

# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๒๐



# วารสารข้าราชการ

วารสารรายเดือนเพื่อความก้าวหน้าและรอยรู้

ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๑๒

ธันวาคม ๒๕๒๐

|       |                              |                                                |    |
|-------|------------------------------|------------------------------------------------|----|
| ๒     | ข้อเรื่อง                    | การอบรมข้าราชการใหม่ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง | ๕  |
| ๔     | บทบรรณาธิการ                 | วิเคราะห์ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๕           | ๒๙ |
| ๙     | สัมภาษณ์พิเศษ                | หลุมพรางในการฝึกอบรม                           | ๕๗ |
| พิเศษ | กฎหมายและระเบียบใหม่         | การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้น               | ๗๐ |
| ๔๑    | อ่านหนังสือเดือนละเล่ม       |                                                |    |
| ๔๗    | ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน |                                                |    |
| ๕๑    | เกร็ดบริหาร                  |                                                |    |
| ๕๔    | ผู้หญิงกับงาน                |                                                |    |
| ๕๐    | ท้ายเล่ม                     |                                                |    |



## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

## บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีก เล่มละ ๕ บาท สำหรับสมาชิกถ้ามีรายปีละ ๕๐ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกกับและส่งเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ถนนพินิจโลก ก.ท. ๓ โทร. ๒๔๑๕๔๕ หรือ ๒๔๑๓๓๓๓ ต่อ ๓๔ โดยส่งจ่ายเงินที่ ป.ท. สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมาย ระเบียบ และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลังหรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

## ผู้จัดทำ

เจ้าของ และฝ่ายจัดการ สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.

|                   |                           |              |
|-------------------|---------------------------|--------------|
| ที่ปรึกษา         | พันเอก จินดา              | ณ สงขลา      |
|                   | นายประวิณ                 | ณ นคร        |
|                   | นายไสรวิ                  | สุจริตกุล    |
| บรรณาธิการ        | นายสมคิด                  | เจริญกุล     |
| ผู้ช่วยบรรณาธิการ | นายอุดม                   | มั่งเกษม     |
| กองบรรณาธิการ     | นายสุธี                   | สุทธิสมบูรณ์ |
|                   | นายสีมา                   | สีมานันท์    |
|                   | นายสมศักดิ์               | สุภะวัชรเดช  |
|                   | นางสาวศรีเพ็ญ             | คุรุศักดิ์   |
| ฝ่ายศิลป์         | นายณรงค์                  | นุกุลการ     |
| สถานที่พิมพ์      | ไทยพิมพ์—อักษรสารการพิมพ์ | กรุงเทพฯ     |
| ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา  | นายสิทธิชัย               | ปรีกัมสิทธิ์ |

## การอบรมข้าราชการใหม่ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

ข้าราชการที่ผ่านการคัดเลือกสรรหามาอย่างดีที่สุด ไม่ได้เป็นสิ่งประกันว่า จะทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีอีกหลายสิ่งหลายอย่างที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติงาน การอบรมข้าราชการใหม่ มิได้ หมายถึง การปฐมนิเทศเพียงอย่างเดียว หากแต่มีอีกหลายสิ่งหลายอย่าง ที่ข้าราชการใหม่ควรรู้อย่างลึกซึ้งเพิ่มเติม

## หน่วยฝึกอบรมที่น่ารู้จัก

หน่วยงานฝึกอบรมระดับสูงกว่ากอง หรือเทียบเท่าระดับกอง หรือ ที่กำลังขยายให้ เทียบเท่าระดับกอง จำนวน ๑๒ แห่งนี้ ต่างมีความสามารถ ประสิทธิภาพ และ ผลงาน มานาน ใน เรื่อง การ ฝึกอบรม เรื่องราวที่น่ารู้จักของทั้ง ๑๒ แห่ง คงจะเป็นข้อศึกษาที่เป็นสาระสำคัญ สำหรับ ผู้อ่านทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม ในอยู่ปัจจุบัน

## วิเคราะห์ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙

ข่าวใหญ่ที่น่าสนใจและสำคัญที่สุดหลังการปฏิวัติครั้งนี้คือประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙ ซึ่งส่งผลกระทบมาโดยตรงและอย่างมากถึงข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศ ผลกระทบนี้มีผู้วิเคราะห์เปรียบเทียบ ถึง ผลดี ผลเสีย ของ ประกาศฉบับนี้ กับ มาตรา เดิม ใน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ไว้อย่างละเอียด แต่อาจจะมีผู้อ่านบางท่านมองต่างไปอีกแง่มุมหนึ่งก็ได้ และคงจะช่วยส่งข้อวิเคราะห์มาลงในโอกาสต่อไป

## นักบริหาร

สำนวนง่าย ๆ เป็นกันเองแบบลูกทุ่ง แต่เนื้อหาของหนังสือเป็นวิชาการบริหาร ดร. สุวัฐ ศิลปอนันต์ ผู้เขียนหนังสือที่อ่านในเดือนนี้ กล่าวว่า เขามีทองเนื้อดีที่ต้องการจะแจกจ่ายให้แก่ผู้อ่าน ทั้งที่เป็นนักบริหารหรือไม่เป็นก็ได้ ใครอยากได้ทองเนื้อดีก็ไม่ควรพลาด

## ประธาน ก.พ. สหรัฐอเมริกาคนใหม่

เนื้อหา ของ เกร็ดบริหาร ฉบับ นี้ มีได้ อยู่ที่ ประวัติส่วนตัวของประธาน ก.พ. สหรัฐอเมริกาคนใหม่ ความน่าสนใจอยู่ที่บทสัมภาษณ์ของประธาน ก.พ. ในเรื่องเกี่ยวกับบทบาท และ หน้าทีของ ก.พ. ในประเทศเขาเมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารประเทศ

## คุณหญิงก๊วกงาน

จากตำแหน่งเสมียน จนมาเป็นปลัดกรุงเทพมหานคร หน่วยงานที่ถูกกล่าวถึงบ่อยที่สุดโดยเฉพาะในฤดูฝน คุณหญิงนันทกา สุประภาตะนันท์ ให้ข้อคิดแก่ผู้หญิงก๊วกงานว่า ทำงานโดยไม่คิดว่าตนเป็นผู้หญิง อย่าเอานิสัยและจิตใจของผู้หญิงมาใช้ เช่น จุกจิก นินทา หรือ พุดมาก นอกจากนี้คุณหญิงยังให้ข้อคิดฝากมายังข้าราชการหนุ่มสาวว่า ทำงานให้คิดถึงประชาชนไว้เสมอ และ ที่สำคัญที่สุดสำหรับคนที่จบใหม่ๆ คืออย่าท้อแท้ง่าย

## หลุมพรางในการฝึกอบรม

ฉบับนี้ว่าถึงเรื่องฝึกอบรมมากมายหลายขอกหลายขอยล้นแล้วแต่แบ่งวกทั้งสิ้น หลุมพรางในการฝึกอบรมจึงคุเต้นขึ้นมา เมื่อพูดในทำนองดังให้ระวังตัวว่าจะตกหลุมพรางของการฝึกอบรมไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือเจตนาหรือไม่อย่างไร เพราะการฝึกอบรมมีข้อจำกัดทางปฏิบัติงานมาก ความจำเป็นในการฝึกอบรม และการขยายหน่วยงานฝึกอบรม จึงมีทั้งเปิดเผยและแอบแฝง หลุมพรางหลุมใหญ่ที่ควรระวังมากที่สุดคือความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมกับการสูญเสียที่น่าเสียดายที่สุด จากการจัดฝึกอบรม

## การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้น

ความสำคัญของข้าราชการต่อระบบราชการ ไม่ได้มีอยู่เพียงข้าราชการระดับสูงเท่านั้น ข้าราชการระดับ ๔ หรือ ๕ หรือที่เรียกว่าผู้บังคับบัญชาระดับต้นย่อมมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้นนี้จึงถือเป็นสิ่งสำคัญ และ จำเป็น ที่จะต้อง กระทำ ควบคู่ไป กับ ระดับสูง รายละเอียดในกระบวนการฝึกอบรมระดับนี้ อาจจะ มีเฉพาะ แต่สิ่งที่เหมือนกันในการฝึกอบรมทั่วไป ก็คือความต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

# บทบรรณาธิการ

## พัฒนาให้ครบถ้วนทั้งองค์การ

การฝึกอบรมเป็น ขบวนการหนึ่งของการพัฒนาบุคคล ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายด้วยกัน โดยสรุปแล้วก็หมายความว่าความเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจทักษะและประสบการณ์ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เป็นไปตามที่ผู้กำหนดนโยบายการฝึกอบรมได้วางไว้

วิธีการฝึกอบรมนับว่าได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในขณะนี้ และต่างคิดกันว่านี่คือสิ่งที่จะทำให้ประสิทธิภาพของงานของหน่วยงานดีขึ้นอย่างมาก เพราะอ้างว่าในขณะนี้คนยังทำงานไม่เต็มที่เท่าที่มีผลกำลัง เมื่อพัฒนาให้ทำเต็มที่ได้อีก ก็จะได้ผลงานออกมามากมาย

ปัญหาที่เริ่มตระหนักคือ เมื่อคนจำนวนน้อยที่ผ่านการฝึกอบรม กลับไปทำงานกับคนที่ไม่ได้รับ

การฝึกอบรม หากโชคไม่เข้าข้าง คนสองกลุ่มนี้ก็ จะไม่ทำงานไปด้วยกัน จนพูดว่าเท่ากับว่ากลับไป พายเรือทวนน้ำ วิชามนุษยสัมพันธ์หรือเทคนิคการบริหารงานที่ได้ฝึกอบรมมาก็ช่วยไม่ได้ ในที่สุดก็ จะหมดแรงเอาที่เดียว

ผู้ที่สนใจจริงจังในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ต่างก็ทุ่มเท ความคิด ที่จะหาทางออก และดูเหมือนว่าจะพบแล้วเสียด้วย จุดที่นำไปสู่การพบทางออกนั้นคือ การที่ฝึกอบรมเน้นตัวบุคคลมาก และไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่นเช่นหน่วยงานผู้ร่วมงาน และ ฯลฯ เท่าที่ควร ดังนั้น ต้องแก้ด้วยการมองปัญหาและคิดแก้ ปัญหาให้ กว้างขวาง รอบคอบ กว่าเดิม

และนี่คือการเกิดของการพัฒนาองค์การ ซึ่งได้รวมเอาฝึกอบรมเข้าไว้เป็นบริวารอย่าง แยกไม่ออก

# การอบรมข้าราชการใหม่

## ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

วนิดา วงศ์คำจันทร์

ปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังอยู่ใน ระหว่าง  
เร่งรัดพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ตัวจักรสำคัญยิ่ง  
ในการดำเนินกิจกรรมของราชการ เพื่อนำไปสู่  
เป้าหมายในการพัฒนาประเทศ คือ ข้าราชการใน  
ทุกกระทรวง ทบวง กรม ฉะนั้นส่วนราชการต่างๆ  
จึงต้องมีข้าราชการที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน  
โดยการคัดเลือก สรรหาคนดีมีความรู้เข้ารับ  
ราชการ กำหนดคุณสมบัติทางการศึกษาสำหรับ  
ตำแหน่ง จัดสอบแข่งขันอย่างมีระบบ แล้ว  
คัดเลือกคนที่สอบได้คะแนนดีและเหมาะสมที่สุดเข้า  
รับราชการ แต่สิ่งเหล่านี้มิได้เป็นหลักประกันว่า  
ผู้ที่สามารถสอบได้คะแนนสูงสุดจะสามารถทำงาน  
ได้มีประสิทธิภาพสูง เพราะความรู้ที่ได้ศึกษา  
เล่าเรียนจากสถานศึกษา เป็นแต่เพียงพื้นฐานความรู้  
สำหรับการทำงานเท่านั้น ไม่มีสถานศึกษาแห่งใด  
ให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานเฉพาะตำแหน่งด้วย  
ฉะนั้น ผู้ที่สามารถ สอบ แข่งขัน ได้ ยังต้องการการ  
เรียนรู้เพิ่มขึ้นอีก

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้นว่าการฝึ  
กอบรมข้าราชการ ในทุกระดับนับ ตั้งแต่เริ่มเข้ารับ  
ราชการเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ถ้าส่วนราชการต่างๆ

ต้องการได้ ข้าราชการที่ สามารถทำงาน ได้อย่าง มี  
ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อดำเนินการตามนโยบาย  
ไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งข้าราชการใหม่ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรง  
ตำแหน่งต่างๆ

### ความหมาย

การอบรมข้าราชการใหม่นี้มิได้หมายความว่า  
ถึงการอบรมปฐมนิเทศ ซึ่งหลายส่วนราชการจัด  
ทำกันอยู่เท่านั้น แต่หมายถึง

๑. การอบรมความรู้พื้นฐานซึ่งข้าราชการ  
ทุกตำแหน่ง ทุกสายอาชีพจำเป็นต้องรู้ เช่น สภาพ  
แวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป้าหมายในการพัฒนา  
ประเทศ บทบาทของข้าราชการ จริยธรรมของ  
ข้าราชการ เป็นต้น และ

๒. การอบรมความรู้เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน  
ในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้งจริงๆ เพื่อเตรียม  
ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบได้  
อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## เหตุผลและความจำเป็น

ทั้ง กล่าว แล้ว ว่า ข้าราชการ ที่ ผ่าน การคัดเลือก สรรหาอย่างคัมภีร์ได้เป็นหลักประกันว่าจะเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้ อย่าง มีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะยังต้องเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติจริงเพิ่มขึ้นอีก นอกจากนั้นแล้วยังมีเหตุผลอื่น อีกที่เรา ควร จะให้ ความ สำคัญ กับ การ อบรม ข้าราชการใหม่ คือ

๑. การที่จะปล่อยให้ข้าราชการใหม่เรียนรู้นโยบาย เป้าหมายของหน่วยงาน วิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย ไปสู่เป้าหมายและเรื่องอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นต่อการทำงาน ให้ มี ประสิทธิภาพสูงสุดโดยใช้วิธีค่อยทำค่อยศึกษาไปเองอย่างที่เป็นอยู่ขณะนี้ ย่อมไม่ ทน กับ ความ เร่งด่วน ในการ พัฒนา ประเทศ

๒. ข้าราชการใหม่เป็นผู้ที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว เพิ่งสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย ย่อมมีความกระตือรือร้น มีอุดมการณ์ที่จะทำงาน และ จะมีความประทับใจเป็นอย่างยิ่งต่อสิ่งที่เขาได้เรียนรู้ครั้งแรกในการทำงาน ฉะนั้นการที่หน่วยงานจะจัดอบรมข้าราชการใหม่อย่างมีระบบเสียแต่ในระยะแรกก็จะสามารถปลูกฝังให้มีทัศนคติและแนวคิดในการปฏิบัติราชการที่ถูกต้อง และตรงเป้าหมายที่ทางราชการต้องการ แต่ถ้าปล่อยให้ค่อยเรียนรู้ไปเองจากสภาพแวดล้อมในการทำงานจากผู้ที่ทำงาน

อยู่ก่อนแล้วอาจสร้างแนวคิดและทัศนคติที่ผิดให้ได้

๓. มักจะปรากฏเสมอว่าข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ ไม่ค่อยจะได้ปฏิบัติงานให้ตรงและเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ทั้งนี้เพราะหัวหน้างานยังไม่กล้าที่จะมอบงานให้ทันทีโดยเห็นว่า ข้าราชการใหม่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานในหน้าที่นั้น ๆ จึงปล่อยให้ศึกษางานไปเองพลาง ๆ ก่อน หรือไปทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ไม่ตรงกับตำแหน่ง เช่น ให้ข้าราชการใหม่ ที่ ทำงานใน ตำแหน่ง นักวิชาการไป ทำงาน อุดมการ เป็นต้น นอกจากจะสร้างความเบื่อหน่าย กังวล แก่ข้าราชการใหม่แล้วยังทำให้สูญเสียกำลังคน ที่มีความ สามารถไปในแนวทาง ที่ไม่เป็นประโยชน์ แต่ถ้าข้าราชการใหม่ได้รับการอบรม ก่อนที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเพื่อเตรียมพร้อม ในการปฏิบัติงาน ที่จะได้รับมอบหมาย ก็จะช่วย แก้ ปัญหาเหล่านี้ได้

๔. การให้ ข้าราชการใหม่ ซึ่ง จะออกไปทำงานในสายงานต่าง ๆ ได้มาเข้ารับการอบรมในความรู้พื้นฐานสำหรับข้าราชการทุกคนด้วยกันจะมีโอกาสเรียนรู้ ว่างานใน แต่ละสายงาน ต่างก็มีความสำคัญในการ นำสู่เป้าหมายในการพัฒนาประเทศ เท่าเทียมกัน ทำให้มีความเข้าใจกันและจะช่วยให้เกิดการประสานงานในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ต่อไปด้วย

---

## แนวในการอบรม

---

การอบรมข้าราชการใหม่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐาน ซึ่งข้าราชการทุกคนต้องรู้นั้น นอกจากจะอบรมให้มีความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ สิทธิ และประโยชน์ที่จะได้รับจากราชการ เป้าหมายในการทำงาน ทักษะในการทำงาน ฯลฯ แล้ว ก็ต้องอบรมเพื่อเตรียมข้าราชการใหม่สำหรับอนาคตด้วย ซึ่งเป็นหลักการอย่างหนึ่งในการอบรมและพัฒนาที่ว่า เราไม่ได้อบรมและพัฒนาคน เพื่องานปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องอบรมและพัฒนาเพื่องานในอนาคตด้วย

ข้าราชการใหม่เหล่านี้เข้าทำงานครั้งแรกในตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน แต่ต่อไปข้างหน้าเขาจะต้องก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับต้น—กลาง และสูงตามลำดับ ฉะนั้นในการอบรมจึงต้องเตรียมเขาสำหรับเป็นผู้บริหารต่อไปด้วย กล่าวคือ ต้องอบรมเทคนิคการบริหารงาน เพื่อเตรียมข้าราชการใหม่สำหรับเป็นผู้บริหารในอนาคต

เหตุผล อีก ประการ หนึ่ง ที่ควรเตรียม ข้าราชการใหม่สำหรับอนาคตเสียตั้งแต่เริ่มแรกเพราะ ข้าราชการใหม่ยังปลอดจากภาระการงาน มีเวลาที่จะเข้ารับการอบรมได้เต็มที่ แต่เมื่อข้าราชการใหม่เหล่านี้ทำงานก้าวหน้าขึ้นไปในระดับที่สูงแล้ว เวลาที่จะมาเข้ารับการอบรมจะมีน้อยลง ข้าราชการระดับสูงจึงมักมาเข้ารับการอบรมแบบ In-Service Training ระยะสั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันสมัย

ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคและวิชาการสมัยใหม่เท่านั้น

การจะเตรียมข้าราชการซึ่งยังไม่เคยมีความรู้พื้นฐาน ด้านการบริหารงาน มาก่อน โดยจัดอบรมเพื่อให้เป็นผู้บริหารงานที่มีประสิทธิภาพจริง ๆ ย่อมต้องใช้เวลานาน ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะให้ข้าราชการระดับสูงละทิ้งภาระหน้าที่การงานมาได้ ฉะนั้น จึงเป็นการดีที่สุดที่จะจัด อบรมเสียแต่ ใน ระยะ เริ่มแรก แล้วค่อยเพิ่มพูนความรู้ให้ทันสมัย ทันกับความก้าวหน้าเป็นระยะไปในภายหลัง

เมื่อ เสร็จ การ อบรม ความรู้ พื้นฐาน ต่าง ๆ รวมทั้ง ความรู้ ใน ส่วน ที่ เกี่ยว กับ เทคนิค ในการ บริหารงานแล้ว ข้าราชการใหม่ทุกคนจะต้องได้รับการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติจริง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมให้ลงมือปฏิบัติงานได้ทันที

---

## หน่วยงานรับผิดชอบ

---

การจัดอบรมความรู้พื้นฐาน ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ควรเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานกลาง บริหารงานบุคคล เพื่อมิให้เป็นภาระซ้ำซ้อนสิ้นเปลือง โดยจัดแบบกินอยู่ร่วมกัน (Residential) ข้าราชการที่จะได้รับการบรรจุในสายอาชีพต่าง ๆ กันจะได้มีความคุ้นเคย เรียนรู้ความสำคัญของงานที่ต่างออกไปจากงานของตน เพื่อประโยชน์ในการประสานงานต่อไปในอนาคต

การ จัด อบรม ความรู้ เฉพาะ สำหรับ การ ปฏิบัติงานควรแบ่งหน้าที่ดังนี้

๑. ถ้าเป็นการปฏิบัติงานในสายอาชีพที่มีหน่วยงานที่มีความชำนาญ จัดอบรมในเรื่องนั้น ๆ อยู่แล้ว ก็ควรส่งไปเข้ารับการอบรมที่หน่วยงานนั้น เช่น ข้าราชการที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางด้านการพัสดุ ก็ควรส่งไปรับการอบรมด้านพัสดุที่สำนักงานงบประมาณซึ่งมีความชำนาญในการจัดอบรมในเรื่องนี้อยู่แล้ว

๒. การปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเฉพาะของกรมใด กรมหนึ่งก็ควรเป็นผู้ให้การอบรม เช่น ข้าราชการที่จะได้รับแต่งตั้งให้เป็นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ก็ควรจะเข้ารับการอบรมซึ่งจัดโดยกรมส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น

๓. การปฏิบัติงานในสายอาชีพที่ไม่มีหน่วยงานใดจัดอบรม ก็ควรเป็นหน้าที่ของกรมที่จะบรรจุแต่งตั้ง ข้าราชการใหม่ เป็นผู้จัดอบรมเอง ซึ่งปัจจุบันนี้กรมต่าง ๆ ส่วนใหญ่ก็ได้จัดให้มีหน่วยงานฝึกอบรมกันอยู่แล้ว

การ อบรมข้าราชการ ใหม่ ก่อน แต่งตั้ง ให้ดำรง ตำแหน่ง นับว่า เป็น ก้าวแรก ที่สำคัญ ในการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างเต็ม ขีดความสามารถ และ เป็น การเตรียม สำหรับความก้าวหน้าในอนาคตด้วย แต่การอบรมประเภทนี้จะดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับความเห็นความสำคัญ การได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายของหน่วยงาน ๒

# วิเศษชนแท้



## เมฆอรอลเย็นชื่น พาดุณระรินชื่นใจ

## หน่วยงานฝึกอบรมที่น่ารู้จัก

การที่กล่าวว่าข้าราชการเมื่อผ่านกระบวนการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก คัดเลือกแล้วย่อมถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจะทำงานได้ทันที หรือ ความรู้ความสามารถของข้าราชการมีเพียงพอแล้วนั้นไม่ได้ ในระบบการทำงาน ที่จะต้องพยายามพัฒนา เสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ให้แก่คนในหน่วยงานเพื่อให้ เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่เป็นคนหยุดนิ่ง หรือเพิกเฉย วิธีการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้มีอยู่หลายวิธี การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญและ กำลังอยู่ในความริเริ่มของหลายหน่วยงาน หน่วยงานฝึกอบรมในวงราชการที่ริเริ่ม มานานและกำลังเติบโตอย่างน่าสนใจมีอยู่ประมาณ ๑๕-๒๐ แห่ง แต่จะขอ แนะนำเพียง ๑๒ แห่งที่น่ารู้จัก ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมหลายท่านให้ข้อคิดว่าแม้การ ฝึกอบรมจะเป็นกระบวนการที่สำคัญแต่ก็ไม่ใช่ว่าหม้อวิเศษ และกระบวนการฝึกอบรม ก็มีหลุมพรางอยู่หลายหลุมหลอกล่อให้ตกได้เสมอ

### วิทยาลัยการปกครอง

#### กรมการปกครอง

มีจุดเริ่มต้น มาจาก แผนกโรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครอง จนเป็น แผนกฝึกอบรม และเป็น กองฝึ กอบรมประมาณปี ๒๔๘๘ เริ่มมีการ ดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถ ของข้าราชการ อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ ปีพ.ศ. ๒๕๐๑ ในปี ๒๕๐๗ ได้จัดตั้ง โรงเรียนนายอำเภอขึ้น เพื่อฝึกอบรม ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง จน กระทั่งปี พ.ศ. ๒๕๑๑ ได้รวมเอา กองฝึ กอบรมและโรงเรียนนายอำเภอ เข้าด้วยกัน และ จัดตั้ง เป็น วิทยาลัย การปกครอง โรงเรียนนายอำเภอ จึง เป็น โรงเรียนย่อย แห่ง หนึ่ง ใน วิทยาลัย

หน้าที่ ของ วิทยาลัย คือให้ การ ศึกษาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝ่ายปก- ครองให้มีความรู้ความสามารถเหมาะ สมแก่ตำแหน่งที่กำลังดำรงอยู่ หรือ เป็นการเตรียมคนที่ จะรับตำแหน่งสูง ขึ้นต่อไป เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองที่ เข้ารับ การ อบรม ได้ แก่ ข้าราชการ กรมการ ปกครอง ใน ส่วน กลาง และ ส่วนภูมิภาค หัวหน้าส่วนราชการ ประจำจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ ประจำอำเภอ สมาชิกสภาท้องถิ่น ข้าราชการส่วนจังหวัด พนักงาน เทศบาล คณะกรรมการบริหาร ท้องถิ่น กำนันผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ ประจำตำบล และกรรมการสภาตำบล

แบ่งงานเป็น ๓ ฝ่ายใหญ่ ๆ คือ ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายบริหาร และศูนย์

สัมมนาการบริหาร และ การปกครอง ต่อไป จะ ขยาย ด้านวิจัย เพิ่ม อีก ฝ่าย หนึ่ง

ฝ่าย การ ศึกษาในวิทยาลัย การ ปกครอง ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการ พัฒนาความรู้ความสามารถ โดยจัด โครงการศึกษาอบรม ก่อน แต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่ง โดยมี—

— โรงเรียน นัก ปก ครอง ระดับสูง ทำการอบรมผู้ว่าราชการ จังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ อำนวยการกอง ปลัดจังหวัด นาย อำเภอหรือตำแหน่งที่เทียบเท่า เพื่อ พัฒนา แนว ความคิด ความ เข้าใจ ใน การบริหารงานในระดับสูง หลักสูตร อบรมประมาณ ๔ เดือน โดยพัก ประจำร่วมกัน ตลอดระยะเวลา การ ศึกษาอบรม

— โรงเรียนนายอำเภอ ให้การศึกษาอบรม แก่นายอำเภอ หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นนายอำเภอ หลักสูตรอบรม ๘ เดือน

— โรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครอง แบ่งเป็นหลักสูตรผู้ตรวจราชการส่วนท้องถิ่น หลักสูตรปลัดอำเภอ และหลักสูตรการคลังสำหรับ

เสมียนตราอำเภอ เสมียนตราจังหวัด เจ้าหน้าที่การเงินการบัญชีและพัสดุ

— โรงเรียนข้าราชการส่วนท้องถิ่น แบ่งเป็นหลักสูตรการบริหารส่วนจังหวัด สำหรับนักบริหารระดับต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กับหลักสูตรการบริหารงานเทศบาล สำหรับ นักบริหาร ระดับต่างๆ ของ

เทศบาล

นอกจากนี้ ยังมี โครงการฝึกอบรมในระหว่างดำเนินการอีก เช่น โครงการพัฒนาพลเมืองระบอบประชาธิปไตย โครงการอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง โครงการศูนย์พัฒนาการบริหารและการปกครอง และโครงการความมั่นคง เป็นต้น



## นายชิต นิลพานิช

### อธิการวิทยาลัยการปกครอง

อัตรากำลังทั้งหมดมี ๙๒ คน เป็นวิทยากร ๓๗ คน ทุกคนเป็นผู้บรรยายได้ด้วย ที่นี้ให้ความสำคัญแก่งานฝึกอบรมมาก แม้คร.ม.ก็เห็นความจำเป็นของงานนี้ การฝึกอบรมเป็นงานที่ไม่มีที่สิ้นสุด ตราบใด ที่คน มีปัญหา อยู่แต่ต้องคำนึงว่า ฝึกอบรมไม่ใช่ยาหม้อใหญ่จะแก้ปัญหาก็ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น แต่การริเริ่มงานใหม่ๆ ฝึกอบรมจะมีส่วนช่วยได้มากทาง กรมการปกครองเอง

เมื่อ มีปัญหา ทางด้าน งาน บุคคล ขึ้น ก็มักจะให้ วิทยาลัยเป็นผู้ช่วยแก้และพัฒนา

วิธีการ กำหนด เป้าหมาย และการวางแผนการฝึกอบรมจะต้องรู้นโยบาย ของกรม และ ของรัฐบาล เพื่อนำมาประกอบกัน แล้ววางแผน ร่วมกับกองทุกกอง กำหนดตารางการฝึกอบรมขึ้นมา

เทคนิคการฝึกอบรมจะแล้วแต่หลักสูตร บางครั้งใช้เกมส์ อภิปราย บรรยาย หรือดูงาน ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ย่อย เมื่อ อบรม แล้ว จะมี ประเมิน ผล และติดตามผล มีการให้วิจารณ์หลักสูตร ว่า เป็น อย่างไรโดยใช้เวลา ๑ วันเต็มๆ วิทยากรจะไม่ร่วมอยู่ด้วยเพื่อเปิดโอกาสให้วิจารณ์ได้เต็มที่และให้เขาสร้างหลักสูตรขึ้นเองด้วย การติดตาม

ผลนั้นใช้วิธีการออกสำรวจโดยส่งคำถามไปยังผู้บังคับบัญชาของผู้นั้นและสัมภาษณ์ตัวผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้ง ประชาชน ในท้องถิ่นนั้น เพื่อว่าเขาได้เปลี่ยนท่าที่ทัศนคติใหม่หรือไม่ และนำผลนั้นมาปรับปรุงหลักสูตรต่อไป

ผู้เข้ารับการอบรม จะ มองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมมาก โดยเฉพาะหลักสูตรของโรงเรียนนายอำเภอ เขาถือว่าใครได้เข้ารับการอบรม เป็น คนที่โชคดียิ่งแล้วทางวิทยาลัยเคยตั้งความหวังไว้ว่าระยะเวลา ๕ ปี ควร จะมี การฝึกอบรมทั่วถึงทุกคน โดยเฉพาะปลัดอำเภอจะต้องผ่านโรงเรียนก่อนทุกคน แต่ก็ทำไม่ได้เพราะไม่มีเงิน

นอกจาก ปัญ หาเรื่องเงินแล้วยังมีปัญหาเรื่องสถานที่ ฝ่าย

ปฏิบัติการ ฝึกอบรม แยกไป อยู่ที่  
ธัญญบุรี ฝ่ายบริหารอยู่ที่วิทยาลัย  
ระยะเวลา เดินทางไป มา ใน วัน  
หนึ่งต้องเสียไปมาก บ้านพักทาง  
ธัญญบุรีไม่มี และยังมีปัญหา  
เรื่อง วิทยากร บางคน ไม่ ถนัดจะ  
สอนเมื่อมีทางโยกย้ายไปที่อื่นเขา  
ก็ไป บางคนได้เลื่อนตำแหน่ง  
สูงขึ้นก็ต้องไปอีก วิทยากรที่  
จะใช้ในการฝึกอบรมอยากได้ผู้ที่มี  
ประสบการณ์มาก

เกี่ยวกับการ ประสานงาน  
การฝึกอบรมมีร่วมกับหน่วยงาน  
อื่น ทั้งข้าราชการ และ เอกชนมี  
แลกเปลี่ยนวิทยากรกัน ในเรื่อง

ฝึกอบรม เห็นว่าทุกกรมควรมี  
หน่วยฝึกอบรมของตน ควรมี  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ ไว้  
แลกเปลี่ยนกัน หากกรมไหน  
เชี่ยวชาญในเรื่องใดก็จัดฝึกอบรม  
ในเรื่องนั้นขึ้น กรมอื่น ๆ ก็ส่ง  
เข้าไปร่วมด้วยจะได้ไม่เกิดความ  
สิ้นเปลือง ถ้าทุกกรมทำการ  
ฝึกอบรมในเรื่องเดียวกัน จะสิ้น  
เปลืองค่าใช้จ่ายสูง ยกเว้นการ  
ฝึกอบรมในด้านเทคนิคเฉพาะที่  
ทางหน่วยงานเขาจะต้องทำเอง  
การ ฝึกอบรม ควรมี การ กระตุ้น  
ให้ มี ขึ้น ใน ทุก หน่วยงาน โดย  
สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ริเริ่มและ

สนับสนุน ก.พ. ควรมีสถาบัน  
ฝึกอบรมโดยเฉพาะขึ้น การฝึก  
อบรมระดับสูงควรเป็นหน้าที่ของ  
ก.พ. เรื่องใดที่หน่วยงานอื่น ๆ  
ทำไม่ได้ ก.พ. ก็รับไปทำ เช่น  
การอบรมข้าราชการใหม่ ก.พ.  
ทำได้เลยเพราะทุกกระทรวงจะ  
ใช้ กฎ ระเบียบเหมือนกันหมด  
ก.พ. ควรเป็นเจ้าของเรื่องการ  
อบรม O&M เพราะ เป็น เรื่อง  
positive การประสานงานกัน  
เช่นนี้จะทำให้แลกเปลี่ยนวิทยา-  
กรและเทคนิคการฝึกอบรมใหม่ๆ  
แก่กันได้

### ศูนย์เพิ่มผลผลิต แห่งประเทศไทย (กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

เป็น สถาบัน ที่ ให้ บริการ ฝึก  
อบรมทางด้านการจัดการทุกแขนง  
เช่น การตลาด บริหารงานบุคคล  
บริหารงานสำนักงาน และบริหาร  
งานการผลิต และเกี่ยวกับบัญชี เป็นต้น  
พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ

เพื่อช่วยปรับปรุงและส่งเสริมหน่วย  
งานธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ และ  
หน่วยราชการในด้านการพัฒนาการ  
จัดการ และการเพิ่มผลผลิตในธุรกิจ  
และอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังทำ  
หน้าที่ เป็น หน่วยปฏิบัติการในนาม  
ของกระทรวงอุตสาหกรรมพิจารณา  
ต่อวิสาหกิจต่างประเทศที่เข้าเมือง  
มาช่วยโรงงานต่างๆ โดยคำนึงถึง  
ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

ศูนย์ ฯ นี้เริ่มตั้งเมื่อประมาณ  
ปี ๒๕๐๕ คือประมาณ ๑๕ ปีมาแล้ว

โดยความร่วมมือช่วยเหลือจาก  
องค์การ I.L.O. และกระทรวง  
อุตสาหกรรม จัดตั้งขึ้นโดยมีผู้  
เชี่ยวชาญแขนงต่างๆ มาร่วม เมื่อ  
ดำเนินการได้ ๕ ปีก็สามารถดำเนินการ  
ได้เองโดยไม่มีผู้เชี่ยวชาญ เหตุ  
ผล และ ความจำเป็นในการ จัด ตั้ง  
ศูนย์นี้เพื่อ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ  
ในการดำเนินงานธุรกิจและอุตสาหกรรม  
และเป็นทางหนึ่งในการ  
พัฒนาอุตสาหกรรมให้ก้าวหน้าทัด-  
เทียมต่างประเทศ



**นายมนู เลียวไพโรจน์**  
หัวหน้ากอง

ศูนย์ฯ นั้นชื่อเป็นทางการว่า กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมส่งเสริมอุตสาหกรรม แต่ยังใช้ชื่อว่า ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยอยู่ เพราะเป็นชื่อที่ทางหน่วยงานเอกชนรู้จักมานานแล้ว สตีฟทำงานมีทั้งหมด ๗๗ คน แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่มตามลักษณะของงาน คือ กลุ่มที่ให้คำปรึกษาแนะนำในการฝึกอบรม พวกนี้มีหน้าที่ศึกษาหาความรู้ในด้านนี้โดยเฉพาะ มีประสบการณ์ทำงานสูง และกลุ่มปฏิบัติการฝึกอบรม ซึ่งทำหน้าที่ จัดการ ฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยมีปีละ ๑๐๐ โครงการ ๆ ละ ๑ สัปดาห์ ๆ ละ ๑๕ ชั่วโมง ลูกค้า ๑๒

หรือผู้เข้ารับการอบรม ส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานเอกชนประมาณ ๗๐% อีก ๓๐% เป็นรัฐวิสาหกิจและข้าราชการ ซึ่งจำนวนของรัฐวิสาหกิจมีมากกว่าข้าราชการ เหตุผลที่เน้นฝึกอบรมการจัดการ เพราะเป็นเรื่องสำคัญมาก ธุรกิจจะเจริญหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในการจัดการ และมีผลกระทบต่อถึงเศรษฐกิจของประเทศ

การฝึกอบรมแต่ละเรื่องจะดู feed back จากผู้เข้ารับการอบรมว่าสนใจหลักสูตรใดมาก หลักสูตรไหนที่มีผู้เข้าอบรมมาก และดูเจ้าหน้าที่ที่จะอบรม จึงกำหนดวางแผน หลักสูตร สำหรับต่อไป โดยเฉลี่ยแล้วสัปดาห์หนึ่งจะมี ๒ หลักสูตร มีจัดทุกสัปดาห์

เทคนิคการอบรม มีการบรรยายภาคทฤษฎีและปฏิบัติให้ได้ดูจากของจริง วิธีการสอนของที่นี่จะไม่สอนแบบครูกับนักเรียน แต่เป็นวิทยากร กับผู้เข้ารับการอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในลักษณะร่วมกัน คือ ส่งวิทยากร ของศูนย์ไปร่วมบรร-

ยายกับหน่วยงานอื่นในขณะเดียวกันก็เชิญวิทยากรจากหน่วยงานต่างๆ มา ร่วมบรรยายใน ศูนย์ หน่วยงานที่ร่วมด้วยได้แก่นิต้าสมาคม การจัดการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย สมาคมฝึกอบรม สมาคมการตลาด เป็นต้น สมาคมเอกชนเหล่านี้สามารถจะให้ความร่วมมือกับหน่วยราชการได้เป็นอย่างดี

