหารดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.3 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน และความจำเป็นในกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.

สายงาน ชื่อและระดับ ตำแหน่ง	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ความจำเป็น
เจ้าพนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ 3-6	- ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น เกี่ยวกับการดำเนินการทางกฎหมาย - รับเรื่องกล่าวหาการไต่สวน - ดำเนินคดี - การตรวจสอบทรัพย์สิน	- ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรับเรื่องกล่าวหาเจ้าหน้าที่ของรัฐ การแสวงหารวบรวมข้อเท็จจริง พยานหลักฐาน การไต่สวนเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ - การตรวจสอบความถูกต้องและความมีอยู่จริง รวมทั้งตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงทรัพย์สินและหนี้สิน - การดำเนินการทางคดี	- การมีความซื่อสัตย์สุจริต - ความรู้ในองค์กร พันธกิจ นโยบาย แผนสำนักงานฯ - ความรู้ความเข้าใจในพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต 2542 กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมาย ข้อบังคับอื่นที่ใช้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สายงาน ชื่อและระดับ ตำแหน่ง	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ความจำเป็น
	- การเสนอมาตรฐาน การเสริมสร้างทัศนคติ และ ค่านิยม เกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริต - การจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ - การดำเนินการทางวิชาการ - งานการข่าว - งานเทคโนโลยีสารสนเทศ - งานช่วยอำนวยความสะดวก - การปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	- การเสนอมาตรฐานการ เห็นและข้อเสนอ - การเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมเกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต - การจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการของสำนักงาน ป.ป.ช. - การให้คำปรึกษาการตอบปัญหา - ชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ - การดำเนินการทางวิชาการ - งานการข่าว - งานเทคโนโลยีสารสนเทศ - งานช่วยอำนวยความสะดวกกรรมการ ป.ป.ช. - การเข้าร่วมประชุมคณะต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมาย - การปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	- การมีความรู้ในสายงานหลัก เช่น งานด้านการสืบสวนสอบสวน ได้ส่วนวิเคราะห์ การวินิจฉัย และการจัดทำสำนวน งานด้านตรวจสอบทรัพย์สินนี้สินและงานป้องกันการทุจริต - ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานต่อต้านการทุจริต - การวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ปัญหา - การทำงานเป็นทีม - ความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - ทักษะการประสานงาน - การบริหารและจัดระบบงานในความรับผิดชอบ - การจัดทำแผน ควบคุมตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ และเสนอวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สายงาน ชื่อและระดับ ตำแหน่ง	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ความจำเป็น
เจ้าพนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ 7-9	- ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง หรือหัวหน้าหน่วยงาน - รับผิดชอบ ความยากและคุณภาพงานสูงมาก หรือในฐานะปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ที่มีลักษณะยากเป็นพิเศษ โดยจำเป็นต้องมีการตัดสินใจ หรือ แก้ไขปัญหาได้อย่างมีอรรถภาพ - งานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่นเดียวกับเจ้าพนักงาน 3-6 โดยงานค่อนข้างยากมาก ไม่ต้องการการตรวจสอบ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง หรือหัวหน้าหน่วยที่มีความยากและคุณภาพของงานสูงมาก เทียบได้ในระดับเดียวกัน มีหน้าที่ในการ - คิดริเริ่มและกำหนดแผนการปฏิบัติงาน - กำกับ และควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน - ให้คำปรึกษาแนะนำ การปรับปรุงแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน - การติดตามประเมินผลผลลัพธ์ของงาน - การกำหนดกำลังคนและงบประมาณสำหรับใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน - อาจต้องปฏิบัติงานบางอย่างด้วยตนเองด้วย ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ที่ต้องมีประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญงานสูงมาก ปฏิบัติงานที่ต้องการความชำนาญ โดยปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ เช่นเดียวกับเจ้าพนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ 3-6	เช่นเดียวกับเจ้าพนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ 3-6 แล้วยังต้องมี - ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา - ความรู้และความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล - ความรู้เกี่ยวกับปัญหาของรัฐบาล รัฐสภา นักการเมืองและประชาชน - ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในส่วนที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงานต่อต้านการทุจริต - ความคิดริเริ่มกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ - การจัดทำและบริหารงบประมาณ บริหารโครงการ บริหารการเงิน - การเปล่งนโยบายและแผนสู่ภาคปฏิบัติได้ - ทักษะแก้ปัญหาในระดับสูง - การให้คำปรึกษาแนะนำอย่างเป็นรูปธรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญ

ตารางที่ 4.4 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน และความจำเป็นในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

สายงาน ชื่อและระดับ ของตำแหน่ง	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ความจำเป็น
นักบริหาร 9 -10	- บริหารงานในฐานะผู้ช่วยเลขาธิการฯ - ปฏิบัติราชการตามที่เลขาธิการฯ มอบหมายทั้งด้านการบริหารราชการและการปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการที่รับผิดชอบงานราชการของส่วนราชการรองจากเลขาธิการฯ หรือในฐานะหัวหน้าหน่วยราชการระดับสำนัก รับผิดชอบบริหารหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจหลัก - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	ในฐานะผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ช. - การช่วยด้านการบริหารและวิชาการ ช่วยปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้าง - การช่วยกำหนดนโยบายวางแผน จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ การควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข ตัดสินปัญหา ประเมินผลงาน - การให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานกำหนดนโยบาย และแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่รับผิดชอบ - การปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก - การคิดริเริ่มและกำหนดแผนการปฏิบัติงานตามนโยบายการมอบหมายงานวิจัย สั่งการ กำกับควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนงาน - การตรวจสอบให้คำปรึกษาแนะนำ การปรับปรุงแก้ไข ปัญหาข้อขัดข้องในงาน	เช่นเดียวกับเจ้าพนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ 7-9 แล้ว ต้องมี - ความรู้และความเข้าใจในนโยบายการบริหารงานราชการของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ - ความรู้และความเข้าใจในหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน การควบคุม การเบิกจ่ายเงินของแผ่นดิน และกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ - การมีวิสัยทัศน์พัฒนาหน่วยงานต่อต้านทุจริตระดับชาติ - การประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้าเพื่อกำหนดทิศทางการนโยบายของสำนักงาน ป.ป.ช. - ความสามารถวางแผนงาน จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งการ ประสานงาน บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สายงาน ชื่อและระดับ ของตำแหน่ง	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ความจำเป็น
		- การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน - การกำหนดกำลังคนและงบประมาณสำหรับใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน - การติดต่อประสานงานและตอบข้อซักถามในประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ - การปฏิบัติตามภารกิจหลักบางอย่างสำนักงาน ป.ป.ช. ด้วยตนเอง	- การให้คำปรึกษาแนะนำอย่างเป็นรูปธรรมในประเด็นนโยบายและการบริหารหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริต - การคิดสร้างสรรค์เชิงการบริหารงาน - การคิดเชิงกลยุทธ์เชิงการบริหารงาน - การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสำนักฯ ในความดูแลรับผิดชอบ - การมีภาวะผู้นำ - ความยุติธรรม

สำนักงาน ป.ป.ช. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน โดยอิงตามแบบสำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นหลัก อีกทั้งมีลักษณะการระบุหน้าที่ในงานในกรอบกว้างที่ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานไว้ชัดเจนว่า ควรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/พฤติกรรมใดบ้าง ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสายบริหารและสายงานหลัก สิ่งนี้ส่งผลต่อเนื่องให้ไม่สามารถประเมินได้ว่า เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ รวมถึงทำให้ไม่สามารถประเมินได้ชัดเจนว่า เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. แต่ละบุคคลจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านใดบ้าง ก่อนการปฏิบัติงานและระหว่างการทำงาน

ผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยนี้ มีความสอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาองค์กร และเพิ่มขีดความสามารถของสำนักงาน ป.ป.ช.” (โกวิทย์ กังสนันท์, 2546) ที่เสนอว่า มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่กำหนดขึ้น มีลักษณะที่เป็นกรอบกว้างและเป็นนามธรรมมาก ทำให้ยากลำบากในการตรวจสอบและผลักดันให้เกิดมาตรฐานการนำไปใช้ในกระบวนการ

พัฒนาบุคคลากร การขาดการระบุดสมรรถนะหรือความสามารถ (competency) ในการปฏิบัติงาน ที่ตรวจสอบและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสาเหตุสำคัญที่ทำให้มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง งานของสำนักงาน ป.ป.ช. มีข้อด้อยดังกล่าวเพราะ ไม่มีการสำรวจวิเคราะห์งานอย่างจริงจัง จึงทำให้ขาดข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างแบบ (blueprints)

1.2.2 การวิเคราะห์หน้าที่ในงาน

หน้าที่ในงานเป็นแหล่งหนึ่งที่สำคัญในการหาความจำเป็น ซึ่งที่ผ่านมาสำนักงาน ป.ป.ช. ยังไม่ได้มีการกำหนดหน้าที่ในงานในแต่ละสายงานหลักไว้ละเอียดและชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึง ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างใน 2 ประเด็น คือ หน้าที่ในงานของแต่ละตำแหน่งงาน และความจำเป็นที่จะสามารถจะทำปฏิบัติตามหน้าที่งานได้บรรลุผล โดยแยกเป็นสายเจ้าพนักงานหลักและสายงานบริหารดังนี้

1.2.2.1 การหาความจำเป็นจากการวิเคราะห์หน้าที่ในงานเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.

การศึกษาในส่วนนี้มี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือการวิเคราะห์หาหน้าที่ในงานของ เจ้าพนักงานในสายงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เจ้าพนักงานและผู้บริหารระดับสูง และขั้นตอน ที่ 2 คือการหาความจำเป็นที่วิเคราะห์จากหน้าที่ในงาน ซึ่งสัมภาษณ์ 2 กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหาร ระดับสูงที่รับผิดชอบแต่ละสายงาน และเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในสายงานนั้น ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การหาความจำเป็นจากการวิเคราะห์หน้าที่ในงานของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.

สายงาน	หน้าที่ในงาน	ความจำเป็น
1. งานปราบปรามการทุจริต (N=14)	พิจารณาเรื่องกล่าวหาร้องเรียนว่า ก่อนนำเสนอคณะกรรมการไต่สวน	ความรู้และทักษะไต่สวนและวินิจฉัย (14, 100%)
	ปฏิบัติงานการไต่สวน	ข้อสัจสุจริต (12, 86%)
	รวบรวมพยานเอกสาร และพยานบุคคลตามมติของคณะกรรมการ	กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวกับงานปราบปราม
	ดำเนินการขอให้ศาลที่มีเขตอำนาจออกหมายเพื่อเข้าไปในเคหสถาน	๙ (12, 86%)
	ออกหนังสือขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่	คิดวิเคราะห์ (11, 79%)
	สรุปจำนวนการไต่สวนข้อเท็จจริงเบื้องต้น	ตัดสินใจแก้ปัญหา (10, 71%)
		การสื่อสารและนำเสนองาน (8, 57%)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายงาน	หน้าที่ในงาน	ความจำเป็น
	- แจกข้อกล่าวหาโดยทำเป็นหนังสือตามแบบที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด	- การประสานงาน (7, 50%)
	- ชี้แจงต่อกรรมการในที่ประชุม	- มนุษย์สัมพันธ์ (7, 50%)
	- ทำสำนวนการไต่สวนข้อเท็จจริงเสนอต่อประธานคณะกรรมการ ป.ป.ช.	- ความรู้และทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเข้าถึงข้อมูล (6, 43%).
	- ประสานงานไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	- ทำงานเป็นทีม (6, 43%)
	- ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือในการค้นหารวบรวมพยานหลักฐาน การสอบสวนในกรณีที่มีการทุจริตขึ้นในหน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชนนั้น เพื่อให้หน่วยงานนั้น สามารถดำเนินการกับข้าราชการตั้งแต่ระดับ 8 ลงมา	- บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ (4, 29%)
	- เป็นที่ปรึกษาให้กับเจ้าหน้าที่รุ่นน้อง เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์	- ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานรัฐ หน่วยงานเอกชน และโครงการลงทุนขนาดใหญ่ (4, 29%)
		- การให้คำปรึกษา การถ่ายทอดและสอนงาน (3, 21%)
		- ความรู้ ทักษะและเทคนิคในกระบวนการปฏิบัติงานดำเนินคดีการทุจริต (14, 100%)
		- กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินคดีต่อต้านการทุจริต ทั้งด้านที่เกี่ยวข้องอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. และหน่วยงานภายนอกที่ติดต่อดังกล่าว (10, 71%)
		- ความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานที่ต้องประสานงานด้วย (9, 64%)
2. งานสำนักคดีฯ (14)	- สรุปและดำเนินการเรื่องร้องเรียนเรื่องยั่ว	- ความซื่อสัตย์สุจริต (9, 64%)
	- สรุปเรื่องให้คณะกรรมการ ป.ป.ช. เพื่อพิจารณา	- ความรู้ความเชี่ยวชาญในการเขียนสำนวน (9, 64%)
	- ส่งเรื่องและดำเนินคดีอาญากับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และการส่งเรื่องและดำเนินการร้องขอให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดินในศาลฎีกาแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง	
	- ส่งเรื่องและดำเนินคดีอาญากับเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมิใช่ผู้ดำรงตำแหน่งตามที่กฎหมายกำหนด และร้องขอให้ศาลสั่งให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดินในศาลที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดี	
	- ส่งศาลรัฐธรรมนูญวินิจฉัยชี้ขาด เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินพ้นจากตำแหน่ง	
	- ดำเนินการทางวินัยกับเจ้าหน้าที่รัฐซึ่งมิใช่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และบุคคลที่ไม่มีกฎหมายระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับวินัย	

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

สาขางาน	หน้าที่ในงาน	ความจำเป็น
	- ดำเนินการเกี่ยวกับความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ	- การประสานงาน (7, 50%) - การสรุป นำเสนองาน (7, 50%)
	- ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม	- ทักษะการสื่อสารและนำเสนอ งานระดับสูง (6, 43%)
	- วิเคราะห์พยานพยานหลักฐานอื่นเพิ่มเติม ตามที่ อัยการและศาลต้องการ	- บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (4, 29%) - การมีมนุษยสัมพันธ์ (3, 21%)
	- แจกมติไปยังบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
3. งานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน (N=11)	- ดำเนินการไต่สวนและวินิจฉัย หรือดำเนินคดีอาญา เมื่อมีคำร้องขอให้ถอดถอนจากตำแหน่งกรณีมีพฤติการณ์ร้ายแรงผิดปกติ	- ความรู้ ทักษะและเทคนิคในกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ (10, 91%)
	- ดำเนินการไต่สวนและวินิจฉัย หรือดำเนินคดีอาญา เมื่อมีผู้เสียหายกล่าวหาว่าร้ายแรงผิดปกติ	- ความซื่อสัตย์สุจริต (9, 82%) - การคิดวิเคราะห์ (8, 73%)
	- ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง และความมีอยู่จริงของทรัพย์สินและหนี้สิน และตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของทรัพย์สินและหนี้สิน	- ความละเอียดรอบคอบ (7, 64%) - ความรู้และความเข้าใจในระบบทรัพย์สิน การเงิน การบัญชี การคลังและงบประมาณ ของทั้งภาครัฐและเอกชน (7, 64%)
	- ให้คำปรึกษาและการช่วยเหลือด้านการพัฒนาระบบบัญชี ระบบการตรวจสอบ และระบบงานต่าง ๆ ที่อาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับการก่อให้เกิดการทุจริตให้กับหน่วยงานภาครัฐ และภาคธุรกิจ	- ความรู้และทักษะใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ (7, 64%) - การเข้าถึงและมีความรู้ในการใช้ฐานข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ของสำนักงาน ป.ป.ช. และหน่วยงานภายนอก (5, 45%) - การเป็นที่ปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือการพัฒนากระบวนการตรวจสอบการทุจริตให้หน่วยงานภายนอก (4, 36%)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

สายงาน	หน้าที่ในงาน	ความจำเป็น
		- การประสานงาน (2, 18%) - ความรู้ด้านกระแสสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการเมืองเกี่ยวกับการตรวจสอบทรัพย์สินฯ (2, 18%)
4. งานป้องกัน		
กักรทุจริต		
(N=10)		
4.1 งานป้องกัน	- พิจารณาและตรวจสอบเกี่ยวกับข้อบกพร่องในขั้นตอนการทำงาน เพื่อป้องกันการทุจริต	- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับวิธีการขั้นตอน กฎหมาย กฎระเบียบในงานป้องกันฯ (10, 100%)
1	- เสนอแนะมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกันการทุจริตในหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน	- การคิดวิเคราะห์ (9, 90%)
	- ให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ภาครัฐและเอกชนในงานป้องกันการทุจริต เพื่อพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น สามารถวินิจฉัยจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในขั้นตอนการทำงานต่างๆ ตลอดจนกระบวนการควบคุมการทุจริตภายในหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขและหลีกเลี่ยงการเกิดการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น	- ความรู้พื้นฐานในงานได้สอนและวินิจฉัย (8, 80%) - ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานรัฐ เอกชนและโครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่เข้าไปมีส่วนร่วมดำเนินการ (6, 60%) - การคิดสร้างสรรค์ (6, 60%) - การให้คำปรึกษา (6, 60%) - การค้นหา ศึกษาข้อมูล และเชื่อมโยงแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในงานป้องกันฯ (5, 50%) - ทักษะทำงานเป็นทีม (5, 50%) - ทักษะการสื่อสาร (5, 50%) - มนุษยสัมพันธ์ที่ดี (4, 40%) - การสร้างและพัฒนาเครือข่ายงานป้องกันการทุจริต (4, 40%)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

สายงาน	หน้าที่ในงาน	ความจำเป็น
4.2 งานป้องกัน การทุจริต 2	- การสร้างค่านิยม ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับ ความซื่อสัตย์สุจริตให้กับภาคประชาชน (ชุมชน สัมพันธ์) ไม่ว่าจะเป็นการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับ การทุจริต การนำเสนอบุคคลและแนวคิดเกี่ยวกับ การทุจริตให้ปรากฏแพร่หลาย และการกระตุ้นให้ ประชาชนสนใจปัญหาของการทุจริต - การสร้างเครือข่ายเพื่อป้องกันการทุจริตทั้งในภาค รัฐ ภาคเอกชน องค์กรท้องถิ่นและภาคประชาชน ให้มีส่วนร่วมในการสอดส่อง ดูแล ให้เบาะแสและ เสนอข้อคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการป้องกัน การทุจริต รวมถึงการจัดสัมมนาทางวิชาการด้าน การป้องกันการทุจริต เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ อันจะมีส่วนเสริมสร้างความเข้ม แข็งให้กับเครือข่ายป้องกันการทุจริต - การกำหนดนโยบาย การวางแผนและการประเมิน ผลโครงการด้านการป้องกันการทุจริต เพื่อให้ หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนในการดำเนินการ ให้ได้ตามเป้าหมายและภารกิจด้านการป้องกัน การทุจริตที่กำหนดไว้ อันเป็นการเพิ่มประสิทธิ ภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการ	- การคิดสร้างสรรค์ (10, 100%) - ความรู้ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับ งานป้องกันการทุจริต เช่น จิต วิทยา สังคมวิทยา การศึกษา นิ เทศศาสตร์ ฯลฯ (8, 80%) - การคิดประยุกต์ (7, 70%) - ความรู้พื้นฐานในงานสร้างค่า นิยมและพฤติกรรมต่อต้านการ ทุจริต (7, 70%) - การบริหารและควบคุมโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ (6, 60%) - ประชาสัมพันธ์ (5, 50%) - การทำงานเป็นทีม (5, 50%) - การมีพฤติกรรมและทัศนคติที่ เชื้อต่อการทำงานบริการ (5, 50%) - วิทยาการที่สาธารณะ (4, 40%) - ความรู้และความเข้าใจเกี่ยว กระแสสังคมที่เกี่ยวกับงานป้อง กันการทุจริต (3, 30%) - เห็นประโยชน์ส่วนรวม (3, 30%) - การติดตามและประเมินผลโครง การ (2, 20%)

1.2.2.2 การหาความจำเป็นจากการวิเคราะห์หน้าที่ในงานของผู้บริหารระดับสูง

กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์เพื่อหาความจำเป็นในงานจากการวิเคราะห์หน้าที่ใน งานของผู้บริหารระดับสูง คือคณะกรรมการสำนักงาน ป.ป.ช. รองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ และผู้ อำนวยการสำนักฯ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 การหาความจำเป็นจากการวิเคราะห์หน้าที่ในงานของผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหาร	หน้าที่ในงาน	ความจำเป็น
ผู้อำนวยการ สำนักงาน (N=19)	- การปฏิบัติงานด้านการบริหารระดับสำนักงาน ป.ป.ช.	- ความซื่อสัตย์สุจริต (15, 79%)
	- การช่วยด้านกำหนดนโยบายและวางแผนงานให้สำนักงาน ป.ป.ช.	- ยุติธรรม (14, 74%)
	- การดำเนินการและการตอบข้อซักถามในประเด็นปัญหาในงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการฯ รองเลขาธิการ หรือผู้ช่วยเลขาธิการ	- วิสัยทัศน์ การวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์สำนักงาน (14, 74%)
	- การปฏิบัติงานด้านบริหารระดับสำนักงาน	- ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานวิชาการเฉพาะทางในสายอาชีพ (14, 74%)
	- การคิดริเริ่ม การวางแผนและดำเนินงานบริหารในสำนักงาน	- การบริหารและควบคุมงานให้เป็นไปตามที่กำหนด (12, 63%)
	- การจัดรูปงานของสำนักงาน	- การบริหารกำลังคน การเงินและงบประมาณในระดับสำนักงาน ที่รับผิดชอบ (11, 58%)
	- การกระจายงานและควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผน	- การคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน (11, 58%)
	- การบริหารงานบุคคล	-ภาวะผู้นำ (11, 58%)
	- การประสานงานภายในสำนักงานระหว่างสำนักงาน และระหว่างหน่วยงานภายนอก	- บริหารกลยุทธ์(10, 53%)
	- การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ช. ในสำนักงาน	- บริหารความขัดแย้ง (9, 47%)
	- การเงิน การบัญชี และงบประมาณในสำนักงาน	- วิเคราะห์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาในงาน (8, 42%)
	- การแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษาในงานในสำนักงาน	- สร้างทีมงาน(8, 42%)
		- ให้คำปรึกษา (8, 42%)
		- สื่อสารที่สาธารณะ (7, 37%)
		- สอนงาน ถ่ายทอดความรู้และทักษะ (7, 37%)
		- ประสานงานสร้างเครือข่าย (6, 32%)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ผู้บริหาร	หน้าที่ในงาน	ความจำเป็น
	- การปฏิบัติงานวิชาการในสายงานที่รับผิดชอบ - การเป็นอนุกรรมการ หรือเป็นเลขานุการของคณะอนุกรรมการใดส่วน เฉพาะเรื่องสำคัญ - การเป็นวิทยากรบรรยายให้หน่วยงานภายนอกตามที่ร้องขอซึ่งอยู่ในสายงานที่ตนรับผิดชอบหรือมีความเชี่ยวชาญ - การเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาหรือให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานในสายงานที่ตนรับผิดชอบ - การเป็นที่ปรึกษาหรือกรรมการเกี่ยวกับงานต่อต้านการทุจริตให้กับหน่วยงานภายนอก	
รองเลขาธิการ และ ผู้ช่วยเลขาธิการ (N=19)	- การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนงานในการดำเนินงานของสำนักงาน ป.ป.ช. - การพัฒนากองักการไปในทิศทางที่สอดคล้องกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกของสำนักงาน ป.ป.ช. และเตรียมรับอนาคตที่จะมาถึง - การควบคุมและดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนด - การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ - การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานให้กับผู้บริหารในลำดับรองลงไป	- วิสัยทัศน์ การกำหนดนโยบาย การวางยุทธศาสตร์วางแผนกลยุทธ์ (18, 95%) - การมีความยุติธรรม (17, 89%) - ภาวะผู้นำระดับสูง (17, 89%) - การบริหารเชิงกลยุทธ์ (14, 74%) - การบริหารการเปลี่ยนแปลง (13, 68%) - การเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์กับหน่วยงานต่าง ๆ (13, 68%) - การวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณและกำลังคนของสำนักงาน ป.ป.ช. (13, 68%) - กล้าคิด กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลง (11, 58%)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ผู้บริหาร	หน้าที่ในงาน	ความจำเป็น
	- การประสานความร่วมมือและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสำนักงาน ป.ป.ช.	- ทักษะภาษาต่างประเทศ (10, 53%)
	- การจัดสรรงบประมาณและกำลังคน	- การสร้างเครือข่ายในระดับนานาชาติ (9,47%)
	- การกำหนดและดำเนินงานหาแนวทางและมาตรการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การสร้างความเชื่อมั่นให้สังคมมีต่อสำนักงาน ป.ป.ช.	
	- การดำเนินงานตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. และเลขาธิการฯ มอบหมาย	

1.3 การวิเคราะห์บุคคล (personal analysis)

การหาความจำเป็นจากการวิเคราะห์บุคคล มีแหล่งวิเคราะห์ 2 แหล่ง คือการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

1.3.1 การวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งแสดงถึงความจำเป็นขององค์กรในการพัฒนาคนในองค์กรเพิ่มเติม ปัญหาการปฏิบัติงานเกิดจากสาเหตุหลายประการไม่ว่าจะเป็นปัญหาจากโครงสร้าง อัตรากำลังคน ระบบบริหาร ความจำกัดด้านงบประมาณ หรือการขาดความรู้ความสามารถของบุคลากร ฯลฯ แต่ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะปัญหาในการปฏิบัติงานที่มีสาเหตุจากบุคลากรขาดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ในทุกกลุ่มตัวอย่าง ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการขาดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่หลายประการ โดยแบ่งปัญหาการปฏิบัติงานมี 2 กลุ่มคือ ปัญหาการปฏิบัติงานในกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในสายงานหลัก และกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

1.3.1.1 ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.

การวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานแยกตามสายงานหลัก คืองานปราบปรามการทุจริต งานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน และงานป้องกันการทุจริต ดังนี้

1) ปัญหาการปฏิบัติงานปราบปรามการทุจริต

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ปัญหาในการปฏิบัติงานปราบปรามการทุจริต ได้แก่ คณะกรรมการ ป.ป.ช. 3 คน รองเลขาธิการ 7 คน ผู้อำนวยการสำนักฯ งานปราบปรามฯ 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านงานปราบปรามและสำนักคดี 4 คน ผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง 2 คน เจ้าพนักงานปราบปรามการทุจริต 6 คน และเจ้าพนักงานสำนักคดีฯ 2 คน รวมทั้งหมด 27 คน สรุปผลได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ปัญหาการปฏิบัติงานปราบปรามการทุจริต (N=27)

ปัญหาการปฏิบัติงานปราบปรามการทุจริต
1. การเขียนและสรุปสำนวนยังไม่สอดคล้องกับการใช้งานในชั้นศาล (22, 81%) การเขียนและสรุปสำนวนของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน มีลักษณะยืดเยื้อ เข้าใจได้ยาก ขาดความชัดเจนและยังไม่ตรงประเด็นเท่าที่ควร อีกทั้งยังขาดส่วนการวิเคราะห์ที่มีความหนักแน่นโดยเชื่อมโยงข้อมูลและพยานหลักฐานที่มากเพียงพอ กล่าวคือ ส่วนใหญ่จะเป็นการรวบรวมข้อเท็จจริง อีกทั้งการใช้ภาษาทางวิชาการหรือภาษาทางศาลยังไม่สามารถเขียนสำนวนที่อัยการและศาล จะสามารถนำไปใช้ได้จริง เช่น เป็นลักษณะการเขียนแบบบรรยาย/พรรณนาเป็นย่อหน้ายาว ทำให้ยากต่อการจับประเด็น ในขณะที่ลักษณะของสำนวนที่ศาลและอัยการต้องการคือ มีลักษณะเป็นประเด็นคำถามและคำตอบเป็นข้อ ๆ ชัดเจนและตรงประเด็น เพื่อให้ถามตอบในศาล เป็นผลให้ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขสำนวนที่นำเสนอมาใหม่
2. การไม่สามารถได้ส่วนเต็มรูปแบบ แต่ยังเป็นกิ่งสอບວນ (20, 74%) ที่ผ่านมาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. จะให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง หลักฐาน และพยาน แต่ยังขาดการวิเคราะห์เชื่อมโยงภาพรวมทั้งหมดของคดีเข้าด้วยกัน เช่น ในการรวบรวมพยานบุคคลหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า หากมีการให้ข้อมูลที่ตรงกัน ขาดความชัดเจน ก็มิได้ดำเนินการตรวจสอบหาข้อเท็จจริงในมุมต่าง ๆ เพิ่มเติม หรือการตรวจสอบซ้ำ หรือที่เรียกสอบใหม่ เพื่ออุดช่องว่างหรือจุดอ่อนที่เกิดขึ้น โดยทำให้ข้อสงสัยที่เกิดขึ้นให้กระจ่างก่อนส่งให้อัยการ ซึ่งความผิดพลาดหรือจุดอ่อนดังกล่าวนี้ ส่งผลให้ต้องดำเนินการหาข้อมูลหรือเรียกสอบพยานใหม่ในชั้นศาล ทำให้เสียเวลาและเกิดความล่าช้าในการดำเนินการ ประกอบกับการที่เจ้าพนักงานของสำนักงาน ป.ป.ช. ยังติดอยู่กับรูปแบบการทำงานของ ป.ป.ป. เดิม ที่เป็นคติทางวินัย คือ เพียงแค่มีมูลก็สามารถส่งให้ต้นสังกัดดำเนินการได้ แต่เมื่อเป็นสำนักงาน ป.ป.ช. ที่มีอำนาจดำเนินงานในคดีอาญา จำเป็นต้องมีหลักฐานและพยานหนักแน่นพอ เพราะต้องใช้ในการบังคับเอาตัวบุคคลมาลงโทษ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้การรวบรวมพยานยังไม่มີน้ำหนักมากเพียงพอ ต้องมีขั้นตอนได้ส่วนพยานหลักฐานเพิ่มเติมในชั้นศาลอีกมาก ทำให้เสียเวลา และอาจส่งผลให้การดำเนินคดีไม่สำเร็จได้
3. ความจำกัดในการแสวงหาพยานหลักฐาน (18, 67%) คดีที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ มักจะเป็นคดีที่หาหลักฐานมาพิสูจน์ได้ยาก เนื่องด้วยผู้กระทำความผิดโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ของตน อีกทั้งพยานหลักฐานที่จะพิสูจน์มักจะถูกซ่อนอยู่ในความครอบครองของผู้กระทำผิดนั้น ทำให้ยากที่จะถามมาได้ ประกอบกับการดำเนินงานของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. เอง เป็นไปด้วยความล่าช้า ทำให้เกิดการรู้ตัวและทำลายหลักฐานก่อนได้ ส่งผลให้คดีความจำนวนมาก ขาดพยานหลักฐานสำคัญที่จะพิสูจน์ความผิด
4. การขาดความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (18, 67%) เช่น ด้านบัญชีไม่ว่าจะเป็นการอ่าน การตรวจพยานหลักฐาน ความเคลื่อนไหวทางบัญชี การเงินธนาคาร หรือความรู้ในกฎระเบียบและขั้นตอนของโครงการลงทุนขนาดใหญ่ ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ ฯลฯ และแม้จะมีผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นเข้าร่วมดำเนินการด้วย แต่เจ้าพนักงาน ยังต้องพัฒนาตนให้มีความรู้พอที่จะสื่อสารประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกได้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานปราบปรามการทุจริต
5. การไม่สามารถปฏิบัติงานในคดีใหม่ ๆ ได้ (15, 56%) เช่น คดีทางเศรษฐกิจ คดีเกี่ยวกับหุ้น ฯลฯ หรือกรณีการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์
6. เจ้าพนักงานต้องทำงานธุรการมาก (14, 52%) เช่น การติดต่อประสานงาน การนัดประชุม การทำหนังสือ การจัดการประชุม หรือการสรุปงานต่าง ๆ ส่งผลให้ไม่มีเวลาลงลึกมากเพียงพอในการปฏิบัติงานในสายงาน
7. การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบใหม่ ๆ (14, 52%) ที่เกี่ยวข้องกับงานปราบปรามฯ เช่น กฎหมายทางเศรษฐกิจ กฎหมายมหาชน หรือ กฎหมายฟอกเงินและธุรกรรมการเงิน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตั้งต่าง ๆ ฯลฯ เนื่องด้วยตั้งแต่มีรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 มีการตั้งองค์กรอิสระ และการออกกฎหมายใหม่ ๆ จำนวนมาก
8. ความจำกัดในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในงานปราบปรามทุจริต (12, 44%) เช่น การถ่ายภาพ บันทึกวิดีโอ การสอบพยานหลักฐานต่าง ๆ ความรู้ด้านแผนที่ รูปถ่ายทางอากาศ ภาพถ่ายดาวเทียม ระบบกำหนดตำแหน่งบนพื้นโลกด้วยดาวเทียม การตรวจสอบข้อมูลสภาพพื้นที่ภาคพื้นดิน อากาศ (Geographic Information System: GIS) การใช้ข้อมูลระยะไกล (Remote Sensing: RS) เป็นต้น
9. การกำหนดประเด็นไต่สวนและการสอบสวนพยานบุคคล ยังไม่ตรงประเด็น เจาะลึก และคมชัดเท่าที่ควร (12, 44%) ส่งผลให้การไต่สวนต้องใช้เวลานาน และมักจะต้องมีการนัดสอบพยานบุคคลใหม่ พยานจึงเกิดความเบื่อหน่ายและอาจให้ความร่วมมือลดลง
10. การวางตัวและบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสม (11, 41%) โดยเฉพาะในกรณีติดต่อกับบุคคลภายนอก ผู้ใหญ่หรือบุคคลระดับสูงในสังคม เช่น นักการเมืองหรือข้าราชการระดับสูง ซึ่งอาจส่งผลให้ขาดความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ หรืออาจไม่ได้รับความร่วมมือมากเท่าที่ควร
11. การไม่ทราบกฎระเบียบของหน่วยงานที่เข้าไปดำเนินงานตักดันการทุจริต (11, 41%) ที่ถูกกล่าวหาหรือมีการมูลความผิด โดยเฉพาะคดีที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานรัฐ ส่งผลให้เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ต้องใช้เวลานานในการศึกษากฎหมายกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงหรือการพิสูจน์ความผิดของการกระทำนั้นได้ โดยบางครั้งต้องขอความร่วมมือให้หน่วยงานต้นสังกัดส่งเอกสารและหลักฐาน แต่ทว่าจะได้มาต้องใช้เวลา เพราะติดกับระบบระเบียบของราชการ หรือบางครั้งไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร
12. การขาดความสามารถบริหารและจัดการงานของตน (10, 37%) เจ้าพนักงานแต่ละคนจะมีงานจำนวนมากในความรับผิดชอบ แต่ยังขาดความสามารถลำดับความสำคัญของชิ้นงาน การวางแผนและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาร่วมงาน รวมถึงขาดความสามารถดำเนินการและติดตามงานของตนให้สำเร็จตามกำหนด
13. การขาดความสามารถการทำงานร่วมกันเป็นทีม (9, 33%) ทำให้การทำงานล่าช้า หรือเกิดสภาพบางคนทำงานหนัก หรือบางคนทำงานไม่เต็มที่

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานปราบปรามการทุจริต
14. การขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน (8, 30%) กล่าวคือ เจ้าหน้าที่งานจำนวนมากมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่ถึงระดับเชี่ยวชาญที่จะสามารถดำเนินการในเรื่องที่ยากหรือมีความซับซ้อนได้
15. การขาดความสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (8, 30%) คือ เมื่อเจอปัญหาหรืออุปสรรค โดยเฉพาะที่ไม่มีประสบการณ์มาก่อน จะไม่สามารถแก้ปัญหานั้นได้ในทันที ซึ่งปัญหานี้จะพบมากในกลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจใหม่ ส่งผลให้ต้องถามหรือปรึกษาหัวหน้างาน/รุ่นพี่ อันทำให้เกิดความล่าช้าและงานคั่งค้างมาก
16. ความจำกัดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้จบนิติศาสตร์ (8, 30%) เจ้าหน้าที่ที่จบสายรัฐศาสตร์ บัญชี สังคม หรือที่มาจากสายธุรการขึ้นมาเป็นเจ้าหน้าที่สอบสวน จะยังมีลักษณะของการขาดความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ ขาดความมั่นใจ และไม่มีความสามารถมากเพียงพอในการตีความในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือกฎระเบียบที่ยากหรือซับซ้อนได้
17. การขาดความสามารถในการติดตามโครงการต่าง ๆ (7, 26%) ส่งผลให้การทำงานที่ต้องทำร่วมกันหลายฝ่ายมีความล่าช้า ไม่เป็นไปตามกำหนด หรือไม่ได้ตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้
18. การขาดการให้ความสำคัญและพัฒนาถ่ายทอดและสอนงานที่มีประสิทธิผล (7, 26%) โดยเฉพาะจากรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์หรือความชำนาญที่เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง
19. การขาดการเอาใจใส่และทุ่มเททำงานหนัก (6, 22%) ปัญหานี้พบมากในกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมานาน โดยเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้มักคิดว่า ทำงานหนักไปก็ไม่ได้ความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งมีความแตกต่างจากเจ้าหน้าที่ใหม่ที่เพิ่งเข้ามาบรรจุมีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น และเอาใจใส่ในงานมากกว่า
20. การขาดความสามารถในการจัดการข้อมูลที่มีให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน (6, 22%) คือเจ้าหน้าที่ป.ป.ช. จำนวนมากที่มีข้อมูลในมือและข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จำนวนมาก แต่ไม่สามารถนำข้อมูลที่ได้มาหรือที่มี มาใช้ประโยชน์หรือแปลงเป็นความรู้สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริตได้
21. การขาดทักษะในการสร้างความร่วมมือและประสานงาน (5, 19%) กับบุคคลภายนอกหรือหน่วยงานภายนอกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องในการร่วมปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริต
22. การขาดความสามารถใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (5, 19%)
23. การขาดความสามารถในการพิมพ์งาน (4, 15%) ทำให้ต้องเสียเวลาในการพิมพ์เอง และจะต้องให้เจ้าหน้าที่ธุรการของหน่วยช่วยพิมพ์
24. การมุ่งแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว (3, 11%) เช่น มีเจ้าหน้าที่บางคนมุ่งทำเฉพาะคดีหรืองานที่ได้ผลตอบแทนที่ได้นอกเหนือจากรายได้ประจำ ทำให้ละเลยงานหรือพยายามหลีกเลี่ยงในงานส่วนอื่น

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า แต่ละกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นแตกต่างกันดังนี้

ผู้อำนวยการสำนักฯ ให้ความสำคัญในปัญหาเกี่ยวกับการทำงานล่าช้า โดยมีสาเหตุส่วนหนึ่งจากมีงานปริมาณมาก ประกอบกับมีกลุ่มเจ้าพนักงานบางส่วนที่ปฏิบัติงานมานานซึ่งไม่ได้ทำปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 3-5 ทำงานอย่างขยันขันแข็ง มีทัศนคติแง่บวกต่อการทำงานมากกว่า อย่างไรก็ตาม แม้จะมีจำนวนเจ้าพนักงานที่บรรจุใหม่จำนวนมาก แต่เนื่องจากยังไม่มีควมชำนาญในงานมากนัก ส่งผลให้การทำงานล่าช้า อีกทั้งผู้อำนวยการสำนักฯ ยังให้ความสำคัญต่อปัญหาด้านทัศนคติมากกว่าด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยให้ความเห็นว่าหากไม่มีทัศนคติที่ดีเป็นฐานในการปฏิบัติงานแล้ว การจะพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานให้สำเร็จจะกระทำได้ยากหรือไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่บรรจุใหม่ขาดความรู้พื้นฐานและเทคนิคการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริตที่มากเพียงพอ เนื่องจากไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการขาดความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 5-8 มีปัญหาด้านการขาดทักษะการคิด และความรู้ระดับเชี่ยวชาญหรือระดับสูงในการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถนำมาปฏิบัติงานที่ยากและมีความซับซ้อนได้ รวมถึงการขาดความรู้และเทคนิคเกี่ยวกับวิทยาการสมัยใหม่ในงานปราบปรามการทุจริต

กลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การที่เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและมีความรวดเร็ว นั้น เกิดจากความจำกัดด้านความรู้ และทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานในคดีอาญา ซึ่งมีความซับซ้อนและต้องการความถูกต้องแม่นยำสูงกว่าการดำเนินคดีทางวินัย และการขาดความรู้และทักษะทางวิทยาการสมัยใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริต รวมถึงการขาดความสามารถในการทำงานเป็นทีมร่วมกันระหว่างเจ้าพนักงานในสำนักงาน ป.ป.ช. เอง และระหว่างสำนักงาน ป.ป.ช. กับผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานภายนอก

2) ปัญหาการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ปัญหาในการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน ได้แก่ คณะกรรมการ ป.ป.ช. 3 คน รองเลขาธิการ 7 คน ผู้อำนวยการสำนักฯ ตรวจสอบทรัพย์สินฯ 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ 2 คน ผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง 2 คน เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ 6 คน รวมทั้งหมด 23 คน สรุปผลได้ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ปัญหาการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน (N=23)

ปัญหาการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน
1. การขาดความสามารถวิเคราะห์จุดทุจริต (17, 74%) ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่า บัญชีหรือข้อมูลที่แสดงมีที่มาที่ไปอย่างไร การขาดความสามารถวิเคราะห์และนำความรู้เชิงวิชาการมาสนับสนุนงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ ว่ามีปัญหาหรือความผิดปกติใด ส่งผลให้เกิดการลดความแม่นยำ ถูกต้องและน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน 2. การขาดการให้ความสำคัญและความสามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน (15, 65%) เช่น เครื่องมือหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับระบบการเงิน การคลัง การธนาคาร งบประมาณ ทั้งในและต่างประเทศ ทั้ง ๆ ที่เป็นเรื่องจำเป็นมากซึ่งจะต้องตามทันเทคโนโลยีเหล่านี้ เพื่อติดตามตรวจสอบการทุจริต 3. การขาดความละเอียดรอบคอบและช่างสังเกต (12, 52%) ทำให้ยังพบจุดผิดพลาดที่เกิดจากการไม่ละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานเป็นระยะ 4. การขาดความสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในงานตัวเลข/การคำนวณ (12, 52%) เช่น การยังใช้เครื่องคิดเลขเป็นหลัก แทนที่จะใช้คอมพิวเตอร์ในการคิดบัญชี โดยใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ในการคำนวณตัวเลขแทนการใช้เครื่องคิดเลข 5. การไม่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลหรือใช้ข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภายนอก (11, 48%) ทั้ง ๆ ที่งานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน มีความจำเป็นที่จะต้องใช้แหล่งข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ 6. การไม่สามารถตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สินเกี่ยวกับธุรกรรมการเงินข้ามชาติได้มากนัก (10, 43%) 7. การขาดความรู้รอบด้าน (10, 43%) เนื่องจากงานตรวจสอบทรัพย์สิน ต้องใช้ความรู้ด้านการบัญชี การเงิน การธนาคาร และกฎหมายร่วมด้วย แต่เนื่องจากเจ้าพนักงานส่วนใหญ่จบทางนิติศาสตร์ จึงมีความรู้ในเรื่องเหล่านี้จำกัด ทำให้ไม่สามารถอ่านหรือเข้าใจเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ ต้องใช้เวลาเรียนรู้ค่อนข้างนาน และอาจส่งผลให้ไม่สามารถตรวจสอบพบจุดที่ทุจริตได้ 8. ความเบื่อกับสภาพการทำงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ (8,35%) เนื่องจากการทำงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ เป็นงานซ้ำ ๆ ที่เกี่ยวกับตัวเลข บางคนอาจต้องทำงานตามลำพังไม่ได้ทำร่วมกับผู้อื่น ประกอบกับบางกรณีอาจเกิดจากการที่บุคคลนั้นจบมาทางกฎหมาย จึงมีทัศนคติที่ไม่ค่อยดีต่อการตรวจสอบทรัพย์สินฯ ส่งผลทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน 9. การไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง (8,35%) โดยพิจารณาจากการผิดพลาดยังเป็นจุดเดิม การไม่สามารถพัฒนางานให้มีความก้าวหน้ามากขึ้นเป็นต้น 10. การขาดความสามารถในการจดตัวเลขที่ใช้หลายมือจดพร้อมกัน (8,35%) ซึ่งยังใช้วิธีการจดตัวเลขที่เครื่องคิดเลขและคอมพิวเตอร์ทีละนิ้ว โดยมีได้พัฒนาวิธีการจดเครื่องคิดเลขดังเช่นนักบัญชีที่ใช้นิ้วมือหลายนิ้วจดพร้อมกัน อันเป็นผลทำงานซ้ำ ผิดพลาดง่าย และขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	
11. การไม่สามารถสอบถามบุคคลเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่การชี้แหล่งข้อมูลหรือเข้าถึงข้อมูลที่จะนำมาประกอบการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน (6, 26%)	
12. การขาดความกระตือรือร้นและทุ่มเททำงานหนัก (6, 26%) โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าพนักงานที่ทำงานมานานหรือบางส่วนที่ย้ายมาจาก ป.ป.ป.	
13. การขาดทักษะภาษาอังกฤษ (6, 26%) เพื่อใช้ในการเข้าถึงข้อมูลหรือเอกสารต่าง ๆ ที่เป็นภาษาต่างประเทศ รวมถึงการติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานต่างประเทศ	
14. การขาดการทำงานเป็นทีม (5, 22%)	
15. การขาดมนุษยสัมพันธ์ (5, 22%) เนื่องจากงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ ส่วนใหญ่เป็นงานเดี่ยวที่ไม่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่งผลให้เกิดการแยกตัวออกจากกลุ่มได้ง่าย และยังทำให้ขาดช่องปรึกษาหารือแก้ไขปัญหาและพัฒนาความรู้และทักษะอื่นระหว่างกัน	
16. การขาดความรู้ด้านกฎหมาย (4, 17%) (ในกรณีที่เจ้าพนักงานไม่ได้จบสายนิติศาสตร์) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในงานตรวจสอบทรัพย์สิน	
17. การขาดความสามารถในการตรวจแบบบัญชีทรัพย์สินที่ยื่นมาในลักษณะการตรวจแบบกว้าง แต่เป็นการตรวจแบบแคบ (4, 17%) คือตรวจได้เฉพาะบัญชีทรัพย์สินที่ยื่นมาให้เท่านั้น ไม่สามารถตรวจโยงไปถึงบัญชีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ที่ไม่ได้ยื่นมา ซึ่งอาจจะเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจปิดบังของผู้ยื่นบัญชีทรัพย์สิน สาเหตุสำคัญเกิดจากการขาดเครื่องมือและเทคโนโลยี รวมถึงการไม่สามารถให้ความร่วมมือปฏิบัติงานได้เต็มที่ของกลุ่ม stake holders อื่น เนื่องจากต้องดำเนินการหลายขั้นตอน และสาเหตุบางส่วนมาจากการขาดทักษะความสามารถ และขาดการให้ความสำคัญในการตรวจแบบกว้างของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. เอง	
18. การไม่เข้าใจจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการตรวจสอบทรัพย์สินฯ (4, 17%) แต่มุ่งตรวจสอบแค่บัญชี จึงอาจเกิดการละเลยหรือไม่ได้ให้ความสำคัญในการวิเคราะห์หาจุดผิดปกติต่าง ๆ	

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า แต่ละกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นต่างกัน ดังนี้

คณะกรรมการ ป.ป.ช. รองเลขาธิการฯ และผู้ช่วยเลขานุการฯ ให้ความสำคัญในปัญหาการปฏิบัติงานในประเด็น การไม่เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ มากเพียงพอ โดยเฉพาะการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน ซึ่งในอนาคตเครื่องมือและวิทยาการเหล่านี้ ยิงจำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ มากขึ้น เพื่อรองรับกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ขั้วข้อ

ต้องการความถูกต้องและแม่นยำมากขึ้น โดยต้องพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ด้วย

คณะกรรมการ ป.ป.ช. และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวข้อง ให้ความเห็นในประเด็นที่ตรงกัน คือให้สำคัญกับปัญหาขาดความสามารถตรวจแบบบัญชีทรัพย์สินที่ยื่นมา โดยเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ส่วนใหญ่จะใช้การตรวจแบบแคบ โดยไม่ได้ตรวจแบบกว้าง แบบแคบให้ความหมายถึงการตรวจเฉพาะบัญชีทรัพย์สินที่ยื่นมาในแบบ ส่วนการตรวจแบบกว้าง คือความสามารถในการตรวจบัญชีและทรัพย์สินของผู้ยื่นแบบที่มีปรากฏในแบบที่ส่งมาให้ และความสามารถในการตรวจไปถึงบัญชีหรือทรัพย์สินที่ไม่ได้ยื่นในแบบด้วย ซึ่งอธิบายถึงสาเหตุหลักมาจากการที่สำนักงาน ป.ป.ช. ไม่มีเทคโนโลยีในการสนับสนุนงานตรวจแบบในลักษณะเป็นการตรวจแบบกว้างได้ ทำให้ต้องขอข้อมูลจากหน่วยที่เกี่ยวข้อง เช่น ธนาคาร บริษัทหลักทรัพย์ ตลาดหุ้น และสำนักงานที่ดิน ซึ่งไม่สามารถให้บริการได้มากเท่าที่ควร เนื่องจากเป็นงานที่มีขั้นตอนมากและมีปริมาณงานที่มาก ประกอบกับตัวเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. เองก็ขาดการให้ความสำคัญและทักษะในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าว

ผู้อำนวยการสำนักฯ ให้ความเห็นที่เห็นว่าเจ้าพนักงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ ส่วนใหญ่ มีความรู้พื้นฐานในงานที่ตนรับผิดชอบ แต่อาจมีปัญหาจากการขาดประสบการณ์ โดยเฉพาะงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยดำเนินการ ซึ่งจะพบมากในกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่บรรจุใหม่ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับปัญหาการขาดความเอาใจใส่ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องที่เป็นความรู้ใหม่ กฎระเบียบใหม่เข้ามาเกี่ยวข้อง และการขาดความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน รวมถึงการขาดความสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านอื่น ๆ รวมถึงด้านที่ตนจบมาใช้ในการปฏิบัติงาน

เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้ความสำคัญกับปัญหาการขาดความสามารถในการวิเคราะห์จุดที่ส่อให้เห็นถึงการทุจริต การขาดความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการทำงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ รวมถึงการมีความรู้สึกเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน

3) ปัญหาการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต

ปัญหาการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ปัญหาในการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 1 ได้แก่ คณะกรรมการ ป.ป.ช. 3 คน รองเลขาฯ 7 คน ผู้อำนวยการสำนักฯ ป้องกันการทุจริต 1 จำนวน 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านงานป้องกันการทุจริต 1 จำนวน 2 คน ผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวข้อง 2 คน เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริต 1 จำนวน 3 คน รวมทั้งหมด 18 คน สรุปผลได้ดังในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ปัญหาการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 1 (N=18)

ปัญหาการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 1
1. การขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (15, 83%) ว่าอะไรคือจุดอ่อน หรือช่องโหว่ที่จะเกิดการทุจริตได้ เพื่อนำไปสู่การหามาตรการและแนวทางป้องกันการทุจริต
2. ความจำกัดด้านการคิดสร้างสรรค์ (14, 78%) ในการกำหนดมาตรการป้องกันการทุจริต เพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ และน่าสนใจที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือได้
3. การขาดข้อมูลและความรู้รอบด้าน (12, 67%) การปฏิบัติงานป้องกันการทุจริตได้ดี จำเป็นต้องรู้กว้างในหลายสาขาพร้อมกัน เพื่อนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์หามาตรการและแนวทางป้องกันการทุจริต แต่เนื่องจากเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ส่วนใหญ่จบสายนิติศาสตร์ และมีความรอบรู้เกี่ยวกับสาขาอื่นจำกัด เช่น ความรู้ด้านกฎหมาย การบริหารหน่วยงานหรือองค์การสมัยใหม่ สังคมฯลฯ
4. การขาดความรู้และเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับโครงการขนาดใหญ่ หรือหน่วยงานที่ออกมาตรการป้องกันการทุจริต (9, 50%) ซึ่งต้องใช้เวลานานในการเรียนรู้ และบางครั้งจะไม่รู้ละเอียดลึกซึ้ง ซึ่งจะทำให้การกำหนดมาตรการไม่สำเร็จได้ตามเป้าหมาย
5. การไม่สามารถพิมพ์ดีดและใช้คอมพิวเตอร์ได้ (9, 50%) ทำให้เจ้าหน้าที่ธุรการต้องทำงานมาก งานเกิดความล่าช้า และสิ้นเปลืองอุปกรณ์สำนักงาน เพราะต้องเขียนและแก้ไขงานในกระดาษ
6. การขาดความสามารถสร้างเครือข่าย (7, 39%) ขาดการให้ความสำคัญและดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก ให้การมีส่วนร่วมสร้างมาตรการป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การไม่ได้เห็นความสำคัญของงานป้องกันการทุจริตมากเท่าที่ควร แต่เห็นว่ามีความสำคัญเป็นลำดับรองจากสำนักฯ อื่น (5, 28%) ส่งผลให้เป็นการลดขวัญกำลังใจของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.
8. การขาดความรู้เชิงลึกที่เป็นกระแสวิเคราะห์ (4, 22%) การกำหนดมาตรการป้องกันการทุจริต ส่วนหนึ่งมาจากการกระตุ้นของกระแสวิเคราะห์ที่ประชาชนให้ความสนใจ แต่กลับพบว่าเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ของสำนักงานป้องกันกลับไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นกระแสวิเคราะห์ได้รวดเร็ว มีรายละเอียดในเชิงลึกมากพอ

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า แต่ละกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นที่แตกต่างกันในประเด็นดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญในปัญหาด้านทัศนคติมากกว่า โดยให้ความเห็นว่าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่พอที่จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อยู่แล้ว แต่หากบุคคลใดมีพื้นฐานทางทัศนคติที่ดีและถูกต้อง จะมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมและอัตราความก้าวหน้าในการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ อีกทั้งยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัญหาใน

งานป้องกันการทุจริต ไม่ได้รับการให้ความสำคัญมากเท่าที่ควร ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่

เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้ความเห็นว่า ปัญหาการปฏิบัติงานหลักที่พบบ่อย คือไม่มีข้อมูลเชิงลึกหรือการลงในรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอน กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการดำเนินงานในโครงการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ต้องใช้เวลามากในการปฏิบัติงาน รวมถึงการขาดความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจำเป็นมากสำหรับงานการกำหนดมาตรการป้องกันการทุจริตในหน่วยงานต่าง ๆ

ปัญหาการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 2

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ปัญหาในการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 2 ได้แก่ คณะกรรมการ ป.ป.ช. 3 คน รองเลขาธิการ 7 คน ผู้อำนวยการสำนักฯ ป้องกันการทุจริต 2 จำนวน 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิงานป้องกันการทุจริต 2 จำนวน 2 คน ผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง 2 คน เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริต 2 จำนวน 3 คน รวม 18 คน สรุปผลได้ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ปัญหาการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 2 (N=18)

ปัญหาการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 2
1. การไม่มีความรู้รอบด้านเพียงพอ (14, 78%) ทั้งด้านการศึกษา จิตวิทยา รัฐศาสตร์ สังคม สื่อสารมวลชน ฯลฯ เพื่อบริการและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 2. การขาดการคิดสร้างสรรค์ (12, 67%) ซึ่งในงานป้องกันการทุจริต 2 จำเป็นต้องใช้มาก แต่เจ้าพนักงานกับติดกับกรอบและวิธีการทำงานแบบเดิม 3. การไม่ได้เห็นความสำคัญของงานป้องกันการทุจริตมากเท่าที่ควร แต่เห็นว่ามีค่าเป็นลำดับรองจากสำนักฯ อื่น (9, 50%) ส่งผลต่อความคิดและความรู้สึกรู้สีกของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในหน่วยป้องกันฯ และไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ และทรัพยากรมากเท่าที่ควร 4. การขาดความรู้ด้านสื่อและไอที (9, 50%) งานป้องกันฯ 2 เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่าง ๆ ค่อนข้างมาก เพื่อเป็นช่องทางเผยแพร่งาน เสริมสร้างค่านิยมและให้ความรู้ไปยังกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายงานป้องกันฯ มีความรู้และประสบการณ์ด้านนี้น้อยและไม่เท่าทันกับการพัฒนาทางด้านนี้ 5. การขาดความสามารถสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (7, 39%) ปัจจุบันสำนักงาน ป.ป.ช. มีเจ้าพนักงานจำนวนจำกัดที่สามารถเป็นวิทยากรได้ดี ทั้งทั้งงานด้านวิทยากรมีความจำเป็นอย่างมากในการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการพัฒนาทัศนคติเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตให้กับกลุ่มเป้าหมาย

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต 2
6. การขาดความสามารถใช้คอมพิวเตอร์ (6, 33%) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 7. การขาดความรู้ความสามารถในการประเมินผลโครงการกิจกรรมต่าง ๆ (6, 33%) ที่จัดขึ้นในชุมชนหรือหน่วยงานภายนอก. 8. การมีความจำกัดในการบริหารและอำนวยการซื้อขายกับหน่วยงานภายนอก (6, %) หมายความว่าถึงมีเครือข่าย แต่ยังไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบหรือเป็นมืออาชีพ พกที่จะใช้ประโยชน์และสร้างเครือข่ายให้ความเข้มแข็งได้มากเท่าที่ควร 9. การมีมุมมองในการปฏิบัติงานที่อยู่ในกรอบราชการ (5, 28%) 10. การมีบุคลิกภาพและการวางตัวยังไม่เหมาะสม (5, 28%) โดยเฉพาะการต้องติดต่อและประสานงานกับบุคคลภายนอก และบางส่วนเป็นกลุ่มผู้ใหญ่อันดับสูง 11. การใช้เวลาในการประชุมงานมากเกินไป (4, 22%) โดยเป็นการประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์จากการประชุมมากเท่าที่ควร 12. การไม่ได้ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดงานหรือสอนงานมากเท่าที่ควร (3, 17%) ทั้ง ๆ ที่การถ่ายทอดหรือสอนงานจะทำให้เกิดการเรียนรู้และต่อยอดในการทำงานได้มีคุณภาพ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น 13. การขาดความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (3, 17%) โดยยึดวิธีการและมุมมองการทำงานแบบเดิม ทำให้การปฏิบัติงานยึดตามกรอบเดิมมากเกินไป จนอาจไม่เหมาะสมกับการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า แต่ละกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นที่แตกต่างกันในประเด็นดังนี้

คณะกรรมการฯ รองเลขาฯ ผู้ช่วยเลขาฯ และผู้อำนวยการสำนักฯ ให้ความสำคัญกับปัญหาการขาดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน โดยให้ความเห็นว่า เจ้าหน้าที่งานยังทำงานด้วยวิธีการและรูปแบบเดิม ๆ ตามความเคยชิน ซึ่งนับเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริตค่อนข้างมาก อีกทั้งยังให้ความเห็นเกี่ยวกับการขาดความสามารถในการบริหารเครือข่ายที่มีการสร้างหรือประสานงานไว้ ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายได้มากเท่าที่ควร

เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้ความสำคัญกับปัญหาด้านการขาดความรู้รอบด้านที่เกี่ยวข้องกับงานป้องกันฯ โดยเฉพาะความรู้ด้านจิตวิทยา การศึกษา นิเทศศาสตร์ และการประชาสัมพันธ์

เนื่องด้วยความรู้เหล่านี้เป็นความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริต อีกทั้งความรู้รอบเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา

1.3.1.2 ปัญหาการปฏิบัติงานในผู้บริหารระดับสูง

ปัญหาการปฏิบัติงานในผู้บริหารระดับสูง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ปัญหาในการปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการสำนักฯ คือ ทุกกลุ่มตัวอย่าง ยกเว้นกลุ่มกองการเจ้าหน้าที่ รวมทั้งหมด 53 คน โดยแบ่งออกเป็นปัญหาการปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการสำนักฯ ดังในตารางที่ 4.11 และระดับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ ดังตารางที่ 4.12

1) ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับผู้อำนวยการสำนักฯ

ตารางที่ 4.11 ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับผู้อำนวยการสำนักฯ (N=53)

ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับผู้อำนวยการสำนักฯ	
1.	การมีทัศนคติการบริหารตามกรอบราชการ (37, 70%) ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ขาดความคล่องตัว และยากที่จะพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการปฏิบัติงาน
2.	การขาดความคิดสร้างสรรค์ (32, 60%) ในการริเริ่มในการบริหารงานและโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานในสำนักฯ ที่ตนรับผิดชอบ หรืองานของสำนักงาน ป.ป.ช. ในภาพรวม
3.	ความจำกัดด้านความเชี่ยวชาญในการบริหารงานอย่างมืออาชีพ (25, 47%) เนื่องจากขึ้นมาจากสายปฏิบัติการ จึงอาจมุ่งเน้นลงในรายละเอียด มากกว่าการมองในมุมแบบนักบริหาร และการบริหารเชิงรุก
4.	การขาดความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในงานสายงานหลัก (24, 45%)
5.	การขาดความสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี (24, 45%) ที่เกี่ยวข้องกับงานต่อต้านการทุจริต
6.	การขาดการกล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงความคิดเห็นในจุดยืนของตน (21, 40%) เพื่อนำเสนอการบริหารและควบคุมงานที่แตกต่างไปจากเดิม
7.	ความจำกัดด้านทักษะภาษาต่างประเทศ (20, 38%) ทำให้เป็นอุปสรรคในการติดต่อประสานงานหรือการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่อต้านการทุจริตในต่างประเทศ
8.	การขาดความสามารถในการประชุมงาน โดยใช้เวลานานในการประชุมแต่ไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเท่าที่ควร (20, 38%)
9.	การมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานน้อย (20, 38%)
10.	การขาดความรู้และทักษะด้านจิตวิทยาในการสั่งงานและควบคุมงาน (19, 36%)
11.	การยังไม่เปิดกว้างทางความคิด (19, 36%) ที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา
12.	ความล่าช้าในการบริหารงาน (18, 34%) เนื่องด้วยงานเยอะ และขาดการบริหารจัดการงานที่ดีเพียงพอ

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับผู้อำนวยการสำนักฯ
13. การยังไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรมากเท่าที่ควร (18, 34%) ทั้ง ๆ ที่เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ช. แต่กลับให้ความสำคัญกับงานเฉพาะหน้ามากกว่าการลงทุนพัฒนาคนในระยะยาว ตัวอย่างเช่น การไม่ได้ให้ความสำคัญกับการส่งงานหรือถ่ายทอดงานมากเท่าที่ควร หรือบางกรณีเกิดสภาพการไม่ได้ส่งคนเข้ารับการฝึกอบรม (ซึ่งอาจเกิดจากการไม่มีเวลาและการที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร)
14. การขาดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (16, 30%) การขาดความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างอำนาจเดิมจากสำนักงาน ป.ป.ช. ให้อยู่ภายใต้กรอบโครงสร้างอำนาจใหม่ของสำนักงาน ป.ป.ช.
15. การขาดการคิดอย่างเป็นระบบ (16, 30%) ขาดความสามารถในการคิด การมีทัศนคติที่มองภาพรวมเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ของสำนักงานฯ ทั้งหมด และของสำนักงาน ป.ป.ช. อย่างเชื่อมโยงกัน ทำให้การบริหารงานจะมีลักษณะแยกส่วน ดำเนินการที่ละเรื่อง อันเป็นการเสียเวลาและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น
16. การบริหารงานยังติดกรอบราชการ ขาดการบริหารในรูปแบบสำหรับองค์กรอิสระ (16, 30%)
17. การขาดความรู้ ทักษะและเทคนิคการติดตามและประเมินผลงาน (15, 28%) ส่งผลให้ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายหรือไม่ ลูกน้องอาจไม่ได้ให้ความสนใจขาดแรงกดดันที่จะแก้ไขงานหรือพัฒนางานให้ก้าวหน้ามากขึ้น ทำให้หลายครั้งจะยังคงผิดในเรื่องเดิม ๆ
18. การรับบทบาทตนในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน (15, 28%) โดยพิจารณาจากระเบียบหรือมาตรฐานต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานยังไม่มีกำหนดเป็นมาตรฐานชัดเจน
19. ความจำกัดด้านบริหารงานเป็นทีม (13, 25%) ทำให้ไม่สามารถทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากเพียงพอ อีกทั้งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างการทำงานเป็นทีมด้วย
20. การยังไม่ได้ให้ความสำคัญและดำเนินการจัดระบบงานและมาตรฐานขั้นตอนในการปฏิบัติงานปร่าปราม ๆ อย่างจริงจัง (13, 25%) ให้ไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติที่ได้มาตรฐานสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ใหม่ ส่วนใหญ่ยังเป็นการทำงานที่เอาตัวอย่างการทำสำนวน หรือการทำงานแบบเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติ หรือที่มีรุ่นพี่ที่ทำไว้มาดำเนินการตาม
21. การไม่สามารถตามทันสถานการณ์หรือกระแสการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ (8, 15%) ที่จะมาเชื่อมโยงกับงานต่อต้านการทุจริตในสายงานที่ตนรับผิดชอบ
22. การยังไม่สามารถแปลงนโยบายสู่ภาคปฏิบัติ (8, 15%) ได้ดีเท่าที่ควร โดยยังไม่สามารถแปลงนโยบายที่ได้รับมาจากคณะกรรมการ ป.ป.ช. หรือผู้บริหารระดับสูงกว่า มาเป็นภาคปฏิบัติในสำนักฯ ได้
23. ผู้บริหารบางท่านไม่ได้รับการยอมรับมากนัก โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อย (8, 15%)
24. การขาดการให้ความสำคัญในการกระจายอำนาจ (7, 13%) สู่ผู้ปฏิบัติการณ์อื่น ๆ

ตารางที่ 4.11. (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับผู้อำนวยการสำนักฯ	
25.	การไม่ได้ให้ความสำคัญกับงานสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับงานต่อการทุจริตเท่าใดนัก (7, 13%) ทั้งในด้านการวางแผนและการดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปอย่างขาดกลยุทธ์ในการสร้างภาพพจน์ที่ดีของสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นส่วนสำคัญในการสร้างศรัทธาและความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานภายนอก
26.	การไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประสานงานและดึงทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอกเข้ามาใช้ในงานมากเท่าที่ควร (7, 13%)
27.	การขาดความยุติธรรม (5, 13%)
28.	การขาดทักษะการพิมพ์งาน (5, 9%)

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า แต่ละกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นที่แตกต่างกันในประเด็นดังนี้

คณะกรรมการสำนักงาน ป.ป.ช. รองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ ให้ความสำคัญในปัญหาการขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ การมีกรอบบริหารแบบระบบราชการ ความจำกัดด้านการติดตามและประเมินผลโครงการต่าง ๆ การยังไม่เห็นความสำคัญและการดำเนินงานการบริหารที่มีความเป็นวิชาการ และการคิดอย่างเป็นระบบ รวมถึงการรับบทบาทตนในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน

ผู้อำนวยการสำนักฯ ให้ความสำคัญในปัญหาการขาดทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน การขาดความคิดสร้างสรรค์ การขาดความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในสายงานหลัก การตามไม่ทันสถานการณ์หรือกระแสการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้เท่าทัน รวมถึงความจำกัดด้านทักษะภาษาอังกฤษ

เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้ความสำคัญในปัญหาการขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน การขาดความรู้และความสามารถทางจิตวิทยา การไม่กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น การกระจายอำนาจในการบริหารน้อยเกินไป การไม่เปิดกว้างทางความคิด และการขาดการเห็นความสำคัญในการพัฒนาคน รวมถึงขาดความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา

2) ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ

ตารางที่ 4.12 ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ (N=53)

ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ
1. การขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ (33, 62%) ทำให้ไม่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ หาแนวทางการบริหารจัดการ รวมถึงการกำหนดระเบียบปฏิบัติในงานต่าง ๆ ที่ออกนอกกรอบระบบราชการที่เหมาะสมกับสภาพการเป็นองค์กรอิสระ เช่น ระบบการคลังและงบประมาณ ระเบียบด้านบุคลากรทั้งในด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดค่าตอบแทน รวมถึงการบริหารจัดการอื่น ๆ ฯลฯ 2. การมีกรอบบริหารเป็นแบบราชการ (32, 60%) ในปัจจุบันการบริหารของสำนักงานฯ ยังยึดโยงกับระบบราชการสูง โดยใช้ พ.ร.บ. ปี พ.ศ. 2535 ของ ก.พ. เป็นต้นแบบการบริหารในหลายด้าน ทั้งที่สำนักงานคณะกรรมการฯ เป็นหน่วยงานอิสระที่สามารถกำหนดระเบียบต่าง ๆ เป็นของตนเองได้ 3. ความล่าช้าในการบริหารงาน (31, 58%) เนื่องด้วยเพราะงานเยอะและขาดการบริหารงานที่ดีเพียงพอ 4. การขาดทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริหาร (31, 58%) 5. การขาดความรู้และทักษะจิตวิทยาบริหารองค์กร (26, %) เช่น การโน้มน้าวใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างความร่วมมือ และการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในสำนักงาน ป.ป.ช. 6. ความจำกัดด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ (26, 49%) ขาดการใช้ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้านการบริหารมาปรับประยุกต์ใช้ในสำนักงาน ป.ป.ช. 7. ความจำกัดด้านทักษะภาษาต่างประเทศ (24, 45%) ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานในต่างประเทศ รวมถึงการจัดงานต่อต้านการทุจริตระดับนานาชาติ 8. การขาดวิสัยทัศน์ (22, 42%) ขาดความสามารถในการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการพัฒนาให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นในสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อกำหนดทิศทาง และพัฒนาสำนักงานฯ ให้มีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ 9. การไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเชิงรุกมากเท่าที่ควร (19, 36%) มุ่งแต่เชิงรับในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นหลัก ขาดการเฝ้าระวังมองแนวโน้มและวิเคราะห์สภาพอนาคตที่เป็นปัจจัยภายนอกอื่นจะส่งผลกระทบต่อ สำนักงาน ป.ป.ช. และปรับสำนักงานให้รองรับกับสภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้น 10. การยังไม่เปิดกว้างทางความคิดมากเพียงพอ (18, 34%) 11. การขาดการให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสำนักงาน ป.ป.ช. ต่อภาคการเมือง และภาคประชาสังคม (18, 34%) 12. การขาดความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในงานต่อต้านการทุจริต (14, 26%) ตามสายงานหลักที่ตนรับผิดชอบ 13. การเล่นพรรคเล่นพวก ยังไม่ยุติธรรมเพียงพอ (10, 19%)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับรองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ
14. การขาดความเข้าใจในบทบาทของตน ในการนำเสนอนโยบาย มาตรการ การดำเนินการและการปรับเปลี่ยนงานบริหารของสำนักงานฯ ให้คณะกรรมการฯ พิจารณาและอนุมัติ (7, 13%) เพื่อให้สำนักงานฯ มีการพัฒนามากขึ้น แต่กลับให้คณะกรรมการฯ เป็นผู้คิดและดำเนินการเป็นหลัก ซึ่งจะยิ่งส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการบริหาร และอาจเกิดสภาพความไม่เหมาะสมของการบริหารงานที่จะนำพาสำนักงานฯ ให้เจริญก้าวหน้ามากขึ้น
15. การไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้านขยายเครือข่ายกับหน่วยงานต่างประเทศอย่างกว้างขวาง เข้มแข็งและยั่งยืนมากเท่าที่ควร (7, 13%)
16. การขาดความสามารถในการบริหารทีมงาน (6, 11%)
17. การไม่ได้ให้ความสำคัญ และความจำกัดด้านการเจรจาผลประโยชน์ และระดมทรัพยากรหรือความได้เปรียบของหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ เข้ามาใช้ในการต่อต้านการทุจริตของสำนักงานฯ ได้มากเท่าที่ควร (6, 11%)

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า แต่ละกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นที่แตกต่างกันในประเด็นดังนี้

คณะกรรมการสำนักงาน ป.ป.ช. ให้ความสำคัญในปัญหาการปฏิบัติงานของรองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ ในประเด็นการขาดวิสัยทัศน์ การขาดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ การมีกรอบบริหารแบบระบบราชการ และการขาดความเข้าใจในบทบาทของตนเอง ในการเป็นผู้นำเสนอเรื่องการดำเนินการและการปรับเปลี่ยนด้านต่าง ๆ ของสำนักงานฯ

ผู้อำนวยการสำนักฯ ให้ความสำคัญในปัญหาเกี่ยวกับการไม่กล้าคิด-กล้าตัดสินใจในการบริหารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการยังไม่เปิดกว้างทางความคิดมากเพียงพอ

รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ ให้ความเห็นต่อปัญหาการปฏิบัติงานด้านความเชี่ยวชาญการบริหารงานอย่างมืออาชีพ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะผู้บริหารมาจากสายปฏิบัติงาน ซึ่งอาจยังไม่มีพื้นฐานและมุมมองของการเป็นนักบริหารมากพอ ประกอบกับทุกวันนี้ผู้บริหารต่างมีภารกิจในงานมากจนไม่มีเวลาเรียนรู้หรือศึกษาเพิ่มเติมมากนัก รวมถึงการขาดทักษะภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการพิมพ์ดีด เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้ความเห็นมากในปัญหาเกี่ยวกับการขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน การขาดความรู้และความสามารถทางจิตวิทยา การไม่กล้าคิด กล้าตัดสินใจในการบริหารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมากพอ และการยังไม่เปิดกว้างทางความคิด

1.3.1.3 การวิเคราะห์ความจำเป็นจากปัญหาในการปฏิบัติงาน

จากการรวบรวมและศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานในกลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ ดังข้างต้น เมื่อนำมาจัดกลุ่ม ให้จุดเน้น จัดลำดับความสำคัญ และคัดเลือกเฉพาะปัญหาที่เกิดจากการขาดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ไม่รวมเอาปัญหาที่เกิดจากเครื่องมือหรือกระบวนการปฏิบัติงานเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์เนื้อหา โดยแยกเป็นความรู้ ทักษะและทัศนคติ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ กลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ดังตารางที่ 4.13 และกลุ่มที่ 2 คือ ความจำเป็นในผู้บริหารระดับสูง ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.13 ความจำเป็นที่วิเคราะห์จากปัญหาการปฏิบัติงานในระดับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.

สายงานหลัก	ความจำเป็น		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
1. งานปราบปรามการทุจริต	- จิตวิทยาการไต่สวนพยานบุคคล - การทำสำนวนระดับสูงที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อ เช่น ตำรวจ ศาล และอัยการ ฯลฯ - ความรู้และเทคนิคระดับสูง/เชี่ยวชาญในงานปราบปรามฯ - ความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ ในกระบวนการปฏิบัติงานปราบปรามฯ	- การคิดวิเคราะห์ - การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานปราบปรามฯ - บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ - การติดตามและการบริหารโครงการในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามเป้าหมาย - การทำงานเป็นทีม - การตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า - การถ่ายทอดงาน และการสอนงาน (หัวหน้ากลุ่มงานหรือเจ้าพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ)	- ความซื่อสัตย์สุจริต - ความรับผิดชอบ - ทุ่มเททำงานหนัก - เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

สายงานหลัก	ความจำเป็น		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
	- ความรู้และทักษะในสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานปราบปรามการทุจริต มิใช่มีเฉพาะความรู้เฉพาะสาขานิติศาสตร์ เช่น รู้ด้านการเงิน ที่ดิน การธนาคาร หนี้ รัฐศาสตร์ ฯลฯ - กฎหมายและกฎระเบียบของหน่วยงานที่เข้าไปดำเนินงานต่อต้านการทุจริต เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงหรือการพิสูจน์ความผิดของการกระทำนั้น	- การบริหารจัดการข้อมูลและความรู้ - การประสานงานและสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานปราบปรามฯ - การใช้คอมพิวเตอร์ - ทักษะการพิมพ์งาน ฯลฯ	
2. งานตรวจสอบทรัพย์สินสินและหนี้สิน	- ความรู้และทักษะระดับเชี่ยวชาญในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ - ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเครือข่ายฐานข้อมูลที่ใช้ในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ - การสนับสนุนงานตรวจสอบทรัพย์สินด้วยงานหรือข้อมูลทางวิชาการ	- การคิดวิเคราะห์ - ทักษะคอมพิวเตอร์ - การคิดเชิงบูรณาการ - การมีมนุษยสัมพันธ์ - ความละเอียดในการปฏิบัติงานเพื่อหาจุดผิดปกติ - การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	- ความละเอียดรอบคอบ - การช่างสังเกต - การมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ - ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน - รักการเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

สายปฏิบัติงาน	ความจำเป็น		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
	- ความรู้และทักษะในสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบทรัพย์สิน มิใช่มีเฉพาะความรู้เฉพาะสาขา นิติศาสตร์ เช่น บัญชี การเงิน การธนาคาร และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง - ความรู้และเทคนิคการได้สวน สอบสวน พยานบุคคล - ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ขั้นตอน และเงื่อนไขในการดำเนินธุรกรรมการเงินและทรัพย์สินข้ามชาติ รวมถึงช่องทางและวิธีการทุจริตในทุกรูปแบบ	- ทักษะภาษาอังกฤษ - ทักษะสร้างมนุษยสัมพันธ์ - การทำงานเป็นทีม	
3. งานป้องกันการทุจริต 1	- ความรู้รอบในด้านต่าง ๆ ที่ต้องประกอบ การกำหนดมาตรการ และข้อเสนอแนะใน งานป้องกันการทุจริต เช่น การบริหารองค์กรสมัยใหม่ รวมถึงกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ	- การคิดวิเคราะห์ - การคิดสร้างสรรค์ - การใช้คอมพิวเตอร์ - ทักษะการพิมพ์งาน	

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

สายงานหลัก	ความจำเป็น		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
	- ความรู้เกี่ยวกับโครง การลงทุนขนาดใหญ่ และหน่วยงานที่จะ กำหนดมาตรการป้องกัน การทุจริต - ขั้นตอน วิธีการและ ช่องทางการทำทุจริต ในหน่วยงานรัฐ เอกชน และโครงการขนาดใหญ่ - ความรู้ในการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือ - ความรู้เกี่ยวกับกระแส สังคม เศรษฐกิจ การม เองที่จะมาเกี่ยวข้อง กับงานกำหนดมาตรการ และข้อเสนอแนะ เพื่อป้องกันการทุจริต		
4. งานป้องกันการ ทุจริต 2	- การมีความรู้อย่างสห วิทยาการที่จะใช้ในงาน การสร้างค่านิยม ต่อต้านการทุจริต เช่น สังคม จิตวิทยา การ ศึกษา และวัฒนธรรม ฯลฯ - ความรู้ด้านนิเทศน์ ศาสตร์ สื่อ โสตทัศน์ และการประชาสัมพันธ์	- การคิดสร้างสรรค์ - การใช้คอมพิวเตอร์ - การสื่อสาร โดยเฉพาะ การ สื่อ สาร ใน ที่ สาธารณะ - การพัฒนาบุคลิกภาพ นำเชื่อถือ - การถ่ายทอดงานหรือ สอนงาน (หัวหน้ากลุ่ม งานหรือเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่เชี่ยวชาญ)	- การมีมุมมอง นอกกรอบราช การ - ความยืดหยุ่นใน การปฏิบัติงาน - การกล้าคิดกล้า ทำและแสดงออก

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

สายงานหลัก	ความจำเป็น		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
	- การติดตามและประเมินผลโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ - การสร้างและบริหารเครือข่ายต่อต้านทุจริต	- เทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ (หัวหน้ากลุ่มงาน หรือ เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่เชี่ยวชาญ)	

ตารางที่ 4.14 ความจำเป็นที่วิเคราะห์จากปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารระดับสูง

สายงานบริหาร	ความจำเป็น		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
1. ผู้อำนวยการสำนักงาน	- ความรู้และเทคนิคบริหารระดับสูงที่มี - ความเชี่ยวชาญ - การบริหารสมัยใหม่ - การแปลงนโยบายสู่ภาคปฏิบัติ - ภาวะผู้นำ - จิตวิทยาในการสั่งงาน และควบคุมงาน - การวางระบบงาน - การกำหนดมาตรฐาน กระบวนการทำงาน และขั้นตอนปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานฯ ในสำนักงาน - ความรู้และเทคนิคระดับสูงในงานต่อต้านการทุจริต ในสายงานที่รับผิดชอบ	- การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหาร - การคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสำนักงาน - การใช้คอมพิวเตอร์ - การคิดเชิงระบบหรือการคิดแบบบูรณาการ - ความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร - ทักษะภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหาร - การบริหารเวลา - การบริหารและพัฒนาทีมงาน - การเจรจาต่อรองกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก	

