



ปัญหาและแนวทางแก้ไข ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ
กรณีศึกษาหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย

Problems and Solutions in Budgeting Process
Case Study: Armed Forces Development Command,
Royal Thai Armed Forces Headquarters

ร้อยเอก ดนัย กล้าการชาย¹ และ วิสูตร จิระดำเกิง²

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา วิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต,
danai.k58@rsu.ac.th

² ภาควิชาวิศวกรรมโยธา วิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต, wisoot@rsu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย การวิจัยได้แบ่งเป็น 3 ช่วง ช่วงที่ 1 เป็นการศึกษาและรวบรวมปัญหา โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน และนำข้อมูลที่ได้อาจจัดกลุ่มประเด็นของปัญหา และสาเหตุของปัญหานั้นๆ เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ในช่วงที่ 2 ซึ่งจะนำไปสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง เพื่อตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของสาเหตุของแต่ละปัญหา พร้อมทั้งขอให้เสนอแนวทางแก้ไขแต่ละสาเหตุของปัญหา ผลที่ได้จะนำไปสร้างแบบสอบถาม ในช่วงที่ 3 ซึ่งใช้ในการสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณอยู่ใน นพค. ทั้ง 30 หน่วย จำนวนรวม 110 คน เพื่อให้แสดงระดับความเห็นด้วยกับปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาอยู่ 3 จาก 6 ขั้นตอน ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ ได้แก่ ขั้นตอนที่ 3 พบ 2 ปัญหา คือ การจัดทำแบบงานก่อสร้างและการจัดทำประมาณการงานก่อสร้าง ซึ่งสาเหตุโดยสรุปมาจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในงานนั้นๆ แนวทางแก้ปัญหานั้นเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมถึงการเพิ่มบุคลากรที่เหมาะสม ขั้นตอนที่ 4 พบ 2 ปัญหา คือความล่าช้าจากการรวบรวมรายละเอียดของงานที่ นพค. จัดส่งมา และการตรวจสอบเบื้องต้นรายละเอียดของงาน ซึ่งสาเหตุโดยสรุปของข้อแรกคือระบบการจัดการงานเอกสาร โครงการของ นพค. ล่าช้า ไม่ถูกต้อง มีแนวทางแก้ไขโดยการร่วมกันพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบให้เป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการส่งเสริมด้านการพัฒนาศักยภาพ ส่วนข้อที่สองมีสาเหตุจากการขาดบุคลากรที่เหมาะสม แนวทางแก้ไขจึงเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ขั้นตอนที่ 5 พบ 2 ปัญหา คือความไม่ถูกต้องสมบูรณ์ของประมาณการงานก่อสร้าง และความไม่ถูกต้องสมบูรณ์ของแบบงานก่อสร้าง โดยข้อแรกมีสาเหตุมาจากเอกสารประมาณการไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ ตามแบบก่อสร้าง ซึ่งแนวทางแก้ไขจะเน้นไปที่การพัฒนาระบบงานตรวจสอบที่ สนภ. รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของ สนภ. ให้มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ ส่วนข้อสองมีสาเหตุจากการจัดทำแบบก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด จึงมีแนวทางแก้ไขโดยการพัฒนาศักยภาพที่เกี่ยวข้องในการ



จัดทำและตรวจสอบแบบก่อสร้างในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจสามารถนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของ หน่วยงานอื่นๆต่อไป

คำสำคัญ: กระบวนการจัดตั้งงบประมาณ, หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา, เเดลฟาย

ABSTRACT

This research aims to study problems, causes and solutions in budgeting process of the Armed Forces Development Command, Royal Thai Armed Forces Headquarters. The researcher applied the Delphi technique to create a questionnaire to collect data from those involved in budgeting process of the Armed Forces Development Command, Royal Thai Armed Forces Headquarters.

The research is divided into 3 parts: the first part is studying and investigating problems by interviewing experts of budgeting process. These problems and their causes were used to prepare a second questionnaire which was sent to this expert group again for validating, and also for suggesting solutions to these problems. Then the third questionnaire was created to collect data from people involved in budgeting process from all 30 Mobile Development Units, totaling 110 people, in order to show their level of agreement with the problems, causes, and solutions. The outcomes of the research revealed problems in 3 steps from all 6 steps of the process as follows: Step 3, the Mobile Development Unit Prepare details of the Proposed projects which the problems caused by insufficient qualified personnel; Step 4, the Regional Development Office collect and check the details of the projects delivered, the problems were caused by some inefficient work flow process and personnel's competency; and Step 5, the Regional Development Office Submit projects details to the Armed Forces Development Command (Division) for verification and approval which problems mostly caused by incomplete documentation. The proposed solutions could be done by implementing human resources development program and improving efficiency in work flow process which the detailed results were summarized in terms of problems, causes and solutions in each step process sorting by the level of agreement.