การจัดฝึกอบรมของราชการน่าจะมีหน่วยงานหนึ่งจัดทำฝึกอบรมโดยเฉพาะ เพื่อให้รู้วิธีการปฏิบัติราชการ และการบังคับบัญชาเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์การ หน่วยงานนี้จะต้องใหญ่มาก แต่ถ้เป็นการฝึกอบรมเทคนิคแต่ละแขนงก็เป็นเรื่องของแต่ละหน่วยงานจะจัดทำกันเอง

ศูนย์นี้มักพบปัญหาในเรื่องของวิทยากร คือ ศูนย์ให้บริการกับธุรกิจและอุตสาหกรรม ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ มักประมูลตัววิทยากรไปให้ค่าจ้างที่สูงกว่าที่ทำอยู่ในศูนย์ประมาณ ๓-๔ เท่า ดังนั้นอัตราการลาออกจึงมีมาก จึงเป็นปัญหาหนักในการสร้างคนใหม่

ปัญหาอีกอย่างคือ เจ้าหน้าที่ของศูนย์ควรมีมากกว่านี้ ตำแหน่งที่มีเป็นลูกจ้างประจำ ซึ่งกินเงินเดือนสูงอยู่แล้วหากจะให้เขาเป็นข้าราชการ เขาจะต้องไปเริ่มต้นในเงินเดือนของข้าราชการใหม่ ซึ่งต่ำกว่าเงินเดือนของลูกจ้างประจำที่เขารับขณะนี้ เรื่องนี้ก็เป็น

สาเหตุหนึ่งที่ทำให้เขาออกไปอยู่เอกชนได้ง่ายกว่าข้าราชการ เพราะไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะโอนไปทำงานที่อื่น ก็ไม่ได้ เพราะไม่ได้เป็นข้าราชการ

แต่ เติมมา แม้แต่ ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ ก็ยังเป็น ลูกจ้าง

ประจำกินเงินเดือน เท่าข้าราชการระดับ ๗-๙ แต่พอให้เป็นข้าราชการ ได้ เท่า ข้าราชการระดับ ๖ เท่านั้นทำให้ระดับและเงินเดือนของคนอื่นๆ ในศูนย์ที่ตำแหน่งต่ำกว่าพลอยต่ำลงไปด้วย ควรจะปรับให้สูงขึ้น

## กองฝึกอบรม

### กรุงเทพมหานคร

เป็นกองหนึ่งสังกัดอยู่ในสำนักงานปลัดฯ มีเป้าหมายที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ให้มีความรู้ และมีทัศนคติที่ดี ในการทำงาน แต่เดิมมีฐานะเป็นเพียงแผนกฝึกอบรมของกองการเจ้าหน้าที่ เมื่อตั้งเป็น กทม. ตามประกาศ คณะปฏิวัติในปี ๒๕๐๕-๐๖ แล้ว ได้มีการแบ่งส่วนราชการ ตั้งเป็นกองฝึกอบรมขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ เปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่ให้ เน้นใน ด้านการ

ให้บริการแก่ ประชาชนใน แ่ง ของความสะอาด มากขึ้น ในการ คิด ค่องาน และเพื่อจัดความขัดแย้งของเหล่าข้าราชการ ภายใน กทม. ซึ่งแต่เดิมมีการแยกเป็นพวกเพราะมีที่ มาจาก หลาย หน่วยงาน เช่น เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น

เมื่อวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๒๐ ได้รับอนุมัติ จาก คณะบริหารให้ดำเนินการตามโครงการ สร้างศูนย์ฝึกอบรมขึ้นที่หนองจอก ขยายงานฝึกอบรมเป็นสถาบันฝึกอบรม เรียกชื่อว่า ศูนย์ฝึกอบรม กทม. มีฐานะเป็น

สำนัก และ ผู้อำนวยการสำนักมีฐานะเทียบเท่าอธิบดี งานของศูนย์ต่อไป จะ แยก เป็น ฝ่าย อัตรากำลัง และฝ่ายวิจัยและพัฒนา อัตรากำลังขณะนี้มียู่ ๑๒ อัตรากำลัง เพิ่มขึ้นที่แล้วซึ่งมีเพียง ๓๕ อัตรากำลัง

โครงการ ต่าง ๆ แยกออกเป็นโครงการฝึกอบรมข้าราชการเฉพาะหลักสูตร เช่น งานพัฒนาความปลอดภัย การบริหารโครงการ งานสารบรรณ เป็นต้น โครงการฝึกอบรมข้าราชการเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งจะอบรมข้าราชการที่กำลังดำรงตำแหน่งอยู่แล้ว และโครงการพัฒนาองค์การ



**นายสมบุรณ์ ผดุงเจริญ**  
ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม

เคยเป็นวิทยากรในวิทยาลัยการ ปก ครอบ มา ก่อน ที่ จะ รับตำแหน่งนี้ เมื่อเข้ามาแล้วได้เริ่มฝึก วิทยากร ก่อน โดยใช้คน ที่จบ

ปริญญาตรีเป็นพื้นฐาน บางครั้งก็จ้างวิทยากรที่จบปริญญาโทมาด้วย

การฝึกอบรมมี เป้าหมายที่จะเปลี่ยน ทัศนคติ ของคน แต่มักพบว่าเปลี่ยนไม่ได้ เพราะคนที่

เขารับการอบรมแล้วต้องกลับไป  
อยู่ในสภาพแวดล้อมเดิม หากจะ  
เปลี่ยนอยู่คนเดียวคนอื่น ซึ่งไม่ได้  
เข้ารับการอบรมด้วยจะไม่เข้าใจ  
และไม่ร่วมมือ ดังนั้น จึงคิด  
พัฒนาคน ทั้งสำนักงาน เพื่อที่จะ  
เปลี่ยนสภาพทั้งหมดโดยเริ่มทำ  
จาก หน่วยงาน เขตที่ ๒๔ เขต  
ส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปร่วมวิเคราะห์  
ปัญหาแล้วนำข้อมูลมาเพื่อจัดการ  
พัฒนาคนทั้งหน่วยงาน อาจจะ  
จัดเพียงวันเดียวหรือ ๒ วันก็ได้  
วิธีการจัด มีทั้งการ เล่นเกมส์จาก  
ของจริง แล้วให้อภิปรายผลจาก  
เกมส์นั้น จากนั้นก็ให้ประชุม  
พิจารณาถึง ปัญหาที่เขา มีจริง ๆ  
การดำ เนินการ ตาม แนว พัฒนา  
องค์การนี้ทำสม่ำเสมอทุก ๆ ปี

สำหรับการจัดฝึกอบรมของ  
ครูและแพทย์ใน กทม. เขาจะจัด  
ของเขาเองเพราะเป็นเรื่องเฉพาะ  
หากเขาไม่มีเงินเขาอาจขอให้ทาง  
กองฝึกอบรมเป็น Manager ใน  
การจัดการฝึกอบรมให้ได้บางครั้ง  
ถ้าเป็นเรื่องบริหารงานทางกองก็  
จะเป็นผู้จัดให้เช่นกัน

การติดตามผล การฝึกอบรม

เท่าที่ผ่านมายังไม่เคยทำ เพราะ  
ไม่มีอัตราเจ้าหน้าที่ ทางการศึกษา  
ตามผล เท่าที่ทำมา มีเพียงชั้น  
ตอนของการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อ  
กำหนด เป้าหมาย การ ฝึกอบรม  
เท่านั้น หากมีการเสริมต่อการ  
การประเมินผล จะทำให้ได้  
เหตุผลใน การ ฝึกอบรม ที่หนัก  
แน่นยิ่งขึ้น เท่าที่ทำมา มีเพียง  
ส่งแบบ สอบถาม เรื่อง หลัก สูตร  
ฝึกอบรมว่าพอใจเพียงใด แต่ไม่มี  
การติดตามผลแต่อย่างใดเลย

กองต่าง ๆ ภายใน กทม. มี  
มากถึง ๖๐ กอง ขณะนี้มีการจัด  
ฝึกอบรมได้เพียง ๖-๗ กองเท่านั้น  
เพราะ เท่าที่ผ่าน มาไม่มี สถานที่  
ฝึกและมีปัญหามากที่ฝ่ายบริหาร  
เปลี่ยนมาแต่ละชุดไม่มีใครเห็น  
ความสำคัญและสนับสนุนการฝึก  
อบรมเลย เห็นจะมีชุดปัจจุบันนี้  
ที่ให้ความสำคัญแก่การฝึกอบรม  
มาก แต่เดิมมาผู้ใหญ่มักคิดว่า  
ให้ลดค่าใช้จ่ายในการ ฝึกอบรม  
โดยให้จัดฝึกอบรมแบบไปเข้าเย็น  
กลับ จึงปรากฏผลออกมาว่า มัก  
จะมี หัวหน้า งาน มา ตาม ไปใน  
ระหว่างการฝึกอบรม และเมื่อไป

แล้วก็ไปลับ จึงฝึกอบรมไม่ได้  
ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย ทางกองจึง  
ตัดความ กังวลทั้ง หมดให้ เขามา  
ฝึกอบรมแบบอยู่พักประจำ ไม่  
ต้อง ทำงาน ใน สำนักงาน ตลอด  
ระยะเวลาการฝึกอบรม เรา  
พยายามให้ ฝ่ายบริหารเขาเข้าใจ  
งานฝึกอบรม ด้วยการ จัดสัมมนา  
นักบริหารระดับสูง พยายาม  
convince ให้เขาเห็นความสำคัญ  
ของ การฝึกอบรม ส่วนปัญหา  
สุดท้าย คือการสร้างวิทยากรฝึก  
อบรม ต้องใช้เวลาอย่างน้อย ๒  
ปี จึงจะใช้ได้ และเมื่อสร้างให้  
เป็นงานแล้ว เขาก็ ขอย้ายไปทำ  
งานอื่น

ทางด้านประสานงานมีการ  
ประสาน งาน กับ วิทยาลัย การ  
ปกครองอย่างแนบสนิท นอกจาก  
นี้ก็มีธนาคารชาติ และกรมทาง-  
หลวง เรื่องการประสานงานทาง  
สำนักงาน ก.พ. ควรหยิบยกไปทำ  
ได้นานแล้ว การฝึกอบรมอาจ  
จะ ตั้ง เพียงศูนย์เดียว ก็ได้ เป็น  
ศูนย์ประสานงาน แต่ดูขอบเขต  
เรื่องที่จะฝึกอบรมว่า ก.พ. จะทำ  
ได้แค่ไหนด้วย ถ้าเป็นเรื่อง

professional ควรแยกให้ หน่วยงาน เขา ทำเอง เป็น เฉพาะแห่ง

แต่ถ้า เรื่องการ บริหารแล้ว ก.พ. ควรเป็นแม่แบบสร้างให้เป็นแบบ

พิมพ์อย่างเดียวกันหมด สามารถ จัดรวมกันได้

## กองฝึกอบรม

### กรมการพัฒนาชุมชน

ทำหน้าที่ฝึกอบรม ข้าราชการ  
ทุกประเภทของกรม ทั้งก่อนส่งออกไปทำงานกับหลังจากทำงานแล้ว ที่เรียกว่าฝึกอบรมก่อนประจำการ กับ ฝึกอบรมหลังประจำการ

การ ฝึกอบรม ของ กรม ถือว่า เป็นงานที่สำคัญมาก ข้าราชการ ทุกคน ทุกระดับในกรม จะต้อง ผ่าน หลักสูตรการฝึกอบรมทั้งสิ้น เนื่อง จาก งาน ของ กรม เป็นงาน ที่ทำกับ ประชาชน การฝึกอบรมจึงเน้นเรื่อง การปฏิบัติงาน ตามภารกิจ ที่กำหนด ฝึกให้ข้าราชการออกไปกระตุ้นประชาชนให้เกิดความสนใจและกระตือ-

รือร้อน หลักสูตรการฝึกอบรมจึงเป็น เรื่องของงานเฉพาะ เช่นเรื่องการ เข้าถึงประชาชน การประชาสัมพันธ์ การประสานงานสังคม การ ประสานรอบร้าว เป็นต้น

ประเภท การฝึกอบรม จะแบ่ง การฝึกอบรม ตาม ระดับ ต่าง ๆ ของ ข้าราชการ เช่น ระดับเสมียน ระดับ พัฒนาการ และระดับบริหาร ระดับ เสมียน จะฝึกให้ แม่น กฏ ระเบียบ ต่าง ๆ ในการฝึกนี้ระดับพัฒนาการ นับ เป็น การ ฝึกอบรม ที่ สำคัญที่สุด ของกรม ใช้ระยะเวลาในการฝึก ก่อนประจำการนานถึง ๔ เดือน และ ระดับบริหาร รูปการจัดจะเป็นสัมมนา การฝึกหลังประจำการจะมีต่อ เมื่อออกไปปฏิบัติงานระยะหนึ่งแล้ว เป็นการ เพิ่มเติม ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่ง

ได้มาจากการประมวลปัญหาข้อขัดข้องเสริมเข้าไปเพื่อให้เกิดทักษะในการทำงาน กล่าวได้ว่าหลักสูตร การฝึกอบรมมาจาก Job Description ของแต่ละตำแหน่ง

นอกจาก ฝึกอบรม ข้าราชการ ภายในกรมแล้วยังมีการจัดฝึกอบรม ให้กับ นักศึกษาปี ๔ คณะสังคม สงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรม- ศาสตร์ เป็นเวลา ๒ เดือน และยัง ร่วมมือกันจัดฝึกอบรมกับหน่วยงาน อื่น ๆ อีกหลายแห่ง รวมทั้งจากต่างประเทศ เช่น ออสเตรเลีย อิน- ดีย เป็นต้น

สถานที่ฝึกอบรมของกรมมีอยู่ ๒ ศูนย์ คือที่แหลมฉบัง และนครนายก นอกจากนี้ยังมีอยู่ตามเขต ต่าง ๆ ๘ เขต



นายเกษม นาครัตน์  
ผู้อำนวยการกอง

งาน ฝึกอบรม ถือ เป็นงานหลัก ของ กรม เพราะ ว่า

พัฒนาการ มี มา จาก สถาบัน การ ศึกษาต่าง ๆ เฉลี่ยปีละประมาณ ๖๐๐ คน จำเป็นต้องอบรมให้อยู่ในแบบอย่างเดียวกัน ถือว่า เป็นการส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ เปลี่ยนระดับพัฒนาการ เป็นระดับพัฒนาการ แต่ไม่ใช่ การ มองภาพ ว่า ผู้ ที่เข้ารับ การ อบรม เป็นคน หย่อน สมรรถภาพ แล้ว

เทคนิคการ ฝึกอบรม แบ่ง เป็น ๒ ส่วน คือ ฝึกภายใน สถาบันประมาณครึ่งหนึ่ง และ ฝึกปฏิบัติอีกครั้งหนึ่ง ฝึกใน สถาบันมีการบรรยาย อภิปราย เป็นกลุ่ม ทำรายงานกลุ่ม role play และค้นคว้าทางห้องสมุด เป็นต้น หลักสูตรแต่ละรุ่นจะ ปรับ ตาม นโยบาย ของชาติ และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจด้วย แต่ก็

ไม่หนีจากการสร้างทักษะในการเข้าถึงประชาชนเป็นหลัก หลักสูตรเหล่านี้ได้มีการค้นคว้าอยู่เสมอและนับได้ว่าได้ผลอย่างเต็มที่คือก้าวหน้าพอสมควร

วิทยาการฝึกอบรมใช้ทั้งภายในกรมเอง และหน่วยงานอื่นอย่างเช่น นิติศาสตร์ ซึ่งมีวิทยาการอยู่มาก และมีเป็นเฉพาะเรื่อง

สำหรับเรื่อง การ ประเมินผลจะมี กองวิจัย และ ประเมินผล เป็นผู้ประเมินให้ ซึ่งก็ยุติธรรม

ที่ทั้งฝ่ายประเมินและฝ่ายวิทยาการเอง

ปัญหา การ ฝึกอบรม ของ กรมคือเรื่องวิทยาการมีจำกัด และ มีการ หมุน เวียน ของ วิทยาการ ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะวิทยาการ บาง คน แม้ จะ มีความรู้ แต่ก็ ไม่ ชอบงานสอนจึงหาทางโยกย้ายไปที่อื่น ทางแก้ไขคือเพิ่มอัตรา กำลังด้านวิทยาการและปรับฐานะ ให้เป็นสถาบันอย่างวิทยาลัยการปกครอง

กล่าวโดยทั่วไปการฝึกอบรม มี ๒ ประเภท คือ ฝึกเรื่องเฉพาะภายในหน่วยงานและเรื่องพื้นฐานทั่วไป การฝึกเฉพาะภายในหน่วยงานนั้นหน่วยงานแต่ละแห่งย่อมต้องรู้จักว่าสำนักงาน ก.พ. หาก ก.พ. จะตั้ง ศูนย์ ประสานงาน การฝึกอบรมขึ้น ก็ควรจะเป็นสถาบัน กลางที่ปูพื้นฐานความรู้ทั่วไปที่ข้าราชการ ควรรู้เท่านั้น หาก ก.พ. จะรับ ทำงาน ฝึกอบรม ข้าราชการ ทั้งหมดก็จะหนักเกินกำลังของ ก.พ.

### ศูนย์ฝึกอบรมข้าราชการ ราชทัณฑ์

การ ดำเนินการ ฝึกอบรม ของ กรมราชทัณฑ์ก่อนจะมาเป็นศูนย์ฝึกอบรม ข้าราชการ ใน กอง การ เจ้าหน้าที่ยังปัจจุบันนี้ ได้มีการริเริ่มจัดดำเนินการมา ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๘๐ โดยจัดตั้งโรงเรียนผู้คุมขึ้น เป็น ครั้ง แรกปี พ.ศ. ๒๔๘๓-๒๔๘๕ ปรับปรุงโรงเรียนผู้คุมให้มีฐานะเป็นโรงเรียนข้าราชการฝ่ายราชทัณฑ์ เพื่อบรรจุเป็นผู้ช่วยพิชิต ปี พ.ศ. ๒๔๘๗ อบรมผู้คุมให้เป็นผู้ช่วยพิชิต ต่อมา ในปี พ.ศ. ๒๕๐๔ ได้ตั้งศูนย์ฝึกอบรม ข้าราชการราชทัณฑ์ขึ้นแทนโรงเรียน ข้าราชการฝ่ายราชทัณฑ์ เพื่ออบรมผู้คุมให้ มีความรู้ เพิ่มเติม เกี่ยวกับ ภาควิชาคดีต่อผู้ต้องขัง และปี พ.ศ. ๒๕๐๕ ได้ปรับปรุงศูนย์ฝึกอบรมข้าราชการ

ราชการ ราช ทัณฑ์ ให้ มี ฐานะ เป็น หน่วยงาน กลาง พัฒนาการ บริหาร งานบุคคลของกรมราชทัณฑ์ เพื่อ ฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมในการ ปฏิบัติ หน้าที่ ไม่ เฉพาะ แต่ เพียง ฝึกอบรมผู้คุมอย่างแต่ก่อน งานฝึกอบรมของศูนย์นับว่าก้าวหน้าเป็นที่ ยอมรับของต่างประเทศ

การฝึกอบรมข้าราชการ ระดับ ต่าง ๆ ของ กรม ราช ทัณฑ์ ถือ เป็น นโยบายสำคัญยิ่งในการ พัฒนา ข้าราชการให้ มี สมรรถภาพ เหมาะ แก่ การปฏิบัติงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ จะจัดการฝึกอบรมตามโครงการ ต่าง ๆ แล้ว ยังต้อง ประสานงาน กับ ส่วนราชการอื่น ที่ เกี่ยวข้อง ในการ ฝึกอบรม ติดตามประเมินผลรวมทั้ง ดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด ระบบ

การฝึกอบรม ที่ถือ ปฏิบัติอยู่ปัจจุบัน คือ ระบบ การ ฝึกอบรม แบบ หอพัก ประจำ (Residential Training System) ดังนั้นภายในตัวอาคาร ของ ศูนย์ฝึกอบรม ข้าราชการ ราช ทัณฑ์ ซึ่งตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยา ตรงข้ามกับเรือนจำบางขวาง จังหวัด นนทบุรี จึง ประกอบด้วย ห้องฝึกอบรม ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ราชทัณฑ์ และห้องนอนสำหรับผู้เข้ารับการศึกษา อบรม

โครงการฝึกอบรมในปี ๒๕๐๓ โครงการ ดังเช่น โครงการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ แรก เข้าทำงาน โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ และฝึก วิชาพิเศษระดับผู้ควบคุมงาน โครงการฝึกอบรมอนุศาสนาจารย์ โครงการ สัมมนาข้าราชการระดับบริหาร และโครงการ ฝึกอบรม เคลื่อนที่ใน ส่วนภูมิภาค เป็นต้น



**นายประเสริฐ เมมมณี**  
หัวหน้าศูนย์ฯ เจ้าหน้าที่  
ฝึกอบรม ๖

การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับกรมราชทัณฑ์ เพราะข้าราชการของ กรมนี้ จะต้องมีความรู้ในเรื่องราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพของสังคม ทางกรมเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนในเรื่องการฝึกอบรมมาก จัดฝึกอบรมตั้งแต่ระดับ ๑-๗ ที่ได้รับ การ อบรมมากที่สุดคือ ระดับ ๑-๔ ผู้คุมทุกคน จะต้อง ผ่าน การฝึกอบรมจากศูนย์ งานฝึกอบรมผู้คุมมีการจำกัดอายุด้วย

ลักษณะ การ ฝึกอบรม ที่นี้เป็นแบบหอพักประจำ คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องอยู่ กิน และนอนที่ศูนย์ ตลอดหลักสูตร

ซึ่งสั้น ที่สุด ที่เคยมี ก็ไม่ ต่ำกว่า ๒ สัปดาห์ นานที่สุดประมาณ ๒ เดือนครึ่ง ในภาคกลางคืนมีกิจกรรมร่วมกัน การฝึกอบรมประเภทนี้ ทำให้ได้เรียนรู้ นิสัยระหว่าง กันด้วย และช่วย ทำให้การ อบรมได้ผลมากขึ้น แต่เป็นงานละเอียดอ่อน ต้องใช้เวลานาน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องทำงานทั้งกลางวันและกลางคืน ต้องดูแลขาดตลอดเวลาและต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การฝึกอบรมชนิดนี้ อาจ นำไปใช้ พิจารณา กลั่นกรองเพื่อเลื่อนขั้นให้สูงขึ้นได้เพราะได้ดูความประพฤติของข้าราชการ ตลอดระยะเวลาที่มาอบรม

การ จัดหลักสูตรฝึกอบรมมาจากการสำรวจความจำเป็นซึ่งส่วนใหญ่ทางศูนย์ฯ จะเป็นผู้จัดให้ร่วมกับกองต่างๆ เทคนิคที่ใช้ในการอบรมมีหลายชนิด แต่ส่วนใหญ่จะเน้นที่การบรรยายใช้วิทยากรจากกรมราชทัณฑ์ ยกเว้น การ อบรม หลักสูตร บริหารงาน จะเชิญวิทยากร ข้างนอกไป

ร่วมด้วย เช่น จากจุฬาฯ นิติศาสตร ์ กรมการปกครอง และสำนักงาน ก.พ. เป็นต้น

การ ฝึกอบรม แบบ หอ พักประจำ ของ ที่นี้ อาจ จะพูดได้ว่าเป็นหน่วยงานเดียวที่ต้งขึ้นเป็นตึก เป็นอาคารของตัวเองได้ ปัญหาปัจจุบันคือ ปริมาณงานมากกว่าอัตรากำลังที่มี ที่เป็นปัญหาใหญ่ก็คือ วิทยากรซึ่งหาได้ยาก

เรื่องศูนย์ประสานงาน การฝึกอบรม เห็นว่าทางสำนักงาน ก.พ. ควรเป็นหน่วยงานกลางในการให้ความสนับสนุนและแนะนำการฝึกอบรมแก่ กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแก่กัน แต่ไม่จำเป็น จะต้องจัดการฝึกอบรมเองทุกเรื่อง เพราะหน่วยงานต่างๆ จำเป็นจะต้องฝึกอบรมในเทคนิคเฉพาะของเขา ขณะนี้หน่วยงานฝึกอบรมต่างๆ ทำงานไม่เต็มขีดความสามารถหรือมีขีดจำกัด จึงทำให้เคิบโตยาก

## ศูนย์ฝึกอบรม กรมส่งเสริมสหกรณ์

มีหน้าที่ฝึกอบรมต่างๆ คือ ฝึกอบรมข้าราชการเป็นส่วนใหญ่ เช่น ปฐมนิเทศ สัมมนาสหกรณ์ จังหวัด บัณฑิตฯ ให้ทราบนโยบายของกรม และรัฐบาล และให้ทราบแผนงาน และงบประมาณประจำปีและอภิปรายปัญหาต่างๆ สัมมนาหัวหน้าหน่วยสหกรณ์นิคมซึ่งมีอยู่ ๖๐ นิคม สัมมนาสหกรณ์อำเภอ ในเขตแต่ละเขตทั้งหมด ๘ เขต สัมมนาธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์เป็นการสัมมนาทั้งข้าราชการสหกรณ์ และฝ่ายสหกรณ์เรื่องธุรกิจของเขา นอกจากนี้ จะมีอบรม

ข้าราชการทุกระดับในเรื่องทั่วไป เช่น ความมั่นคงแห่งชาติ และยังมีสัมมนาผู้นำสหกรณ์ระดับจังหวัด ซึ่งพิเศษคือ เป็นผู้นำสหกรณ์ในจังหวัด ไม่ใช่ ข้าราชการ ให้ทราบแผนงาน และนโยบายของกรม รวมทั้งมีการสัมมนาสหกรณ์อำเภอก่อนจะออกไปปฏิบัติงานในอำเภอ

หน่วยเคลื่อนที่อบรม ทำการอบรมเกษตรกรเป็นกลุ่ม ก่อนเขาไปจัดตั้งสหกรณ์ ให้รู้จักสหกรณ์ว่าคืออะไร มีการอบรมสมาชิกใหม่ และมีอบรมกรรมการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งมีเกือบ ๘,๐๐๐ คน จะแบ่งอบรมทุกปี แบ่งเป็น ๘ หน่วยไป ตามเขต ๘ เขต การอบรมกลุ่มสมาชิกในหมู่

บ้าน ให้ ทราบ สิทธิ และ หน้าที่ ของสมาชิกและธุรกิจของเขา

มีการบรรยายตามสถานที่ต่างๆ ที่เขาขอมาตามท้องที่ต่างๆ

สถาบันการศึกษาทางสหกรณ์

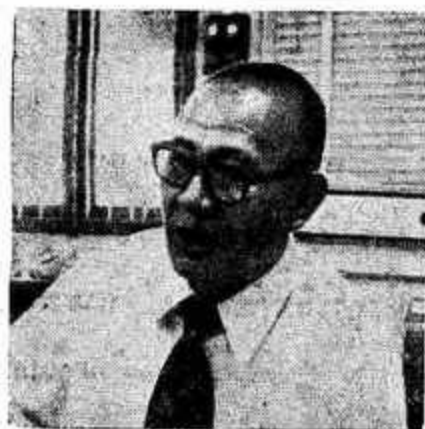
— หลักสูตรวิชาศึกษาสหกรณ์ รับบรรจุเป็นผู้ช่วยสหกรณ์

— หลักสูตรอบรมผู้จัดการสหกรณ์ การ เกษตร หลักสูตร ๓๐ อาทิตย์

— อบรม พนักงาน ลูกจ้างสหกรณ์ สินเชื่อ บัญชี เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีพในสหกรณ์

— หลักสูตรธุรกิจกลางข้าว

— หลักสูตร ทาง ไปรษณีย์ สอนทางวิชาสหกรณ์



นายโสภา เจริญศักดิ์  
หัวหน้ากองฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ ของกรม มีประมาณ ๒,๐๐๐ คน ส่วนมากจะต้องผ่านการ อบรมจาก ที่นี้ ก่อน เจ้าหน้าที่ ฝึก อบรม ของ ศูนย์ มีประมาณ ๖๐ คน ครู ผู้ สอน

สหกรณ์ ก็ ต้อง อบรม ตัวเอง ด้วย ก่อนจะออกไปอบรมคน ข้างนอก วิชาอบรมก็มีเทคนิคในการอบรม เชิญผู้บรรยายจากที่ต่างๆ มา ทั้งจากนิต้า ก.พ. จุฬาฯ เป็นต้น

หลักสูตรในการอบรมแต่ละหลักสูตร มี การ ปรับปรุง และมีปริมาณมากขึ้นแล้ว แต่ นโยบาย และงบประมาณ งบประมาณที่ใช้ในการอบรมถ้าเป็นข้าราชการ ก็ได้จากงบประมาณแผ่นดิน แต่ ถ้าการฝึกอบรม ไม่ใช่ ข้าราชการ จะได้เงินช่วยเหลือจากสันนิบาตสหกรณ์ ซึ่งได้รับการรับรองจาก

พ.ร.บ. สหกรณ์ ให้ เป็น สถาบัน สหกรณ์ระดับสูงสุด ของประเทศ มีฐานะเป็นนิติบุคคล เงินของ สันนิบาตสหกรณ์ได้จากค่าบำรุงสมาชิกทั่วราชอาณาจักร สันนิบาตสหกรณ์ได้ กำไร ต้องแบ่งให้ ศูนย์ฯ ๕ % แต่ไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท

กล่าวได้ว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน ของกรมเป็น พนักงานฝึก อบรมตั้งแต่เข้ารับราชการเพราะ ก่อน ที่จะ เข้า ไป จัด ตั้ง สหกรณ์ ทุกคน จะ ต้อง เข้า ไป ติดต่อกับ ประชาชน เพื่อ เผยแพร่ เรื่อง

สหกรณ์ก่อน จึงเป็นนักฝึกอบรม โดยปริยาย เป็นโดยทางประสบการณ์ ไม่ใช่โดยทางความรู้ทางเทคนิคฝึกอบรมเฉพาะ

การฝึกอบรม เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อฝึกให้ ข้าราชการ รู้จัก การทำงาน เฉพาะของกรมนี้ การร่วมมือประสานงานฝึกอบรม กับหน่วยงานอื่นจึง มีเพียง บางอย่าง เช่น วิชาเกี่ยวกับการบริหารงาน แต่วิชาอื่นคงยาก เพราะทางนี้

มุ่งเน้นทางสหกรณ์ จึงไม่เหมือนกับที่อื่น แต่การมีศูนย์ประสาน ก็เป็นสิ่งดี เพราะจะได้ประโยชน์ จาก ศูนย์ ใน เรื่อง วิทยากร หรือ อุปกรณ์ ทางนี้เคยส่งคนไป ร่วมฝึกอบรม กับหน่วยงานต่างๆ เป็นประจำ

ปัญหาการฝึกอบรมของศูนย์ น้อย ที่การ ขยายงาน เรื่อง อัตรา กำลังและงบประมาณไม่พอ ห้อง เรียนก็ไม่พอ แต่เราวางโครงการ จะต่อเติมอาคารทางด้านหลังอีก

เทคนิคการ ฝึกอบรมที่ใช้มี slide फिल्मภาพยนตร์การบรรยาย การเล่นเกมส์ Role-play และมี เพลงสหกรณ์ ข้าราชการที่เข้ามา ฝึกอบรมมี ความเต็มใจ และเห็น ความสำคัญของการฝึกอบรม

การ อบรม เรา มุ่งเน้น ให้ บริการสังคม ทางสหกรณ์ เพื่อให้ สหกรณ์มีความสามัคคีช่วยตัวเอง ได้และช่วยซึ่งกันและกัน มีความ เสียสละ และมีน้ำใจต่อกัน

#### กองฝึกอบรม กรมทางหลวง

งานของกองนี้ตั้งขึ้นตามนโยบายของกรมและความจำเป็น ทำหน้าที่ฝึกอบรมให้กับข้าราชการกองต่างๆ โดยแบ่งโครงการฝึกอบรม ออกเป็น ๔ โครงการใหญ่ คือ โครงการฝึกอบรมฝ่ายช่างกล โครงการ

ฝึกอบรมฝ่ายโยธา โครงการฝึกอบรม การ บริหาร งาน บุคคล และ โครงการฝึกอบรมฝ่ายธุรการ แต่ละโครงการใหญ่ ยัง แบ่ง ออก เป็น โครงการย่อยๆ อีก ในระยะหลังเน้น เรื่อง การ ฝึกอบรม การ บริหาร งาน บุคคลมาก เพราะเห็นความสำคัญ

ในด้านนี้มากขึ้น หลักสูตรของการ ฝึกอบรม การบริหารงานบุคคลได้ แก่เรื่อง M.B.O., Three Dimension Theory และ O.D. เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ สอด แทรก วิชาการ บริหารงาน เข้าไป ใน การ ฝึกอบรม ฝ่ายช่างกลและโยธาด้วย



นายทวี นพรัตน์  
หัวหน้ากอง

การทำ Training Needs ในการ ฝึกอบรม มีหลายกอง ช่วย ประสานงาน มีประชุมร่วมกัน ว่า ควร อบรม เจ้าหน้าที่ใน แนว ไหน และดูจากแบบสอบถามที่ ส่งไปยังเขต หรือแขวง เพื่อสอบถาม ความจำเป็น ในเรื่อง การ ฝึกอบรมกับหัวหน้าเขตและแขวง

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม

มีหลายชนิดทั้งการบรรยาย อธิ- ปราย การแบ่งกลุ่มวิเคราะห์ ปัญหา Role Play ฯลฯ วิธีที่ ใช้ได้ผลมากที่สุดสำหรับกรมทาง หลวง คือ การทดลองปฏิบัติ เนื่องจากเครื่องมือทางกองมีไม่ พร้อม จำต้องให้ไปทดลองปฏิบัติ งานของเขาในชนบทจริง ๆ

การประเมินผลการฝึกอบรม

เมื่อจบการฝึกอบรมแต่ละครั้ง มี  
ส่งแบบ สอบถามให้ ผู้เข้า รับการ  
อบรมกรอกแต่ยังไม่ได้อัดติดตามผล  
การฝึกอบรม เช่น ส่งคนไปดู  
หรือไปสอบถามกับผู้บังคับบัญชา  
หรือตัว ผู้เข้ารับ การอบรมเองว่า  
ได้ผลอย่างไรหลังการอบรมแล้ว

ปัญหาการฝึกอบรมได้แก่  
อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ ปัจจุบัน  
กองฝึกอบรมมีคนทำงานอยู่ ๔๖  
คน เป็นข้าราชการ ๑๕ คน  
ซึ่งใน ๑๕ คนนี้ เป็นวิทยากรอยู่  
เพียง ๗ นอกนั้นเป็นลูกจ้าง  
ประจำ งานฝึกอบรมกำลังขยาย  
ออกมาก สถานที่คับแคบไม่มีที่  
เฉพาะ และที่สำคัญคือ พบปัญหา  
ผู้เข้าฝึกอบรมไม่สามารถตัดขาด  
จากงานราชการของเขา ทำให้  
เขาไม่สามารถรับการฝึกอบรมได้  
เต็มเม็ดเต็มหน่วย ดังนั้น ทาง  
แก้ไข เพื่อให้การอบรมได้ผลตาม

ที่คิดไว้ คือ ควรขยายโครงการ  
สร้างหน่วยฝึกอบรมทาง จังหวัด  
ชลบุรีให้มีทั้งห้องอบรมและที่พัก  
อาศัย

เรื่องคนที่ส่งเข้ารับการ  
อบรมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของ  
หัวหน้า โดยทั่วไปคนที่เข้ารับ  
การอบรมจะเป็นคนที่ได้รับการ  
พัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพในการ  
ทำงาน ไม่ใช่ส่งคนที่หย่อน  
สมรรถภาพเข้ามารับการฝึกอบรม  
โดยทั่วไป ผู้ที่เข้ารับ การ อบรม มี  
ความพอใจ จะมีเพียง ๒-๓% ที่  
ไม่เห็น ด้วย กับ การ ฝึกอบรม  
เพราะไม่เข้าใจคิดว่าเป็นเรื่องเสีย  
เวลา ความจริงแล้วการฝึกอบรม  
เป็นเรื่อง สำคัญ และ จำเป็น มาก  
แม้แต่ผู้ใหญ่เราก็ควร รับการ ฝึก  
อบรมด้วยการพัฒนาสมรรถภาพ  
คนทำได้หลายวิธีไม่เพียงฝึกอบรม  
อย่างเดียว หัวหน้างานอาจทำ  
ได้ด้วย การ สอน ลูกน้อง ของ ตน

เป็นการส่วนตัว แนะนำหนังสือ  
ให้อ่านหรือส่งไปดูงานก็ได้ สิ่ง  
เหล่านี้ล้วนเป็นการเตรียมคนให้  
ทำหน้าที่แทนในอนาคต

การ ประสานงานฝึกอบรม  
กับหน่วยงานอื่น มีในแง่วิชาการ  
บริหารงาน ซึ่งขอความร่วมมือ  
จาก NIDA หรือ วิทยาลัยปกครอง  
แต่ด้านข้าง มีคนพร้อมที่จะ  
ฝึกอบรมให้อยู่แล้ว หน่วยฝึก  
อบรมตามหน่วยงานต่างๆ ที่มีอยู่  
ก็นับว่าดีอยู่แล้ว เพราะเขา  
สมบูรณ์ของเขาอยู่แล้วไม่จำเป็นต้อง  
ต้องมีมือใหญ่ๆ มาจัดการให้ แต่  
ถ้าจะอบรมระดับชาติก็ให้หน่วย  
หนึ่งรับไป กรมทางหลวงก็จะส่ง  
คนไปเข้าอบรมด้วยซึ่งเท่าที่เห็น  
ก็มี ด้าน วิชาการ บริหาร เท่านั้น  
แต่ ด้าน วิชาการ เทคนิค เฉพาะ  
ของกรม ใครจะไปรู้ดีกว่าตัวเขา  
เอง