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

สายงานบริหาร	ความจำเป็น		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
	- การประเมินผลงาน - การบริหารการเปลี่ยนแปลง - กระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง - เชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับงานต่อต้านการทุจริต - การบริหารโครงการ และการติดตามผล	- เทคนิคการประชุมงานที่มีประสิทธิภาพ - ทักษะการพิมพ์งาน	
2. รองเลขาธิการ และ ผู้ช่วยเลขาธิการ	- การบริหารงานระดับสูงและทันสมัย - ความรู้และเทคนิคใหม่ในงานต่อต้านการทุจริต ในสายงานที่รับผิดชอบ - จิตวิทยาองค์กร - การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ - การสร้างเครือข่ายต่อต้านการทุจริตกับหน่วยงานในและต่างประเทศ - การวางระบบงาน และโครงสร้างป.ป.ช. เป็นองค์การอิสระ - การสร้างภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือให้สำนักงาน ป.ป.ช.	- การคิดสร้างสรรค์ด้านการบริหารงาน - การคิดเชิงกลยุทธ์ - การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริหาร - การเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์กับหน่วยงานภายนอกทั้งภายในและระดับนานาชาติ - ทักษะภาษาอังกฤษ - การบริหารทีมงาน	- การมีกรอบนอก ระบบราชการ - การกล้าคิดกล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง - การเปิดกว้างทางความคิด ยอมรับฟังความเห็นผู้ต้น - ความยุติธรรม ไม่เล่นพรรคเล่นพวก โดยแสดงออกอย่างชัดเจน

1.3.2 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการรับการฝึกอบรม ได้มาจากการสัมภาษณ์จากทุกกลุ่มตัวอย่าง ยกเว้นกลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะมีจำนวนแตกต่างกันไปในแต่ละสายงาน การศึกษาวิจัยนี้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งแยกตามสายงานหลักและผู้บริหารระดับสูง ซึ่งแยกเป็นกลุ่มผู้อำนวยการสำนักงาน และกลุ่มผู้บริหารระดับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยฯ ดังนี้

1.3.2.1 ความต้องการฝึกอบรมระดับเจ้าพนักงานแยกตามสายงานหลัก

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.ในแต่ละสายงานหลัก ให้ความเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม ไว้ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ความต้องการในการฝึกอบรมระดับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. แต่ละสายงานหลัก

สายปฏิบัติการ	ความต้องการในการฝึกอบรม		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
1. งานปราบปรามการทุจริต (N=22)	- ความรู้และเทคนิคการไต่สวนวินิจัยระดับสูงและทันสมัย (18, 82%)	- การคิดวิเคราะห์ (19, 86%) - การใช้คอมพิวเตอร์ (17, 77%) - เทคโนโลยีสมัยใหม่ในงานปราบปรามฯ (16, 73%)	- การยึดมั่นในความสัตย์สุจริต (6, 27%) - การกล้าคิด กล้าทำ และกล้าแสดงออก (4, 18%)
	- ความรู้ด้านกาบบัญชี ธุรกรรมการเงิน เงิน กู้ งบประมาณ หุ้น คำศัพท์การธนาคาร ตลาดหุ้น ฯลฯ (17, 77%)	- การคิดแก้ปัญหา (15, 68%) - การทำงานเป็นทีม (13, 59%) - การคิดเชิงระบบและคิดบูรณาการ (11, 50%)	
	- การเขียน สรุปและนำเสนอสำนวนที่สมบูรณ์ ให้สั้น กระชับ ตรงประเด็น ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นวิชาการน่าเชื่อถือ (16, 73%)	- การสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารที่สาธารณะ (10, 45%) - ภาษาอังกฤษ (10, 45%) - การสร้างเครือข่าย (10, 45%) - การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (8, 36%) - การสอนงาน การถ่ายทอดงานและประสบการณ์ความรู้ให้ทีมงาน (6, 27%)	

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

สายปฏิบัติการ	ความต้องการในการฝึกอบรม		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
-	ความรู้และเทคนิคทางจิตวิทยาการได้สวนสอบสวนพยานบุคคล (16, 73%)	- การบริหารจัดการข้อมูลและ ความรู้ (6, 27%) - การบริหารและการสร้างทีมงาน (5, 23%)	
-	ความรู้เชิงประยุกต์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบใหม่ ๆ เช่น กฎหมายทางเศรษฐกิจ กฎหมายมหาชน หรือ กฎหมายฟอกเงิน และธุรกรรมการเงิน ฯลฯ ที่เกี่ยวกับงานปราบปรามฯ (14, 64%)	- การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในงาน (5, 18%) - การประสานงาน (4, 18%) - การพัฒนาบุคลากรภาพและการวางตัว (4, 18%) - การประชุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ (4, 18%) - การบริหารคดี/โครงการที่รับผิดชอบ (3, 14%)	
-	ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในงานปราบปรามฯ (12, 55%)		
-	ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการและช่องทางทุจริตแบบใหม่ ๆ ของกลุ่มที่เสี่ยง (11, 50%)		
-	ความรู้เฉพาะโครงการ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง โครงการลงทุนใหญ่ ๆ โดยรู้สึกเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และวิธีการที่อาจทำการทุจริต (12, 55)		

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

สายปฏิบัติการ	ความต้องการในการฝึกอบรม		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
	- ความรู้กฎระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมหน่วยงานที่ดำเนินงานปราบปรามฯ (9, 41%) - การวิเคราะห์กระแสการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เกี่ยวข้องกับงานปราบปรามฯ (5, 23%)		
2. งานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน (N=18)	- ความรู้เทคนิคใหม่ในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ (14, 78%) - ความรู้ และทักษะความเชี่ยวชาญในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ (13, 72%) - ความรู้เชิงประยุกต์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบใหม่ เช่น กฎหมายเศรษฐกิจ กฎหมายมหาชน ฟอกเงิน ตลาดหุ้น ที่เกี่ยวกับตรวจสอบทรัพย์สินฯ (13, 72)	- การคิดระดับสูงในการวิเคราะห์งานตรวจสอบทรัพย์สินฯ (12, 67%) - เทคโนโลยีสมัยใหม่ในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ (10, 56%) - ทักษะภาษาอังกฤษ (8, 44%) - การทำงานเป็นทีม (6, 33%) - การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้บุคคลและหน่วยงานภายนอก (5, 28%) - การประสานงาน (5, 28%) - คอมพิวเตอร์เบื้องต้น (5, 28%) - การวางตัวและพัฒนาบุคลิกภาพที่เหมาะสม (4, 22%)	- การเป็นนักเขียนรู้ (8, 44%) - ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน (5, 28%)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

สายปฏิบัติการ	ความต้องการในการฝึกอบรม		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
	- ความรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่เกี่ยวกับระบบการเงิน การธนาคาร สถาบันการเงิน สถาบันทางเศรษฐกิจ (12, 67%) - รูปแบบและเทคนิคใหม่ ๆ ในการทุจริตทางบัญชี การเงิน และทรัพย์สินต่าง ๆ เช่น การแสดงข้อมูลทางการเงินที่เป็นเท็จ การแต่งงบการเงิน ฯลฯ (10, 56%) - ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ขั้นตอน และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกรรมการเงินและทรัพย์สินข้ามชาติและรูปแบบการทุจริตทุกรูปแบบ (9, 50%) - ความรู้ด้านบัญชี การเคลื่อนไหวทางบัญชี การรู้ที่มาของแหล่งเงิน เช่น ที่มาของงบประมาณ เงินกู้ เงินภาคเอกชน ฯลฯ (8, 44%) - รัฐศาสตร์ (6, 33%) - กฎหมายอาญา (5, 28%) - ความรู้และเทคนิคการไต่สวนสอบสวนพยานบุคคล (5, 28%) - สถิติ (4, 22%) - กฎหมายที่ดิน (4, 22%)		
		การนำเสนองาน (2, 11%)	

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

สายปฏิบัติการ	ความต้องการในการฝึกอบรม		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
4. งานการป้องกัน			
4.1 การป้องกัน			
การทุจริต 1 (N=11)	- ความรู้ เทคนิคใหม่เพื่อกำหนดมาตรการข้อเสนอนะป้องกันทุจริต (9, 82%) - ขั้นตอน วิธีการและช่องทางทุจริตในหน่วยงานรัฐ เอกชนและโครงการขนาดใหญ่ (8, 73%) - กฎหมายใหม่ เช่น กฎหมายมหาชน กฎหมายเลือกตั้ง กฎหมายฟอกเงิน ฯลฯ ที่เกี่ยวกับงานป้องกัน การทุจริตฯ (7, 64%) - ความรู้รอบด้านที่ต้องใช้ประกอบการกำหนดมาตรการและข้อเสนอนะป้องกันทุจริต เช่น การบริหารองค์การสมัยใหม่ เทคโนโลยีในระบบการเงิน และงบประมาณ ฯลฯ (7, 64%)	- การคิดสร้างสรรค์ (10, 91%) - การคิดวิเคราะห์ (8, 73%) - การทำงานเป็นทีม (7, 64%) - เทคโนโลยีสมัยใหม่ในงานกำหนดมาตรการและข้อเสนอนะป้องกันการทุจริตฯ (6, 55%) - ความสามารถเข้าถึงข้อมูล จัดการข้อมูลและความรู้ (6, 55%) - ทักษะคอมพิวเตอร์ (5, 45%) - การสื่อสาร โดยเฉพาะด้านการพูด และการเขียน (5, 45%) - การประสานงาน (4, 36%) - ทักษะภาษาอังกฤษ (3, %) - การสร้างและพัฒนาทีมงาน (2, 18%) - การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหา (2, 18%)	- การรักการเรียนรู้ และมุ่งพัฒนาตนเอง (5, 45%) - การขอคิดแตกต่างและเป็นนักตั้งคำถามต่อสิ่งรอบตัว (1, 9%)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

สายปฏิบัติการ	ความต้องการในการฝึกอบรม		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
4.2 งานป้องกัน การทุจริต 2 (N=11)	- สร้างพันธมิตรเครือข่าย งานป้องกันฯ (5, 45%)		
	- กฎหมายพื้นฐานต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับงานป้องกัน การทุจริต (4, 36%)		
	- การสื่อสาร/นิเทศศาสตร์ จัดทำสื่อต่าง ๆ (9, 82%)	- การคิดสร้างสรรค์ (10, 91%)	- การมีมุมมองที่ออก นอกกรอบราชการ (3, 27%)
	- ประชาสัมพันธ์แนวใหม่ (7, 64%)	- สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะ วิทยากรในที่ สาธารณะ (7, 64%)	- การรักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ต่อเนื่อง (2, 9%)
	- การสร้างเครือข่ายความ ร่วมมือที่เข้มแข็งในงาน ป้องกันฯ (7, 64%)	- การทำงานเป็นทีม (6, 55%)	
	- สังคม วัฒนธรรมและจิต วิทยาชุมชน (6, 55%)	- ประสานงานที่มีประ สิทธิภาพ (5, 45%)	
	- การประเมินผลโครงการ/ กิจกรรม ทั้งด้านงบฯ ความคุ้มค่า ความเป็นไปได้ ของโครงการฯ (6, 55%)	- พัฒนาบุคลากรและ การวางตัว (5, 45%)	
	- การวิเคราะห์กระแส เศรษฐกิจ สังคม และการ เมืองที่เกี่ยวข้องกับงาน สร้างค่านิยมป้องกันการ ทุจริต (6, 55%)	- การบริหารโครงการ (4, 36%)	
	- การศึกษา (4, 36%)	- คอมพิวเตอร์ (4, 36%)	
	- สังคม (3, 27%)	- ทักษะภาษาอังกฤษ (4, 36%)	
	- วิทยาศาสตร์ (2, 18%)	- การประชุมงานที่มีประ สิทธิภาพ (4, 36%)	
		- การพัฒนา ถ่ายทอด ความรู้ ประสบการณ์ ให้เพื่อนร่วมงานและ ทีมงาน (3, 27%)	

จากตารางที่ 4.15 พบว่าจากการสัมภาษณ์ความต้องการในการฝึกอบรมในกลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมของกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.ระดับ 7-8 ที่เป็นกลุ่มหัวหน้างาน หรือเป็นกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญระดับสูง ให้ความเห็นที่ต่างจากกลุ่มตัวอย่างเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 3-6 โดยกลุ่มเจ้าพนักงานระดับ 7-8 จะมีความต้องการฝึกอบรมในประเด็นที่เกี่ยวกับการถ่ายทอดงาน การนำประชุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างการบริหารและพัฒนาทีมงาน รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาและการแก้ไขปัญหาในงาน

1.3.2.2 ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับสูง

กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์ในประเด็นความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักงาน ได้แก่ คณะกรรมการ ป.ป.ช. 3 คน รองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ 7 คน ผู้อำนวยการสำนักงาน 9 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน กลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง 3 คน รวมทั้งหมด 33 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์ในประเด็นความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ ได้แก่ คณะกรรมการ ป.ป.ช. 3 คน รองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ 7 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน กลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง 3 คน รวมทั้งหมด 24 คน ได้ผลดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับสูง

สายงานบริหาร	ความต้องการในการฝึกอบรม		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
1. ผู้อำนวยการสำนักงาน (N = 33)	- ความรู้และเทคนิคระดับสูง/เชี่ยวชาญในการบริหารงานอย่างมีคณาชีพ (25, 76%) - การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ (23, 70%) - ความรู้ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ (22, 67%) - จิตวิทยาบริหารคน จูงใจ โน้มน้าวใจ (22, 67%) - การบริหารเชิงกลยุทธ์ (22, 67%)	- การคิดสร้างสรรค์ในการบริหาร (28, 85%) - การคิดเชิงกลยุทธ์ (25, 76%) - ภาษาอังกฤษในงานบริหาร (21, 64%) - การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (19, 58%) - การคิดวิเคราะห์ (17, 52%) - คอมพิวเตอร์ในงานบริหาร (16, 48%)	- การมีมุมมองออกนอกกรอบราชการ (18, 55%) - กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำเสนอ (10, 30%)

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สายงานบริหาร	ความต้องการในการฝึกอบรม		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ/พฤติกรรม
- ภาวะผู้นำ (19, 58%)	- การเป็นวิทยากรในที่		
- ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ	สาธารณะ (14, 42%)		
ในงานต่อต้านการทุจริต	- การเจรจาต่อรองและ		
ในสายงานที่ตนรับผิดชอบ	ประสานประโยชน์		
(18, 55%)	(13, 39%)		
- การติดตามและประเมิน	- การสอนงาน การถ่าย		
ผลปฏิบัติงาน (18, 55%)	ทอดประสบการณ์		
- การแปลงนโยบายสู่การ	(11, 33%)		
ปฏิบัติ (17, 52%)	- การคิดบูรณาการ		
- กระแสการพัฒนาและการ	(7, 21%)		
เปลี่ยนแปลงทางสังคม	- การนำประชุมที่มีประ		
เศรษฐกิจ การเมือง และ	สิทธิภาพ (9, 27%)		
อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ			
ทุจริต (10, 30%)			
- ล่วงหน้า ทั้งเชิงคุณภาพ			
และปริมาณ (9, 27%)			
- การวางแผนกำลังคน			
- การบริหารงานในรูปแบบ			
องค์กรอิสระ (9, 27%)			
- การพัฒนาไปสู่การเป็น			
องค์กรแห่งการเรียนรู้			
(3, 9%)			

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สายงานบริหาร	ความต้องการในการฝึกอบรม		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ
2. รองเลขาธิการและผู้ช่วยเลขาธิการ (N = 24)	- ความรู้และเทคนิคระดับสูง/เชี่ยวชาญในการบริหารองค์กรอย่างมืออาชีพ (19, 79%) - การบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งประสิทธิภาพ คุณภาพ ความเป็นระบบ (17, 71%) - การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ (14, 58%) - จิตวิทยาการบริหารองค์กรระดับสูง (14, 58%) - การสร้างเครือข่ายระดับนานาชาติ (12, 50%) - ภาวะผู้นำ (12, 50%) - ความรู้และเทคนิคใหม่ ในงานต่อต้านการทุจริต (12, 50%) - พัฒนาสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นองค์กรอิสระ (10, %) - กฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ช. (7,29%) - การยืดหยุ่น ปรับตัวในการบริหารงาน ภายใต้แรงกดดันจากภายในและนอก (6, 25%) - การนำนโยบายรัฐมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ (6, 25%) - บริหารความขัดแย้ง (5,21%) - แนวโน้มอนาคตที่จะมากระทบต่อ ป.ป.ช. (5, 21%)	- การคิดสร้างสรรค์ (19, 79%) - การคิดเชิงกลยุทธ์ (19, 75%) - การเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์กับหน่วยงานระดับนานาชาติ (15, 63%) - ทักษะภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหาร (14, 58%) - การวิเคราะห์และกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (13, 54%) - การคิดเชิงอนาคต (7, 29%) - คอมพิวเตอร์สำหรับการบริหาร (5, 21%)	- การออกนอกกรอบราชการ (12, 50%) - การเห็นความสำคัญของงานป้องกันไม่รบกวนงานสำนักอื่น (7, 29)

ข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับรอง
เลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ พบว่า คณะกรรมการ ป.ป.ช. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้มีผลประโยชน์
เกี่ยวข้องจำนวน 17 คน ให้ความเห็นที่สอดคล้องกัน 10 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 59 ว่าผู้บริหาร
กลุ่มนี้จะต้องได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารและปรับเปลี่ยนสำนักงาน ป.ป.
ช. ให้มีโครงสร้างและรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นองค์กรอิสระ มิใช่อิงตามแบบการปฏิบัติงานของ
ราชการหรือสำนักงาน กพ หรือ กพร. ในปัจจุบัน นอกจากนั้นกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจำนวน 8 คน
หรือร้อยละ 53 ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารกลุ่มนี้ ควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาให้เห็นถึงความ
สำคัญและมีความสามารถบริหารและดำเนินงานด้านการสร้างภาพลักษณ์และศรัทธาที่ดีของ
สำนักงาน ป.ป.ช. ให้เกิดขึ้นในสาธารณชนด้วย

ผลจากการสัมภาษณ์ความต้องการในการฝึกอบรมของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมจะพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในการมุ่งความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้
และทักษะเป็นสำคัญ ส่วนการพัฒนาทัศนคติหรือพฤติกรรมจะปรากฏไม่มากนัก ซึ่งต่างจากการ
วิเคราะห์จากปัจจัยด้านองค์กร และปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่จะพบมากกว่า

- การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม จะได้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่คล้ายกับ
ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน เหตุผลประการหนึ่งเนื่อง
ด้วยความต้องการในการฝึกอบรมส่วนหนึ่งจะได้มาจากการประสบปัญหาในการปฏิบัติงานด้วย
เช่นกัน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ส่วนนี้เป็นการนำผลการวิเคราะห์ส่วนแรกมาใช้วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมี 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความจำเป็นที่พัฒนาและแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

ความจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์ในส่วนแรก บางประการสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ในขณะที่บางประการไม่สามารถพัฒนาหรือแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม แต่ต้องแก้ไขหรือพัฒนาได้ด้วยแนวทางอื่น ดังนั้นจึงต้องวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกให้เหลือเฉพาะความจำเป็นที่สามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม โดยนำผลการวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร มาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน หน้าที่ในงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความต้องการในการรับการฝึกอบรม (ซึ่งจะคัดเลือกเฉพาะความต้องการในการฝึกอบรมจำนวนมากของบุคคลคือ มีความต้องการที่สอดคล้องกันมากกว่า 50%) มาวิเคราะห์และนำเสนอผลในตาราง 4.17 โดยวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาและแก้ไขใน 4 ประเด็น คือ การพัฒนาและแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เครื่องมือ กระบวนการในการปฏิบัติงาน และอื่น ๆ (เช่น การศึกษาจากเอกสารหรือสื่อต่าง ๆ การขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานภายนอก การพัฒนามาตรการในการสร้างแรงจูงใจและการให้ผลตอบแทน และการส่งไปเข้ารับการศึกษ เป็นต้น) ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ความจำเป็นที่พัฒนาหรือแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
1. เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.					
1.1 ระดับพื้นฐาน	ความรู้ในภาพรวม				
	- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงาน ป.ป.ช. เช่น ภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย อำนาจหน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติต่าง ๆ	✓			✓
	- ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานราชการ ทั้งด้านกฎหมาย วินัย และกฎระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ	✓			✓
	- กฎหมาย กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานต่อต้านทุจริตเบื้องต้น	✓			✓
	ทักษะในภาพรวม				
	- การตัดสินใจและการแก้ปัญหา	✓		✓	
	- การคิดวิเคราะห์	✓	✓	✓	✓
	- การคิดสร้างสรรค์	✓		✓	✓
	- การทำงานเป็นทีม	✓		✓	
	- ทักษะภาษาอังกฤษ	✓			✓
	- ทักษะคอมพิวเตอร์และการใช้เครือข่ายสารสนเทศ	✓	✓		
	- เทคโนโลยีสมัยใหม่ในงานต่อต้านการทุจริต	✓	✓		
	- ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ	✓	✓		
	- การพัฒนาบุคลิกภาพ	✓			✓

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	ทัศนคติ/พฤติกรรมในภาพรวม				
	- ความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม	✓			✓
	- การสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และความไว้วางใจจากสาธารณะ	✓		✓	✓
	- การทำงานอย่างเป็นวิชาชีพ มุ่งดำเนินงานที่เป็นวิชาการน่าเชื่อถือ	✓		✓	✓
	- กล้าแสดงความคิดเห็นและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	✓		✓	✓
	- การมีใจเปิดกว้างในการรับฟังความเห็นผู้อื่น	✓		✓	
	- การมีมุมมองและวิถีการปฏิบัติงานที่ไม่ยึดติดในกรอบราชการแบบเดิม	✓		✓	
	- รักการเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓
	- การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	✓		✓	✓
	- การมีส่วนร่วมนำเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาสำนักงาน	✓		✓	✓
	- เจ้าหน้าที่มีจิตสำนึกให้บริการทั้งภายในและภายนอก	✓			✓
	- การมีความรับผิดชอบในงาน			✓	
	- การยกย่อง ส่งเสริมคนดีคนเก่ง ให้มีความเจริญก้าวหน้า			✓	✓
	- การพึ่งพาช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันพอสมควร			✓	✓

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
1.2 ระดับสายงาน					
1.2.1 งาน ความรู้ในงานปราบปรามฯ					
ปราบปราม					
การทุจริต					
	- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการได้ส่วน สอบสวน วินิจฉัยและดำเนินคดีปราบปรามฯ	✓			
	- ความรู้ระดับสูง/เชี่ยวชาญในงานได้ส่วน สอบสวน วินิจฉัยและการดำเนินคดีในงานปราบปรามฯ	✓	✓		✓
	- จิตวิทยาการได้ส่วนสอบสวนบุคคล	✓			
	- การจัดทำ การสรุปและนำเสนอสำนวนที่สมบูรณ์ ให้สั้น กระชับ ตรงประเด็น ถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มที่จะนำไปใช้ต่อ เช่น ศาล ยัยการ ฯลฯ	✓		✓	
	- ความรู้ด้านการบัญชี ธนาคาร ภาษี งบประมาณ ตลาดหลักทรัพย์ ที่ดิน หรือธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ	✓	✓		✓
	- ความรู้เชิงประยุกต์ด้านกฎหมาย และกฎระเบียบใหม่ ๆ เช่น กฎหมายทางเศรษฐกิจ กฎหมายมหาชน หรือ กฎหมายฟอกเงิน และ ธุรกรรมการเงิน ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับงานปราบปรามฯ	✓			
	- ความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ในกระบวนการปฏิบัติงานปราบปรามฯ	✓			

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	- ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการ ช่องทางทำการทุจริตในรูปแบบ ใหม่ ๆ ของกลุ่มที่เสี่ยงต่อการ ทุจริต	✓			✓
	- ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อ บังคับ ขั้นตอนและวัฒนธรรมใน การปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือโครงการขนาดใหญ่ที่ ดำเนินงานปราบปรามฯ	✓			✓
	- การวิเคราะห์กระแสการเปลี่ยน แปลงและพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่เกี่ยวข้องกับ งานปราบปรามฯ	✓			✓
	- ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการจัด ซื้อจัดจ้าง การรับสมัครงาน และ การเสนอราคาต่อหน่วยงานรัฐ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ เสนอราคาต่อหน่วยงานรัฐ	✓			✓
	- ความรู้และทักษะในสาขาอื่นที่ เกี่ยวข้องกับการปราบปรามการ ทุจริต มิใช่มีเฉพาะความรู้ เฉพาะสาขานิติศาสตร์ เช่น รู้ ด้านการเงิน ที่ดิน การธนาคาร หุ้น รัฐศาสตร์ฯ	✓			✓
	- การสร้างเครือข่ายและการ ประสานงานปราบปรามฯ ที่เข้ม แข็ง	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	ทักษะในงานปราชญ์				
	- การคิดเชิงระบบ และการคิด บูรณาการ	✓			✓
	- การบริหารเวลาอย่างมี ประสิทธิภาพ	✓		✓	✓
	- การสอนและถ่ายทอดความรู้	✓		✓	✓
	- การบริหารคดีหรือโครงการที่รับ ผิดชอบ	✓		✓	
	- การบริหารจัดการข้อมูลและ ความรู้	✓	✓	✓	
	- ทักษะการพิมพ์งาน	✓			✓
	ทัศนคติ/พฤติกรรมในงานปราชญ์				
	- การทุ่มเททำงานหนัก			✓	✓
1.2.2 งานตรวจ สอบ ทฤษฎี และหนี้สิน	ความรู้ในงานตรวจสอบทฤษฎี และหนี้สิน				
	- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อ บังคับ และกระบวนการปฏิบัติ งานตรวจสอบทฤษฎีหนี้สินฯ	✓			✓
	- ความรู้และทักษะระดับเชี่ยวชาญ ในงานตรวจสอบทฤษฎี หนี้สินฯ	✓	✓		✓
	- ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ และ ใหม่ ๆ ในกระบวนการตรวจ สอบทฤษฎีหนี้สินฯ	✓			

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	- ความรู้เชิงประยุกต์ด้านกฎหมาย และกฎระเบียบใหม่ ๆ เช่น กฎหมายทางเศรษฐกิจ กฎหมายมหาชน การฟอกเงิน ตลาดหุ้นและทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	✓			✓
	- ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกี่ยวกับระบบการเงิน การธนาคาร สถาบันการเงิน และสถาบันทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	✓	✓		✓
	- รูปแบบและเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำทุจริตทางบัญชี การเงิน และทรัพย์สินต่าง ๆ เช่น การแสดงข้อมูลการเงินที่เป็นเท็จ การแต่งบการเงิน ฯลฯ	✓			✓
	- ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ขั้นตอน และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการทำธุรกรรมการเงินและทรัพย์สินข้ามชาติ รวมถึงช่องทางทุจริตทุกรูปแบบ	✓			✓
	- ความรู้และเทคนิคได้สวน สอบสวนพยานบุคคล	✓			
	- ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับฐานข้อมูลที่ใช้ในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ จากหน่วยงานภายนอก			✓	✓

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	- การสร้างเครือข่ายประสานงาน ตรวจสอบทรัพย์สินฯ	✓	✓	✓	✓
	ทักษะในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ				
	- การให้คำปรึกษาในการพัฒนา และแก้ไขงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ ให้บุคคลและหน่วยงาน ภายนอก	✓			
	- การประสานงานหน่วยงานภายนอก			✓	✓
	- มนุษย์สัมพันธ์	✓			✓
	- การคิดเชิงบูรณาการ	✓			✓
	ทัศนคติ/พฤติกรรมในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ				
	- การช่างสังเกต ละเอียตรอบ คอบ	✓		✓	✓
	- การมีทัศนคติที่ดีต่องานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	✓		✓	✓
	- ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓
1.2.3 งานป้องกัน การทุจริต 1	ความรู้ในงานป้องกันฯ 1				
	- ความรู้และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ กฎหมาย กฎระเบียบ และกระบวนการในการกำหนดมาตรการและข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริต	✓			✓

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	- ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ และใหม่ ๆ เพื่อใช้กำหนดมาตรการและข้อเสนอแนะเพื่อป้องกันการทุจริต ฯลฯ	✓			
	- ความรู้ลึกเกี่ยวกับกฎระเบียบขั้นตอน วิธีการและช่องทางการทำทุจริตในโครงการต่าง ๆ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง ฯลฯ	✓			✓
	- กฎหมายใหม่ ๆ เช่น กฎหมายมหาชน กฎหมายการเลือกตั้ง กฎหมายการฟอกเงิน ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องในงานป้องกันฯ	✓			✓
	- ความรู้รอบด้านที่ต้องใช้ประกอบการกำหนดมาตรการและข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริต เช่น การบริหารองค์การสมัยใหม่ เทคโนโลยี จิตวิทยาองค์กร เป็นต้น	✓			✓
	- ความรู้เกี่ยวกับกระแสสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่จะมาเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการและข้อเสนอแนะป้องกันการทุจริตในประเด็นที่สังคมให้ความสนใจ	✓			✓
	การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายงานป้องกันฯ	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
1.2.4 งานป้องกัน การทุจริต 2	ทักษะในงานป้องกันฯ 1				
	- การจัดการและบริหารข้อมูล ความรู้	✓			
	- เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำต่อ หน่วยงานภายนอก	✓			
	- การสื่อสาร การพูดและนำเสนอ งาน	✓	✓		
	- ทักษะการพิมพ์ดีด	✓	✓		✓
	ทัศนคติ/พฤติกรรมงานป้องกันฯ 1				
	- คิดแตกต่างและเป็นนักตั้งคำถาม	✓		✓	✓
	- ช่างสังเกตละเอียดรอบคอบ	✓		✓	
	ความรู้พื้นฐานงานเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมป้องกันการทุจริต				
	- การสื่อสาร นิเทศศาสตร์ การจัดทำสื่อต่าง ๆ ในงานป้องกัน การทุจริต	✓	✓		✓
	- การประชาสัมพันธ์แนวใหม่	✓	✓		✓
	- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ที่เข้มแข็งในการป้องกันการ ทุจริต	✓	✓	✓	✓
	- การมีความรู้สหวิทยาการเพื่อใช้ ในงานสร้างค่านิยมในการ ต่อต้านการทุจริต เช่น สังคม วัฒนธรรมและจิตวิทยาชุมชน ฯลฯ	✓			✓

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
ระดับหัวหน้า กลุ่มงาน (ระดับ 7-8)	- การประเมินผลโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ทั้งด้านการงบประมาณ ความคุ้มค่า ความเป็นไปได้ของโครงการฯ	✓			
	- การวิเคราะห์กระแสเศรษฐกิจสังคม และการเมืองที่เกี่ยวข้องกับงานสร้างค่านิยมป้องกันการทุจริต	✓			✓
	- ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานและองค์กรเครือข่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและต่อต้านการทุจริตทั้งในและต่างประเทศ		✓		✓
	ทักษะในงานป้องกันการทุจริต 2				
	- การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ		✓		✓
	- การคิดประยุกต์	✓		✓	
	- การเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ	✓			
	ทัศนคติ/พฤติกรรมงานป้องกันฯ2				
	- ความยึดมั่นในการปฏิบัติงาน	✓		✓	
	ความรู้ในหัวหน้ากลุ่มงาน				
	- ความรู้และความเข้าใจเบื้องต้นในหลักการบริหารงาน	✓			
	- ความรู้เบื้องต้นในการจัดทำงบประมาณ การเงิน และการจัดสรรทรัพยากร	✓			
	- การบริหารโครงการ อำนวยการ	✓			
	- การควบคุม ติดตามงาน				

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	- การประเมินผลโครงการใน ความรับผิดชอบ	✓		✓	
	- การวางแผนเชิงกลยุทธ์	✓		✓	
	- การแปลงกลยุทธ์เป็นขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานอย่างได้ ผลและถูกต้อง	✓			
	- จิตวิทยาด้านศิลปะจูงใจให้มี น้ำใจ	✓			
	- ความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ เป็นพิเศษและสามารถผลิตผล งานที่เป็นวิชาการและเป็นที่ยอมรับได้	✓	✓		✓
	ทักษะในหัวหน้ากลุ่มงาน				
	- การวิเคราะห์ปัญหา ให้คำ ปรึกษา	✓			✓
	- การสร้างและการพัฒนาทีมงาน	✓		✓	✓
	- เทคนิคการประชุมงานที่มีประ สิทธิภาพ	✓		✓	
	- การประสานงานที่มีประสิทธิ ภาพสำหรับหัวหน้างาน	✓		✓	✓
	- การเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ	✓			
	ทัศนคติ/พฤติกรรมในหัวหน้า กลุ่มงาน				
	- การให้ความสำคัญกับการสอน งาน การถ่ายทอดงาน และ พัฒนาทีมงาน	✓		✓	
	- เปิดกว้างทางความคิด รับฟัง ความเห็น	✓		✓	

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	- การมีความรับผิดชอบ โดยเฉพาะเมื่อเกิดปัญหา			✓	✓
	- การให้ความสำคัญกับผลงาน มากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน	✓			✓
2. สายงาน -					
บริหาร					
2.1 ผู้อำนวยการสำนักงาน	ความรู้สำหรับกลุ่มผู้อำนวยการสำนักงาน				
	- ความรู้และเทคนิคระดับสูง/เชี่ยวชาญในการบริหารงานอย่างมืออาชีพ	✓	✓		
	- ความรู้ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่	✓			
	- การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	✓			
	- จิตวิทยาการบริหารคน ศิลปะในการจูงใจและโน้มน้าวใจ	✓			
	- ภาวะผู้นำ	✓			✓
	- ความรู้และเทคนิคใหม่ ในงานต่อต้านการทุจริต ในสายงานที่ตนรับผิดชอบ	✓	✓		
	- การวางระบบงาน การกำหนดมาตรฐาน กระบวนการทำงาน และขั้นตอนปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานฯ				
	- แปลงนโยบายยุทธศาสตร์สู่ภาคปฏิบัติ	✓			
	- ติดตาม ประเมินผลงาน	✓		✓	
	- กระแสการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต	✓			✓

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	- การเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์กับบุคคลและหน่วยงานนอก	✓		✓	
	- การบริหารการเปลี่ยนแปลง	✓		✓	
	- การบริหารความขัดแย้ง	✓		✓	
	- การสร้างเครือข่ายกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก	✓		✓	
	- ความรู้ด้านการบริหารองค์กร	✓			
	- การบริหารเชิงกลยุทธ์	✓			
	- การสร้างภาพลักษณ์และความศรัทธาของกักสำนักงาน ป.ป.ช. ให้ปรากฏต่อสาธารณชน	✓	✓	✓	✓
	ทักษะสำหรับผู้อำนวยการสำนักฯ				
	- การคิดสร้างสรรค์ในงานบริหาร	✓		✓	
	- การคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงานสำนักฯ	✓		✓	
	- ทักษะภาษาอังกฤษ	✓			✓
	- การตัดสินใจและการแก้ปัญหา	✓			
	- การคิดวิเคราะห์ในงานบริหาร	✓			
	- คอมพิวเตอร์ประยุกต์ใช้สำหรับงานด้านการบริหารโดยเฉพาะ	✓	✓		
	- การเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ	✓			
	- การนำประชุมที่มีประสิทธิภาพ	✓		✓	
	- การคิดเชิงระบบ	✓			✓
	- การบริหารทีมงาน	✓		✓	
	- สอนงาน ถ่ายทอดพัฒนาทีมงาน	✓		✓	
	- การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในงานบริหาร	✓	✓		
	- การบริหารเวลา	✓		✓	

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	- การบริหารงานสำนักฯ ให้เป็นรูปแบบองค์กรอิสระ	✓		✓	✓
	ทัศนคติ/ทัศนคติสำหรับผู้อำนวยความสะดวก				
	- มุมมองออกนอกกรอบราชการ	✓		✓	✓
	- กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำเสนอ	✓		✓	✓
	- ความซื่อสัตย์และยุติธรรมไม่เล่นพรรคเล่นพวก	✓		✓	✓
	- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร	✓		✓	✓
	- การให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓
	- การสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และความไว้วางใจจากสาธารณะ	✓	✓	✓	✓
	- การมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน			✓	
	- การกระจายอำนาจให้คนในสำนักงาน ป.ป.ช. มีส่วนร่วมมากขึ้น	✓		✓	
2.2 รองเลขาธิการและผู้ช่วยเลขาธิการ	ความรู้สำหรับรองเลขาธิการและผู้ช่วยเลขาธิการ				
	- ความรู้และเทคนิคระดับสูง/เชี่ยวชาญในการบริหารองค์กรให้มีความเป็นมืออาชีพ	✓	✓		
	- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ที่มุ่งประสิทธิภาพ คุณภาพ และความเป็นระบบ	✓			✓
	- การบริหารเชิงกลยุทธ์	✓			✓
	- การมีวิสัยทัศน์ระดับชาติในการพัฒนางานต่อด้านการทุจริต	✓			✓
	- จิตวิทยาการบริหารองค์กรระดับสูง	✓			

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	- การสร้างเครือข่ายในระดับนานาชาติ	✓	✓	✓	✓
	- การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายในประเทศ	✓	✓	✓	✓
	- การพัฒนาภาวะผู้นำ	✓			✓
	- ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในงานต่อต้านการทุจริต ในสายงานที่ตนรับผิดชอบ	✓	✓		
	- การยืดหยุ่น ปรับตัว และบริหารงาน ภายใต้แรงกดดันจากภายในและนอกสำนักงานป.ป.ช.	✓		✓	
	- การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน ป.ป.ช.สู่การเป็นองค์กรอิสระ	✓		✓	✓
	- การเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์กับหน่วยงานระดับนานาชาติ	✓		✓	
	- คาดการณ์และวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดทิศทางและพัฒนาสำนักงาน ป.ป.ช.ให้รองรับและเท่าทันแนวโน้มอนาคต	✓			✓
	- การสร้างภาพลักษณ์และความศรัทธาของกับสำนักงาน ป.ป.ช.ให้ปรากฏต่อสาธารณชน	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็น	แนวทางพัฒนาหรือแก้ไข			
		ฝึกอบรม	เครื่องมือ	กระบวนการ	อื่น ๆ
	ทักษะสำหรับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ				
	- การคิดสร้างสรรค์ในการบริหารองค์กร	✓		✓	
	- การวิเคราะห์และกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์	✓			
	- การคิดเชิงกลยุทธ์	✓			
	- ทักษะภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหาร	✓			
	- ทักษะคอมพิวเตอร์	✓	✓		
	- เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำงานบริหาร	✓	✓		
	- การสร้างและพัฒนาทีมงาน	✓		✓	
	ทัศนคติ/พฤติกรรมสำหรับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ				
	- การมีมุมมองนอกกรอบการทำงานแบบราชการ	✓		✓	✓
	- กล้าคิดกล้าทำกล้าเปลี่ยนแปลง	✓		✓	✓
	- ความซื่อสัตย์ความยุติธรรมไม่เล่นพรรคเล่นพวก	✓		✓	✓
	- การให้ความสำคัญกับงานพัฒนาบุคลากร	✓		✓	✓
	- การให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓
	- การเห็นความสำคัญของงานป้องกันไม่รบกวนงานสำนักงานอื่น			✓	✓
	- การสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธาและความไว้วางใจจากสาธารณะ	✓	✓	✓	✓
	- การเปิดกว้างทางความคิด	✓		✓	

จากตารางที่ 4.17 พบว่ามีความจำเป็นหลายประการที่ไม่สามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ได้แก่ ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับฐานข้อมูลที่ใช้ในงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานและองค์กรเครือข่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานป้องกันการทุจริต การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก การมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การมีความรับผิดชอบในงานโดยเฉพาะเมื่อเกิดปัญหา การยกย่องส่งเสริมคนเก่งคนดีให้มีความก้าวหน้า การพึ่งพาช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การทุ่มเททำงาน และการที่เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารทุกคนในสำนักงาน ป.ป.ช. เห็นความสำคัญของงานป้องกันฯ ไม่มองไปกว้างงานสำนักฯ อื่น

2.2 การประเมินความจำเป็นเร่งด่วนในการฝึกอบรม

เนื่องด้วยการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ ต้องใช้เวลานาน และทรัพยากรค่อนข้างมาก ในขณะที่สำนักงาน ป.ป.ช. มีความจำกัดทางทรัพยากร อีกทั้งสภาพความเร่งด่วนในการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติในแต่ละประเด็นของแต่ละกลุ่มบุคคลจะมีความแตกต่างกัน ส่งผลให้ต้องประเมินความจำเป็นที่ได้ทั้งหมด เพื่อให้เจ้าหน้าที่ จุดเน้น เพื่อนำไปใช้ในการจัดลำดับความจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้น ซึ่งการวิจัยศึกษานี้มีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประเมินความจำเป็นเร่งด่วนในการฝึกอบรม

การวิจัยนี้ ใช้เกณฑ์วิเคราะห์จุดเน้นหรือความจำเป็นเร่งด่วนของความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ 3 เกณฑ์ คือ

1) นโยบายการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหาร เนื่องจากการพิจารณาจาก “นโยบายของฝ่ายบริหารหรือความต้องการฝ่ายบริหาร” ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ด้านต่าง ๆ หรือบางด้านเป็นพิเศษนั้น เป็นนโยบายภาพรวมที่ถูกกำหนดขึ้นบนพื้นฐานวิสัยทัศน์องค์กร ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาองค์กร รวมถึงสภาพปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร ดังนั้นหากความจำเป็นได้อยู่บนเกณฑ์นโยบายการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหาร จึงสามารถจัดอยู่ในลำดับต้นที่มีความสำคัญที่ต้องดำเนินการก่อนได้

2) ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการพิจารณาจากปัญหาการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเสียหายแก่องค์กร หรือการทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งหากปัญหาในการปฏิบัติงานนั้น มีผลเสียหายร้ายแรงต่อองค์กร หรือต่อสาธารณชนมาก ก็ย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วนมากกว่าความจำเป็นที่ก่อให้เกิดความเสียหายน้อยกว่า ดังนั้น

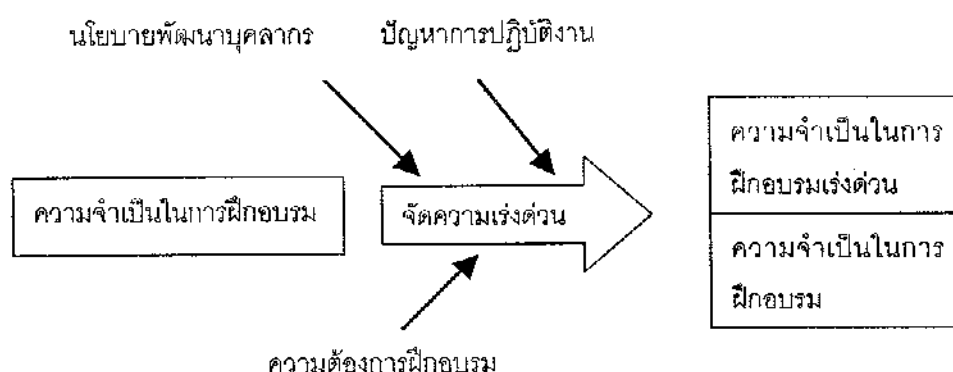
ความจำเป็นที่พิจารณาบนเกณฑ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนับเป็นความจำเป็นเฉพาะหน้าเร่งด่วนที่ต้องรีบแก้ไข

3) ความต้องการในการฝึกอบรมจำนวนมากของบุคคล (คัดเลือกเฉพาะความต้องการที่กลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 50) เนื่องจากการพิจารณาจากความต้องการจำนวนมากของคนในองค์กร มีปัญหาบางลักษณะที่เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ประสบปัญหาอยู่ และต้องการการพัฒนา กรณีเช่นนี้ความจำเป็นดังกล่าว อาจจัดเป็นความจำเป็นที่มีลำดับความสำคัญในอันดับต้นได้

เมื่อรวบรวมข้อมูลที่จะใช้ในการประเมินความจำเป็นเร่งด่วนตามเกณฑ์ 3 ประการที่กำหนดขึ้นได้แล้ว จึงนำเกณฑ์ที่ได้มาประเมินความจำเป็นเร่งด่วนในการฝึกอบรม โดยกำหนดผลที่ได้ไว้ 2 ประการ (ดังภาพ 4.1) คือ

1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เร่งด่วน (expressed training needs) เป็นความจำเป็นที่สำคัญที่มีข้อเท็จจริงหรือหลักฐานปรากฏชัดเจน ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ปรากฏในการวิเคราะห์นโยบายและแนวทางพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหาร ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความต้องการฝึกอบรมของบุคคลส่วนใหญ่ หรือเป็นความเห็นที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ

2) ความจำเป็นในการฝึกอบรม (perceived training needs) เป็นความจำเป็นที่มีข้อเท็จจริงปรากฏแต่อาจไม่เด่นชัดที่เกิดขึ้นในการวิเคราะห์ความจำเป็นในทุกเกณฑ์ เช่น อาจเป็นความจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์นโยบายและแนวทางพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหาร หรือปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือความต้องการฝึกอบรมของคนส่วนใหญ่ ประการใดประการหนึ่งหรือร่วมกันแต่ไม่ครบทั้ง 3 ประการ ซึ่งเป็นความจำเป็นในกลุ่มนี้จะเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ไม่เร่งด่วนมากนัก หรืออาจจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นในอนาคตได้



ภาพที่ 4.1 เกณฑ์ที่ใช้ประเมินความจำเป็นเร่งด่วนในการฝึกอบรม

2.2.2 การสัมภาษณ์นโยบายการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหาร

การวิจัยขั้นตอนนี้ นำผลการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานและความต้องการในการฝึกอบรมของคนจำนวนมาก มาจากผลการศึกษาในส่วนแรกที่น่าเสนอไว้ข้างต้น ส่วนนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหาร จะเป็นการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เนื่องด้วยนโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ช. ยังไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงรวบรวมและศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มคณะกรรมการ ป.ป.ช. จำนวน 3 คน ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช. จำนวน 16 คน รวม 19 คน เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดความจำเป็นที่เป็นจุดเน้นสำคัญที่ต้องเร่งจัดฝึกอบรม สรุปได้ดังนี้

1) พัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้ความรู้ความสามารถระดับพื้นฐานในการปฏิบัติงานได้ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่และภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งจะจำเป็นมากสำหรับกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่บรรจุใหม่

2) พัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้มีความรู้ความสามารถระดับเชี่ยวชาญ เพื่อรองรับต่อการปฏิบัติงานได้ตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. และการทุจริตที่มีความยากและซับซ้อนมากขึ้นได้ มิใช่แค่ระดับพื้นฐานหรือการอยู่ติดกับกรอบความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ช.