Keywords: Budget establishment process, Armed Forces Development Command, Delphi

1. บทนำ

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา (นทพ.) เป็นหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของกองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.) มีจุดประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อช่วยเหลือประชาชนในถิ่นทุรกันดาร ที่ห่างไกลจากการเข้าถึงของเจ้าหน้าที่ เช่น การปราบปรามยาเสพติด การพัฒนาถนนหนทาง การพัฒนาแหล่งน้ำ การสร้างอาชีพ และการบรรเทาสาธารณภัย เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น สามารถพึ่งพาตนเองได้และนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคมต่อไป ถือได้ว่ามีบทบาทและมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน

จากภาระหน้าที่ ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ทำให้มีหน่วยงานที่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น ดังนี้



1) ส่วนกลาง ประกอบด้วย กองบัญชาการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา (บก.นทพ.) สำนักงานสนับสนุน (สสน.) สำนักงานทหารพัฒนา (สทพ.) รวมทั้งหมด 3 หน่วย

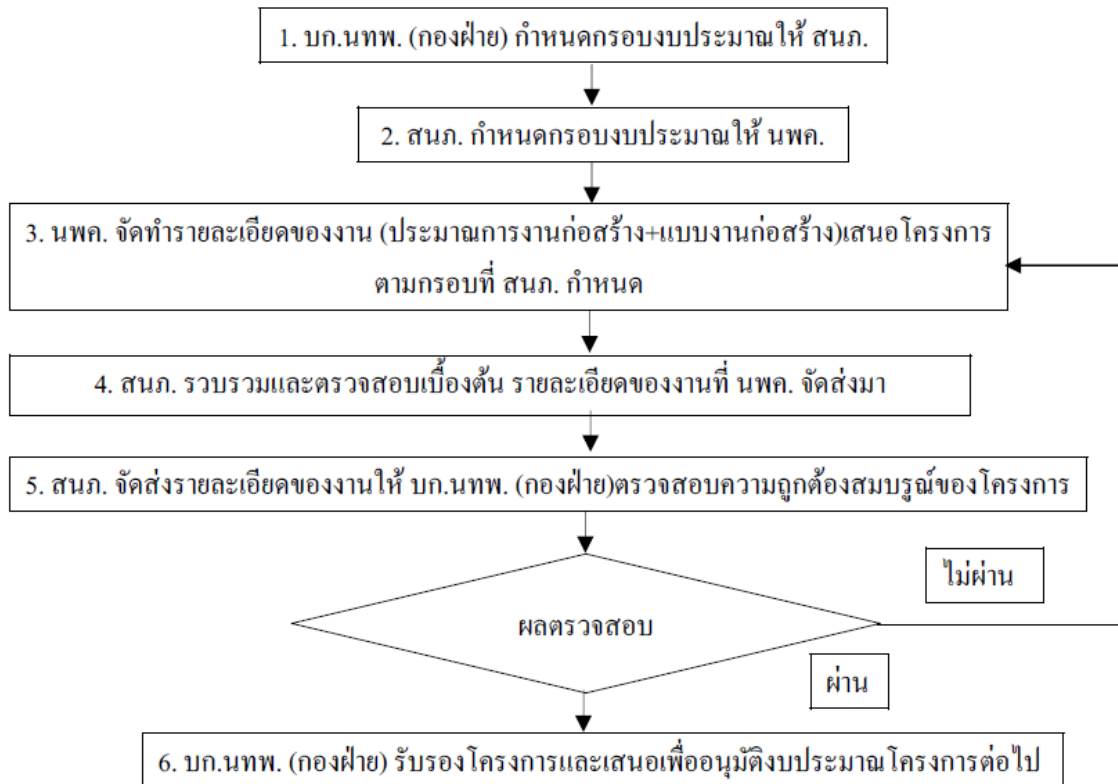
2) ส่วนกองฝ้าย ประกอบด้วย กองกำลังพล (กคพ.) กองการข่าว (กขว.) กองยุทธการ (กยค.) กองส่งกำลังบำรุง (กคบ.) กองกิจการพลเรือน (กกร.) กองการสื่อสาร (กคส.) กองงบประมาณ (กงบ.) กองการช่าง (กคช.) กองการเงิน (กคจ.) กองธุรการ (กคท.) รวมทั้งหมด 10 กอง เป็นหน่วยขึ้นตรงของ กองบัญชาการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา (บก.นทพ.)

3) ส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย สำนักงานพัฒนาภาค (สนภ.) มีหน่วยงานตามภูมิภาครวมทั้งหมด 5 หน่วย และแต่ละสำนักงานพัฒนาภาคมีหน่วยอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาระดับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ (นพค.) ภาคละ 6 หน่วย และหน่วยพัฒนาการพิเศษ (นพส.) รวมทั้งสิ้น 31 หน่วย ซึ่งกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ จะทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลาง

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา (นทพ.) มีกองการช่าง เป็นหน่วยงานหลัก รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบความถูกต้องของประมาณการงานก่อสร้าง แบบงานก่อสร้าง การปฏิบัติงานด้านวิศวกรรม และสถาปัตยกรรม รวมถึงการบริหารงานก่อสร้าง เพื่อการใช้งบประมาณของชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นพัฒนาประเทศ ตามศาสตร์พระราชา

ในปัจจุบันกองการช่าง ประสบกับปัญหา ในการตรวจสอบประมาณการงานก่อสร้าง และแบบงานก่อสร้างของหน่วยย่อยที่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ ไทย ภายใต้หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เข้ามาให้ตรวจสอบเป็นจำนวนมาก ทำให้บุคลากรตรวจสอบไม่ทันตาม ระยะเวลาที่ระบุในหนังสือราชการ โดยหนังสือราชการที่เข้ามาให้ตรวจสอบ มีการระบุชั้นความเร็ว ตามระเบียบงานสารบรรณ ของ กองบัญชาการกองทัพไทย บุคลากรตรวจสอบล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ เนื่องจากปัญหาที่พบหลายๆปัญหา เช่น ประมาณการงานก่อสร้างไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้ แบบงานก่อสร้างไม่ถูกต้องตามหลักวิศวกรรมไม่สามารถใช้ในการตรวจสอบกับประมาณการงานก่อสร้างได้ เป็นต้น ดังนั้นผู้ทำการศึกษาจึงได้ทำการศึกษาปัญหา ที่พบในกระบวนการตรวจสอบหนังสือราชการที่เข้ามาให้ กองการช่างตรวจสอบ ก่อนการจัดตั้งของงบประมาณในการก่อสร้าง ภายในหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ผู้ศึกษาปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้แนวทางแก้ไขปัญหา นำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์สูงสุดตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่จัดตั้ง หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อช่วยเหลือประชาชนในถิ่นทุรกันดาร