## กองฝึกอบรม

### การสื่อสารแห่งประเทศไทย

หลังจาก ที่ได้ แยกตัว ออกจาก  
กรมไปรษณีย์โทรเลข มา ตั้ง เป็นรัฐ-  
วิสาหกิจ แล้วได้ แยก ส่วนปฏิบัติการ  
ทั้งหมด ขึ้น อยู่ การสื่อสาร แห่ง ประ-  
เทศไทย ส่วนฝ่ายนโยบายและวาง  
แผนยังคงอยู่ที่กรมไปรษณีย์ ฯ กอง

ฝึกอบรมจัดขึ้นอยู่กับการสื่อสาร ฯ

กองฝึกอบรมนี้ รับผิดชอบงาน  
ฝึกอบรมสื่อสารทั่วประเทศ และงาน  
โรงเรียนไปรษณีย์ และ โทรคมนาคม  
แบ่งงานออกเป็น ๓ ฝ่าย คือ ฝ่าย  
ธุรการ ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายบริหาร  
สถานศึกษา รวมทั้งงานห้องสมุด  
งานฝึกอบรม มี ทั้ง จัด อบรม ภายใน

จัดอบรมเคลื่อนที่ จัดบรรยายวิชา-  
การ การอบรมศึกษาทางไปรษณีย์  
และ การ อบรม ภายนอก หน่วย งาน  
นอกจากนี้ยังมี สายการวิทยุสมัคร  
ออกอากาศ ที่ สถานี วิทยุ แห่ง ป.ณ.  
อาทิตย์ละครั้งชั่วโมง เป็นภาควิชาที่  
ให้ความรู้แก่พนักงาน และประชาชน  
ทั่วไป



## นางนันทา โกวิทวานิช หัวหน้ากองฝึกอบรม

งานฝึกอบรม ของ การ สื่อ-  
สารฯ ได้รับการสนับสนุนมาก  
ทั้งด้าน งบประมาณและ สถานที่  
รวมทั้งอัตราค่าจ้างการแยกตัวออก  
เป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้ทำงานได้  
คล่องตัวมาก มีโครงการสร้าง  
อาคาร ทั้งโรงเรียน หอพักประจำ  
และสถานที่ทำงาน โครงการ

เต็มนี้ใช้เวลา ๖ ปี ยังเหลืออีก  
๓ ปี จึงจะได้โครงการที่สมบูรณ์  
และสามารถ จัดอบรมได้ เต็มที่  
การเข้าอบรม มีกว่าคนหนึ่ง จะ  
รับการอบรมได้ ปีละไม่เกิน ๑ ครั้ง  
เพื่อจะได้รับการอบรมได้ทั่วถึงกัน  
งาน ฝึกอบรม ของที่นี่ นับว่าไม่มี  
ปัญหาอะไร

วิทยากรที่สอน มาจาก ผู้ที่มี  
ความรู้ภายในการสื่อสารฯ นี้เอง  
ส่วนหลักสูตรด้าน บริหารจะเชิญ  
จากคนภายนอก ซึ่งเป็นของกรม  
การปกครองเป็นส่วนใหญ่ นอก-  
จากนี้ยังฝึกวิทยากรขึ้นเองด้วย

เทคนิคการฝึกอบรม ขึ้นอยู่  
กับหลักสูตร มีทั้งการบรรยาย  
สอนแบบ ซักถาม หรือ ทด สอบ

ความเข้าใจ เล่นเกมส์ ขณะนี้  
กำลังเร่งการติดตามผลการอบรม  
เพื่อรายงานให้ผู้ใหญ่ทราบ การ  
ติดตามผลจะทำให้ระยะ ๓ เดือน  
และ ๖ เดือน หลังการอบรม โดย  
การส่งแบบสอบถามไปยังผู้บังคับ  
บัญชาและตัวเขา การติดตามผล  
แบบนี้จะ ทำเฉพาะกับการอบรม  
หลักสูตรใหญ่ๆ เท่านั้น วิธีการ  
อบรมของที่นี่จัดแบบไปกลับ ไม่  
ได้อยู่หอพักประจำทุกคน เพราะ  
หอพัก มีไว้ สำหรับ คนที่มาจาก  
ต่างจังหวัดเท่านั้น

มีความเห็น ว่าน่าจะ มีศูนย์  
สักแห่งใน การฝึกอบรมเพื่อแลก-  
เปลี่ยนวิทยากร และขยายละ-  
เอียดต่างๆ เกี่ยวกับฝึกอบรม

## กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข

งาน ฝึกอบรม ของ กอง นี้ เน้น  
ทางด้าน การผลิตบุคคล ให้บรรจุเข้า  
ทำงานมากกว่าด้าน พัฒนา สมรรถ-  
ภาพข้าราชการ แต่เดิมเป็นศูนย์ฝึก

อนามัยด้านสาธารณสุข มีแพทย์เป็น  
หัวหน้าศูนย์ เป้าหมายของการฝึกล  
อบรม จะ ขึ้น อยู่ กับ นโยบาย และ  
ความ ต้อง การ ของ กระทรวงว่าจะ  
เน้นด้านไหนเป็นหลัก การวางแผน  
การฝึกอบรมจะจัดร่วมกับกองต่างๆ  
และเน้นการฝึกอบรมในด้านมนุษย-  
สัมพันธ์ด้วย

งาน ของ กอง แบ่ง ออกเป็น ๖

ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายฝึกอบรม  
ขั้นพื้นฐาน ฝ่ายฝึกอบรมขณะประ-  
จักษ์การ ฝ่ายฝึกอบรมหลังหลักสูตร  
พื้นฐาน ฝ่ายโครงการพิเศษ และ  
ฝ่ายวิจัย นิเทศงาน ติดตามผลและ  
ประเมินผล นอกจากนี้มีศูนย์ฝึกล  
อบรมการสาธารณสุขอยู่ ๔ ภาค คือ  
ที่จังหวัดชลบุรี ขอนแก่น พิษณุโลก  
และยะลา



**แพทย์หญิงอรุณี วานิชเจริญ-ธรรม**

หัวหน้าฝ่ายโครงการพิเศษ  
(แทนผู้อำนวยการกองซึ่งไป  
ราชการต่างประเทศ)

ตอนนี้มีคนทำงานจริงๆ อยู่  
ประมาณ ๒๐ คน ได้จากสาขา  
วิชาวิทยาศาสตร์เป็นส่วนใหญ่  
นอกจากนี้ก็มีสุขภาพและนักสถิติ

เพื่อให้เกี่ยวข้องกับการ คุรุฝึก  
ต้อง ขอบจากหน่วยงานอื่น มาช่วย  
กองฝึกอบรมทำหน้าที่เป็น Orga-  
nizer ร่วมกับหน่วยงานอื่น  
ขณะนี้ กำลัง ร่วม จัดทำหลักสูตร  
บทเรียนสำเร็จรูปที่เรียน ด้วยตัว  
เอง กำลังทดสอบผลทางการใช้  
ภาษา เพื่อนำไปแก้ไขให้เหมาะ  
สมยิ่งขึ้น ภายในสำนักงานปลัด  
เท่าที่มี จัดฝึกอบรมได้แก่ พวก  
แพทย์ พยาบาล เกษษกร ทันต-  
แพทย์ กำลังมีตำรว่าจะอบรม  
ระดับธุรการ แต่ก็คิดว่าระดับนี้  
น่าจะให้สำนักงานงบประมาณ หรือ  
สำนักงาน ก.พ. จัดให้ นอกจาก

นี้ ได้ริเริ่มจัดการอบรมนักบริหาร  
ระดับสูงไปแล้ว ๒ รุ่น

ปัญหาการฝึกอบรมของกอง  
นี้มี ทาง ด้าน งบประมาณ และ  
อัตรากำลังไม่พอ งานฝึกอบรม  
ของกองอื่นๆ ในนี้เขาก็ทำเองทาง  
ด้านวิชาการ แต่เราประสานงาน  
กันด้วย เห็นว่าฝึกอบรมควรมี  
ทุกหน่วยงาน แม้ว่าจะมีตั้งศูนย์  
ใหญ่ขึ้นมาแล้วก็ตาม ก็ยังต้องฝึก  
อบรม เฉพาะงานใน หน่วยงาน  
ของตนที่เจาะลึกลงไป คิดว่า  
ในกระทรวงแต่ละกระทรวง ควร  
มีศูนย์ใหญ่ๆ เพียง กระทรวงละ  
แห่งเพื่อจัดฝึกอบรมเรื่องทั่วๆ ไป

## กอง ๔ กรมประมวลข่าวกลาง

หน้าที่การฝึกอบรมเป็นงานใน  
ความรับผิดชอบของแผนกอบรมใน  
กองรักษาความปลอดภัย ซึ่งจัดตั้ง  
ขึ้นเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๐ แต่ต่อมาเมื่อมี  
การประกาศใช้ระเบียบว่าด้วย การ  
รักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ.  
๒๕๑๑ แล้ว กรมประมวลข่าวกลาง  
ในฐานะองค์การ รักษาความปลอดภัย  
กับฝ่ายพลเรือน จึงต้องดำเนินการ  
อบรม หลักสูตร การ รักษา ความ  
ปลอดภัย ให้แก่ ส่วน ราชการ ฝ่าย  
พลเรือนทั่วราชอาณาจักร เพื่อให้  
ข้าราชการ ได้ ทราบ ถึง ภัยอันตรายที่  
เผชิญอยู่ และมาตรการที่จะป้องกัน  
ให้ รอดพ้น จาก ภัยอันตราย ดังกล่าว

ตลอดจนให้ตระหนักถึงความสำคัญ  
ในการ ปฏิบัติ ตาม ระเบียบ ว่า ด้วย  
การ รักษา ความ ปลอดภัย แห่ง ชาติ  
โดยเริ่มดำเนินการ อบรมมา ตั้งแต่ปี  
พ.ศ. ๒๕๑๒ โดยทำการอบรมทั้ง  
ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เมื่อ  
งานอบรม หลักสูตรการ รักษา ความ  
ปลอดภัย ได้ขยาย ขอบเขต งานมาก  
ขึ้น ประกอบกับสถานการณ์ของ  
ประเทศจำเป็นต้องมีการปฏิบัติ  
ตามระเบียบนี้ให้กว้างขวางขึ้น จึง  
ได้ ดำเนินการ จัดตั้ง กอง ๔ เพื่อทำ  
หน้าที่ฝึกอบรม และ พัฒนา ความรู้  
ความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ ในกรม  
ประมวล ข่าว กลาง ขึ้น ในปี พ.ศ.  
๒๕๑๕

กอง ๔ มีหน้าที่ ให้ คำแนะนำ

ช่วยเหลือ ในเรื่อง การ จัดอบรมการ  
รักษาความปลอดภัยแก่ส่วนราชการ  
ฝ่ายพลเรือน รวมทั้งองค์การของรัฐ  
และรัฐวิสาหกิจ ทั้งส่วนกลางและ  
ส่วนภูมิภาค และมีหน้าที่ฝึกอบรม  
และพัฒนา ความรู้ ความ สามารถ ให้  
แก่ข้าราชการกรมประมวลข่าวกลาง

งาน ที่ อบรม ของ กอง ได้แบ่ง  
ออกเป็น

๒.๑ งานอบรมการรักษาความ  
ปลอดภัย

๒.๒ งานอบรมข่าวกรอง

นอกจากนี้ มี หน่วย ธุร การ  
หน่วยห้องสมุด และหน่วยโสตทัศน-  
ูปกรณ์ ที่ขึ้นตรงกับหัวหน้ากอง  
อีกด้วย



นางสาวสุรางค์ ลักษณะบุตร  
หัวหน้ากอง

งานอบรม การรักษา ความปลอดภัย (รปภ.) ของกอง ๘ ได้แยกลักษณะการอบรมออกเป็น ๓ ประเภท คือ

— หลักสูตร การอบรมและสัมมนาการรักษา ความปลอดภัย ซึ่งกรมประมวลข่าวกลางดำเนินการอบรมเป็นโครงการประจำปี ซึ่งจะจัดอบรมปีละประมาณ ๓—๕ รุ่น ระยะเวลาอบรม ๑๕๐ ชั่วโมง ใช้เวลาอบรมครั้งวันประมาณ ๒ เดือน

— หลักสูตรการรักษาความปลอดภัยที่กรมประมวลข่าวกลางจัดร่วมกับส่วนราชการอื่น โดยกรมประมวลข่าวกลางเป็นผู้กำหนด หลักสูตร และวิทยากรบรรยาย โดยถือภารกิจความ

จำเป็น ของหน่วยงาน นั้น และหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรมเป็นหลัก ส่วนงบประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ส่วนราชการ ที่ขอเป็นผู้เบิกจ่าย หลักสูตรนี้ถือเป็นหลักสูตรเร่งรัด ซึ่งใช้เวลาในการอบรมประมาณ ๓๐—๔๕ ชั่วโมง นอกจากนี้ได้กำหนดให้มีการฝึกภาคปฏิบัติด้วย โดยหน่วยราชการนั้นกำหนด

— การบรรยายเกี่ยวกับวิชาการรักษา ความปลอดภัย ตามคำขอของส่วนราชการต่าง ๆ ที่ให้บรรยาย สมทบใน หลักสูตรอื่น ๆ นอกเหนือจากหลักสูตรการรักษาความปลอดภัย มักใช้เวลาประมาณ ๓—๖ ชั่วโมง

การจัดลำดับ ขั้นตอน การอบรมจะเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นถึงอันตรายต่าง ๆ ต่อความมั่นคงแห่งชาติที่มาจากฝ่ายตรงข้ามในรูปของการจารกรรม การก่อวินาศกรรม และการบ่อนทำลาย ต่อจากนั้นจะพูดถึงหลักการและความจำเป็นที่จะต้องกำหนดมาตรการ รักษา ความปลอดภัยเกี่ยวกับบุคคล เอกสาร และ

สถานที่ให้ สอดคล้องกับระเบียบว่าด้วยการ รักษา ความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๑๗ ซึ่งถือเป็นมาตรการ ป้องกัน ภัยอันตรายในทางรับ

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม มีทั้งการ อภิปราย การบรรยาย การสัมมนา ทักษะศึกษา ฝึกภาคปฏิบัติ และการบรรยายโดยภาพยนตร์

ทาง กรม จะแจ้ง โครงการอบรมประจำปีและระดับผู้จะเข้ารับการอบรมไปยังหน่วยราชการต่าง ๆ ให้ส่งรายชื่อข้าราชการมาให้กรมประมวลข่าวกลางคัดเลือกเหตุผล เพราะที่นี้สำหรับ ผู้เข้ารับการอบรมมีจำกัดประมาณรุ่นละ ๕๐ ที่นั่ง การอบรมแต่ละรุ่นได้แยกระดับผู้เข้ารับการอบรมเป็นระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สามารถ สร้าง ความคุ้นเคยได้ง่ายเพื่อประโยชน์ในการประสานงานต่อไปภายหน้าหลังจากจบการอบรม ข้าราชการที่เข้ารับการอบรมมีตั้งแต่ระดับ ๔ ถึงระดับ ๙

การติดตามผลจัดทำเป็น ๒ ระยะ คือ ระยะภายหลังจากการฝึกอบรมก่อนรับประกาศนียบัตร (ประเมินผล) และระยะหลังจากจบการอบรมไปแล้วระยะหนึ่ง จะส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าส่วนราชการเพื่อติดตามผลว่าผู้ที่ผ่านการอบรมได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติ หน้าที่ ใช้วิชาที่อบรมไปหรือไม่ รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยส่วนราชการนั้น ๆ มีประสิทธิภาพมากเพียงใด

สำหรับงานอบรมข่าวกรองเป็นการให้การอบรมแก่ข้าราชการภายในกรมประมวลข่าวกลาง ในลักษณะการอบรมด้านวิชาชีพ คือการอบรมการข่าว นอกจากนั้นงานอบรมข่าวกรองยังรับผิดชอบในการจัดอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคคลอีกด้วย โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา ทักษะศึกษา การแสดงสาธิต การฝึกภาคปฏิบัติทั้งใน สถานที่ และ การ ฝึก ภาคสนาม งานอบรมข่าวกรองจะจัดให้มีการอบรมดังนี้

— ระยะเริ่มเข้ารับราชการ

ได้แก่ หลักสูตรปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ (๑ สัปดาห์) หลักสูตรการรักษาความปลอดภัย (๒ สัปดาห์) ให้เรียนรู้ถึงการข่าวโดยทั่วไป

— ระยะที่สอง ได้แก่ หลักสูตรข่าวกรองระดับสูง (๑๒ สัปดาห์) สำหรับเจ้าหน้าที่การข่าวที่ผ่านงานมาแล้วระยะหนึ่ง หลักสูตรการต่อต้านข่าวกรอง (๑-๒ สัปดาห์) หลักสูตรการผลิตข่าวกรอง (๒ สัปดาห์)

— หลักสูตรพิเศษตามความเหมาะสมกับภารกิจ และเทคนิคพิเศษ ของการ ปฏิบัติงานในกรมประมวลข่าวกลาง

— หลักสูตรด้านการพัฒนาบุคคล ได้จัดให้มีการฝึกอบรมตามช่วงระยะเวลา เช่น หลักสูตรผู้บังคับบัญชา (๒ สัปดาห์) เป็นการ อบรม ด้าน การ บริหารงานในฐานะเป็น หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย เพื่อให้รู้ถึงเทคนิคและปัญหาด้านการบริหาร และหลักสูตร วิทยาการ ฝึกอบรม (๒ สัปดาห์) โดยจัดร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และ

หลักสูตรอื่น ๆ ที่จัดให้ตามความเหมาะสม รวมทั้งการบรรยายพิเศษ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ข้าราชการ จัดขึ้นประมาณ ๒ ครั้งต่อ ๑ เดือน การบรรยายแต่ละ ครั้งใช้เวลา ประมาณ ๓ ชั่วโมง โดยเชิญผู้บรรยายจากทั้งภายในและภายนอก

กอง ๘ มี ปัญหา เรื่องการขาดแคลนวิทยากรฝึกอบรมเนื่องจาก อัตรา กำลัง ที่ ได้รับ มี ไม่พอเพียงกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพราะการอบรมได้ขยายขอบเขตงานกว้างขวางมากขึ้น โดยเฉพาะในด้าน การ อบรม หลักสูตร การรักษา ความปลอดภัย เพราะ ได้มีมติ ครม. ให้มีการกวตขัน การปฏิบัติ ตาม ระเบียบ ว่า ด้วย การรักษาความปลอดภัยเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์บ้านเมือง

ฉะนั้น กอง ๘ จึงจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่จากกองอื่น ๆ มาช่วยในด้านการบรรยาย ซึ่งโดยข้อเท็จจริงเจ้าหน้าที่เหล่านี้ ก็มี งาน ประจำ ที่จะต้อง รับผิดชอบอยู่เต็มที่แล้ว

## สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒน- บริหารศาสตร์ (นิด้า)

สำนักฝึกอบรมเดิมเป็นหน่วย  
หนึ่งของ คณะรัฐ ประศาสน ศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ย้าย  
มาเป็นสำนัก มีฐานะเทียบเท่าคณะ  
ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
ในปี ๒๕๐๘ โดยประกาศสำนักคณะ  
รัฐมนตรี สมัยจอมพล ป. พิบูล-

สงคราม ปี ๒๕๐๕ ให้ทุกหน่วย  
ราชการถือเป็นนโยบายปฏิบัติในการ  
ฝึกอบรม ดังนั้น สำนักฝึกอบรม  
จึงทำหน้าที่ เป็นผู้ผลิต ผู้อำนวยการ  
ฝึกอบรม และวิทยากรฝึกอบรมให้  
แก่ส่วนราชการต่างๆ ทั้งนี้ เพราะ  
ไม่สามารถจะเป็นศูนย์ฝึกอบรมข้าราชการ  
ทุกระดับได้ นอกจากนั้นเป็น  
ศูนย์กลางให้คำแนะนำทางวิชาการ  
เกี่ยวกับการจัดหลักสูตร จัดผู้บรร-

ยาย และบริการเอกสารวิชาการ  
ด้านบริหารและบริการด้านโศสทัศน์-  
ศึกษาเพื่อใช้ในการอบรม หลักสูตร  
ประจำที่ทางสำนักฝึกอบรมทำได้แก่  
วิทยากรฝึกอบรม การบริหารงาน  
ฝึกอบรม การสัมมนาพัฒนานัก  
บริหาร การบริหารโครงการ การ  
วิเคราะห์และพัฒนานโยบายของรัฐ  
การพัฒนาองค์การ และพัฒนาบริหาร  
ศาสตร์อื่นๆ



รศ. มัลลี เวชชาวีระ  
ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม

เนื่องจากเห็นว่าการฝึกอบรม  
ของแต่ละแห่ง ควรจัดฝึกอบรม  
กันเองเพราะจะได้ตรงจุดที่จะแก้  
ได้มากกว่าการฝึกอบรมของสำนัก  
ฝึกอบรม จึงเน้นให้เขาดึงหน่วย  
ฝึกอบรมขึ้นเอง หลักสูตรที่จัดจึง

เป็น Training director course  
เป็นแนวความคิดและหลักการใน  
การฝึกอบรม และวิชาการทาง  
ด้านบริหาร ต่อมาจัดแยกหลัก  
สูตรเทคนิคการฝึกอบรมขึ้นอีก  
วิชา ระยะ หลังๆ จะ เน้น หลัก-  
สูตรนักบริหาร โดยเป็นศูนย์กลาง  
ในการฝึกอบรมวิชาความรู้ใหม่ๆ

สต๊าฟของสำนักฝึกอบรมมี  
อยู่ ๑๐ คน ทุกคนเคยเป็นอาจารย์  
มาก่อน และมีประสบการณ์ใน  
การฝึกอบรมสูง จึงสามารถใช้  
การได้ดียิ่งขึ้น สามารถเข้าสอน

ได้หมดทุกคน และสต๊าฟแต่ละ  
คนก็ได้มาจากคนละสาขา แต่  
ก็ไม่เพียงพอ เพราะ บางครั้งจะ  
พบงานที่ซ้อนกันถึง ๒-๓ หลัก-  
สูตร ในเวลาเดียวกันทางด้าน  
ธุรการก็มีปัญหาคือไม่พอ และ  
ไม่มีงบประมาณ ที่จะซื้อ ฟิล์ม  
ภาพยนตร์ ทางฝึกอบรม (train-  
ing film) ใหม่ๆ ด้วย

การจัดฝึกอบรมโดยทางนิด้า  
รู้สึก จะได้รับ ความ นิยม เชื่อถือ  
จากหน่วยงานต่างๆ ได้จากที่  
เขาขอให้จัดอบรมให้ จำนวน

ชั่วโมงที่จัดให้ข้างนอกไม่นับรวม การฝึกอบรมที่ทางนิต้าจัดเองมีถึง ๗๒๓ ชั่วโมง จึงเห็นว่าควร จะเลือกที่จะให้ ความ ช่วยเหลือแก่ หน่วยงานที่ขอมา และบางทีก็ ใช้ข้าราชการ จากหน่วยงานนั้น ซึ่งเคยได้รับ การฝึก ให้เป็น ผู้นำ อภิปรายจากนิต้า เป็นวิทยากรให้ ด้วย แต่บางครั้งก็พบปัญหาจาก การฝึกวิชา Training for trainer คือ ผู้นำอภิปรายไม่มีความ มั่นใจในตนเองที่จะไปฝึกคนอื่น จึง มักโยน กลอง กลับ มา หาทาง นิต้าอีก จึงเป็นว่าเมื่อเปิดให้เขา เป็นผู้นำอภิปรายแล้วเขายังต้อง กลับ มา ขอ ความ ช่วย เหลือ อยู่ เช่น ให้ช่วยจัดหลักสูตรบ้าง ให้ ช่วย หา หนังสือต่างๆ บ้าง หรือ บางทีก็ เจาะ จม มา หาคน นำ อภิปรายที่นิต้า

ความสำคัญของการฝึกอบรม ในราชการไทยเห็นว่าควรจะมีให้ โดยเฉพาะในราชการ พลเรือน เพราะฝ่ายพลเรือนให้ความรู้แก่

ข้าราชการน้อยมาก วิชาที่เรียน มากับงานที่ทำไม่ตรงกัน จึงเห็น สมควรที่จะเป็นวิชาการฝึกอบรม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งยัง เป็นการบำรุงขวัญแก่ข้าราชการ เพราะทำให้จิตใจของข้าราชการ รู้สึกดีขึ้น ผลได้จากการฝึกอบรม โดยตรงคือ จะนำวิชาความรู้ ใหม่ ๆ จากการฝึกอบรมไปใช้ในการ ทำงานยังไม่ได้เต็มที่ เพราะ ระเบียบระบบประเพณีในราชการ เป็นตัวขัดขวางอยู่ และต้อง คำนึงถึงว่าอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ได้อยู่ที่ข้าราชการ ระดับล่าง ดังนั้น การเข้ารับ การอบรมจึงได้ วิชาความรู้เป็นประโยชน์แก่ส่วน ตัวมากกว่า แต่ก็ได้ผลทางอ้อม คือได้เพื่อนจากต่างกระทรวง ทำให้การ ประสานงาน กับต่าง กระทรวงต่อไปทำได้ง่ายและคล่องขึ้น

การประสานงาน กับหน่วย งานฝึกอบรมอื่นๆ ควรอย่างยิ่งที่จะมีเพื่อจะได้รู้ว่าหน่วยงานใดฝึกอบรมในเรื่องใดจะได้ไม่ซ้ำกัน

แต่ถ้าสำนักงาน ก.พ. จะตั้งเป็น ศูนย์ในการ ฝึกอบรม ขึ้นมา จะมี ปัญหาว่า ก.พ. เอง จะทำไหวใน ทุกเรื่องหรือไม่ หลักการอบรมที่ได้ผลจริงก็คือ การอบรมแบบอยู่ หอพักประจำเป็นงานที่หนักมาก ลักษณะของนักฝึกอบรมที่ดี ตาม ทศนะ ส่วนตัว เห็นว่า ควรมีความรู้ เต็มที่ มีความสามารถ ถ่ายทอดวิชาได้ดี ใจกว้างพอจะ รับฟังคำวิจารณ์ มีความทันสมัย อยู่ เสมอ ใน การ หาวิชา ความรู้ ใหม่ ๆ เพิ่มเติม และถ้าเป็นไปได้ ควร มีบุคลิกที่ดีสามารถโน้มน้าวให้คนเชื่อถือได้

การฝึกอบรมแม้ผู้จัดจะไม่มี ความรู้ความสามารถพอก็สามารถ จัดได้ เพียงแต่ให้กว้างในเรื่อง ที่รู้ว่ามีใคร ที่มีความสามารถ จะ เชิญมาบรรยายได้ แต่ต้องคำนึง ถึงว่าการฝึกอบรมไม่ใช่วิชาชีพที่จะ แก้ ปัญหาได้ ทุก ทาง ทุกเรื่อง เพราะบางประเภท การฝึกอบรม ก็ไม่สามารถจะแก้ได้

## ฝ่ายฝึกอบรม กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ.

ในปี พ.ศ. ๒๕๑๗ มีมติ ก.ร.ม.  
ให้สำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์กลางแผน  
และประสานงานการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน พ.ร.บ. ระเบียบ  
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘



นายสุรศักดิ์ พรหม คุลยจินดา  
หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม

การบริหารราชการจะให้  
ได้ผลดี สามารถแก้ไขปัญหาคือ  
สำคัญๆ ของชาติได้ ข้าราชการ  
ต้อง มีความรู้ ความ  
สามารถและมีความตั้งใจและเสีย  
สละ ทำงานเพื่อส่วนรวม อย่าง  
เต็มที่ การพัฒนาสมรรถภาพ  
ข้าราชการจึงจำเป็นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่ประเทศ  
ของเรา กำลังมี ปัญหา ทั้ง ด้าน  
เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม

กำหนดให้ ก.พ. มีหน้าที่เกี่ยวกับการ  
กำหนดนโยบาย ประสานงานและ  
ดำเนินการ เรื่อง พัฒนา ข้าราชการ  
แผนพัฒนา เศรษฐกิจ และ สังคม ฯ  
ฉบับที่ ๔ ระบุให้สำนักงาน ก.พ. เป็น  
แกนกลางประสานงานฝึกอบรมข้าราชการ

ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนา  
อย่างมากมาย

ถ้ามองเป็นจุดๆ เช่น ใน  
ด้านการเมือง หากข้าราชการ  
ทำงานด้วยความรู้ความสามารถ  
มีศีลธรรมจริยธรรม รักชาติ  
ประชาชน รักจะทำคุณงาม  
ความดี การทำงานก็จะมี  
ประสิทธิภาพสูง บริการประชาชน  
ซื่อสัตย์สุจริต ประชาชน  
ก็จะพอใจรัฐบาล เกิดความสมาน  
ฉันท์สามัคคี ไม่เอาด้วยกับฝ่าย  
ตรงข้าม

ฉะนั้น ถ้าจะช่วยชาติให้อยู่  
รอดและพัฒนา จะต้องเน้นเรื่อง  
การพัฒนา ข้าราชการ ทั้ง ด้าน  
ความรู้ความสามารถ และ  
ด้านจิตใจที่จะรักชาติ รักประชาชน  
เห็นแก่ประโยชน์ส่วน  
รวมเป็นสำคัญ เพราะในโลก

ราชการพลเรือน อบรมข้าราชการ  
ใหม่ อบรมเทคนิคการบริหารงาน  
ร่วมกับส่วนราชการและสถานศึกษา  
ทั้งนี้ เพื่อให้ ข้าราชการ ปฏิบัติหน้าที่  
ให้ได้ผลดีที่สุด เพื่อให้การพัฒนา  
ประเทศบรรลุผลตามเป้าหมาย

ปัจจุบันนี้ ข้าราชการ เป็น กลไก  
สำคัญของชาติ แม้จะมีฝ่าย  
บริหารที่ดี มีนโยบายแผนงานที่  
วิเศษอย่างไร ถ้ากลไกต่างๆ  
ไม่เดินแล้ว จะหวังความสำเร็จ  
ได้ยาก

มองในแง่เศรษฐกิจ จาก  
การประชุมระดับผู้อำนวยการฝึก  
อบรมของชาติต่างๆ ในภาคพื้น  
เอเชียเมื่อตุลาคม ๒๕๑๙ ที่  
ประชุม ลงความเห็น ร่วมกัน ว่า  
ข้าราชการ ใน ประเทศ กำลัง  
พัฒนาต่างๆ ในเอเชีย ยังทำงาน  
กันไม่เต็มขีดความสามารถ ยัง  
สามารถ พัฒนา ขึ้นไปอีก ได้  
ประมาณ ๓๐% ลองมาคิดดูกับ  
ข้อเท็จจริงในประเทศไทย เรา  
จ่ายเงินเดือนให้ข้าราชการและ  
ลูกจ้าง (คำนวณตัวเลขปี ๒๕๑๙)  
ประมาณ ๖๙๐,๖๕๐ คน ปีละ

๑๒,๓๔๔ ล้านบาท สมมติว่า  
ข้าราชการได้รับการพัฒนาโดย  
การฝึกอบรมอย่างจริงจังต่อเนื่อง  
สามารถเพิ่มขีดความสามารถใน  
การทำงาน เพิ่มผลผลิตหรือ  
ผลงานขึ้นสักเพียง ๑๐% ก็จะเป็น  
มูลค่าปีละ ๑๒,๓๔๔ ล้านบาท  
ทีเดียว

ประเทศไทยเรา นั้น มี  
ทรัพยากรอุดมสมบูรณ์ไม่แพ้ใคร  
ถ้าสามารถปรับปรุงการบริหาร  
ราชการให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น  
แล้วเชื่อว่าสามารถช่วยให้ประ-  
ชาชนคนไทยอยู่ดีกินดีมากกว่า  
ปัจจุบันนี้อีกมาก

งาน การพัฒนาข้าราชการ  
ของ ก.พ. นั้น อาจแบ่งออกเป็น  
๒ ส่วน คือการจัดฝึกอบรมพัฒนา  
เอง และงาน ด้าน ประสานงาน  
และบริการ ในส่วนแรก ก.พ. คง  
จะเน้นด้านการพัฒนาข้าราชการ  
ระดับ กลาง และสูงเป็น สำคัญ  
โดยเฉพาะด้านวิชาเทคนิคการ  
บริหารงานสมัยใหม่ อันเป็นวิชา  
ที่ใช้ได้ทุกหน่วยงาน ข้าราชการ  
ระดับนี้ จะสามารถไปพัฒนาปรับ  
ปรุงคนและ หน่วย ของตน ต่อไป

ได้อีกมาก ซึ่งในการดำเนินการ  
นั้น ก็จะต้องขอ ความ สนับสนุน  
ร่วมมือช่วยเหลือจากหน่วยงาน  
อื่น ๆ เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒน-  
บริหารศาสตร์ วิทยาลัยการ  
ปกครอง มหาวิทยาลัย ส่วน  
ราชการต่างๆและสถาบันเอกชน  
ใหญ่ ๆ อย่างใกล้ชิด นอกจาก  
นั้นยังมีวิชาอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้  
ได้ ทุก หน่วย ราชการ อีก ด้วย  
สำหรับ วิชา เฉพาะ คือ วิชา ชีพ  
ต่างๆ นั้น ก.พ. จะคอยสนับ  
สุนช่วยเหลือให้หน่วยงานต่างๆ  
ดำเนินการเอง ในส่วนที่สอง  
ก.พ. จะเป็นแกนกลางประสาน  
งาน ระหว่างหน่วยงานฝึกอบรม  
ของส่วนราชการ ต่าง ๆ ส่งเสริม  
สนับสนุนให้ แต่ละหน่วยได้ร่วม  
มือ ช่วยเหลือ ซึ่ง กัน และ กัน ใน  
ด้านต่างๆ ร่วมกัน นำปัญหาใน  
การพัฒนาข้าราชการเสนอต่อ  
รัฐบาลเพื่อกำหนดนโยบายการ  
ฝึกอบรม ของ ชาติ และ วิธ การ  
ต่างๆ ในการพัฒนาข้าราชการ  
หาทางเสนอต่อ ก.พ. และรัฐบาล  
ให้มี การนำผล ของการฝึกอบรม  
ไปใช้ ประโยชน์ จริง จัง ใน การ

เลื่อนตำแหน่งแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการให้เหมาะสม รวมทั้ง  
ร่วมกัน ประชา สัม พันธ์ งานฝึก  
อบรม

จากการสำรวจของฝ่ายฝึก  
อบรมร่วมกับผู้เชี่ยวชาญสหประ-  
ชาชาติ ด้วยการไปสัมภาษณ์  
หัวหน้าส่วน ราชการ ทั้งใน ส่วน  
กลาง และ ส่วน ภูมิภาค และ นัก  
บริหาร นักวิชาการ ด้าน รัฐประ-  
ศาสน ศาสตร์หลายท่าน ต่าง ก็ มี  
ความเห็น สนับสนุน ให้ มี การ  
พัฒนาข้าราชการพลเรือนระดับ  
สูงอย่างจริงจัง

ในชั้นที่ผ่านมาจน ปัจจุบัน  
ก.พ. ยังดำเนินการได้เพียงบาง  
ส่วนยังไม่เต็มรูปอยู่ในขั้นเตรียม  
การต่างๆ ซึ่งก็โชคดีที่งานฝึก  
อบรมข้าราชการนี้ ได้รับความ  
ช่วยเหลือ ทางด้านวิชาการจาก  
สหประชาชาติโดยส่งผู้เชี่ยวชาญ  
ระดับโลก มา ช่วย สำรวจ ความ  
ต้องการและให้ ความเห็นในการ  
เตรียมการ และให้วัสดุอุปกรณ์  
จำนวนหนึ่ง ซึ่ง จะช่วยให้  
ก.พ. ได้ ทำงาน ตามโครงการได้  
เร็วขึ้น ๑๕

# วิเคราะห์ประกาศคณะปฏิวัติ

## ฉบับที่ ๑๙

ต.ต.พ.

