

# การพัฒนานโยบายและส่งเสริมงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พุทธทรัพย์ มณีศรี

---

“การพัฒนานโยบายและส่งเสริมงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็นผลงานทางวิชาการซึ่งเขียนขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาระบบราชการ (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 9) จุดมุ่งหมายของการเขียนผลงานเรื่องนี้ ก็เพื่อนำเสนอ ก.พ. เพื่อประเมินในตำแหน่งที่ปรึกษาระบบราชการ (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 10) ซึ่ง ก.พ. ได้มีมติให้ผ่านการประเมินแล้ว

ผลงานเรื่อง “การพัฒนานโยบายและส่งเสริมงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็นหนึ่งในจำนวนทั้งสิ้น 3 เรื่อง ที่ส่งเข้าประเมิน ผลงานทางวิชาการอีก 2 เรื่อง คือ

- 1) เรื่อง “การพัฒนางานประชาสัมพันธ์”
- 1) เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนานักบริหารยุคใหม่”

โดยที่ผลงานวิชาการเรื่องนี้ มีเอกสารแนบท้ายเป็นจำนวนมาก ไม่สะดวกที่จะนำขึ้น Homepage ดังนั้น หากท่านผู้ใดประสงค์จะได้เอกสารแนบท้ายหมายเลขใด โปรดติดต่อโดยตรงกับผู้เขียนได้

---

## สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 การพัฒนาข้าราชการพลเรือน	10
บทที่ 3 การปรับปรุงนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน	22
บทที่ 4 การฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวี	47
บทที่ 5 การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร	63
บทที่ 6 บทส่งท้าย	71
บรรณานุกรม	73
สารบัญเอกสาร	75

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคคล

Encyclopedia of Professional Management ให้คำนิยามว่า “การฝึกอบรม (Training)” หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ความรู้ ทักษะหรือทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ดีขึ้น ส่วนคำว่า “การพัฒนา (Development)” หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นการเตรียมผู้ปฏิบัติงานสำหรับความรับผิดชอบในอนาคตซึ่งจะมีลักษณะของงานหรือระดับความสามารถ แตกต่างจากงานในปัจจุบัน

จุดสำคัญของความแตกต่างคือ การฝึกอบรมมีผลที่เห็นได้ชัดและเร็ว ส่วนการพัฒนาเป็นการลงทุน ซึ่งผลที่เกิดขึ้นอาจไม่แน่นอนก็ได้

นักวิชาการทางการบริหารบางท่านกล่าวว่า “การฝึกอบรม (Training)” คือการสอนผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะ (Skills) ที่จะปฏิบัติงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น สำหรับ “การพัฒนา (Development)” นั้น หมายถึงการสร้างทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดความหมายจะเน้นที่ทักษะของงานปัจจุบันและงานตำแหน่งในอนาคต ส่วนใหญ่เป็นเอกชนเน้นที่การผลิต เช่น โรงงาน เป็นต้น

โอ เกล็น สตาร์ล (O’Glen Stahl) ใช้คำว่า การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ควบคู่กันไป โดยมีความเห็นว่าการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) เป็นคำที่ใช้แทนกันได้ แต่ใช้ควบคู่กันเพราะคนจำนวนมากมีความรู้สึกรว่าการฝึกอบรม (Training) หมายถึงการฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น ในความหมายของสตาร์ล (Stahl) แล้ว การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) มีความหมายกว้างขวางเพราะครอบคลุมถึงการที่ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานแนะนำ ชี้แนะ สอนงานหรือช่วยเหลือให้บุคคลปฏิบัติงานครอบคลุมถึงกิจกรรมเป็นทางการต่าง ๆ เช่น ชั้นเรียน การประชุมสัมมนา การฝึกปฏิบัติ การดูงาน การ

แต่งตั้งเป็นคณะทำงาน การให้การบ้าน เป็นต้น ตลอดจนเทคนิคอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะรวมอยู่ด้วยทั้งสิ้น ทุกอย่างที่ทำให้เรียนรู้

ในปัจจุบันได้มีการนำคำว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development หรือ HRD) มาใช้ในความหมายที่ครอบคลุมถึงการฝึกอบรม การพัฒนาและการศึกษา โดยหวังว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีขอบเขตกว้างขึ้น ด้านคำรับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ เลียนวาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler)

แนดเลอร์ ให้ความหมายของ HRD ว่าหมายถึง

- (1) ลำดับต่าง ๆ ของกิจกรรม ซึ่งมีการกำหนดขึ้นมา
- (2) ดำเนินการภายในกำหนดระยะเวลา และ
- (3) กำหนดขึ้นมาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม

สำหรับกิจกรรม HRD ของแนดเลอร์นั้น แนดเลอร์กล่าวว่าขณะนี้ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ซึ่งทั้ง 3 กิจกรรมดังกล่าว แนดเลอร์ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างดังนี้

การฝึกอบรม (Training) คือ กิจกรรมซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติในอนาคต กิจกรรม ดังกล่าวรวมไปถึงการเพิ่มพูนความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่จะได้เลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นด้วย

การศึกษา (Education) คือ กิจกรรมซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อปรับปรุงความสามารถทั้งหมดของผู้ปฏิบัติงานในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง และออกนอกขอบเขตของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

การพัฒนา (Development) คือ กิจกรรมซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะรับกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กรในอนาคต

สำหรับ Gilley and Eggland (1989) มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขอบเขตที่กว้างขึ้น โดย HRD ประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ส่วน

Training and Development คือ การฝึกอบรมและพัฒนา อันนี้เน้นที่การปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น

Career Development อาจจะแปลว่าการพัฒนาสายอาชีพ คือ การเน้นว่าอนาคต เขาจะได้รับมอบหมายงานอะไรบ้าง ก็พัฒนาเขาให้พร้อมตามงานที่จะได้รับ มอบหมายเพื่อให้เขาเติบโตในสายอาชีพได้

Organization Development คือ การพัฒนาองค์กร อันนี้เน้นที่การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร การพัฒนาคนให้ไปพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปก็คือ การพัฒนาบุคคล หมายถึง "การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลโดยการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) เหมาะสมตามความจำเป็นที่จะช่วยให้บุคคล มีสมรรถภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต"

## 2. วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลมีวัตถุประสงค์ใหญ่ ๆ 3 ประการ คือ

(1) เพื่อให้บุคคลมีความรู้เพิ่มขึ้น หรือมีความเข้าใจใหม่ ๆ (Knowledge)

(2) เพื่อให้บุคคลมีทักษะ หรือความชำนาญเพิ่มขึ้น หรือเปลี่ยนไป (Skills)

(3) เพื่อให้บุคคลมีทัศนคติที่ดี (Attitude)

การพัฒนาบุคคลในเรื่องหนึ่งเรื่องใดก็ตาม จะมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน ผู้มีหน้าที่พัฒนาต้องเข้าใจ วัตถุประสงค์ให้ถูกต้องว่าบุคคลควรได้รับการพัฒนาในด้านใด เพราะถ้าบุคคลต้องการ ได้รับความรู้ แต่หากพัฒนาด้านทักษะ การพัฒนาที่จะสูญเปล่า หรือบุคคลต้องการ ความชำนาญ หากพัฒนาด้านความรู้ ก็ไม่อาจนำไปปฏิบัติได้

การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ หมายถึง การพัฒนาความเข้าใจ มีความคิด และมี ข้อมูลใหม่ ๆ ซึ่งเราเรียกรวม ๆ ว่าความรู้ ความรู้เป็นคำที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม เพราะ เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล แต่ก็สามารถวัดได้จากการที่บุคคลผู้นั้นแสดงออกมา เช่น จากการพูด การเขียน เป็นต้น การทดสอบโดยการเขียนเป็นตัวอย่างการวัดความรู้ของ บุคคล

การพัฒนาบุคคลให้มีทักษะ ทักษะ คือ ความชำนาญ หมายถึง ความสามารถ ที่ จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยใช้กล้ามเนื้อกระดูก ทักษะเป็นเรื่องเข้าใจได้ง่ายเพราะเห็นได้ ชัดเจนจากการปฏิบัติ

การพัฒนาบุคคลให้มีทัศนคติที่เหมาะสม/ดี ทัศนคติเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและพัฒนายาก ทัศนคติ หมายถึง ความโน้มเอียงภายในใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น คนชอบสีฟ้า บางคนชอบสีแดง บางคนเกลียดคนสูบบุหรี่ อย่างรุนแรง เป็นต้น

### 3. สูตรของการพัฒนา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น ผู้เชี่ยวชาญจากองค์การแรงงานระหว่างประเทศ ที่มาเยือนสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้ให้สูตรการพัฒนา พร้อมกับให้ความหมายของตัวอักษรในสูตร ดังนี้

$$C = f \text{ A X B X D}$$

X

C หมายถึง การเปลี่ยนแปลง (Change)