กระบวนการจัดตั้งงบประมาณ ของกรณีศึกษาหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังแสดงในรูปที่ 1 ต่อไปนี้



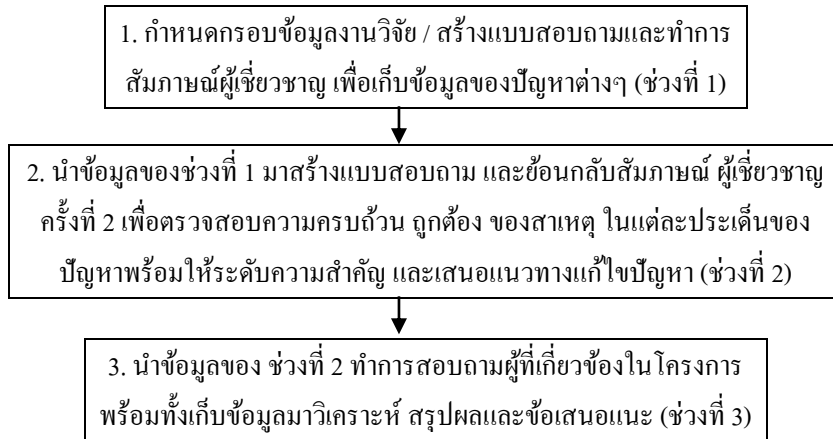
รูปที่ 1 แผนผังแสดงกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุ ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ สาเหตุของปัญหา จัดลำดับความสำคัญและศึกษาแนวทางแก้ไข
- 2.3 เพื่อวิเคราะห์และสรุปแนวทางแก้ไข ของปัญหาในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณขั้นต้น

3. การดำเนินการวิจัย

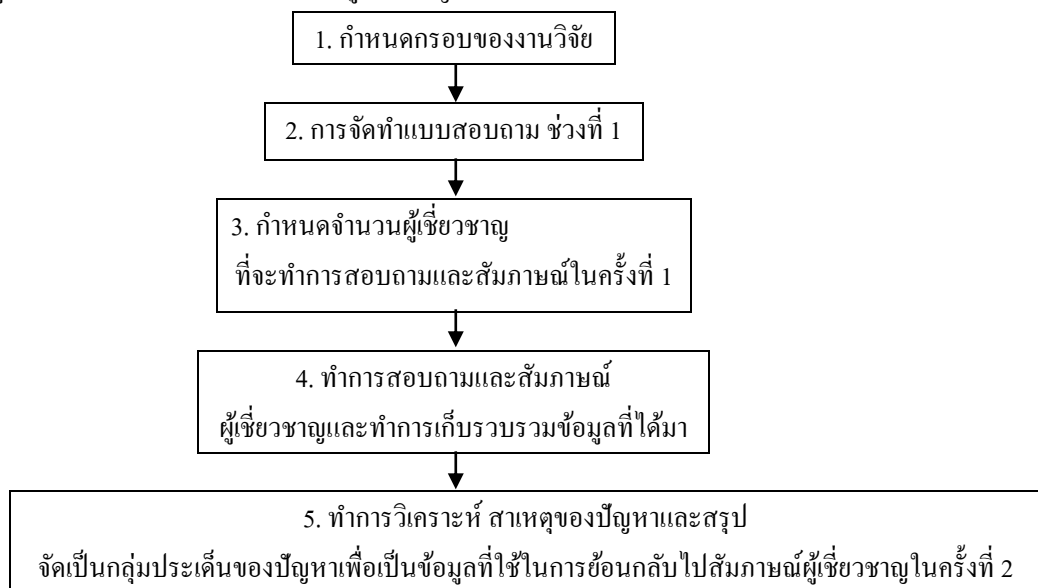
การศึกษาวิธีการดำเนินงานวิจัย เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไข ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ กรณีศึกษาหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีจุดมุ่งหมาย ในการสำรวจและศึกษา กระบวนการจัดตั้งงบประมาณ ดังนั้น เพื่อให้ทราบถึงข้อมูล ที่จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ สาเหตุของปัญหา จัดลำดับความสำคัญ จะทำการสำรวจข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม จากนั้นนำผลที่สำรวจได้มาวิเคราะห์ หากค่าทางสถิติ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ในงานวิจัยนี้ได้แบ่งขั้นตอนการศึกษาไว้เป็น 3 ช่วง ดังแสดงในรูปที่ 2 โดยมีขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินงานวิจัยไว้ดังต่อไปนี้



รูปที่ 2 แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ทั้ง 3 ช่วง

3.1 การวิจัยช่วงที่ 1

การวิจัยช่วงที่ 1 นี้ จะกำหนดกรอบของงานวิจัย ที่จะต้องทำการศึกษา รวบรวมปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ กรณีศึกษาหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย จากผู้วิจัยเอง เนื่องจากผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานอยู่ที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา โดยใช้ประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถาม ช่วงที่ 1 และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในครั้งที่ 1 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่จะทำการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้จำนวน 12 คน ตามแบบเทคนิคเดลฟาย คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญจะต้องเป็นข้าราชการของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของหน่วยงานนี้ เพื่อรวบรวมข้อมูลของปัญหาและสาเหตุ นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาจัดเป็นกลุ่มประเด็นของปัญหา ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ สำหรับใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลที่ใช้ในการย้อนกลับไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในครั้งที่ 2 ไว้ดังต่อไปนี้