ตามที่ได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๒๐ แก้ไขเพิ่มเติม กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ ก.พ. และ อ.ก.พ. อำนาจหน้าที่ของ ก.พ. อำนาจการบรรจุและแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการ การโอนการย้าย ข้าราชการ ตลอดจนการพิจารณาโทษทางวินัยของข้าราชการนั้น อาจมีข้าราชการและผู้อ่านบางท่าน ยังไม่ทราบหรือเข้าใจรายละเอียดในการแก้ไขครั้งนี้ ผู้เขียนจึงขอสรุปสาระสำคัญในการแก้ไข พร้อมทั้งความเห็นในแง่ผลดีผลเสียมาเพื่อพิจารณากัน อย่างน้อยก็อาจถือได้ว่าเป็นการศึกษากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกครั้งหนึ่งในระบบราชการพลเรือน

### ๑. เรื่ององค์ประกอบ ก.พ.

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                                                                                       | ประกาศคณะปฏิวัติ                                                                                                                                          | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มาตรา ๖ กำหนดว่าผู้ที่จะเป็น ก. พ. ผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้อง รับราชการ หรือ เคยรับราชการ ในตำแหน่งไม่ต่ำกว่า รองอธิบดี และมีจำนวนไม่น้อยกว่า ห้าคน แต่ไม่เกินเจ็ดคน | แก้ไขเป็น ผู้ที่จะเป็น ก.พ. ผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้อง รับราชการ หรือ เคยรับราชการ ใน ตำแหน่งไม่ต่ำกว่า อธิบดี และให้มีจำนวนไม่น้อยกว่า เจ็ดคน แต่ไม่เกินเก้าคน | <b>ผลดี</b> — เพื่อ กลั่น กรอง ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะตำแหน่งระดับสูง<br>— การเพิ่มจำนวน ผู้ทรงคุณวุฒิ จะได้ ประโยชน์ ใน การแต่งตั้งในขอบเขตกว้างขวางขึ้น<br><b>ผลเสีย</b> — เป็น การ ตัดโอกาส ข้าราชการ และ ทำให้ การพิจารณาเลือก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำกัดเกินไป<br>— ไม่สนับสนุนข้าราชการรุ่นใหม่ |

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ<br>พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ | ประกาศคณะปฏิวัติ | ความเห็น                                                                                                           |
|----------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |                  | — การเพิ่มจำนวนทำให้การบริหารงานบุคคลโดยกลุ่มบุคคลมีจำนวนมากเกินไป ในประเทศต่างๆ ส่วนใหญ่ ก.พ. มีจำนวนไม่เกิน ๕ คน |

## ๒. เรื่องการออกกฎ ก.พ. ขอบังคับหรือระเบียบปฏิบัติ

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ<br>พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                                                  | ประกาศคณะปฏิวัติ                                                                                                                              | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มาตรา ๘ (๒) กำหนดว่า กฎ ก.พ. ขอบังคับหรือระเบียบเพื่อปฏิบัติตาม พ.ร.บ. นี้ เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้ | แก้เป็น กฎ ก.พ. ขอบังคับหรือระเบียบเพื่อปฏิบัติตาม พ.ร.บ. นี้ เมื่อได้ รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี และประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้ | <p><b>ผลดี</b> — เพื่อให้ ค.ร.ม. ช่วยพิจารณากลับกรองให้เป็นไปโดยรอบคอบมากยิ่งขึ้น</p> <p><b>ผลเสีย</b> — กฎ ก.พ. บางเรื่องเป็นรายละเอียดทางปฏิบัติ ไม่ควรให้ ค.ร.ม. ต้องเสียเวลาพิจารณา</p> <p>— เกิดความลังเลเนื่องจากองค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่น เช่น คณะกรรมการข้าราชการส่วนจังหวัด (ก.จ.) เมื่อจะออกกฎ ก.จ. ไม่ต้องเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาก่อน</p> |

### ๓. เรื่องการตีความกฎหมายของ ก.พ.

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                                               | ประกาศคณะปฏิบัติ                                                                                                                                                         | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>มาตรา ๘ (๓) กำหนดว่า ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ในการตีความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากการใช้บังคับ พ.ร.บ. นี้</p> | <p>แก้เป็น ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ในการตีความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากการใช้ บังคับ พ.ร.บ. นี้ มติ ก.พ. เมื่อได้รับความเห็นชอบจาก ค.ร.ม. แล้วให้ใช้บังคับได้</p> | <p><b>ผลดี</b> — การตีความและวินิจฉัยปัญหาเป็นเรื่องสำคัญ จะใช้ เป็นหลักปฏิบัติของส่วนราชการต่างๆ จึงจำเป็นต้องได้รับการกลั่นกรองเห็นชอบของ ค.ร.ม. ก่อน</p> <p><b>ผลเสีย</b> — การ ตีความ วินิจฉัย ปัญหา ควรเป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. ซึ่งเป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคล และ ผู้ใช้ กฎหมาย นี้ การไม่ให้ผู้ใช้กฎหมายตีความจึงขัดต่อสามัญสำนึกและทำให้เกิดความยุ่งยากสับสน</p> <p>— การให้ ค.ร.ม. เห็นชอบ จำเป็น ต้อง มี องค์กร อื่น ๆ ช่วยเสนอความเห็น จึงอาจเกิดปัญหาเรื่องเจตนารมณ์และความมุ่งหมายในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม และยังเป็นช่องทางให้ มีการใช้เหตุผล ทางการเมือง</p> |

## ๕. เรื่องการสั่งการของนายกรัฐมนตรี

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                                                                                                                                                                                                                         | ประกาศคณะปฏิวัติ                                                                                                                                                                                                                                                                     | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>มาตรา ๔ (๕)</b> กำหนดว่า ในกรณี ที่ กระทรวง ทบวง กรม ไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. นี้ เมื่อ ก.พ. รายงานความเห็น นายกรัฐมนตรี ต้อง สั่ง การ ตาม มติ ก.พ.</p> <p><b>มาตรา ๕</b> กำหนดว่าเมื่อนายกรัฐมนตรีสั่งการตามมติ ก.พ. แล้วให้กระทรวง ทบวง กรมปฏิบัติให้ถูกต้อง ตาม คำสั่ง ของ นายกรัฐมนตรี</p> | <p><b>แก้เป็น</b> ใน กรณี ที่ กระทรวง ทบวงกรมไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. นี้ เมื่อ ก. พ. รายงาน ความเห็น นายกรัฐมนตรีสั่งการตามเห็นสมควร ไม่บังคับให้ต้องสั่งตามมติ ก.พ.</p> <p><b>แก้เป็น</b> กรณีที่นายกรัฐมนตรีไม่เห็นด้วยกับมติ ก.พ. ให้ ก.พ. รายงานต่อ ค.ร.ม. เพื่อพิจารณาวินิจฉัย</p> | <p><b>ผลดี</b> — เพื่อเสริมอำนาจของนายกรัฐมนตรีในฐานะผู้บริหารสูงสุด จึงควรมีอำนาจทบทวนหรือวินิจฉัยเรื่องที่สำคัญ นอกจากนั้น ทำให้ นายกรัฐมนตรี มีอิสระ ทาง การเมือง เมื่อ ต้อง ใช้เหตุผล ทาง การเมือง เพื่อความคล่องตัวในการแก้ปัญหา</p> <p><b>ผลเสีย</b> — นายกฯ เป็นประธาน ก.พ. โดยตำแหน่ง จึงมีส่วนรับผิดชอบ ในการ พิจารณาของ ก.พ. อยู่แล้ว การเปลี่ยนแปลง มติ ก.พ. จึงไม่น่าถูกต้อง เพราะหากมีเหตุผลทางการเมืองประการใด ก็อาจเสนอให้ ก.พ. พิจารณาได้อยู่แล้ว</p> <p>— เปิดช่องให้ มีการวิ่งเต้นให้ล้ม หรือช่วยเหลือกันทั้งๆ ที่ ก.พ. ได้พิจารณาก่อนกรองแล้ว รวมทั้ง อาจ มีการใช้อิทธิพล การเมืองบีบบังคับนายกรัฐมนตรี</p> <p>— นายกฯ รับผิดชอบผู้เดียวซึ่งอาจถูกฟ้องร้องและขัดใจ</p> |

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ<br>พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ | ประกาศคณะปฏิวัติ | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |                  | <p>ค่าเสียหาย การสั่งการตามมติ<br/>ก.พ. เปรียบเสมือนเป็นผู้สั่งการ<br/>ตามคำพิพากษาของศาล</p> <p>— เป็นการ ขัด ต่อหลัก<br/>การบริหารงาน เป็นการพิจารณา<br/>เรื่องเดียวซ้ำซ้อนกัน อาจทำ<br/>ให้เสีย มาตรฐาน และ ความเป็น<br/>ธรรม</p> |

## ๕. เรื่ององค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.พ. กระทรวง ทบวง และกรม

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ<br>พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                                                                                                                               | ประกาศคณะปฏิวัติ                                                                                                                                            | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>มาตรา ๑๔-๑๙ และ ๔๖(ทวิ)<br/>องค์ประกอบ อ.ก.พ. กำหนด<br/>ว่าปลัดกระทรวงทบวงเป็นประ-<br/>ธาน อ.ก.พ. กระทรวง ทบวง<br/>อธิบดีเป็นประธาน อ.ก.พ. กรม<br/>ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน<br/>อ.ก.พ. จังหวัด</p> | <p>แก้เป็น ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัด<br/>เป็น อ.ก.พ. กระทรวง ทบวง ให้<br/>นายก รัฐมนตรี หรือผู้ที่ได้รับ<br/>มอบหมายเป็นประธาน อ.ก.พ.<br/>สำนักนายกรัฐมนตรี</p> | <p><b>ผลดี</b> — เพื่อให้รัฐมนตรีมีบทบาท<br/>ในการ บริหารงาน บุคคลมากขึ้น<br/>โดยเฉพาะเรื่องนโยบายของกระ-<br/>ทรวง ซึ่งควรรับทราบและร่วม<br/>พิจารณาโดยใกล้ชิด</p> <p><b>ผลเสีย</b> — ปกติ อ.ก.พ.กระทรวง<br/>มีหน้าที่ให้ คำ ปรีกษา ปลัดกระ-<br/>ทรวงในราชการประจำ มิได้ให้<br/>คำปรีกษาเกี่ยวกับนโยบายทาง<br/>การเมือง จึงไม่ควรที่รัฐมนตรี<br/>ต้องเสียเวลาโดยไม่จำเป็น</p> |

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ<br>พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                                                                                    | ประกาศคณะปฏิบัติ                                                                                                                                                                                                                     | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>อำนาจหน้าที่ อ.ก.พ. กำหนดว่า อ.ก.พ. กระทรวง ทบวง และ กรม ไม่มี อำนาจ ปฏิบัติ การ เพียง แต่ มี หน้าที่ ช่วย ก.พ. และ ให้ ความ เห็น แก่ หัวหน้า ส่วนราชการ</p> | <p><b>แก้เบน</b> ให้ อ.ก.พ. กระทรวง และ อ.ก.พ. จังหวัด มีอำนาจ ปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งอำนาจ พิจารณาเรื่องการลงโทษทางวินัย ให้มีบทบาทลงโทษข้าราชการ ตั้งแต่ระดับ ๑๑ และระดับ ๔ ลงมาตามลำดับ</p> <p>อ.ก.พ. กรมมีหน้าที่เหมือนเดิม</p> | <p><b>ผลดี</b> — การบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิทธิและผลประโยชน์ของข้าราชการ รวมทั้งการให้คุณให้โทษ จึงจำเป็นต้อง กำหนดให้กลุ่ม บุคคล เป็นผู้ พิจารณากลับกรอง มิใช่มอบ อำนาจเด็ดขาดของผู้บังคับบัญชา คนใด การให้ อ.ก.พ. เป็นองค์กร แห่ง อำนาจในเรื่อง บางเรื่อง จึง นับว่า เหมาะสม และได้ หลีกเลี่ยงที่มั่นคง</p> <p><b>ผลเสีย</b> — ทำให้ ผู้บังคับบัญชา โดย ตรง บัด ความ รับผิดชอบ ให้ อ.ก.พ. และส่วนใหญ่การพิจารณา มักเป็นไปตามข้อเสนอเพราะถือว่ามิใช่เรื่องของตน</p> <p>— ทำให้การ พิจารณา เรื่องล่าช้า เนื่องจากการนัด ประชุมไม่พร้อมเพียง</p> |

## ๖. เรื่องการกำหนดตำแหน่ง

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                             | ประกาศคณะปฏิวัติ                                                                                                                                                                                                          | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>มาตรา ๓๒</b> กำหนดว่าการกำหนด ตำแหน่ง และการ ให้ได้ รับเงินเดือนให้เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด</p> | <p><b>แก้เป็น</b> เพิ่มเติมหลักการว่า กรณีที่ส่วนราชการใดเห็นว่า ก.พ. กำหนด ตำแหน่ง อัตรา กำลัง ระดับหรือสายงานไม่เหมาะสมให้เสนอต่อ ค.ร.ม. เพื่อพิจารณา ถ้า ค.ร.ม. เห็นด้วยให้ส่งเรื่องให้ ก.พ. พิจารณาทบทวนแก้ไขใหม่</p> | <p><b>ผลดี</b> — เพื่อให้ ค.ร.ม. ทราบ ปัญหา ข้อขัดข้องในการ กำหนด ตำแหน่ง อัน เป็นโครงสร้าง พื้นฐานของข้าราชการพลเรือน และ จะทำให้การพิจารณาของ ก.พ. มีเหตุผลมีหลักเกณฑ์และมีโอกาส ชี้แจงให้ ค.ร.ม. ทราบได้</p> <p>— ช่วยลดงาน ของ ก.พ. เนื่องจากส่วนราชการต่างๆ จะ เพิ่มความระมัดระวังในเรื่องการ อุดหนุนและ ค.ร.ม. จะช่วย ก.พ. กลับกรองคำอุดหนุนอีกชั้นหนึ่ง</p> <p><b>ผลเสีย</b> — เป็นการเพิ่มภาระให้ ค.ร.ม. ต้องเสียเวลาพิจารณาเรื่อง ที่ส่วนราชการเห็นว่าไม่เหมาะสมก่อนส่งให้ ก.พ. ทบทวน และ อาจ จำเป็น ต้องมี หน่วยงาน รับ ภาระ พิจารณาเสนอ ความ เห็น ค.ร.ม. ขึ้นมาอีกชั้นหนึ่ง</p> <p>— ทำให้ การ อุดหนุน การ กำหนด ตำแหน่ง ต้องล่าช้า จะทำให้ข้าราชการเสียประโยชน์</p> |

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ<br>พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ | ประกาศคณะปฏิวัติ | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |                  | <p>ทั้ง ๆ ที่ปัจจุบันส่วนราชการอาจส่งเรื่องให้ ก.พ. ทบ ทวนได้อยู่แล้ว</p> <p>— เกิดความลักลั่นไม่เป็นธรรมเนียมในการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการประเภทอื่นเช่น ข้าราชการครู ข้าราชการมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่มีข้อกำหนดให้เสนอเรื่องต่อ ค.ร.ม. เพื่อส่งให้องค์การกลางบริหารงาน บุคคลอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับ ก.พ. พิจารณาทบทวน</p> |

## ๑. เรื่องอำนาจการสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ<br>พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                                                                                | ประกาศคณะปฏิวัติ                                                                                                                                                                      | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>มาตรา ๔๔ กำหนดว่า</p> <p>๑. รัฐมนตรีเจ้าสังกัดมีอำนาจบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการระดับ ๑๑</p> <p>๒. ปลัดกระทรวงมีอำนาจบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการระดับ ๑๐</p> | <p>แก้เป็น</p> <p>๑. รัฐมนตรีเจ้าสังกัดมีอำนาจและแต่งตั้งข้าราชการระดับ ๑๐ และ ๑๑ โดยอนุมัติของ ค.ร.ม.</p> <p>๒. รัฐมนตรีเจ้าสังกัดมีอำนาจบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการระดับ ๙ ได้เอง</p> | <p>ผลคือ — เป็นการเพิ่มอำนาจฝ่ายการเมืองในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งข้าราชการตำแหน่งสำคัญๆ ซึ่งเป็นตำแหน่งบริหารและเกี่ยวข้องกับนโยบายของส่วนราชการ ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานตามนโยบายของฝ่ายการเมือง รวมทั้งสัมพันธ์</p> |

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ<br>พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                                                                                                          | ประกาศคณะปฏิวัติ                                                                                                                                                                                          | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>๓. อธิบดีมีอำนาจ บรรจุ และ<br/>แต่งตั้งข้าราชการระดับ ๗,๘,๙<br/>โดยความเห็นชอบของปลัด<br/>กระทรวง</p> <p>๔. อธิบดีมีอำนาจ บรรจุ และ<br/>แต่งตั้งข้าราชการ ระดับ ๑-๖<br/>ได้เอง</p> | <p>๓. อธิบดี มีอำนาจ บรรจุ และ<br/>บรรจุแต่งตั้งข้าราชการระดับ ๗<br/>และ ๘ ด้วยความเห็นชอบ<br/>ของปลัดกระทรวง</p> <p>๔. อธิบดีมีอำนาจ บรรจุ และ<br/>แต่งตั้ง ข้าราชการ ระดับ ๑-๖<br/>ได้เองเหมือนเดิม</p> | <p>กับ อำนาจ ตาม ที่ กำหนด ไว้ใน<br/>กฎหมาย ว่าด้วย ระเบียบ บริหาร<br/>ราชการแผ่นดิน</p> <p><b>ผลเสีย</b> — ขัดกับหลักการแบ่ง<br/>แยกอำนาจของผู้บังคับบัญชาซึ่ง<br/>ตาม หลักการ บริหารงาน บุคคล<br/>สมัยใหม่ ไม่ควรมีอำนาจซ้อน<br/>กัน ผู้ปฏิบัติงานควรรับคำสั่งจาก<br/>ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว</p> <p>— ขัดกับหลักการแบ่ง<br/>อำนาจ การ บริหาร งาน บุค คล<br/>ระ หว่าง ฝ่าย การ เมือง กับ ฝ่าย<br/>ประจำ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง<br/>เคลื่อนไหว ข้าราชการ ระดับสูง<br/>ตามความ ผันผวน ทาง การเมือง<br/>และผลักดันให้ข้าราชการประจำ<br/>แสวงหาดำแหน่งโดยใช้การเมือง<br/>เป็นเครื่องมือ นอกจากนั้นหาก<br/>ระบบการเมืองไม่มีเสถียรภาพจะ<br/>เกิดความสับสนปั่นป่วน และขัด<br/>แย้งกับระบบคุณธรรมในที่สุด</p> |

## ๔. เรื่องการโอน

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                             | ประกาศคณะปฏิวัติ                                                                                                                                                                                                                      | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>มาตรา ๕๒ กำหนดว่าให้เป็น การตกลงยินยอมระหว่างรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงหรืออธิบดีของแต่ละส่วนราชการ</p> | <p><b>แก้เป็น</b> เพิ่มเติมสาระสำคัญคือ</p> <p>๑. การโอนข้าราชการระดับ ๘ ไปดำรงตำแหน่ง ใน กระทรวง เดียว กัน ไม่ ต้อง ขอ อนุมัติ ก.ร.ม.</p> <p>๒. การโอนข้าราชการระดับ ๘ ไปดำรงตำแหน่ง ใน ต่าง กระทรวง ต้อง ขอ อนุมัติ ก.ร.ม. ก่อน</p> | <p><b>ผลดี</b> — เพื่อ ประโยชน์ ในการ สับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถ โดย เฉพาะข้าราชการระดับสูง ฝ่าย การ เมือง สามารถ พิจารณาได้ กว้างขวางกว่าเดิม และจะขจัด ปัญหาการสร้างงานสร้างอาณาจักร ของ ข้าราชการ ที่ จะ ครอง ตำแหน่งเดิมเป็นเวลานาน ๆ</p> <p><b>ผลเสีย</b> — เปิดโอกาสให้ ฝ่าย การเมืองใช้อิทธิพลบีบบังคับ ข้าราชการประจำ มีการนำระบบ พรรคพวกมาใช้ ซึ่งจะ ำให้เกิด ความปั่นป่วน ขาดความมั่นคง และ หลกั ประกัน ในการ ปฏิบัติ งานของข้าราชการประจำ</p> |

## ๕. เรื่องการเลื่อนขึ้นเงินเดือน

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ<br>พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                                                                                                                                                                                                    | ประกาศคณะปฏิวัติ                                                                                                                                                                                 | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>มาตรา ๖๓</b> กำหนดว่า</p> <p>๑. รัฐมนตรีเจ้าสังกัดมีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการระดับ ๑๑</p> <p>๒. ปลัดกระทรวงมีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการระดับ ๑๐</p> <p>๓. อธิบดีมีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการระดับ ๙ ลงมา โดยไม่ต้องมีการเสนอ ค.ร.ม.</p> | <p><b>แก้เป็น</b></p> <p>๑. รัฐมนตรีเจ้าสังกัดมีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการระดับ ๙ ขึ้นไป โดยอนุมัติของ ค.ร.ม.</p> <p>๒. อธิบดีมีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการระดับ ๘ ลงมา</p> | <p><b>ผลดี</b> — เพิ่มอำนาจให้ฝ่ายการเมืองในเรื่องการให้คุณ ข้าราชการ ซึ่งจะเกิดผลดีในการบริหารงานเช่นเดียวกับการเพิ่มอำนาจบรรจุแต่งตั้ง</p> <p><b>ผลเสีย</b> — เป็นหลักการที่ไม่สัมพันธ์สอดคล้องกับเรื่องอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ซึ่งรัฐมนตรีเจ้าสังกัดสั่งได้เอง แต่กรณีเรื่องนี้มีความสำคัญน้อยกว่า กลับต้องได้รับอนุมัติจาก ค.ร.ม. ก่อน</p> <p>— ทำให้ข้าราชการประจำลดผลงานในหน้าที่ประจำในหลักวิชา แต่จะให้ความสำคัญกับงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเมืองเพื่อหวังผลตอบแทนโดยขาดความรับผิดชอบ</p> |

## ๑๐. เรื่องการพิจารณาโทษทางวินัย

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ<br>พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                              | ประกาศคณะปฏิวัติ                                                                     | ความเห็น                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>มาตรา ๘๖</b> กำหนดว่านายก-รัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี หรือผู้ว่าราชการ</p> | <p><b>แก้เป็น</b></p> <p>นายกฯ ร.ม.ต. ปลัดฯ อธิบดี หรือผู้ว่าฯ ไม่มีอำนาจพิจารณา</p> | <p><b>ผลดี</b> — การมอบอำนาจในการพิจารณาและสั่งลงโทษข้าราชการที่กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง</p> |

| พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ<br>พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘                                                                                                                                                                                                           | ประกาศคณะปฏิวัติ                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ความเห็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>จังหวัด มีอำนาจพิจารณาและ<br/>สั่งลงโทษข้าราชการที่กระทำ<br/>ผิดวินัยอย่างร้ายแรงได้ เมื่อ<br/>มีการตั้ง กรรมการ สอบสวนแล้ว<br/>โดย จะ ปรีกษาหารือ อ.ก.พ.<br/>กระทรวง อ.ก.พ. กรม หรือ<br/>อ.ก.พ. จังหวัด หรือไม่ก็ได้<br/>และสั่งลงโทษด้วยตนเอง</p> | <p>และสั่งลงโทษได้โดยตนเองไม่ว่า<br/>เป็น ข้าราชการ ระดับใด เพราะ<br/>เมื่อมีการสอบสวนเสร็จแล้ว จะ<br/>ต้องเสนอให้ อ.ก.พ. กระทรวง<br/>พิจารณาเสียก่อน และเมื่อมีมติ<br/>อย่างใด นายกฯ ร.ม.ต. ปลัดฯ<br/>อธิบดี หรือผู้ว่าฯ จะต้องสั่ง<br/>การตามมติ อ.ก.พ. กระทรวง<br/>อ.ก.พ. จังหวัดนั้น จะสั่งการ<br/>เป็นอย่างอื่นไม่ได้</p> | <p>ให้อยู่ในดุลพินิจของ กลุ่มบุคคล<br/>ย่อมให้ความมั่นใจและ เป็นหลัก<br/>ประกัน มากกว่า มอบให้ อยู่ใน<br/>อำนาจของบุคคลใดคนหนึ่ง<br/>เท่านั้น</p> <p><b>ผลเสีย</b> — ทำให้ อ.ก.พ. กระทรวง<br/>อ.ก.พ. จังหวัด มีอำนาจ<br/>มากที่สุด แม้แต่ นายกรัฐมนตรี<br/>ต้องอยู่ภายใต้</p> <p>— ทำให้ การ พิจารณา<br/>ล่าช้าและ จะเกิด ประโยชน์<br/>เฉพาะ ข้าราชการ ระดับสูง ที่มี<br/>อิทธิพลและเห็นแก่หน้ากัน ผล<br/>จะมีแต่ เฉพาะข้าราชการ ผู้น้อย<br/>เท่านั้นที่ถูกลงโทษ</p> <p>— ทำให้เกิดข้อสังเกต<br/>ว่า ในขณะที่กำหนดให้นายก<br/>รัฐมนตรี ไม่ต้อง สั่งการ ตามมติ<br/>ก.พ. ซึ่ง นายกฯ เป็นประธานเอง<br/>แต่ต้องมาสั่งการ ตามมติ อ.ก.พ.<br/>กระทรวง ซึ่งรัฐมนตรีเจ้าสังกัด<br/>เป็นประธาน</p> |

ทั้งหมดที่ได้นำมาสรุปเปรียบเทียบนี้ เป็นเฉพาะสาระสำคัญของการแก้ไขเพิ่มเติมระหว่าง  
กฎหมายเดิมกับกฎหมายใหม่ที่ผู้เขียนเห็นว่า เป็นเรื่องน่าสนใจศึกษาและสำหรับความเห็นในแง่ผลดีผลเสีย  
ก็เป็นเพียงแนวความคิดทางวิชาการ ซึ่งไม่จำเป็นที่ผู้อ่านจะต้องเห็นด้วยตามผู้เขียนแต่อย่างใด ๑๖

# กฎหมายและระเบียบใหม่

## ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๕

โดยที่คณะปฏิวัติพิจารณาเห็นสมควร แก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ในส่วนที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของ ก.พ. และ อ.ก.พ. อำนาจหน้าที่ของ ก.พ. อำนาจการบรรจุและแต่งตั้ง และการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการ การโอนและการย้ายข้าราชการ ตลอดจนการพิจารณาลงโทษ ทางวินัยของข้าราชการเสียใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หัวหน้าคณะปฏิวัติจึงมีคำสั่งดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๖ ให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนคณะหนึ่งเรียกโดยย่อว่า “ก.พ.” ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน และกรรมการซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิใน หลัการราชการ ซึ่งรับราชการหรือเคยรับราชการในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดีหรือตำแหน่งที่เทียบเท่ามาแล้ว และมีได้เป็นข้าราชการการเมือง สมาชิกสภา กรรมการพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง จำนวนไม่น้อยกว่าเจ็ดคนแต่ไม่เกินเก้าคน โดยต้องเป็นข้าราชการพลเรือนซึ่งรับราชการอยู่ไม่น้อยกว่า สามคน และให้เลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการโดยตำแหน่งอีกคนหนึ่งด้วย

กรรมการซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากข้าราชการพลเรือน ถ้าออกจากราชการ พลเรือน ให้พ้นจากตำแหน่ง”

ข้อ ๒ ให้ยกเลิกความใน (๒) และ (๓) ของมาตรา ๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“(๒) ออกกฎ ก.พ. ข้อบังคับ หรือระเบียบเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ กฎ ก.พ. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี และประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

(๓) ติความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ มติของ ก.พ. เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับได้ตามกฎหมาย”

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกความใน (๕) ของมาตรา ๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“(๕) รายงานนายกรัฐมนตรีในกรณีปรากฏว่ากระทรวงทบวงกรมไม่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติ หรือปฏิบัติการโดยไม่เหมาะสม เพื่อนายกรัฐมนตรีจะได้พิจารณาและสั่งการต่อไป”

ข้อ ๔ ให้ยกเลิกความใน มาตรา ๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๙ ในกรณีที่นายกรัฐมนตรีได้รับรายงานของ ก.พ. ตามมาตรา ๘ (๕) ให้นายกรัฐมนตรีพิจารณาสั่งให้กระทรวงทบวงกรมปฏิบัติการให้ถูกต้องหรือเหมาะสมต่อไป แต่ในกรณีที่นายกรัฐมนตรีไม่เห็นด้วยกับมติของ ก.พ. ให้ ก.พ. รายงานต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาวินิจฉัย

เมื่อนายกรัฐมนตรีมีคำสั่งหรือคณะรัฐมนตรีมีมติประการใด ให้ ก.พ. และกระทรวงทบวงกรมปฏิบัติตาม หรือสั่งแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำสั่งเดิมให้เป็นไป ตามคำสั่ง ของนายกรัฐมนตรี หรือตามมติของคณะรัฐมนตรี แล้วแต่กรณี แม้ข้าราชการผู้นั้นจะได้ออกจากราชการไปตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้วก็ตาม”

ข้อ ๕ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๑๔ มาตรา ๑๕ มาตรา ๑๖ มาตรา ๑๗ มาตรา ๑๘ และมาตรา ๑๙ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๑๔ อ.ก.พ. กระทรวงประกอบด้วยรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นประธาน ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และอธิบดี เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง ให้ อ.ก.พ. นี้ตั้งเลขานุการหนึ่งคน

อ.ก.พ. กระทรวงมีหน้าที่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ และช่วย ก.พ. ปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้ตามที่ ก.พ. มอบหมาย และให้ความเห็นแก่รัฐมนตรีเจ้าสังกัดตามที่รัฐมนตรีเจ้าสังกัดปรึกษา

มาตรา ๑๕ อ.ก.พ. สำนักนายกรัฐมนตรี ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีหรือผู้ซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และอธิบดี เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง ให้ อ.ก.พ. นี้ตั้งเลขานุการหนึ่งคน และให้ อ.ก.พ. นี้ทำหน้าที่ อ.ก.พ. กระทรวง

มาตรา ๑๖ อ.ก.พ. ทบวงประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการทบวงเป็นประธาน ปลัดทบวง รองปลัดทบวง และอธิบดี เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง ให้ อ.ก.พ. นี้ตั้งเลขานุการหนึ่งคน และให้ อ.ก.พ. นี้ทำหน้าที่ อ.ก.พ. กระทรวง

มาตรา ๑๗ ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและไม่สังกัดกระทรวงหรือทบวง หรือส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและมีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ให้มี อ.ก.พ. ทำหน้าที่ อ.ก.พ. กระทรวง ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีในฐานะรัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือผู้ซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเทียบกอง และเลขานุการกรม เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง และให้ อ.ก.พ. นี้ตั้งเลขานุการหนึ่งคน

สำหรับ อ.ก.พ. ราชบัณฑิตยสถานซึ่งทำหน้าที่ อ.ก.พ. กระทรวง ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นประธาน นายราชบัณฑิตยสถาน เลขาธิการราชบัณฑิตยสถาน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเทียบกอง และเลขานุการกรม เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง และให้ อ.ก.พ. นี้ตั้งเลขานุการหนึ่งคน

อ.ก.พ. ตามมาตรา<sup>๕</sup>มีหน้าที่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติ<sup>๕</sup> และช่วย ก.พ. ปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ<sup>๕</sup>ตามที่ ก.พ. มอบหมาย และให้ความเห็นแก่รัฐมนตรีเจ้าสังกัดตามที่รัฐมนตรีเจ้าสังกัดปรึกษา

มาตรา ๑๘ อ.ก.พ. กรมประกอบด้วยอธิบดีเป็นประธาน รองอธิบดี ผู้ช่วยอธิบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง และเลขานุการกรม เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง

สำหรับ สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวง และ สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีว่าการทบวง ให้ อ.ก.พ. สำนักงานปลัดกระทรวง หรือ อ.ก.พ. สำนักงานปลัดทบวง แล้วแต่กรณี ทำหน้าที่ อ.ก.พ. กรม

สำหรับราชบัณฑิตยสถาน ให้ อ.ก.พ. ตามมาตรา ๑๗ วรรคสอง ทำหน้าที่ อ.ก.พ. กรม มีหน้าที่ปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ<sup>๕</sup>ตามที่ ก.พ. มอบหมาย และให้ความเห็นแก่รัฐมนตรีเจ้าสังกัดตามที่รัฐมนตรีเจ้าสังกัดปรึกษา

ให้ อ.ก.พ. <sup>๕</sup>นี้ตั้งเลขานุการหนึ่งคน

อ.ก.พ. ตามวรรคหนึ่งและวรรคสอง มีหน้าที่ช่วย ก.พ. ปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ<sup>๕</sup>ตามที่ ก.พ. มอบหมาย และให้ความเห็นแก่อธิบดีตามที่อธิบดีปรึกษา

มาตรา ๑๙ อ.ก.พ. จังหวัดประกอบด้วยผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งกระทรวงทบวงกรมต่างๆ แต่งตั้งไปประจำจังหวัด เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง ให้ อ.ก.พ. <sup>๕</sup>นี้ตั้งเลขานุการหนึ่งคน

อ.ก.พ. <sup>๕</sup>นี้ มีหน้าที่ปฏิบัติการ ตามพระราชบัญญัติ<sup>๕</sup> และช่วย ก.พ. ปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ<sup>๕</sup>ตามที่ ก.พ. มอบหมาย และให้ความเห็นแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดปรึกษา”

ข้อ ๖ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคสองของมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

“ในกรณีที่ส่วนราชการใดเห็นว่า ก.พ. กำหนดตำแหน่ง อัตรากำลัง ระดับ หรือสายงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในส่วนราชการนั้นไม่เหมาะสม ให้ส่วนราชการนั้นเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา ถ้าคณะรัฐมนตรีเห็นพ้องด้วยให้ส่งเรื่องให้ ก.พ. พิจารณาทบทวนแก้ไขใหม่”

ข้อ ๗ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๔๔ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ให้ผู้มีอำนาจดังต่อไปนี้เป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(๑) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้สั่งบรรจุ และให้นายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

(๒) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(๓) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๗ และระดับ ๘ ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งเมื่อได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวง ส่วนการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๗ และระดับ ๘ ในส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและไม่สังกัดกระทรวง หรือทบวง หรือในส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและมีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีเจ้าสังกัด

(๔) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๙ ลงมา ในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีและราชบัณฑิตยสถาน ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(๕) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๖ ลงมา ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดี เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(๖) การบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา ๓๔ และการแต่งตั้งตามมาตรา ๔๙ ให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๔ ลงมา ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

ในการเสนอเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่ง ให้รายงานความสมควรพร้อมทั้งเหตุผลไปด้วย”

ข้อ ๘ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๕๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๕๒ การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในต่างกระทรวงทบวงกรม อาจกระทำได้เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงยินยอมในการโอนนั้นแล้ว โดยให้แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม และรับเงินเดือนในขั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม เว้นแต่เป็นการโอนตามวรรคสอง วรรคสาม และวรรคห้า

การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๙ ขึ้นไป ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในกระทรวงเดียวกัน ให้โอนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม และรับเงินเดือนในขั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม

การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๙ ขึ้นไป ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญต่างกระทรวง ให้โอนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม และรับเงินเดือนในขั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม ต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี

การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี และการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในกรมหรือต่างสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี อาจกระทำได้เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงยินยอมในการโอนนั้นแล้ว ทั้งนี้ให้โอนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม และรับเงินเดือนในขั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม

การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือกได้ หรือผู้ได้รับคัดเลือก ให้

กระทำได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญได้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดตามมาตรา ๓๒ ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญที่ ก.พ. กำหนดตามมาตรา ๓๒ ในต่างกระทรวงทบวงกรม จะกระทำได้อีกเมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.พ. แล้ว ในการนี้ให้ ก.พ. พิจารณาโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ และให้ ก.พ. กำหนดระดับของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งและเงินเดือนที่จะให้รับได้ด้วย”

ข้อ ๙ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๖๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๖๓ การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชาดังต่อไปนี้เป็นผู้เลื่อน

(๑) รัฐมนตรีเจ้าสังกัด โดยอนุมัติคณะรัฐมนตรี สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๙ ขึ้นไป

(๒) อธิบดีผู้บังคับบัญชา สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมา

(๓) รัฐมนตรีเจ้าสังกัด สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมา ในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีและราชบัณฑิตยสถาน

การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด แจ้งข้อเท็จจริง และความเห็นเกี่ยวกับการ ควรเลื่อน หรือไม่ควรเลื่อน ไปยังอธิบดีผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณา

สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมา ในราชการบริหารส่วนภูมิภาค คณะรัฐมนตรีจะมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งเลื่อนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. ก็ได้”

ข้อ ๑๐ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๘๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๘๖ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง จะต้องได้รับโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก ตามความร้ายแรงแห่งกรณี ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อนจะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่ห้ามมิให้ลดโทษลงต่ำกว่าให้ออก

ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ เห็นว่ากรณีมีมูลที่ควรสอบสวน ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวนโดยไม่ชักช้า ในการสอบสวนนี้ จะต้องแจ้งข้อกล่าวหาและ สรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มีให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบโดยจะระบุหรือไม่ระบุชื่อพยานก็ได้ และต้องให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำพยานหลักฐานเข้าสืบแก้ข้อกล่าวหาได้ด้วย

นายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาล มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญในทุกกระทรวงทบวงกรม

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวนผู้ถูกกล่าวหาตามมาตรา ๘๗ ในเรื่องที่จะต้องสอบสวนตามวรรคสอง และคณะกรรมการสอบสวนตามมาตรา ๘๗ ได้สอบสวนไว้แล้ว คณะกรรมการสอบสวน ตามวรรคสอง จะนำ ส่วนของการสอบสวนนั้น มาใช้ เป็นส่วนของการสอบสวน และ ทำความเห็นเสนอผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน โดยถือว่าได้มีการสอบสวนตามวรรคสองแล้วก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มี ให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ โดยจะระบุหรือไม่ระบุข้อพยานก็ได้ และต้องให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำพยานหลักฐานเข้าสืบแก้ข้อกล่าวหาได้ด้วย

ในกรณีที่ ข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งต่างระดับกันถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงร่วมกัน ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ ที่มีอำนาจดำเนินการตามวรรคสอง สำหรับผู้ถูกกล่าวหาที่มีตำแหน่งสูงกว่า เป็นผู้ดำเนินการตามวรรคสองได้

หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวกับการสอบสวนพิจารณาเพื่อให้ได้ความจริงและยุติธรรม ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

มาตรา ๘๖ ทวิ ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวน หรือผู้มีอำนาจ ตาม มาตรา ๘๖ เห็นว่า ข้าราชการผู้ใดกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง สมควรลงโทษถึงให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(๑) สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๑๑ ลงมา ในราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้นายกรัฐมนตรีตามมาตรา ๘๖ วรรคสาม หรือผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ สั่งเรื่องให้ อ.ก.พ. กระทรวง ซึ่งข้าราชการผู้ถูกสอบสวนสังกัดอยู่พิจารณา และเมื่อ อ.ก.พ. กระทรวงมีมติเป็นประการใด ให้นายกรัฐมนตรีหรือผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตั้งกล่าว แล้วแต่กรณี สั่งให้เป็นไปตามนั้น

(๒) สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๔ ลงมา ในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งเรื่องให้ อ.ก.พ. จังหวัดพิจารณา และเมื่อ อ.ก.พ. จังหวัดมีมติเป็นประการใด ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งให้เป็นไปตามนั้น