A หมายถึง วิสัยทัศน์ (Vision)

B หมายถึง ความไม่พอใจ (Dissatisfaction)

D หมายถึง การเริ่มต้น (First Step)

X หมายถึง ค่าใช้จ่าย (Cost)

สูตรนี้อธิบายได้ว่า การพัฒนาบุคคล หรือการเปลี่ยนแปลงให้บุคคลนั้น มีความรู้และมีทักษะมากขึ้น และมีทัศนคติที่ดีขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ

1) วิสัยทัศน์ หากบุคคลผู้นั้นมีวิสัยทัศน์ที่ดี บุคคลคนนั้นก็ย่อมที่จะต้อง ขวนขวายที่จะพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของตนเอง บุคคลที่มองไม่เห็นอนาคตของตนเอง ย่อมไม่สนใจที่จะพัฒนา

2) ความไม่พอใจ หากบุคคลคนนั้นมีความพอใจในความรู้ความสามารถของตนเอง และเห็นว่าตนเองมีทัศนคติที่ดี บุคคลเหล่านั้นก็จะไม่คิดที่จะพัฒนา แต่หากเห็นว่าตัวเองยังมีอีกหลายสิ่งหลายอย่างที่ังไม่รู้ ไม่เข้าใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยังไม่พอใจในความรู้ความสามารถของตนเองหรือเห็นว่าตนเองมีทัศนคติที่ังไม่พึงปรารถนา บุคคลเหล่านี้ก็พร้อมที่จะพัฒนา

3) การเริ่มต้น แม้ว่าบุคคลผู้นั้นจะมีวิสัยทัศน์ที่ดี ไม่พอใจในความรู้ความสามารถของตนเอง แต่ยังไม่เริ่มต้นการพัฒนา การพัฒนาก็จะยังไม่เกิด

4) ค่าใช้จ่าย การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น มีค่าใช้จ่ายสูงหรือต่ำ เพราะแม้ว่า คะแนนที่ได้รับจากวิสัยทัศน์ ความไม่พอใจ และการเริ่มต้น ซึ่งเมื่อคุณ ก็นแล้ว จะมีค่าสูงก็ตาม แต่หากตัวหาร คือค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในการพัฒนานั้นมาก เช่น ต้องออกค่าใช้จ่ายเองเพื่อเดินทางไปต่างประเทศ ความเปลี่ยนแปลงที่คำนวณออกมาได้ ก็จะไม่ค่อย แต่หากค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในการพัฒนาต่ำ เช่น เพียงแต่ซื้อหนังสือในราคา เล่มละ 100 บาท หรือเข้ารับการอบรมที่ทางราชการจัดให้ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ตัว หารก็จะน้อย ความเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้นได้มาก เป็นต้น

โดยที่หน้าที่หลักอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชา ก็คือ การสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ เช่น พูดยถึงความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการ สร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้น เช่น มอบหมายงานที่ยากให้ทำ เป็นต้น รวมทั้งหาทางที่จะส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม การพัฒนาที่จะได้ผลมากยิ่งขึ้น

#### 4. ประโยชน์และความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล

ในสมัยก่อน องค์กรหรือที่ทำงานต่าง ๆ ไม่ค่อยสนใจเรื่องการพัฒนาบุคคล เพราะเชื่อว่าคนที่เข้ามาทำงานจะต้องมีความรู้ ความสามารถและเป็นคนดี เนื่องจาก องค์กรจะใช้วิธีการสอบบุคคลเข้าทำงาน เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานแล้วก็ปล่อยให้ฝึกหรือหา ความรู้เอง ซึ่งความรู้ก็มักจะเกิดจากความผิดพลาด คือการลองถูกลองผิดจนได้ความรู้ วิธีนี้ใช้เวลานานและบางทีก็สิ้นเปลืองทรัพยากรมากมาย

ต่อมาการพัฒนาดำเนินการอย่างเป็นระบบขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากเห็นประโยชน์ของ การพัฒนาบุคคล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคล สำหรับประโยชน์หรือความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคล มีหลายประการ คือ

1) นโยบายและแผนการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ องค์กรหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นของเอกชนหรือของรัฐ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือแผนการ ทำงานอยู่เสมอ ตัวอย่างของรัฐ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย หรือนโยบายรัฐบาล เปลี่ยนจากสนามรบมาเป็นสนามค้า หรือตัวอย่างของเอกชนมีแผนการผลิตจากสินค้า อย่างหนึ่งมาเป็นสินค้าอีกอย่างหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงก็ต้องทำให้คนทำงานปรับ เข้ากับนโยบายและแผนการทำงานได้โดยเร็ว ซึ่งวิธีที่ทำได้เร็วก็ต้องมีการพัฒนาบุคคลที่ เป็นระบบ

2) การพัฒนาบุคคลที่เป็นระบบทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีการพัฒนา และองค์กรที่ไม่มีการพัฒนา ในยุคสมัยที่มีการแข่งขันกันสูง ตั้งแต่ระดับโลกจนถึงระดับประเทศ องค์กรที่ดีกว่าย่อมไปได้เร็วกว่า องค์กรใดที่มีระบบการพัฒนาบุคคลที่ดี ก็ทำให้มีบุคคลที่มีความรู้ มีความชำนาญในงาน มีความสุภาพ มีท่าที มีความสนใจในงานมากกว่าองค์กรที่ไม่มีระบบการพัฒนาบุคคลที่ดี จึงทำให้องค์กรสนใจที่จะมีการพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง

3) วิชาชีพต่าง ๆ ไม่ว่าวิชาชีพใด ไม่ได้อยู่นิ่งอยู่กับที่ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าทุกสาขาวิชา ไม่ว่าจะเป็นสาขาแพทย์ วิศวกรรม บัญชี เลขานุการ วิชาการ สืบสวนสอบสวน วิชาเคมี หรือเทคโนโลยี มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ การพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการต่าง ๆ ก็จะช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ปฏิบัติงานได้ปรับปรุงตัวให้ทันกับความรู้ใหม่ ๆ ไม่เป็นคนล้าสมัย

4) อาชีพหรือวิชาการต่าง ๆ ที่มีอยู่ในราชการหลายอย่างไม่มีสอนในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐ เพราะมีงานหลาย ๆ อย่างที่ไม่มีสอนในโรงเรียน เช่น อาชีพดับเพลิง ผู้คำนวณภาษี พนักงานตรวจอาหาร การวิเคราะห์ตำแหน่ง เป็นต้น หน่วยงานของรัฐจึงต้องมาพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของตนให้สามารถปฏิบัติให้ได้เป็นอย่างดี

5) องค์กรหรือหน่วยงานมีเครื่องมือเครื่องมือใหม่ ๆ ในการทำงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือเครื่องจักรอื่น ๆ เป็นต้น หน่วยงานนั้น จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญที่จะใช้เครื่องมือใหม่ ๆ เหล่านั้น หรือในกรณีที่จะมีเครื่องมือใหม่ก็จะส่งบุคคลที่จะมอบหมายให้ใช้เครื่องมือ นั้นไปพัฒนา เช่น ส่งไปเรียน วิชาคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

6) หน่วยงานพบปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เช่น พนักงานรับโทรศัพท์ไม่ยอมรับโทรศัพท์หรือพูดจาไม่ไพเราะ ทำงานล่าช้าหรือมีความผิดพลาดมาก เป็นต้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้ดีขึ้น

7) หน่วยงานต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล เช่น ต้องการให้คนทำงานต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามขั้นตอน ต้องการให้คนทำงานเร็วขึ้น ต้องการให้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ ต้องการให้รู้จักระเบียบหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ซึ่งแตกต่างจากข้อ 6) ซึ่งไม่ได้พบปัญหาแต่ต้องการให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่



8) หน่วยงานต้องการเตรียมความพร้อมของบุคคลโดยตรง เช่นการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายไปปฏิบัติงานใหม่ หรือเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

## 5. ประเภทการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลอาจแยกประเภทได้ ดังนี้

1) การพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ หรืออาจจะเรียกว่าการปฐมนิเทศตามปกติคนที่เข้ามาทำงานใหม่ ย่อมขาดความรู้ความเข้าใจใน 2 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 คือขาดความรู้เกี่ยวกับรายละเอียดทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับองค์กร

ด้านที่ 2 คือขาดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ว่ามีหน้าที่อย่างไร ต้องทำอะไรและทำอย่างไร เป็นต้น

2) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาบุคคลผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ทันกับเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนระเบียบและกฎเกณฑ์ รวมทั้งขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไป

3) การพัฒนาหัวหน้างาน หัวหน้างานมีความสำคัญมาก เพราะหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานดีหรือไม่ ขึ้นกับหัวหน้างานโดยตรงด้วยว่ามีความสามารถเพียงใด หัวหน้างานในหน่วยงานต่าง ๆ มักจะได้เลื่อนขึ้นมาจากระดับปฏิบัติ เมื่อเป็นหัวหน้างาน ลักษณะการงานก็จะเปลี่ยนแปลงไป จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาหัวหน้างานให้สามารถทำหน้าที่หัวหน้างานที่ดี เช่น พัฒนาหัวหน้างานด้านการเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ เทคนิคในการสื่อความหมาย เทคนิคในการสอนงานลูกน้อง เทคนิคในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น