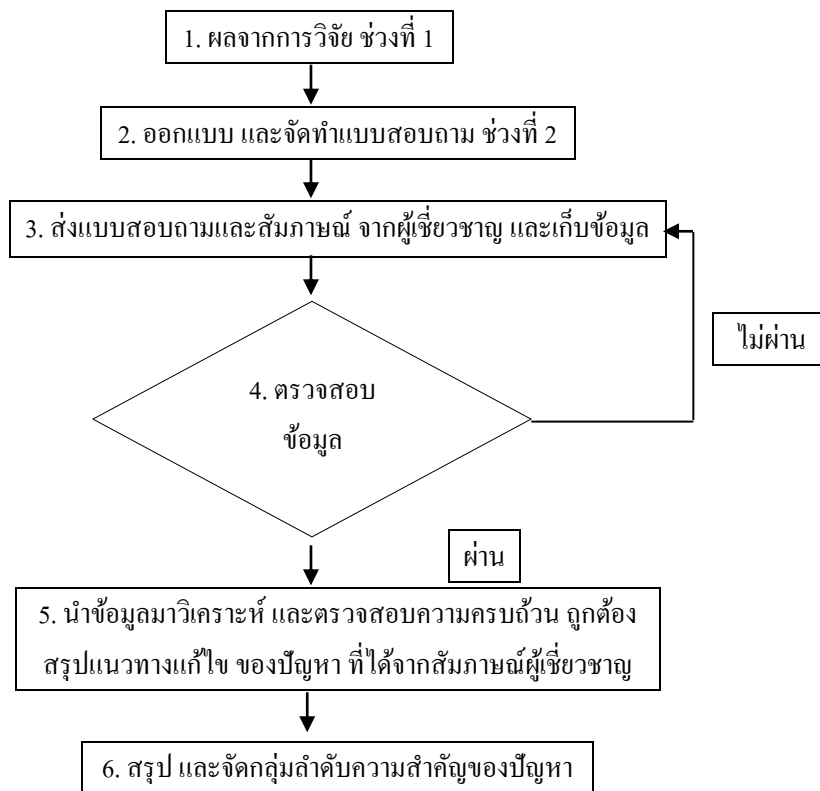


รูปที่ 3 แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยช่วงที่ 1



3.2 การวิจัยช่วงที่ 2

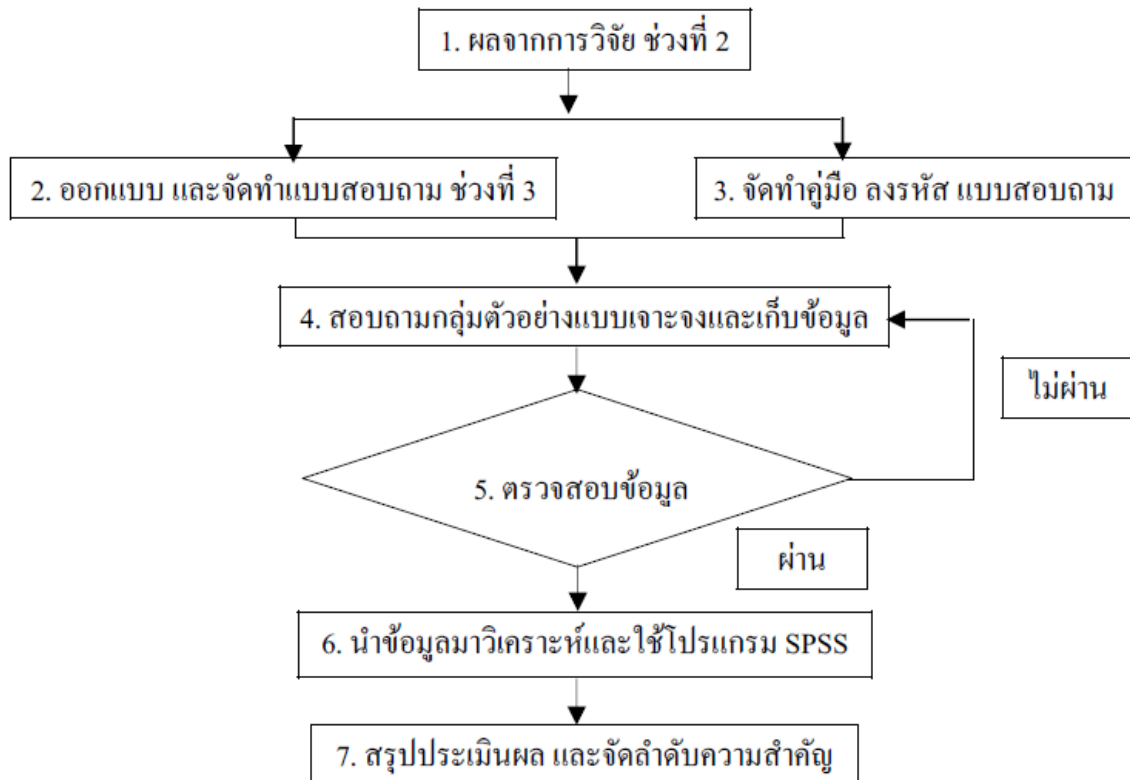
การวิจัยช่วงที่ 2 ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ สาเหตุของปัญหาและสรุป จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ ในช่วงที่ 1 มาจัดทำแบบสอบถามช่วงที่ 2 และนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในครั้งที่ 2 เพื่อตรวจสอบความ ครบถ้วนของสาเหตุในแต่ละปัญหา พร้อมให้ระดับความสำคัญ และขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางแก้ไขของแต่ละ ประเด็นปัญหา ดังแสดงในเอกสารแบบสอบถามช่วงที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในช่วงที่ 2 จะนำมาจัดเป็นกลุ่ม ประเด็น และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อที่จะใช้ในการจัดทำแบบสอบถาม ในช่วงที่ 3 ไว้ดังต่อไปนี้