3) พัฒนาความรู้และความเข้าใจอย่างรู้ลึกและรู้เท่าทันในด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ในด้านต่าง ๆ เช่น กฎหมายทางเศรษฐกิจ กฎหมายมหาชน กฎหมายฟอกเงิน และธุรกรรมการเงิน พระราชบัญญัติการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร กฎหมายการเลือกตั้ง เอกสารสิทธิที่ดินต่าง ๆ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับงานต่อต้านการทุจริต ที่เพิ่งเกิดขึ้นในช่วงที่ประเทศไทยมีรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 และมีการจัดตั้งหน่วยงานอิสระหลายแห่งขึ้น

4) พัฒนาความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีในงานต่อต้านทุจริตมากขึ้น เพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เป็นการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นที่สามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาจัดการได้ อีกทั้งยังทำให้สามารถตามทันเทคโนโลยีใหม่ที่ใช้อย่างกว้างขวางหรือซับซ้อนเร็วทันภัยและการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ ที่นับวันจะมีความยากและซับซ้อนมากขึ้น

5) พัฒนาความรู้ความสามารถในงานป้องกันการทุจริตให้มากขึ้น เนื่องด้วยเป็นงานสำคัญ และต้องมีความรู้และทักษะที่หลากหลายจึงจะปฏิบัติงานป้องกันการทุจริตได้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ

6) พัฒนาความรู้ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกมากขึ้น เพื่อใช้และแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี ทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารเบาะแสต่าง ๆ รวมถึงการเข้าใช้ฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในงานต่อต้านการทุจริต โดยทั้งที่เป็นเครือข่ายในประเทศและระดับนานาชาติ

7) พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้และรอบรู้อย่างสหวิทยาการ โดยสามารถบูรณาการความรู้ในสาขาต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยมีได้มุ่งเน้นแต่การพัฒนาเฉพาะศาสตร์สาขาหลักที่จบมาเท่านั้น โดยเฉพาะในสาขานิติศาสตร์ซึ่งเป็นสาขาที่เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ของสำนักงานฯ ส่วนใหญ่จบมา ซึ่งไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริตได้

8) พัฒนาทักษะการคิดให้มากขึ้น เช่น ความสามารถในการคิด ความกล้าเสนอความคิด และความกล้ายืนหยัดบนความคิดที่ถูกต้อง มิใช่มุ่งแต่การพัฒนาความรู้และทักษะเท่านั้น เนื่องด้วยหากคิดเป็นคิดเป็นและคิดถูกต้อง ก็จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้และทักษะในด้านอื่น ๆ ได้ ตัวอย่างการคิดที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น การคิดวิเคราะห์ การคิดกลยุทธ์และการคิดสร้างสรรค์ ฯลฯ

9) พัฒนาทักษะและทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม พัฒนาให้มีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคคลผ่านการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับการสอนและการสร้างทีมงาน เนื่องด้วยการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริต จำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทั้งภายในสำนักฯ ด้วยกันเอง ระหว่างสำนักฯ และกับหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก

นอกจากนั้น ฝ่ายบริหารยังเสนอนโยบายพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช. อย่างเฉพาะเจาะจงไว้ใน 3 ประเด็นสำคัญ

1) พัฒนาให้เห็นความสำคัญและมีความรู้ในการสร้างภาพลักษณ์และศรัทธาต่อสำนักงาน ป.ป.ช. ให้เกิดขึ้นต่อสาธารณชน เพราะหากฝ่ายต่าง ๆ เกิดความศรัทธาและเชื่อถือต่อสำนักงาน ป.ป.ช. จะนำไปสู่การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และมิตรต่าง ๆ ในการระดมผู้เชี่ยวชาญและทรัพยากรเข้าร่วมทำงานกับสำนักงาน ป.ป.ช.

2) พัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้สามารถบริหารงานอย่างเป็นมืออาชีพ เพราะผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งต่อการนำทิศทางและพัฒนาสำนักงานฯ ซึ่งปัจจุบันผู้บริหารจำนวนมากยังขาดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการบริหารสำนักงาน ป.ป.ช. ในสภาพที่มีแรงกดดันจากภายในและภายนอกอย่างมาก

3) พัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้มีกรอบแนวคิด และความสามารถในการพัฒนาสำนักงาน
ป.ป.ช. ให้มีระบบการบริหารจัดการและการดำเนินงานเป็นองค์กรอิสระอย่างแท้จริง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหารทั้ง
12 ประการข้างต้น จะเป็นกรอบในการพิจารณาว่า หากความจำเป็นใดเข้าข่ายกับนโยบายฯ ข้าง
ต้นนี้ จะถูกจัดให้เป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ควรจะต้องรีบดำเนินการให้มีการจัดฝึกอบรม

2.2.3 ผลประเมินความจำเป็นเร่งด่วนในการฝึกอบรม

เมื่อนำความจำเป็นจากข้อ 2.1 ข้างต้นนี้ มาประเมินความจำเป็นเร่งด่วนในการฝึกอบรม
จะได้ผลดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 การประเมินความจำเป็นเร่งด่วนในการฝึกอบรม

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
1. เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. 1.1 ระดับพื้น ฐาน					
	- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงาน ป.ป.ช. ได้แก่ ภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย อำนาจหน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับและข้อปฏิบัติ	✓			จำเป็น
	- ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานราชการ ทั้งด้านกฎหมาย วินัย และกฎระเบียบปฏิบัติ	✓			จำเป็น
	- กฎหมาย กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและกระบวนการในการปฏิบัติงานเบื้องต้น ในงานต่อต้านการทุจริต	✓			จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความจำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
ทักษะในภาพรวม					
	- การตัดสินใจและการแก้ปัญหา		✓	✓	จำเป็น
	- การคิดวิเคราะห์	✓	✓	✓	ด่วน
	- การคิดสร้างสรรค์	✓	✓	✓	ด่วน
	- การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	ด่วน
	- ทักษะภาษาอังกฤษ	✓	✓	✓	ด่วน
	- ทักษะคอมพิวเตอร์และการใช้ เครือข่ายสารสนเทศ	✓	✓	✓	ด่วน
	- เทคโนโลยีสมัยใหม่ในงาน ต่อต้านการทุจริต	✓	✓	✓	ด่วน
	- การสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธ ไว้วางใจจากสาธารณชน	✓			จำเป็น
	- การทำงานอย่างเป็นวิชาชีพ มุ่ง ดำเนินงานเป็นวิชาการ	✓	✓	✓	ด่วน
	- กล้าแสดงความคิดเห็นและยืน หยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	✓	✓	✓	ด่วน
	- การมีใจเปิดกว้างในการรับฟัง ความเห็นผู้อื่น		✓		จำเป็น
	- มุมมองและวิธีการปฏิบัติงานที่ ไม่ยึดติดในกรอบราชการ	✓	✓		จำเป็น
	- รักการเรียนรู้พัฒนาต่อเนื่อง		✓	✓	จำเป็น
	- การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม		✓		จำเป็น
	- การมีส่วนร่วมนำเสนอความ คิดเห็นในการพัฒนาสำนึก งานฯ				จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความจำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	- การสื่อสารและนำเสนองาน				จำเป็น
	- การพัฒนามุคสิกภาพ		✓	✓	จำเป็น
	ทัศนคติ/พฤติกรรมในภาพรวม				
	- ความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณ ธรรม		✓		จำเป็น
1.2 ระดับสาย					
งาน					
1.2.1 งานปราบ ความรู้ในงานปราบปรามฯ					
ปราบการทุจริต					
	- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการ ปฏิบัติงานได้สวน สอบสวน วินิจฉัยและดำเนินคดีในงาน ปราบปรามฯ	✓			จำเป็น
	- ความรู้ระดับสูง/เชี่ยวชาญใน งานได้สวน สอบสวน วินิจฉัย และการดำเนินคดีในงานปราบ ปรามฯ	✓	✓	✓	ด่วน
	- จิตวิทยาการได้สวนสอบสวน พยานบุคคล		✓	✓	จำเป็น
	- การจัดทำ การสรุปและนำ เสนอสำนวนที่สมบูรณ์ ให้สัน กระชัย ตรงประเด็น ถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับ ความต้องการของกลุ่มที่จะนำ ไปใช้ต่อ เช่น ศาล อัยการ ฯลฯ	✓	✓	✓	ด่วน

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความจำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	- ความรู้ด้านการบัญชี ธนาคาร ภาษี งบประมาณ ตลาดหลัก ทรัพย์ ที่ดินหรือธุรกรรมทาง การเงินต่าง ๆ	✓		✓	จำเป็น
	- ความรู้เชิงประยุกต์ด้าน กฎหมายกฎระเบียบใหม่ ๆ เช่น กฎหมายเศรษฐกิจ กฎหมายมหาชน หรือ กฎ หมายฟอกเงิน และธุรกรรมการ เงิน ฯลฯ เกี่ยวกับงานปราบ ปรามฯ	✓	✓	✓	ด่วน
	- ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ใน งานปราบปรามฯ	✓	✓	✓	ด่วน
	- ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการ และช่องทางในการกระทำการ ทุจริตในรูปแบบใหม่ ๆ ของ กลุ่มที่เสี่ยงต่อการทุจริต			✓	จำเป็น
	- ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อ บังคับ ขั้นตอนและวัฒนธรรม ในการปฏิบัติงานของหน่วย งานและโครงการที่ดำเนินงาน ปราบปรามฯ		✓	✓	จำเป็น
	- การวิเคราะห์กระแสการเปลี่ยน แปลงและพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่เกี่ยวข้องกับ งานปราบปรามฯ	✓		✓	จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความจำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	- ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง การรับสัมปทาน การเสนอราคาต่อหน่วยงานรัฐและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานรัฐ		✓	✓	จำเป็น
	- ความรู้และทักษะในสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปราบปรามการทุจริต มิใช่มีเฉพาะความรู้เฉพาะสาขานิติศาสตร์ เช่น รู้ด้านการเงิน ที่ดิน การธนาคาร หุ่น รัฐศาสตร์ฯ	✓	✓		จำเป็น
	- การสร้างเครือข่ายและการประสานงานปราบปรามฯ ที่เข้มแข็ง	✓		✓	จำเป็น
	ทักษะในงานปราบปรามฯ				
	- การคิดเชิงระบบและคิดบูรณาการ	✓		✓	จำเป็น
	- การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ				จำเป็น
	- การสอนงาน การถ่ายทอดงานและประสบการณ์ความรู้	✓	✓		จำเป็น
	- การบริหารคดี/โครงการที่รับผิดชอบ		✓		จำเป็น
	- การบริหารจัดการข้อมูลและความรู้		✓		จำเป็น
	- ทักษะการพิมพ์งาน		✓		จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
1.2.2 งานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	ความรู้ในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ				
	- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สินฯ	✓			จำเป็น
	- ความรู้และทักษะระดับเชี่ยวชาญในงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	✓	✓	✓	ด่วน
	- ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ใหม่ ๆ ในกระบวนการตรวจสอบทรัพย์สินฯ	✓		✓	จำเป็น
	- ความรู้เชิงประยุกต์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบใหม่ ๆ เช่น กฎหมายเศรษฐกิจ กฎหมายมหาชน การฟอกเงิน ตลาดหุ้น ทรัพย์สินต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	✓	✓	✓	ด่วน
	- ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกี่ยวกับระบบการเงิน การธนาคาร สถาบันการเงิน และสถาบันทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	✓	✓	✓	ด่วน

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	- รูปแบบและเทคนิคใหม่ ๆ ใน การทำทุจริตทางบัญชี การเงิน และทรัพย์สินต่าง ๆ เช่น การ แสดงข้อมูลทางการเงินที่เป็น เท็จ การแต่งบการเงิน ฯลฯ			✓	จำเป็น
	- ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ชั้น ตอน และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการ ดำเนินธุรกรรมการเงินและ ทรัพย์สินข้ามชาติ รวมถึงช่อง ทางและวิธีการทุจริตในทุกรูป แบบ	✓	✓	✓	ด่วน
	- ความรู้และเทคนิคการไต่สวน สอบสวนพยานบุคคล		✓	✓	จำเป็น
	- การสร้างเครือข่ายประสานงาน ตรวจสอบทรัพย์สิน	✓			จำเป็น
	ทักษะงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ				
	- การให้คำปรึกษาในการพัฒนา และแก้ไขงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ ให้บุคคลและหน่วยงาน ภายนอก	✓			จำเป็น
	- มนุษย์สัมพันธ์		✓		จำเป็น
	- การคิดเชิงบูรณาการ	✓	✓		จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	ทัศนคติ/พฤติกรรมในงานตรวจ สอบทรัพย์สินฯ				
	- การช่างสังเกต ละเอียดรอบ คอบ		✓		จำเป็น
	- การมีทัศนคติที่ดีต่องานตรวจ สอบทรัพย์สินและหนี้สิน		✓		จำเป็น
	- ความกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน				จำเป็น
1.2.3 งานป้อง กันการทุจริต 1	ความรู้ในงานป้องกันฯ 1				
	- ความรู้และทักษะพื้นฐานเกี่ยว กับอำนาจหน้าที่ กฎหมาย กฎ ระเบียบ และกระบวนการ กำหนดมาตรการและข้อเสนอ แนะในการป้องกันการทุจริต	✓			จำเป็น
	- ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ และ ใหม่ ๆ เพื่อใช้กำหนดมาตรการ และข้อเสนอแนะเพื่อป้องกัน การทุจริต ฯลฯ	✓	✓	✓	ด่วน
	- ขั้นตอน วิธีการและช่องทาง การทำทุจริตในหน่วยงานรัฐ เอกชนและโครงการขนาดใหญ่		✓	✓	จำเป็น
	- กฎหมายใหม่ ๆ เช่น กฎหมาย มหาชน กฎหมายการเลือกตั้ง กฎหมายการฟอกเงิน ฯลฯ ที่ เกี่ยวข้องในงานป้องกันฯ			✓	จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	- ความรู้รอบด้านที่ต้องใช้ประกอบกรกำหนดมาตรการและข้อเสนอแนะในการป้องกัน การทุจริต เช่น การบริหารองค์กรสมัยใหม่ เทคโนโลยี จิตวิทยาองค์กร เป็นต้น	✓	✓	✓	ด่วน
	- ความรู้เกี่ยวกับกระแสสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่จะมาเกี่ยวข้องกับงานกำหนดมาตรการและข้อเสนอแนะป้องกัน การทุจริตในประเด็นที่สังคมให้ความสนใจ		✓		จำเป็น
	- การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายงานป้องกันฯ	✓	✓		จำเป็น
	ทักษะในงานป้องกันฯ 1				
	- ความสามารถจัดการและบริหารข้อมูลและความรู้			✓	จำเป็น
	- การเป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานภายนอก	✓			จำเป็น
	- ทักษะการสื่อสาร การพูดและการนำเสนองาน				จำเป็น
	- ทักษะการพิมพ์ติด		✓		จำเป็น
	ทัศนคติ/พฤติกรรมในงานป้องกันฯ 1				
	- การชดบคิดแตกต่างและเป็นนักตั้งคำถามต่อสิ่งที่เกิดขึ้น	✓			จำเป็น
	- ช่างสังเกต ละเอียดรอบคอบ				จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ให้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
1.2.4 งานป้องกัน การทุจริต 2	ความรู้ในงานป้องกัน การทุจริต 2				
	- ความรู้พื้นฐานงานเสริมสร้าง ทัศนคติและค่านิยมต่อต้าน การทุจริต	✓			จำเป็น
	- การสื่อสาร นิเทศศาสตร์ และ การจัดทำสื่อต่าง ๆ ในงานป้องกัน การทุจริต	✓	✓	✓	ด่วน
	- การประชาสัมพันธ์แนวใหม่	✓	✓	✓	ด่วน
	- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ที่เข้มแข็งในการป้องกันการ ทุจริต	✓	✓	✓	ด่วน
	- การมีความรู้สหวิทยาการเพื่อ ใช้ในงานสร้างค่านิยมในการ ต่อต้านการทุจริต เช่น สังคม วัฒนธรรมและจิตวิทยาชุมชน ฯลฯ	✓	✓	✓	ด่วน
	- การประเมินผลโครงการ/กิจ กรรมต่าง ๆ ทั้งด้านการงบประมาณ ความคุ้มค่า ความเป็นไปได้ของโครงการฯ		✓	✓	จำเป็น
	- การวิเคราะห์กระแสเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เกี่ยวข้อง กับงานสร้างค่านิยมป้องกัน การทุจริต			✓	จำเป็น
	ทักษะในงานป้องกันการทุจริต 2				
	- การคิดประยุกต์	✓			จำเป็น
	- การเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ		✓	✓	จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
1.3 ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน (ระดับ 7-8)	ทัศนคติ/พฤติกรรมในงานป้องกันฯ 2				
	- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน		✓		จำเป็น
	ความรู้ในหัวหน้ากลุ่มงาน				
	- ความรู้และความเข้าใจเบื้องต้นในหลักการบริหารงาน	✓			จำเป็น
	- ความรู้เบื้องต้นการทำงานประมาณ การเงิน และการจัดสรรทรัพยากร				จำเป็น
	- การบริหารโครงการ การอำนวยความสะดวก การควบคุม ติดตามงาน		✓		จำเป็น
	- การประเมินผลโครงการในความรับผิดชอบ		✓		จำเป็น
	- การวางแผนเชิงกลยุทธ์				จำเป็น
	- การแปลงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานอย่างได้ผลและถูกต้อง				จำเป็น
	- จิตวิทยาด้านศิลปะจูงใจให้มีความไว		✓	✓	จำเป็น
	- ความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่เป็นพิเศษและสามารถผลิตผลงานที่เป็นวิชาการและเป็นที่ยอมรับได้	✓	✓	✓	ด่วน

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	- ทักษะในหัวหน้ากลุ่มงาน				
	- การวิเคราะห์ปัญหาและให้คำ ปรึกษา		✓		จำเป็น
	- การสร้างและการพัฒนาทีม งาน	✓	✓	✓	ด่วน
	- เทคนิคการประชุมงานที่มีประ สิทธิภาพ		✓		จำเป็น
	- การประสานงานที่มีประสิทธิ ภาพสำหรับหัวหน้างาน	✓	✓		จำเป็น
	- การเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ ทัศนคติ/พฤติกรรมในหัวหน้า กลุ่มงาน		✓	✓	จำเป็น
	- การให้ความสำคัญกับการลด งาน การถ่ายทอดงาน และ พัฒนาทีมงาน	✓			จำเป็น
	- การเปิดกว้างทางความคิด รับ ฟังความคิดเห็น				จำเป็น
	- การให้ความสำคัญกับผลงาน มากกว่ากระบวนการปฏิบัติ งาน				จำเป็น
2. สายงาน บริหาร					
2.1 ผู้อำนวยการสำนัก การสำนักฯ	ความรู้สำหรับผู้อำนวยการสำนัก ฯ				
	- ความรู้และเทคนิคระดับสูง/ เชี่ยวชาญในการบริหารงาน อย่างมืออาชีพ	✓	✓	✓	ด่วน

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	- ความรู้ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่	✓	✓	✓	ด่วน
	- การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	✓		✓	จำเป็น
	- จิตวิทยาการบริหารคน ศิลปะในการจูงใจและโน้มน้าวใจ		✓	✓	จำเป็น
	- ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	ด่วน
	- ความรู้และเทคนิคใหม่ ในงานต่อต้านการทุจริต ในสายงานที่ตนรับผิดชอบ	✓	✓	✓	ด่วน
	- การวางระบบงาน การกำหนดมาตรฐาน กระบวนการทำงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานฯ ในสำนัฯ		✓		จำเป็น
	- การแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์สู่ภาคปฏิบัติ		✓	✓	จำเป็น
	- การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน		✓	✓	จำเป็น
	- กระแสการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต		✓		จำเป็น
	- การเจรจาต่อรองและการประสานประโยชน์กับบุคคลและหน่วยงานภายนอก	✓			จำเป็น
	- การบริหารการเปลี่ยนแปลง	✓	✓		จำเป็น
	- การบริหารความขัดแย้ง	✓			จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	- การสร้างเครือข่ายกับบุคคล และหน่วยงานภายนอก	✓			จำเป็น
	- ความรู้ด้านการบริหารองค์การ				จำเป็น
	- การบริหารเชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓	ส่วน
	- การสร้างภาพลักษณ์และความ ศรัทธาของกับสำนักงาน ป.ป. ช. ให้ปรากฏต่อสาธารณชน	✓	✓	✓	ส่วน
	ทักษะสำหรับผู้อำนวยการ สำนักฯ				
	- การคิดสร้างสรรค์ในงานบริหาร	✓	✓	✓	ส่วน
	- การคิดเชิงกลยุทธ์ในการ บริหารงานสำนักฯ	✓	✓	✓	ส่วน
	- ทักษะภาษาอังกฤษ	✓	✓	✓	ส่วน
	- การตัดสินใจและการแก้ปัญหา			✓	จำเป็น
	- การคิดวิเคราะห์ในงานบริหาร	✓		✓	จำเป็น
	- คอมพิวเตอร์ประยุกต์ใช้สำหรับ งานด้านการบริหารโดยเฉพาะ	✓	✓		จำเป็น
	- การเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ				จำเป็น
	- เทคนิคการนำประชุมที่มีประ สิทธิภาพ		✓		จำเป็น
	- การคิดเชิงระบบ	✓	✓		จำเป็น
	- การบริหารทีมงาน	✓	✓		จำเป็น
	- การสอนงาน การถ่ายทอดและ พัฒนาทีมงาน	✓	✓		จำเป็น
	- การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้า มาเพิ่มประสิทธิภาพในงาน บริหาร	✓	✓		จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	- การบริหารเวลา		✓		จำเป็น
	- การบริหารงานสำนักฯ ในรูปแบบองค์กรอิสระ	✓	✓	✓	ด่วน
	ทัศนคติ/ทัศนคติสำหรับผู้อำนวยความสะดวก				
	- การมีมุมมองออกนอกกรอบราชการ		✓		จำเป็น
	- กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำเสนอ		✓		จำเป็น
	- ความซื่อสัตย์และยุติธรรมไม่เล่นพรรคเล่นพวก		✓		จำเป็น
	- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร		✓		จำเป็น
	- การให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน				จำเป็น
	- การสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และความไว้วางใจจากสาธารณะ				จำเป็น
	- การกระจายอำนาจให้คนในสำนักงาน ป.ป.ช. มีส่วนร่วมมากขึ้น		✓		จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
2.2 รองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ	ความรู้สำหรับรองเลขาธิการ และผู้ ช่วยเลขาธิการ				
	- ความรู้และเทคนิคระดับสูง/ เชี่ยวชาญในการบริหารองค์กร ให้มีความเป็นมืออาชีพ	✓	✓	✓	ด่วน
	- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารองค์กร สมัยใหม่ ที่มุ่งประสิทธิภาพ คุณภาพ และความเป็นระบบ	✓	✓	✓	ด่วน
	- การบริหารเชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓	ด่วน
	- การมีวิสัยทัศน์ระดับชาติใน การพัฒนางานต่อต้านการ ทุจริต	✓	✓	✓	ด่วน
	- จิตวิทยาการบริหารองค์กร ระดับสูง		✓	✓	จำเป็น
	- การสร้างเครือข่ายในระดับ นานาชาติ	✓	✓	✓	ด่วน
	- การสร้างเครือข่ายกับหน่วย งานภายในประเทศ	✓	✓		จำเป็น
	- การพัฒนาภาวะผู้นำ			✓	จำเป็น
	- ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ใน งานต่อต้านการทุจริต ในสาย งานที่ตนรับผิดชอบ	✓	✓	✓	ด่วน
	- การยืดหยุ่น ปรับตัว และ บริหารงาน ภายใต้แรงกดดัน จากภายในและนอกสำนักงาน ปป.ช.				จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

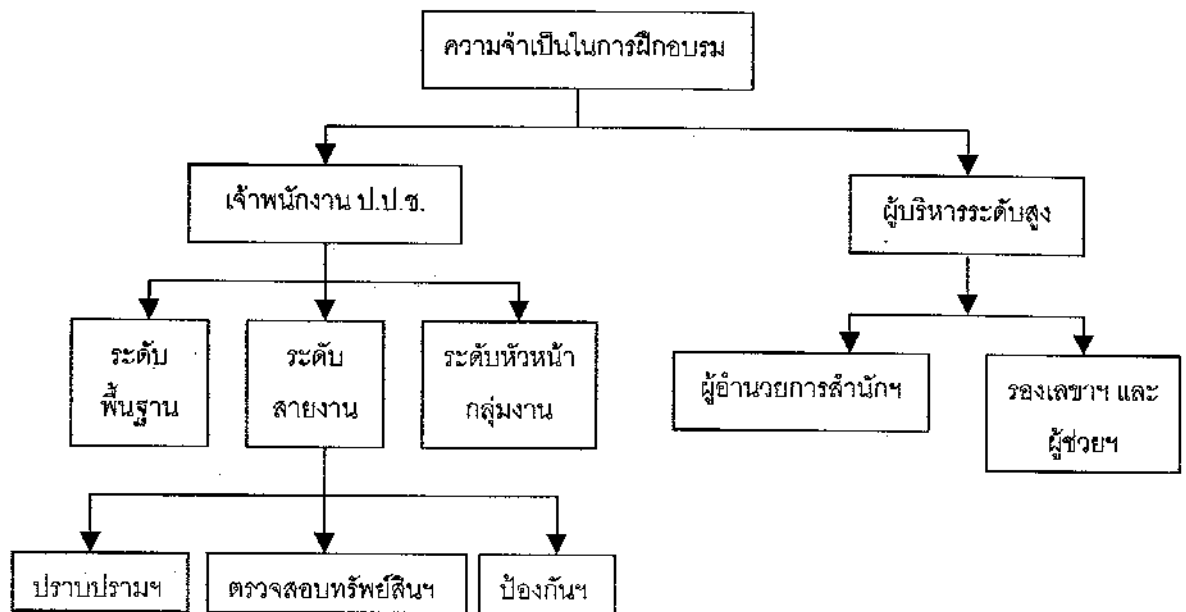
กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	- การบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักงาน ป.ป.ช. สูการเป็น องค์กรอิสระ	✓	✓	✓	ด่วน
	- การเจรจาต่อรองและประสาน ประโยชน์กับหน่วยงานระดับ นานาชาติ	✓	✓	✓	ด่วน
	- ค่าตการณ์และวิเคราะห์สถาน การณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับสภาวะ แวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนด ทิศทางและพัฒนาสำนักงาน ป.ป.ช. ให้รองรับและเท่าทัน แนวโน้มอนาคต		✓		จำเป็น
	- การสร้างภาพลักษณ์และความ ศรัทธาของกับสำนักงาน ป.ป. ช. ให้ปรากฏต่อสาธารณชน ทักษะสำหรับรองเลขาธิการ และผู้ ช่วยเลขาธิการ	✓	✓	✓	ด่วน
	- การคิดสร้างสรรค์ในการบริหาร องค์กร	✓	✓	✓	ด่วน
	- การวิเคราะห์และกำหนด นโยบายและยุทธศาสตร์	✓		✓	จำเป็น
	- การคิดเชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓	ด่วน
	- ทักษะภาษาอังกฤษสำหรับผู้ บริหาร	✓	✓	✓	ด่วน
	- ทักษะคอมพิวเตอร์	✓	✓		จำเป็น
	- เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการ ทำงานบริหาร	✓	✓		จำเป็น

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลุ่มงาน	ประเด็นความจำเป็นในการฝึก อบรม	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน			ชนิด ความ จำเป็น
		นโยบาย พัฒนา บุคลากร	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน	ความ ต้องการ ส่วนมาก	
	- การสร้างและพัฒนาทีมงาน ทัศนคติ/พฤติกรรมสำหรับรอง เลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	✓			จำเป็น
	- การมีมุมมองออกนอกกรอบ การทำงานแบบราชการ		✓		จำเป็น
	- กล้าคิดกล้าทำกล้าเปลี่ยนแปลง	✓	✓		จำเป็น
	- ความซื่อสัตย์ความยุติธรรมไม่ เล่นพรรคเล่นพวก		✓		จำเป็น
	- การให้ความสำคัญกับงาน พัฒนาบุคลากร				จำเป็น
	- การให้ความสำคัญกับผลงาน มากกว่ากระบวนการปฏิบัติ งาน				จำเป็น
	- การสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และความไว้วางใจจาก สาธารณะ				จำเป็น
	- การเปิดกว้างทางความคิด		✓		จำเป็น

2.2.4 การระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม

การระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมนี้ เป็นการนำผลวิเคราะห์ข้างต้นทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่ และประเภทความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้กรอบการจัดกลุ่มและหมวดหมู่ความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ โครงสร้างการจัดองค์กร (organizational structure) และโครงสร้างในงานอาชีพ (career structure) ของสำนักงาน ป.ป.ช. ดังภาพ 4.2



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างความจำเป็นในการเก็บเงินค่าบริการสาธารณะของสำนักงาน ป.ป.ช.

จากภาพ 4.2 แสดงถึงความจำเป็นในการเก็บเงินค่าบริการของบุคลากรในสำนักงาน ป.ป.ช. โดยแบ่งความจำเป็นในการเก็บเงินค่าบริการเป็นกลุ่มต่าง ๆ และมีประเด็นหัวความต้องการในการเก็บเงินค่าบริการดังตารางที่ 4.19 ช่องที่มีกรอบสีเข้มล้อมรอบ ให้ความหมายถึงความจำเป็นในการเก็บเงินค่าบริการเร่งด่วน

ตาราง 4.19 ความจำเป็นในการฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. แยกเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เร่งด่วนและไม่เร่งด่วน

ความจำเป็นในการฝึกอบรม	เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.					ผู้บริหารระดับสูง		
	ระดับพื้นฐาน	ระดับสายงาน				ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน	ผู้อำนวยการสำนักงาน	รองฯ และผู้ช่วยเลขาฯ
		ปราบปรามฯ	ตรวจสอบฯ	ป้องกัน 1 ฯ	ป้องกัน 2 ฯ	งาน		
ความรู้	ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงาน ป.ป.ช.	ความรู้พื้นฐานงานปราบปรามฯ	ความรู้พื้นฐานงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สินฯ	ความรู้พื้นฐานงานมาตรการและข้อเสนอแนะป้องกันอาชญากรรม	ความรู้พื้นฐานงานเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมป้องกันอาชญากรรม	การบริหารเบื้องต้น	ความรู้และเทคนิคระดับสูง/เชี่ยวชาญในการบริหารงานสำนักงาน ป.ป.ช. อย่างมืออาชีพ	ความรู้และเทคนิคระดับสูง/เชี่ยวชาญในการบริหารงานสำนักงาน ป.ป.ช. อย่างมืออาชีพ
	ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานราชการ	ความรู้ระดับสูง/เชี่ยวชาญในงานปราบปรามฯ	ความรู้ระดับสูง/เชี่ยวชาญในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	ความรู้เทคนิคต่าง ๆ และใหม่ ๆ เพื่อใช้กำหนดมาตรการและข้อเสนอแนะเพื่อการป้องกันอาชญากรรม	การสื่อสาร นิเทศศาสตร์ และการจัดทำสื่อต่าง ๆ ในงานป้องกันอาชญากรรม	ความรู้เบื้องต้นในการจัดทำงบประมาณ การเงิน และจัดสรรทรัพยากร	การบริหารองค์กรสมัยใหม่	การบริหารองค์กรสมัยใหม่
	ความรู้พื้นฐานในงานต่อต้านการทุจริต	จิตวิทยาการไต่สวนสอบสวนพยานบุคคล	ความรู้-เทคนิคต่าง ๆ และใหม่ ๆ ที่ใช้ในการตรวจสอบทรัพย์สินฯ	ความรู้ลึกเกี่ยวกับกฎระเบียบ ขั้นตอน วิธีการและระบอบทางกฎหมายในการจัดทำคดีในโครงการต่าง ๆ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง ฯลฯ	การประชาสัมพันธ์	การบริหารโครงการ การอำนวยความสะดวก	การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	การมีวิสัยทัศน์ระดับชาติในการพัฒนางานต่อต้านการทุจริต

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ความจำเป็นในการฝึกอบรม	เจ้าพนักงาน ป.ป.ช.					ผู้บริหารระดับสูง	
	ระดับพื้นฐาน	ระดับสายงาน			ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน	ผู้อำนวยการสำนักงานฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	
		ปราบปรามฯ	ตรวจสอบฯ	ป้องกัน 1 ฯ	ป้องกัน 2 ฯ	งาน	
		การจัดทำ การสรุปและนำเสนอ จำนวนที่สมบูรณ์ ให้เห็น กระทั่งตรงประเด็น ถูกต้องครบถ้วน และสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มที่จะนำไปใช้ ต่อ เช่น ศาล อัยการ ฯลฯ	ความรู้เชิงประยุกต์ ด้านกฎหมาย และกฎระเบียบใหม่ ๆ เช่น กฎหมายทางเศรษฐกิจ กฎหมายมหาชน การฟ้องคดีในคดีแพ่ง และทรัพย์สินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	กฎหมายใหม่ ๆ เช่น กฎหมายมหาชน กฎหมายการเลือกตั้ง กฎหมายการฟ้องเงิน ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องในงานป้องกัน	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งในงานป้องกัน การทุจริต	การประเมินผลโครงการในความรับผิดชอบ	ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ
				ความรู้รอบด้านที่ต้องใช้ประกอบการกำหนดมาตรฐานและข้อเสนอนโยบายป้องกัน การทุจริต เช่น การบริหารองค์กรสมัยใหม่ เทคโนโลยี จิตวิทยาองค์กร เป็นต้น	การมีความรู้สหวิทยาการที่เชื่อมต่อ งานสร้างค่านิยมในการต่อต้าน การทุจริต เช่น สังคม วัฒนธรรม และจิตวิทยาชุมชน ฯลฯ	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	จิตวิทยาการบริหาร คน ศิลปะในการสูงใจและโน้มน้าวใจ
						การวางแผนเชิงกลยุทธ์	จิตวิทยาการบริหาร องค์การระดับสูง

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ความจำเป็น ในการฝึก อบรม	เจ้าพนักงาน ป.ป.ช.					ผู้บริหารระดับสูง	
	ระดับพื้นฐาน	ปราบปรามฯ	ตรวจสอบฯ	ป้องกัน 1 ฯ	ป้องกัน 2 ฯ	ระดับหัวหน้ากลุ่ม งาน	ผู้อำนวยการสำนักงาน และผู้ช่วย เลขานุการ
		ความรู้เกี่ยวกับแบบ วิธีการและช่องทางการ การกระทำผิดทุจริต	ความรู้และเทคนิคการ ไต่สวน สอบสวนพยาน บุคคล			จิตวิทยาต้านเล่ห์เหลี่ยม ใจไม่น่าไว้วางใจ	การบริหารเชิงกล ยุทธ์
		ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ชั้น ตอนและวัฒนธรรมใน การปฏิบัติงานหรือโครงการ ขนาดใหญ่ที่ดำเนิน งานปราบปรามฯ	การสร้างเครือข่าย ประสานงานตรวจสอบ ทรัพยากร				การแสวงหาพัฒนา และการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการทุจริต
		การวิเคราะห์กระแส การเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่เกี่ยว กับงานปราบปรามฯ					การยึดหยุ่น ปรับตัว และบริหารงาน ภายใต้อ แรงกดดันจากภายนอก และนอกสำนักงานป.ป.ช.