4) การพัฒนานักบริหารระดับสูง การพัฒนานักบริหารระดับสูงมีความจำเป็นมาก เพราะนักบริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานมาก ความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงานขึ้นอยู่กับการบริหารของนักบริหารระดับสูงเป็นสำคัญ เพราะนักบริหารระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบาย วางแผน ประสานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

## 6. ผู้รับผิดชอบการพัฒนาบุคคล

ผู้ที่มีบทบาทหลักในการพัฒนาบุคคล ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบการพัฒนาบุคคลตามหน้าที่ เพราะจะต้องดูแลให้ผู้ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาให้มีสมรรถภาพสูงสุด
- 2) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ผลดีที่สุด ผู้บังคับบัญชาจึงต้องสอนงาน หรือให้คำแนะนำผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลา เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ตนเอง ทุกคนจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถตลอดเวลา เช่น การอ่านหนังสือโดยตนเอง การศึกษาคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าในเรื่องต่าง ๆ การถามผู้รู้ เป็นต้น
- 4) ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคคล แต่ละหน่วยงานจะมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคคลโดยตรง ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคคลก็จะต้องศึกษาว่าผู้ใดควรจะพัฒนาและจะพัฒนาโดยวิธีการใด เป็นต้น

## 7. วิธีการพัฒนาบุคคล

วิธีการพัฒนาบุคคล มีหลายวิธี เช่น

- 1) การศึกษาต่อ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ การศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคคลเป็นราย ๆ โดยหน่วยงานจะต้องวางแผนกำลังคนว่า ในอนาคตต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถใดบ้าง ก็จำเป็นต้องเตรียมคนที่มีความรู้ความสามารถทางด้านนั้น
- 2) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และมุ่งหมายที่จะให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้นึกถึงสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมนั้นอาจดำเนินการได้พร้อมกันสำหรับบุคคลจำนวนมาก เพื่อให้ได้ความรู้ความสามารถเป็นแบบเดียวกัน และสามารถปฏิบัติงานได้ดี ในปัจจุบันนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากโดยการจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนา และประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ หน่วยงานนั้นอาจจัดฝึก

อบรมเอง หรืออาจจะส่งบุคคลของตนไปรับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัด เช่น สำนักงาน ก.พ. มหาวิทยาลัย ต่าง ๆ เป็นต้น

3) การดูงาน หมายถึงการให้สภาพแวดล้อมเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นั้นไม่เคยเห็น ไม่เคยเรียนรู้มาก่อน และจำเป็นต้องไปดูงาน เช่น การดูวิธีการทำนา เพราะเกิดในเมืองและไม่เคยเห็นคนทำนามาก่อน หรือไปดูการใช้ เครื่องคอมพิวเตอร์ เพราะอาจจะฟังคำอธิบายแล้วอาจจะไม่เห็นภาพ เป็นต้น การดูงานนี้ อาจดำเนินการควบคู่ไปกับการฝึกอบรม

4) วิธีการอื่น ๆ หรือการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา เช่น การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน การมอบหมายให้ทำการแทนบางเรื่อง การให้รักษาการในตำแหน่ง หรือการให้รักษาราชการแทน การตั้งเป็นคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เป็นต้น

5) การพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจดำเนินการได้หลาย ๆ ทาง เช่น

(1) การศึกษาจากบทความ เอกสาร ตำรา ต่าง ๆ

(2) การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน

(3) การศึกษาจากบทเรียนสำเร็จรูป

(4) การศึกษาโดยการเรียนการสอนทางไกล เช่น การเรียนโดยทางไปรษณีย์ ทางวิทยุและทางโทรทัศน์ เป็นต้น

-----

**บทที่ 2**

## การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

### 1. ความเป็นมา

1.1 การพัฒนาข้าราชการพลเรือนในประเทศไทย เริ่มปรากฏเป็นรูปธรรมชัดเจนมาเป็นเวลานานแล้ว ซึ่งเห็นได้จากมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2471 (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก) ได้บัญญัติว่า “ผู้เริ่มเข้าเป็นข้าราชการพลเรือนตามความในมาตรา 21 หรือ 22 นั้น ต้องทำการฝึกหัดไปก่อน เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน และไม่เกินกว่า 1 ปี” จะเห็นได้ว่า เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัตินี้ ก็เพื่อต้องการที่จะพัฒนาข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้าราชการบรรจุใหม่

1.2 มาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2482 บัญญัติว่า “เมื่อได้รับบรรจุผู้สอบแข่งขันเข้ารับราชการแล้วให้มีการอบรมตามเวลาและวิธีการที่ ก.พ. จะได้กำหนด” จะเห็นได้ว่าเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัตินี้ยังคงต้องการที่จะพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ แต่คำที่ใช้เปลี่ยนไป โดยใช้คำว่า “การอบรม” แทนคำว่า “ฝึกหัด”

1.3 ประกาศสำนักคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2500 เรื่อง การฝึกอบรมข้าราชการ ซึ่งอาจจะถือได้ว่าเป็นนโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการเป็นครั้งแรกนั้น ได้เน้นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมข้าราชการ ดังจะเห็นได้จากข้อความตอนหนึ่งว่า

“การที่จะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง ความสงบเรียบร้อยและความผาสุกของประชาชนนั้น ปัจจัยสำคัญคือประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของ ข้าราชการ การที่จะให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการ ฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการคุ้นต่องานและรู้จักหน้าที่ ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีโอกาสปรับปรุงงาน ให้พร้อมที่จะเข้าสวมตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ให้ข้าราชการชั้นผู้บังคับบัญชามีความสามารถควบคุมงาน และการบริหารงาน จึงเห็นสมควรให้ทุกกระทรวงถือเป็นนโยบายว่าการฝึกอบรมข้าราชการเป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติราชการ และให้กระทรวงทุกกระทรวงถือปฏิบัติดังนี้

1. ดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในสังกัด ให้เป็นไปตามนโยบาย และโครงการฝึกอบรมของรัฐบาล และดำเนินการตามระเบียบและวิชาการฝึกอบรม ซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาของรัฐบาลในการฝึกอบรมข้าราชการได้วางไว้

2. ส่งเสริมการฝึกอบรมข้าราชการให้แผ่ขยายและเจริญก้าวหน้า

3. ให้โอกาสและสนับสนุนข้าราชการในสังกัดให้ได้รับการฝึกอบรมโดยทั่วถึงกัน”

จะเห็นได้ว่า นอกจากการฝึกอบรมข้าราชการใหม่แล้ว ประกาศสำนักคณะรัฐมนตรีฉบับนี้ ยังมีเจตนารมณ์ที่จะฝึกอบรมข้าราชการให้ทั่วถึงมากขึ้น กล่าวคือ ต้องการที่จะฝึกอบรมข้าราชการให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งให้มีการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารอีกด้วย นอกจากนี้ ยังถือว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน และให้กระทรวงฝึกอบรมข้าราชการในสังกัดด้วย และจากประกาศฉบับนี้ ทำให้มีความตื่นตัวในการฝึกอบรมข้าราชการมากขึ้น

1.4 มาตรา 12 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ซึ่งเป็นพระราชบัญญัติที่นำระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) มาใช้ในราชการไทย ได้บัญญัติว่า “สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีหน้าที่ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือน” จะเห็นได้ว่าเป็นครั้งแรกที่ได้บัญญัติให้สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ประสานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการ และใช้คำว่า “พัฒนาข้าราชการ” แทนคำว่า “ฝึกอบรม”

1.5 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2535 เป็นพระราชบัญญัติที่ได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการไว้มากที่สุด โดยมีบทบัญญัติ ดังนี้

1) มาตรา 75 บัญญัติให้มีการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ รวมทั้งบทบาทและหน้าที่ของข้าราชการที่ดี

2) มาตรา 76 บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) มาตรา 77 บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ คุณธรรม และจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อนึ่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ยังได้บัญญัติให้ ก.พ. เป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนามาตามนัยมาตราดังกล่าวข้างต้นด้วย

นอกจากนี้ มาตรา 15 และมาตรา 22 ยังได้บัญญัติให้ อ.ก.พ. กระทรวง และ อ.ก.พ. กรม ให้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณากำหนดนโยบาย กำกับดูแล และส่งเสริมเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการภายในกระทรวงหรือภายในกรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมาตรา 24 ได้บัญญัติให้ อ.ก.พ. จังหวัด มีหน้าที่ในการพิจารณากำหนดนโยบาย และประสานการพัฒนาข้าราชการในจังหวัด ให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง ทบวง กรม ตลอดจนกำกับดูแลและส่งเสริมเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการภายในจังหวัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2532 คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2532 ได้มีมติเห็นชอบในนโยบายและมาตรการพัฒนาข้าราชการพลเรือน และให้องค์การกลางบริหารงานบุคคล กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการดังกล่าวอย่างเคร่งครัด กับให้สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานกลางรับผิดชอบในการประสานงาน ส่งเสริมและติดตามผลการดำเนินการในเรื่องนี้

สาระสำคัญของนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2532 คือ

1) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนทุกคน ทุกระดับ โดยเฉพาะนักบริหารระดับสูง อย่างทั่วถึงเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประหยัด และต่อเนื่อง และสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตนเอง

2) มุ่งให้ข้าราชการพลเรือนมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ด้วยวิธีการที่เหมาะสมแทนที่จะมุ่งเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการ

- 4) ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือน เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงสายงานและตำแหน่ง
- 5) มุ่งผลในทางปฏิบัติและมีแนวทางที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติ อย่างแท้จริง รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง
- 6) ส่งเสริมให้มีการระดมสรรพกำลัง ทรัพยากร ความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างส่วนราชการ สถาบันการศึกษาและหน่วยงานเอกชน
- 7) ให้ ก.พ. ทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแลและกำหนดเป้าหมาย แนวทาง ระบบ และกลไกต่าง ๆ ตลอดจนสนับสนุนให้มีอัตรากำลังและการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม
- 8) ให้สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ. กรมวิเทศสหการ กรมบัญชีกลาง สถาบันการฝึกอบรมข้าราชการ และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ร่วมมือสนับสนุนและประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ

## 2. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน : ศูนย์กลางการพัฒนาข้าราชการ

2.1 ความเป็นมา สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการฝึกอบรมมานานแล้ว โดยเริ่มต้นมาจากแผนกหลักสูตรและฝึกอบรม กองวิชาการ เมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2477 อย่างไรก็ตาม งานฝึกอบรมในช่วงแรกส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมผู้ที่จะไปศึกษาวิชา ณ ต่างประเทศ ในระยะหลังได้มีการฝึกอบรมผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลหรือบุคลากรเพิ่มขึ้น ต่อมาเมื่อมีประกาศสำนักคณะรัฐมนตรี เรื่องการฝึกอบรมข้าราชการแล้ว สำนักงาน ก.พ. ก็ได้จัดตั้ง งานฝึกอบรม ในกองวิชาการขึ้น และมีฐานะเป็น ศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนด้วย และหลังจากได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 งานฝึกอบรม กอง-วิชาการ ก็ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรา 12 (3) คือ มีหน้าที่ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

โดยที่การฝึกอบรมข้าราชการมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม การศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ประกอบกับ สำนักงาน ก.พ. ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนานักบริหารระดับสูง

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจด้านการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการที่เพิ่มขึ้น จึงได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีฐานะเป็นกองขึ้นเมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2523 และเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2535 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้รับการยกฐานะให้เป็นหน่วยงานที่มีฐานะสูงกว่ากอง โดยให้มีหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับนโยบาย ระบบ แนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน การพัฒนาหลักสูตร และการติดตามประเมินผลการพัฒนาข้าราชการ รวมทั้งการดำเนินการจัดและสนับสนุนการจัดการฝึกอบรม/พัฒนา ตลอดจนเป็นศูนย์ประสานการฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการพลเรือนด้วย

2.2 วิสัยทัศน์และภารกิจของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระหว่าง 2538-2540 คือ

ก. วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีคุณภาพ คุณธรรม สนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาลและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และเป็นศูนย์ประสานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

ข. ภารกิจ ประกอบด้วย

1. สร้างนักบริหารยุคใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมืออาชีพ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือแก่ฝ่ายบริหารและส่วนราชการ เป็นผู้จัดการฝึกอบรมและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารราชการ
3. นำและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
4. พัฒนา ส่งเสริมและประสานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพและมีคุณธรรม
5. เป็นศูนย์ประสานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
6. จัดทำ พัฒนา และส่งเสริมให้มีรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้อย่างได้ผลจริงจัง



7. ดูแลและจัดการศึกษาของนักเรียนทุนรัฐบาล ทุนอื่น ๆ และข้าราชการลาศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกำลังคนภาครัฐ

ดังนั้น ในฐานะที่ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จึงต้องทุ่มเทความรู้ ความสามารถและกำลังความคิดที่จะดำเนินการออกหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ รวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน นโยบายพัฒนาข้าราชการรวมทั้งวิสัยทัศน์และภารกิจของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน รวมทั้งหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการด้วย

### 3. การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนา

#### ก. หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กฎหมายบัญญัติ

จากการที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 75 มาตรา 76 และมาตรา 77 ได้บัญญัติให้มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญก่อนมอบหมายหน้าที่ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง นั้น

ในฐานะที่เป็นผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และเป็น อ.ก.พ. และเลขานุการ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ จึงได้ดำเนินการและผลักดันให้ ก.พ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการการพัฒนาตามมาตราดังกล่าว ดังนี้

1. หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ (ข้าราชการบรรจุใหม่) สรุปได้ดังนี้

1.1 หลักเกณฑ์การพัฒนา ผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญทุกคน จะต้องได้รับการพัฒนาครบตามหลักสูตรที่ ก.พ. กำหนด อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการอาจพัฒนาเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละส่วนราชการได้ สำหรับการพัฒนานั้น อาจดำเนินการโดยสำนักงาน ก.พ. หรือส่วนราชการต้นสังกัด หรือสำนักงาน ก.พ.ร่วมกับส่วนราชการ ต้นสังกัด หรือส่วนราชการต้นสังกัดร่วมกับส่วนราชการอื่น ทั้งนี้ ให้ดำเนินการพัฒนา ข้าราชการบรรจุใหม่ภายในระยะเวลาที่ยังอยู่ในระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ราชการ

1.2 วิธีการพัฒนา การพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่นั้น ส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องดำเนินการปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ในระยะแรกของการบรรจุเข้ารับราชการ และจะต้องพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ตามหลักสูตรที่ ก.พ. กำหนด คือ พัฒนาความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ และการพัฒนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการ

(รายละเอียดหนังสือเวียนในเรื่องนี้ อยู่ในเอกสารหมายเลข 1)

2. หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ก.พ. ได้กำหนด ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรง โดยอาจเป็นผู้ดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้ที่เหมาะสมดำเนินการ ซึ่งอาจใช้วิธีการพัฒนาได้หลายวิธีคือ การปฐมนิเทศ การสอนงาน/การสอนแนะ การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การจัดพี่เลี้ยงให้ การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย การรักษาราชการแทนหรือรักษาการในตำแหน่ง พาไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส ส่งไปศึกษาดูงาน จัดการฝึกอบรม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ/การสัมมนา การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์กรทางวิชาการ ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องงาน จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานไว้ให้ศึกษาอย่างเพียงพอ จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้อย่างทั่วถึง สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนากุศลกรอย่างจริงจัง การพัฒนาด้วยตนเอง จัดการบรรยายพิเศษ การให้คำปรึกษา ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ทั้งนี้ จะต้องดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนา โดยหาความจำเป็นจากการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน จากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และจากข้อเสนอของผู้ได้บังคับบัญชาเอง

สำหรับการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชานั้น จะต้องดำเนินการทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมและจริยธรรม

(รายละเอียดของหนังสือเวียนในเรื่องนี้ อยู่ในเอกสารหมายเลข 2)

3. หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง สรุปได้ดังนี้

1) ตำแหน่งที่กำหนดเป็นเงื่อนไขให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง คือ ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลางตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทบริหารระดับสูงและประเภทบริหารระดับกลาง พ.ศ. 2535 (คือ ตำแหน่งระดับ 8 ที่มีฐานะหรือหน้าที่ในการบริหารงาน หรือตำแหน่งที่ได้รับเงินประจำตำแหน่ง)

2) สำหรับการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานภายในกอง เช่น หัวหน้างานและหัวหน้าฝ่ายนั้น หากกระทรวง ทบวง กรมใดมีความพร้อม ก็ให้กระทรวง ทบวง กรมนั้น กำหนดเป็นเงื่อนไขให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้

3) ให้กระทรวงและทบวงต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง และรายละเอียดวิธีการพัฒนาที่ ก.พ. กำหนด ทั้งนี้ เว้นแต่ในส่วนราชการระดับกรมที่ได้ดำเนินการในเรื่องนี้ไปแล้ว

4) กระทรวง ทบวง กรม อาจกำหนดหลักสูตรเพิ่มเติม รวมทั้งขยายเวลาในการพัฒนาได้ตามความจำเป็น และในกรณีที่จัดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับนักบริหารระดับกลางอยู่แล้ว แต่ยังไม่มีความพร้อมที่ ก.พ. กำหนด ก็ให้เพิ่มเติมวิชาดังกล่าวให้ครบถ้วน