ในกรณีที่นายกรัฐมนตรีตามมาตรา ๘๖ วรรคสาม หรือผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ (๑) (๒) (๓) (๔) (๕) หรือ (๖) มีความเห็นขัดแย้งกับความเห็นของ อ.ก.พ. จังหวัด ก็ให้นำส่วนส่ง อ.ก.พ. กระทรวง ซึ่งข้าราชการผู้นั้นสังกัดอยู่พิจารณา และเมื่อ อ.ก.พ. กระทรวงมีมติเป็นประการใด ให้นายกรัฐมนตรีหรือผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตั้งกล่าว แล้วแต่กรณี สั่งให้เป็นไปตามนั้น

ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ ละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรา ๘๖ วรรคสอง หรือตามมาตรา ๘๖ ให้ผู้บังคับบัญชาตามมาตรา ๔๔ ระดับเหนือขึ้นไปมีอำนาจดำเนินการตามมาตรา ๘๖ วรรคสอง หรือตามมาตรา ๘๖ ได้ และให้พิจารณาลงโทษผู้บังคับบัญชาซึ่งละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่นั้นด้วย

ผู้ใดถูกสั่งลงโทษให้ออกตามมาตรา ๘๖ ให้มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเสมือนว่าผู้นั้นลาออกจากราชการ”

ข้อ ๑๑ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๘๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๘๗ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง และเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. หรือได้ให้ถ้อยคำรับสารภาพ เป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อคณะกรรมการสอบสวนผู้มีอำนาจตามมาตรา ๘๖ หรือตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม แล้วแต่กรณี จะดำเนินการตามมาตรา ๘๖ ทวิ โดยไม่สอบสวนก็ได้”

ข้อ ๑๒ ให้ยกเลิกความในวรรคสามของมาตรา ๘๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้สั่งลงโทษ สั่งให้ออกจากราชการ ดำเนินการทางวินัย หรือลงทัณฑ์ แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือตามกฎหมายว่าด้วยวินัยโดยเฉพาะแล้ว แต่ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งตั้งกล่าวเห็นว่ากรณีเป็นการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ก็ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดกระทรวง หรืออธิบดีผู้บังคับบัญชา แล้วแต่กรณี ซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งตั้งกล่าวที่ได้รับรายงานตามวรรคหนึ่ง มีอำนาจดำเนินการตามมาตรา ๘๖ หรือมาตรา ๘๖ ทวิ ถ้าจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนตามมาตรา ๘๖ ก่อน ก็ให้ผู้บังคับบัญชาทรงกล่าวมีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนตามมาตรา ๘๖ ในกรณีที่จะต้องลงโทษตามมาตรา ๘๖ ทวิ ถ้ามีการตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน หรือลงทัณฑ์อย่างอื่นไปแล้ว ก็ให้เป็นอันพับไป”

ข้อ ๑๓ ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา ๘๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๘๗ เมื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด หย่อนความสามารถด้วยเหตุใดใน อัน ที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน หรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือบกพร่องในหน้าที่ด้วยเหตุใด และผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ เห็นว่า ถ้าให้ผู้นั้นรับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ราชการ ก็ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวนโดยไม่ชักช้า ในการสอบสวนนี้จะต้องแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มี ให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบโดยจะระบุหรือไม่ระบุข้อพยานก็ได้ และต้องให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำพยานหลักฐานเข้าสืบแก้ข้อกล่าวหาด้วย เมื่อได้มีการสอบสวนแล้ว และผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ พิจารณาเห็นว่าสมควรให้ออกจากราชการ ก็ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ ดำเนินการตามมาตรา ๘๖ ทวิ ทั้งนี้ ให้นำมาตรา ๘๖ วรรคสาม และวรรคห้า มาตรา ๘๖ ทวิ วรรคสอง และวรรคสาม มาตรา ๘๗ และมาตรา ๘๘ มาใช้บังคับโดยอนุโลม และในกรณีที่ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. จังหวัด มีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ ก็ให้นายกรัฐมนตรีหรือผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ แล้วแต่กรณี สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุสุดท้านได้”

ข้อ ๑๔ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๑๑๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๑๑๑ ภายใต้บังคับมาตรา ๑๑๑ ทวิ การกำหนดตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ของข้าราชการตำรวจ ให้เป็นไปตามลักษณะ ๓ เว้นแต่กระทรวงเจ้าสังกัดจะได้ทำความ

ตกลงกับ ก.พ. กำหนดการดังกล่าวเป็นอย่างอื่น แล้วรายงาน คณะรัฐมนตรีนำความ กราบบังคมทูล เพื่อทรงตราเป็นพระราชกฤษฎีกา หรือมีกฎหมายว่าด้วยการนั้นบัญญัติเป็นอย่างอื่น

มาตรา ๑๑๑ ทวิ การย้ายข้าราชการตำรวจตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้บังคับกอง หรือตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๔ ลงมา ในราชการบริหารส่วนภูมิภาคของกรมตำรวจ ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันในจังหวัด ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจสั่ง

ในการสั่งเลื่อนเงินเดือน แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน และการลงโทษข้าราชการตำรวจตามพระราชบัญญัตินี้ สำหรับข้าราชการตำรวจตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้บังคับกองหรือตั้งแต่ระดับ ๔ ลงมา ในราชการบริหารส่วนภูมิภาคของกรมตำรวจ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจสั่งได้

ข้อ ๑๕ ให้กรรมการข้าราชการพลเรือนซึ่งได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง และอนุกรรมการวิสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในวันที่ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้ใช้บังคับ อยู่ในตำแหน่งต่อไปจนกว่าจะครบกำหนดสองปีนับแต่วันที่ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

ในกรณีที่มีการแต่งตั้งกรรมการข้าราชการพลเรือนเพิ่มขึ้นตามจำนวนที่กำหนดไว้ในมาตรา ๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้ ให้ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งเพิ่มอยู่ในตำแหน่งเท่าวาระของกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งอยู่ในตำแหน่งในวันที่ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้ใช้บังคับ

ข้อ ๑๖ การใดที่กระทำตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แต่ยังไม่แล้วเสร็จในวันที่ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้ใช้บังคับ ถ้าการนั้นขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้ ให้ดำเนินการเสียใหม่ให้ถูกต้องตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้

ข้อ ๑๗ บรรดาพระราชกฤษฎีกาและ กฎ ก.พ. ที่ใช้บังคับอยู่แล้ว ในวันที่ ประกาศ ของคณะปฏิวัติฉบับนี้ใช้บังคับ ให้คงใช้บังคับได้ต่อไป เว้นแต่คณะรัฐมนตรีจะมีมติให้ ก.พ. แก้ไขเป็นอย่างอื่น

ข้อ ๑๘ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้

ข้อ ๑๙ ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้ให้ใช้บังคับ ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๘ พฤศจิกายน พุทธศักราช ๒๕๒๐

พลเรือเอก สงัด ชลออยู่

(สงัด ชลออยู่)

หัวหน้าคณะปฏิวัติ

# อานหนังสือเดือนละเล่ม

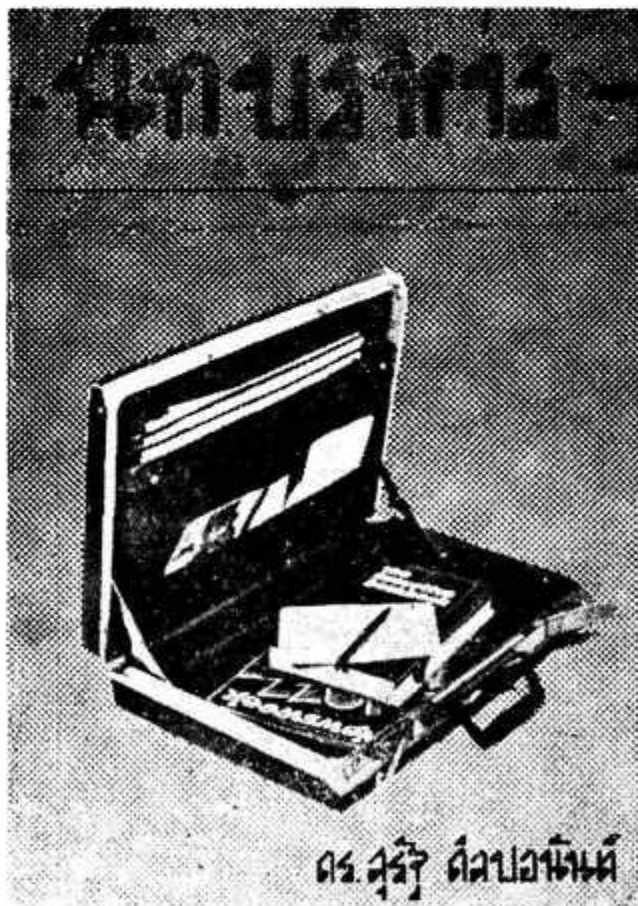
ชื่อหนังสือ : นักบริหาร

ผู้เขียน : ดร. สุรวิ ศิลปอนันต์

การจัดพิมพ์ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล กรุงเทพฯ  
พิมพ์ครั้งแรก กันยายน ๒๕๒๐

ความหนา : ๒๖๔ หน้า

ราคา : ๓๐ บาท



หนังสือดี เขียนอย่างกันเอง (ลูกทุ่ง) และ  
เพิ่งออกมาใหม่ ๆ เล่มนี้เป็นหนังสือที่เขียนเพื่อมอบ  
ความดีให้แก่แม่ ภรรยาและลูก ๆ ของผู้เขียน เป็น  
หนังสือเล่มแรกของหลาย ๆ เล่ม (ที่จะตามมา) ใน  
ชุดการบริหารและการวางแผน และเป็นหนังสือ  
ปกอ่อนที่ตีราคาไว้ถึง ๓๐ บาท จึงน่าจะแยกแยะ  
ดูให้ดีว่ามีอะไรสำคัญบรรจุอยู่บ้าง

จากคำนำบอกให้เราทราบว่าผู้เขียนเชื่อว่า  
คนมีทองเนื้อดี และอยากจะแจกจ่ายไม่อัน โดย  
ทะขอยแจกเป็นรุ่น ๆ ทั้งระยะกันรุ่นละ ๖ เดือน  
ทองเนื้อดี ที่ว่าคือ เทคนิคการ ปฏิบัติในการ บริหาร  
และการวางแผน ไม่ใช่เพียงแค่ทฤษฎีที่เพ้อฝัน

ผู้อ่านหนังสือสำหรับเดือนนี้ มิใช่ผู้บริหาร  
ทั้งๆ ที่หนังสือนี้เป็นหนังสือสำหรับนักบริหารอ่าน และ  
เขียนโดยนักบริหาร จึงต้องขออนุญาตก่อนว่าอาจ  
อ่านได้ไม่ถึงแก่นแท้ที่ผู้เขียนเขียนไว้

**หนังสือนี้จะให้อะไรบ้างแก่ผู้อ่าน :**

ให้ปรัชญาชีวิตเช่นที่ว่า “จงเป็นนายของชีวิต ผู้  
กำหนดชีวิตของตนเองและเป็นตัวของตัวเอง” “จง  
ฉลาดพอที่จะอโหสิให้กับอารมณ์ของมนุษย์ธรรมดา  
สามัญอย่างเราๆ ท่านๆ” และ ฯลฯ ให้แง่คิด  
สำคัญๆ เช่น “จงแยกแยะความแตกต่างของคำว่า  
**การมอบหมายงาน กับคำว่า การมอบอำนาจ**”  
ซึ่งจะคืนเวลาอันมีค่าให้กับผู้ที่สามารถเข้าใจอย่าง  
ถูกต้องได้มากมาย “จงหาความกลัวที่ซ่อนเร้นในตัว  
ท่านให้พบแล้ววิเคราะห์ลบล้างมันเสีย แล้วจงเผชิญ  
หน้ากับปัญหาอย่างไม่หวาดหวั่น” ซึ่งจะช่วย  
ให้ปัญหาการไม่ยอมมอบอำนาจแก้ไขได้ง่ายขึ้น ... ให้  
เกร็ดในรายละเอียดถึงแบบของนักบริหาร หลัก  
การมอบอำนาจ เทคนิคการประชุม และเทคนิค  
การจัดระบบบริหาร ซึ่งล้วนน่าจะนำมาศึกษาและ  
ยึดถือปฏิบัติได้ทั้งนั้น

**สิ่งที่น่าสนใจเป็นพิเศษ :** หนังสือนี้มี  
แบบสำรวจหรือวิเคราะห์ดูตนเองหรือองค์กร ของ  
ตนหลายแบบที่น่าสนใจ เช่น

- แบบ การวิเคราะห์ ลักษณะ การ  
บริหารองค์การ
- แบบหรือเครื่องมือช่วยการสำรวจ  
และวิเคราะห์ตนเอง เพื่อประเมิน  
คุณลักษณะของนักบริหารที่ดีที่ท่าน  
มีอยู่
- แบบสำรวจและวิเคราะห์แบบฉบับ  
การบริหารงานของท่าน
- แบบสำรวจสำหรับตรวจสอบคุณลักษณะ  
ในแง่ภาวะทางอารมณ์
- ขั้นตอนของการบรรลุผลสำเร็จใน  
การ “เป็นตัวของท่านเอง” ๓ ขั้นตอน  
๑) เข้าใจนาย ๒) ช่วยหน่วยงาน  
๓) พัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมาก  
ขึ้น
- คำถามเพื่อการวิเคราะห์ตนเองว่า  
ท่านมอบอำนาจหรือไม่
- คำถามเพื่อการวิเคราะห์ว่างานส่วน  
ใดบ้างที่ท่านมอบให้ผู้อื่นทำได้
- จุดที่ควรมองผู้บังคับบัญชาของท่าน  
เพื่อการเข้าใจที่ดีขึ้น
- จุดตรวจสอบว่าท่านช่วยนายของ  
ท่านได้อย่างไร

- จุดที่เป็น ปัญหาที่ผู้เป็นนายจะต้องเผชิญ
- ลักษณะทั่วไปของมนุษย์สามัญชนที่ควรทราบของผู้บังคับบัญชา
- จุดตรวจสอบว่าท่านช่วยหน่วยงานเพียงใด
- จุดตรวจว่า ท่าน กำลัง สร้าง คุณลักษณะนักบริหารอะไรในตัวท่าน
- รายการสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ชอบให้เกิดขึ้นในตัวลูกน้อง
- จุดตรวจว่า ท่าน กำลัง เพิ่ม เสน่ห์อะไรให้กับตนเองที่มีต่อครอบครัว เพื่อนฝูง ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนบ้าน และพรรคพวก
- จุดตรวจว่า ท่าน กำลัง สร้างเสริมความน่ายกย่องสรรเสริญในตัวท่าน ความเชื่อมั่นในตัวท่าน กิริยาท่าทางของท่าน และการ ควบคุมอารมณ์ของท่านอยู่อย่างไรบ้าง

ทองเนื้อดีของผู้เขียนที่ว่าไว้ จัดเป็นทองเนื้อดีที่จะต้องอาศัย ความตั้งใจ ปฏิบัติ ของ ผู้ใช้ ประกอบเพื่อให้ทองเนื้อดีมีราคาสูง ดังนั้นผู้อ่านจึงควรอ่านอย่างพิถีพิถะ และลงมือทำตามคำแนะนำ หรือตรวจสอบตัวเองอย่างจริงจัง จึงจะ

เกิดผลได้ มิฉะนั้นก็เป็นทองคำ ๓๐ บาท ไม่ใช่ทองหนัก ๓๐ บาท !

ในหนังสือหน้า ๘๖ มีตัวอย่างคำถามในการ ทดสอบ เลื่อนยศ นายทหาร ขั้วหนึ่งว่า “จงอธิบายวิธีดำเนินการให้ยกเสาไฟฟ้าขนาดหนัก ยาว ๔๕ ฟุต ขึ้นแล้วตั้งในหลุมที่เตรียมไว้” ท่านอยากรู้คำตอบที่ใช้เพียง ๕—๗ คำที่ฉลาดและเหมาะสมก็ขอเชิญอ่านหนังสือ

อ่านมาก็พบแต่ข้อดี มีข้อสงสัยอยู่นิดเดียวว่าทำไมผู้เขียนแปลคำว่า Accountability ว่า “ระบบการคิดบัญชี” (หน้า ๑๐๐) อาจจะเป็นด้วยหลงคาไปก็ได้ อย่างไรก็ตามยังยืนยันว่าคนที่ได้อ่านจะไม่เสียเวลาเปล่าแน่ๆ

หนังสือนี้ที่แรกก็คิดว่าสำหรับนักบริหารเท่านั้น แต่พออ่านผ่านๆ ๒—๓ เที้ยวแล้วก็กลับเห็นว่า มีคุณค่าต่อผู้ที่อยากจะเป็น นักบริหารใน อนาคตอย่างยิ่งยวด ขอแนะนำกลุ่มคนรุ่นหนุ่มสาวเป็นพิเศษให้อ่านหนังสือนี้ให้ตลอด และ อ่านอย่างจริงจัง แม้ว่าแนวของหนังสือจะเป็นไปตามแนวของหนังสือที่ได้อ้างอิงมา คือเอนไปทางหลักการของธุรกิจ แต่ถ้าจะใช้กับราชการก็ย่อมได้ด้วยการประยุกต์บ้าง ซึ่งโดยที่เป็นเรื่องของคน จึงเป็นหลักที่ใครๆ ก็หยิบใช้ได้ทั่วกัน ๑๕

# ปัญหาระเบียบ ข้าราชการพลเรือน

สิทธิในการจ้างเหมารถบรรทุกสิบล้อ  
ในการเดินทางไปรับตำแหน่งใหม่

ผู้ถาม : สมาชิกเก่า

เดิมผมรับราชการตำแหน่งสมุห์บัญชีอำเภอ  
ตะกั่วป่า จังหวัดพังงา (ระดับ ๕) กรมสรรพากร  
ส่งย้ายไป ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยสรรพากร จังหวัดตรัง  
(ระดับ ๕) ในการเดินทางไปรับตำแหน่งใหม่ที่  
กล่าวนั้น ผมจะมีสิทธิจ้างเหมารถบรรทุกสิบล้อ  
เพื่อบรรทุกสิ่งของเครื่องใช้ได้กี่คัน

ตอบ

คุณสามารถนำสิ่งของ ส่วนตัวไปได้ ไม่เกิน ๓,๐๐๐  
กิโลกรัม หรือไม่เกินปริมาตร ๑๕ ลูกบาศก์เมตร ฉะนั้น  
กรณีที่คุณหาวิธีมา คุณอาจจ้างเหมารถยนต์สิบล้อ ๑ คัน  
หรือ ๒ คันก็ได้ แล้วแต่กรณี กล่าวคือ ถ้าวรรทุกที่คุณ  
จ้างเหมา สามารถ บรรจุได้ ปริมาตรเกิน ๑๕ ลูกบาศก์เมตร  
คุณก็จ้างได้เพียงคันเดียว แต่อย่างไรก็ตาม คุณก็จ้างได้ไม่  
เกิน ๒ คัน เพราะตามบัญชี ๕ แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่าย  
ในการเดินทางไปราชการ ๒๕๑๘ กำหนดว่ารถยนต์  
บรรทุก ๑ คัน มีปริมาตรบรรทุก ๑๒ ลูกบาศก์เมตร

กลับจากลาศึกษาในประเทศ เมื่อ ๑๕ มีนาคม  
๒๕๒๐ จะเลื่อนเงินเดือนได้หรือไม่

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๑๘๘

กระผมเป็นสมาชิกเลขที่ ๑๑๘๘๑ และ  
ขณะนี้ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล มี  
ความขบ้งใจใคร่หาเรื่องงานในเชิงปฏิบัติ เรื่องการ  
ขอเงินเดือนในกรณีพิเศษ ๒ ขั้น แก่ข้าราชการที่  
ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อภายในประเทศ และ  
กลับปฏิบัติราชการแล้วเมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม พ.ศ.  
๒๕๒๐ ถ้าวิธีปฏิบัติแล้ว ตามกฎ ก.พ. ฉบับ  
ที่ ๑๓ และกฎ ก.จ. ฉบับที่ ๑๖ ข้าราชการกรณี  
ดังกล่าวนี้ไม่มีสิทธิได้รับเงินเดือนขึ้น เพราะทำ  
งานไม่ครบ ๔ เดือน กระผมใคร่หาวิธีดังนี้

๑. จะขอเงินเดือนกรณีพิเศษ๒ขั้น ได้ไหม
๒. ถ้าขอเงินเดือนขึ้นตามข้อ ๑ ได้ ปฏิบัติ  
อย่างไร
๓. การให้เงินเดือน ๒ ขั้น จะขอรวมใน  
โควตาที่ควบคุมไหม

ตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๘) ข้อ ๘ (๘) กำหนดว่า ข้าราชการผู้ได้รับ อนุญาตให้ ลา ไป ศึกษาใน ประเทศซึ่งจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ต้องเป็นผู้ที่ได้ ปฏิบัติหน้าที่ราชการในรอบปีที่แล้วมาเป็น เวลาไม่น้อยกว่า ๘ เดือน กล่าวคือ ถ้าจะเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ในปีงบประมาณ ๒๕๒๑ (เลื่อนตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐) ผู้นั้นจะต้อง ได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในระหว่างวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๑๘ ถึง ๓๐ มิถุนายน ๒๕๒๐ เป็นเวลารวมกันไม่น้อยกว่า ๘ เดือน

ดังนั้นกรณีข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ในประเทศ ซึ่ง กลับมาปฏิบัติราชการ เมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๒๐ หากในระหว่างวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๑๘ ถึง ๓๐ มิถุนายน ๒๕๒๐ ผู้นั้นมีเวลาปฏิบัติหน้าที่ราชการก่อนลาไป ศึกษาและหลังจากกลับมาปฏิบัติราชการแล้วรวมกันไม่ถึง ๘ เดือน ผู้บังคับบัญชาก็ไม่อาจเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี งบประมาณ ๒๕๒๑ ให้ตามปกติได้ และจะเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นกรณีพิเศษ ๒ ขั้นก็ไม่ได้ เพราะตามข้อ ๘ แห่ง กฎ ก.พ. ฉบับดังกล่าวกำหนดว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ซึ่งจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเกินกว่า ๑ ขั้น นอก จากจะต้องเข้าหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งตาม ข้อ ๘ แล้ว ยังต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ตามข้อ ๙ ด้วย ทั้งนี้ เว้นแต่ ผู้บังคับบัญชา จะพิจารณา เห็นว่า สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้แก่ผู้นั้น โดยมีเหตุผลเป็นกรณีพิเศษ ก็จะต้องเสนอ ก.พ. สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ หรือ ก.จ. สำหรับ ข้าราชการส่วนจังหวัด เพื่อพิจารณาอนุมัติให้ผู้บังคับบัญชา ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นพิเศษเฉพาะราย ตามนัยข้อ ๑๒ แห่งกฎ ก.พ. ฉบับข้างต้น ซึ่งจะขอให้ ๑ ขั้น หรือ ๒ ขั้น ก็แล้วแต่จะพิจารณาเห็นสมควร และการขอให้ ๒ ขั้นใน ในกรณี เช่นนี้ ยังไม่มี การวางแผนทางปฏิบัติไว้แน่ชัดว่า จะ ต้องรวมอยู่ในโควตาด้วยหรือไม่

## สงสัยว่ากลับจากลาศึกษาได้ปรับวุฒิและเลื่อนระดับแล้วจะได้เลื่อนเงินเดือนประจำปีหรือไม่

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๒๓๖๘

ผม มีเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ เรียนถามเพื่อแก้ไขข้อสงสัย คือ ได้อ่านพบเรื่องการ เลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ จากวารสารทางหลวง ปีที่ ๑๔ ฉบับที่ ๓ มีนาคม ๒๕๒๐ ในคอลัมน์ ระเบียบคำสั่งหน้า ๗๐ สรุปได้ว่า “อ้างถึงมีส่วน ราชการหรือไป ก.พ. ว่าข้าราชการระดับ ๑ หรือ ๒ ของส่วนราชการหนึ่งไป สอบแข่งขัน เพื่อ ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ ได้แล้ว โอนไปแต่งตั้งดำรงตำแหน่ง ระดับ ๓ รับเงินเดือนระดับ ๓ ในอีกส่วนราชการ หนึ่ง ตามที่สอบได้ ข้าราชการดังกล่าวนี้มีเวลา ปฏิบัติ หน้าที่ ราชการ ใน หน้าที่ ระดับ ๓ ไม่ถึง ๘ เดือนจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีหรือไม่ ก.พ. ได้พิจารณาเรื่องนี้ว่ามีมติว่า ข้าราชการ ดังกล่าวข้างต้น หรือข้าราชการพลเรือนที่ได้ เลื่อนขั้นดำรงตำแหน่ง ระดับ อื่นๆ อาจได้รับการ พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ได้ ถ้าในระหว่างวันที่ ๑ กรกฎาคม — ๓๐ มิถุนายน ของปีที่แล้ว ผู้นั้น มีผลงานเข้าเกณฑ์ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ประจำ ปี ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๘) ข้อ ๘ ซึ่งไม่ได้มีข้อห้ามไว้ว่า ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติ ราชการในตำแหน่งใหม่ที่ได้เลื่อนขั้นไม่ครบ ๘ เดือน จะเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้”

จากข้อความที่สมัครลอกมานั้น ผมสงสัยใน  
กรณีของผม ซึ่งลาศึกษาต่อ กศบ. จบมา เมื่อ ๒๗  
มีนาคม ๒๕๑๙ กรมสามัญศึกษา และครูสภาได้  
ปรับวุฒิผมจากข้าราชการครู ระดับ ๒ ไปดำรง  
ตำแหน่งระดับ ๓ ตั้งแต่วันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๑๙  
โดยมีเลขที่ตำแหน่ง ค.๒๓๔๔๐ ตำแหน่งอาจารย์ ๑  
เงินเดือนตามตำแหน่งที่ขอกำหนดใหม่ ๓-๕ และ  
ผมได้กลับมาปฏิบัติราชการ ตั้งแต่วันที่ ๔ มีนาคม  
๒๕๑๙ เมื่อถึงการขอขึ้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชา  
บอกว่าผมทำงาน ยังไม่ครบ ๔ เดือน ดังนั้นใน  
ปี ๒๕๑๙ ผมจึงไม่มีสิทธิจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน  
คงรับเงินเดือน ๑,๗๕๐ บาท ตามวุฒิ กศบ. ที่จบ  
มา เมื่อผมมาอ่านวารสารทางหลวงดังกล่าวจึงสงสัย  
ว่า ผมในฐานะข้าราชการครู

๑. จะมีสิทธิได้เลื่อนเงินเดือนหลังจากปรับ  
วุฒิ และกำหนดตำแหน่ง ผมใหม่ จากระดับ ๒ เป็น  
ระดับ ๓ หรือไม่

๒. ถ้ามีผลลงนตั้งแต่ ๔ มีนาคม ๒๕๑๙—  
๓๐ มิถุนายน ๒๕๑๙ พอเข้าเกณฑ์ที่จะได้เลื่อน  
เงินเดือน ถ้าผู้บังคับบัญชาขอให้ จะได้เลื่อนขึ้น  
เงินเดือนหรือไม่

๓. ถ้าได้ตามข้อ ๒ แต่ผู้บังคับบัญชาไม่  
ทราบระเบียบนี้ จึงไม่ได้ขอให้ ผมมีทางใดจะขอ  
ให้เจ้าสังกัดพิจารณาช่วยเหลือได้หรือไม่

๔. ถ้าตามตัว อย่างใน กรณี ของ ผมไม่  
สามารถปฏิบัติดังตัวอย่างข้างต้นได้ เป็นเพราะ  
เหตุใด

ตอบ

ปัญหาของคุณแตกต่างกับปัญหาการเลื่อนขึ้นเงินเดือน  
ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑ หรือระดับ ๒ ซึ่งสอบแข่งขันเพื่อ  
ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ ได้เพราะกรณีของคุณเป็นการได้รับ  
อนุญาตให้ลาศึกษาต่อในประเทศ

กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๕) ข้อ ๑๓ ได้  
กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเฉพาะประจำปีงบประมาณ ๒๕๒๐ (เลื่อนตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕) ให้แก่  
ข้าราชการซึ่งได้รับอนุญาตให้ลาไปศึกษาว่า ให้นำความใน  
ข้อ ๔ (๑๐) (๑๑) (๑๒) และ (๑๓) แห่งกฎ ก.พ. ฉบับ  
ที่ ๒๗๕ (พ.ศ. ๒๕๐๔) แก้ไขเพิ่มเติมโดยกฎ ก.พ. ฉบับ  
ที่ ๖๗๗ (พ.ศ. ๒๕๑๕) และฉบับที่ ๗๔๔ (พ.ศ. ๒๕๑๗)  
ออก ตามความใน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๗ มาใช้บังคับ กล่าวคือ ถ้าเป็นผู้ได้รับ  
อนุญาตให้ ลาไปศึกษา ก็จะต้องได้ ปฏิบัติ หน้าที่ราชการใน  
ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๑๕  
รวมกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๕ เดือน หรือต้องได้ปฏิบัติ  
หน้าที่ราชการในระหว่างวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๑๕ ถึง  
๓๐ มิถุนายน ๒๕๑๕ รวมกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๖ เดือน  
จึง จะ อยู่ใน เกณฑ์ ที่ผู้ บังคับ บัญชา จะ พิจารณา เลื่อน ขึ้น  
เงินเดือนให้ได้

ดังนั้น กรณีของคุณซึ่งได้รับอนุญาตให้ลาไปศึกษา  
 และได้กลับมา ปฏิบัติ หน้าที่ ราชการ ตั้งแต่วันที่ ๔ มีนาคม  
๒๕๑๕ คุณจึงมีเวลาปฏิบัติหน้าที่ราชการในระหว่างวันที่ ๑  
ตุลาคม ๒๕๑๕ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๑๕ ไม่ครบ ๕ เดือน หรือ  
ในระหว่างวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๑๕ ถึง ๓๐ มิถุนายน  
๒๕๑๕ คุณก็มีเวลาปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่ครบ ๖ เดือน  
คุณจึงไม่อยู่ใน หลักเกณฑ์ที่ผู้ บังคับ บัญชา จะ พิจารณาเลื่อน  
ขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ ๒๕๒๐ ให้ได้

# สงสัยเรื่องเขตอำเภอชั้นนอกชั้นใน และเรื่องวินัยข้าราชการ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๒๗๒๔

ผมขอเรียนถามปัญหาข้อข้องใจดังนี้

๑. คำว่า “ในเขตอำเภอหรือกิ่งอำเภอชั้นใน” ตาม พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย คำ เข้า บ้าน ฯ หมายความว่าอย่างไร อำเภอบางกอกน้อย กทม. จะถือว่าเป็นอำเภอชั้นในหรือไม่

๒. ข้าราชการตำแหน่งเสมียนพนักงานตั้งครุภักโดยไม่ได้จดทะเบียนสมรสตามกฎหมาย ผู้บังคับบัญชาสืบทราบว่าเป็นภรรยาหรือไม่ แต่ขณะนั้นยังไม่มีเรื่องร่ำร้องเรียน จะถือได้ว่าข้าราชการผู้นั้นประพฤติผิดวินัยฐานประพฤติชั่วทางชู้สาวได้หรือไม่ หรือต้องให้เกิดเรื่องร้องเรียนเสียก่อนจากภรรยาหลวง และในกรณีนี้จะถือว่าข้าราชการผู้นั้น ประพฤติตนเสื่อมเสีย เกียรติศักดิ์ ของตำแหน่งหน้าที่ และสมควรลงโทษข้าราชการนั้นสถานใด

ตอบ

๑. คำว่า “เขตอำเภอหรือกิ่งอำเภอชั้นใน” ตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยคำเข้าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๔๘๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติม หมายถึงการกำหนดเขตอำเภอหรือกิ่งอำเภอรอบใน-รอบนอกของกรุงเทพมหานคร ตามสภาพความเจริญ และความสะดวกในการคมนาคมในสมัยนั้น ซึ่งตามประกาศกระทรวงการคลังได้กำหนดเขตอำเภอชั้นนอก-ใน ไว้ดังนี้

จังหวัดพระนคร  
อำเภอชั้นใน อำเภอชั้นนอก

- |                       |                                  |
|-----------------------|----------------------------------|
| ๑. พระนคร             | ๑. บางกะปิ                       |
| ๒. ดุสิต              | ๒. บางเขน                        |
| ๓. บางรัก             | ๓. พระโขนง                       |
| ๔. บิ่อมปราบศัตรูพ่าย | ๔. มีนบุรี (กิ่งอำเภอ-ลาดกระบัง) |
| ๕. สัมพันธวงศ์        | ๕. หนองจอก                       |
| ๖. ปทุมวัน            |                                  |
| ๗. ขานนาวา            |                                  |

จังหวัดธนบุรี  
อำเภอชั้นใน อำเภอชั้นนอก

- |                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| ๑. ธนบุรี              | ๑. คลังชัน          |
| ๒. กิ่งอำเภอคลองสาน    | ๒. บางขุนเทียน      |
| ๓. กิ่งอำเภอบางกอกใหญ่ | ๓. ภาษีเจริญ        |
| ๔. บางกอกน้อย          | ๔. กิ่งอำเภอหนองแขม |
|                        | ๕. ราษฎร์บูรณะ      |

๒. ตามปัญหาที่ถามในข้อ ๒ นั้น ผู้สื่กว่าจะตอบยากสักหน่อย ว่าพฤติการณ์หรือการกระทำเช่นนั้นจะผิดวินัยข้าราชการหรือไม่ หากผิด จะควรลงโทษสถานใด เพราะตามข้อเท็จจริงที่ถามไปนั้น ยังไม่ละเอียดชัดเจนพอที่จะให้คำตอบที่แน่นอนได้ และการพิจารณาวินัยชั้นในเรื่องนี้ จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่นตำแหน่งหน้าที่การงานของข้าราชการผู้นั้น การกระทำของผู้นั้นได้เป็นเหตุให้เกิดความแตกแยกในครอบครัวของผู้นั้นหรือไม่ เป็นต้น รวมทั้งอาจต้องพิจารณาถึงคำนิยามของสังคมปัจจุบันประกอบด้วย ทั้งนี้โดยต้องพิจารณาข้อเท็จจริงโดยละเอียดเป็นเรื่อง ๆ และเป็นราย ๆ ไป ๑๖

## ผู้ตอบปัญหาในฉบับนี้

สำนักงาน ก.พ.