รูปที่ 4 แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยช่วงที่ 2

3.3 การวิจัยช่วงที่ 3

นำผลที่ได้จากการวิจัยช่วงที่ 2 จะนำมาสร้างแบบสอบถามในช่วงที่ 3 เพื่อใช้ในการสอบถามความคิดเห็น สำหรับผู้ที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณอยู่ในหน่วยพัฒนาการ เคลื่อนที่ทั้ง 30 หน่วย หน่วยละ 5 คน รวมเป็น 150 คน เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ของ Krejcie and Morgan จากจำนวน ประชากร 150 คน จะต้องเก็บจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 108 คน ในกรณีของงานวิจัยนี้วางแผนจะเก็บจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 110 คน ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และสรุปสาเหตุของปัญหาในกระบวนการ จัดตั้งงบประมาณของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และแนวทางแก้ไขปัญหา ตามลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้



รูปที่ 5 แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยช่วงที่ 3

3.4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำข้อมูลมาวิเคราะห์หา สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหา โดยนำเสนอ ด้วยความถี่ ส่วน ระดับความคิดเห็น จะแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น
4.50-5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.50-4.49	เห็นด้วย
2.50-3.49	ไม่แน่ใจ
1.50-2.49	ไม่เห็นด้วย
1.00-1.49	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4. ผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูล ของกลุ่มตัวอย่างจากผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 110 คน ซึ่งอยู่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบเป็นดังนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 94 คน (85.5%)และมีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 41 คน (37.3%) ระดับการศึกษา วุฒิปริญญาตรี จำนวน 60 คน (54.5%) มีประสบการณ์ทำงานที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นเวลา



8 ปีขึ้นไป จำนวน 51 คน (46.5%) โดยมี ตำแหน่งนายทหารประทวน จำนวน 72 คน (65.5%) ทำงานอยู่ที่ภูมิภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำนวน 24 คน (21.8%) และรับผิดชอบงานก่อสร้างเส้นทาง จำนวน 39 คน (35.5%)

ผลการศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าปัญหาในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย มีอยู่ 3 ขั้นตอน จาก 6 ขั้นตอนที่พบปัญหาดังนี้

ขั้นตอนที่ 3 ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย คือ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ จัดทำรายละเอียดของงาน (ประมาณการงานก่อสร้างและแบบงานก่อสร้าง) เสนอโครงการตามกรอบที่ สำนักงานพัฒนาภาค กำหนด ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น อยู่ที่ 4.68

ขั้นตอนที่ 4 ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย คือ สำนักงานพัฒนาภาค รวบรวมและตรวจสอบเบื้องต้นรายละเอียดของงานที่ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ จัดส่งมา ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น อยู่ที่ 4.56

ขั้นตอนที่ 5 ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย คือ สำนักงานพัฒนาภาค จัดส่งรายละเอียดของงานให้ กองบัญชาการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา (กองฝ่าย) ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของโครงการ ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น อยู่ที่ 4.58

4.1 ผลการวิจัย ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า มีประเด็นของปัญหา สาเหตุและแนวทางการแก้ไข ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัญหา สาเหตุและแนวทางการแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ

ขั้นตอนในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ	พบปัญหา-ไม่พบปัญหา (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	ปัญหา เรียงตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	สาเหตุ เรียงตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	แนวทางแก้ไข เรียงตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))
ขั้นตอนที่ 1 บก.นทพ. (กองฝ่าย) กำหนดกรอบงบประมาณให้ สนค.	ไม่พบปัญหา			
ขั้นตอนที่ 2 สนค. กำหนดกรอบงบประมาณให้ นทค.	ไม่พบปัญหา			
ขั้นตอนที่ 3 นทค. จัดทำรายละเอียดของงาน (ประมาณการงานก่อสร้าง+แบบงานก่อสร้าง)	พบปัญหา (4.68)	3.1 การจัดทำแบบงานก่อสร้าง (4.52)	3.1.1 จนท.ของ นทค. ที่มีอยู่ขาดความรู้ความสามารถ ด้านการเขียนแบบงานก่อสร้าง (4.53) 3.1.2 ไม่มี จนท.เขียนแบบงานก่อสร้าง (4.45)	3.1.1.1 จัดอบรมความรู้ด้านการเขียนแบบงานก่อสร้างให้กับ จนท. (4.61) 3.1.2.1 จัดหาบุคลากรที่มีความรู้ในวิชาชีพที่ตรงกับการเขียนแบบงานก่อสร้าง (4.51) 3.1.2.2 จัดอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการเขียนแบบงานก่อสร้างให้กับ จนท. (4.47)
		3.2 การจัดทำประมาณการงานก่อสร้าง (4.48)	3.2.1 จนท.ของ นทค. (วิศวกร,ช่างเทคนิค) ที่มีอยู่ขาดความรู้ความสามารถด้านการประมาณราคา (4.58)	3.2.1.1 จัดอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการประมาณราคาให้กับ จนท. (4.49)
			3.2.2 จนท.ของ นทค. (วิศวกร,ช่างเทคนิค) ไม่มีหรือมีไม่เพียงพอกับปริมาณงานของหน่วย (4.49)	3.2.2.1 จัดอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับกรปฏิบัติงานให้กับ จนท. (4.53) 3.2.2.2 จัดหาบุคลากร (วิศวกร,ช่างเทคนิค)เพิ่ม (4.52) 3.2.2.3 คัดเลือก จนท. ที่มีคุณวุฒิตรงมาปฏิบัติหน้าที่ (4.47)