ทั้งนี้ ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดตามหนังสือฉบับนี้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2537 เป็นต้นไป ทั้งนี้ เพื่อให้กระทรวงและทบวง จะได้มีเวลาเตรียมการ รวมทั้งการจัดตั้งงบประมาณเพื่อการนี้

สำหรับหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลางขั้นพื้นฐานที่ ก.พ. กำหนดนั้น ประกอบด้วย 4 หมวด คือ หมวดทั่วไป หมวดการบริหารงานและสถานะแวดล้อม หมวดการบริหารคน หมวดการพัฒนาตนเอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ รวมทั้งสิ้น 44 ชั่วโมง หรือ 8 วันทำการ

(รายละเอียดของหนังสือเวียนในเรื่องนี้ อยู่ในเอกสารหมายเลข 3)

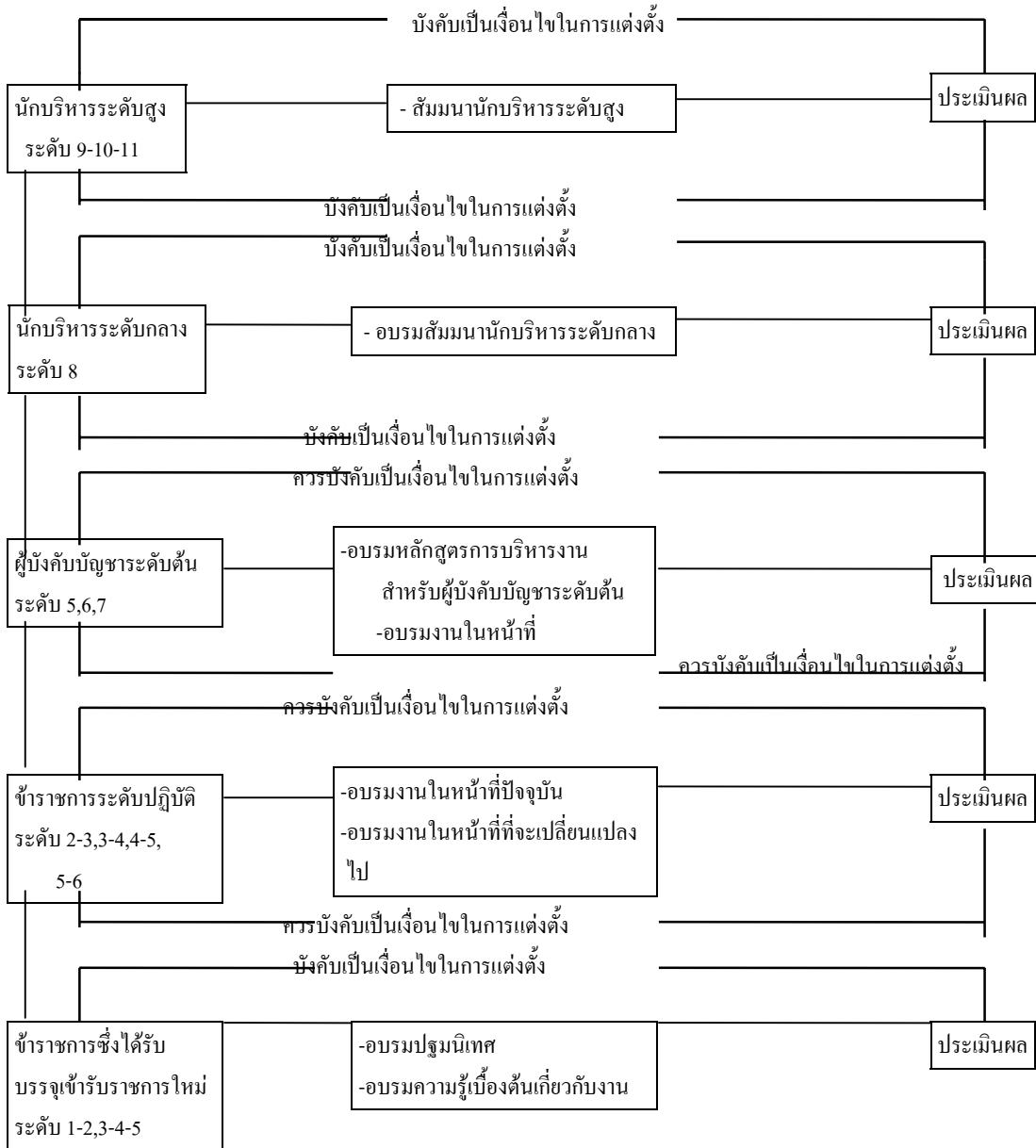
**ข. หลักเกณฑ์และวิธีการอื่นที่นำเสนอให้ ก.พ. กำหนด**

ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โดยที่นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2532 ได้กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนทุกคนทุกระดับ ต้องได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบัน ตลอดจนมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่จะเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นที่แท้จริงของส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการที่จะต้องพัฒนา ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดไว้ให้มีการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง ส่วนราชการต่าง ๆ ก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการ และได้ดำเนินการเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล โดยได้จัดให้มีการฝึกอบรมในหน่วยงานของตนอย่างเป็นระยะ ๆ ตามความจำเป็นของการพัฒนาเป็นครั้งคราว อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการหลายแห่งยังขาดการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง เพราะไม่มีรูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างครบวงจรไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ โดยที่ ก.พ. เป็นองค์กรกลาง ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและกำหนดเป้าหมาย แนวทาง ระบบ และกลไกต่าง ๆ ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน จึงควรกำหนดรูปแบบของการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่เป็นระบบ ต่อเนื่อง และครบวงจร เพื่อเป็นแบบอย่างสำหรับส่วนราชการต่าง ๆ นำไปปฏิบัติต่อไป

รูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องนั้น นอกจากหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดเป็นเงื่อนไขบังคับตามมาตรา 75 มาตรา 76 และมาตรา 77 คือ การอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และการอบรมนักบริหารระดับกลางและนักบริหารระดับสูงแล้ว ยังได้แนะนำให้ส่วนราชการต่าง ๆ อบรมข้าราชการในระดับปฏิบัติ และข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นด้วย ทั้งนี้ หากส่วนราชการใดมีความพร้อมที่จะพัฒนาข้าราชการในสองกลุ่มนี้ได้ ก็ให้ส่วนราชการนั้น กำหนดให้การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง เหล่านี้ได้ ทั้งนี้ ยังได้กำหนดให้ส่วนราชการต่าง ๆ พัฒนาข้าราชการซึ่งไม่ได้ทำหน้าที่บังคับบัญชา ซึ่งได้แก่ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในกลุ่มตำแหน่งผู้มี

ประสบการณ์ กลุ่มตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะและกลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะด้วย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**รูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรมและสัมมนา**



(รายละเอียดของหนังสือเวียนในเรื่องนี้ อยู่ในเอกสารหมายเลข 4)

**4. ผลของการออกหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนา**

จากการที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มีเจตนารมณ์ที่จะให้มีการพัฒนาข้าราชการอย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาข้าราชการทุกคนทุกระดับและโดยต่อเนื่อง และมุ่งให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาข้าราชการได้โดยแท้จริง จึงกำหนดไว้ว่า “ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด” ดังนั้น หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดจะเป็นเครื่องช่วยให้ส่วนราชการดำเนินการในทางปฏิบัติได้

ผลการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการตามมาตราทั้ง 3 มาตรานี้ สรุปได้ดังนี้

1. ส่วนราชการให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ โดยมีหลักสูตรและวิธีการที่ ก.พ. กำหนดให้เป็นเครื่องมือดำเนินการ หลักเกณฑ์และวิธีการตามมาตรา 75 จะทำให้ข้าราชการบรรจุใหม่ทุกคนต้องผ่านการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในราชการพลเรือนที่ว่า ข้าราชการต้องเรียนรู้งานโดยตนเอง โดยการลองถูกลองผิดจะหมดสิ้นไป ข้าราชการใหม่ จะได้รับการพัฒนาพื้นฐานตั้งแต่ต้น เพื่อให้สามารถเติบโตในสายงานต่อไป และส่วนสำคัญที่สุดคือ การปลูกฝังทัศนคติที่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชาตั้งแต่เริ่มต้น

2. เมื่อข้าราชการผ่านพ้นการเป็นข้าราชการบรรจุใหม่ ก็จะเข้าสู่การเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติ มาตรา 76 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ก็เพื่อให้ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาโดยต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด มาตรา 76 จะเป็นเสมือนคู่มือให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ โดยได้กำหนดทางเลือกวิธีการและเทคนิคการพัฒนาบุคคลไว้อย่างครอบคลุม เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเลือกใช้ตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานและบุคคล

3. หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดตามมาตรา 77 เป็นการเตรียมการบุคคลสำหรับการปฏิบัติงานในบางตำแหน่ง สำหรับในช่วงขณะนี้ ได้เน้นการพัฒนานักบริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นหัวเลี้ยวหัวต่อสำหรับการบริหารราชการ การกำหนดให้พัฒนานักบริหารระดับกลางทุกคน ทำให้ส่วนราชการมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนว่า นักบริหารระดับดังกล่าวทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมการบริหารงาน เพื่อให้มีความพร้อมในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้ ก.พ. ยังได้กำหนดหลักสูตรกลางเพื่อช่วยส่วน ราชการ

ในทางปฏิบัติ และให้มีมาตรฐานขั้นต่ำที่นักบริหารระดับกลางพึงจะต้องมีความรู้ ความสามารถด้วย

4. หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง นั้น ได้ช่วยให้เชื่อมโยงหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการตามมาตรา 75 มาตรา 76 และมาตรา 77 อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น จากข้อเสนอแนะในหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังกล่าว ส่วนราชการหลายแห่งได้นำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติเป็นจำนวนมาก กล่าวคือ ส่วนราชการหลายแห่งที่มีความพร้อมได้กำหนดให้การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขในการ แต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง เช่น การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้างาน หรือหัวหน้าฝ่าย จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับต้น เป็นต้น

-----

### บทที่ 3

## การปรับปรุงนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคของโลกไร้พรมแดน ความเปลี่ยนแปลงในซีกโลกหนึ่งกระจายไปสู่ซีกโลกหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ทั้งนี้ เพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ประกอบกับเศรษฐกิจระดับโลก เป็นระบบเศรษฐกิจเสรี ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม การศึกษาและวิทยาศาสตร์ ประเทศไทยต้อง แข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ต้องสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจด้วยการพยายามนำประเทศเข้าสู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่ และเป็นศูนย์กลางทางด้านเศรษฐกิจในแถบ อินโดจีน ในขณะที่แถบอินโดจีนกำลังก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตของโลกในอนาคต ซึ่งกระแสดังกล่าวนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อการลงทุนเป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดภาวะการจ้างงานเข้าสู่ตลาดแรงงานมากมายภายในประเทศ ซึ่งภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ทุกองค์การจะเผชิญกับสภาพข้อจำกัดและแรงกดดันหลายรูปแบบ โดยเฉพาะในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ที่ผ่านมา องค์กรต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน และแนวคิดเรื่องการ รีปรับระบบ (Reengineering) ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง รัฐจึงต้องมีการเตรียมพร้อมในการรับสถานการณ์เหล่านี้ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

ระบบราชการ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของรัฐ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันเหตุการณ์ ต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานไปสู่การจัดการแนวใหม่ที่ต่างออกไป และมีประสิทธิผลมากขึ้น ระบบราชการจึงจำเป็นต้องคิดค้น แสวงหาช่องทางและเครื่องมือ เพื่อสนองตอบหรือปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันในตลาดโลก ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงนี้ประสบความสำเร็จก็คือ ข้าราชการซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด และมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้ระบบราชการสามารถก้าวไปในทิศทางและบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการได้ ระบบราชการจึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถรองรับและสนับสนุนภาคเอกชนในการแข่งขันใน



ตลาดการค้าโลก การพัฒนาสมรรถภาพของข้าราชการในเรื่องความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมให้สามารถทำงาน และ/หรือบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานเทียบเคียงกับภาคเอกชน จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น

## 1. สภาพทั่วไปของการพัฒนาข้าราชการ

การพัฒนาข้าราชการในช่วงระยะเวลา 10 ปี ที่ผ่านมา ยังประสบปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการที่ไม่เป็นระบบ การพัฒนาข้าราชการมิได้เกิดขึ้นจากความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงาน นอกจากนี้ การวางแผนฝึกอบรมและการขอจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาข้าราชการเป็นรายปี ก็เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาข้าราชการในภาพรวมยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากปัญหาการพัฒนาข้าราชการที่เกิดขึ้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่านมา ดังนี้

1.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) การพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐยังขาดทิศทางและนโยบายที่แน่ชัด การพัฒนาบุคลากรขึ้นอยู่กับพิจารณาดำเนินการของแต่ละส่วนราชการเอง และขาดความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ขาดการประสานงานและร่วมมือระหว่างหน่วยฝึกอบรมต่าง ๆ ทำให้การพัฒนาบุคลากรมีลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่ตรงกับความต้องการและไม่ประหยัด การฝึกอบรมเพื่อพัฒนากำลังคนภาครัฐยังไม่ได้เป็นที่ยอมรับว่ามีความสำคัญอย่างแท้จริง ดังปรากฏว่าผู้เข้ารับการอบรมมิได้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงกับสาขาวิชาที่ฝึกอบรม ตลอดจนเทคนิควิธีการที่ไม่เหมาะสม และขาดการประเมินผลการฝึกอบรม

1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) มีปรากฏการณ์สมองไหลจากภาครัฐสู่ภาคเอกชน บุคคลที่มีคุณภาพได้ออกจากระบบราชการ ขณะที่บุคคลที่มีคุณภาพไม่สนใจที่จะเข้ารับราชการ สาเหตุหลักคือความต้องการกำลังคนในภาคเอกชนมีระดับสูง ขณะที่ภายในระบบราชการเป็นตัวผลักดันให้คนมีคุณภาพออกจากราชการ การพัฒนาคุณภาพข้าราชการที่อยู่ในระบบราชการจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง

นอกจากปัญหาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีปัญหาสำคัญอีก 3 ประการ คือ

1) ปัญหาด้านงบประมาณ แม้ว่าในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 จะได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า “...สนับสนุนให้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างจริงจัง โดยจัดเป็นลำดับความสำคัญสูง และให้ถือเป็นการ ลง

ทุนอย่างหนึ่งในภาครัฐ โดยเน้นให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด” แต่กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ก็ยังประสบปัญหาด้านการขาดงบประมาณในการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการ ซึ่งหมายถึงงบประมาณในการดำเนินการ รวมทั้งงบประมาณในการจัดซื้อเครื่อง วัสดุ ทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม/พัฒนาอยู่เช่นเดิม จากการสำรวจของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2538 พบว่าส่วนราชการต่าง ๆ ใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2537 เพียง 606.88 ล้านบาท หรือ คิดเป็นร้อยละ 0.31 ของงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้าง ส่วนงบประมาณที่ได้ รับการจัดสรรเพื่อการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2538 จำนวน 822.89 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 0.33 ของงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้าง การได้รับงบประมาณจำนวนน้อย ส่งผลให้ฝึกอบรมข้าราชการได้ในจำนวนที่น้อยไปด้วย กล่าวคือ ในปี งบประมาณ พ.ศ. 2537 ส่วนราชการต่าง ๆ ฝึกอบรมข้าราชการได้เพียง ร้อยละ 41.81 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดเท่านั้น และในจำนวนนี้ ยังมีข้าราชการบางรายที่ได้รับการฝึกอบรมมากกว่า 1 ครั้งด้วย ซึ่งทำให้จำนวนข้าราชการที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม/พัฒนามีจำนวนมากขึ้น

อนึ่ง เป็นที่น่าสังเกตว่า งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการต่อคนต่อปีนั้นน้อยมาก จากการสำรวจของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2538 พบว่าในปีงบประมาณ 2537 งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการต่อคน ปีละ 685 บาท ในขณะที่ในปีงบประมาณ 2538 มีจำนวนเพิ่มขึ้น เล็กน้อย กล่าวคือ งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการต่อคน ปีละ 930 บาท

2) ปัญหาด้านการกำหนดระยะเวลาที่ข้าราชการควรจะได้รับ การฝึกอบรม/พัฒนา นอกจากปัญหาการได้รับงบประมาณด้านการฝึกอบรมน้อย ทำให้ฝึกอบรม ข้าราชการได้น้อยแล้ว ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ข้าราชการไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง จากสถิติที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำรวจยัง พบว่าในปีงบประมาณ 2537 ข้าราชการได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาเพียงร้อยละ 41.83 เท่านั้น ยังมีอีกจำนวนร้อยละ 58.17 ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา และจากการ สอบถามพบว่าข้าราชการบางรายไม่เคยได้รับการฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มรับราชการจนกระทั่งออกจากราชการ บางรายได้รับการอบรมเพียงการปฐมนิเทศ เท่านั้น และบางรายก็เพิ่งเข้ารับการ

ฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) เพราะเป็นหลักสูตรบังคับสำหรับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร การที่ข้าราชการได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาเป็นจำนวนน้อย ไม่ต่อเนื่องและทั่วถึง ทำให้ข้าราชการเหล่านี้ขาดความรู้ ความสามารถและขาดทักษะ รวมทั้งอาจจะมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้การปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพมากขึ้น