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ความจำเป็น ในการฝึก อบรม	เจ้าพนักงาน ป.ป.ช.					ผู้บริหารระดับสูง	
	ระดับพื้นฐาน	ระดับสายงาน			ระดับหัวหน้ากลุ่ม งาน	ผู้สำรวจสำนักฯ	รองฯ และผู้ช่วย เลขฯ
		ตรวจสอบฯ	ป้องกัน 1 ฯ	ป้องกัน 2 ฯ			
		ปราบปรามฯ				การบริหารการ เปลี่ยนแปลง	การบริหารการเปลี่ยน แปลงสำนักงาน ป.ป. ช. ผู้การเป็นองค์กร อิสระ
		ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอน การจัดตั้งจัดจ้าง การ รับสมัครงาน และการ เสนอราคาต่อหน่วย งานรัฐ และอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับงานเสนอ ราคาต่อหน่วยงานรัฐ					การเจรจาต่อรองของ และสถานประกอบกับ หน่วยงานระดับบริหาร ชาติ
		ความรู้และทักษะใน สาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับ งานปราบปรามการ ทุจริต มิใช่เฉพาะ ความรู้เฉพาะสาขา นิติศาสตร์ เช่น วิชา การเงิน ที่ดิน การ ธนาคาร ภาษี รัฐศาสตร์ ฯลฯ				การเจรจาต่อรองของ และการประกอบกับ ประโยชน์กับบุคคล และหน่วยงานภายใน นอก	

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ความจำเป็น ในการฝึก อบรม	เจ้าหน้าที่งาน สป.ศ.					ผู้บริหารระดับสูง	
	ระดับพื้นฐาน	ระดับสายงาน			ระดับหัวหน้ากลุ่ม งาน	ผู้อำนวยการสำนักฯ	รองฯ และผู้ช่วย เลขานุการ
		ปราบปรามฯ	ตรวจสอบฯ	ป้องกัน 1 ฯ	ป้องกัน 2 ฯ		
		การตั้งเครื่องข่ายและ การประสานงานปราบ ปรามฯ ที่เข้มแข็ง				การแปลงนโยบาย และยุทธศาสตร์สู่ ภาคปฏิบัติ	คำวิจารณ์ และ วิเคราะห์สถานการณ์ อนาคตเกี่ยวกับภาวะ แวดล้อมภายนอก เพื่อ กำหนดทิศทางและ พัฒนาสำนักงาน สป.ศ. ฯ ได้อย่างเท่าทัน
						การสร้างภาพลักษณ์ และความศรัทธา ของกับสำนักงาน สป.ศ. ให้ปรากฏต่อ สาธารณชน	การสร้างภาพลักษณ์ และความศรัทธาของ กับสำนักงาน สป.ศ. ฯ ให้ปรากฏต่อ สาธารณชน

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ความจำเป็นในการฝึกอบรม	เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. ระดับสายงาน					ผู้บริหารระดับสูง	
	ระดับพื้นฐาน	ปราบปรามฯ	ตรวจสอบฯ	ป้องกัน 1 ฯ	ป้องกัน 2 ฯ	ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน	ผู้อำนวยการสำนักงาน รองฯ และผู้ช่วย สาขา
ทักษะ	การตัดสินใจและการแก้ปัญหา	การคิดเชิงระบบและคิดบูรณาการ	การให้คำปรึกษาในการพัฒนาและแก้ไขงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ ให้อยู่คดและหน่วยงานภายนอก	ความสามารถจัดการและบริหารข้อมูลและความรู้	การคิดประยุกต์	การวิเคราะห์ปัญหาและให้คำปรึกษา	การคิดสร้างสรรคใน การบริหารระดับ องค์กร
	การตัดสินใจ	การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	มนุษย์สัมพันธ์	การเป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานภายนอก	การเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ	การวิเคราะห์และพัฒนากิจกรรมงานบริหาร	การวิเคราะห์และกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ความจำเป็นในการฝึกอบรม	เจ้าพนักงาน ป.ป.ช.					ผู้บริหารระดับสูง	
	ระดับพื้นฐาน	ระดับสายงาน				ผู้อำนวยการสำนักงานฯ	รองฯ และผู้ช่วยฯ
		ปราบปรามฯ	ตรวจสอบฯ	ป้องกัน 1 ฯ	ป้องกัน 2 ฯ	ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน	เลขานุการ
	การคิดสร้างสรรค์	การส่งงาน การถ่ายทอดงานและประสานการควบคุม	การคิดเชิงบูรณาการ	ทักษะการสื่อสาร การพูดและการนำเสนอ		เทคนิคการประชุมงานที่มีประสิทธิภาพ	การคิดเชิงกลยุทธ์ในงานบริหาร
	การทำงานเป็นทีม	การบริหารคดี/โครงการที่รับผิดชอบ		ทักษะการพิมพ์ติด		การประสานงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับหัวหน้างาน	ทักษะภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหาร
	ทักษะภาษาอังกฤษ	ทักษะการพิมพ์งาน				การเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ	ทักษะคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร
	ทักษะคอมพิวเตอร์และใช้เครือข่ายสารสนเทศ						เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
	เทคโนโลยีสมัยใหม่ในงานต่อต้านการทุจริต					ภาพงานบริหาร	งานบริหาร
	ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ					การบริหารทีมงาน	การสร้างและพัฒนาทีมงาน
	การพัฒนาบุคลากรที่นำเชื่อถือ					การส่งงาน และพัฒนาทีมงาน	
						การคิดเชิงระบบ	

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ความจำเป็นในการฝึกอบรม	เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.						ผู้บริหารระดับสูง	
	ระดับพื้นฐาน	ระดับสายงาน				ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน	ผู้อำนวยการสำนักฯ	รองฯ และผู้ช่วยเลขานุการ
		ปราบปรามฯ	ตรวจสอบฯ	ป้องกัน 1 ฯ	ป้องกัน 2 ฯ			
							การเป็นวิทยากรในชั้นสาธารณะ	
							เทคนิคการนำประชุมที่มีประสิทธิภาพ	
							การตัดสินใจและการแก้ปัญหา	
							การบริหารเวลา	
							การบริหารงานสำนักฯ ในรูปแบบองค์กรอิสระ	
ทัศนคติ/พฤติกรรม	ความเชื่อศรัทธาสุจริต และมีคุณธรรม		การช่างสังเกตละเอียดรอบคอบ	การช่างสังเกตแตกต่าง และเป็นนักตั้งคำถามต่อสิ่งที่เกิดขึ้น	ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	การให้ความสำคัญกับการสอนงาน ถ่ายทอดงาน พัฒนาทีมงาน	การมีมุมมองนอกกรอบการราชการ	การมีมุมมองนอกกรอบการราชการ
	การสร้างควมน่าเชื่อถือ ศรัทธา และความไว้วางใจจากสาธารณะ		การมีทัศนคติที่ดีต่องานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	การช่างสังเกตละเอียดรอบคอบ		การเปิดกว้างทางความคิด รับฟังความคิดเห็น	กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำเสนอ	กล้าคิดกล้าทำกล้านำเสนอ

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ความจำเป็นในการฝึกอบรม	เจ้าหน้าที่งาน ป.ช. ระดับสายงาน					ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน	ผู้บริหารระดับสูง	
	ระดับพื้นฐาน	ปราบปรามฯ	ตรวจสอบฯ	ป้องกัน 1 ฯ	ป้องกัน 2 ฯ		ผู้อำนวยการส่วนที่ ๑ และผู้ช่วยฯ	เลขานุการ
	การทำงานอย่างเป็นวิชาชีพ/วิชาการ		ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน			การให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน	ความกระตือรือร้นและยุติธรรมไม่เล่นพรรคเล่นพวก	ความกระตือรือร้นและความยุติธรรมไม่เล่นพรรคเล่นพวก
	กล้าแสดงความคิดเห็น ยินยอมสิ่งที่ดีถูกต้อง						การให้ความสำคัญกับงานพัฒนาบุคลากร	การให้ความสำคัญกับงานพัฒนาบุคลากร
	เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น						การให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน	การให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน
	มุ่งมองและวิเคราะห์การทำงานที่ไม่ครอบคลุม						การสร้างความน่าเชื่อถือที่ดี ศรัทธา และความไว้วางใจจากสาธารณะ	การสร้างความน่าเชื่อถือที่ดี ศรัทธา และความไว้วางใจจากสาธารณะ
	รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง						การกระจายอำนาจให้คนในสำนักงาน ป.ช. มีส่วนร่วมมากขึ้น	การเปิดกว้างทางความคิด

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ความจำเป็นในการฝึกอบรม	เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.						ผู้บริหารระดับสูง	
	ระดับพื้นฐาน	ระดับสายงาน				ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน	ผู้อำนวยการสำนักงาน	รองฯ และผู้ช่วยเลขาฯ
		ปราบปรามฯ	ตรวจสอบฯ	ป้องกัน 1 ฯ	ป้องกัน 2 ฯ			
	การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ							
	การมีส่วนร่วมน้ำเตมนอความคิดเห็นในการพัฒนาสำนักงานฯ							
	เจ้าหน้าที่ที่มีจิตสำนึกให้บริการทั้งภายในและภายนอก							

หมายเหตุ : ช่องในตารางที่มีการล้อมกรอบเข้ม หมายถึง ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เร่งด่วน

จากตาราง 4.19 สรุปได้ว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมในกลุ่มเจ้าพนักงานปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับพื้นฐาน หมายถึง ความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในทุกสายงานหลัก ให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย อำนาจหน้าที่ กฎระเบียบ ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้และทักษะเบื้องต้นในการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริต

ความจำเป็นในการฝึกอบรมในแต่ละสายงานหลัก หมายถึง ความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงานในแต่ละสายงานหลัก ให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายในสายงานหลัก ทั้งในงานด้านปราบปรามฯ ด้านตรวจสอบทรัพย์สินฯ ด้านป้องกันฯ และด้านนโยบายและแผนฯ

ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับหัวหน้ากลุ่มงาน หมายถึง ความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 ซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มงานหรือเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ให้มีความรู้ และเทคนิคต่อต้านการทุจริตระดับสูง รวมถึงมีความสามารถในการบริหารงานเพิ่มเติมด้วย เพื่อการบริหารทีมงานและเตรียมสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงในลำดับต่อไป

ส่วนความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช.แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

ความจำเป็นในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักฯ หมายถึง ความจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักฯ ให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เอื้อต่อการบริหารสำนักฯ แต่ละสำนักฯ ที่ตนดูแลรับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ความจำเป็นในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับรองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ หมายถึง ความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงกลุ่มนี้ ให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เอื้อต่อการบริหารสำนักงาน ป.ป.ช. ทั้งหมดในภาพรวม ให้สามารถบรรลุตามภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 3 การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม

3.1 ความต้องการและลักษณะพื้นฐานของสำนักงาน ป.ป.ช.

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการและลักษณะพื้นฐานของสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อใช้เป็นกรอบการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ให้สอดคล้องตามสภาพ ลักษณะและความต้องการของสำนักงาน ป.ป.ช. มากที่สุด โดยศึกษาด้วยวิธีการ สัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการกรอบหลักสูตรฝึกอบรม และศึกษาด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเหตุผลระดับองค์กร ดังนี้

3.1.1 การสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะในการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมนี้ เป็นข้อมูลพรรณาเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากทุกกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ 16 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยนี้ คือ

3.1.1.1 ควรกำหนดแผนงานและโครงการฝึกอบรมตลอดทั้งปีล่วงหน้า ชัดเจน และเป็นระบบ เพื่อเป็นกรอบกำหนดโครงการ/หลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ ให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง มีความครบถ้วนและต่อเนื่อง อีกทั้งจะทำให้สามารถจัดทำเป็นโครงการเพื่อขอการรับรองประมาณสนับสนุนได้โดยมีข้อมูลและเหตุผลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ นอกจากนั้นยังทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้ตัวล่วงหน้า จะได้จัดเวลาและเตรียมตัวประสานงานเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมได้

3.1.1.2 ควรแบ่งเป็นหลักสูตรเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง เช่น กลุ่มหลักสูตรระดับพื้นฐาน (intermediate course) เป็นหลักสูตรมุ่งพัฒนาความรู้และทักษะขั้นพื้นฐานที่ทุกคนต้องเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นได้และเป็นการเตรียมพร้อมก่อนการเลื่อนหรือการเข้ารับตำแหน่ง กลุ่มหลักสูตรระดับกลาง (medium course) เป็นหลักสูตรที่พัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าหลักสูตรพื้นฐาน เพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากขึ้น และกลุ่มหลักสูตรระดับสูง (advance course) เป็นหลักสูตรที่พัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานระดับเชี่ยวชาญและชำนาญมากขึ้น

3.1.1.3 ควรพัฒนาโครงสร้างหลักสูตรที่มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและความต้องการของบุคคลร่วมด้วย ได้แก่ หลักสูตรที่ต้องรู้ หมายถึง หลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น หลักสูตรพื้นฐานในสายงานหลักต่าง ๆ หลักสูตรที่ควรรู้ หมายถึง หลักสูตรจะมีส่วนสนับสนุนให้การปฏิบัติงานดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การ

คิดวิเคราะห์ เทคโนโลยีในงานต่อต้านการทุจริต ฯลฯ และหลักสูตรที่น่าจะรู้ หมายถึง หลักสูตรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานบ้าง แต่อาจไม่ถึงกับเกี่ยวข้องโดยตรง หรืออาจเป็นหลักสูตรที่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ เช่น ความรู้ในกระแสดังคม การบริหารเวลา เป็นต้น

3.1.1.4 ควรมีหลักสูตรรวมและหลักสูตรเฉพาะสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. แต่ละสายงาน หลักสูตรรวม คือหลักสูตรที่มีกลุ่มเป้าหมายจากทุกสำนักฯ เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน อีกทั้งเป็นการประหยัดทรัพยากรในการจัดฝึกอบรมด้วย ส่วนหลักสูตรเฉพาะสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. แต่ละสายงาน คือ หลักสูตรเพื่อพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในแต่ละสำนักฯ อย่างเจาะจง เนื่องด้วยแต่ละสายงานย่อมต้องมีจุดเน้นในการพัฒนาความรู้และทักษะที่แตกต่างกัน

3.1.1.5 ควรเน้นหลักสูตรในเชิงปฏิบัติมากขึ้น โดยไม่ควรมุ่งแต่การจัดการฝึกอบรมในรูปแบบการบรรยายเป็นหลัก เพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกเบื่อ แต่ควรเน้นการปฏิบัติให้ฝึกทำจริง เพื่อมีประสบการณ์และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเพื่อนที่เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

3.1.1.6 ควรจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างสหวิทยาการ ไม่ใช่ฝึกอบรมเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสายงานหลักของบุคคลนั้น ๆ เท่านั้น แต่ควรพัฒนาความรู้และทักษะอื่นที่จำเป็นในการปฏิบัติงานร่วมด้วย เช่น การพัฒนาให้เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายปราบปรามฯ มีความรู้ด้านการเงิน การธนาคาร งบประมาณร่วมด้วย เป็นต้น

3.1.1.7 ควรจัดหลักสูตรที่หลากหลาย เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความต้องการ ความสนใจ และตามความสะดวกในการเข้ารับการฝึกอบรมของแต่ละบุคคลมากขึ้น

3.1.1.8 ควรมีการจัดฝึกอบรมในลักษณะของการเรียนรู้จากกรณีศึกษามากขึ้น เนื่องด้วยกรณีศึกษา จะทำให้เห็นตัวอย่างของจริง อีกทั้งเป็นสิ่งมีคุณค่าที่เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จหรือที่ล้มเหลวได้ โดยควรจัดทำกรณีศึกษาในคดีงานต่อต้านการทุจริตที่เป็นคดีใหญ่ ๆ หรือคดีดัง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ให้มีการเรียนรู้เป็นระยะ โดยดำเนินการจัดทำอย่างเป็นระบบ และให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ได้

3.1.1.9 ควรมีการพัฒนาหรือนำหลักสูตรสำเร็จรูป มาใช้พัฒนานุคลากรในลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ โดยอาจไม่ต้องเข้ามาในชั้นการฝึกอบรมได้ เช่น โปรแกรม

การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ โปรแกรมพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ โปรแกรมฝึกพิมพ์ดีด โปรแกรมฝึกทักษะการคิด เป็นต้น

3.1.1.10 ควรพัฒนาหลักสูตรในลักษณะที่ให้หัวหน้างานมีส่วนในการเป็นผู้ให้การฝึกอบรมในการปฏิบัติงานจริง (on the job) มากขึ้น เนื่องด้วยงานปรวบปรามฯ งานตรวจสอบทรัพย์สินฯ และงานป้องกันการทุจริต ล้วนแต่ต้องการเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่มีความรู้และทักษะระดับสูง ซึ่งจะได้จากการปฏิบัติงาน ได้ฝึกคิด ลองผิดลองถูก และแก้ปัญหา และมีประสบการณ์จริง

3.1.1.11 ควรให้ความสำคัญและพัฒนาระบบฝึกอบรมแบบพี่เลี้ยง (training by coaching) มากขึ้น ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งในการฝึกอบรม ที่ผู้ฝึกอบรมสามารถสอน แนะนำและให้คำปรึกษาใกล้ชิดผ่านการทำงาน โดยอาจให้หัวหน้ากลุ่มงานเป็นพี่เลี้ยงหรือผู้ฝึกอบรม ด้วยการฝึกหัวหน้ากลุ่มงานให้สามารถสอน ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทำงาน รวมถึงการพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีให้กับรุ่นน้องหรือลูกทีมด้วย การจะกระทำได้อาจเป็นที่จะต้องมีเงื่อนไขว่า หัวหน้างานหรือเจ้าพนักงานระดับสูง (ระดับ 7-8) ต้องมีเวลาเป็นผู้ฝึกอบรมด้วย เนื่องจากปกติงานประจำก็มีมากอยู่แล้ว โดยกำหนดเป็นหน้าที่ในงาน และมีการเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทน นอกจากนั้นควรมีระบบการคัดกรองเพื่อให้ได้หัวหน้างานที่เป็นคนดีและมีความสามารถขึ้นมาช่วยในการฝึกอบรมในระบบพี่เลี้ยง

3.1.1.12 ควรส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการฝึกอบรม ในหลักสูตรหรือดูงานของหน่วยต่อต้านการทุจริตในต่างประเทศ เนื่องจากหน่วยงานเหล่านี้มีประสบการณ์และองค์ความรู้ในงานต่อต้านการทุจริตที่มีการพัฒนาที่ก้าวหน้าและทันสมัย

3.1.1.13 ควรจัดสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ และเป็นการเปิดโลกทัศน์ในงานต่อต้านการทุจริต โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริต ทั้งจากและต่างประเทศ รวมถึงนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา และองค์กรเอกชนต่าง ๆ รวมถึงโครงการลงทุนขนาดใหญ่ในไทย โดยจัดให้มีการสัมมนาในลักษณะนี้ขึ้นเป็นระยะ

3.1.1.14 ควรจัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ และไม่กระทบต่อการทำประจำมากนัก เพราะหากเป็นหลักสูตรระยะยาว ควรขอให้เป็นหลักสูตรระยะสั้น แต่มีการจัดเป็นช่วง ๆ หลายครั้งมากกว่า

3.1.1.15 ควรจัดฝึกอบรมที่มีทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติสลับกัน หมายความว่า ในช่วงแรกเป็นการจัดฝึกอบรมทางวิชาการ จากนั้นให้มีโอกาสนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมนี้ ไป

ใช้จริงในภาคปฏิบัติโดยอาจมีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด แล้วจึงค่อยกลับมาเข้ารับการฝึกอบรมที่ในเชิงวิชาการใหม่ เพื่อสามารถประเมินผล เล่าประสบการณ์และเพื่อรับการฝึกอบรมทางวิชาการในลำดับสูงต่อไป เป็นต้น

3.1.1.16 ควรมีการจัดหลักสูตรเฉพาะกิจหรือหลักสูตรทักษะแลสังคมขึ้นเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ข้อมูล ความรู้และพัฒนาเจ้าหน้าที่ในประเด็นที่เกิดขึ้นในกระแสสังคมได้อย่างเท่าทัน โดยไม่ต้องรอให้จบปีงบประมาณก่อน จึงจะสามารถจัดฝึกอบรมได้ ซึ่งอาจทำให้ล่าช้าไป แล้ว โดยควรจัดขึ้นเป็นระยะ เช่น ทุกไตรมาสหรือทุก 6 เดือน

ข้อเสนอแนะในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมข้างต้นนี้ มีหลายประเด็นที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์กับงานวิจัยนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปใช้ประกอบการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. ด้วย

3.1.2 การวิเคราะห์เชิงเหตุผล

การจัดกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. จำเป็นจะต้องเข้าใจและพิจารณาบนพื้นฐานของสำนักงาน ป.ป.ช. ไม่ว่าจะเป็นด้านอำนาจหน้าที่ ทิศทางและนโยบาย โครงสร้างสำนักงานฯ โครงสร้างกำลังคน และลักษณะการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงแตกต่างจากองค์กรอื่น เพื่อสามารถสร้างกรอบหลักสูตรได้สอดคล้องกับสภาพพื้นฐานของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์เชิงเหตุผลขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดกรอบหลักสูตรฝึกอบรมได้ดังนี้

3.1.2.1 อำนาจหน้าที่และการจัดโครงสร้างของสำนักงาน ป.ป.ช. มีงานภารกิจหลักใน 3 ด้าน คือ ด้านการปราบปรามการทุจริต การตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน และการป้องกันทุจริต ดังนั้นการแบ่งโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรมจำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานดังกล่าว

3.1.2.2 ทิศทางและนโยบายของสำนักงาน ป.ป.ช. ไปในทิศทางที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริตมากขึ้น ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานเชิงรุก ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในการพัฒนาเจ้าหน้าที่สายงานป้องกันฯ ให้มีศักยภาพระดับสูง โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายงานป้องกันการทุจริต ควบคู่อย่างมีคุณภาพไปพร้อมกับการพัฒนาเจ้าพนักงานในสายงานปราบปรามฯ และตรวจสอบทรัพย์สินฯ โดยไม่ละเลยหรือไม่ได้ให้ความสำคัญดังที่ผ่านมา

3.1.2.3 โครงสร้างตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ป.ป.ช. ที่แบ่งเป็นเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 3 และเจ้าพนักงานที่ย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นกลุ่มเจ้าพนักงานที่บรรจุใหม่ เจ้าพนักงานระดับ 5-6 และเจ้าพนักงานระดับ 7-8 ซึ่งเจ้าพนักงานกลุ่มหลังนี้บางส่วน

จะเป็นหัวหน้าโครงการหรือเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และกลุ่มนักบริหารระดับ 9-10 นั้นหมายความว่า การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม จะต้องพิจารณาบนฐานของกลุ่มคนหลัก ๆ ดังกล่าวร่วมด้วย

3.1.2.4 ความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างสำนักฯ ที่ยังต้องปฏิบัติงานหรือประสานงานร่วมกัน ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างฝึกอบรม จึงควรมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดี และความร่วมมือกันระหว่างเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ต่างสำนักฯ ด้วย

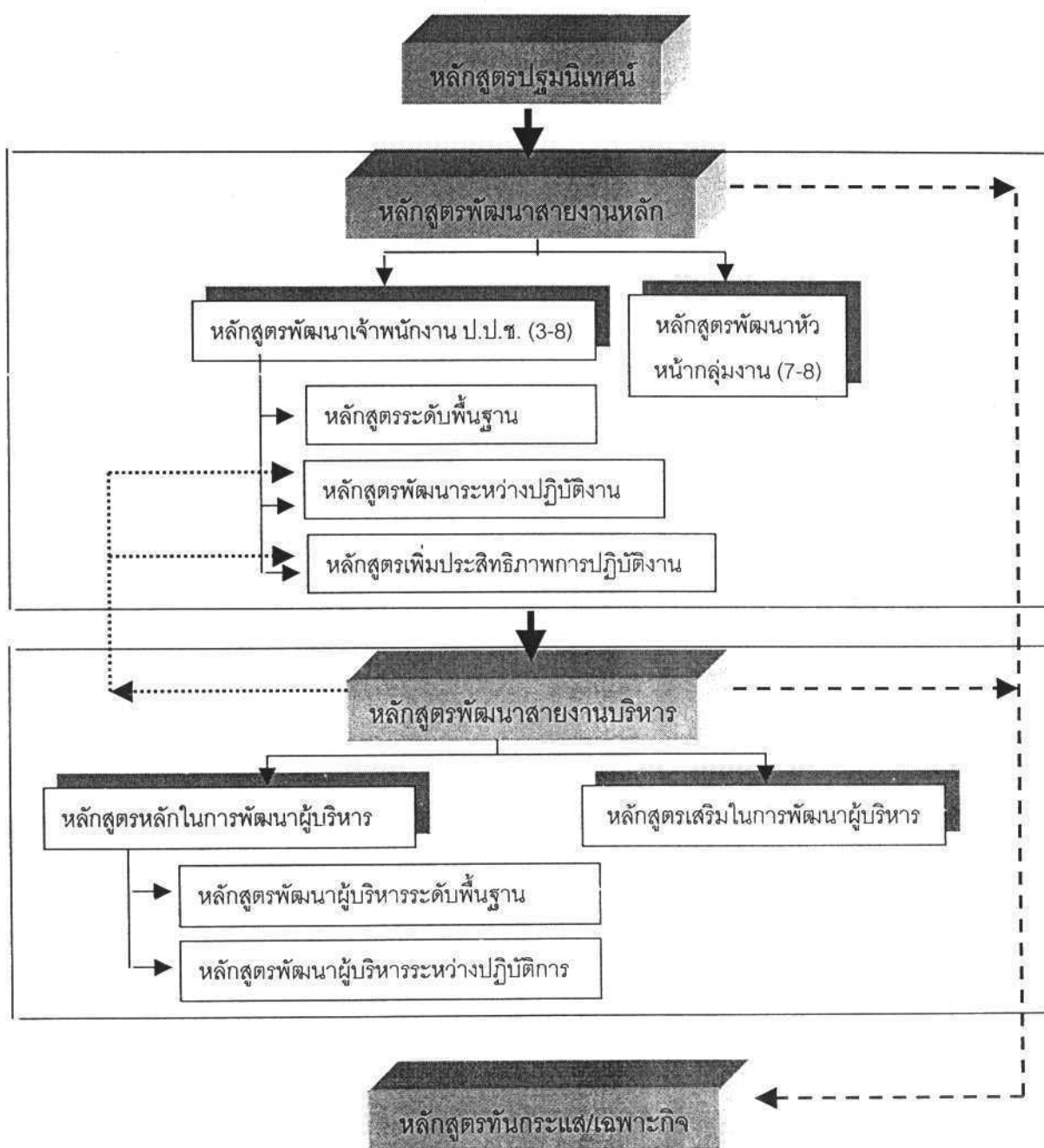
3.1.2.5 ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานระดับสูง เนื่องด้วยการปฏิบัติงานด้านการปราบปรามฯ ตรวจสอบทรัพย์สินฯ และป้องกันฯ จำเป็นที่เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. จะต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถระดับสูง มีการสั่งสมประสบการณ์ความชำนาญในการแก้ปัญหา และการให้ข้อเสนอแนะ รวมถึงการผลิตผลงานที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ จนสามารถสร้างความศรัทธาต่อสำนักงาน ป.ป.ช. ให้เกิดขึ้นในระดับสาธารณชน ดังนั้นการฝึกอบรมจะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกซ้ำให้มีความชำนาญ และการพัฒนาในระดับความเชี่ยวชาญด้วย

3.1.2.6 ความรู้และทักษะที่มีความเป็นสหวิทยาการ หมายความว่า เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ จากหลากหลายสาขารวมกัน เพื่อสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ โดยมีใช้การฝึกอบรมเฉพาะในบางด้านที่จับมา หรือเฉพาะความรู้และทักษะในสายงานหลักของตนเท่านั้น

3.1.2.7 ลักษณะการปฏิบัติงานที่ร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานภายนอก เช่น การดำเนินงานโดยประสานงานกับหน่วยงานภายนอกในการเชิญผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาช่วยเสริม ไม่ว่าจะเป็นการขอคำแนะนำ ช่วยเหลือ การเป็นคณะทำงาน ฯลฯ เพื่อลดช่องว่างการไม่รู้ซึ่งหรือรู้สึกในด้านนั้น ๆ ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องมุ่งพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้มีความรู้เฉพาะทางในด้านนั้นอย่างลึกซึ้ง หรือมุ่งเพิ่มจำนวนเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่มากเกินไป แต่ควรมุ่งพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่มีอยู่ ให้มีความรู้ในเรื่องนั้นในระดับที่สามารถประสานงาน และทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานภายนอกได้

3.2 การสร้างกรอบหลักสูตร

การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมนี้ ได้จากการนำความจำเป็นในการฝึกอบรมที่วิเคราะห์จากส่วน 2 มาวิเคราะห์ต่อ โดยพิจารณาบนพื้นฐานของความต้องการและลักษณะพื้นฐานของสำนักงาน ป.ป.ช. ดังข้อ 3.1 ซึ่งจะได้โครงสร้างของกรอบหลักสูตรฝึกอบรมสำนักงาน ป.ป.ช. ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.

กรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่เสนอไว้ในภาพที่ 6 มีการแบ่งกลุ่มหลักสูตรต่าง ๆ ออกเป็นดังนี้

1. **หลักสูตรปฐมนิเทศน์** คือ การฝึกอบรมเพื่อเตรียมเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. บรรจุใหม่ ระดับ 3 หรือที่โอนย้ายจากหน่วยงานอื่น ให้มีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ช. ไม่ว่าจะเป็นความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย อำนาจหน้าที่ กฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของคณะกรรมการ ป.ป.ช. และสำนักงาน ป.ป.ช. ฯลฯ รวมถึงความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานต่อต้านการทุจริต และการพัฒนาทัศนคติและค่านิยมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2. **หลักสูตรพัฒนาสายงานหลัก** แบ่งออกเป็น

2.1 **หลักสูตรพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. (3-8)** คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถโดยตรงในการปฏิบัติงานในสายงานหลัก คือ สายงานปราบปรามฯ ตรวจสอบทรัพย์สินฯ และป้องกันฯ ซึ่งกลุ่มหลักสูตรนี้แบ่งออกเป็น

- หลักสูตรระดับพื้นฐาน คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมระดับพื้นฐาน อันจะมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานได้สำเร็จ ถูกต้องและเหมาะสม

- หลักสูตรพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันจะมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ เป็นการฝึกซ้ำให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดปัญหาในการทำงานที่เกิดจากการขาดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

- หลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จมากขึ้น และบางส่วนมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. เช่น หลักสูตรพัฒนาทักษะการคิดในมิติต่าง ๆ เช่น การคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ ฯลฯ หลักสูตรการพัฒนาการบริหารจัดการ เช่น การจัดการเครือข่าย การบริหารโครงการ และการทำงานเป็นทีม ฯลฯ และหลักสูตรพัฒนาทักษะและทัศนคติ เช่น การให้ความสำคัญกับลูกค้า ทักษะคอมพิวเตอร์ และทักษะภาษาอังกฤษ ฯลฯ

2.2 **หลักสูตรพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงาน (7-8)** คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 โดยเฉพาะหัวหน้ากลุ่มงานหรือโครงการต่าง ๆ ให้มีความรู้ ทักษะ และ

ทัศนคติ/พฤติกรรม ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในฐานะการเป็นหัวหน้ากลุ่มงานหรือโครงการ เช่น หัวหน้างานที่ดี คือ ประการจูงใจและโน้มน้าวใจ เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ รวมถึงการบริหารเบื้องต้นเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง ฯลฯ

3. หลักสูตรพัฒนาสายงานบริหาร

3.1 หลักสูตรหลักในการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งออกเป็น

- หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับพื้นฐาน คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรม ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารได้ถูกต้องและเหมาะสม

- หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารระหว่างการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักบริหาร ให้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานบริหาร อันเป็นเป็นการฝึกความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานบริหารที่มีคุณภาพและเป็นมืออาชีพ

3.2 หลักสูตรเสริมในการพัฒนาผู้บริหาร คือ การฝึกอบรมเพื่อใช้เสริมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ในงานของผู้บริหารระดับสูงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งเป็นการเพิ่มความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับสูง เช่น หลักสูตรพัฒนาทักษะการคิดสำหรับผู้บริหาร และทักษะคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร เป็นต้น

4. หลักสูตรทันกระแส/เฉพาะกิจ คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับกระแสที่เกิดขึ้นในสังคมไทยและสังคมโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่น ๆ ซึ่งเป็นประเด็นที่ภาคประชาสังคมให้ความสนใจ และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ป.ป.ช. ให้ตามเท่าทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่มีการจัดฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ตัวอย่างหลักสูตรเช่น นโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐกับสำนักงาน ป.ป.ช. รัฐธรรมนูญกับสำนักงาน ป.ป.ช. ความรู้เชิงประยุกต์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับงานของสำนักงาน ป.ป.ช. เช่น กฎหมายมหาชน กฎหมายไต่ต่าง ๆ เป็นต้น

กลุ่มหลักสูตร หลักสูตรและชุดวิชาฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ป.ป.ช. มีดังตารางที่ 4.20 โดยช่องที่มีกรอบสีเข้มล้อมรอบ ให้ความหมายถึงชุดวิชาหรือหลักสูตรที่จำเป็นเร่งด่วน

ตารางที่ 4.20 กลุ่มหลักสูตร หลักสูตรและชุดวิชาการฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา
1. หลักสูตรปฐมนิเทศน์		
2. หลักสูตรพัฒนาสายงานหลัก		
2.1 หลักสูตรพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. (3-8)		
2.1.1 หลักสูตรระดับพื้นฐาน	หลักสูตรพื้นฐานในงานปราบปรามฯ	
	หลักสูตรพื้นฐานในงานตรวจ สอบทรัพย์สิน	
	หลักสูตรพื้นฐานในงานป้องกันฯ	
2.1.2 หลักสูตรพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระหว่างปฏิบัติงาน	หลักสูตรระหว่างปฏิบัติงานปราบปรามฯ	การวิเคราะห์ นำสืบพยาน และรวบรวมพยานหลักฐาน
		ศาสตร์-ศิลป์ในการจัดทำรายงานทางกฎหมาย (สำนวนคดี)
		การทำสำนวนคดีทรัพยากร
		จิตวิทยาและศิลปะการไต่สวนพยานบุคคล
		ก้ำกั้นและรอบรู้ในงานปราบปรามฯ (จัดทุกไตรมาส)
		กรณีศึกษาในงานปราบปรามฯ
		การบริหารจัดการข้อมูลและความรู้
	หลักสูตรระหว่างปฏิบัติงานตรวจ สอบทรัพย์สิน	การวิเคราะห์งานตรวจสอบทรัพย์สินฯ

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา
		I2 ในงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน
		IT เพิ่มประสิทธิภาพตรวจสอบทรัพย์สินฯ
		ก้าวหน้าและรอบรู้ในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ (จัดทุกไตรมาส)
		กรณีศึกษาในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ
	หลักสูตรระหว่างปฏิบัติงาน ป้องกัน 1ฯ	ความรู้และเทคนิคระดับสูงในการวิเคราะห์และ กำหนดมาตรการป้องกันการทุจริต
		ก้าวหน้าและรอบรู้ในงานกำหนดมาตรการและ แนวทางป้องกันการทุจริต (จัดทุกไตรมาสหรือ ทุก 6 เดือน)
		กรณีศึกษาในการกำหนดมาตรการและแนวทาง ป้องกันการทุจริต
	หลักสูตรระหว่างปฏิบัติงาน ป้องกัน 2ฯ	งานชุมชนสัมพันธ์ป้องกันการทุจริต
		การจัดกิจกรรม การสัมมนา และฝึกอบรมในงาน ป้องกันการทุจริต
		การประชาสัมพันธ์แนวใหม่
		การสื่อสารมวลชนและการจัดทำสื่อต่าง ๆ
		ก้าวหน้าและรอบรู้ในงานเสริมสร้างค่านิยมและ ทัศนคติความซื่อสัตย์สุจริต (จัดทุกไตรมาสหรือ ทุก 6 เดือน)
		กรณีศึกษาในงานสร้างค่านิยมและทัศนคติ และ งานชุมชนสัมพันธ์

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา
2.1.3 หลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	หลักสูตรพัฒนาทักษะการคิด สำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ป.ป.ช.	การคิดวิเคราะห์สำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.
		คิดสร้างสรรค์สำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.
		การตัดสินใจและการแก้ปัญหา
		การคิดเชิงระบบสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.
	หลักสูตรการบริหารจัดการ สำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.	การจัดการเครือข่ายต่อต้านการทุจริต
		การทำงานเป็นทีม
		การบริหารโครงการ
		การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
	หลักสูตรพัฒนาทักษะและ ทัศนคติสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.	มนุษย์สัมพันธ์และจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน
		การให้ความสำคัญกับลูกค้า (customer focus)
		การเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ
		การเป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในงาน ต่อต้านการทุจริต
		การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
		ทักษะภาษาอังกฤษพื้นฐาน
		ทักษะภาษาอังกฤษระดับสูง
		คอมพิวเตอร์พื้นฐาน
		IT กับการติดต่อสื่อสารในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (World Wide Web)
		โปรแกรมการพิมพ์งาน และการนำเสนองาน
		การพัฒนาบุคลิกภาพ

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา
2.2 หลักสูตรพัฒนาหัวหน้า กลุ่มงาน (7-8)		การเป็นหัวหน้างานที่ดี
		การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับหัวหน้างาน
		การสร้างและพัฒนาทีมงานสำหรับหัวหน้างาน
		ศิลปะการจูงใจและโน้มน้าวใจ
		หัวหน้างานกับการเป็นที่ปรึกษา
		เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
		การบริหารพื้นฐานสำหรับหัวหน้างาน
3. หลักสูตรพัฒนาสาย งานบริหาร		
3.1 หลักสูตรหลักในการ พัฒนาผู้บริหาร		
3.1.1 หลักสูตรพัฒนาผู้ บริหารระดับพื้นฐาน		การบริหารพื้นฐาน
3.1.2 หลักสูตรพัฒนาผู้ บริหารระหว่างปฏิบัติงาน		การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์
		ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร
		การบริหารเชิงยุทธศาสตร์และเชิงกลยุทธ์
		การบริหารการเปลี่ยนแปลง
		การบริหารองค์การอิสระ
		การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยต่อต้านการ ทุจริต
		ผู้บริหารกับการวิเคราะห์และประเมินผล
		การบริหารเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพ
		การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
		การตัดสินใจและแก้ปัญหาในระดับองค์กร
		ผู้บริหารกับการสร้างและพัฒนาทีมงาน
		การสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์สำนักงาน ป.ป.ช.