ตารางที่ 1 (ต่อ) ปัญหา สาเหตุและแนวทางการแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ

ขั้นตอนในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ	พบปัญหา-ไม่พบปัญหา (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	ปัญหา เรียงตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	สาเหตุ เรียงตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	แนวทางแก้ไข เรียงตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))
			3.2.3 จนท.ใหม่ ของ นพท. (วิศวกร,ช่างเทคนิค) มีวุฒิ การศึกษาไม่ตรงสายงาน (4.45)	3.2.3.1 จัดอบรมความรู้ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้กับจนท. ใหม่ (4.57) 3.2.3.2 คัดเลือก จนท. ที่มีคุณวุฒิตรงมาปฏิบัติหน้าที่ (4.44)
			3.2.4 จนท.ของ นพท. (วิศวกร,ช่างเทคนิค) ที่เชี่ยวชาญ ขาดในงบประมาณราคาขอ โอน ย้ายหน่วยงานหรือลาออก (4.37)	3.2.4.1 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับ จนท. (4.55) 3.2.4.2 ควรให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับ จนท. ที่เชี่ยวชาญในงาน งบประมาณราคา (4.50) 3.2.4.3 ให้ค่าตอบแทนเพิ่มให้ กับ จนท. ที่มีความเชี่ยวชาญ ในงานงบประมาณราคา (4.49) 3.2.4.4 ปลุกฝัง จนท. ให้รัก หน่วยงาน (4.40)
ขั้นตอนที่ 4 สนท. รวบรวมและ ตรวจสอบเบื้องต้น รายละเอียดของงานที่ นพท. จัดส่งมา	พบปัญหา (4.56)	4.1 การรวบรวมรายละเอียด ของงานที่ นพท. จัดส่งมา (4.58)	4.1.1 นพท. ส่งรายละเอียดงานมาไม่ ครบถ้วน(เช่นขาดแบบก่อสร้าง,ขาด งบประมาณราคาก่อสร้าง เป็นต้น) (4.54)	4.1.1.1 สนท. กำหนดรายละเอียดของงานที่ นพท. จะต้องจัดส่งมาให้ (4.48)
			4.1.2 นพท. ส่งงานมาช้ากว่า กำหนด (4.38)	4.1.2.1 ประสาน จนท.ของ นพท. ที่มีหน้าที่ ส่งงานให้ทราบถึงกำหนดส่งงานที่ ชัดเจน (4.40) 4.1.2.2 ให้ จนท. ทำงานล่วง เวลางาน(OT) (4.32)
		4.2 การตรวจสอบเบื้องต้น รายละเอียดของงานที่ นพท. จัดส่งมา (4.40)	4.2.1 นพท. ส่งรายละเอียดงานมาช้า กว่ากำหนด จึงทำให้มีเวลาไม่เพียงพอ ในการตรวจสอบงานเบื้องต้น (4.63)	4.2.1.1 จัดหาบุคลากรเพิ่ม (4.68) 4.2.1.2 ประสาน จนท.ของ นพท.เป็น หัวใจเพื่อไม่ให้ส่ง งานล่าช้า (4.54) 4.2.1.3 ลดงานด้านอื่นๆ ให้กับ จนท. (4.52) 4.2.1.4 ให้ จนท. ทำงานล่วง เวลางาน(OT) (4.33)
			4.2.2 จนท.ของ สนท. ที่มีความรู้ ความสามารถ ในการตรวจสอบ เบื้องต้นรายละเอียดของงานที่ นพท. จัดส่งมา ขอ โอนย้ายหน่วยงานหรือ ลาออก (4.61)	4.2.2.1 ให้ความก้าวหน้าใน ตำแหน่ง กับ จนท. (4.65) 4.2.2.2 ให้ค่าตอบแทนเพิ่มกับ จนท. ที่มีความเชี่ยวชาญ ในงาน (4.65) 4.2.2.3 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (4.64) 4.2.2.4 ปลุกฝัง จนท. ให้รัก หน่วยงาน (4.45)
			4.2.3 จนท.ของ สนท. (วิศวกร, ช่างเทคนิค) ผู้ตรวจสอบเบื้องต้นมีไม่ เพียงพอกับปริมาณงานของ สนท. (4.54)	4.2.3.1 จัดหาบุคลากร(วิศวกร, ช่างเทคนิค)เพิ่ม (4.66) 4.2.1.2 จัดอบรมความรู้ ที่เกี่ยวกับการ ตรวจสอบงานเบื้องต้นให้กับ จนท. (4.54)
ขั้นตอนที่ 5 สนท. จัดส่งรายละเอียดของ งานให้ บก.นพท. (กองฝ่าย) ตรวจสอบความ ถูกต้องสมบูรณ์ของโครงการ	พบปัญหา (4.58)	5.1 การตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของโครงการงาน ก่อสร้างที่ สนท. จัดส่งมา (4.55)	5.1.1 รายละเอียดรายการวัสดุก่อสร้าง ในโครงการงานก่อสร้างไม่ระบุ ขนาดให้ชัดเจนและบางรายการระบุ ขนาดไม่ตรงกับแบบงาน ก่อสร้าง (4.70)	5.1.1.1 ให้ จนท.ของ สนท. ตรวจสอบ รายละเอียดความเรียบร้อยของงาน ก่อสร้างส่งมา (4.68) 5.1.1.2 จัดอบรมเพิ่มความรู้ให้ กับ จนท.ของ สนท. (4.51)