3) ปัญหาด้านการขาดองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนา โดยที่งานฝึกอบรมเป็นงานที่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง หากไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม หรือมีแต่เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ฝ่ายบริหารอาจจะดูแลไม่ทั่วถึงและไม่สนใจ เนื่องจากมีสายงานบังคับบัญชาที่มีระยะทางห่างไกลออกไป นอกจากนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับ มากน้อย เพียงใดนั้น ขึ้นกับความสามารถของหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคคลขององค์กร ย่อมจะเป็นปัจจัยตัดสินอย่างมาก นอกเหนือจากคุณภาพของบุคลากรที่ รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นความตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร แสดงให้เห็นถึงการมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร อย่างน้อยที่สุดก็เป็นเรื่องที่ว่าองค์กรมีขีดความสามารถที่จะพัฒนาคุณภาพของคนได้โดยต่อเนื่อง ในทางตรงข้าม องค์กรที่ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือมี แต่มี ขีดความสามารถทั้งจำนวนและคุณภาพจำกัด ย่อมมีสภาพตรงกันข้าม คือไม่อาจจะดำเนินการพัฒนาคุณภาพของคนได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## 2. แนวทางในการแก้ปัญหา

จากสภาพที่เป็นอยู่ จึงเป็นความสำคัญและความเร่งด่วนที่จะต้องปรับแผนการพัฒนาข้าราชการเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยเห็นว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหานี้ มีดังนี้

2.1 ปัญหาด้านงบประมาณและปัญหาด้านการกำหนดระยะเวลาที่ข้าราชการควร จะได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา เนื่องจากทั้งสองปัญหานี้เป็นปัญหาที่สอดคล้องต้องกัน และมีผลกระทบต่อกัน กล่าวคือ หากมีงบประมาณในการพัฒนาที่เพียงพอก็จะกำหนดระยะเวลาที่ข้าราชการควรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาได้ ในทางกลับกัน การกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม/พัฒนาสำหรับข้าราชการแต่ละคน จะทำให้ ค่าใช้จ่ายหรือ

งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสูงมากขึ้น ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ได้กำหนดในเรื่องนี้ไว้อย่างชัดเจนว่า “...สนับสนุนให้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างจริงจัง โดยจัดเป็นลำดับความสำคัญสูง และให้ถือเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งในภาครัฐ โดยเน้นให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด” นอกจากนี้ โดยที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 จะสิ้นสุดลงในปีงบประมาณ 2539 ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะดำเนินการในการเตรียมการในการร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ให้เสร็จภายในปีงบประมาณ 2539 จึงเห็นว่าควรจัดทำกรอบแนวคิดนโยบายด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐ บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ต่อไป

**2.2 ปัญหาด้านการขาดองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรม/พัฒนา** เป็นปัญหาที่สามารถนำเสนอ ก.พ. พิจารณาได้ เพราะ ก.พ. มีหน้าที่โดยตรงในด้านการจัดโครงสร้างของส่วนราชการ รวมทั้งพิจารณาด้านการสร้างทางก้าวหน้าให้แก่สายงานต่าง ๆ อยู่แล้ว

**3. การกำหนดกรอบนโยบายการพัฒนากำลังคนภาครัฐ เพื่อบรรจุไว้ในร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8**

### 3.1 แนวคิด

1) การแก้ปัญหาด้านงบประมาณนั้น ควรที่จะแก้ปัญหาโดยการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการไว้อย่างแน่นอนตายตัว ทั้งนี้ อาจะกำหนดโดยใช้อัตราร้อยละของงบประมาณหมวดเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรืออาจะกำหนดงบประมาณโดยใช้จำนวนข้าราชการเป็นหลัก ก็ได้

2) การกำหนดระยะเวลาที่ข้าราชการควรจะได้รับ การฝึกอบรม/พัฒนา นั้น จะต้องกำหนดว่า ข้าราชการแต่ละคนควรได้รับการพัฒนาในแต่ละปีจำนวนเท่าใด ซึ่งอาจกำหนดเป็นจำนวนชั่วโมงหรือจำนวนวันก็ได้

### 3.2 ข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา

#### 3.2.1 การกำหนดงบประมาณในการฝึกอบรม/พัฒนา

1) ได้นำเสนอข้อมูลที่หน่วยงานทั้งในและต่างประเทศได้กำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการฝึกอบรม/พัฒนาไว้ ซึ่งก็ปรากฏว่า คณะรัฐมนตรีได้มีมติ

ให้รัฐวิสาหกิจใช้งบประมาณในการฝึกอบรม/พัฒนาได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของกำไร บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย กำหนดให้ใช้งบประมาณในการพัฒนาร้อยละ 3 - 5 ของเงินเดือนค่าจ้าง บริษัทเอสโซ่สแตนดาร์ด ประเทศไทย จำกัด กำหนดให้ใช้งบประมาณในการพัฒนาร้อยละ 5 ของเงินเดือนค่าจ้าง บริษัทสยามซีเมนต์ กรุ๊ป จำกัด ใช้งบประมาณในการพัฒนาร้อยละ 1.5 - 2 ของเงินเดือนค่าจ้าง และธนาคารไทยพาณิชย์ ใช้งบประมาณในการพัฒนาร้อยละ 3.5 ของเงินเดือนค่าจ้าง

2) ได้นำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาว่าควรที่จะกำหนดเงิน งบประมาณเท่าใด โดยได้นำเสนอตัวอย่างของการกำหนดวงเงินงบประมาณในการพัฒนาไว้เป็นร้อยละเมื่อเทียบกับงบประมาณหมวดเงินเดือนของส่วนราชการไทย โดยได้ชี้ให้เห็นว่า หากกำหนดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการไว้ร้อยละ 1 ร้อยละ 2 หรือร้อยละ 3 ของงบประมาณหมวดเงินเดือน จะต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาข้าราชการเป็นจำนวนเท่าไร และจะมีงบประมาณเพื่อใช้ในการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการแต่ละคนเท่าไรต่อปี

3.2.2 ข้อมูลด้านการกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม/พัฒนา ได้นำเสนอข้อมูลที่หน่วยงานทั้งในและต่างประเทศได้กำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม/พัฒนา ซึ่งก็ปรากฏว่า บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย กำหนดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาคนละ 52 ชั่วโมง ต่อปี บริษัทสยามซีเมนต์ กรุ๊ป จำกัด กำหนดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาในรอบปีคนละ 10 วันทำการสำหรับผู้บริหาร และ 7 วันทำการสำหรับผู้ปฏิบัติ ธนาคารไทยพาณิชย์ กำหนดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาคนละ 40 ชั่วโมง ต่อปี ก.พ. ประเทศฟิลิปปินส์ กำหนดให้ข้าราชการได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาคนละ 8 ชั่วโมง ต่อปี และศูนย์อบรมข้าราชการประเทศฮ่องกง กำหนดให้ข้าราชการได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาคนละ 12 วัน ต่อปี (ในระหว่างที่ ก.พ. กำหนดจำนวนวันในการฝึกอบรม/พัฒนานั้น ประเทศสิงคโปร์ก็ได้กำหนดเป็นนโยบายไว้ว่า ภายในปี ค.ศ. 2000 ข้าราชการของประเทศสิงคโปร์จะได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา คนละ 100 ชั่วโมงต่อปี) และเห็นว่าในราชการไทยนั้น ควรจะกำหนดให้ข้าราชการทุกคนได้รับการพัฒนาโดยกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน เช่นเดียวกับหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ทั้งนี้ ได้เสนอให้กำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 3 - 5 วันทำการ ต่อคนต่อปี

### 3.3 ผลการดำเนินการแก้ไขปัญหา

จากแนวคิดรวมทั้งข้อมูลที่ได้วิเคราะห์และนำเสนอ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณและปัญหาด้านการกำหนดระยะเวลาที่ข้าราชการควรจะได้รับการศึกษา/พัฒนา ซึ่ง อ.ก.พ. ได้พิจารณาเรื่องนี้รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว มีมติให้กำหนดเป็นกรอบนโยบายการพัฒนากำลังคนภาครัฐ เพื่อบรรจุไว้ในร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และให้ส่งให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติบรรจุไว้ในร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ต่อไป ดังนี้

1) ให้ทุกส่วนราชการเน้นการพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทัวถึง เป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีคุณภาพ คุณธรรม มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีความตื่นตัวพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี เป้าหมายที่จะดำเนินการที่ชัดเจน

2) ให้สำนักงานประมาณจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนากำลังคนภาครัฐในปีแรกของแผนพัฒนาฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 1 ของค่าใช้จ่ายประเภทเงินเดือน และให้ถึงร้อยละ 3 ในปีสุดท้ายของแผนพัฒนาฯ โดยแยกออกมาเป็นหมวดค่าใช้จ่ายในการพัฒนากำลังคนภาครัฐโดยเฉพาะ

3) กำหนดสัดส่วนระยะเวลาการพัฒนากำลังคนภาครัฐเป็นรายบุคคล โดยกำหนดระยะเวลาการพัฒนาสำหรับระดับปฏิบัติ และระดับบริหารไว้อย่างชัดเจน