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา
		การเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์
		การสร้างเครือข่ายองค์กรต่อต้านการทุจริต
		จิตวิทยาการบริหารองค์กร
		การเป็นที่ปรึกษาในฐานะผู้บริหาร
		การคาดการณ์แนวโน้มอนาคต
		การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Symposium) เกี่ยวกับงานบริหารหน่วยต่อต้านการทุจริต
		การดูงานต่อต้านการทุจริตจากหน่วยงานในต่างประเทศ
3.2 หลักสูตรเสริมในการพัฒนาผู้บริหาร		การคิดเชิงระบบสำหรับผู้บริหาร
		การคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร
		การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหาร
		คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร
		ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับผู้บริหาร
		ภาษาอังกฤษระดับสูงสำหรับผู้บริหาร
		การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้บริหาร
4. หลักสูตรทักษะ/เฉพาะกิจ		รัฐธรรมนูญกับสำนักงาน ป.ป.ช.
		การประยุกต์ความรู้ด้านกฎหมายระเบียบใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับสำนักงาน ป.ป.ช. เช่น กฎหมายทางเศรษฐกิจ กฎหมายมหาชน กฎหมาย IT ฯลฯ
		นโยบายและยุทธศาสตร์รัฐกับสำนักงาน ป.ป.ช.
		ป.ป.ช. เกาะติดกระแส เช่น - การจัดซื้อเครื่องตรวจจับวัตถุระเบิด (CTX) - โครงการลงทุนขนาดใหญ่ (mega-project) ในอนาคต เป็นต้น

หมายเหตุ : ช่องในตารางที่ล้อมกรอบเข้ม หมายถึง ชุดวิชาฝึกอบรมที่จำเป็นเร่งด่วน

3.3 รายละเอียดหลักสูตร

รายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. ทั้งสายงานหลักและสายงานบริหาร ได้จากการนำผลจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในส่วนที่ 2 รวมถึงการดำเนินการศึกษาและสังเคราะห์เพิ่มเติมจากเอกสาร ซึ่งมีรายละเอียดหลักสูตรดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	บุคลากร	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
1. หลักสูตร ฐานันท์			- มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย อำนาจหน้าที่ กฎหมาย กฎระเบียบ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของสำนักงาน ป.ป.ช. - มีทัศนคติและสำนึกที่ดีมุ่งมั่นในความสัตย์สุจริตโดยเด็ดขาด การปฏิบัติงานและการบริการ - มีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสำนักงาน ป.ป.ช.	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. ที่บรรจุใหม่ ระดับ 3 และระดับอื่นที่โอนย้ายจากหน่วยงานอื่น	หมวดที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 1 คุณธรรมจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน - ความหมาย - จรรยาบรรณของตนเอง - จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน - จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน - จรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม ส่วนที่ 2 การทำงานร่วมกันเป็นทีม หมวดที่ 2 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงาน ป.ป.ช. - ภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย อำนาจหน้าที่ - กฎระเบียบ และระบบการติดต่อประสานงานภายในสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. ในสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. หมวดที่ 3 ความรู้พื้นฐานการปฏิบัติการ - รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540	2 สัปดาห์

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
					- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2541 - ระบบการบริหารราชการไทยในยุคการปฏิรูประบบราชการ - ระบบข้าราชการและการบริหารงานข้าราชการพลเรือน - แนวคิดและปรัชญาเกี่ยวกับค่านิยมข้าราชการ - พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 และพระราชบัญญัติความรับผิดชอบการละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 - พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2539 หมวดที่ 4 กฎหมาย กฎระเบียบหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการทุจริต - ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับงานต่อต้านการทุจริต - หลักเกณฑ์และวิธีการตัดสินคดีความพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2541	2 สัปดาห์

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นสีกรอบ	ระยะเวลา
					- หลักเกณฑ์และวิธีการในการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2541 - พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2542 - พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยวิธีพิจารณาข้อกล่าวหาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง พ.ศ. 2542 - กฎหมายการคลังและภาษีอากร - แนวคิดพื้นฐานทางกฎหมายการคลัง ได้แก่ ประเภทและกระบวนการจัดเก็บรายได้ของรัฐ แนวคิดเรื่องงบประมาณและการกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายของรัฐ หลักการจัดทำงบประมาณ ขัณฑ์และหลักเกณฑ์การพิจารณางบประมาณ การบริหารงบประมาณ - ระบบการจัดเก็บภาษีอากรในประเทศไทย ได้แก่ การจำแนกภาษีอากรและกระบวนการการจัดเก็บรายได้ของรัฐ ความสำคัญและขนาดของภาษีอากรในระบบการคลังของประเทศ หลักการในการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่ม ระบบการตรวจสอบการจัดเก็บภาษีอากร การจัดเก็บภาษีตามรูปแบบการคลังท้องถิ่น	

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	สาขา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นที่มีขอบรม	ระยะเวลา
					- การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ ได้แก่ หลักเกณฑ์การตรวจสอบ การตรวจสอบตามกฎหมายระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี และวิธีการตรวจสอบตามหลักการบัญชี - กรณีศึกษาที่เป็นตัวอย่างการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการคลังและภาษีอากร หมวดที่ 5 ความรู้และทักษะเฉพาะด้านเกี่ยวกับงานต่อต้านการทุจริต - สภาพการทุจริต และปัญหาการดำเนินงานต่อต้านการทุจริตทั้งในและต่างประเทศ - ปรัชญา ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต - เทคนิคการรวบรวมพยานหลักฐาน - ทักษะจิตวิทยาการไต่สวน - การทำสำนวนคดีอาญา - ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอน ระเบียบปฏิบัติ ช่องทางการทุจริตในการจัดตั้งจ้างหน่วยงานและโครงการลงทุนขนาดใหญ่ต่าง ๆ	
2. หลักสูตรพัฒนาสายงานหลัก						
2.1 หลักสูตรพัฒนา						

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นที่อภิปราย	ระยะเวลา
เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. (3-6)						
2.1.1 หลักสูตร ระดับพื้นฐาน	หลักสูตรพื้นฐานใน งานปราบปรามฯ		- มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานในงานปราบปรามฯ ตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต - มีทัศนคติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานการปราบปรามฯ	- เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายปราบปรามฯ ที่บรรจุใหม่ ระดับ 3 และระดับอื่นที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น - เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายงานอื่นที่สนใจ ที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา	หมวดที่ 1 ความรู้พื้นฐานและกระบวนการได้ส่วนตามกฎหมาย ป.ป.ช. - กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต - หลักการทำสำนวนการสอบสวน - การบูรณาการความรู้เป็นสำนวนวินัยและสำนวนคดีอาญา หมวดที่ 2 หลักกฎหมายเกี่ยวกับการสอบสวนทั่วไป - ความหมายและความสำคัญของการพนักงานสอบสวน - เขตอำนาจพนักงานสอบสวน - การร้องทุกข์และกล่าวโทษ - ผู้เสียหาย หลักการบันทึก และการนับระยะเวลาอายุความ - อำนาจและหน้าที่พนักงานสอบสวนและพยานหลัก - ฐาน - ความผิดเกี่ยวกับการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ม. 143-205 - การออกหมายเรียก การออกหมายค้น การออกหมายจับ	2 สัปดาห์

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
					หมวดที่ 3 การสืบสวน - หลักการสืบสวนเบื้องต้น - วิธีการและกระบวนการสืบสวน - การเตรียมงาน และวางแผนส่งพนักงานสอบสวน - การสอบสวนในแต่ละโครงการ - การค้นหา ควบคุม และตรวจสอบพยานหลักฐาน เพื่อค้นหาความจริง ทั้งข้อมูลจากพยาน ผู้ถูกกล่าวหา ผู้กล่าวหา เอกสารและปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง - การวิเคราะห์และประเมินพยานหลักฐาน หลังจากที่ยอมรับและสืบค้นที่เป็นวิเคราะห์ในภาพรวมทั้งกระบวนการ เพื่อให้การสืบสวนพยานหลักฐานมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และน่าเชื่อถือ - การสอบสวนพยานบุคคล - การเขียนและการสรุปสำนวน - เทคนิคในการสืบสวน - ปัญหาในการสืบสวน และแนวทางในการแก้ปัญหา - ข้ออุปสรรคพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการสืบสวนได้สอน เช่น องค์ประกอบง่าย การเปลี่ยนแปลงเอกสาร หลักการควบคุมผู้ต้องหา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ การบัญชี การอ่านธุรกรรมทางการเงิน เงิน งบประมาณ	

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
					ศัพท์ทางธนาคาร รวมถึงความรู้อื่น ๆ เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาระบบหนี้ฐานที่เกี่ยวข้องกับการสืบสวน หมวดที่ 4 วิทยาการตำรวจ - การใช้ประโยชน์จากงานตรวจพิสูจน์และทะเบียนประวัติอาชญากรรม - การฝึกปฏิบัติการทำหนังสือส่งของกลางและการตั้งจุดประสงค์การตรวจพิสูจน์ - การสืบพยานและสอบพยานกับงานพิสูจน์หลักฐานและงานเกี่ยวกับทะเบียนประวัติ อาชญากรรม - งานพิมพ์นิ้วมือและฝ่ามือ - การตรวจสถานที่ และการถ่ายภาพสถานที่คดีอาญา - การตรวจพิสูจน์เอกสารและการปลอมแปลง - การเก็บรักษาของกลาง และการส่งเอกสาร-วัตถุของกลางไปทำการตรวจพิสูจน์	
หลักสูตรพื้นฐานในงานตรวจสอบสวน	หลักสูตรพื้นฐานใน		- มีความรู้พื้นฐานและความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและวิธีการตรวจสอบทรัพย์สิน - ได้ครบวงจร ตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ และตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่า	- เจ้าหน้าที่งาน สายงานตรวจสอบทรัพย์สิน ที่บรรจุใหม่ ระดับ 3 และระดับขึ้นที่โอนย้ายมาจากหน่วยอื่น - เจ้าหน้าที่งาน	หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปในการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน - การตรวจสอบทรัพย์สินตามกฎหมาย และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่า ด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 - กฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สินทั้งหมด - ศาสตร์รัฐธรรมนูญ	2 สัปดาห์

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
			ด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มีทัศนคติที่เื้อื่อต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	สงายงานขึ้นต้นใจ จิ ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา	- ศาลฎีกาแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง - การป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน - มาตราการทางภาษีที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบทรัพย์สิน หมวดที่ 2 ความรู้พื้นฐานในการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน - หลักการตรวจสอบความเคลื่อนไหวทางบัญชี - การซื้อขายหลักทรัพย์และการตรวจสอบ - หนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน - การจดทะเบียนหุ้นส่วน บริษัท และบริษัทมหาชน - การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการช่วยงานตรวจสอบทรัพย์สิน หมวดที่ 3 การมีปฏิบัตินตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน - หลักการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน - เทคนิคการตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	2 สัปดาห์
	หลักสูตรพื้นฐานในงานป้องกันฯ		- มีความรู้และความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับงานป้องกันการทุจริต ตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติ	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. - ตามงานป้องกันการทุจริตที่บรรจุใหม่ - ระดับ 3 และระดับอื่นที่โอนย้ายมาจาก	- กฎหมาย กฎระเบียบและข้อก้าหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริต - แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับงานป้องกันการทุจริต - สภาพการดำเนินงาน อุปสรรค ปัญหาและโอกาสในการปฏิบัติงานเบื้องต้นกับการทุจริตทั้งในและต่างประเทศ	

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นที่มีขอบรม	ระยะเวลา
			ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต - มีทัศนคติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต	หน่วยขึ้น - เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายงานอื่นที่สนใจ ที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา	- ความรู้เบื้องต้นในการตรวจสอบและวิเคราะห์ขั้นตอนปฏิบัติงานหรือดำเนินการต่าง ๆ รวมถึงการกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริต ให้กับหน่วยงานภายนอกหรือโครงการลงทุนขนาดใหญ่ - ความรู้พื้นฐานด้านจิตวิทยาของกลุ่มคนต่าง ๆ ในสังคมเกี่ยวกับความสมบูรณ์ของการรับรู้ ความเข้าใจ การเปิดรับข้อมูลข่าวสาร ความสามารถในการเรียนรู้ หรือการตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อเป็นฐานในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย - ความรู้ วิธีการ เทคนิคและแนวกรทปฏิบัติงานด้านชุมชนสัมพันธ์ในการพัฒนาความสัมพันธ์กับเครือข่ายและระดับการทุจริตในกลุ่มเสี่ยง - การสร้าง พัฒนา และกำหนดกิจกรรม-โครงการต่าง ๆ เพื่อป้องกันกาทุจริตในกลุ่มเสี่ยง - การประสานงาน การประสานประโยชน์และงานเครือข่ายต่าง ๆ ระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตในและต่างประเทศ	12 ชั่วโมง
2.1.2 หลักสูตรพัฒนา	หลักสูตรระหว่างปฏิบัติงานปราบ	การวิเคราะห์ นำสืบพยาน และรวบรวม	- มีความรู้และทักษะในการวิเคราะห์ การนำสืบจาก	- เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายงานปราบปราม	- ความรู้และเทคนิคระดับสูงเกี่ยวกับการแสวงหาพยานหลักฐาน และการสืบค้นข้อเท็จจริงจากหลักฐานต่าง ๆ	

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
ปฏิบัติงาน	ปรามฯ	พยานหลักฐาน	พยานหลักฐาน และรวบรวมข้อมูลพยานหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและหนักแน่นน่าเชื่อถือ		- ความรู้ ทักษะและเทคนิคระดับสูงในการวินิจฉัยและกาชี้แจงความผิด - การฝึกปฏิบัติผ่านการทำงานจริงศึกษา	
		ศาสตร์-ศิลป์ในการจัดทำรายงานทางกฎหมาย (สำนวนคดี)	- มีความรู้และทักษะความชำนาญในการเขียนรายงานทางกฎหมายที่เหมาะสมและถูกต้อง	- เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายงานปราบปรามฯ - เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายงานหลักอื่นที่สนใจ ที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา	- ความต้องการของกลุ่มกำลังของสำนักงาน ป.ป.ช. ในการใช้รายงานทางกฎหมายหรือสำนวนคดี เช่น ศาล ดัยการฯลฯ - ปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำสำนวนคดี - ความรู้และทักษะการเขียนสำนวนคดีในรูปแบบต่าง ๆ - วิธีการและเทคนิคในการเขียนและนำเสนอสำนวนคดีที่สั้น กระชับ ตรงประเด็น ถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสม และมีน้ำหนักน่าเชื่อถือ - การอภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหา และแนวทางจัดทำสำนวนคดี - กรณีศึกษาในการเขียนรายงานสำนวนคดี	6 ชั่วโมง
		การทำสำนวนคดี "ทรัพยากร"	- มีความเข้าใจและมีทักษะการทำงานเกี่ยวกับคดีทรัพยากรเพื่อไม่ให้เกิดทรัพยากรเพื่อไม่ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	- เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ปราบปรามฯ - เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายงานหลักอื่นที่สนใจ ที่ได้รับการอนุมัติ	- ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติ - ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการสืบสวนและหาข้อมูล เช่น ความรู้ด้านแผนที่ ภาพถ่ายทางอากาศ ภาพถ่ายดาวเทียม ระบบกำหนดตำแหน่งบนพื้นโลกด้วยดาวเทียม การตรวจสอบข้อเท็จจริงสภาพพื้นที่ภาคพื้นดิน อากาศ (Geographic	18 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	สาขาวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นที่มีขอบรม	ระยะเวลา
				จากผู้บังคับบัญชา - บุคคลภายในองค์กร งาน ป.ป.ช. ที่สนใจ	Information System: GIS) การใช้ข้อมูลระยะไกล (Remote Sensing: RS) - ความรู้เกี่ยวกับการออกสิทธิในพื้นที่ตามประมวลกฎหมายที่ดินและการดูแลรักษาสาธารณสมบัติของแผ่นดิน - การป่าไม้ การปฏิรูปที่ดิน และการจัดการที่ดินเพื่อการดำรงชีพ การให้สัมปทานเหมืองแร่ การระเบิดและขุดหิน การดูแลรักษาทรัพยากรแร่ต่าง ๆ - กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม - การออกภาคสนามเพื่อฝึกปฏิบัติการ	
		จิตวิทยาและศิลปะ การได้สวนพยานบุคคล	มีความรู้และทักษะความ ชำนาญในงานได้สวนพยานบุคคล - มีความรู้ก้าวหน้าทันตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการได้สวนพยานบุคคล	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานปราบปรามฯ - เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานหลักอื่นที่สนใจและได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา	- พฤติกรรมศาสตร์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจ และการรวบรวมพยานบุคคล - จิตวิทยาการจำใจ การเฝ้าระวังในการได้สวนพยานบุคคล - การอภิปรายความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ปัญหา และแนวทางในงานตรวจสอบ วิเคราะห์หาได้สวนพยานบุคคล - กรณีศึกษาวิธีการได้สวนพยานบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ - การฝึกปฏิบัติงานจริงในการได้สวนพยานบุคคล	12 ชั่วโมง
		กฏหมายและระเบียบ งานปราบปรามฯ (จัดทุกไตรมาส)	มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับ การวิจัยเทคโนโลยีและ ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานปราบปรามฯ - เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานปราบปรามฯ - การประยุกต์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในด้านอื่นที่จะเป็น	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	สาขาวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
			- ในงานปราบปรามฯ มีความสนใจ และตื่นตัว พัฒนาศักยภาพ ทักษะใหม่ ๆ ในทางปฏิบัติ งานปราบปรามฯ - แลกเปลี่ยนความเห็นและประสบการณ์ความรู้ ความคิดเห็นและเทคนิคในสถานการณ์ปราบปรามฯ	- สายงานอื่นที่สนใจ - ผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลงานการปราบปรามฯ - บุคคลภายนอกสำนักงาน ป.ป.ช. ที่สนใจ	ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานปราบปรามฯ เช่น ความรู้ และเทคนิคใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเงิน การธนาคาร ที่ดิน เศรษฐกิจ ตลอดจนในภาคีต่าง ๆ เป็นต้น - ความรู้และข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการและช่องทางในการกระทำการทุจริตของบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ	
		กรณีศึกษาในงานปราบปรามฯ	- เรียนรู้ นำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานปราบปรามฯ ผ่านกรณีศึกษา	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. - สายงานปราบปรามฯ - เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. - สายงานอื่นที่สนใจ - ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช.	- เรียนรู้ดีปราบปรามฯ อย่างครบวงจร ผ่านกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ - จิตสำนึกและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับกรณีศึกษา - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกรณีศึกษา - ประยุกต์ใช้กรณีศึกษาสู่การปฏิบัติงานปราบปรามฯ	3 ชั่วโมง
		การบริหารจัดการข้อมูลและความรู้	- มีความรู้และทักษะการจัดการ จัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ รวมถึงการดึงและใช้ข้อมูล และความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันสมัย และง่ายต่อการใช้งาน	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. - สายงานปราบปรามฯ - เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. - สายงานอื่นที่สนใจ	- ข้อมูลและความรู้คืออะไร - ความสำคัญของการจัดการข้อมูลและความรู้ - ความหมายของการจัดการข้อมูลและความรู้ - ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลและความรู้ - การจัดโครงสร้าง หลักการและองค์ประกอบในการจัดการข้อมูลและความรู้	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นที่มีขอบรม	ระยะเวลา
			พัฒนาความสามารถในการประยุกต์และใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน		- การสร้างความรู้ - การประมวลและการประมวลความรู้ - แนวทางและวิธีการในการจัดการข้อมูลและความรู้ในภาคปฏิบัติ - เทคนิคให้คำแนะนำการจัดการกับข้อมูลและความรู้มาประยุกต์ใช้ใน - การนำเอกาการจัดการข้อมูลและความรู้มาประยุกต์ใช้ใน - การปฏิบัติงานระดับด้านการทุจริต	
	หลักสูตรระหว่างปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สิน	การวิเคราะห์งานตรวจสอบทรัพย์สิน	- พัฒนาศักยภาพและทักษะระดับสูงในการวิเคราะห์งานตรวจสอบทรัพย์สิน - พัฒนาศักยภาพและทักษะใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์งานตรวจสอบทรัพย์สิน - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ในการวิเคราะห์งานตรวจสอบทรัพย์สิน - สร้างความร่วมมือระดับงานตรวจสอบทรัพย์สิน	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ - เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานอื่นที่สนใจ และได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา - บุคคลภายนอกอื่น ๆ ที่สนใจ	- การรวบรวมและวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลจากแหล่งพัฒนาหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ - ความรู้และเทคนิคระดับสูง และเครื่องมือใหม่ ๆ ที่ใช้ในการตรวจสอบความผิดปกติทางบัญชี การวิเคราะห์สถานะทางการเงิน การตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน ประเมินความเสี่ยงทรัพย์สินฯ - การวิเคราะห์เชื่อมโยงกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบทรัพย์สินฯ ที่อาจเป็นจุดบกพร่องหรือข้อสงสัยที่อาจกระทบต่อทรัพย์สินฯ พร้อมทั้งแนวทางแก้ไข - การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหา แนวทางการวิเคราะห์ และตรวจสอบปัญหาการตรวจสอบทรัพย์สินฯ	12 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

168

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
		12 ในงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน	7 - มีความรู้และทักษะการใช้ I2 (การตามรอยทางบัญชีและการเงิน) เพื่อใช้ในการตรวจสอบทรัพย์สินฯ	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ - ผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลรับผิดชอบงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ - เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานอื่น ที่สนใจและได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา	- ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ I2 - การประยุกต์ I2 เพื่อนำไปใช้ในการตรวจสอบทรัพย์สินฯ - การมีภาคปฏิบัติในการใช้ I2	12 ชั่วโมง
		IT เห็นประสิทธิภาพงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	- มีความรู้และทักษะในการประเมินฐานที่จำเป็นในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ - มีทัศนคติที่ดีและตื่นตัวในทางว่า IT มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	- ความรู้และทักษะเกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้คำนวณและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่เป็นตัวเลข - ความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายไปแมงมในการเชื่อมต่อแหล่งข้อมูลหรือฐานข้อมูลการเงิน การธนาคารและฐานข้อมูลอื่น สำหรับงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ - การมีโปรแกรมการพิมพ์งานตัวเลขต่าง ๆ บนคอมพิวเตอร์ (แท็บการใส่เครื่องคิดเลข) - การจัดเก็บฐานข้อมูล การเชื่อมต่อไฟล์งานข้อมูลต่าง ๆ ในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ	12 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

169

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
					- การฝึกภาคปฏิบัติในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สิน	
		ก้าวหน้าและรอบรู้ในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ (จัดภาคีไตรภาคี)	- มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องในงานปราบปรามฯ - มีความสนใจ และตื่นตัว พัฒนาความรู้ เทคนิคและทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานปราบปรามฯ - แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ด้านความรู้	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สอยงานปราบปรามฯ - เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สอยงานอื่นที่สนใจ - ผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลงานการตรวจสอบทรัพย์สินฯ - บุคคลภายนอกสำนักงาน ป.ป.ช. ที่สนใจ	- กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบทรัพย์สินฯ - มาตราการ กระบวนการทางกฎหมาย ความรู้เกี่ยวกับการฟ้องร้องและปราบปรามการฟอกเงิน ตามพระราชบัญญัติปราบปรามการฟอกเงิน - ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการ เทคนิคและแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ โดยตรง เช่น ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกี่ยวกับระบบการเงิน การธนาคาร สถาบันทางการเงิน และสถาบันทางเศรษฐกิจ ฯลฯ - การประยุกต์ความรู้ด้านอื่นที่จะมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ เช่น ความรู้เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ การที่ดิน ปอ.นการพนันต่าง ๆ เส้นทางการเงินในคดียาเสพติด การลงทุนในต่างประเทศ เป็นต้น - ความรู้และข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการและช่องทางในการกระทำทุจริตด้านทรัพย์สินและหนี้สินของบุคคลและหน่วยงาน ทั้งในและต่างประเทศ - รูปแบบและเทคนิคใหม่ ๆ ในการกระทำทุจริตทางการ	3 ชั่วโมง

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
					- การฝึกภาคปฏิบัติในการกำหนดมาตรการและแนวทางการป้องกันอาชญากรรม	
	ก้าวหน้าและรอบรู้ในงานกำหนดมาตรการและแนวทางการป้องกันอาชญากรรม (จัดทุกไตรมาสหรือทุก 6 เดือน)	- มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานกำหนดมาตรการและแนวทางการป้องกันอาชญากรรม - มีความสนใจ และตื่นตัว พัฒนาความรู้ เทคนิคและทักษะใหม่ ๆ ในการกำหนดมาตรการและแนวทางการป้องกันอาชญากรรม - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานป้องกันอาชญากรรม - เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานอื่นที่สนใจ - ผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลงานการป้องกันอาชญากรรม - บุคคลภายนอกสำนักงาน ป.ป.ช. ที่สนใจ	- กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการและแนวทางการป้องกันอาชญากรรม - ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการ เทคนิคและแนวทางใหม่ ๆ ในการกำหนดมาตรการและแนวทางการป้องกันอาชญากรรม - การประยุกต์ความรู้ในด้านอื่นที่เป็นส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานกำหนดมาตรการและแนวทางการป้องกันอาชญากรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารองค์การสมัยใหม่ จิตวิทยาการจัดสรรงบประมาณของภาครัฐ จิตวิทยาองค์กรกับงานป้องกันอาชญากรรม เป็นต้น - ความรู้และข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการและช่องทางการกระทำอาชญากรรมของบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ	3 ชั่วโมง	
	กรณีศึกษาในการ		เรียนรู้ นำเสนอ เลก	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- เรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
		กำหนดมาตรฐานการ และแนวทางการ การทุจริต	เปลี่ยนความคิดเห็นและ ประสบการณ์เกี่ยวกับการ กำหนดมาตรการและแนว ทางป้องกันกาทุจริต ใน หน่วยงานภาครัฐ ภาค เมืองและภาคเอกชน ผ่าน กรณีศึกษา	- ป้องกัน - เจ้าหน้าที่ ป.ป.ช. สายงานอื่นที่สนใจ - ผู้บริหารระดับสูงของ สำนักงาน ป.ป.ช.	- วิเคราะห์และวิพากษ์เกี่ยวกับกรณีศึกษา - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกรณีศึกษา - ประยุกต์ใช้กรณีศึกษาสู่การปฏิบัติงานป้องกัน	
หลักสูตรระหว่าง ปฏิบัติงานป้องกัน 2	งานชุมชนสัมพันธ์ ป้องกันกาทุจริต	งานชุมชนสัมพันธ์ ป้องกันกาทุจริต	- มีความรู้ ทักษะ และ เทคนิคใหม่ ๆ และระดับ สูงในการปฏิบัติงานชุมชน สัมพันธ์ - มีทัศนคติที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานชุมชนสัมพันธ์	- เจ้าหน้าที่ ป.ป.ช. สายงานป้องกันกา ทุจริต - บุคลากรภายนอกสำนัก งาน ป.ป.ช. ที่ปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับงานชุม ชนสัมพันธ์	- ปรัชญา วัฒนธรรม และความรู้เกี่ยวกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมองค์กรในชุมชน รวมถึงองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเสริมการปฏิบัติงานชุมชนสัมพันธ์ - จิตวิทยาระดับสูงเกี่ยวกับงานด้านชุมชนสัมพันธ์ - การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ในงานชุมชนสัมพันธ์ - การฝึกปฏิบัติการสนามในงานชุมชนสัมพันธ์	12 ชั่วโมง

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
		การจัดการกิจกรรม สัมมนา และฝึกอบรมในงานป้องกันการทุจริต	- มีความรู้ ทักษะและเทคนิคการจัดการกิจกรรมต่าง การจัดฝึกอบรมและสัมมนาในงานการสร้างค่านิยมและทัศนคติป้องกัน การทุจริต - มีทัศนคติที่ดีและเอื้อต่อ งานจัดกิจกรรมป้องกัน การทุจริต - แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสิทธิภาพ เกี่ยวกับ สภาพปัญหา แนวทาง และเทคนิคในการจัดการ การทบทวน	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สอยงานป้องกัน การทุจริต ที่ทำงานด้าน การจัดการกิจกรรม - ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบดูแลงานด้าน การฝึกอบรมและการ จัดกิจกรรมในงาน ป้องกันการทุจริต	- หลักการ วิธีการ กระบวนการ เทคนิค และเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรม หรือสัมมนา - สภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการจัดกิจกรรมป้องกัน การทุจริต พร้อมแนวทางแก้ไข - เทคนิคและเทคนิคใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรม - วิธีการ และขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลการจัด กิจกรรม - กรณีศึกษาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม การจัดฝึกอบรม และ จัดสัมมนาของหน่วยงานต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ - การอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ในการจัดกิจกรรม การจัดสัมมนาและฝึกอบรมในงาน ป้องกันการทุจริต - การนิเทศภาคสนามในการจัดกิจกรรม งานฝึกอบรม และสัมมนาในงานป้องกัน การทุจริต	6 ชั่วโมง
		การประชาสัมพันธ์	- มีความรู้และความเข้าใจ และสามารถประยุกต์งาน ประชาสัมพันธ์ในงานป้องกัน การทุจริต - มีทัศนคติที่ดีและเอื้อต่อ	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. และผู้บริหารด้านงาน ป้องกันการทุจริต - เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. และผู้บริหารในสาย	- ความหมาย ความสำคัญ หลักการ องค์ประกอบต่าง ๆ ในการประชาสัมพันธ์ในงานป้องกัน การทุจริต - สภาพและปัญหาปัจจุบันในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ในงานป้องกัน การทุจริต - หลักการ วิธีการ แนวทาง เทคนิค และเทคโนโลยีใหม่ ๆ	6 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
			งานประชาสัมพันธ์ เพื่อ ป้องกันการทุจริต - แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ เกี่ยวกับ สภาพปัญหา แนวทาง และเทคนิคต่าง ๆ ในการ ประชาสัมพันธ์	งานหลักอื่นที่เกี่ยวข้อง กับงานประชาสัมพันธ์ - บุคคลภายนอกที่สนใจ ในงานประชาสัมพันธ์ สัมพันธ์ต่อด้านการ ทุจริต	ในงานประชาสัมพันธ์ในทางด้านการทุจริต - การประยุกต์งานประชาสัมพันธ์ในงานป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ - บทบาทของนักประชาสัมพันธ์ที่เสริมสร้างกลยุทธ์ในการ ปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต - การประชาสัมพันธ์กับการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับ สำนักงาน ป.ป.ช. - การอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ ในงานประชาสัมพันธ์ในการป้องกันการทุจริต - กรณีศึกษาในงานประชาสัมพันธ์ในการป้องกันการทุจริต	
		การสื่อสารมวลชน และการจัดทำสื่อ ต่าง ๆ	- มีความรู้ และความเข้าใจ เกี่ยวกับสื่อมวลชน สัมพันธ์ - มีความรู้และทักษะในงาน ผลิตสื่อป้องกันการทุจริตที่ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ		- ความหมาย หลักการ ปรัชญา และความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ การสื่อสารมวลชน - สื่อมวลชนสัมพันธ์ - ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในงานสื่อสารมวลชน - บทบาทของสำนักป้องกันฯ กับ การสื่อสารสู่สาธารณะชน - เทคนิคและแนวทางในการนำเสนอข้อเท็จจริงสาธารณะชน - มีประสิทธิภาพและความเหมาะสม	6 ชั่วโมง
		ก้าวหน้าและรอบรู้ใน งานเสริมสร้างค่านิยม และทัศนคติ	- มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับ การใช้เทคโนโลยีและ ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานป้องกัน 2 ฯ - ผู้บริหารระดับสูงที่สุด	- กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ เสริมสร้างค่านิยมและทัศนคติในการป้องกันการ ทุจริตให้กับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
		ความรู้เบื้องต้นสู่ธุรกิจ (จัดทุกไตรมาสหรือทุก 6 เดือน)	ในงานสร้างค่านิยมและทัศนคติเพื่อป้องกันการทำผิด - มีความสนใจ และตื่นตัว พัฒนาความรู้ ทัศนคติและทักษะใหม่ ๆ ในการเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต - แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ด้านความรู้ ทัศนคติและเทคนิคโดยในงานสร้างทัศนคติและค่านิยมในการป้องกันการทำผิด	แผนการป้องกัน 24 บุคคลภายนอกสำนักงาน ป.ป.ช. ที่สนใจ	ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการ เทคนิคและแนวทางใหม่ ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสร้างค่านิยมและทัศนคติป้องกันการทำผิดสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ ๆ - การประยุกต์ความรู้ในด้านอื่นที่สนับสนุนในการปฏิบัติงานเสริมสร้างค่านิยมและทัศนคติในการป้องกันการทำผิด เช่น จิตวิทยากลุ่มคนและชุมชน สื่อสารมวลชน การศึกษา เป็นต้น	
		กรณีศึกษาในงาน สร้างค่านิยมและทัศนคติ และงานชุมชนสัมพันธ์	- เรียนรู้ นำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับกระบวนการสร้างค่านิยมและทัศนคติ และงานชุมชนสัมพันธ์ ผ่านกรณีศึกษา	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. บึงกุ่ม - เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานอื่นที่สนใจ - ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่รับผิดชอบในงานชุมชนสัมพันธ์	- การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ - การวิเคราะห์และวิพากษ์เกี่ยวกับกรณีศึกษา - การนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกรณีศึกษา - การประยุกต์ใช้กรณีศึกษาสู่การปฏิบัติงานสร้างค่านิยมและทัศนคติด้านความซื่อสัตย์สุจริต	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
2.1.3 หลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	หลักสูตรพัฒนาทักษะการคิดสำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ช.	การคิดวิเคราะห์สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ช.	- มีความรู้และทักษะในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานต่อต้นการทุจริต - สามารถประยุกต์ใช้การคิดวิเคราะห์ในงานต่อต้นการทุจริต	- เจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ช.	- ความสำคัญ ความจำเป็น จุลพรรคและปัญหาในการคิดวิเคราะห์ในงานต่อต้นการทุจริต - ความหมาย หลักการ ขอบเขต วิธีการ องค์ประกอบ เทคนิคและแนวทางการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ในงานต่อต้นการทุจริต - การพัฒนาทัศนคตินักคิดวิเคราะห์สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ช. - การฝึกปฏิบัติการคิดวิเคราะห์ในงานต่อต้นการทุจริต	6 ชั่วโมง
		การคิดสร้างสรรค์สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ช.	- มีความรู้และทักษะในการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานต่อต้นการทุจริต - สามารถประยุกต์ใช้การคิดสร้างสรรค์ในงานต่อต้นการทุจริต	- เจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ช.	- ความสำคัญ ความจำเป็น จุลพรรคและปัญหาในการคิดสร้างสรรค์ในงานต่อต้นการทุจริต - ความหมาย หลักการ ขอบเขต วิธีการ องค์ประกอบ เทคนิคและแนวทางการพัฒนาทักษะการคิดสร้างสรรค์ในงานต่อต้นการทุจริต - การพัฒนาทัศนคตินักคิดสร้างสรรค์สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ช. - การฝึกปฏิบัติการคิดสร้างสรรค์ในงานต่อต้นการทุจริต	6 ชั่วโมง
		การตัดสินใจและการแก้ปัญหา	- มีความรู้ ทักษะ และเทคนิคในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	- เจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ช.	- ความสำคัญของการพัฒนาการแก้ปัญหาและตัดสินใจ - การประเมินสถานการณ์ - การตัดสินใจ - การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วและปัญหาที่อาจจะเกิด	6 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	สาขาวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
			- มีทัศนคติ อารมณ์ การคิดเชิงบวก และมุมมองที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ		ขึ้น - กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ - เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา - การฝึกปฏิบัติการตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานต่อด้านการทุจริต	
		การคิดเชิงระบบสำหรับเจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- มีความรู้และทักษะในการคิดเชิงระบบในการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริต - สามารถประยุกต์ใช้การคิดเชิงระบบในงานต่อต้านการทุจริต	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- ความสำคัญ ความจำเป็น อุปสรรคและปัญหาในการคิดเชิงระบบเป็นองค์รวมในงานต่อต้านการทุจริต - ความหมาย หลักการ ขอบเขต วิธีการ องค์ประกอบแนวคิดและแนวทางพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบในงานต่อต้านการทุจริต - การพัฒนาทัศนคตินักคิดเชิงระบบสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. - การฝึกปฏิบัติการคิดเชิงระบบในงานต่อต้านการทุจริต	6 ชั่วโมง
	หลักสูตรการบริหารจัดการสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.	การจัดการเครือข่ายต่อต้านการทุจริต	- มีความรู้ ทักษะและเทคนิคในการจัดการเครือข่าย - มีความรู้เกี่ยวกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเครือข่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	- เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. โดย เฉพาะ เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. สายงานป้องกันฯ บุคคลภายนอกสำนักงาน ป.ป.ช. ที่สนใจ	- ความหมาย วัตถุประสงค์ ประเภท ลักษณะ องค์ประกอบ และการดำเนินการของเครือข่าย - สภาพของเครือข่ายและรายละเอียดของเครือข่ายต่อต้านการทุจริตของประเทศไทย - ลักษณะพื้นฐานหรือธรรมชาติของกลุ่มเครือข่าย - ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับบทบาทและพฤติกรรมของสมาชิก	6 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
			ต้องกับงานต่อต้านการทุจริต - มีความสามารถพัฒนาการบริหาร การประเมิน และการสร้างเครือข่ายต่อต้านการทุจริต - แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ในการจัดการเครือข่ายต่อต้านการทุจริต	หรือเกี่ยวข้องกับการเครือข่าย - การจัดตั้งเครือข่าย (network forming) - การบริหารเครือข่าย (network organization) - การดำรงอยู่ของเครือข่ายหรือการสร้างความเป็นกันเองได้เครือข่าย - การอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ การมีเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค แนวทางและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการสร้างเครือข่ายร่วมกัน	ในเครือข่าย	
		การทำงานเป็นทีม	- มีความรู้และทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีมข้ามสายงานและทีมงานจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ - มีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- ความสำคัญ ความจำเป็นและความหมายของการทำงานเป็นทีม - รูปแบบของการทำงานเป็นทีม - องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ - ปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม - การวางแผนการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความหมาย หลักการ องค์ประกอบ ประเภท และกระบวนการวางแผน - การประเมินผลการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความหมาย วัตถุประสงค์ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง วิธีการ และปัจจัยในการประเมินผลการทำงานเป็นทีม - การควบคุมคุณภาพกับการทำงานเป็นทีม ได้แก่ แนวคิด	12 ชั่วโมง