ตารางที่ 1 (ต่อ) ปัญหา สาเหตุและแนวทางการแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ

ขั้นตอนในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ	พบปัญหา-ไม่พบปัญหา (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	ปัญหา เรื่องตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	สาเหตุ เรื่องตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	แนวทางแก้ไข เรื่องตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))
				5.1.1.3 ให้ จนท. ของ สนท. ปรีกษาวิศวกรของ สนท. ช่วยตรวจสอบก่อนส่งงานมา (4.50)
			5.1.2 รายการวัสดุก่อสร้างในประมาณการงานก่อสร้าง ไม่ตรงกับแบบงานก่อสร้าง (4.61)	5.1.2.1 ให้ จนท. ของ สนท. ตรวจสอบงานให้ละเอียดก่อนส่งงานมา (4.59) 5.1.2.2 จัดอบรมเพิ่มความรู้ในการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของประมาณการงานก่อสร้างให้กับ จนท. ของ สนท. (4.51) 5.1.2.3 เพิ่มเวลาให้กับ จนท. ของ สนท. ที่จัดทำประมาณการงานก่อสร้าง (4.50)
			5.1.3 จนท. ที่มีความรู้ความสามารถในการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของประมาณการงานก่อสร้างได้ดี ขออนุญาตหน่วยงานหรือ ล่าออก (4.57)	5.1.3.1 ให้ความก้าวหน้าในตำแหน่ง กับ จนท. (4.64) 5.1.3.2 สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับ จนท. (4.59) 5.1.3.3 ให้ค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มให้กับ จนท. (4.56) 5.1.3.4 ให้สวัสดิการกับ จนท. (4.55) 5.1.3.5 ปลุกฝัง จนท. ให้รักหน่วยงาน (4.48)
			5.1.4 ประมาณการงานก่อสร้างรูปแบบงานจ้างเหมา ทำมาไม่ถูกต้องตามหลักวิศวกรรม (4.55)	5.1.4.1 จัดอบรมการทำประมาณการงานก่อสร้าง รูปแบบงานจ้างเหมาให้กับ จนท. (4.54)
			5.1.5 จนท. ที่บรรจุนิยาม ขาดความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ในการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของประมาณการงานก่อสร้าง (4.53)	5.1.5.1 จัดอบรมเพิ่มความรู้อให้กับ จนท. ที่บรรจุนิยาม (4.56) 5.1.5.2 ควรมีนายทหารที่เลี้ยงให้คำแนะนำและฝึกอบรมให้กับ จนท. ที่บรรจุนิยาม (4.51)
			5.1.6 ราคาต่อหน่วย ของวัสดุก่อสร้าง ไม่มีข้อมูลอ้างอิงที่มา (4.48)	5.1.6.1 ให้ จนท. แนนเอกสารอ้างอิงที่มาของราคา พร้อมคู่เทียบ อย่างน้อย 3 มาด้วย (4.56)
			5.1.7 สาเหตุจาก มี จนท. น้อยกว่างานที่เข้ามาให้ตรวจสอบ จึงทำให้ จนท. 1 คน ต้องตรวจสอบงานมากกว่า 1 สนท. (4.45)	5.1.7.1 จัดหาบุคลากร(วิศวกร, ช่างเทคนิค)เพิ่ม (4.60) 5.1.7.2 จนท. ที่ตรวจสอบงานไม่ควรให้ไปทำงานด้านอื่นๆด้วย (4.55)
		5.2 การตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบงานก่อสร้างที่ สนท. จัดส่งมา (4.48)	5.2.1 รายละเอียดของแบบงานก่อสร้างผิดพลาด (เช่น มาตรฐานคิด, ระยะคิด เป็นต้น) (4.62)	5.2.1.1 ให้ จนท. ตรวจสอบรายละเอียดของแบบงานก่อสร้าง ให้ถูกต้องก่อนส่งงานมา (4.59) 5.2.1.2 จัดอบรมความรู้ด้านรายละเอียดของแบบงานก่อสร้างให้กับ จนท. (4.57)
			5.2.2 รายละเอียดของแบบงานก่อสร้าง ไม่ได้มาตรฐาน (เช่น ตัวอักษรเล็ก เป็นต้น) (4.52)	5.2.2.1 ให้ จนท. ตรวจสอบรายละเอียดของแบบงานก่อสร้าง ให้ถูกต้องตามมาตรฐานก่อนส่งงานมา (4.60) 5.2.2.2 จัดอบรมความรู้ด้านรายละเอียดของแบบงานก่อสร้าง ให้ถูกต้องตามมาตรฐาน (4.43)



ตารางที่ 1 (ต่อ) ปัญหา สาเหตุและแนวทางการแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ

ขั้นตอนในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ	พบปัญหา-ไม่พบปัญหา (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	ปัญหา เรื่องตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	สาเหตุ เรื่องตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))	แนวทางแก้ไข เรื่องตามลำดับความสำคัญ (ผลคะแนน (คะแนนเต็ม 5))
			5.2.3 สาเหตุจาก แบบงานก่อสร้างไม่ครบถ้วนตามหลักวิศวกรรม (4.49)	5.2.3.1 จัดอบรมความรู้ในการจัดทำแบบงานก่อสร้างให้ถูกต้องตามหลักวิศวกรรมให้กับ জনท. (4.56) 5.2.3.2 জনท.ตรวจสอบแบบงานก่อสร้าง ให้ถูกต้องตามหลักวิศวกรรมให้ครบถ้วนก่อนส่งงานมา (4.52)
ขั้นตอนที่ 6 บก.นทพ. (กองฝ่าย) รับรองโครงการและเสนอเพื่ออนุมัติงบประมาณโครงการต่อไป	ไม่พบปัญหา			