สมศักดิ์ สุภะวัชชุเดช  
จามร จันทศักดิ์  
สมเกียรติ ชุมวิสูตร

กรมบัญชีกลาง

ผาสุนิตย์ ปิ่นชะระ  
สมพงษ์ วัฒนสระ

# เกร็ดบริหาร

## ประธาน ก.พ. สหรัฐอเมริกาคนใหม่

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของสหรัฐอเมริกาประกอบด้วยบุคคล ๓ คน แต่งตั้งโดยประธานาธิบดีโดยความเห็นชอบของสภาเซเนต ๓ คนนี้จะดำรงตำแหน่งประธาน ก.พ., รองประธาน และกรรมการตามลำดับ และจะเป็นผู้สังกัดพรรคการเมืองเดียวกันได้ไม่เกิน ๒ คน ในทางปฏิบัติประธานาธิบดีจึงแต่งตั้งบุคคลสังกัดพรรคเดียวกับตน ๒ คน และพรรคฝ่ายค้าน ๑ คน

ก.พ. อยู่ในตำแหน่งคราวละ ๖ ปี เดิมระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งจะสั้นสุดไม่พร้อมกันคือห่างกันคนละ ๒ ปี แต่แนวปฏิบัตินี้เห็นจะต้องเปลี่ยนแปลงสำหรับ ก.พ. ชุดใหม่ ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระยะใกล้ ๆ กันโดยประธานาธิบดี คาร์เตอร์ เมื่อ เดือน พฤษภาคม และ มิถุนายน ๑๙๗๗

ประธาน ก.พ. สหรัฐ คนปัจจุบัน คือ Mr. Alan K. Campbell สังกัดพรรคเดโมแครต รองประธานได้แก่ Mr. Jule M. Sugarman สังกัดพรรคเดโมแครต และกรรมการอีกคนคือ Mrs. Ersa H. Poston พรรครีพับลิกัน เป็นสตรีผิวดำ ซึ่งใน

อดีตเคยเป็นประธาน ก.พ. แห่งรัฐนิวยอร์ก

ประธาน ก.พ. คนใหม่ Mr. Alan K. Campbell อายุ ๕๔ ปี เกิดที่รัฐเนบราสกา สำเร็จปริญญาตรีจาก Whitman College ปริญญาโทจาก Wayne State University และปริญญาเอกจาก Harvard University ประวัติการทำงานก่อนที่จะได้รับแต่งตั้งเป็นประธาน ก.พ. อาจแยกได้เป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

### งานด้านการสอน

คณบดี Lyndon B. Johnson School of Public Affairs, University of Texas มกราคม ๑๙๗๗ — เมษายน ๑๙๗๗

คณบดี Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University 1969-1976 เป็นศาสตราจารย์สอนวิชารัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ ตั้งแต่ ๑๙๖๑-๑๙๗๖

เป็นผู้บรรยายรับเชิญที่ Harvard University 1967

เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ Harvard Summer School 1950-1954

ศาสตราจารย์ และ หัวหน้าแผนก วิชา รัฐ-  
ศาสตร์ Hofstra University 1955—1960

## งานราชการ

### มลรัฐนิวยอร์ก

ได้รับเลือก เป็น ผู้แทน ใน การ พิจารณา  
กฎหมายปกครองรัฐนิวยอร์ก และเป็นประธาน  
คณะกรรมการพิจารณากฎหมายที่ในการปกครอง  
ท้องถิ่น เมื่อปี ๑๙๖๗ เป็นที่ปรึกษาในคณะที่  
ปรึกษาเศรษฐกิจของรัฐนิวยอร์ก ๑๙๗๐—๑๙๗๔  
เป็นที่ปรึกษาใน คณะที่ปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษา  
ระดับสูงของรัฐ ๑๙๖๖—๑๙๖๘ ประธานคณะ  
กรรมการปรับปรุงระบบบัญชี แต่งตั้งโดยผู้ว่าการ  
รัฐ ๑๙๖๐—๑๙๖๑

### รัฐบาลกลาง

เป็นที่ปรึกษาใน คณะกรรมการ ที่ ปรึกษา  
เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ ระหว่าง รัฐบาล กลาง กับ  
รัฐบาลมลรัฐ สังกัด ก.พ. รัฐบาลกลาง ๑๙๖๙—  
๑๙๗๗ ร่วมในคณะทำงานพิเศษเพื่อปรับปรุงการ  
ศึกษาในเมือง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข การ  
ศึกษาและสวัสดิการ ๑๙๖๙—๑๙๗๐ เป็นที่  
ปรึกษาด้านการเคหะและพัฒนากันเมือง ๑๙๖๗—  
๑๙๖๘ เป็นที่ปรึกษามูลนิธิวิทยาศาสตร์แห่งชาติ  
๑๙๗๓—๑๙๗๔ เป็นที่ปรึกษาสถาบันการศึกษา  
แห่งชาติในด้านการวิจัยและหาทุน ๑๙๗๕

นอกจากงานประจำแล้ว Mr. Campbell ได้  
รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการเป็นที่ปรึกษา และร่วม  
ในกิจกรรมที่สำคัญของสหรัฐหลายประการ ที่ควร

กล่าวถึงมีอาทิเช่นเป็นประธานในการประชุมระดับ  
ชาติปี ๑๙๗๓ ของสมาคมรัฐ ประศาสนศาสตร์  
(American Society for Public Administration)  
เป็นผู้เชี่ยวชาญ ของ สหรัฐอเมริกา ปฏิบัติงาน ร่วม  
กับผู้เชี่ยวชาญโซเวียตรัสเซีย เพื่อวางแผนการ  
นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารเมืองใหญ่  
๑๙๗๔—๑๙๗๗ เป็นต้น

หลังจากเข้ารับตำแหน่งในเดือนพฤษภาคม  
๒๕๒๐ Dr. Campbell หรือที่วงการบริหารระดับ  
สูงของสหรัฐเรียกว่า Scotty ได้แถลงนโยบายของ  
ก.พ. ชุดใหม่ ซึ่งในที่นี้ ได้คัดค้านมาเสนอแนะ  
คำถาม—คำตอบ ที่เห็นว่า ใกล้เคียง กับ ปัญหา ของ  
ระบบราชการไทย ดังนี้

**ถาม** ขอ ทราบ ความเห็น เกี่ยวกับ นโยบาย ของ  
ประธานาธิบดี คาร์เตอร์ ที่จะให้มี จรรยา-  
บรรณ (Code of Ethics) สำหรับ ข้าราชการ  
ข้าราชการยึดถือปฏิบัติ

### ประธาน ก.พ.

ผมเห็นด้วยเต็มที่เลย ที่จริงผมได้แถลง  
สนับสนุนเรื่องนี้ไว้ต่อคณะกรรมการว่า  
ด้วยการปกครองของสภาซีเนต ก่อนที่  
จะมารับตำแหน่งประธาน ก.พ. เสียด้วยซ้ำ  
อาจมีบางคนมองว่า จรรยาบรรณ เป็นสิ่ง  
ที่รูก้าวเข้าไปในสิทธิส่วนบุคคล แต่ก็อย่า  
ลืมว่า ข้าราชการนั้นเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่  
สำคัญเป็นพิเศษอันกระทบต่อส่วนรวม จึง  
ต้องมีจรรยาบรรณไว้เป็นเครื่องขั้นำให้วาง

คนโดยถูกต้อง เช่น ต้องไม่เปิดเผยสิ่งที่ไม่  
สมควร เพราะอาจทำให้เกิดปัญหา เกิด  
การขัดผลประโยชน์กันได้ ผมจึงเชื่อว่า  
ความปรารถนาของท่านประธานาธิบดีที่จะ  
ให้มีจรรยาบรรณข้าราชการ เป็นสิ่งที่ถูก  
ต้อง

**ถาม** ก.พ. มีหน้าที่สำคัญยิ่งในการธำรงรักษาไว้  
ซึ่ง ความเสมอภาคของบุคคลในการเข้า  
ทำงานของรัฐ แต่ข้อเท็จจริงยังปรากฏว่า  
มีการกีดกันเลือกปฏิบัติสำหรับคนผิวดำและ  
ชนกลุ่มน้อยบางกลุ่ม ก.พ. ที่ผ่าน ๆ มากี่  
ถูกท้าทายด้วยปัญหานี้มาตลอดเวลา ก.พ.  
ชุดนี้ล่ะจะทำอย่างไร

**ประธาน ก.พ.** ก.พ. คนนี้ขอยืนยันเจตนา  
แน่วแน่ว่าจะจัดการเลือกปฏิบัติให้สิ้นไป  
ขณะนี้เรากำลังศึกษาว่าจะต้องเปลี่ยนแปลง  
กลไก หรือวิธีปฏิบัติเรื่องใดบ้างเพื่อที่จะ  
ทำให้เกิดความเสมอภาคในโอกาสอย่าง  
แท้จริง สำหรับผมเองนั้นก็ได้อาศัยเพื่อ  
ความเสมอภาคในการว่าจ้างมาตลอดเวลาที่  
เป็นผู้บริหาร อยู่ใน มหาวิทยาลัย และ ขอ  
ยืนยันที่จะทำต่อไปอย่างจริงจัง

**ถาม** เวลาที่หน่วยงานต่าง ๆ ร้องเรียนกันหนาหู  
ว่า เมื่อมีตำแหน่งว่าง ก.พ. ไม่สามารถส่ง  
คนไปบรรจุได้ทันที เพราะมีแต่ร่าง  
หนังสือโต้ตอบกันไปมา แล้วยังต้องเสีย  
เวลารออีกหลายสัปดาห์ เรื่องนี้ท่านจะ  
แก้ไขอย่างไร

**ประธาน ก.พ.** ก.พ. ถือว่าข้อร้องเรียนเหล่านี้  
เป็นเรื่องใหญ่ ที่ ต้อง แก้ไข อย่าง รีบด่วน  
เรากำลังเร่งตรวจสอบขั้นตอน การรับ สมัคร  
และส่งคนไปบรรจุ เพื่อปรับปรุงให้ใช้เวลา  
น้อยที่สุด สำหรับผมเองก็จะพบกับผู้บริหาร  
กระทรวงต่าง ๆ เพื่อรับฟังปัญหาเฉพาะ  
ของแต่ละหน่วยงาน และหาทางสนอง  
ความต้องการ ของเขาให้ ได้ภายใน ขอบเขต  
ที่ระเบียบกฎหมายกำหนดไว้

**ถาม** ท่านประธาน ก.พ. เห็นด้วยหรือเปล่าว่าใน  
ปัจจุบันบทบาทในการบริหารงานบุคคลของ  
กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ขยายขอบเขต  
มากขึ้น และบทบาทของ ก.พ. ถดถอยลง

**ประธาน ก.พ.** ผมไม่เห็นเป็นเรื่องสำคัญแม้แต่น้อย  
น้อยกว่ากระทรวงทบวงกรมหรือ ก.พ. ใคร  
จะมีบทบาทมาน้อยกว่ากัน ผมเชื่อว่าผู้  
บริหารใน หน่วยงาน ต่าง ๆ จะ ทำงาน ได้  
อย่าง มี ประสิทธิภาพ ก็ต้อง เป็นผู้ มี อำนาจ  
และ บทบาท ในการ บริหาร งาน บุคคลด้วย  
ดังนั้น ก.พ. จึง พยายาม กระจาย อำนาจ  
หน้าที่ใน การ บริหาร งาน บุคคล ไปสู่  
กระทรวงทบวงกรมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำ  
ได้

**หมายเหตุ** ผู้สนใจรายละเอียดการให้สัมภาษณ์  
ของ Dr. Campbell โปรดดู "New  
CSC Chairman Meets the Press."  
Civil Service Journal, Vol. 18  
No. 1 (July-September 1977). [15]

## ผู้หญิงกับงาน

คุณหญิงรับตำแหน่งปลัดกรุงเทพมหานคร  
ตั้งแต่เมื่อไรคะ

ตั้งแต่กรุงเทพมหานครยังเป็นเทศบาลอยู่ค่ะ  
ตอนนั้น ดิฉันเป็น ปลัดเทศบาลนครกรุงเทพ ฯ ได้  
หลายปีแล้ว จนกระทั่งประมาณปี ๒๕๑๕ มีการ  
รวมเอา กรุงเทพ ฯ กับ ธนบุรี เข้าไว้ด้วยกัน เป็น  
กรุงเทพมหานคร ดิฉันก็เลยเป็น ปลัดกรุงเทพ  
มหานครตั้งแต่นั้นมา

ในการทำงานมีปัญหาเรื่องการบังคับบัญชา  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะเหตุว่าคุณหญิงเป็นผู้  
บังคับบัญชาที่เป็นผู้หญิงหรือไม่

ไม่มีปัญหาอะไรหรอกค่ะ เรื่องนี้อยู่ที่การ  
วางตัว ไม่ทราบจะอธิบายยังไง คือดิฉันได้เข้าจาก  
ข้าราชการชั้นผู้น้อยมาในนี้จนรับตำแหน่งปัจจุบัน  
ก็รู้จักใจคนในนี้ดี

เริ่มรับราชการครั้งแรกเมื่อปีไหนคะ

ปี ๒๔๘๑ ค่ะ เป็นเสมียน ทำงานที่นี้เลย

จบการศึกษาแล้วก็เข้าทำงานทันทีเลยหรือคะ

ไม่ค่ะ ดิฉันเรียนไปด้วยทำงานไปด้วย

ขอทราบประวัติการศึกษาสักเล็กน้อย

ดิฉันเป็น นัก ศึกษา ธรรม ศาสตร์ จบ  
ธรรมศาสตร์บัณฑิต แล้ว เรียนต่อ จนจบ ปริญญาโท

## คุณหญิงกับงาน

คุณหญิงนันทกา สุประภาตะนันท์



ทางรัฐศาสตร์ของธรรมศาสตร์

เป็นคุณหญิงตั้งแต่เมื่อไรคะ

จำไม่ได้ค่ะ และไม่ทราบจริงๆ ว่าทำไม  
จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งดิฉัน

ได้เป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติด้วย

ค่ะ ได้เป็นสองสมัยทั้งสมัยนี้และเมื่อสมัย  
สภาปฏิรูป ก็รู้สึกเป็นพระมหากรุณาธิคุณ ดิฉัน  
พอใจมากในตำแหน่งนี้

แบ่ง เวลา ทำงาน อย่างไรคะ สำหรับงาน ทั้ง  
สองแห่ง ทราบจากเลขา ฯ ของคุณหญิงว่า  
คุณหญิงมาทำงานตั้งแต่ ๗.๓๐ น.

ค่ะ ประกติดิฉันมาทำงานตั้งแต่ ๗.๓๐ น.

จนถึง ๑๘.๐๐ น. เนื่องจากไม่มีภาระทางครอบครัว  
ดิฉันจึงอุทิศตัวให้กับงานได้เต็มที่ กลับบ้านก็ต้อง  
เอางานไปทำจนกว่าจะเข้านอน วันเสาร์ส่วนใหญ่  
ดิฉันก็มาทำงานที่นี่



**งานหนักเช่นนี้ จะมีผลต่อสุขภาพไหมคะ**

ดิฉัน กลับรู้สึกว่ ถ้างานมีท่ามาก กลับ รู้สึก  
สบาย คือ ไม่ต้องคิดอะไรมาก

**ต้องรับผิดชอบมากๆ ในตำแหน่งปลัดกท.นี้  
รู้สึกหนักหน่อ้อยบ้างไหม**

งานรับผิดชอบนี้ไม่เหนื่อยหรอกคะ ดิฉัน  
มีความพอใจในงานนี้

**หน่วยงานนี้ จะเป็นหน่วยงานที่ถูกต่อว่า  
ติเตียน จาก ประชาชน อยู่เสมอ เช่น เรื่อง  
น้ำท่วมหรืออากาศเสีย คุณหญิงมีความรู้สึก  
อย่างไรในเรื่องนี้**

ก็เห็นใจประชาชนคะ เขาคงไม่ทราบ  
ลึกซึ้งว่าเรามีปัญหาอย่างไร ปัญหาเรามีมาก ถ้า  
จะอธิบายคงจะเขียนเป็นหนังสือเล่มใหญ่ได้

**เท่าที่ทำงานปลัดมา ช่วงไหนที่เป็นช่วงที่  
นำหนักใจที่สุด**

งานนี้เป็นงานที่หนักใจตลอดเวลา เพราะ  
เราต้องทำงานบริการชาวบ้าน ดิฉันไม่เคยพอใจใน  
ผลงานของตัวเอง ต้องแก้ต้องทำอยู่เรื่อย เป็นงานที่  
ไม่รู้จักเสร็จคะ

**สำหรับ ข้าราชการ หนุ่มสาว ที่เพิ่ง สำเร็จการ  
ศึกษาและเข้ารับราชการ คุณหญิงคิดว่าจะ  
มีคำแนะนำแก่คนเหล่านั้นอย่างไรบ้าง**

มีคำแนะนำสองข้อในการทำงานคะ

ข้อแรก ก่อนเข้ามาให้มองคร่าวๆว่าภาวะ  
ของบ้านเมืองเราเวลานี้เป็นยังไง ให้รู้จักเอาใจ  
เขามาใส่ใจเรา เวลาที่เป็นราษฎรอาจจะเกลียดหรือ  
ตำหนิ ข้าราชการ ว่า ขอบโกง เวลา หรือ กิน เงิน  
ชาวบ้าน ก็ขอให้มองดูสิ่งนี้ให้ซึ้งเพื่อว่าเวลาเข้า  
มาจะได้ไม่ทำตัวอย่างเลว ตราบใดที่ข้าราชการ  
เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความเห็นใจราษฎรจะทำ  
ให้ทำงานได้ดี

ข้อสอง อย่าท้อใจเวลาได้รับสิ่งที่ไม่สมหวัง  
หรือไม่สมความตั้งใจ ต้องมานะอดทนอยู่เสมอ  
บางคนมีปริญญามาสดๆใหม่ๆ มีความฝันจะเสนอ  
แก้ไขปัญหาโน่นนี่ เมื่อเข้ามาทำงานแล้ว ความ  
เห็น ของเขาอาจไม่ได้รับฟังหรืออาจทำไม่ได้ตาม

ความเห็นของเขา ทำให้บางคนบ่นท้อแล้วก็ออกไป  
อันนี้อย่าท้อ ต้องสร้างความหวังใหม่ในใจ ต้อง  
หันมาโทษ ตัวเราเองก่อนว่าอาจขาดข้อมูลอะไรไป  
ต้องศึกษาใหม่ให้ Convince เขาให้ได้ อย่าลงโทษ  
เขาเพียงฝ่ายเดียว

### อยากทราบคติในการทำงานของคุณหญิง

คติในการทำงาน ของดิฉัน มีว่าความสุจริต  
คือเกราะกำบัง และถือคติของคุณหลวงวิจิตรวาท-  
การว่า ทำดีแต่อย่าเด่น

### การวางตัว ของ ผู้หญิง ใน การ ทำงานใน ตำแหน่งหน้าที่การงานสูงๆ นี้ คุณหญิงมี หลักอย่างไรคะ

อย่าพูดมากค่ะ อย่าเอานิสัยผู้หญิงมาใช้  
อย่างเช่นจุกจิก ขอบนิินทา ทำงานให้มากพูดให้น้อย  
อย่าคิดว่าตัวเป็นผู้หญิง ฉะนั้นอย่าเอาจิตใจ  
ของผู้หญิงมาใช้ ในการทำงาน

### คุณหญิงมีปัญหาในเรื่องเครื่องแต่งกายไหม คะ โดยเฉพาะจะต้องออกงานบ่อยๆ เพราะ ผู้หญิงเรามัก มี ปัญหา เรื่อง สั้น เปลือย ค่าใช้ จ่ายที่จะออกงานแต่ละครั้งมาก อย่างเช่น ชุดเช้ากันก็ ไม่ค่อยอยากจะได้เสียแล้ว

ดิฉันใส่ซ้ำค่ะ ไม่มีปัญหาเลย ดิฉันเป็นคน  
ไม่ชอบแต่งตัวอยู่แล้วจึงไม่สั้นเปลือยในเรื่องนี้ ดิฉัน  
ไม่ชอบเครื่องเพชร คุณจะสังเกตได้ว่าตัวดิฉันนี้มี

เพียงแหวนทองเกลี้ยงๆ นีว่งเดียวเท่านั้น ไม่ว่า  
งานอะไร ดิฉัน ก็ทำ อย่างนั้น คือดิฉัน จะต้องมียี่ห้อ  
สำหรับงานศพอยู่ชุดหนึ่ง และชุดเรียบๆ ธรรมดา  
สำหรับ งานกินเลี้ยง อีก ชุดหนึ่ง ดิฉัน มา ทำงาน ด้วย  
เพราะดิฉันทำงานถึงเย็นไม่มีเวลาไปแต่งตัว

### คิดเฉลี่ยทั้งปีแล้วเป็นค่าใช้จ่ายเรื่องเสื้อผ้า ประมาณ หนึ่ง ใน ห้า ของ รายได้ ทั้งหมดได้ ไหมคะ

ถึงหนึ่งในห้าเขี้ยวหรือคะ ดิฉันไม่ได้ตัด  
เสื้อผ้าทุกเดือนค่ะ เราลงทุนเป็นคราวๆ ซื้อสักที  
แล้วผลัดกันเข็นลงทุนเดือนนี้แล้ว หยุดไปอีกซัก  
สามเดือนแล้วถึงจะซื้ออีกเป็นต้น อย่างเรื่องเครื่อง  
แบบ ข้าราชการนี้ ดิฉัน ชอบ ไม่ สกปรก และ  
เรียบร้อยดี ดิฉันมี ๓ ชุดผลัดเปลี่ยนกัน

### มีความเห็นในเรื่องสิทธิสตรีอย่างไรบ้าง

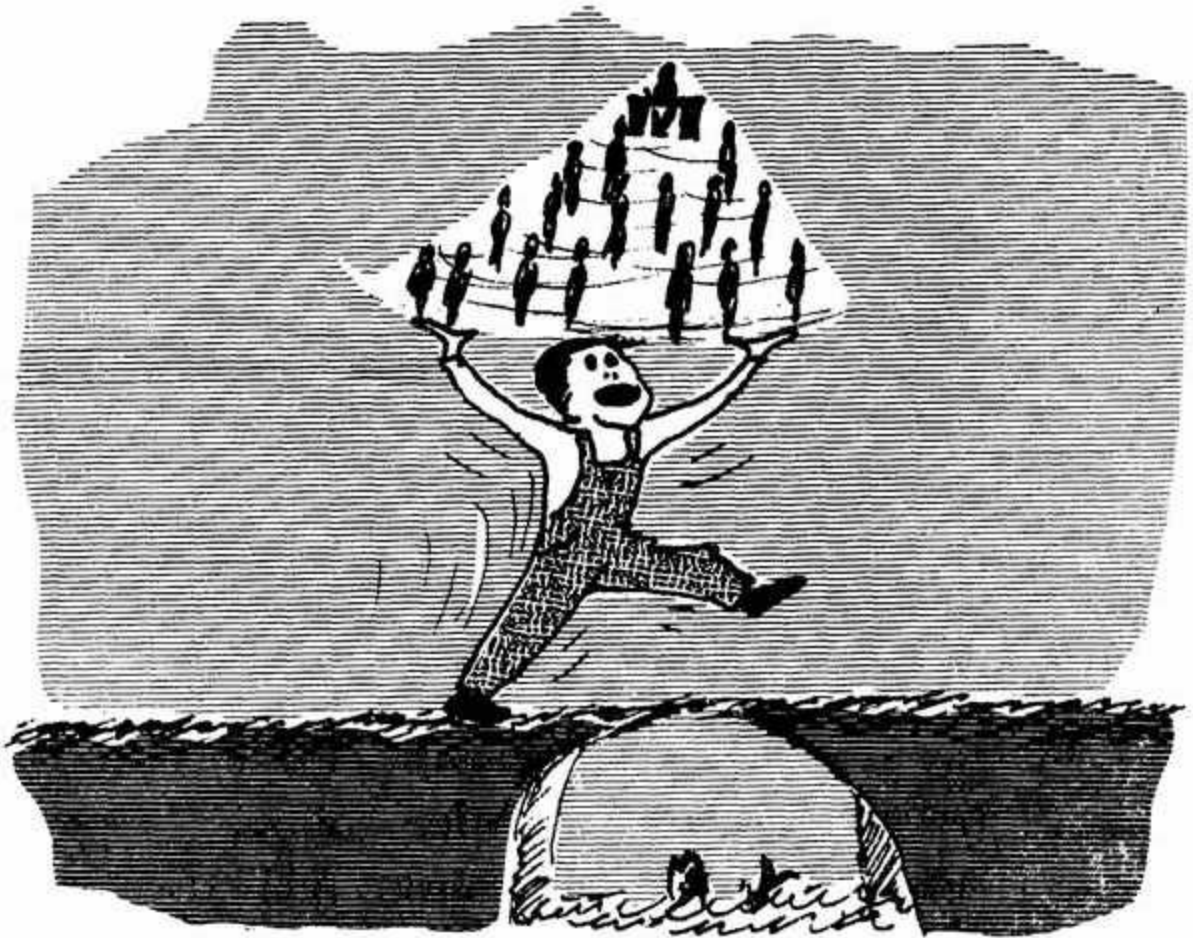
ผู้หญิงเราได้รับสิทธิอะไรดีพอแล้ว ได้รับ  
แต่งตั้งในตำแหน่งสูงๆ เช่นผู้พิพากษา อัยการ ฯลฯ  
และมีการแก้ไขในประมวลกฎหมายแพ่งแล้ว ส่วน  
ในแง่อื่น ๆ กำลังศึกษาเพิ่มเติมค่ะ

### จะเกษียณอายุราชการเมื่อไรคะ

กันยายนปีนี้แหละค่ะ เกษียณแล้วคง  
คิดจะทำอะไรต่อไปไม่อยู่เฉยๆ แต่ตอนนี้ยังไม่ได้  
คิดเลยคะว่าจะทำอะไรดี ๒๕

# หลุมพรางในการฝีกอบบรม

วุฒิชัย จ๋านงค์



## อารัมภบท

ปกติ มีคนพูดถึงการฝีกอบบรมในแง่คุณงามความดี หรือผลประโยชน์ที่จะได้จากการฝีกอบบรมมากมายอยู่แล้ว ในบทความนี้เราจึงอยากจะเอ่ยถึง ข้อที่น่าคิดในแง่ที่เหมาะสมทางด้านการฝีกอบบรม ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว

เราต้องยอมรับว่า การฝีกอบบรมนั้นให้ผลดีหลายประการ แต่ถ้าหากว่า การ ฝีกอบบรม นั้น ถูกดำเนินการไปอย่างไม่เหมาะสมแล้ว ผลที่ออกมาจะกลายเป็นสิ่งสูญเสียอย่างน่าเสียดาย และในบางลักษณะก็อาจจะเป็นไปได้ที่ว่า นอกเสียจากจะไม่ได้ผล

เท่าที่ควรแล้ว ยังก่อให้เกิดความเสียหาย กับผู้ที่เข้ารับการฝีกอบบรม และแก่องค์การ ซึ่งผู้ที่เข้ารับการฝีกอบบรมนั้น ปฏิบัติงาน อยู่ ก็เป็นไปได้

สิ่งที่เราจะกล่าว ถึงนี้ มิได้เป็นทฤษฎีที่ได้พิสูจน์แล้ว หรือว่าเป็นรายงานการวิจัย แต่ ประ-

การใด หากแต่ว่าเป็นประสบการณ์ส่วนหนึ่งที่สังเกตเห็นจากการที่ผู้เขียนได้ทำการฝึกอบรมในโปรแกรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมโดยตรงหรือการสัมมนา ทั้งในราชการ ในองค์การรัฐวิสาหกิจ และในองค์การธุรกิจเอกชน ตลอดจนการฝึกอบรมในระดับระหว่างชาติ สิ่งที่ได้สังเกตมานั้น จุดที่ติ ๆ และผลดีก็ย่อมมีมาก แต่ผู้เขียนเห็นว่าการที่พูดถึงโดยเฉพาะผลดีนั้นจะทำให้ผู้ที่ทำการฝึกอบรม หรือผู้ที่จัดการให้มีการฝึกอบรมขึ้นนั้น อาจจะมองข้ามหลุมพรางบางอย่างก็เป็นได้

เพราะฉะนั้น เราก็อาจจะเอยถึงลักษณะของหลุมพรางบางประการ ถึงความไม่เหมาะสมบางประการ หมายถึงว่าการเรียนรู้ในการฝึกอบรมนั้น มิใช่จะบอกแต่แง่ดีแต่ด้านเดียว เราอาจจะจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงผลเสียของการกระทำบางอย่างด้วย แม้จะดูเหมือนว่าเป็นการมองโลกในแง่ร้าย(pessimistic)บ้างก็ตาม แต่เราก็ได้เห็น

กันมาแล้วว่า ทุกอย่างมิได้ไปด้วยกลีบ กุหลาบ เสมอไป การพิจารณาเหรียญทั้งสองด้านจึงน่าจะยังประโยชน์บ้างไม่มากนักน้อย

---

### ความเข้าใจและความหมายของการฝึกอบรม

---

ประการแรก เราอยากกล่าวถึงลักษณะของการฝึกอบรมในความเข้าใจทั่วไปของความหมายว่าในการฝึกอบรมนั้นได้มีการทำอะไรกันบ้าง ปกติโดยธรรมชาติคนเราเกิดมาก็ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ในการเรียนรู้ทางสังคม (social learning) นั้น บางคนมีมาก บางคนมีน้อย และบางคนอาจจะได้รับการเรียนรู้ทางสังคมที่ไม่ค่อยจะเหมาะสม ดังนั้น เมื่อผ่านการศึกษาแต่ละระดับขึ้นมา ตั้งแต่ชั้นอนุบาล ประถม และมัธยม จนกระทั่งถึง อาจถึงระดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ก็ได้มีการเรียนรู้ทางสังคม หรือมีการสั่งสมทางสังคม (socialization) เพื่อที่จะได้เตรียมตัว เป็นสมาชิกอันสมบูรณ์ของสังคมแต่ละสังคม ตลอดจน

องค์การที่ออกไปทำงาน

เมื่อไปทำงานในแต่ละองค์การแล้ว ก็ยังมีการเรียนรู้ทางสังคมต่อไป ซึ่งถ้าหากว่าได้มีการวางแผน หรือได้รับการเอาใจใส่จากองค์การที่ทำอยู่นั้น เป็นอย่างดีพอสมควร เราก็อาจจะถือได้ว่าบุคคลนั้นได้พัฒนาไปในทิศทาง ซึ่ง องค์การ นั้น ต้องการให้ประพฤติปฏิบัติ ตามความเหมาะสม

เพราะฉะนั้น ความเข้าใจในประการแรกคือ การเรียนรู้ทางสังคม หรือการสั่งสมทางสังคมนั้นเป็นกระบวนการ ซึ่งเกิดมาตั้งแต่เล็กจนโต แม้กระทั่งทำงานแล้ว ถ้าหากว่าได้มีการเรียนรู้ทางสังคม ในลักษณะที่เหมาะสม กับ ลักษณะงาน ที่จะต้องประพฤติปฏิบัติ ตลอดจนความเข้าใจในองค์การ ที่ทำงานอยู่ด้วยนั้น เราอาจจะเรียกความหมาย ของ การ พัฒนา ตัว บุคคล (personnel development) ซึ่งอาจจะทำควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบ (system development) โดยวิธีที่จะให้เกิดการพัฒนาองค์-

การขึ้น (organizational development)

การเรียนรู้อาจจะเกิดขึ้นในสถาบันการศึกษา ตั้งแต่ช่วงระยะอนุบาล จนกระทั่งถึงระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งในการศึกษาประเภทนี้ เราอยาก จะ เรียก ว่า เป็นการศึกษาดูตามแบบ (formal education) ที่ต้องเข้าไปนั่งในห้องเรียน มีการศึกษา ตามที่ กำหนดไว้ในหลักสูตร อันนี้เป็นความหมายของการเพิ่มพูนความรู้โดยตรง ส่วนเมื่อเข้าไปทำงาน และอยู่ในกระบวนการพัฒนาโดยตรงนั้น ควร จะมีส่วนหนึ่งที่อยากจะเรียกว่าเป็นการฝึกอบรม ซึ่ง หมายถึง ว่า เป็น การ สร้าง สถานการณ์ ที่ ทำให้ ตัวบุคคลได้เรียนรู้ เรื่องราว บางสิ่ง บางอย่าง ใน อัน ที่ จะทำงาน ให้ เหมาะสม เพราะฉะนั้นจะเห็นว่า การฝึกอบรมนั้น จะมีความจำเพาะเจาะจง มากกว่า การศึกษา หาความรู้ โดยทั่วไป และการเรียนรู้ทั่วไปทางสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์อยู่แล้ว

ในทันที เราจึงพิจารณา

ความหมายของการศึกษาอบรมว่า เป็นการกำหนดเฉพาะเรื่องราว หรือหลักการที่จะให้ตัวบุคคลได้ศึกษา และเรียนรู้ เพื่อที่จะได้ นำไป ปฏิบัติงานโดยตรง อาจจะเป็นเรื่องทางด้านการจัดการ ทางด้านวิชาการ หรือ วิชาชีพ บาง อย่าง ตลอดจนในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเรื่องการฝึกอบรม หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก็เป็นได้ อย่างไรก็ตาม ในความหมายที่เรากล่าวนั้น จะ มีความจำเพาะเจาะจง ของ สิ่ง ที่ เรียนรู้หรือศึกษา

อีกประการหนึ่ง ถ้าจะพิจารณาในแง่ ของเวลา เราจะเห็นว่า ลักษณะการฝึกอบรมนั้น ระยะเวลาจะค่อนข้างสั้น เมื่อเทียบกับการศึกษาที่ใช้เวลาเป็นปี หรือการศึกษาที่จะใช้การพัฒนาเป็นเวลาหลายๆปี เพราะฉะนั้น ถ้าหากเราจะขจัดความหมายตรงกันว่า โดยเนื้อหาที่แท้จริงแล้วการฝึกอบรม คือการ เรียนรู้ และการศึกษาอย่างหนึ่งที่มีความจำเพาะเจาะจง และ

มีกำหนดเวลาพอสมควร เพื่อให้จะสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานตามความต้องการนั่นเอง

---

## วัตถุประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรม

---

ปกติใน การ ฝึกอบรม ที่ใดก็ตาม จะเป็นแง่ของเทคนิควิธีหรือเนื้อหาก็ตาม ย่อมมีความจำเพาะเจาะจงในการ ฝึกอบรมนั้นๆ แต่การที่เราบอกว่าวัตถุประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรมนั้น เราอยากจะกล่าวในที่นี้ว่า เป็นการปรับปรุง พัฒนาและพอกพูน คุณลักษณะ ๓ ประการ คือ

ประการแรก เป็นการพอกพูนความรู้ในเนื้อหาวิชาการต่างๆ (knowledge) การฝึกอบรมในข้อนี้ จึง คล้ายคลึงกับการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะในตัว ความหมาย ของ การศึกษาเองนั้น เป็น เรื่อง ของ การ สะสม และ พอกพูน ความรู้ใน เนื้อหาวิชาการต่างๆ ที่มีอยู่ ทั้งในตำรา และในสิ่ง ที่ ค้นคว้าค้นพบขึ้นมาใหม่ๆ

ประการที่สอง เป็นการปรับปรุงส่งเสริมทักษะ (skills) ซึ่งหมายถึงความชำนาญชำนาญในการปฏิบัติงาน บางสิ่งบางอย่างทักษะในที่นี้ อาจ จะกล่าวรวมถึง แต่การปฏิบัติตนเอง และพฤติกรรม การปฏิบัติตน ระหว่างบุคคล ตลอดจนความชำนาญงานในการปฏิบัติงานบางสิ่งบางอย่าง หรือแม้แต่เรื่องของเนื้อหาวิชาการที่จำเป็นต้องมีการฝึกฝนสำหรับ ที่จะสร้าง ความ ขำนาญงานในเรื่องราว บางสิ่งบางอย่างเพื่อที่จะนำมาปฏิบัติในหน่วยงานได้อย่างเต็มที่

ประการที่สาม เป็นเรื่องของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitudes) ค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) และ บรรทัดฐานทางสังคม (social norms) หรือจะกล่าวรวม เรียกว่า เป็น พฤติกรรมภายใน (covert behavior) ของบุคคล การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในนี้ อาจ จะทำได้ยากมาก ถ้าเมื่อเปรียบเทียบกับ จะต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสอง

ประการแรก และอาจจะต้องการเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่ค่อนข้างจะ Sophisticated พอสมควร

เราจะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ทั่วไป ของ การ ฝึกอบรมนั้น อาจ จะมี การ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง อย่างใด อย่างหนึ่ง ใน สาม ประการที่กล่าวมานั้น หรืออาจ จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งสามประการเลยก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่เป็นที่นิยม และอาจจะทำได้มากกว่าสิ่งอื่นก็คือ การฝึกอบรมที่จะเป็นการ พอกพูน หรือ สั ง สุม ความรู้ เพราะเหตุว่า โดยเนื้อหา และวิธีการ ฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลงความรู้ นั้น เป็น สิ่งที่ทำได้ง่ายที่สุด ที่ยากไปกว่านั้น คือ การ เปลี่ยนแปลง ทักษะ และที่ยากไปกว่านั้นอีก คือ การ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และ ความเชื่อของบุคคล

สิ่งที่เราได้พบเห็นมาก็คือว่า แม้วัตถุประสงค์ โดยทั่วไปของการฝึกอบรมเอง ก็ยังมีได้ มีการตระหนักถึงอย่างดีพอสมควร ทั้ง

นี้ก็เพราะว่าเมื่อได้มีการฝึกอบรมใด ๆ ก็ตาม ผู้ที่ทำการฝึกอบรมมัก จะ นิ ก ถึง แต่ เรื่องการศึกษา นั่นก็คือ การที่พยายามจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้ให้กับผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้นเอง

---

### เทคนิควิธีการของการฝึกอบรม

---

เมื่อเราพูดถึงวัตถุประสงค์ คือสิ่งที่เราจะทำให้ได้หรือทำให้สำเร็จได้ อาจจะเรียกว่าเป้าหมายหรือจุดหมายก็ตาม ส่วนกระบวนการที่จะดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ของเป้าหมายนั้น ในที่นี้ เราเรียกว่าเป็นเทคนิควิธีการของการฝึกอบรม ซึ่ง กั น อยู่ กับ ลักษณะของวัตถุประสงค์ ถ้าเพียงแต่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการพอกพูนความรู้ก็ อาจ จะใช้เทคนิควิธีการให้อ่านหนังสือ หรือว่ามีการบรรยายให้ฟัง ก็อาจจะเพียงพอในการ พอกพูน ความรู้ แต่หากว่าเป็นการพัฒนา หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทักษะ มนุษย์ ก็อาจจะต้องใช้เทคนิควิธีการที่ลึกซึ้ง

ลงไปมากกว่าการบรรยาย หรือให้อ่านหนังสือเอง โดยอาจจะใช้เครื่องมือในการทดสอบหรือฝึกฝน ความเข้าใจ ขำ นานา ใน การปฏิบัติงานบางอย่าง ตลอดจนเทคนิควิธี ซึ่งจะเป็นการพอกพูนทักษะโดยตรง ส่วนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รวมทั้งค่านิยม และ ความ เชื่อ ด้วย นั้น เทคนิควิธีของการฝึกอบรมอาจจะใช้ได้ ตั้งแต่การบรรยาย การอ่านหนังสือ เรื่อยไปจนกระทั่งถึงการประชุมกลุ่ม การทำพลวัณน์ในกลุ่ม (group dynamics) หรือ แม้แต่การติดต่อสื่อสาร ระหว่างตัวบุคคล เป็นคู่ๆ ซึ่งในตำราหรือคู่มือการฝึกอบรมก็ได้มีเทคนิควิธีหลายแบบเสนอไว้

แต่อย่างไรก็ตาม เราอาจจะกล่าวเน้นย้ำว่า การจะเลือกเทคนิควิธีใด มา ทำการฝึกอบรมนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความจำเป็นตามวัตถุประสงค์ มิได้หมายความว่า หากว่าเราได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงแนวความรู้แต่เพียงอย่างเดียว จะต้องมียุคเครื่องมือ หรือ ลงทุนกันมหาศาล

ที่จะซื้อ เครื่องมืออุปกรณ์ การฝึกอบรม ถ้าเป็นเช่นนั้น ก็กล่าวได้ว่า เป็นการสูญเสียอย่างน่าเสียดาย และในทางตรงกันข้าม หากว่าวัตถุประสงค์ทั่วไปจะเป็นการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อ แต่ จะใช้เฉพาะ การอ่านหนังสือ และการบรรยายให้ฟัง อย่างเดียวก็น่าจะไม่ เป็น การเพียงพอในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านั้น เพราะฉะนั้น ผู้ที่จะทำการฝึกอบรมก็ควรตระหนักในเรื่องเทคนิควิธีที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะนำไปใช้ให้ได้ผลจริงๆ

---

### หลุมพรางโดยทั่วไป

---

จริงอยู่ เราได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ และ เทคนิค วิธีโดยคร่าวๆ และอาจจะถือว่าเป็นหลุมพรางเบื้องต้น ในการเริ่มทำการฝึกอบรมในเรื่องใด ก็ตาม แต่ สิ่งที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่ง ก็คือว่า หลังจากที่ได้มีการนิยมนำดำเนินการโปรแกรมฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้ว ทำให้รู้สึกว่าในหลาย