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
					พื้นฐานของการควบคุมคุณภาพในการทำงานเป็นทีม ขึ้น ต้นและแนวทางในการควบคุมคุณภาพการทำงานเป็น ทีม - การปฏิบัติกลุ่มกิจกรรม	
		การบริหารโครงการ	- ให้ความรู้และพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ในภาพเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุผล - สร้างความเข้าใจและพัฒนาศักยภาพที่ดีในการบริหารโครงการ	- เจ้าหน้าที่งานป.ป.ร.	- ความหมายและความสำคัญของการบริหารโครงการ - การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การพิจารณาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารโครงการ - การบริหารความยืดหยุ่นของโครงการ - การดำเนินการตามแผน - การปรับเปลี่ยนแผนงาน - การติดตามและประเมินผล - แนวทางและเทคนิคในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในโครงการ	6 ชั่วโมง
		การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	- มีทักษะและเทคนิคในการใช้เวลาที่มีประสิทธิภาพ - มีทัศนคติที่ดีต่อการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด	- เจ้าหน้าที่งานป.ป.ร.	- ความสำคัญและผลดีของการบริหารเวลา - ความหมายของการบริหารเวลา - สาเหตุที่ทำให้เสียเวลา - เป้าหมายในการบริหารเวลา - การบริหารเวลาในการทำงานและชีวิตประจำวัน - วิธีการและแนวทางในการบริหารเวลา - วิธีจัดการกับสิ่งที่ทำให้เสียเวลาและส่งผลเสียต่อเป้าหมาย	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
	หลักสูตรพัฒนาทักษะและทัศนคติสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.	มนุษย์สัมพันธ์และจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน	ปรับตัวให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมและมีความสุข	เจ้าพนักงาน ป.ป.ช.	- การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เวลา - เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการบริหารเวลา - พฤติกรรมและวัฒนธรรมในสำนักงาน ป.ป.ช. - จิตวิทยาเบื้องต้นเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันในสังคม - การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน - การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน	3 ชั่วโมง
		การให้ความสำคัญกับลูกค้า (customer focus)	- มีความรู้และเข้าใจในกระบวนการและวิธีสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ช. - แลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายและความต้องการระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พัฒนาช่องทางการสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ	เจ้าพนักงาน ป.ป.ช.	- การรู้ความต้องการของการของกลุ่มลูกค้ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ช. - ภาพรวม/สถานะปัจจุบันของระบบการให้บริการต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ช. - ความหมาย หลักการ แนวคิด องค์ประกอบในการตอบสนองการให้บริการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ช. - วิธีการและเทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง - แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการให้กับกลุ่มลูกค้ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ในการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
			การปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริตร่วมกัน		- กรณีศึกษาที่สนใจในงานบริการของหน่วยงานหรือส่วนการทุจริตจากทั่วโลก	
		การเป็นวิทยากรในชั้นสาธารณะ	- มีความรู้และทักษะในการนำเสนองานโดยการพูดในที่สาธารณะ - มีบุคลิกภาพและการวางตัวที่เหมาะสมในการเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. สายงานป้องกันการทุจริต 2 ที่มีกรปฏิบัติงานการบรรยายหรือเป็นวิทยากรในที่สาธารณะ - เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 ที่มีบทบาทเป็นหัวหน้าโครงการงานหรือหัวหน้ากลุ่มงานผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ป.ป.ช.	- นิยามและบทบาทการเป็นวิทยากร - วิทยากรกับการพูด ทฤษฎีการพูด และหลักพัฒนาการพูด - การเตรียมตัวเป็นวิทยากร - วิทยากรกับการฝึกอบรม - บุคลิกภาพและคุณสมบัติที่ดีของการเป็นวิทยากร - เทคนิคการสร้างแรงจูงใจและความสนใจ - ข้อควรระวังของเจ้าหน้าที่ ป.ป.ช. ในกรณีวิทยากรในที่สาธารณะ - การฝึกภาคปฏิบัติ	6 ชั่วโมง
		การเป็นพี่เลี้ยงและให้ข้อเสนอแนะและให้ข้อเสนอแนะในงานต่อต้านการทุจริต	- มีความรู้และทักษะในงานที่ปรึกษาให้กับบุคลากรและหน่วยงานภายนอกใน	- เจ้าหน้าที่งาน L.ป.ช. สายงานหลัก โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่งาน	- ความรู้ และเทคนิคในการเป็นที่ปรึกษาด้านการต่อต้านการทุจริต - ทฤษฎีจิตวิทยาเกี่ยวกับการปรึกษา กระบวนการจิตวิทยา	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
	ทฤษฎี		- งานต่อต้านการทุจริต - มีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นที่ปรึกษาในด้านในงานต่อต้านการทุจริต - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในงานและแนวทางแก้ไขในงานต่อต้านการทุจริต	ป.ป.ช. ระดับ 7-8	การปรึกษา และจิตวิทยาความแตกต่างของบุคคลและกลุ่ม - การพัฒนาความสามารท ในการสนใจ และในเมื่อนำใจในการให้คำปรึกษาและชักนำให้ปฏิบัติตาม - ความสามารทในการแก้ปัญหาและการให้คำปรึกษาในงานต่อต้านการทุจริต - ข้อควรระวังและจรรยาบรรณสำหรับการเป็นที่ปรึกษาในงานต่อต้านการทุจริต - การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาในงานต่อต้านการทุจริต	
	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ		- มีความรู้และทักษะในการสื่อสารทั้งด้านการฟัง การเขียน การพูดและการอ่านในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ - มีความมั่นใจและการมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารที่	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. ที่สนใจ	- การเขียนรายงาน และโครงการต่าง ๆ - การนำเสนอผลงาน - การนำประชุม - การระดมความคิดเห็น - การพูดในที่สาธารณะ - การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ - การใช้ภาษาไทยในชุดโลกทัศน์ - การพัฒนาความสามารทในการอ่านและการฟัง - ศิลปะในการใช้ภาษาเพื่อการประสานงาน	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
			ประสิทธิภาพ			
		ทักษะภาษาอังกฤษพื้นฐาน	มีความรู้และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในระดับพื้นฐานคือ อ่านออก และสื่อสารได้	เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- หลักไวยากรณ์เบื้องต้น (grammar) - หลักการสร้างประโยคและวลี โดยใช้ tense ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	18 ชั่วโมง
		ทักษะภาษาอังกฤษระดับสูง	มีความรู้และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับการสื่อสารทั้งด้านการพูด การอ่าน และการเขียน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- การอ่านภาษาอังกฤษ - การสนทนาภาษาอังกฤษ - การเขียนภาษาอังกฤษ	18 ชั่วโมง
		คอมพิวเตอร์พื้นฐาน	มีความรู้และทักษะการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมซอฟต์แวร์พื้นฐานโปรแกรมซอฟต์แวร์พื้นฐานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- หลักการ และความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ - การนำคอมพิวเตอร์พื้นฐานคอมพิวเตอร์ - คอมพิวเตอร์กับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	18 ชั่วโมง
		IT กับการติดต่อสื่อสารในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (World Wide Web)	มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการใช้งานในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- การใช้อินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การใช้บริการ ISP การส่งผ่านเครือข่าย (Talk และ IRC) กลุ่มข่าว (Usenet) การเข้าใช้เครื่องจากระยะไกล (Telnet) การโอนย้ายข้อมูล (FTP) - การฝึกปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ	6 ชั่วโมง
		โปรแกรมการพิมพ์	มีความรู้ ความเข้าใจและ	เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	การนำเสนองาน (slide presentation) การพิมพ์งาน	6 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

184

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	สาขาวิชา และภาคนา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม (software package for word processor) ฯลฯ การฝึกปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ	ระยะเวลา
		งาน และภาคนา	ทักษะในการใช้งาน โปรแกรมซอฟต์แวร์ ฐานในการพิมพ์งานและ การนำเสนอ		-	
		การพัฒนาบุคลากร	- มีบุคลิกภาพที่จะมีส่วน เชื้อต่อการปฏิบัติงาน ต่อต้านการทุจริต - มีทัศนคติและพฤติกรรม ในการพัฒนาตนเองให้มี บุคลิกภาพที่เหมาะสม และละเอียด	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- การทางตนให้เข้าเรื่อง สำนาง - มารยาทที่สำคัญในการเข้าสังคมและสมาคมกับกลุ่มคน ต่าง ๆ - การปรับปรุงและเสริมสร้างบุคลิกภาค และการแต่งกายที่ ไม่ควรระงับ - เทคนิคการพูดที่เสริมสร้างบุคลิกภาพ	6 ชั่วโมง
2.2 หลักสูตรพัฒนา หัวหน้ากลุ่มงาน (7-8)		การเป็นหัวหน้างาน ที่ดี	- มีความรู้ ทักษะและ เทคนิคในการพัฒนาให้มี ภาวะผู้นำ - สร้างความเข้าใจและทัศน คติที่ดีต่อการมีภาวะผู้ นำ - มีทักษะการประยุกต์ใช้ ภาวะผู้นำในการปฏิบัติ งาน	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 โดยเฉพาะ ผู้ที่มีบทบาทเป็นหัว หน้าโครงการ หรือหัว หน้ากลุ่มงาน	- ความสำคัญของหัวหน้างานในสำนักงาน ป.ป.ช. - บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างาน - คุณสมบัติที่ดีของหัวหน้างาน - แนวทางพัฒนาตนเองเพื่อเป็นหัวหน้างานที่ดี - ข้อพึงระวังในการเป็นหัวหน้างาน	3 ชั่วโมง
		การวางแผนเชิงกล	- มีความรู้ ความเข้าใจและ	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- ความสำคัญและความจำเป็นของหัวหน้างานกับภาคราง	6 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
		ยุทธศาสตร์รับหัวหน้างาน	ทักษะในการวางแผนงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ และเท่าทันโอกาสต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารกลุ่มงานและโครงการในความรับผิดชอบ	ระดับ 7-8 โดยเฉพาะผู้ที่มิชอบบทเป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้ากลุ่มงาน	- แผนเชิงกลยุทธ์ - นโยบาย ขอบเขต และความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ - แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และแนวทางดำเนินการ - การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงาน - การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น - การมีปฏิบัติจริง	
		การสร้างและพัฒนาทีมงานสำหรับหัวหน้างาน	- มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการเป็นหัวหน้างานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ - มีทัศนคติที่ดีในการเป็นหัวหน้างาน	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 โดยเฉพาะผู้ที่มิชอบบทเป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้ากลุ่มงาน	- ความสำคัญของหัวหน้างานกับการสร้างและพัฒนาทีมงาน - หัวหน้างานกับการสร้างและบริหารทีมงาน - การกระจาย ควบคุม ติดตามและประเมินผลงาน - การสอนงาน การถ่ายทอดความคิด ความรู้และประสบการณ์ การสร้างทีมงาน - การประเมินความก้าวหน้าและแนวทางในการปรับปรุงการพัฒนาทีมงาน - การแก้ปัญหาความขัดแย้งในทีมงาน - เทคนิคในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างและพัฒนาทีมงาน	6 ชั่วโมง
		ศิลปะการรู้ใจและ	มีความรู้ ความเข้าใจและ	เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช.	- จิตวิทยาเกี่ยวกับพฤติกรรมในการเรียนรู้ของมนุษย์ พฤติ	6 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
		ในน้ำใจ	ทักษะในการตั้งใจ การ ในน้ำใจ การสร้างขวัญ กำลังใจให้ทีมงาน และผู้ ร่วมงาน	ระดับ 7-8 โดยเฉพาะ ผู้ที่มีบทบาทเป็นหัวหน้า โครงการงาน หรือหัวหน้า กลุ่มงาน	กรรมของบุคคลในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และการ สอนงาน - การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมงาน - มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหารทีมงาน	
		หัวหน้างานกับการ เป็นทีมรักษาและแก้ ปัญหา	- มีความรู้ ความเข้าใจและ ทักษะในการวิเคราะห์ ปัญหา แก้ปัญหา และการ เป็นทีมรักษา	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 โดยเฉพาะ ผู้ที่มีบทบาทเป็นหัวหน้า โครงการงาน หรือหัวหน้า กลุ่มงาน	- ความสำคัญ หลักการ และองค์ประกอบในการแก้ปัญหา และการให้คำปรึกษา - ความรู้ ทักษะและเทคนิคการให้คำปรึกษา - ความรู้ ทักษะและเทคนิคในการแก้ปัญห - การฝึกภาคปฏิบัติ	3 ชั่วโมง
		เทคนิคการประชุม อย่างมีประสิทธิภาพ	- มีความรู้และทักษะการนำ ประชุมที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ - เห็นความสำคัญ และมีทัศนคติที่ดีในการประชุมงาน ที่มีประสิทธิภาพ	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 ที่มีบทบาท เป็นหัวหน้าโครงการงาน หรือหัวหน้ากลุ่มงาน - ผู้บริหารระดับสูงของ สำนักงาน ป.ป.ช.	- ความหมายและขอบเขตของการประชุมที่มีประสิทธิภาพ - หลักการ ประเภท รูปแบบและองค์ประกอบการประชุมที่มี ประสิทธิภาพ - ปัจจัยส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพ และปัจจัยที่เป็น อุปสรรคในการประชุม - ขั้นตอนและแนวทางการบรรรประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ ภาพ - เทคนิคและเทคนิคสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ประชุม - การประเมินความสำเร็จและการพัฒนาการประชุมให้มี ประสิทธิภาพ	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
		การบริหารพื้นฐาน สำหรับหัวหน้างาน	มีความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ ของ การบริหารเบื้องต้น เพื่อ เตรียมพร้อมผู้ดำรงตำแหน่งผู้ บริหารระดับสูง	- เจ้าหน้าที่งาน สป.ช. ระดับ 7-8	- การบริหารโครงสร้าง การวางแผน และระบบงานขององค์กร กร - การบริหารงานบุคคล - จิตวิทยาในการบริหารคน	18 ชั่วโมง
3. หลักสูตรพัฒนา สายงานบริหาร						
3.1 หลักสูตรหลักใน การพัฒนาผู้บริหาร						
3.1.1 หลักสูตร พัฒนาผู้บริหาร ระดับพื้นฐาน		การบริหารพื้นฐาน	มีความรู้ ความเข้าใจและ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นใน การบริหารงานสำนักฯ พัฒนาทัศนคติที่ดีต่อการ ปฏิบัติงานด้านการบริหาร สำนักฯ	- ผู้อำนวยการสำนักฯ ที่เพิ่งบรรจุใหม่ หรือ ยังไม่ได้รับการฝึกอบรม ในหลักสูตรพื้นฐาน สายงานบริหาร	หมวดที่ 1 การบริหารโครงสร้างและระบบงานขององค์กร - การบริหารโครงสร้างและระบบงานเบื้องต้น - การออกแบบงาน และโครงสร้างที่เหมาะสม - การบริหารการเปลี่ยนแปลง - การตัดสินใจในการบริหาร - หลักการและวิธีการในการกระจายอำนาจการบริหารงาน - การพัฒนาและติดตามระบบงาน - การประเมินผลระบบงาน หมวดที่ 2 การบริหารงานบุคคล - ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการจัดการด้านการศึกษา	2 สัปดาห์

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	สาขา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
					- กระบวนการจัดการกับการบริหารงานบุคคล - ขอบเขตภาระหน้าที่การบริหารงานบุคคล - การวางแผนและการบริหารงานบุคคลในเชิงกลยุทธ์ - การส่งเสริมขวัญและกำลังใจ - วิธีการบริหารบุคคลากรที่มีปัญหาและกระตุ้นให้ทำงาน - แนวทางและวิธีการพัฒนาบุคคล - การบริหารความขัดแย้ง - เทคนิคการสั่งงาน และมอบหมายงาน - ทักษะในการควบคุมและติดตามงาน - การบริหารเพื่อประสานสัมพันธ์ - หมวดที่ 3 จิตวิทยาในการบริหาร - จิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของบุคคลและการทำงาน ไม่ ว่าจะเป็นความแตกต่างของบุคคล ความต้องการของ บุคคล เจตคติและค่านิยม การรับรู้ของแต่ละบุคคล รวม ถึงจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความ พึงพอใจในการทำงาน รวมถึงขวัญของบุคคลากรในการ ทำงาน - การบริหารความกดดันและความขัดแย้ง - การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - การเป็นที่ปรึกษาและการจูงใจ	

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
3.1.2 หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน	การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	มีความรู้ ความเข้าใจ เห็นความสำคัญและทักษะการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ในสำนักงาน ป.ป.ช.	ผู้ชำนาญการสำนักงาน รองเลขา และผู้ช่วยเลขา	- การพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึกและแรงจูงใจของบุคลากรในทางปฏิบัติงาน - นิยาม ขอบเขต และองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ - แนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์ - การแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ - การกำหนดระบบสร้างแรงจูงใจเป็นพื้นฐานของวิสัยทัศน์ - การกำหนดกลไกควบคุม ติดตามและประเมินการดำเนินการตามวิสัยทัศน์	6 ชั่วโมง	
	ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร	มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญและวิธีการในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ	ผู้ชำนาญการสำนักงาน รองเลขา และผู้ช่วยเลขา	- นิยาม ขอบเขต และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ - ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ - คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี - บทบาทของการเป็นผู้นำ - การพัฒนาสู่การมีภาวะผู้นำ - ปัญหาอุปสรรคและแนวทางฝ่าฟันสู่การเป็นผู้นำ - ข้อควรระวังในการเป็นผู้นำ	3 ชั่วโมง	
	การบริหารเชิงยุทธศาสตร์และเชิงกลยุทธ์	มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน ควบคุม การดำเนินการของสำนักงาน ป.ป.ช. ให้สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อม	ผู้ชำนาญการสำนักงาน รองเลขา และผู้ช่วยเลขา	- นิยาม ขอบเขต ความหมายและความสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ - แนวคิดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและการปฏิบัติ - ลักษณะและส่วนประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และเชิงกลยุทธ์	6 ชั่วโมง	

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
			ด้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเท่าทันโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้		- การวิเคราะห์เชิงนโยบาย ถึงผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ - การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ - เทคนิคการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ - ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการวางแผนทางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ - การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และเชิงกลยุทธ์ การทดลองให้ปฏิบัติจริง - การวัดสัมมนาถึงปฏิบัติการ สำหรับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และเชิงกลยุทธ์	
		การบริหารการเปลี่ยนแปลง	- มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะการบริหารสำนักงาน ป.ป.ช. ในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยน มีความขัดแย้ง รวมถึงมีแรงกดดันจากทั้งภายในและภายนอกสำนักงานฯ ได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสำนักงานฯ และประเทศชาติ	- ผู้อำนวยการสำนัก - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- การสำรวจตรวจสอบสถานะสำนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน - หลักการ ทฤษฎี แนวคิด กระบวนการและธรรมชาติการเปลี่ยนแปลง - การจะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง - การต่อต้าน อุปสรรคสำคัญของการเปลี่ยนแปลง - แนวบริหารความขัดแย้งและทางเลือกกลยุทธ์ - การระบับข้อขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง - การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง - การแก้ปัญหาความขัดแย้งในที่ที่มีผู้บริหารระดับสูง	3 ชั่วโมง
		การบริหารองค์กร	- มีความรู้ ความเข้าใจและ	- ผู้อำนวยการสำนัก	- ความสำคัญของการปรับปรุงบทบาทไปสู่การเป็นองค์กร	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
	อิสระ		- ทักษะในการบริหารสำนักงาน ป.ป.ช. ไปสู่การเป็นองค์กรอิสระ - เห็นความสำคัญและทัศนคติที่ดีที่จะผลักดันสำนักงาน ป.ป.ช. ให้พัฒนาระบบบริหารเป็นองค์กรอิสระ	- รองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ	- อิสระอย่างเต็มรูปแบบ - หลักการ แนวคิดและการจัดรูปแบบองค์ความรู้ใหม่เป็นองค์กรอิสระ - ระบบการบริหารงานและบุคคลในองค์กรอิสระสมัยใหม่ - กรณีศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาหน่วยงานต่อต้านการทุจริตในลักษณะการเป็นองค์กรอิสระ	
	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานการทุจริต		- มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร - เห็นความสำคัญและมีทัศนคติที่ดีที่จะผลักดันสำนักงาน ป.ป.ช. มีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	- ผู้อำนวยการสำนักงาน และผู้ช่วยรองเลขาธิการ	- นิยามและลักษณะของกลุ่มในองค์กร กระบวนการเกิดกลุ่ม บทบาทของกลุ่มในองค์กร ความคาดหวังและความคาดหวังของกลุ่ม วัฒนธรรมกลุ่ม ทัศนคติและค่านิยมของคนในองค์กร - ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางบวกและลบในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ของสำนักงาน ป.ป.ช. - วิธีการและแนวทางในการปลูกฝังและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ช. - กรณีศึกษาและตัวอย่างการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานการทุจริต	3 ชั่วโมง
	ผู้บริหารกับการวิเคราะห์และประเมินผลงาน		- มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญ ประโยชน์ ขั้วตอน วิธีการติดตาม	- ผู้อำนวยการสำนักงาน	- ความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ และหลักการในการติดตามและประเมินผลงาน - ทฤษฎีแนวคิดพื้นฐาน ขอบเขต และประเภทของการติดตาม	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
			และประเมินผลงานได้ถูกต้องและเป็นระบบ - มีความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการติดตามและประเมินผลงาน		ตามและประเมินผลงาน - วงจร ตัวแบบ หลักเกณฑ์ และแผนงานในการติดตามและประเมินผลงานที่ได้มาตรฐาน - การสร้างตัวบ่งชี้เพื่อประเมินผลงาน - วิธีการและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลงาน - การจัดระบบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ผลงาน - ปัญหา ข้อควรระวัง และแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการติดตามและประเมินผลงาน - เทคนิคการประเมินผลเพื่อให้คนรักงานและสู้งาน	
		การบริหารเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพ	- มีความรู้ ทักษะและรู้จักการพัฒนาการบริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ - เห็นความสำคัญ มีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีว่าต้องการพัฒนาระบบบริหารงานที่คุณภาพและประสิทธิภาพ - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพและคุณภาพในงานบริหาร	- ผู้อำนวยการสำนักฯ และผู้ช่วยรองฯ และ - เลขฯ	- หลักการ ความหมาย องค์ประกอบในการบริหารงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ - การวิจัยเพื่อพัฒนางานบริหารและองค์กร - การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่ายเรื่องมีอรรถประโยชน์ เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของ สำนักงาน ป.ป.ช. - การนำระบบฐานข้อมูลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงาน	6 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
		การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	มีความรู้ความเข้าใจในระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาและการรักษามูลค่าในสำนักงาน	- ผู้อำนวยการสำนักงาน - รองเลขา และผู้ช่วยเลขา	- ความสำคัญและความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล - บทบาทของส่วนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล - การวางแผนทรัพยากรและแผนทดแทนกำลังคนในองค์กร - การเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน - การวางแผนและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ - การรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร	12 ชั่วโมง
		การตัดสินใจและแก้ปัญหาในระดับองค์กร	มีความรู้และทักษะในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และแก้ปัญหาในระดับองค์กรที่ยากและซับซ้อนได้	- ผู้อำนวยการสำนักงาน - รองเลขา และผู้ช่วยเลขา	- สภาพและประเด็นที่มีปัญหาในการบริหารจัดการ - หลักการ แนวคิด แนววิเคราะห์ และกรอบการแก้ปัญหา และการตัดสินใจระดับองค์กร - กระบวนการและแนวทางในการตัดสินใจและแก้ปัญหา - การจัดระบบและทรัพยากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ - การพัฒนาศักยภาพของบุคคลและหน่วยงานในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ - กรณีศึกษาปฏิบัติ	6 ชั่วโมง
		ผู้บริหารกับการสร้างและพัฒนาทีมงาน	มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการสื่อสาร การถ่ายทอดงานในฐานะผู้บริหาร เพื่อสร้างหัวหน้าทีมงานและทีมงานที่มี	- ผู้อำนวยการสำนักงาน - รองเลขา และผู้ช่วยเลขา	- ความสำคัญและความหมายของการสร้างและพัฒนาทีมงาน - หลักการ ขอบเขต รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการสอนงาน การถ่ายทอดงาน รวมถึงการสร้างและพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ	6 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
			คุณภาพ - เห็นความสำคัญ มีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาและสร้างทีมงาน		- บทบาทของผู้บริหารกับการพัฒนาและสร้างทีมงาน - เทคนิคและศิลปะการสนทนาและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ - การประเมินผลการสร้างและพัฒนาทีมงาน และแนวทางในการปรับปรุงให้ดีขึ้น	
		การสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์ของสำนักงาน ป.ป.ช.	- มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับสำนักงาน ป.ป.ช. - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับสำนักงาน ป.ป.ช.	- ผู้อำนวยการสำนักงาน - รองฯ และผู้ช่วยฯ - เลขฯ	- ความคาดหวังและความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stake holders) ของสำนักงาน ป.ป.ช. - การวางแผนและการบริหารจัดการตามความต้องการของผู้รับบริการกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - การบริหารภาพพจน์องค์กรเพื่ออนาคต - การบริหารภาพลักษณ์องค์กรที่น่าจะเป็น - กระบวนการสร้างความพึงพอใจต่อการรับบริการของผู้รับบริการ - การให้อะไรต่าง ๆ แก่สื่อมวลชนและสาธารณชน เพื่อรักษาและพัฒนาภาพลักษณ์ของสำนักงาน ป.ป.ช. - การประสานงานเครือข่ายพันธมิตร และการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการสร้างภาพลักษณ์ให้สำนักงาน ป.ป.ช.	9 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
					- การประชาสัมพันธ์ในทางวิชาการ - การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร	
		การเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์	- มีความรู้ ความกล้าความมั่นใจ และทักษะในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน ป.ป.ช. - เห็นความสำคัญ มีความเข้าใจ และทัศนคติในการประสานประโยชน์และเจรจากับบุคคลและหน่วยงานนอก	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง การปฏิบัติหรือการเปลี่ยนแปลงประโยชน์ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับภาคส่วนการทุจริต - จัดวิทยาและยุทธวิธีในการเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์ระดับหน่วยงาน - รูปแบบและสโลว์การเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์ระดับหน่วยงาน - ขั้นตอนการเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์แบบมีจอขาวสีในระดับหน่วยงาน - เทคนิคการเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์ในระดับหน่วยงาน - การประเมินความสำเร็จและการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์ของหน่วยงาน - ข้อควรระวังในการเจรจาและประสานประโยชน์ระดับหน่วยงาน	3 ชั่วโมง
		การสร้างเครือข่ายองค์กรต่อต้านการทุจริต	- มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการสร้างการบริหารและการจัดการเครือข่ายหน่วยงานต่อต้าน	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ - บุคคลหรือหน่วยงาน	- ลักษณะพื้นฐานหรือธรรมชาติของกลุ่มเครือข่าย - การจัดตั้งเครือข่าย (network forming) - การบริหารเครือข่าย (network organization) - การสร้างอุปสงค์เครือข่ายหรือการสร้างแกนนำให้	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	สาขาวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นที่มีกรอบ	ระยะเวลา
			การทุจริตทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ - แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ในการดำเนินเครือข่ายต่อต้านการทุจริตทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ	ภายนอกที่สนใจที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริต	เครือข่าย - ศภาพ จำนวน และรายละเอียดขององค์กรเครือข่ายต่อต้านการทุจริตทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั่วโลก - บทบาทผู้บริหารกับการสร้างเครือข่ายต่อต้านการทุจริตในระดับนานาชาติ - สื่อเพื่อการศึกษาประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ - งานวิจัยสนับสนุนที่ควรทราบ - การอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ในงานสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ	
	จิตวิทยาการบริหารองค์กร		- ความรู้และทักษะในการสร้างขวัญกำลังใจ แรงใจ และความร่วมมือให้ได้กับปัญหา - เห็นความสำคัญ เข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการสร้างขวัญกำลังใจ แรงใจ และความร่วมมือให้ได้กับปัญหา	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับปัญหาบุคลากร ทัศนคติคำนิยมกลุ่มในสำนักงาน ป.ป.ช. และการตัดสินใจของกลุ่มในสำนักงาน ป.ป.ช. - การสร้างใจและสร้างขวัญกำลังใจที่มีประสิทธิภาพ - เทคนิคการผูกใจให้กององค์กรและอยู่ยาวนาน - การสร้างความสามัคคีและความรักที่ดีต่อองค์กร - มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร	3 ชั่วโมง
		การเป็นที่ปรึกษาในฐานะผู้บริหาร	- มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในงานที่ปรึกษาให้	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วย	- ความสำคัญและความจำเป็น และบทบาทของผู้บริหารกับการเป็นที่ปรึกษา	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	สาขาวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
			กับผู้ที่บังคับบัญชาและหน่วยงานภายนอก - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายเกี่ยวกับการเป็นที่ปรึกษา	เดชาฯ	- ทฤษฎีจิตวิทยาเกี่ยวกับภาพการศึกษา กระบวนการจิตวิทยาการศึกษา และจิตวิทยาความแตกต่างของบุคคลและกลุ่ม - หลักการวิธีการ และเทคนิคในการเป็นที่ปรึกษา - การพัฒนาความสามารถ ในการรู้จัก และโน้มน้าวใจในการให้คำปรึกษาและชักนำให้ปฏิบัติตาม - จรรยาบรรณสำหรับการเป็นที่ปรึกษาสำหรับผู้บริหารในงานหรือด้านการทุจริต - การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษา	
		การคาดการณ์แนวโน้มอนาคต	- มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการคาดการณ์แนวโน้มอนาคต - เห็นความสำคัญ มีทัศนคติที่ถูกต้อง และมีมุมมองไปในอนาคต	- ผู้อำนวยการสำนักงานฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- บทบาทของผู้บริหารกับการคาดการณ์แนวโน้มอนาคต - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน เพื่อใช้เป็นฐานในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคต - ความหมาย หลักการ ขอบเขต วิธีการและเครื่องมือเบื้องต้น เพื่อคาดการณ์แนวโน้มอนาคต ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ - การประยุกต์ข้อมูลเชิงอนาคตสู่การพัฒนาการบริหาร	3 ชั่วโมง
		การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Symposium) เกี่ยวกับงานบริหารในหน่วยงานด้านการ	- เรียนรู้ แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ มาบรรยายหรือ	- ผู้อำนวยการสำนักงานฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- อภิปรายและนำเสนอความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงาน - นำเสนอแผนกลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหาทั้งในเชิงรับและเชิงรุก	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	สาขาวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
		พุทธ*	อภิปรายเกี่ยวกับการบริหารในหน่วยต่อต้านการทุจริต		- จัดทำข้อตกลงและแนวทางดำเนินการร่วมกัน	
	การดำเนินงานต่อต้านการทุจริตจากหน่วยงานในต่างประเทศ		- เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นผ่านงานด้านการบริหารในหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ - กระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองและหน่วยงานมากขึ้น	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- เรียนรู้งานในทุกด้าน - เปรียบเทียบวิถีทัศน์ นโยบาย แผนงาน วิธีการและแนวทางดำเนินงานของหน่วยต่อต้านการทุจริตในต่างประเทศและสำนักงาน ป.ป.ช. - นำเสนอความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการบริหารงานในหน่วยต่อต้านการทุจริต - วางแผนและปรับปรุงยุทธศาสตร์เพื่อใช้พัฒนาการปฏิบัติงานด้านกรรบริหาร	ประมาณ 1 สัปดาห์หรือแล้วแต่ความเหมาะสมตามงบประมาณ
3.2 หลักสูตรเสริมในการพัฒนาผู้บริหาร		การคิดเชิงระบบสำหรับผู้บริหาร	- มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบในงานบริหาร - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารด้วยการใช้การคิดเชิงระบบ	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- ความสำคัญ ความจำเป็น อุปสรรคและปัญหาในการคิดเชิงระบบของผู้บริหาร - ความหมาย หลักการ ขอบเขต วิธีการ องค์ประกอบ เทคนิคและแนวทางพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบสำหรับผู้บริหาร - แนวทางพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมที่เอื้อต่อการคิดเชิงระบบสำหรับผู้บริหาร - การฝึกปฏิบัติในการคิดเชิงระบบ	6 ชั่วโมง
		การคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร	- มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ในงานบริหาร	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- ความสำคัญ ความจำเป็น อุปสรรคและปัญหาในการคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร - ความหมาย หลักการ ขอบเขต วิธีการ องค์ประกอบ	6 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นปัญหา	ระยะเวลา
			- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์		เทคนิคและแนวทางการพัฒนาทักษะการคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร - การพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร	
		การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหาร	- มีความรู้และทักษะในการสื่อสารทั้งด้านการฟัง การเขียน การพูดและการอ่าน - ที่จำเป็นในงานบริหาร - มีความมั่นใจและภาคภูมิใจในสิ่งที่ติดต่อสื่อสาร - ประสิทธิภาพ - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับ - การสื่อสารในงานบริหาร - หน่วยต่อต้านการทุจริต	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- การนำเสนอผลงาน - การนำประชุม - การระดมความคิดเห็น - การสื่อสารกับสื่อมวลชนและการนำเสนอในงานในที่สาธารณะ - ศิลปะในการใช้ภาษา เพื่อการส่งงาน การส่งมอบงาน การประสานงาน การให้คำปรึกษา และการชักชวน - การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เรื่องการสื่อสารเกี่ยวกับบริหารงานในหน่วยงานด้านการทุจริต	3 ชั่วโมง
		คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร	- มีความรู้และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมซอฟต์แวร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานบริหาร	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- การใช้ระบบเครือข่ายภายในสำนักงานฯ (lan) - การรับส่งข้อมูล เพื่อการประสานงานและการส่งงาน - การใช้โปรแกรมรอฟต์แวร์ในการควบคุมงานและโครงการต่าง ๆ - เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ	12 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

200

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
					บริหารงาน	
		ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับผู้บริหาร	- มีความรู้และทักษะภาษา อังกฤษ เพื่อใช้ในการสื่อสาร ด้านงานบริหาร	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- หลักสูตรวิทยากร คำศัพท์ ประโยคกรณพนา - การฝึกปฏิบัติจากห้องปฏิบัติการ - การนำเสนอผลงาน	18 ชั่วโมง
		ภาษาอังกฤษระดับสูงสำหรับผู้บริหาร	- มีความรู้และทักษะภาษา อังกฤษ เพื่อใช้ในการบริหารงาน การพูด การฟัง การอ่าน การเขียน และการคิดวิเคราะห์	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- หลักสูตรวิทยากร คำศัพท์ และการเขียนเรียงประโยคภาษา อังกฤษ ในงานบริหาร ที่เป็นงานทางการพูด งานที่เป็นทางการที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหาร - การฝึกปฏิบัติจากห้องปฏิบัติการ - การนำเสนอผลงานและการกล่าวสุนทรพจน์ในที่สาธารณะ	18 ชั่วโมง
		การพัฒนาบุคลากรภาพสำหรับผู้บริหาร	- มีบุคลิกภาพที่เชื้อเชิญการ เป็นผู้บริหารหน่วยงานด้านการบริหาร การพูด การฟัง การอ่าน การเขียน และการคิดวิเคราะห์	- ผู้อำนวยการสำนักฯ - รองเลขาฯ และผู้ช่วยเลขาฯ	- EQ กับการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร - การเสริมสร้างบุคลิกภาพผู้ความเป็นผู้บริหาร - การพัฒนาบุคลิกภาพ การวางตัว การพูด การแต่งตัว การ รับประทานอาหาร ฯลฯ ในการออกงานรับผู้ติดต่อต่าง ๆ ฯลฯ - ข้อควรระวังในการออกงานและการวางตัวในฐานะเป็นผู้บริหารของหน่วยงานด้านบริหาร	3 ชั่วโมง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กลุ่มหลักสูตร	หลักสูตร	ชุดวิชา	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นฝึกอบรม	ระยะเวลา
4. หลักสูตร กระแส/เฉพาะกิจ		รัฐธรรมนูญกับสำนัก งาน ป.ป.ช.	มีความรู้และความเข้าใจ ในประเด็นการแสวงหา เครื่องมือใหม่ที่เกิดขึ้น ที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	- เจ้าหน้าที่งาน ป.ป.ช. ที่สนใจ	- ที่มาและสภาพของประเด็นที่เป็นกระแสที่เกิดขึ้นในสังคม	3 ชั่วโมง
		การประยุกต์ความรู้ ด้านกฎหมายกฎ ระเบียบใหม่ ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ช. เช่น กฎหมายทาง เศรษฐกิจ กฎหมายมหาชน กฎหมาย IT ฯลฯ	- แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์ต่อสำนักงาน ป.ป.ช.	- ผู้บริหารระดับสูงที่สนใจ	- ประเด็นเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องกันสำนักงาน ป.ป.ช. การอภิปรายซักถามเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและ ช่องทางการสร้างสัมพันธภาพและการหาข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง	
		- ปปช เกาะติด กระแส เช่น CTX, Mega-project				

หมายเหตุ : เครื่องหมาย * หมายถึง ปรับปรุงมาจากหลักสูตรฝึกอบรมเดิมของสำนักงาน ป.ป.ช.

ชุดวิชา “ก้าวทันและรอบรู้ในงานปราบปราม ตรวจสอบทรัพย์สินฯ และการป้องกันภัยทุจริต” เป็นชุดวิชาที่จัดขึ้นทุกไตรมาส โดยกำหนดหัวข้อที่ชัดเจนสำหรับการจัดฝึกอบรมในระยะเวลา 3 ชั่วโมง

บทที่ 5

อภิปรายผล สรุป ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การวิเคราะห์เชิงเอกสาร และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ซึ่งสามารถอภิปรายผลสรุปผล และข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 ภูมิปรายผล

5.1.1 ข้อสังเกตเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความจำเป็น

จากผลการศึกษาที่นำเสนอในบท 4 เกี่ยวกับการหาความจำเป็นขององค์กรจากแหล่งต่าง ๆ จากการวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์บุคคลพบข้อสังเกตดังนี้

การวิเคราะห์ความจำเป็นจากอำนาจหน้าที่ และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน จะมีลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรมและมีขอบข่ายกว้าง ส่งผลให้การกำหนดจำเป็นมีลักษณะกว้างเช่นกัน แต่เนื่องจากมีการวิเคราะห์ความจำเป็นจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อมาตรวจสอบและสอบทานร่วมด้วย จึงทำให้สามารถระบุความจำเป็นสามารถระบุได้ชัดเจนมากขึ้น

ส่วนการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานพบว่า ปัญหาจำนวนมาก เป็นปัญหาที่เกิดจากการขาดความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่สามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนจำเป็นที่จะต้องเร่งแก้ไข อีกทั้งยังพบว่า แต่ละกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน เช่น กลุ่มคณะกรรมการ ป.ป.ช. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง ให้จุดเน้นในปัญหาบางประการที่ต่างจากเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งการให้ความเห็นที่แตกต่างกันนี้ จะมีผลต่อการกำหนดความจำเป็นด้วย กล่าวคืองานวิจัยนี้จะให้น้ำหนักความเห็นของกลุ่มคณะกรรมการ ป.ป.ช. ผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องมากกว่า

ความคิดเห็นของกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. เนื่องจากกลุ่มคณะกรรมการ ป.ป.ช. และผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดนโยบาย มองภาพรวมของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่ชัดเจน และมองการไกลไปในอนาคตมากกว่า ส่วนกลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.

ส่วนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมนั้น ผู้วิจัยได้ความเห็นจำนวนมากทั้งที่เป็นความจำเป็นที่แท้จริงเพื่อจะตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร แต่บางส่วนเป็นความต้องการส่วนตัวเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรโดยตรง แต่อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมนี้ จะคัดกรองเฉพาะความต้องการในการฝึกอบรมจำนวนมากของบุคคล เพื่อเป็นตัวแทนความต้องการในการรับการฝึกอบรม และจะให้น้ำหนักที่เป็นความคิดเห็นของคณะกรรมการ ป.ป.ช. ผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ แม้ว่าจะไม่ได้เป็นความต้องการในการฝึกอบรมจำนวนมากของบุคคล

จากการวิจัยนี้ยังพบว่า ความจำเป็นที่วิเคราะห์จากความต้องการในการรับการฝึกอบรม จะได้ความจำเป็นที่ไปในทิศทางคล้ายกันกับปัญหาในการฝึกอบรม เหตุผลหนึ่งอาจเกิดเนื่องจากความต้องการในการฝึกอบรมส่วนหนึ่งจะได้มาจากการประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน

จากการรวบรวมความต้องการที่ได้จากการวิเคราะห์แหล่งต่าง ๆ พบว่า ควรหาความจำเป็นจากหลากหลายแหล่ง โดยนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาด้วยการเปรียบเทียบ ตรวจสอบทานไปมา เพื่อให้ได้ความต้องการที่เป็นแก่นสำคัญในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. และหากจำแนกกลุ่มความจำเป็นตามเป้าหมายแล้วพบว่า ควรจะมีทั้งความจำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร (เป็นการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและปฏิบัติการได้บรรลุผล) และความจำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่ด้วย (เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่) อันจะมีส่วนช่วยเสริมการปฏิบัติการของสำนักงาน ป.ป.ช. ได้มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การหาความจำเป็น จะต้องมีการดำเนินการเป็นระยะ ๆ โดยเฉพาะการวิเคราะห์จากปัญหาและความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

5.1.2 ข้อสังเกตเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

5.1.2.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช.