5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุปการวิจัย

ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข โดยพบปัญหาอยู่ทั้งหมด 3 ขั้นตอน จาก 6 ขั้นตอน ในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) ขั้นตอนที่ 3 คือ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ จัดทำรายละเอียดของงาน (ประมาณการงานก่อสร้างและแบบงานก่อสร้าง) พบ 2 ปัญหา คือ 1.1) การจัดทำแบบงานก่อสร้างและ 1.2) การจัดทำประมาณการงานก่อสร้าง ซึ่งสาเหตุโดยสรุปมาจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในงานนั้นๆ แนวทางแก้ปัญหาคือเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมถึงการเพิ่มบุคลากรที่เหมาะสม

2) ขั้นตอนที่ 4 คือ สำนักงานพัฒนาภาค รวบรวมและตรวจสอบเบื้องต้นรายละเอียดของงานที่ นพค. จัดส่งมา พบ 2 ปัญหา คือความล่าช้าจาก 2.1) การรวบรวมรายละเอียดของงานที่ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ จัดส่งมา และ 2.2) การตรวจสอบเบื้องต้นรายละเอียดของงาน ซึ่งสาเหตุโดยสรุปของข้อแรกคือระบบการจัดการงานเอกสารโครงการของ นพค. ล่าช้า ไม่ถูกต้อง มีแนวทางแก้ไขโดยการร่วมกันพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบให้เป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนข้อที่สองมีสาเหตุจากการขาดบุคลากรที่เหมาะสม แนวทางแก้ไขจึงเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

3) ขั้นตอนที่ 5 คือ สำนักงานพัฒนาภาค จัดส่งรายละเอียดของงานให้ กองบัญชาการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา (กองฝ่าย) ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของโครงการ พบ 2 ปัญหา คือ 3.1) ความไม่ถูกต้องสมบูรณ์ของประมาณการงานก่อสร้าง และ 3.2) ความไม่ถูกต้องสมบูรณ์ของแบบงานก่อสร้าง โดยข้อแรกมีสาเหตุมาจากเอกสารประมาณการไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ ตามแบบก่อสร้าง ซึ่งแนวทางแก้ไขจะเน้นที่การพัฒนาระบบงานตรวจสอบที่ สนก. รวมถึงการพัฒนาบุคลากรของ สนก. ให้มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ ส่วนข้อสองมีสาเหตุจากการจัดทำแบบก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด จึงมีแนวทางแก้ไขโดยการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำและตรวจสอบแบบก่อสร้างในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำหรับรายละเอียดของสาเหตุ และแนวทางแก้ไข ผู้วิจัยได้จัดเรียงลำดับตามความเห็นด้วยของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดไว้ในตารางที่ 1 แล้ว ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ใน



กระบวนการจัดตั้งงบประมาณของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย และสามารถเป็นแนว
ให้กับหน่วยงานอื่นๆต่อไป

5.2 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ทำเพื่อศึกษาปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขของกระบวนการจัดตั้งงบประมาณของ หน่วย
บัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย หากสามารถวิจัยเพิ่มเติมในหน่วยงานอื่นๆที่มีลักษณะงานที่
คล้ายกัน เช่น กรมยุทธโยธาทหารบก สำนักยุทธโยธาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นต้น ก็จะสามารถนำมา
ศึกษาเปรียบเทียบเพื่อพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ วิสูตร จิระคำแข็ง ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา
เอกสารอ้างอิง และการตรวจสอบข้อมูลในการเขียนวิทยานิพนธ์ รวมทั้งให้คำแนะนำ ต่างๆ และขอกราบขอบพระคุณ
ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- กองบัญชาการบัญชาการกองทัพไทย. (2558). *ระเบียบกองบัญชาการบัญชาการกองทัพไทย ว่าด้วยงานสารบรรณ
กรมสารบรรณทหาร*. สืบค้นจาก [https://www.protexts.com/product/ระเบียบกองบัญชาการกองทัพไทย-ว่า
ด้วยงานสารบรรณ-พ-ศ-2558/](https://www.protexts.com/product/ระเบียบกองบัญชาการกองทัพไทย-ว่า
ด้วยงานสารบรรณ-พ-ศ-2558/)
- กิติพงษ์ ผดุงสุทธิ. (2547). *การศึกษายุทธศาสตร์ที่สนับสนุนต่อการดำเนินงานก่อสร้างบ้านคุณภาพ กรณีศึกษา โครงการ
หมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดภูเก็ต (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต)*.
- สมเกียรติ กาญจนะปัญญา. (2558). *ปัญหาและแนวทางแก้ไข ในการส่งมอบงานอาคารชุดพักอาศัยขนาดใหญ่
(วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต)*
- หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา. (2554). *แผนงานพัฒนาที่ตั้งหน่วยในสนาม แผนงาน 09 ประจำปีงบประมาณ 2554-
2559*. กรุงเทพฯ: หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา.
- อัลเดซ พิศาดินทร์. (2543). *การศึกษากิจกรรมบุคลากรด้านการบริหารงานก่อสร้างของไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- Dalkey, N. and Helmer, O. (1963). An experiment application of the Delphi method to the use of expert.
Management Science, 9(3), 458- 467.
- Krejcie, R. V. and Morgan, E. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Journal of Educational
and Psychological Measurement*, 30(3), 608 – 610.
- Macmillan, T. T. (1971). The Delphi Technique. *Paper Presented at the annual meeting of the California Junior
Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, California* (May 1971), 3-5.