ที่หลายแห่งมีความเห็นหรือความรู้สึกไปในทำนองที่ว่า การฝึกอบรมนั้น เป็น ยาวิเศษ ที่ จะ แก้ ปัญหาได้สารพัดบรรดา

สิ่งนี้ เป็นสิ่งที่อันตรายมาก เหตุว่า ในตัวของการฝึกอบรมเอง นั้น ก็มีข้อ จำกัด หลาย อย่างหลายประการ ซึ่งเราจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป แต่การฝึกอบรมนั้น มิใช่เป็นยาขนานวิเศษ ที่จะแก้ ปัญหาได้ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การโดยทั่วไป ทั้งนี้ เพราะ ดัง ที่เราได้ กล่าว ถึง วัตถุประสงค์ ทั่วไป ของการฝึกอบรมว่าโดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมจะ ช่วย ใน เรื่อง ของ การ สะ สม ความรู้ ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ทักษะ ความ ขำ นานา ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ โดยทั่วไปในสังคม แต่ปัญหาในการปฏิบัติงานหลายอย่างซึ่งอาจจะมิได้เป็น การ เกิด ขึ้นใน เรื่อง ของ ความรู้, ทักษะ, ทัศนคติ และ ความเชื่อของคนโดยทั่วไป แต่ อาจ จะเกิด จาก ระบบ ของ งาน

ความจำกัด หรือข้อจำกัดของ  
ทรัพยากร ตลอดจนความสัมพันธ์  
กับหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นั้น  
ก่อให้เกิดปัญหาที่มองเห็นได้ชัด  
แต่ถ้าหากว่าไม่ได้ตระหนักอย่าง  
ดีแล้ว ก็อาจจะคิดว่าการฝึกอบรม  
คงช่วยได้ ซึ่งในกรณีนั้นหาก  
ดำเนินการฝึกอบรมใดๆ ขึ้นมา  
เราก็อาจ จะกล่าวล่วงหน้าได้ว่า  
เป็นการสูญเสียทั้งในแง่ของค่าใช้จ่าย  
ตลอดจนเวลาเป็นอย่างมาก  
เพราะฉะนั้น สิ่งที่จะกล่าว  
เน้นอย่างมากที่สุดของหลุมพราง  
โดยทั่วไป ก็คือว่า การฝึกอบรม  
นั้นมิได้เป็นสิ่งซึ่งแก้ปัญหา  
ในการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่ใน  
การจัดการโดยทั่ว ๆ ไป ได้ทุกสิ่ง  
ทุกอย่าง โดยไม่มี ขอบเขต จำกัด  
แต่อาจ จะเป็น ส่วนใน การ ปูพื้นฐาน  
ที่จะเป็นการแก้ปัญหาในลำดับ  
ขั้นต่อไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ  
คุณลักษณะ ความเหมาะสมของผู้ที่  
จะทำการฝึกอบรม หรือผู้ที่  
จะอนุวัติให้มีการฝึกอบรม อันหมายถึง  
ถึงฝ่ายจัดการนั่นเอง

---

### ความเชื่อในการฝึกอบรม

---

สิ่งนี้อาจจะกล่าวควบคู่ไป  
กับเรื่องของหลุมพรางโดยทั่วไป  
เพราะเหตุว่าหลุมพรางในการฝึกอบรม  
นั้น ยังมีหลุมพรางที่ใหญ่  
พอสมควรอีกหลุมหนึ่งที่ว่า ใน  
หลายที่หลายแห่งที่ผู้เขียนได้ยิน  
ได้ฟัง หรือที่ได้ประสบมา ก็คือ  
ความเชื่อของฝ่ายจัดการ หรือ  
ความเชื่อ ของ ฝ่าย บุคคล ที่เกี่ยวข้อง  
กันว่า หากได้มีการฝึกอบรม  
แล้ว การณ์ต่างๆ จะดีขึ้นเหมาะสม  
ขึ้น คือสามารถแก้ปัญหาต่างๆ  
ได้ดีขึ้น แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความ  
เชื่อ ของฝ่ายจัดการหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง  
เท่านั้น คราใดความเชื่อ  
นั้นหมดไป ก็ไม่สามารถจะมีการ  
ฝึกอบรมต่อไปได้ อาจจะเป็น  
การดีในระยะ เบื้องต้น ที่มี ความ  
เชื่อในทักษะดังกล่าว แต่ใน  
ระยะยาวเรามองเห็นว่า ความ  
เชื่อนั้นเองจะเป็นตัวทำลาย  
การฝึกอบรม เพราะเหตุว่าเมื่อ  
เกิดความเชื่อมั่นได้ ก็ย่อมเกิด  
ความไม่เชื่อมั่นมาใน ขณะหนึ่ง  
ขณะใดก็เป็นได้

เพราะฉะนั้น การฝึกอบรม  
จะเป็นกระบวนการวิธิตกตาม หาก

มีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อแล้ว  
เราก็มีความเห็นว่า ในช่วงระยะ  
เวลาหนึ่ง ความเชื่อนั้น จะค่อยๆ  
หมดไป และอาจเกิดความเชื่อ  
ใหม่ ซึ่งจะจัดให้มีการฝึกอบรม  
หรือดำเนินการแบบใหม่อย่างอื่น  
ขึ้นมาอีก และผลลัพธ์ก็คือว่า  
เป็นเพียงแต่ความเชื่อว่า การ  
ฝึกอบรมนั้นจะให้ผลดีแต่แท้  
ที่จริงแล้ว เป็นการสูญเสีย  
ทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน  
หรือ องค์การไป อย่าง น่าเสียดาย

อีกแง่หนึ่งในประเภทของ  
ความเชื่อนั้น ในขั้นต้นฝ่ายจัดการ  
หรือผู้ที่ เกี่ยวข้อง อาจจะถูก  
ชักจูงให้เกิด ความ เชื่อขึ้น มาได้  
แต่เมื่อกาลเวลาผ่านไป ผลที่ได้รับ  
จากการฝึกอบรมนั้น มิได้  
สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าอย่างแท้จริง  
ความเชื่อก็จะหมดไปใน  
ทันทีทันใด อันหมายถึงการสูญเสีย  
การฝึกอบรมลงด้วย การนี้  
จะปรับปรุงแก้ไขก็คือว่า เราอยาก  
จะใช้คำว่า ความซาบซึ้งใน  
คุณค่าของการฝึกอบรม มากกว่า  
ที่จะมีเพียงแต่ความเชื่อใน

การฝึกอบรมว่าจะแก้ปัญหาสาร-  
พัดบรรเทาได้ไหม

## แฟ้มและการขยายงานของ การฝึกอบรม

อาจจะเป็นความเชื่อ หรือ  
ไม่ก็เกี่ยวข้องกับความเชื่อในการ  
ฝึกอบรมที่ได้ทำให้เกิดลักษณะ  
ของแฟ้มใน การ ฝึกอบรม ขึ้น  
ทั้งนี้เพราะเหตุว่า องค์การหนึ่ง  
อาจจะเห็นว่า องค์การอื่นอาจจะ  
มีการฝึกอบรมในเรื่องบางสิ่งบาง  
อย่าง และดูจะมีชื่อเสียงดี เป็น  
ของใหม่น่าตื่นเต้น ก็พยายาม  
ตะเกียก ตะกาย จัดการ ฝึกอบรม  
อย่างนั้นขึ้นมาบ้าง ทั้งนี้เป็นการ  
ตามสมัยนิยม ซึ่งเราก็เห็นแล้วว่า  
ในช่วง ระยะ บางช่วง เศรษฐกิจ  
เป็นไปด้วยดี ก็มีการตามแฟ้ม  
การฝึกอบรมกันมาก เมื่อเศรษฐกิจ  
ไม่ค่อยดี งบประมาณอันแรก  
ที่จะโดนถูกตัดลงมากที่สุดคือ งบ  
ประมาณการฝึกอบรม ทั้งนี้ก็  
เพราะงบประมาณ การฝึกอบรม  
นั้นอยู่บนฐานของความเชื่อและ  
ตามอย่างแฟ้มกัน

ในอีกแง่หนึ่ง การฝึกอบรม  
จะเกิดขึ้นได้ คือใน ลักษณะ ของ  
การขยายงานในองค์การ อาจจะ  
มี เจ้าหน้าที่ พนักงาน ส่วน หนึ่ง  
ซึ่งมองเห็นว่า ถ้าได้มีการขยาย  
งานบางส่วนออกไป ก็อาจจะทำ  
ให้ได้มีการขยายฐานะ ตำแหน่ง  
สูงขึ้น เพราะฉะนั้นจากเจ้า-  
พนักงานฝึกอบรมคนเดียว หรือ  
ไม่มีเลย อาจตั้งขึ้นมาเป็นหน่วย  
ฝึกอบรม และพยายามขยาย  
หน่วยงาน ออกไป เป็น แผนกฝึก  
อบรม เป็นส่วนฝึกอบรม เป็น  
ฝ่ายฝึกอบรม จนกระทั่งอาจจะ  
ถึงเป็นศูนย์การฝึกอบรมขององค์  
การนั้น ถ้าหากว่าการขยาย  
งานดังกล่าวเป็นไปในลักษณะ  
ตามความต้องการ ของการฝึก  
อบรมอย่างแท้จริง เราจะเห็น  
ว่าได้ผลประโยชน์คุ้มค่า แต่  
หาก ว่า การ ขยาย งานการฝึก  
อบรมนั้น เป็นไปเพื่อที่จะ  
ขยายฐานะ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่  
ตลอดจน ผู้ ทำการ ฝึกอบรม  
แล้ว เราจะเห็นว่า เป็นสิ่งสูญ  
เสียอย่างน่าเสียดายทีเดียว

## วัตถุประสงค์ ที่ถูก บิดเบือน ของการฝึกอบรม

เราได้ กล่าวไว้ บ้างใน ตอน  
ต้นว่า วัตถุประสงค์ทั่วไปของการ  
ฝึกอบรมนั้น ก็เพื่อการพัฒนา  
การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้  
ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ตลอดจน  
ความเชื่อต่าง ๆ แต่ในการฝึก  
อบรมทั่ว ๆ ไป เราจะเห็นได้ว่า  
มีการเขียนวัตถุประสงค์ของการ  
ฝึกอบรมไว้พอเป็นพิธี หรือว่า  
เพื่อให้สอดคล้องต้องกันกับหลัก-  
การฝึกอบรมเท่านั้น ในทาง  
ปฏิบัติจริงนั้น อาจมีวัตถุประสงค์  
ประสงค์อื่นใดแอบแฝงอยู่

นอกเหนือไปจากความเชื่อ  
แฟ้ม การขยายงานแล้ว ใน  
หลาย การฝึก อบรม ที่ได้ สังเกต  
เห็นมา มีวัตถุประสงค์ ที่สำคัญ  
แต่ไม่ค่อย จะมี คุณค่า มากนักใน  
สายตา ของเรา เมื่อเปรียบเทียบ  
กับการทุ่มเททรัพยากรต่าง ๆ ก็  
คือ เพื่อที่จะจัดให้บุคคลใน  
หน่วยงานหรือในส่วนต่างๆ ได้  
มาพบปะสังสรรค์กันโดยที่ใช้  
เวลาในการ ฝึกอบรมนั้น เป็น  
สื่อ ทั้งนี้ แม้แต่ผู้ทำการฝึกอบรม  
เอง ก็อาจ จะ ยอมรับ ว่า วัตถุประสงค์

ประสงค์ ที่แท้จริง ของ การฝึกอบรมนั้น เพื่อที่จะให้เป็นที่ยอมรับกัน ของเจ้าหน้าที่พนักงาน ในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อที่จะให้มีการประสานงานดีขึ้น ทั้งที่เนื้อหาของการฝึกอบรมนั้น มิได้มีส่วนใดเกี่ยวข้องกับการประสานงานเลย

เรามีความเห็น ว่า ถ้าหากว่า การจัดการฝึกอบรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างเจ้าหน้าที่พนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อติดต่อประสานงานและความร่วมมือกัน ก็น่าจะมีการจัดการตามวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการร่วมมือร่วมใจกันทำงานโดยตรงเสียเลย เพื่อที่จะมิให้ วัตถุประสงค์ ที่แท้จริง หรือวัตถุประสงค์ที่เขียนไว้นั้น บิดเบือนไปตามความต้องการของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ทั้งนี้ หากว่า วัตถุประสงค์ ถูกบิดเบือนไปจากวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการฝึกอบรมแล้ว เราจะไม่สามารถประเมินได้ เพราะไม่ทราบว่าวัตถุประสงค์ที่แท้จริงอยู่ที่ใด

จึงเป็นสิ่งที่น่าห่วงและน่าระมัดระวังอย่างมากว่า การที่จะกำหนด วัตถุประสงค์ อย่างใดอย่างหนึ่งลงไปนั้น จะมีเทคนิควิธี ตลอดจนกระบวนการในการฝึกอบรม เพื่อที่จะตอบสนองให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ที่แท้จริงได้หรือไม่ มิใช่เป็นการเพียงแต่

เขียนไว้ ตามแบบ ว่า จะมีการดำเนินการฝึกอบรมก็จำเป็นต้องมีการเขียน วัตถุประสงค์ เอาไว้เพียงเท่านั้น คู่ออกจะไม่เพียงพอ

เราจะได้กล่าวในตอนต่อไปว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ที่น่าจะกระทำ ตลอดจนการกำหนดเนื้อหา และวิธี การ ฝึกอบรม ที่เหมาะสมนั้น น่าที่จะต้องพิจารณาถึงอะไรบ้าง นอกเหนือไปจากความต้องการของผู้ที่กำหนดให้มีการฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรมอย่างแท้จริง เราจึงห่วงใยในเรื่อง ของวัตถุประสงค์ มากทีเดียว ในขั้นนี้ที่ว่าถ้าหากว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตลอดจนเหตุผลความจำเป็นต่าง ๆ ไม่ได้ เป็นไป เพื่อที่จะ ตอบสนอง ความสำคัญ ที่มีต่อการ ประพฤติ

ปฏิบัติการในองค์การ อย่างแท้จริงแล้ว กระบวนการและเนื้อหา ในการฝึกอบรม ก็อาจจะกล่าวได้ทันทีทันใดว่า เป็นเรื่องของการสูญเสียอีกระดับหนึ่งนั่นเอง

---

### ความต้องการ และความจำเป็นของการฝึกอบรม

---

เพื่อที่จะทำให้การกำหนด วัตถุประสงค์ เทคนิควิธี และเนื้อหาของการฝึกอบรมเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมนั้น จำเป็นเหลือเกินที่ จะต้อง มีการ ศึกษา วิเคราะห์บางสิ่งบางอย่าง เพื่อว่าจะได้กระทำสิ่งที่เรียกกันทั่วไปว่า เป็นการหาความต้องการ ในการฝึกอบรม (Training Need)

ในประการแรก เราอยากจะเสนอ ให้มีการ วิเคราะห์ พฤติกรรมและการปฏิบัติงาน ว่า โดยแท้จริงแล้ว พฤติกรรมที่เราปฏิบัติกันจริงๆ นั้น เหมาะสมกับ ลักษณะงาน ที่เหมาะสมหรือไม่เพียงใด หากว่า ยังมีความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องการ ให้ ปฏิบัติ กับ ลักษณะ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ ก็

น่า จะมีการ ฝึกอบรม การ ปฏิบัติ  
พฤติ กรรม เพื่อ ที่ จะ ปรับปรุง  
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสม  
ตาม ต้องการ ของ การ ปฏิบัติ  
งานนั้น ๆ นั่นก็หมายถึงว่าเรา  
จะทำการฝึกอบรมเพื่อการปฏิบัติ  
งานในปัจจุบัน

ประการที่สอง พวกที่  
ทำงาน อยู่ นั้น มิได้ อยู่ใน ตำแหน่ง  
หรือลักษณะงานที่ได้  
ปฏิบัติอยู่ตลอดไป แต่เขาอยาก  
จะมีโอกาสได้เลื่อนขึ้นตำแหน่ง  
ขึ้นไป ก็จำเป็นที่จะต้องมีการ  
วิเคราะห์ ล่วง หน้า ของ  
ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปว่า บุคคล  
ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งนั้น  
มีโอกาสดูที่จะเลื่อน สูง ขึ้นไป  
ในตำแหน่งใดบ้าง เพื่อว่าจะได้  
เตรียมการฝึกอบรม หรือจัด  
ลักษณะการ บางอย่าง เพื่อให้  
เขาพร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้น  
ไป

เพราะฉะนั้น โดยธรรมชาติ  
ของการฝึกอบรมจริงๆ แล้ว  
ความต้องการ ของ การ ฝึกอบรม  
มักจะมาจากผลของการ พยายาม  
ที่จะให้ผลของพฤติกรรม การ

ปฏิบัติงานเหมาะสมกับงานที่ทำ  
อยู่ในปัจจุบัน และการเตรียมตัว  
ล่วงหน้า สำหรับงานที่จะต้อง  
ปฏิบัติต่อไปในอนาคต ซึ่ง  
ลักษณะนี้มีการเสนออย่างคร่าวๆ  
ที่สุด ในการกำหนดความต้องการ  
ของการฝึกอบรม และการ  
ฝึกอบรมนั้น ก็จะสนองตอบความ  
ต้องการและความจำเป็น ซึ่ง  
สามารถที่จะกำหนดออกมาเป็น  
วัตถุประสงค์ที่ถูกต้องแน่นอนได้  
ว่าเราจะทำอะไรเพื่ออะไร

ในทาง ปฏิบัติจริง ๆ แล้ว  
หลาย กรณี เหลือเกิน ที่ การ ฝึกอบรม  
เป็นไปตามความต้องการ  
ของนักฝึกอบรม กล่าวอีกนัย  
หนึ่งก็คือว่า สิ่งทีนักฝึกอบรมรู้  
ก็อยากที่จะจัดโปรแกรมการฝึกอบรม  
เพื่อที่จะให้ผู้อื่นรู้ ทั้ง ๆ  
ที่ก็ไม่แน่ใจหรือไม่ทราบเหมือนกันว่าผู้อื่นนั้นเขาอยากรู้จริงหรือไม่  
เป็นความจำเป็นมากน้อย  
สัก ประการใด ที่ ผู้อื่น จะต้องรู้  
อย่างทีนักฝึกอบรมรู้ การที่จะจัด  
การฝึกอบรม โดยที่ไม่ทราบแน่  
ว่าผู้อื่น หรือผู้ที่จะต้องเข้ารับการ  
ฝึกอบรม จำเป็นและต้องการ

ที่จะรู้หรือไม่ ก็ถือว่าเป็นการ  
สูญเสียอย่างชัดแจ้งเพราะผู้ที่เข้า  
รับการฝึกอบรมแล้ว เขามองไม่  
เห็นทางว่า มีความหมายอะไร  
มีความจำเป็นอะไร ที่จะต้องเข้า  
รับการฝึกอบรมในสิ่งเหล่านี้

แต่ ถ้าสังเกต ดูในลักษณะ  
ทั่วไปของการฝึกอบรมก็จะเห็น  
ว่า การฝึกอบรมส่วนหนึ่งนั้น  
จะเป็น การ ฝึกอบรมตามทีผู้  
ฝึกอบรมรู้ และอยากให้อื่น  
รู้ ใน บางกรณี อาจ จะ มีความ  
จำเป็น หากว่าสิ่งทีนักฝึกอบรม  
รู้นั้น อาจจะเป็นของใหม่และมี  
ประโยชน์ในอนาคตหรือว่างาน  
ในปัจจุบัน แต่หากมิได้มีการ  
ศึกษาอย่างแน่นอนว่าจริงๆ แล้ว  
เขา ต้องการ หรือไม่ หรือมีความ  
เหมาะสมกับลักษณะงาน  
อย่างไร ความสูญเสียก็ย่อมเกิด  
ขึ้นเป็นธรรมดา

---

การ ฝึกอบรม ที่ อาจ จะมี ข้อ  
จำกัดทางวัฒนธรรมและการ  
ปฏิบัติงาน

---

หลุมพรางอีกประการหนึ่ง

ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นแล้วตามสภาพความเป็นจริง ทางด้าน การ ฝึก อบรม ก็ คือ การพยายามที่จะฝึกอบรมในสิ่งซึ่ง อาจ มี ข้อ จำกัด ทาง การปฏิบัติงาน หรือทางประเพณีวัฒนธรรม ซึ่งทั้งนี้เราอาจจะกล่าวได้ ทั้งสองแง่ คือในแง่ ของเนื้อหาและในแง่ของเทคนิคการฝึกอบรม

ประการแรก ในแง่ของเนื้อหา นั้น ก็เป็นที่ยอมรับกันว่าลักษณะวิชาการทฤษฎี หลักการ แนว ความคิด หลาย อย่าง ที่ ถูกพัฒนา ขึ้นมา ตาม ฐาน คติ (assumptions) ของสังคมหนึ่ง อาจจะไม่มีความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ (apply) เข้ากับอีกสังคมหนึ่งได้ การที่จะยกแต่เฉพาะทฤษฎี, หลักการ, หรือแนวความคิด หรือเนื้อหาในลักษณะดังกล่าว มาทำการฝึกอบรม จะเป็นการพอกพูนความรู้ หรือพัฒนาทักษะ หรือแม้แต่ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ก็อาจจะมีอันตรายในอันที่จะไม่ก่อ

ให้เกิดผลประโยชน์อันใด แต่อาจจะเป็นผลเสียในแง่ของการทำลาย ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของมนุษย์ใน สังคม อีก สังคม หนึ่ง ก็เป็นได้ อันตรายอีกประการหนึ่งในการฝึกอบรมเนื้อหา ดังกล่าว ก็คือ การที่ผู้ทำการฝึกอบรมเองพยายามทำเนื้อหา ทฤษฎี หลักการ ให้ง่ายเข้ามาก ๆ (Oversimplified)

การที่ทำให้เนื้อหาเหล่านั้นมีความง่ายขึ้นมาก ๆ นั้น อาจจะทำให้มองข้ามหรือพลาดพลั้งที่จะเสนอการฝึกอบรมในเนื้อหาที่มีความสำคัญอย่างมาก การที่ทำให้ง่าย นั้น อาจ เป็น ผล ตี ในระยะแรกที่ว่า ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถที่จะได้เรียนรู้ หรือ พอก พูน ความรู้ ได้อย่างง่าย ๆ แต่การที่มองข้ามบางสิ่งบางอย่างที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในเนื้อหานั้น ก็อาจจะก่อให้เกิด อันตราย ขึ้นได้ว่า แท้ที่จริงแล้ว เป็นเรื่องของ การ “ฟังไม่ได้ศัพท์ แล้วจับไปกระเดียด”

ใน อีก ประการ หนึ่ง คือ

ลักษณะในแง่ของเทคนิคการฝึกอบรม ดังกล่าวแล้วว่าเทคนิคการฝึกอบรมจะเป็นเช่นไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ที่จะต้องบรรลุถึงให้ได้ เพราะฉะนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ในเนื้อหา หรือเรื่องราว ทักษะ ต่าง ๆ ได้ถูกพัฒนาในสังคมหนึ่ง และขณะเดียวกัน เทคนิคการฝึกอบรมก็ถูกพัฒนาในสังคมนั้นด้วยเช่นกัน ซึ่งเราก็ได้เห็นมามากพอสมควรว่า เทคนิคการฝึกอบรมหลายอย่าง อาจจะไม่มีความเหมาะสมกับอีกสังคมหนึ่ง ซึ่งมีประเพณีวัฒนธรรมต่างกัน ออกไปอย่างมาก ๆ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือการฝึกอบรมใน หอง ปฏิบัติการ หรือ ที่เรียก กัน โดย ทั่ว ๆ ไป ว่า Sensitivity Training ในลักษณะบรรยาย ตาม ประเพณีวัฒนธรรมของไทยนั้น เป็นการยากเหลือเกิน ที่จะนำเอาเทคนิควิธีการฝึกอบรม ดังกล่าว มาใช้เป็นวิธีการฝึกอบรม เพื่อ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ค่านิยม และ ความเชื่อ

เพราะฉะนั้น การที่จะ

หลักหูลับลับตา รับเอาเนื้อหา และเทคนิคการฝึกอบรมมาจากประเพณีวัฒนธรรมหนึ่ง โดยมิได้พิจารณาให้ถ่องแท้ว่า สิ่งนั้นมีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมเพียงใดหรือไม่ มีข้อจำกัดในสองประการดังกล่าวหรือไม่ อันตรายที่เกิดจากข้อจำกัดดังกล่าวนี้ ก็อาจมีในลักษณะเป็นการบิดเบือนเนื้อหา มีการทำเนื้อหาให้ง่ายมาก ๆ ละทิ้งส่วนสำคัญเนื้อหา นั้นไป มีการบิดเบือนเทคนิควิธี จนกระทั่งเทคนิควิธีที่นำมาใช้นั้นมิได้มีความหมายอย่างใดเลย แล้วก็จะส่งผลร้ายต่อบุคคล และองค์การในท้ายที่สุด ถ้าหากว่าไม่ได้ตระหนักถึง ความสำคัญในข้อนี้ดีพอสมควร

---

### ผลกระทบ ของ การฝึกอบรม อยู่ที่ทำงาน ไม่ใช่ที่ฝึก อบรม

---

หลังจากได้วัตถุประสงค์  
หลังจากที่ได้ทำการ ดำเนินการ  
เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ จะเป็น  
วัตถุประสงค์ แอบแฝง หรือ วัตถุประสงค์  
ที่ถูกต้อง ถูกบิดเบือน หรือวัตถุประสงค์

ประสงค์ที่แท้จริงก็ตาม การที่เรา  
ทราบได้ว่า การฝึกอบรมใน  
โครงการใดก็ตาม จะบรรลุวัตถุประสงค์  
เหล่านั้นหรือไม่ ก็ต้อง  
มีการประเมินผลว่า โครงการ  
ฝึกอบรม หรือการจัดฝึกอบรมแต่ละ  
ครั้งนั้นได้ ดำเนินไป ถูกต้อง  
และบรรลุความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์  
อย่างไรบ้าง อย่างใด อย่างหนึ่ง นั้น  
มากนักน้อยเพียงใด

ลักษณะการวัดผลหรือประเมินผลที่ทำอยู่นั้น เราอาจจะ  
กล่าวได้ทันทีทันทีว่าเป็น การ  
ประเมินผล ของ การ ทำ การฝึกอบรม  
หมายความว่า เมื่อการ  
ฝึกอบรมสิ้นสุดลงก็จะมีผลวัดผล  
ว่าการฝึกอบรมนั้น ส่งความรู้  
อย่างไรบ้าง ให้การเรียนรู้  
อย่างไรบ้าง มีความพอใจในตัวผู้  
ทำการฝึกอบรม ตลอดจนเนื้อหา  
และความหวังว่าจะนำไปปฏิบัติ  
อย่างไรบ้าง อันนี้เป็นการประเมินผล  
และการวัดผลโปรแกรม  
การฝึกอบรมโดยตรง

แต่ดังที่เรากล่าวในข้อนี้ว่า  
ผลกระทบ ที่แท้จริง ของ การฝึกอบรม  
นั้น เกิดใน ที่ ทำงาน จริง

มิใช่ สถานที่ ที่ ทำ การ ฝึกอบรม  
เพราะฉะนั้นความสำคัญจึงอยู่ใน  
เรื่อง ของ การ ติดตาม ผล ของ  
การฝึกอบรมในที่ทำงานจริงๆ  
ซึ่งก็ยอมรับว่า เป็น สิ่ง ที่ ทำ ได้  
ค่อนข้าง ยากมาก อาจ จะต้อง มี  
การดำเนินการ วิจัย กันเป็น เรื่อง  
เป็นราวตามหลักเกณฑ์ เพื่อที่  
จะได้รับผลออกมาว่า การฝึกอบรม  
แต่ละ ครั้งนั้น จะส่ง ผลให้  
เกิดการ ประพฤติปฏิบัติมากขึ้น  
เพียงใดหรือไม่

เพราะฉะนั้น การที่มีการ  
ประเมินผล และการวัดผล  
เฉพาะที่มีการฝึกอบรม ทำให้  
เราไม่ทราบ ว่า คุณภาพ ที่แท้จริง  
ของการฝึกอบรมนั้นอยู่ที่  
ไหนและการที่การวัดผล โครงการ  
ฝึกอบรมออกมาว่า ผู้ที่เข้าทำการ  
ฝึกอบรมนั้นมีความพอใจได้  
รับความรู้อย่างมาก หรือว่าอยาก  
ทำความรู้เหล่านั้น ตลอดจน  
ทักษะต่างๆไปใช้ใน ที่ทำงานนั้น  
แท้ที่จริงแล้ว สิ่งเหล่านั้น จะเกิด  
ขึ้นจริงหรือไม่ ดูเหมือนว่าจะไม่  
ได้รับความสนใจจากผู้ ที่ ทำ การ  
ฝึกอบรม หรือผู้ที่อนุมัติให้มีการ

ฝึกอบรมมากนัก เพียงแต่ว่าการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ผู้เข้าสัมมนาหรือเข้ารับการฝึกอบรมได้ตอบออกมาว่า มีความพอใจพอใจได้เรียนรู้ อะไร หลาย อย่าง ก็ เป็นที่พอใจแล้วแต่ในความเห็นของเรา รู้สึกว่า ยังไม่เป็นที่เพียงพอ

---

### ความสัมพันธ์ ระหว่าง การวิจัย, การให้การปรึกษา และการฝึกอบรม

---

จาก ที่กล่าว มานี้ เราพอจะเห็นความสำคัญอย่างหนึ่ง จากกระบวนการสามประการ ว่า หากว่าจะให้การฝึกอบรมนั้นยังผล หรือมีผลกระทบต่อการฝึกอบรมนั้นว่ามีค่ามากน้อยเพียงใด อาจ จะ จำเป็น ที่ จะ ต้อง ดำเนินโครงการควบคู่กันไป อย่างน้อยสองหรือสามประการ คือ เรื่องของการวิจัย การฝึกอบรม การวิจัยและการให้การปรึกษา และการฝึกอบรมที่แท้จริง

ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่า จาก การ วิจัย วิเคราะห์ ลักษณะ ของ องค์การ และ บุคคล ใน องค์ การ

ตลอดจน การ ปฏิบัติงานทั่วๆ ไป จะ เป็นการช่วยให้เกิดการค้นหาคำตอบ การ ความจำเป็น ของ การฝึกอบรม สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การ กำหนด วัตถุประสงค์ และการ สรรหา เทคนิค วิธี ของ การฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จะ ประสบผล สำเร็จนั้น และจากผล ของการวิจัย อีกเช่น-กัน ทั้งที่กล่าวมาแล้วว่าปัญหาต่างๆ อาจจะไม่จำเป็น ต้อง แก่ กับการฝึกอบรม หรือการฝึกอบรมไม่สามารถที่จะแก้ได้ ก็ เป็นเรื่อง ของการ ให้การ ปรึกษาว่าแล้วจะอย่างไรนอกเหนือไปจากการฝึกอบรม และนอกเหนือไปจากไม่มีการฝึกอบรม แล้ว ก็ จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใน ระบบ ระเบียบ กระบวนการ บางสิ่งบางอย่างเพื่อที่จะปรับปรุงความเหมาะสมให้ได้

อันนั้นเป็นเรื่องของการให้ การปรึกษา และท้ายที่สุดก็ เป็น เรื่อง ของการ ฝึกอบรม ตาม วัตถุประสงค์ทั่วไป ที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ความรู้ ทักษะ ค่านิยม และความเชื่อ

และท้ายที่สุดก็เป็นการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์อันเฉพาะเจาะจงว่า ในครั้งนี้เราจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทักษะอย่างมากๆ เพื่อที่ จะให้ สามารถ ดำเนิน การ เพื่อการแก้ปัญหาโดยตรง ในการ แก้ปัญหาการปฏิบัติงาน หรือว่าในการฝึกอบรมครั้งนี้เพื่อการฝึกอบรมเบื้องต้น เพื่อที่จะใช้เป็น แนว ความ คิดใน การ ปฏิบัติงาน เหล่านี้ เป็นต้น

เราก็ จะเห็น ได้ จาก ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวิจัย และการ ฝึกอบรม หรือ กระบวนการวิจัย การ ให้การ ปรึกษาและการฝึกอบรม โดยแท้จริงแล้ว การ ฝึกอบรม ไม่ สามารถ ทำอย่างโดดเดี่ยวได้ หรือไม่ใช่ เป็นเรื่องของการที่ว่าผู้ทำการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง บางเรื่อง และคิดว่า บุคคลทั่วไป ในองค์การนั้นจะต้องการทราบ

ความบกพร่องเนื่องจากมิได้มีการศึกษาอย่างแน่นหนา นั้นก็คือลักษณะของการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากหน่วย

งานต่าง ๆ สำหรับ การฝึกอบรม  
ในลักษณะนี้เราอาจจะกล่าวได้  
ว่า มีวัตถุประสงค์เดียวกันนั้น  
ที่จะทำให้ ผู้เข้ารับ การ ฝึกอบรม  
นั้นซาบซึ้งต่อแนวความคิดทฤษฎี  
หลักการ หรือวิธีการใหม่ ๆ  
แปลก ๆ แต่ การที่จะนำไปใช้  
ผลประโยชน์จริง ๆ นั้น จะเป็น  
ไปไม่ได้ เพราะเหตุว่า บุคคล  
ที่มาจากหลายองค์การนั้นอาจจะ  
มาจาก องค์การละหนึ่งหรือสอง-  
คน การที่คนหนึ่งหรือสองคนได้  
รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบาง  
สิ่งบางอย่างไป จะกลับไปเริ่มทำ  
การปฏิบัติตามสิ่งที่เรียนรู้หรือฝึก  
อบรมมานั้น ย่อมเป็นไปได้  
หากว่าเขา จำเป็นต้องเข้าไปจัด-  
การขยับขยาย ถ่ายทอดสิ่งที่ตัว  
เรียนรู้ มาให้กับ ผู้อื่นที่อยู่ในองค์-  
การนั้นกล่าวอีกนัยหนึ่งคือว่า เขา  
จะต้องไปสร้างบรรยากาศ และ  
สถานการณ์เพื่ออำนวยความสะดวก  
เขาเหล่านั้นจะถือปฏิบัติได้ ซึ่ง  
ในลักษณะการดังกล่าวจะเห็นว่า  
ความสัมพันธ์ ระหว่าง การ วิจัย  
การให้การศึกษา และการฝึก  
อบรมจะมีส่วนช่วยโดยตรง

## ข้อสังเกต

ตามที่ เรากล่าว มาแล้วทั้ง-  
หมดนั้น อาจจะกล่าวเน้นย้ำ  
อีกครั้งว่า ตามความเห็นของเรา  
และตามการสังเกตการณ์ของเรา  
มิได้หมายความว่า การฝึกอบรม  
นั้น จะไม่มีคุณค่าจะไม่มี ประ-  
โยชน์อันใดแต่ทั้งนี้ก็เพราะว่า ผู้  
เขียนเองก็ได้ดำเนินการและทำ  
การฝึกอบรมมาก่อนบ้างจะกว้าง-  
ขวาง และขณะนี้ก็ยังทำการฝึก  
อบรมอยู่ พร้อมทั้งตัวเองก็มีความ  
เชื่อ ถือ ศรัทธา ว่า การ ฝึกอบรม  
นั้นสามารถที่จะแก้ไข ปัญหาได้  
หลายประการ สามารถที่จะมี  
คุณค่าในทางการปฏิบัติในหน่วย  
งานหรือองค์การใดก็ตาม แต่สิ่ง  
นี้ไม่ค่อยจะ สะดวกสบายในการ  
ฝึกอบรมในขณะนี้เพียงใดนั้น ก็  
เพราะดังที่ได้กล่าว ถึงเหตุผลมา  
ในตอนต้นทั้งหมดว่า หากว่าได้  
มีการฝึกอบรมตามอำเภอใจที่  
ไม่ได้คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมหรือ  
บรรยากาศอย่างอื่น เพื่อที่จะ  
สร้างความ เหมาะสม มากขึ้น  
ในการฝึกอบรมแล้ว ก็เป็น  
เรื่องที่น่าเสียดายที่ การ ฝึก

อบรมจะก่อให้เกิดการสูญเสีย  
มากกว่าจะก่อให้เกิดการสร้าง  
สรรค์

เพราะฉะนั้น ควรมีการ  
ตระหนักถึง ให้ความระมัดระวัง  
กับหลุม พรางหลาย ๆ ประการ  
ในการ ฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมา-  
แล้ว และในประเด็นอื่น ๆ ที่เรา  
อาจจะไม่ได้ กล่าวไว้ในที่นี้ ซึ่ง  
อาจจะเป็นเพราะว่า ยังไม่ทราบ  
หรือ ยังไม่ แน่ใจพอ ก็อาจจะช่วย  
ในการ เรียนรู้ ของผู้ที่ จะ ทำการ  
ฝึกอบรม หรือที่จะอนุมัติให้มี  
การฝึกอบรมได้ว่า การที่จะ  
เรียนรู้หรือรับทราบแต่เฉพาะแง่  
ดี หรือ คุณค่า ของ การ ฝึกอบรม  
อย่างเดียวนั้น อาจไม่เพียงพอ  
เราน่า ที่จะ พิจารณา ถึงลักษณะ  
บางประการ อันอาจจะได้แก่  
ความไม่เหมาะสม หรือความ  
ไม่ถูกต้อง บางประการในการฝึก  
อบรม ในอันที่จะช่วยกันปรับ-  
ปรุง การฝึกอบรมให้มีคุณค่า  
ให้มีความหมาย และยังผลประ-  
โยชน์ให้เกิดขึ้นโดยตรง กับองค์-  
การหรือหน่วยงาน ที่เราหวังจะ  
พัฒนาต่อไปให้ได้ ๑๖

# การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้น

เฉลิม ศรีผล

“การฝึกอบรม” นับเป็นคำซึ่งกำลังฮิตอยู่ในวงการโดยทั่วไป เป็นคำง่าย ๆ ซึ่งทุกคนเข้าใจ แต่ความหมายของมันลึกซึ้งกว่าที่คาดคิดกัน หลายๆ คนยังไม่เข้าใจถึงความหมายที่แท้จริง จึงเห็นการฝึกอบรมเป็นเรื่องของการพักผ่อน เป็นเรื่องของการพบปะสังสรรค์ การได้พบเพื่อนใหม่ๆ ความคิดเหล่านี้ คงจะได้รับการ แก้ไขในระยะ อันสั้นจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับวงการนี้ โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมคนในส่วนราชการหรือหน่วยงานต่างๆ แต่นั่นมิใช่เป้าหมายของการเขียนเรื่องนี้ ซึ่งจะเสนอเฉพาะเกี่ยวกับ “การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้น”

ผู้บังคับบัญชาระดับต้นในที่นี้หมายถึง ผู้ที่เป็น หัวหน้างาน หรือ ผู้บังคับ บัญชา ระดับ หัวหน้าแผนกหรือข้าราชการระดับ ๔ หรือ ๕ ตามระบบ จำแนกตำแหน่ง ข้าราชการระดับนี้เป็นผู้ซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับข้าราชการในบังคับบัญชามาก และมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ การฝึกอบรมข้าราชการระดับนี้ จึงมีความจำเป็นไม่น้อยไปกว่าการอบรมข้าราชการระดับอื่นๆ

หากท่านได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมข้าราชการระดับนี้ ท่านในฐานะ



เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หรือผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมนั้น ท่านจะอย่างไร ก่อนอื่นใคร่ขอทำความเข้าใจคำว่า “เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม” เสียก่อน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในความหมายนี้ คือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่สมบูรณ์แบบ คือทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้จัดการอบรม หรือเจ้าของโครงการ (Course Director) และเป็นผู้บรรยายในโครงการนั้นด้วย (Instructor)

มิใช่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ทำหน้าที่จัดการอบรม  
อย่างเดียว (course organizer) ผู้เขียนอยากจะ  
เสนอประสบการณ์และหลักการ ซึ่งได้ศึกษาค้นคว้า  
มาให้แก่ท่าน ผู้ซึ่ง ยังไม่เคย ดำเนินการ ฝึกอบรมใน  
ด้านนี้มาก่อน เพื่อจะได้เป็นแนวคิดในการดำเนิน  
การอบรมต่อไป โดยจะเสนอขั้นตอนของการดำเนิน  
การอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งมีลักษณะ  
สำคัญ อยู่ ๔ ประการ คือ

- การหาความต้องการในการฝึกอบรม
- การวางแผนโครงการฝึกอบรม
- การดำเนินโครงการฝึกอบรม
- การประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรม

---

### การหาความต้องการในการฝึกอบรม

---

การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับนี้ โดยทั่วไป  
ไปแล้วมักจะเริ่มต้นด้วยคำกล่าวหรือคำขอร้องของผู้  
บังคับบัญชาระดับสูงว่า “เราต้องการให้มีการฝึกอบรม  
อะไรสักอย่างให้กับหัวหน้างานเหล่านี้” คำ  
กล่าวเช่นนี้ควรจะเป็นแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม  
ค้นหาบางสิ่งบางอย่างในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง  
นั้นกล่าว เพื่อศึกษาว่าที่ผู้บังคับบัญชาผู้นั้นกล่าว  
ว่าคืออะไรกันแน่ ท่านเห็นว่ามีปัญหาในการทำงาน  
อย่างไร

ประการแรกก็คือ ต้องถามผู้บังคับบัญชา  
ระดับสูงถึงเป้าหมายของการฝึกอบรมคนเหล่านั้นเสีย  
ก่อน การถามก็เพื่อทราบถึงสิ่งซึ่งเขาต้องการและ

หาว่ามีปัญหาอะไรที่ผู้บังคับบัญชามองเห็น เพื่อ  
จัดให้มีการฝึกอบรมงานต่างๆ ในที่เกี่ยวกับงาน  
ในหน้าที่ เพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว และเพื่อ  
วางวัตถุประสงค์ การ ฝึก อบรม ในเชิง พฤติกรรม  
(Behavioral Training Objective) ผู้บังคับบัญชา  
หลายท่านไม่สามารถ อธิบาย ถึงความ แตกต่างทาง  
พฤติกรรมซึ่งเขาต้องการได้ ทางที่เขาทำได้ดีที่สุด  
ก็คือ กล่าวถึงความข้องคับใจ (Frustration) ของ  
เขา ซึ่งมีต่อการทำงาน ของคนภายใน บังคับบัญชา  
แล้วก็ขอให้มีการจัดการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาในนั้น ๆ

ประการที่สองก็พิจารณาว่า ผู้บังคับบัญชา  
ระดับนี้มีปัญหาในการทำงานอะไรบ้าง โดยการหา  
ข้อมูลเหล่านี้จากผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา และ  
เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันก็จะได้ทราบว่าเขามี  
ปัญหาอะไรบ้าง

ประการที่สามก็คือ พิจารณาคู่วางานของผู้  
บังคับบัญชาระดับต้นนั้น มีอะไรบ้างที่จะต้องฝึกอบรม  
เขา ในเรื่องนี้ก็มีการโต้แย้งหรือถกเถียงกันมาก  
ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (Supervisor) เขาได้วางแผนงาน  
จัดองค์การ เป็นผู้นำและทำหน้าที่ใน  
การควบคุมงานหรือเปล่า เขาทำงานสำเร็จออกมา  
หรือไม่ บริหารงานไปตามนโยบายของการบริหาร  
งานบุคคลหรือไม่ และเขาได้พยายามที่จะก่อให้เกิด  
ความ สงบสุขใน การทำงาน กับคนใน บังคับ บัญชา  
ของเขาหรือไม่ งานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นนี้  
มีมากจำเป็นที่จะต้องมาพิจารณากันให้ดี เพราะ  
จำต้องปรับตัวบุคคลเหล่านั้นให้เข้ากับสถานการณ์

แวดล้อม

จากข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจึงพอสรุปเป็นความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บังคับบัญชาระดับนี้ได้

## ทักษะเบื้องต้น ๔ ประการ

ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวกันอยู่เสมอว่า ทักษะสำหรับผู้ที่จะเป็นหัวหน้างานในเบื้องต้นนั้นมีอยู่ ๔ ประการด้วยกัน ถ้าเราลองศึกษาถึงทักษะทั้ง ๔ ประการนี้ ย่อมจะเป็นแนวทางที่ดีในการวางขอบเขตหรือเป้าหมายและเสนอแนะในการอบรมผู้ที่ทำงานระดับนี้ได้

ทักษะ ๔ ประการ ที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรจะได้พิจารณาหรือวิเคราะห์ก็คือ

๑. ทักษะในการเป็นผู้นำ เช่น การจูงใจให้คนทำงาน การสั่งงาน หรือการวินิจฉัยสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ได้รับผลสำเร็จได้

๒. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication skills) เช่น การติดต่อกับบุคคลอื่น การตรวจสอบ และการใช้ ข่าวสาร ต่าง ๆ ในทางที่เป็นประโยชน์มากที่สุด

๓. เข้ากับคนในระดับเดียวกันได้ เช่น การให้ และการได้รับความช่วยเหลือ จาก คนอื่น ๆ ด้วยความเต็มใจอย่างไม่เป็นทางการ

๔. แก้ปัญหา ความขัดแย้งได้ (Resolving conflicts) เช่น แก้ปัญหาข้อขัดแย้งของผู้ใต้บังคับ

บัญชา และให้การไกล่เกลี่ยระหว่างกลุ่มซึ่งเกิดความขัดแย้ง

๕. รู้จัก หรือ เข้าใจ วิธีการ ใช้ ทรัพยากร เช่น รู้จักการใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ที่หายากได้อย่างถูกต้อง และรู้จักใช้คนในบังคับบัญชา ทำงานให้เหมาะสม กับความสามารถ หรือใช้คนอย่างถูกต้อง

๖. ตัดสินใจได้ อย่างดีในสถานการณ์ ซึ่งมี ความคลุมเครือหรือไม่แน่นอน เช่น การวิเคราะห์ และตัดสินใจโดยขาดข้อมูลที่เพียงพอ

๗. ค้นหาปัญหาและโอกาส พยายามหาทางปรับปรุงสถานการณ์ในการทำงาน และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดี โดยศึกษาจากปัญหาที่เกิดขึ้น และจะหาทางปรับปรุงอยู่เสมอตามเวลาและโอกาสอันควร

๘. พัฒนาตนเอง โดยการเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือทักษะให้กว้างขวางออกไป เพื่อจะเป็นประโยชน์ในกาลข้างหน้า และเพื่อประโยชน์ในการจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเก็บหรือรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม วิธีการหาได้โดย

๑. พูดยกกับ ผู้บังคับบัญชา ของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม

๒. พูดยกกับคนบางคนที่จะเข้ารับการอบรม

๓. พูดยกกับคนอื่น ๆ ในระบบเดียวกันเพื่อ

ให้แน่ใจว่า ท่าน เข้าใจ วิธีการ ที่งานนั้น ดำเนินไป  
อย่างไร

๔. สังเกตและพิจารณาถึงความไม่ชอบขี้หน้า  
ของผู้บังคับบัญชาระดับสูงต่อผู้บังคับบัญชาระดับต้น  
และการขาดการเอาใจใส่ในตนเอง (Self-aware-  
ness) ของผู้บังคับบัญชาระดับต้น

๕. พิจารณาว่า มีปัญหาอะไรบ้างซึ่งแก้ไข  
ได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการ กระทำ  
เช่นนี้ ก็เพื่อที่จะหา ความ ต้องการใน การฝึ ก อบรม  
อย่างแท้จริง ก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรมต่อไป  
การทำเช่นนี้ อาจมองในรูปของพฤติกรรม มากกว่า  
ทัศนคติ นั่นก็คือ การฝึกอบรมในทำนองนี้จะทำ  
ให้เรามองเห็น ความแตกต่างในสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึ ก  
อบรมได้ ทำ มากกว่าใน การ พยายาม เปลี่ยน แปลง  
ทัศนคติ ทัศนคติเป็นสิ่งที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลง  
จากสิ่งที่เขาได้พูดและทำ

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมอาจจะได้รับการสอบถาม  
จาก ผู้บังคับ บัญชา ระดับสูง เกี่ยวกับ สิ่ง ซึ่ง ท่านได้  
เตรียมไว้ในโครงการฝึกอบรม เช่น ท่านมีอะไร  
อยู่บ้าง ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะถามและคำนึงถึง  
สิ่งนี้ และจะมีความพอใจมากที่ทราบว่า มีเอกสาร  
พร้อมมูล หรือโครงการต่าง ๆ พร้อมที่จะดำเนิน  
การได้ อย่างไรก็ตาม เราไม่มีทางที่จะวางโครงการ  
หรือจัดการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับนี้ได้ โดย  
ไม่ได้พิจารณาว่า ผลของการ ฝึกอบรม ที่จะได้รับคือ  
อะไร หรืออีกแง่หนึ่ง เราต้องรู้อีกว่าต้องการให้

มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอะไร ท่านจึงต้อง  
มีวัตถุประสงค์ ทาง พฤติกรรม เสีย ก่อน ที่ ท่าน จะ  
ดำเนินโครงการฝึกอบรม

---

## การวางโครงการฝึกอบรม

---

### ๑. คำนึงถึงหลักการเรียนรู้

เมื่อท่าน มี “วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการ  
อบรม” แล้ว ขึ้นต่อไปที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรทำ  
ก็คือ ต้องพิจารณาว่าผู้ใหญ่นั้นจะเรียนรู้ได้ดีใน  
สถานการณ์เช่นไรนี้ หมายความว่าเราจะต้องเข้า  
ใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Principles of  
Adult learning) อย่างชัดเจนในใจในการวางโครง  
การฝึกอบรม เช่น

— ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดียิ่งที่เขาได้รับการอนุ-  
ญาติให้เรียนรู้ในสิ่งที่เขาอยากเรียน

— แต่ละคนต้องมีความรู้สึกว่ามีบางสิ่งบาง  
อย่างในโครงการฝึกอบรมเพื่อตัวเขา

— การเรียนรู้ เป็น กระบวนการ ที่คล่องตัว  
หรือยืดหยุ่นได้ไม่ใช่ของตายตัว

— วิธีการฝึกอบรม ควรมีมากมายหลายวิธี  
เพื่อหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่าย

— ควรเปิดโอกาสให้มีการฝึกปฏิบัติในสิ่งที่  
เขาได้เรียนรู้

— ผู้ใหญ่ต้องการการนำไปใช้มากกว่าการ  
ทดสอบในด้านการเรียนรู้

จากประสบการณ์ หลักการเหล่านี้เป็นของ

ง่าย จึงควรที่จะคำนึงถึงกระบวนการทางจิตวิทยาของผู้เรียนรู้ด้วย ไม่ใช่คำนึงเฉพาะเรื่องเนื้อหาวิชา เมื่อเข้าใจหลักการเรียนรู้แล้ว ก็จะสามารถวางหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ (needs) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้

## ๒. เอกสารการฝึกอบรม

เอกสารการฝึกอบรมที่แท้จริงก็คือ เอกสารซึ่งทำ ขึ้นเพื่อใช้ในโครงการฝึกอบรมนั้นโดยเฉพาะ ซึ่งเอกสารต่าง ๆ นั้น ควรจะแยกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑) เอกสาร ซึ่งให้ เพื่อ เป็น แนว ความคิด (Idea input) เอกสารเหล่านี้มีที่

- เอกสาร ซึ่งให้อ่านมาก่อน เข้าห้องอบรม
- โสติดทัศนูปกรณ์ ที่ จะ ใช้ เพื่อ แสดง ความคิดต่าง ๆ
- โครงร่างของเนื้อหาที่จัดให้อย่างต่อเนื่องกันสำหรับผู้บรรยาย/วิทยากร

๒) การ ส่งเสริม พฤติ กรรม ใน ด้าน แนว ความคิด

- แบบ สอบถามเกี่ยวกับ กิจกรรมของ ผู้เรียนรู้
- โครงร่าง สำหรับ สังเกตกิจกรรม ของกลุ่ม พร้อม กับ ข่าวสาร บ้อนกลับ (feedback)
- คำถามที่ใช้ในการอภิปรายถกเถียง ที่ จะ ใช้ กับ ชั้น เรียน

— ปัญหา เกี่ยว กับ งาน เพื่อให้แต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนดำเนินการ

๓) การนำแนวคิดไปใช้ (Idea Application)

— ปัญหาในกรณีเฉพาะเรื่อง (case) ซึ่งจะได้ใช้แนวความคิดหรือทักษะ ซึ่ง ท่าน ได้ สอน ให้ นำไป ทด ลอง ปฏิบัติ

— ฝึกปฏิบัติโดยใช้บทบาทสมมติ (Role-playing)

— ปัญหา ซึ่ง จะ ยก ขึ้นมา เพื่อ อภิปราย ถกเถียงกันในเรื่องงานนั้น

๔) การส่งเสริม พฤติ กรรม ใน การ นำไป ปฏิบัติ

- แบบสอบถามอย่างเดียวกับที่ใช้ก่อน และหลังการฝึกอบรม
- สถานการณ์ ที่ จะ ให้ มี ข่าวสาร บ้อนกลับ ใน ด้าน พฤติ กรรม ที่ เปลี่ยนแปลงไป
- กิจกรรม ต่าง ๆ ซึ่งผู้เรียนรู้ได้เห็น จากการ ใช้ ทักษะ ใหม่ ๆ ที่ ได้ เรียนรู้

จะเห็นได้ชัดจากที่กล่าวข้างต้นว่า การเขียนแนวการบรรยายไม่ควรจะเป็น สิ่งแรก ที่ ควร กระทำ ใน การ กำหนด หรือ จัดทำเอกสาร การฝึกอบรม เพราะว่า ด้านการบรรยาย นั้น ไม่ จำ เป็น ต้อง เขียน รายละเอียด วิทยากรที่มีประสบการณ์ส่วนมากชอบที่จะมีโครงร่าง ของจุดสำคัญ ๆ มากกว่า และ

วิทยากรสามารถจะปรับใช้ได้ กับผู้เข้ารับการศึกษา  
อบรมที่แตกต่างกันออกไป

### ๓. การค้นคว้าด้านเนื้อหาวิชา

การค้นคว้า เกี่ยวกับการเตรียม เนื้อหาวิชา  
ต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาถึงหลักการ และเทคนิค  
เบื้องต้น วิธีทางที่ทำได้เร็วที่สุดก็คือดูว่าผู้ทรงคุณวุฒิ  
ทางด้านนั้น ได้กล่าวไว้หรือให้ข้อคิดเห็นเรื่องนั้นว่า  
อย่างไร หรือเขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ไว้  
อย่างไร แล้วก็จำกัดหรือตัดเอาเฉพาะที่ต้องการ  
เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อให้ได้  
เนื้อหาของวิชาในหลักสูตรตรงที่ต้องการ จึงควรที่  
จะคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- ความรู้ ในด้านนี้ต้องคำนึงว่าผู้เข้ารับ  
การอบรมหรือผู้เรียนรู้ควรจะ  
ได้รับความรู้อะไรบ้าง
- ทักษะ ในด้านนี้ต้องคำนึงว่าผู้เข้ารับ  
การฝึกอบรมควรจะปรับปรุง  
เปลี่ยนแปลง ทักษะ และ  
ความรู้สึก ของตัวเขาเองใน  
ด้านใดบ้าง
- ทักษะหรือความชำนาญ ต้องคำนึงถึงว่า  
เมื่อผู้เข้ารับ  
การฝึกอบรม  
ผ่านการอบรม  
แล้ว เขาสา-  
มารถ จะ ทำ

อะไร ได้ บ้าง  
หรือให้เขารู้ว่า  
ภายหลัง จาก  
การอบรมแล้ว  
เขาควร สา-  
มารถทำอะไร  
ได้

### ๔. การเลือกวิธีการฝึกอบรม

การเลือกวิธีการฝึกอบรมนั้น จะเริ่มเมื่อ  
ท่านได้เลือกหรือรวบรวมเนื้อหาวิชาแล้วก็ต้องคิด  
ดูว่า วิธีการอบรมอะไร ควรจะเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา  
นั้น ๆ วิธีการที่จะทำนั้นก็โดยเขียนรายการ (list)  
ของวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในแต่ละวิชาว่าจะใช้วิธี  
การอบรมอะไรบ้าง โดยคำนึงถึงว่าวิธีการนั้น  
สามารถใช้ได้กับวิชานั้น ๆ และแล้วก็มาพิจารณา  
อีกครั้งหนึ่งว่า วิธีการอะไร ถ้าใช้แล้ว จะสิ้นเปลือง  
เวลา ไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร และไม่มีส่วนช่วย  
ที่จะทำให้การบรรยายหรือการสอนบรรลุเป้าหมาย  
ได้ก็ตัดออกเสีย เหลือไว้เฉพาะวิธีการที่ดี ที่ได้  
ประโยชน์ต่อการสอนเท่านั้น

ขั้นต่อไปก็ต้องดูว่า วิธีการอบรม ที่เลือกใช้  
นั้น ควรจะใช้วิธีใดใน ตอนต้น หรือ ตอนแรก จะใช้  
วิธีใดในตอนต่อไป หรือตอนกลางและจะใช้วิธีใด  
ใน ตอนสุดท้ายของการ บรรยายในชั้นเรียน  
วิธีการ ที่ จะใช้ ใน แต่ละ ตอน นั้น จะช่วย

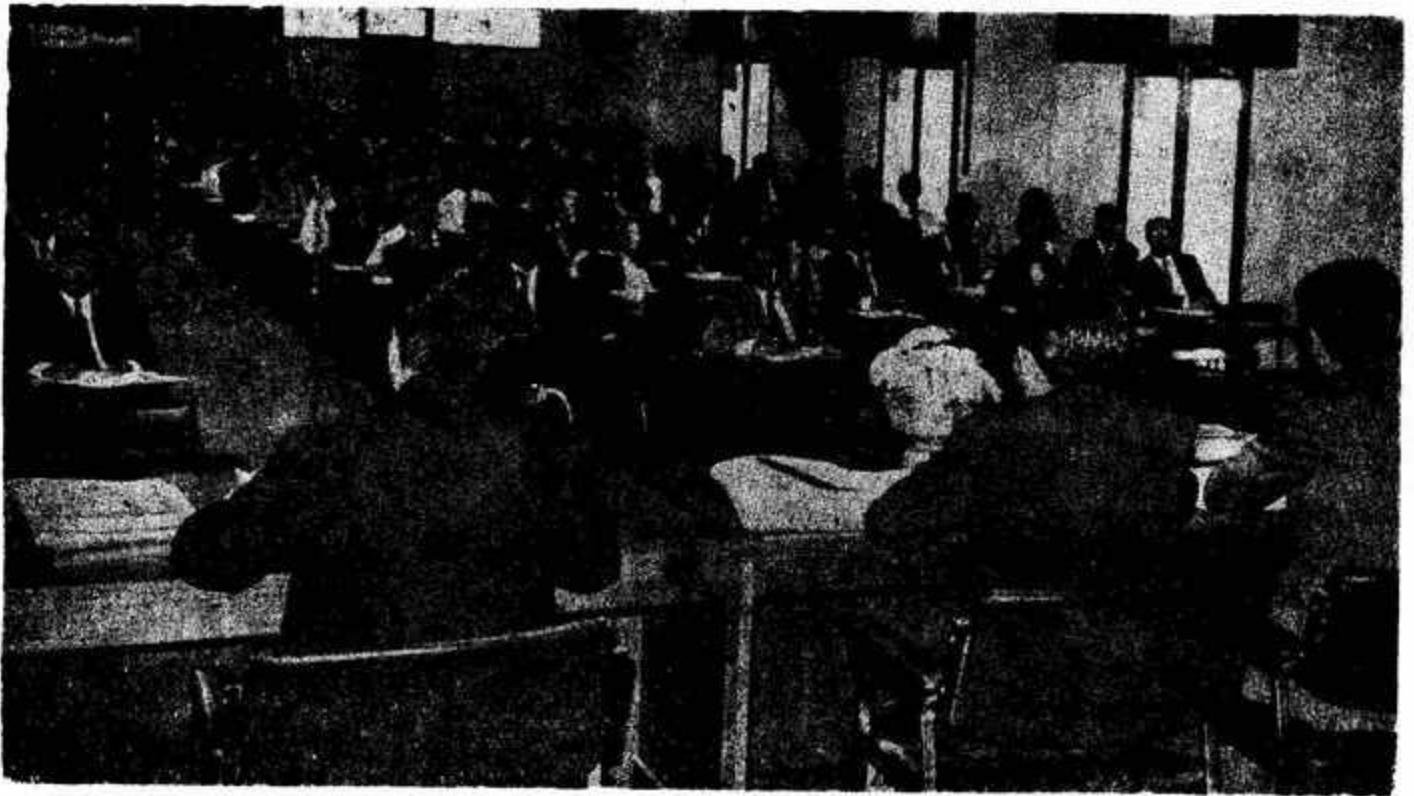
วิทยากรให้รู้ว่าแต่ละตอนนั้น ตนเองควรจะปฏิบัติ  
อย่างไร ควรจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วน  
ร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมอะไรบ้าง

---

### การดำเนินโครงการฝึกอบรม

---

เตรียมตัวไม่พร้อมหรือไม่เพียงพอ ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้อย่างแท้จริง หรืออย่างอื่น ซึ่งเป็น  
การแสดงถึงความไม่สบายใจหรือความกังวลในการ  
สอนบทเรียนนั้น ๆ ไม่ควรที่วิทยากรใหม่จะกระทำ  
เช่นนี้ เพราะหัวหน้างาน (Supervisor) นั้นเขา



ตามที่ได้อธิบายไว้ในตอนต้นแล้วว่า เจ้า  
หน้าที่ฝึกอบรมนั้น ทำหน้าที่เป็น วิทยากร ด้วยจึง  
จำเป็นต้องพิจารณาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในแง่ของการ  
เป็นวิทยากรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจะทำ  
หน้าที่เป็นวิทยากรใหม่ ๆ จะมีปัญหาหลายด้านที่  
จะต้องคำนึงถึง

ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในเรื่องนี้สำหรับ  
วิทยากร (Instructor) ที่มีประสบการณ์น้อยก็คือว่า  
ตัวเองมักจะออกตัวว่ายังขาดประสบการณ์ การ

เองก็มีปัญหาอยู่แล้ว เขาไม่ได้สนใจในเรื่อง  
เหล่านี้เท่าใดนัก หากแต่เขาต้องการ ความรู้  
หรือวิชาการซึ่งจะสอนให้แก่เขา

เพื่อแก้ปัญหาความไม่สบายใจอันนี้ ควรที่  
วิทยากรใหม่จะเปลี่ยนความสนใจตนเองไปสนใจผู้  
เข้ารับการฝึกอบรม และสนใจดูว่าใครกำลังทำ  
อะไรอยู่ ใครกำลังจะหลับ ใครกำลังคุยกัน ใคร  
กำลังมีข้อสงสัยในบทเรียน ควรจะสนใจสิ่งเหล่านี้  
มากกว่า จะทำให้การสอน หรือการบรรยายได้ผลดี

สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งควรกระทำสำหรับวิทยากร

ผู้ทรงคุณวุฒิ หลายท่าน ได้กล่าว ถึง วิธีการบรรยาย หรือสอนไว้หลายประการโดยเน้นด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. การบรรยายควรใช้เวลาอันสั้น ควรหลีกเลี่ยงการบรรยายนาน ๆ การบรรยายไม่ควรเกินกว่า ๒๐ นาที และควรพูดถึงประเด็นสำคัญ ๆ

๒. ในกรณีที่เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ควรเปิดโอกาสให้เขาได้ซักถาม หรือทำความเข้าใจให้แจ่มแจ้ง และควรวางแผนในการจัดเวลาสำหรับเรื่องนี้ด้วย จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดีขึ้น

๓. พยายามดู feedback จากชั้นเรียน ดูว่ามีอะไรเกิดขึ้นในชั้นเรียน ต้องหยุดและฟังสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพูด หรือวิพากษ์วิจารณ์ พยายามที่จะไม่ป้องกันตนเองหรือป้องกันตนเองให้น้อยลงในเรื่องที่เขาวิพากษ์วิจารณ์ นอกจากนั้นยังดูในท่านผู้ที่อยู่ข้างๆ มีปฏิกิริยาอย่างไร เห็นด้วย โกรธ ไม่พอใจ หรืออื่นๆ จะทำให้การอบรมนั้นได้ผลมาก

๔. เมื่อได้สอนหรือให้ความรู้ไปแล้ว ควรจะทำการทดสอบดูว่าเขาเข้าใจได้หรือไม่ หรือมีแนวโน้มที่จะใช้ได้หรือไม่ หรือมีประเด็นอะไรบ้างซึ่งยังไม่เข้าใจแจ่มแจ้ง และต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม จึงควรวางแผนเรื่อง feedback ไว้ด้วย

๕. เมื่อได้สอนไปแล้ว ควรเปิดโอกาสให้เขานำความรู้ที่ได้ไป พิจารณาว่าเขาสามารถ

นำความรู้ที่ได้ไปแก้ปัญหาในการทำงานของเขาอย่างไร เปิดโอกาสให้เขาได้พิจารณาดู วิทยากรต้องไม่รีบด่วนไปช่วยเสนอแนะการแก้ปัญหา หากเขาสามารถคิดและหาทางแก้ปัญหาเองได้แล้ว จะทำให้เขาขบขันในบทเรียนเป็นอย่างดี และเข้าใจวิธีการนำแนวคิดไปปรับใช้

๖. ต้องมีการทบทวนหรือพูดซ้ำในประเด็นสำคัญ ๆ เพราะเหตุว่า ผู้เข้าอบรมบางคนเรียนรู้ได้เร็ว บางคนจำต้องทบทวนอีกครั้งหนึ่ง หรือหลายครั้งจึงจะเข้าใจ จึงควรที่จะต้องมีการทบทวนและพูดซ้ำ ๆ อีกโดยใช้คำพูดให้แตกต่างไปจากเดิม แต่ความหมายเช่นเดียวกัน

แนวคิดอันสำคัญในเรื่องนี้ก็คือว่า เจ้าหน้าที่ ซึ่งทำหน้าที่วิทยากรตัวนั้น ต้องดูถึงกระบวนการการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมและเอาใจใส่ในเรื่องนี้ ถ้าเตรียมเอกสารพร้อมวางแผนงานไว้อย่างสมบูรณ์ งานตระเตรียมทุกอย่างเสร็จอย่างสมบูรณ์ การจัดการฝึกอบรมจะไม่มีปัญหา และ ดำเนินการได้ ด้วยดี ตั้งแต่ เปิด การ อบรม จนเสร็จสิ้นการอบรม

---

### การประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรม

---

คนมักจะกล่าวอยู่เสมอว่า “เป็น สิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรม” แต่ยังมีเจ้าหน้าที่อบรมจำนวนน้อยที่มีแนวทางในการประเมินผลการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานนี้ เพราะบางครั้งก็ยากที่จะประเมินผลออกมา

โดยทั่วไปแล้ว มีวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่ง ควรต้องมาพิจารณาในการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมคือ

๑. ประเมิน การ ปฏิบัติงาน ของ แต่ละคน (Individual Performance) คือการฝึกอบรมไปแล้วนั้นทำให้การปฏิบัติงานของเขาดีขึ้นไหม

๒. ประเมิน การ ปฏิบัติงาน ของ กลุ่ม (Group Performance) คือการฝึกอบรมนั้นช่วยให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้นหรือเปล่า

๓. ประเมินความพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมพอใจในโครงการฝึกอบรมนี้หรือไม่ มีข้อความปรับปรุงอย่างไร มีอะไรบกพร่อง

๔. ประเมินความรู้ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ ประเมินว่าผู้เข้ารับ การ ฝึกอบรม นั้น ได้รับ ความรู้อะไรจากการฝึกอบรมโครงการนี้บ้าง

ในบางครั้ง เจ้าหน้าที่รับผิดชอบในโครงการฝึกอบรมประเมิน บางอย่าง ซึ่งจะต้องทำเสนอให้แก่ฝ่ายบริหารในหน่วยงาน จึงมุ่งประเมินในแง่ของข้อ ๓. โดยประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการฝึกอบรมซึ่งผลมันจะออกมาในรูปว่า “ประทับใจมาก” “พอใจการอบรมครั้งนี้มาก” “การดำเนินการฝึกอบรมเป็นไปด้วยดี” “เจ้าหน้าที่รับผิดชอบและจัดการอบรมดี” แล้วก็นำเสนอฝ่ายบริหารว่าการฝึกอบรมครั้งนี้ได้ผลดีมาก ผู้เข้าอบรมทุกคนพอใจ แต่ไม่ได้พิจารณาข้ออื่น ๆ อีก ๓ ข้อ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรมทุกโครงการ

ถ้าท่าน ต้องการ ที่จะ ดำเนินการ เรื่องการประเมินผลการฝึกอบรม ก็มีข้อควรพิจารณาทั่ว ๆ ไป ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลกระทบทางด้านการฝึกอบรมสิ่งเหล่านี้ก็คือ

— พิจารณาว่า ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องการอะไรจากการฝึกอบรมต่าง ๆ นั้นบ้าง

— พิจารณาว่า ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม ต้องการสิ่งซึ่งโครงการฝึกอบรมนั้นกำหนดให้หรือเปล่า

— พิจารณาว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมคาดหวังตนเองจะได้อะไรจากการฝึกอบรม

— พิจารณาว่า หน่วยงานสนับสนุน ให้ใช้ทักษะที่ได้รับการฝึกอบรมใหม่ ๆ หรือไม่

— พิจารณา ว่า คนอื่น ๆ จะ สามารถ ทน หักเหน็ดเหนื่อย ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วหรือไม่

— พิจารณาว่า การฝึกอบรม ควรจะจัดขึ้น โดยเร็วเพื่อไม่ให้ลืมนึกเรื่องใหม่ ๆ เหล่านี้หรือไม่

## การวัดผล

การวัดผลเป็นวิธีที่ดีที่สุดของการประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อจะรู้ว่าผลจากการลงทุนไปในการฝึกอบรมแล้วได้ประโยชน์อะไรเป็นการตอบแทน ดูว่าผู้ผ่านการอบรมทำงานดีขึ้นไหม ลดค่าใช้จ่ายไหม ลดอุบัติเหตุไหม ได้ผลงานมากขึ้นโดยลงทุนน้อย ทำงานกับคนอื่นได้ดีหรือไม่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จะต้องประเมินผลดู

## การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นการวัดประสิทธิภาพผลการฝึกอบรมที่ต้องการมากที่สุด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำได้เป็นผลสำเร็จนั้นอาจพิจารณาได้จากด้านต่าง ๆ ดังนี้

— เกี่ยวกับ เรื่องนโยบาย ด้านบุคคลกับข้าราชการในหน่วยงานหรือผู้ทำงานในหน่วยงาน

— เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วม ร่วมปรึกษากับคนในหน่วยงานในเรื่องการแก้ปัญหาการทำงาน และเรื่องการตัดสินใจบางอย่าง รวมทั้งลดการป้องกันตนเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

— เข้าใจเทคนิคการจูงใจคนให้ทำงานดีขึ้น และนำไปใช้ได้ดีกว่าเดิม

— มีการ ประสานงาน ระหว่างหน่วยงานดีขึ้น และรู้จักวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น

## วิธีการประเมินผล

นอกจากการวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแล้ว ยังมีข้อที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม

ประการแรกก็คือ ต้องพยายามวัดผลวัตถุประสงค์ของการอบรม โดยดูว่าได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ จะทำได้ก็โดย กลไกการรายงาน การควบคุมงานประจำ

ประการที่สอง การวัดผลที่เกี่ยวข้องกับ

พฤติกรรม ในด้านนี้จะดูการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น อาจใช้ “เกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน” (Performance rating scale)

ประการที่สาม “การวัดว่าได้รับความรู้เพิ่มขึ้น” ก็อาจใช้วิธีการวัดแบบการเลือกข้อที่ถูกที่สุดหรือดีที่สุด (multiple choice) ถูก—ผิด จับคู่เติมคำในช่องว่าง หรือการเขียนเรียงความ เป็นต้น แต่ในเรื่อง การฝึกอบรมแล้ว ดูเหมือนว่า multiple choice และแบบสอบถามจะเหมาะสมที่สุดสำหรับผู้ใหญ่

ประการที่สี่ “การวัดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ” โดยใช้วิธีการที่เรียกว่าถกเถียงกันเป็นกลุ่ม หรืออภิปรายกลุ่ม สัมภาษณ์เป็นกลุ่ม และสัมภาษณ์เดี่ยว หรือเขียนลงไปแบบสอบถามในด้านทัศนคติวันสุดท้ายของการฝึกอบรม

การประเมินผล การฝึกอบรม มีความ สำคัญมาก จะทำให้ได้ทราบว่าโครงการฝึกอบรมเป็นไปตามต้องการหรือไม่ ครั้งต่อไปควรมีการแก้ไขปรับปรุงโครงการนั้นอย่างไร เพื่อให้โครงการฝึกอบรมได้ผล เป็นประโยชน์ และทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เป็น แนวคิด อันหนึ่ง ในการอบรมผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ซึ่งอาจจะดัดแปลง ไปใช้ ในการฝึกอบรมข้าราชการ ในหน่วยงาน ได้ ๑๕

# ท้ายเล่ม

เหตุการณ์หลังการปฏิวัติที่ราบเรียบปราศจากการเสียเลือดเนื้อครั้งล่าสุดของไทย ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญแก่งานกับข้าราชการพลเรือนเป็นอย่างมาก นั่นคือ ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙ ซึ่งมีผลให้มาตราหลายมาตราที่สำคัญของ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเสียใหม่ ผลกระทบครั้งสำคัญนี้ ได้มีผู้วิเคราะห์เปรียบเทียบผลดีผลเสียระหว่างของเก่ากับของใหม่ลงในวารสาร ฯ ฉบับนี้ พร้อมทั้งการจัดพิมพ์ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๙ นี้ แถมเพิ่มมาอีก ๑ ยกสมนาคุณแก่สมาชิกของวารสารข้าราชการในโอกาสส่งท้ายปีเก่าโดยไม่คำนึงถึงการขาดทุน

ผู้อ่านที่อ่านวารสาร ฯ ฉบับนี้ ตั้งแต่ต้นจนจบทุกหน้าทุกเรื่อง คงจะปวดส่ายตาบ้างเล็กน้อย เพราะเนื้อที่ภายในเล่มถูกอัดแน่นด้วยตัวอักษรเสียเกือบทั้งหมด ซึ่งเป็นเจตนาที่ผู้จัดทำต้องการเสนอแก่ผู้อ่านได้ทราบภายในสั้นปี่นี้ โดยเฉพาะเนื้อหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่กำลังเป็นที่สนใจในทวงวงการ แม้แต่วงการภายนอกราชการ เนื้อหาในฉบับนี้คงให้คำอธิบายแก่ผู้ที่สนใจในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี

มีสมาชิกหลายท่านมี จม. ถึงกองบรรณาธิการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดทำหนังสือซึ่งล้วนแต่เป็นความคิดเห็นที่น่าสนใจทั้งสิ้น ความคิดเห็นของท่านเป็นสิ่งที่ผู้จัดทำหนังสือต้องการที่สุด เพราะเราทำหนังสือเพื่อเป็นบริการแก่ท่าน ไม่ใช่ทำเพื่อสนองความพอใจของผู้จัดทำแต่ฝ่ายเดียว ความคิดเห็นของสมาชิกจะเป็นแนวร่วมของผู้จัดทำในการปรับปรุงหนังสือให้ก้าวหน้าต่อไป ๑๖