เมื่อหาความจำเป็นได้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการ "วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม" ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและค้นหาแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ผู้วิจัยพบว่ามีผลการศึกษาและการดำเนินการจริงในองค์กรจำนวนมากที่เข้าใจผิดว่า ความจำเป็นที่วิเคราะห์จากแหล่งต่าง ๆ เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่แท้จริงแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยมีการวิเคราะห์ว่าความจำเป็นใดที่สามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม และจัดลำดับความสำคัญด้วย เพื่อคัดกรองให้ได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริงและครบถ้วนให้ได้มากที่สุด รวมถึงรู้ว่าความจำเป็นใดเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องรีบจัดการฝึกอบรมในระยะเวลาอันใกล้

จากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในสายงานหลักพบว่า เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในทุกสายงาน จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะพื้นฐานในงานปราบปรามฯ อีกทั้งยังพบว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมของสายงานปราบปรามฯ และสายงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ จะมีบางส่วนที่คล้ายกัน กล่าวคือเจ้าพนักงานของทั้งสายปราบปรามฯ จะต้องมีความรู้ในงานตรวจสอบทรัพย์สินฯ ด้วย ในขณะเดียวกันเจ้าพนักงานในสายงานตรวจสอบทรัพย์สินเอง จะต้องมีความรู้ในงานด้านการปราบปรามด้วยเช่นกัน ดังนั้นการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. จำเป็นที่จะต้องมีการจัดหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. แต่ละสายงาน และหลักสูตรที่เป็นการเรียนรู้ข้ามสายงานได้

ส่วนความจำเป็นในการฝึกอบรมในกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในสายงานป้องกันการทุจริต จะมีความเฉพาะเจาะจงที่ค่อนข้างต่างจากสายงานอื่น เช่น การประชาสัมพันธ์ สื่อสารมวลชน การสร้างเครือข่ายต่อต้านการทุจริต ชุมชนสัมพันธ์ การจัดสัมมนาฝึกอบรม การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือบุคคลหรือหน่วยต่าง ๆ ในสังคม เกี่ยวกับมาตรการและแนวทางการป้องกันการทุจริตในหน่วยงาน ฯลฯ ซึ่งมีความหลากหลาย และค่อนข้างเป็นความรู้เฉพาะศาสตร์เฉพาะทาง ซึ่งหากให้ทางสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นผู้จัดฝึกอบรมทั้งหมดจะไม่สามารถดำเนินการได้ เพราะมีกลุ่มคนจำนวนน้อยและต้องใช้ทรัพยากรมาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการอื่น เช่น การส่งเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ไปศึกษาหรือฝึกอบรมร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น หรือสร้างความร่วมมือ

กับผู้เชี่ยวชาญภายนอกในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมร่วมกับสำนักงาน ป.ป.ช. โดยไม่จำเป็นที่สำนักงาน ป.ป.ช. จะต้องเป็นผู้จัดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเองทั้งหมด

นอกจากนั้น ความจำเป็นในการฝึกอบรมของกลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่ปรากฏขึ้นอย่างที่ไม่เคยปรากฏขึ้นอย่างชัดเจนในการฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. คือความจำเป็นในการฝึกอบรมหัวหน้ากลุ่มงานหรือเจ้าพนักงานปฏิบัติการระดับ 7-8 ที่มีความรู้ความสามารถและเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติ ในการสร้างและพัฒนาทีมงาน การเป็นหัวหน้างานที่ดี เทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ ดังนั้นจึงควรมีหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงสำหรับหัวหน้างานหรือโครงการ เพราะเป็นกลุ่มคนสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนงานของสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญระดับสูงที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาทีมงานหรือรุ่นน้องได้เป็นอย่างดี

5.1.2.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มผู้อำนวยการสำนักฯ และผู้บริหารในกลุ่มรองเลขาธิการฯ และผู้ช่วยเลขาธิการฯ โดยพบว่าผู้อำนวยการสำนักฯ จะมุ่งพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องการบริหารงานระดับสำนักฯ งานเป็นหลัก และบางส่วนเป็นการบริหารในภาพรวมของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถด้านการกำหนดแผนงาน การวางแผนและพัฒนาระบบงานในสำนักฯ การมอบหมายงาน การกระจายงาน การควบคุมงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานสายงานหลัก การให้คำปรึกษา การสร้างทีมงาน การมีความรู้ด้านจิตวิทยาพัฒนาบุคลากร รวมไปถึงการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ด้วย

ในขณะที่ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับรองเลขาธิการฯ และผู้ช่วยเลขาธิการฯ จะมุ่งไปในทิศการบริหารงานของสำนักงาน ป.ป.ช. ในภาพรวม เช่น การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่อต้านการทุจริตในระดับนานาชาติ และความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เป็นประเด็นสำคัญที่ไม่เคยปรากฏชัดขึ้นมา คือการสร้างศรัทธาต่อสำนักงาน ป.ป.ช. ให้เกิดขึ้นในระดับสาธารณชน และการพัฒนาสำนักงาน ป.ป.ช. ให้เป็นองค์กรอิสระอย่างเต็มรูปแบบ ฯลฯ

5.1.3 ข้อสังเกตเกี่ยวกับการสร้างกรอบหลักสูตรในการฝึกอบรม

จากผลการศึกษาในบทที่ 4 เกี่ยวกับการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมพบว่า การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นจะต้องศึกษาพื้นฐานของสำนักงาน ป.ป.ช. เกี่ยวกับข้อเสนอในการพัฒนากรอบหลักสูตร และลักษณะพื้นฐานของสำนักงาน ป.ป.ช. ด้วยการศึกษาจากเอกสาร การสังเกตและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยพบว่าการศึกษาข้อเสนอแนะในการกำหนดกรอบหลักสูตรฝึกอบรมจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำให้ได้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างกรอบหลักสูตร เนื่องด้วยความเห็นดังกล่าวเป็นการพิจารณาและได้ตรวจสอบจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้ารับการฝึกอบรม และเป็นการให้ข้อเสนอแนะจากมุมมองของผู้ที่มีประสบการณ์ในงานอาชีพนี้ ส่วนการวิเคราะห์เชิงเหตุผลเกี่ยวกับสำนักงาน ป.ป.ช. ที่พิจารณามานับพื้นฐานของสำนักงาน ป.ป.ช. ด้วย ไม่ว่าจะเป็นด้านอำนาจหน้าที่ ทิศทางและนโยบาย โครงสร้างสำนักงานฯ โครงสร้างกำลังคน และลักษณะการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงแตกต่างจากองค์กรอื่น ทั้งสองประการข้างต้นนี้ เป็นกรอบพื้นฐานที่ใช้ในการสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมได้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพความต้องการของบุคลากรและสำนักงาน ป.ป.ช. ได้มากขึ้น

หลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่ได้จากการวิจัยนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นชุดวิชาอบรมที่จัดขึ้นสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับรองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ และผู้อำนวยการสำนักฯ ร่วมกัน เนื่องด้วยการบริหารงานของแต่ละสำนักฯ และงานบริหารในภาพรวมของสำนักงาน ป.ป.ช. ในภาพรวม จะใช้แนวคิด ทฤษฎี หลักการ วิธีการ และแนวทางบริหารที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่ผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรม จะต้องประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้ให้สามารถใช้ในการงานความรับผิดชอบของตนได้ อีกทั้งยังจะทำให้เกิดการทำกิจกรรม การอภิปรายและนำเสนอความคิดเห็น อันเป็นการสร้างการปฏิสัมพันธ์ และอาจนำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานของสำนักงาน ป.ป.ช. ได้ด้วย

ท้ายสุดนี้ประเด็นที่ค้นพบยังพบว่า การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม และกรอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมดังเสนอในบทที่ 4 มีแนวโน้มให้เกิดการสร้างความรู้และทักษะเฉพาะทาง (special skill and knowledge) เพื่อทำให้เกิดการทำงานได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น และเน้นเน้นการสร้างความรู้และทักษะที่หลากหลาย (multi-working skill and knowledge) เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะที่ข้ามสายงานมากขึ้น เพราะงานป้องกันและปราบปรามการทุจริต มีขอบเขตกว้างและต้องอาศัยพื้นฐานความรู้จากหลายสาขาร่วมกัน

5.2 สรุปผลการศึกษาในองค์รวม

5.2.1 วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมและกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษาไว้เฉพาะการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรในสำนักงาน ป.ป.ช. ได้แก่ กลุ่มเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในสายงานหลัก ได้แก่ สายงานปราบปรามการทุจริต สายงานตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน และสายงานป้องกันการทุจริต กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ และผู้อำนวยการสำนักฯ โดยศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับ 1) ความจำเป็น ซึ่งหาได้จากการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์บุคคล 2) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม และ 3) การสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยหลากหลายรูปแบบร่วมกัน ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการ ป.ป.ช. จำนวน 3 คน รองเลขาธิการและผู้ช่วยเลขาธิการ จำนวน 6 คน ผู้อำนวยการสำนักฯ ต่าง ๆ จำนวน 9 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอนุกรรมการ ป.ป.ช. ในแต่ละสำนักฯ จำนวน 6 คน เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 ที่มีผลการปฏิบัติงานดี จำนวน 20 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 2 คน และผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ช. จำนวน 6 คน รวมทั้งหมด 55 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตามประเด็นที่กำหนดไว้ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมความคิดเห็น คือแบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 กลุ่ม ซึ่งจะมีประเด็นรายละเอียดในการสัมภาษณ์ที่แตกต่างกัน

ขั้นตอนการศึกษา เริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น เป็นการรวบรวมแนวคิด ข้อมูล ข้อเท็จจริงจากแหล่งวิชาการต่าง ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวกับงานวิจัยนี้ เพื่อสร้างกรอบแนวคิด และเป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ตามกรอบวิจัย จากนั้นดำเนินการหาความจำเป็น ซึ่งการหาความจำเป็นนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริงเพื่อหาความจำเป็นจาก 3 แหล่ง คือ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์บุคคล จากนั้นนำเอาความจำเป็นที่ได้มาวิเคราะห์หาความจำเป็นใน

การฝึกอบรม ด้วยการคัดกรองเฉพาะความจำเป็นที่สามารถพัฒนาหรือแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม การประเมินความจำเป็นเร่งด่วนในการฝึกอบรม จากนั้นดำเนินการสร้างกรอบหลักสูตร โดยกำหนด โครงสร้างและกลุ่มหลักสูตร ชุดวิชา หัวข้อ กำหนดวัตถุประสงค์ หัวข้อ/ประเด็นในการจัดฝึกอบรม และระยะเวลาในการฝึกอบรม

5.2.2 สรุปข้อค้นพบหลักของการศึกษา

5.2.2.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ป.ป.ช. แบ่งเป็น กลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ได้แก่

- ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับพื้นฐานสำหรับเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. (ระดับ 3 และ เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น) คือ ความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่บรรจุใหม่ ทุกคนให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติ/พฤติกรรมระดับพื้นฐาน ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใน สำนักงาน ป.ป.ช. และพื้นฐานในการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริต

- ความจำเป็นในการฝึกอบรมในแต่ละสายงานหลัก (ระดับ 3-8) คือ ความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในแต่ละสายงานหลัก ให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งในงานปราบปรามฯ งานตรวจสอบทรัพย์สินฯ งานป้องกันฯ และ

- ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับหัวหน้ากลุ่มงาน (ระดับ 7-8) คือ ความจำเป็น ในการพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน หรือเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีผลการปฏิบัติ งานดี ให้มีความรู้และเทคนิคต่อต้านการทุจริตระดับสูง รวมถึงความสามารถในการบริหารโครงการ ทีมงาน และเตรียมสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต

2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง ได้แก่

- ความจำเป็นในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักฯ คือ ความจำเป็นในการพัฒนาผู้ อำนวยการสำนักฯ ให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เอื้อต่อการบริหารสำนักฯ แต่ละสำนักฯ ที่ตนดูแล รับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

- ความจำเป็นในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับรองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ คือ ความจำเป็น ในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงกลุ่มนี้ ให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เอื้อต่อการบริหารสำนักงาน ป.ป.ช. ในภาพรวม

5.2.2.2 กรอบหลักสูตรฝึกอบรม

กรอบหลักสูตรในการฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. แบ่งเป็น 4 กลุ่มหลักสูตร ดังนี้

1) หลักสูตรปฐมนิเทศน์ คือ การฝึกอบรมเพื่อเตรียมเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. บรรจุใหม่ ระดับ 3 หรือที่โอนย้ายจากหน่วยงานอื่น ให้มีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ช.

2) หลักสูตรพัฒนาศายงานหลัก แบ่งออกเป็น

- หลักสูตรพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. (3-8) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถโดยตรงในการปฏิบัติงานในสายงานหลัก คือ สายงานปราบปรามฯ ตรวจสอบทรัพย์สินฯ และป้องกันฯ ซึ่งกลุ่มหลักสูตรนี้แบ่งออกเป็น หลักสูตรระดับพื้นฐาน หลักสูตรพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน และหลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- หลักสูตรพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงาน (7-8) คือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 โดยเฉพาะหัวหน้ากลุ่มงานหรือโครงการต่าง ๆ ให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในฐานะการเป็นหัวหน้ากลุ่มงานหรือโครงการ รวมถึงการบริหารเบื้องต้นเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง

3) หลักสูตรพัฒนาศายงานบริหาร

(1) หลักสูตรหลักในการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งออกเป็น

- หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับพื้นฐาน คือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารได้ถูกต้องและเหมาะสม

- หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน คือการฝึกอบรมผู้บริหาร ระหว่างการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานบริหารที่มีคุณภาพเป็นมืออาชีพ

(2) หลักสูตรเสริมในการพัฒนาผู้บริหาร คือ การฝึกอบรมเพื่อใช้เสริมหรือสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่ในงานของผู้บริหารระดับสูงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งเป็นการเพิ่มความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับสูง เช่น หลักสูตรพัฒนาทักษะการคิดสำหรับผู้บริหาร และทักษะคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร เป็นต้น

4) หลักสูตรทักษะ/เฉพาะกิจ คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับกระแสที่เกิดขึ้นในสังคมไทยและสังคมโลก เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ป.ป.ช. ให้ตามทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรม

จากผลการศึกษาในบทที่ 4 ที่ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์เอกสารพบข้อมูลที่น่าสนใจระหว่างวิจัยว่า แม้ว่าจะมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับสำนักงาน ป.ป.ช. จะประสบความสำเร็จได้ยาก หากไม่ได้พัฒนาปัจจัยอื่นร่วมสนับสนุนและผลักดันด้วย ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวได้แก่

1) ผู้บริหารสำนักงาน ป.ป.ช. ควรมีวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจัง ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายพัฒนาคุณสมบัติด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ/พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ช. มากขึ้น โดยวางแผนพัฒนากำลังคนทั้งในระดับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ช. ให้รองรับทั้งภารกิจปัจจุบันและภารกิจที่ประสงค์ในอนาคต

2) การจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมขึ้นมาดำเนินการในงานฝึกอบรมโดยเฉพาะ เพื่อสามารถดำเนินการจัดกิจกรรมฝึกอบรมในทุกขั้นตอนได้อย่างครบวงจร ต่อเนื่อง และมีคุณภาพ

3) การพัฒนาผู้รับผิดชอบในงานฝึกอบรม ให้มีความรู้ความสามารถในการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นมืออาชีพ เพื่อสามารถกำหนดแผนงาน การดำเนินงานและพัฒนางานฝึกอบรมให้มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) การให้ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรมีบทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมด้วย เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาองค์กร และความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงให้มากขึ้น กว่าเดิม นั้นอาจให้หมายรวมถึง การให้มีส่วนร่วมกำหนดแผนงาน และการดำเนินงานตามแผน เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสำนักงาน ป.ป.ช. ร่วมด้วย

5) การกำหนดเป้าหมายและแนวทางจัดฝึกอบรมในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ป.ป.ช. ควรมีทิศทางพัฒนามาบนฐานการเพิ่มความชำนาญและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสายอาชีพ ควบคู่ไปกับการพัฒนามาบนฐานการใช้เทคโนโลยีในงานต่อต้านการทุจริต นั้นหมายความว่า ไม่ควรมุ่งแต่การพัฒนาเจ้าหน้าที่ ป.ป.ช. ให้มีความสามารถในการงานปราบปรามฯ งานตรวจสอบทรัพย์สินฯ หรืองาน

ป้องกันการทุจริตเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาเจ้าหน้าที่ ป.ป.ช. ให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานในสายงานหลัก โดยจะต้องมีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้ด้วย โดยสำนักงาน ป.ป.ช. จะต้องมีการเตรียมพื้นฐานทางด้านเครื่องมือและแนวทางปฏิบัติในงานต่อต้านการทุจริตที่ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพียงพอและทันสมัย

6) การแสวงหาและสร้างความร่วมมือในการจัดฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. กับหน่วยงานวิชาชีพที่มีความเป็นวิชาการระดับสูง และมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริต โดยเฉพาะในระยะแรกที่สำนักงาน ป.ป.ช. ยังไม่มีหน่วยฝึกอบรมที่เข้มแข็ง โดยมีหน่วยเฉพาะเจาะจงที่ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อจัดหลักสูตรได้เหมาะสมและสามารถนำไปใช้งานได้จริง ให้บุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ช.

7) การพัฒนาระบบแผนงานการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน การกำหนดแผนงานฝึกอบรมและพัฒนาของสำนักงาน ป.ป.ช. จำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยงและประสานกับแผนงานบริหารบุคลากรด้านอื่น ๆ ร่วมด้วย เพื่อผลักดันให้เกิดความร่วมมือ แรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยควรเชื่อมโยงกับแผนการเตรียมคนเข้าประจำการ การกำหนดมาตรฐานตำแหน่งงานและหน้าที่ในงานไว้อย่างละเอียดชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพในอนาคต ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการให้ค่าตอบแทน

8) การพัฒนาให้หัวหน้ากลุ่มงานหรือเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ระดับ 7-8 ที่เชี่ยวชาญมีผลการปฏิบัติงานดี ให้มีส่วนพัฒนาหรือฝึกอบรมลูกทีมหรือรุ่นน้องผ่านการทำงาน (training on the job) เพราะจะเป็นการพัฒนาทีมงานผ่านการทำงานและมีประสบการณ์จริง แต่ทั้งนี้จำเป็นต้องกำหนดเงื่อนไขหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพียงพอ คือจะต้องกำหนดเป็นหน้าที่ในงานไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาทักษะและสามารถในการถ่ายทอดงาน การให้เวลากับหัวหน้ากลุ่มงานและมีสิ่งจูงใจเช่นผลตอบแทนหรืออื่น ๆ เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มงานให้ความสำคัญและสามารถปฏิบัติงานการพัฒนาทีมงานได้อย่างมีคุณภาพ

9) การสำรวจความคาดหวังและความต้องการของกลุ่มลูกค้าหรือผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ช. ให้มากขึ้น เพื่อนำมาประกอบการจัดฝึกอบรม โดยมีเป้าหมายและนโยบายเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. ให้สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการดังกล่าวด้วยความคู่ไปกับความต้องการขององค์กร เนื่องด้วยกลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องหรือกลุ่มลูกค้า มีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริตที่ดำเนินการอย่างเป็นเครือข่าย อีกทั้งสำนักงาน ป.ป.ช. ต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นในระดับสาธารณชน

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรมจากการศึกษาวิจัยนี้ ควรดำเนินการในประเด็นดังต่อไปนี้เพิ่มเติม เพื่อให้การศึกษามีความสมบูรณ์ขึ้นคือ

1) ควรสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (stake holders) ให้มากขึ้น เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตร เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นกลุ่มสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.

2) ควรสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ที่เคยจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับบุคลากรในสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากการจัดฝึกอบรม มาพัฒนาการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ดีขึ้น

3) ควรมีการเพิ่มแหล่งหรือวิธีวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยวัดจากผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าง (gap) ที่จะต้องพัฒนาเพิ่มเติมด้วยการฝึกอบรม ซึ่งไม่ได้อยู่ในกรอบการวิจัยนี้ โดยการวิจัยนี้ไม่สามารถดำเนินการในส่วนนี้ได้เนื่องจากสำนักงาน ป.ป.ช. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานอิงตามแบบสำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นหลัก อีกทั้งยังมีลักษณะการระบุหน้าที่ในงานในกรอบกว้างที่ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานไว้ชัดเจนว่า ควรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติหรือพฤติกรรมใดบ้างที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และไม่ได้มีการกำหนดเครื่องมือหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน ส่งผลให้ผู้วิจัยไม่สามารถศึกษาในเรื่องนี้ได้

4) ควรศึกษาหลักสูตรจัดฝึกอบรมของหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญที่เป็นต้นแบบ เช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการตุลาการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางสู่การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความเป็นวิชาการระดับสูงมากขึ้น

5) ควรให้ความสำคัญกับการวิจัยในอนาคตดังนี้ คือการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมต้นแบบให้กับบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ช. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรในสายงานสนับสนุนของสำนักงาน ป.ป.ช. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอกสำนักงาน ป.ป.ช. ที่ทำงานต่อต้านการทุจริต และการศึกษาแนวทางการจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

จดหมายขออนุมัตินายสมชัย ธีระวัณธุ์ เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ และ
การขออนุญาตเก็บข้อมูลในสำนักงาน ป.ป.ช.

กองการเจ้าหน้าที่
รับที่ ๐๐๐๘
วันที่ 22 พ.ค. 2545
เวลา 13.5๐ น.



ที่ ทม 1807/ 578

สำนักฝึกอบรม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ถนนเสรีไทย เขตบางกะปิ
กรุงเทพฯ 10240

30 เมษายน 2545

เรื่อง การทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท

เรียน เลขาธิการ สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

ด้วยนางสาวจิตติมา บุญวิทยา นักศึกษาโครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สาขาวิชาเอกบริหารการวิจัย รหัสประจำตัว 4310711004 กำลังทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนาหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติในทศวรรษหน้า" ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ช. โดยตรง และเพื่อให้วิทยานิพนธ์ดังกล่าวมีความถูกต้องสมบูรณ์ตามข้อเท็จจริง จึงใคร่ขออนุญาตดังนี้

1. ขออนุมัติ นายสมชัย กิระวันธุ์ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์
2. ขออนุญาตเก็บข้อมูลในสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติตัวบุคคลและอนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่าน และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

- อ.สมชัย

- อ.สมชัย กิระวันธุ์
ผ.น.น.ป.ป.ช. ๑-๑

(นายกล้านรงค์ จันทิก)
เลขาธิการ

ขอแสดงความนับถือ
อาจารย์ (นางสาวอากาศเอก บุรพา ชดเชย)

ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม

คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

โครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร

โทรศัพท์ 0-2377-7891 (งานการศึกษา)

โทรสาร 0-2375-4720

เรียน เลขาธิการ (ผ.น.น.ป.ช.)

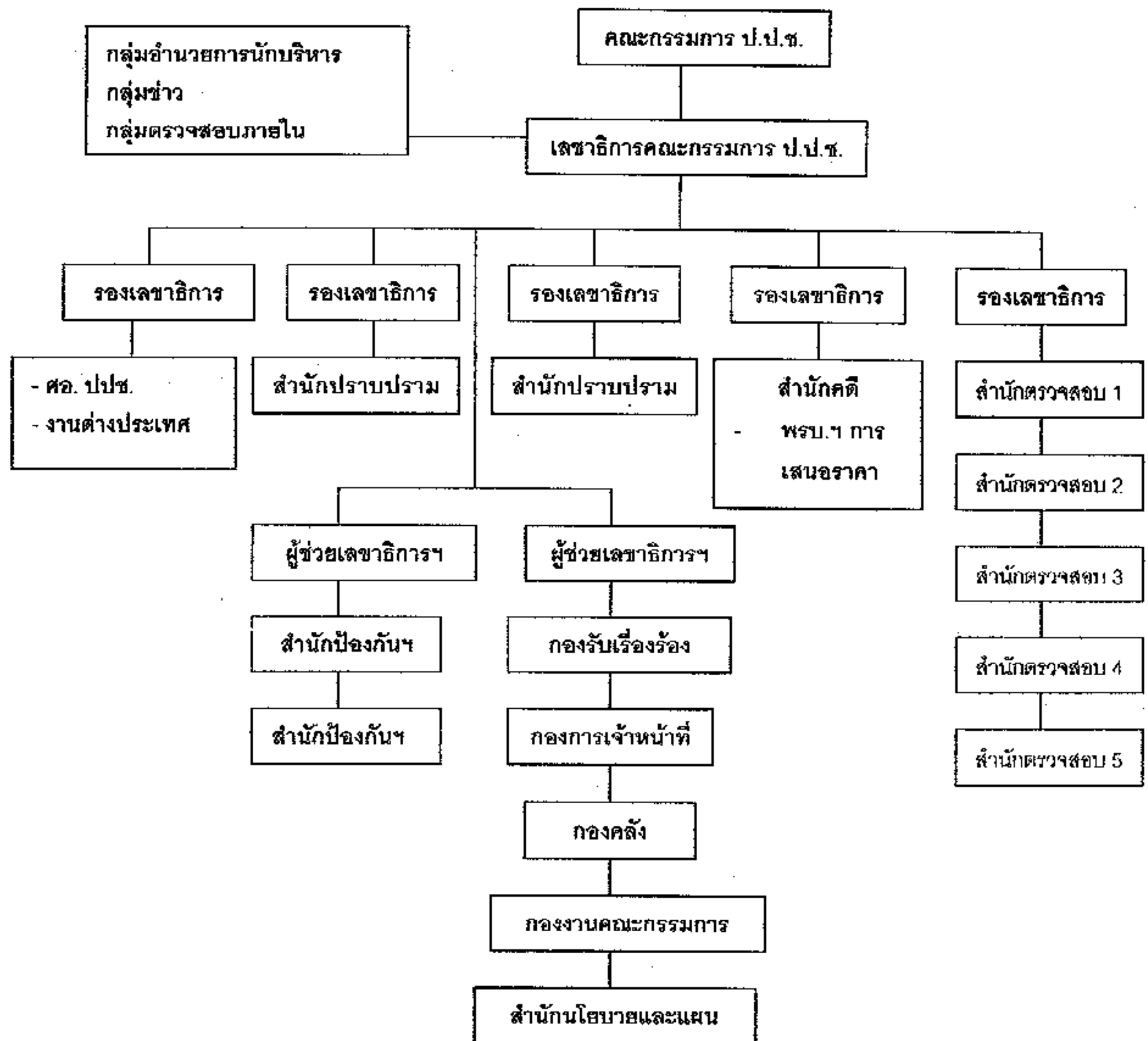
เรียน เลขาธิการ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เรียน เลขาธิการ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เรียน เลขาธิการ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เรียน เลขาธิการ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คุณสมชัย
- อ.สมชัย
23 พ.ค. 45

4021014
22 พ.ค. 45
สมชัย

ภาคผนวก ข

โครงสร้างสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ



โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

ภาคผนวก ค.
แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

แบบสัมภาษณ์
เรื่อง
การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม
ของสำนักงาน ป.ป.ช.
(กลุ่มคณะกรรมการ ป.ป.ช.)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์

ตำแหน่งในปัจจุบัน

งานในความรับผิดชอบในปัจจุบัน.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นตามกรอบการวิจัย

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. กรุณาประเมินความรู้ ความสามารถ และคุณภาพของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของท่าน

1.1 ความรู้ (Knowledge)

.....

.....

1.2 ทักษะ (Skills) และ ความสามารถ (Abilities)

.....

.....

1.3 ทศนคติ (Attitudes) หรือพฤติกรรม (Behaviors)

.....

.....

2. อะไรคือสาเหตุของความไม่เพียงพอ / ขาดแคลนความรู้ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรม ดังข้างต้นของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช

.....

.....

3. ท่านคิดว่าเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. จำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหัวเรื่องใดบ้าง
โปรดระบุ โดยกรุณาจัดลำดับความสำคัญ

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

4. กรุณาประเมินความรู้ ความสามารถ และคุณภาพของผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการสำนักงาน
รองฯ และผู้ช่วยฯ) ที่เกี่ยวข้อง/อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาในสายงานของท่าน

4.1 ความรู้ (Knowledge)

.....
.....

4.2 ทักษะ (Skills) และ ความสามารถ (Abilities)

.....
.....

4.3 ทศนคติ (Attitudes) หรือพฤติกรรม (Behaviors)

.....
.....

5. อะไรคือสาเหตุของความไม่เพียงพอ / ขาดแคลนความรู้ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรมดังกล่าว
ต้นของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

.....
.....

6. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูง จำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหัวเรื่องใดบ้าง
โปรดระบุ โดยกรุณาจัดลำดับความสำคัญ

- 2)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

7. วิเคราะห์นโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน

7.1 สภาพนโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน

.....
.....

7.2 นโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่พึงประสงค์

.....
.....

8. ปัญหาในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. คืออะไร

.....
.....

9. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. ท่านคิดเห็นว่าจะ
ดำเนินการหรือพัฒนาอย่างไร

.....
.....

แบบสัมภาษณ์
เรื่อง
การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม
ของสำนักงาน ป.ป.ช.
(รองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์

ตำแหน่งในปัจจุบัน

งานในความรับผิดชอบในปัจจุบัน.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นตามกรอบการวิจัย

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. หน้าที่ในงานของผู้บริหารระดับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ คืออะไร

.....

.....

2. กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจและความต้องการในการฝึกอบรมของตัวท่านเอง

2.1 การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จต้องใช้องค์ประกอบใดบ้างดังต่อไปนี้ โปรดระบุ

1) ความรู้ (Knowledge)

.....

.....

2) ทักษะ (Skills) และ ความสามารถ (Abilities)

.....

.....

3) ทักษะ (Attitudes) หรือพฤติกรรม (Behaviors)

.....

.....

2.2 อะไรคือปัญหาที่ท่านมักพบเป็นประจำในการปฏิบัติงาน

.....

.....

2.3 อะไรคือสาเหตุของปัญหาดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับความไม่เพียงพอของความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงาน

.....

.....

2.4 ท่านอยากเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหัวเรื่องใดบ้าง โปรดระบุ โดยกรุณาจัดลำดับความสำคัญตามที่ท่านอยากเข้าฝึกอบรม

- 3)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

3. กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน และความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักฯ

3.1 ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักฯ คืออะไร

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่า ผู้บริหารสำนักฯ ที่อยู่ได้บังคับบัญชา/ในสายงานที่ท่านรับผิดชอบ ควรมีความรู้ ทักษะและทัศนคติใดเพิ่มเติม ที่จะเอื้อและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จยิ่งขึ้น โดยกรุณาเรียงตามลำดับความสำคัญ

- 1)
- 2)

- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

4. กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน และความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรม
เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาในสายงานของท่าน

4.1 ปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. คืออะไร

-
-

4.2 ท่านคิดว่า เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในสายงานที่ท่านรับผิดชอบ ควรมีความรู้ ทักษะและทัศนคติใดเพิ่มเติม ที่จะเอื้อและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้ความสำเร็จยิ่งขึ้น โดยกรุณาเรียงตามลำดับความสำคัญ

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

5. วิเคราะห์นโยบายการพัฒนาศักยภาพของสำนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน

5.1 สภาพนโยบายการพัฒนาศักยภาพของสำนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน

.....

.....

5.2 นโยบายการพัฒนาศักยภาพของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่พึงประสงค์

.....

.....

6. ปัญหาในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. คืออะไร

.....

.....

7. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. ท่านคิดเห็นว่าจะดำเนินการหรือพัฒนาอย่างไร

.....

.....

แบบสัมภาษณ์
เรื่อง
การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม
ของสำนักงาน ป.ป.ช.
(ผู้อำนวยการสำนักฯ)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์

ตำแหน่งในปัจจุบัน

งานในความรับผิดชอบในปัจจุบัน.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นตามกรอบการวิจัย

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. หน้าที่ในงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักฯ คืออะไร

.....

.....

2. กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจและความต้องการในการฝึกอบรมของตัวท่านเอง

2.1 การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จต้องใช้องค์ประกอบใดบ้างดังต่อไปนี้ โปรดระบุ

1) ความรู้ (Knowledge)

.....

.....

2) ทักษะ (Skills) และ ความสามารถ (Abilities)

.....

.....

3) ทักษะ (Attitudes) หรือพฤติกรรม (Behaviors)

.....

.....

2.2 อะไรคือปัญหาที่ท่านมักพบเป็นประจำในการปฏิบัติงาน

.....

2.3 อะไรคือสาเหตุของปัญหาดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับความไม่เพียงพอของความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงาน

.....

2.4 ท่านอยากเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหัวเรื่องใดบ้าง โปรดระบุ โดยกรุณาจัดลำดับความสำคัญตามที่ท่านอยากเข้าฝึกอบรม

- 4)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

3. กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน และความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน

3.1 ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาของท่านคืออะไร

.....

3.2 อะไรคือสาเหตุของปัญหาดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับความไม่เพียงพอของความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงาน

.....

3.3 ท่านคิดว่า ผู้ได้บังคับบัญชา/ในสายงานที่ท่านรับผิดชอบ ควรมีความรู้ ทักษะและทัศนคติใดเพิ่มเติม ที่จะเอื้อและสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ช. ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น โดยกรุณาเรียงตามลำดับความสำคัญ

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

4. กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน และความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมผู้บริหารระดับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ

4.1 ปัญหาในการปฏิบัติงานของรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ คืออะไร

-
-

4.2 อะไรคือสาเหตุของปัญหาดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับความไม่เพียงพอของความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้บริหารระดับรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ

-
-

4.3 ท่านคิดว่า รองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการ ควรมีความรู้ ทักษะและทัศนคติใดเพิ่มเติม ที่จะเอื้อและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จยิ่งขึ้น โดยกรุณาเรียงตามลำดับความสำคัญ

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

5. วิเคราะห์นโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน

5.1 สภาพนโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน

.....

.....

5.2 นโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่พึงประสงค์

.....

.....

6. ปัญหาในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. คืออะไร

.....

.....

7. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. ท่านคิดเห็นว่าจะดำเนินการหรือพัฒนาอย่างไร

.....

.....

แบบสัมภาษณ์
เรื่อง
การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม
ของสำนักงาน ป.ป.ช.
(กลุ่มผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องและคณะอนุกรรมการฯ)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์

ตำแหน่งในปัจจุบัน

งานในความรับผิดชอบในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ช.

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นตามกรอบการวิจัย

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. กรุณาประเมินความรู้ ความสามารถ และคุณภาพของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของท่าน

1) ความรู้ (Knowledge)

.....

2) ทักษะ (Skills) และ ความสามารถ (Abilities)

.....

3) ทัศนคติ (Attitudes) หรือพฤติกรรม (Behaviors)

.....

2. อะไรคือสาเหตุของความไม่เพียงพอ / ขาดแคลนความรู้ ทักษะและทัศนคติดังข้างต้นของเจ้าพนักงาน ป.ป.ช

.....

3. ท่านคิดว่า เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน ควรมีความรู้ ทักษะและทัศนคติใดเพิ่มเติม ที่จะเอื้อและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้ความสำเร็จยิ่งขึ้น โดย กรุณาเรียงตามลำดับความสำคัญ

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

4. กรุณาประเมินความรู้ ความสามารถ และคุณภาพของผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของท่าน

- 1) ความรู้ (Knowledge)

.....

.....

- 2) ทักษะ (Skills) และ ความสามารถ (Abilities)

.....

.....

- 3) ทัศนคติ (Attitudes) หรือพฤติกรรม (Behaviors)

.....

.....

5. อะไรคือสาเหตุของความไม่เพียงพอ / ขาดแคลนความรู้ ทักษะและทัศนคติดังข้างต้นของผู้บริหารระดับสูง

.....

.....

6. ท่านคิดว่า เจ้าพนักงาน ป.ป.ช. ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน ควรมีความรู้ ทักษะและทัศนคติใดเพิ่มเติม ที่จะเอื้อและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้ความสำเร็จยิ่งขึ้น โดย กรุณาเรียงตามลำดับความสำคัญ

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

7. นโยบายและแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากรในสำนักงาน ป.ป.ช. ในความคิดเห็นของท่านควรเป็นอย่างไร

.....

.....

8. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. ท่านคิดเห็นว่าจะ ดำเนินการหรือพัฒนาอย่างไร

.....

.....

แบบสัมภาษณ์
เรื่อง
การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม
ของสำนักงาน ป.ป.ช.
(เจ้าพนักงาน ปปช)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์

ตำแหน่งในปัจจุบัน

.....

งานในความรับผิดชอบในปัจจุบัน.....

.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นตามกรอบการวิจัย

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. หน้าที่ในงานที่ท่านรับผิดชอบ คืออะไร

.....

.....

2. กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภารกิจและความต้องการในการฝึกอบรมของตัวท่านเอง

2.1 การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จต้องให้ปัจจัยใดบ้างดังต่อไปนี้ โปรดระบุ

1) ความรู้ (Knowledge)

.....

.....

2) ทักษะ (Skills) และ ความสามารถ (Abilities)

.....

.....

3) ทัศนคติ (Attitudes) หรือพฤติกรรม (Behaviors)

.....

.....

2.2 อะไรคือปัญหาที่ท่านมักพบเป็นประจำในการปฏิบัติงาน

.....

.....

2.3 อะไรคือสาเหตุของปัญหาดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับความไม่เพียงพอของความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงาน

.....

.....

2.4 ท่านอยากเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหัวเรื่องใดบ้าง โปรดระบุ โดยกรุณาจัดลำดับความสำคัญตามที่ท่านอยากเข้าฝึกอบรม

- 4)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

3. กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน และความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมของผู้บริหารระดับสูง

3.1 ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงคืออะไร

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่า ผู้บริหารระดับสูง ควรมีความรู้ ทักษะและทัศนคติใดเพิ่มเติม ที่จะเชื่อและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จยิ่งขึ้น โดยกรุณาเรียงตามลำดับความสำคัญ

- 1)
- 2)
- 3)

แบบสัมภาษณ์
เรื่อง
การวิเคราะห์ความจำเป็นและการสร้างกรอบหลักสูตรฝึกอบรม
ของสำนักงาน ป.ป.ช.
(เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่ที่เคยรับผิดชอบในงานฝึกอบรม)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์

ตำแหน่งในปัจจุบัน

งานในความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องการจัดฝึกอบรม.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นตามกรอบการวิจัย

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. วิเคราะห์นโยบายการพัฒนาศักยภาพของสำนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน

1.1 สภาพนโยบายการพัฒนาศักยภาพของสำนักงาน ป.ป.ช. ในปัจจุบัน

.....

1.2 นโยบายการพัฒนาศักยภาพของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่พึงประสงค์

.....

2. ปัญหาในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. คืออะไร

.....

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ป.ป.ช. ท่านคิดเห็นว่าจะ
ดำเนินการหรือพัฒนาอย่างไร

.....

บรรณานุกรม

- กมล อุดลพันธุ์ และเสาวลักษณ์ สุขวิรัช. 2536. การพัฒนาบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรีซ อัมโกซ์. 2524. การพัฒนาหลักสูตรสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- กุลธน ธนาพงศธร และไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. 2540. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยการฝึกอบรม. ใน เอกสารสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การหน่วยที่ 7-15. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โกวิทย์ กังสนันท์. 2534. การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมสำหรับองค์กร. วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ 31, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม): 38-41, 55-63.
- _____. 2546. การพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถของสำนักงาน ป.ป.ช. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ. 2531. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์.
- จุฑามณี ตระกูลมุกดา. 2544. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. สงขลา: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. 2539. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- ชูชัย สมितिไกร. 2540. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา แก้วชาญศิลป์. 2516. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. 2540. การบริหารการฝึกอบรม. ใน เอกสารสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การหน่วยที่ 7-15. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538. เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและทัศนคติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- บุรพา ชดเชย. 2547. การวิเคราะห์ความต้องการ (need analysis). เอกสารประกอบการเรียนในโครงการฝึกอบรม กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ผิน ปานขาว. 2545. การบริหารงานฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาวิทยาการจัดการ. 2530. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การ หน่วยที่ 1-6. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิจิตร อวระกุล. 2537. การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัตน์ วัฒนศิริธรรม. 2543. ภารกิจ ผลงาน ปัญหาอุปสรรคของ ป.ป.ช. ในรอบปีที่ผ่านมา. เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการประจำปี 2543 เรื่องสังคมโปร่งใสไร้ทุจริต ณ โรงแรมแอมบาสเดอร์ซีดี จอมเทียน พัทยา วันที่ 18-19 พฤศจิกายน 2543.
- วัฒนา พัฒนพงษ์, มณีวรรณ ฉัตรอุทัย และวิชัย อุตสาหจิต. 2547. แผนปฏิบัติการ 5 ปีสำนักงาน ป.ป.ช. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. 2544. รายงานผลการตรวจสอบและผลการปฏิบัติหน้าที่ ประจำปี 2543. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทศรีเมืองการพิมพ์.
- _____. 2545. รายงานผลการตรวจสอบและผลการปฏิบัติหน้าที่ ประจำปี 2544. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทศรีเมืองการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. กองการเจ้าหน้าที่. 2543. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสำนักงาน ป.ป.ช. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.
- _____. กองการเจ้าหน้าที่. 2546. รายงาน จำนวนอัตราที่มีผู้ครอบครอง ปี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (อัดสำเนา).
- สุรพล นิติไกรพจน์ และคณะ. 2547. คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) กับการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐตามรัฐธรรมนูญ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ วิญญูชน จำกัด.

- Craig, Robert. L. 1987. **Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development.** 3rd ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Frank, A. 1960. **Management of Training Programs.** Homewood, Ill.: Irwin.
- Goldstein, I. L. 1993. **Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation.** 3rd ed., Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- International Labour office. 1974. **Teaching and Training Methods for Management Development.** Geneva: International Labour Organization.
- McGehee, W. & Thayer, P. W. 1961. **Training in Business and Industry.** New York: Wiley.
- Nadler, Leonard. 1982. **Designing Training Programs: The Critical Events Models,** Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Ordiorne, S. George. 1970. **Training by Objective: An Economic Approach to Management Training.** New York: McMillan.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ- นามสกุล	นางสาว จิตติมา บุญวิทยา
เกิด	วันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2514
ประวัติการศึกษา	สัตวแพทยศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีสำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2538
ตำแหน่ง	นักวิจัยประจำสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา 35 ซอย สมานฉันท์ แขวงพระโขนง เขตคลองเตย จังหวัดกรุงเทพฯ 10110
ที่อยู่ปัจจุบัน	52/100 ซอย พหลโยธิน 45 แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900