4) กำหนดให้การพัฒนากำลังคนภาครัฐเป็นเงื่อนไขของการบริหารงานบุคคล

5) ให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานระหว่างภาครัฐ เอกชนและสถานศึกษา เพื่อให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ และรูปแบบวิธีการพัฒนาใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนากำลังคนภาครัฐ

6) ให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคล เป็นศูนย์กลางประสานเครือข่ายทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร การพัฒนากำลังคนภาครัฐระหว่างส่วนราชการ เอกชน สถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

(รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 5)

#### 4. การนำเสนอ ก.พ. เพื่อกำหนดให้มีองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนา

4.1 แนวคิด การที่มีองค์กรที่รับผิดชอบงานฝึกอบรม/พัฒนาโดยตรง ทำให้บทบาทภารกิจด้านการฝึกอบรม/พัฒนาบุคคลมีผู้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการจัดทำแผนงาน โครงการฝึกอบรม/พัฒนาที่ชัดเจน มีการจัดสรรงบประมาณการดำเนินการอย่างเป็นสัดส่วน รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานได้ง่ายขึ้นในแต่ละปี

#### 4.2 ข้อมูลประกอบการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา

1) จากการสำรวจของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเมื่อเดือนมกราคม 2536 พบว่าในส่วนราชการต่าง ๆ จำนวน 110 ส่วนราชการ มีหน่วยงานที่มีฐานะเป็นกอง จำนวน 22 ส่วนราชการ (คิดเป็นร้อยละ 20) โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่ รับผิดชอบปฏิบัติงานฝึกอบรม/พัฒนา เป็นสายงานฝึกอบรม จำนวน 8 - 58 คน (จำนวน 58 คน คือ สพข.) หน่วยงานที่มีฐานะเป็นฝ่าย จำนวน 29 ส่วนราชการ (คิดเป็นร้อยละ 26.36) โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานฝึกอบรม/พัฒนา เป็นสายงาน ฝึกอบรมหรือสายงานบุคลากร จำนวน 3 - 21 คน และหน่วยงานที่มีฐานะเป็นงาน จำนวน 40 ส่วนราชการ (คิดเป็นร้อยละ 36.36) โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานฝึกอบรม/พัฒนา เป็นสายงานบุคลากร จำนวน 1 - 8 สำหรับส่วนราชการที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการโดยตรง แต่ได้มอบหมายให้หน่วยงานอื่น รับผิดชอบ มีจำนวน 19 ส่วนราชการ (คิดเป็นร้อยละ 17.24) จึงเห็นว่าควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีหน่วยงานฝึกอบรมในทุกส่วนราชการ

2) จากผลการสำรวจในข้อ 1) ยังพบว่า ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานเหล่านี้มีหลายรูปแบบ ทั้งที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน การแบ่งงานภายในก็แตกต่างกันออกไป จึงเห็นว่าควรจะกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานฝึกอบรม/พัฒนาให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

4.3 ผลการดำเนินการ ก.พ. มีมติเห็นชอบกับ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ ที่เสนอให้กำหนดหน่วยงานฝึกอบรม/พัฒนาในทุกส่วนราชการและควรกำหนดให้หน่วยงานฝึกอบรม/พัฒนา มีฐานะไม่ต่ำกว่าฝ่าย และควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยงานฝึกอบรม/พัฒนา มีทั้งบทบาทร่วม (บทบาทค้ำนนโยบายและแผน) และบทบาทที่ครบถ้วนทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม/พัฒนา แต่มีขอบเขต

แตกต่างกันในเรื่องศักยภาพในการดำเนินงานตามฐานะของหน่วยงานที่ แตกต่างกัน โดย อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการปรับปรุงส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่ง ได้มีมติให้กำหนดแนวทางการกำหนดรูปแบบโครงสร้างหน่วยงานฝึกรอบรม/พัฒนา 3 รูปแบบ คือ กำหนดให้เป็นหน่วยงานที่มีฐานะสูงกว่ากอง หน่วยงานระดับกองและหน่วยงานที่มีฐานะต่ำกว่ากอง อย่างไรก็ตาม การกำหนดให้ส่วนราชการใดมี หน่วยงานฝึกรอบรม/พัฒนาได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของหน่วยงาน เป้าหมาย ทิศทางและวัตถุประสงค์ของการฝึกรอบรม/พัฒนาด้วย

### 5. การปรับปรุงนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน

จากการที่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 นี้ ได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการวางแผนใหม่ โดยเปลี่ยนจากการชี้ทิศทางการพัฒนาแบบแยกส่วนหรือสาขาทางเศรษฐกิจและสังคม มาเป็นแบบองค์รวม คือ การพัฒนาแบบรวมในลักษณะของการบูรณาการ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและกันอย่างเป็นระบบ ทำให้การเขียนนโยบายการพัฒนา ข้าราชการพลเรือนในร่างแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ไม่ชัดเจน ประกอบกับผลจากการติดตามและประเมินผลนโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือนซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2532 เป็นแนวทางในการพัฒนา ข้าราชการพลเรือน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 และ 7 พบว่านโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีส่วนช่วยในการผลักดันให้การพัฒนา ข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินการอย่างจริงจังมากขึ้น แต่ก็มีบางส่วนราชการที่ไม่ได้ดำเนินการตามนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนอย่างจริงจัง และการพัฒนา ข้าราชการก็เป็นลักษณะของการพัฒนาเพื่อรองรับสถานการณ์เฉพาะหน้า ซึ่งก็มีข้อเสนอแนะให้ทุกหน่วยงานมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาข้าราชการให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน รวมทั้งปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้ เหมาะสม พร้อมกับกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้ชัดเจน

จึงเห็นว่าควรมีการปรับปรุงนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนใหม่ ซึ่งนอกจากจะใช้แนวทางแก้ปัญหาที่ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ ได้พิจารณาและมีมติไปแล้ว รวม 3 เรื่อง คือ 1) การจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนากำลังคน ภาค รัฐ 2) การกำหนดสัดส่วนระยะเวลาการพัฒนากำลังคนภาครัฐเป็นรายบุคคล และ 3) การกำหนดให้มีหน่วยงานฝึกรอบรม/พัฒนาในทุกส่วนราชการ มาเป็นหลักในการปรับ



ปรับปรุงนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้ ได้เสนอให้มีการปรับปรุงเนื้อหาของนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ให้ทันสมัยและชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับมาตรการตามนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนนั้น เดิมได้กำหนดเป็นมาตรการรวม ดังนั้น เพื่อให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้เสนอให้กำหนดมาตรการตามนโยบายเป็นรายข้อขึ้นด้วย

#### **6. ก.พ. และคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ**

นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนใหม่ ได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นชอบจาก อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ ก.พ. และสุดท้ายคือคณะรัฐมนตรี ได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2539 ซึ่งมีรายละเอียดเปรียบเทียบนโยบายเดิมและนโยบายใหม่ ดังนี้

**เปรียบเทียบนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2532**

**และเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2539**

-----

<b>มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 3 มกราคม 2532</b>	<b>มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539</b>
<p>1. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนทุกคน ทุกระดับ โดยเฉพาะนักบริหารระดับสูง อย่างทั่วถึงเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประหยัด และต่อเนื่อง และสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตนเองได้ด้วย</p> <p>2. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ต้องมุ่งให้ข้าราชการพลเรือนมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พร้อมที่จะแก้ปัญหาของประเทศ และรับการเปลี่ยนแปลงของราชการในอนาคต โดยเน้นในเรื่องดังต่อไปนี้</p> <p>2.1 ค่านิยม คุณธรรม และทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ ตามหลักทศพิธราชธรรม หลักการ</p>	<p>1. ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนทุกคน ทุกระดับ ทุกสาขา วิชาชีพ อย่างเป็นระบบ ทั่วถึง และต่อเนื่อง</p> <p>2. ส่งเสริมให้มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการพลเรือนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนา</p> <p>3. ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยมุ่งให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้อง ทันสมัย ในการให้บริการประชาชนและสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและสอดคล้องรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการนำประเทศไปสู่การแข่งขันในเวทีโลก</p>

<b>มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 3 มกราคม 2532</b>	<b>มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539</b>
--	--

<p>ปกครองระบอบประชาธิปไตย มีความซื่อสัตย์สุจริต อดทนและเชื่อมั่นในการกระทำสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>2.2 ความรู้เกี่ยวกับนโยบายของรัฐ นโยบายของรัฐบาล การบริหารงาน การพัฒนาประเทศ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม ความมั่นคงของประเทศ และความรู้เกี่ยวกับวิทยาการสมัยใหม่ ตามความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการพลเรือน</p> <p>2.3 ความรู้ในด้านวิชาชีพเฉพาะทาง ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของแต่ละสายงาน</p> <p>2.4 สุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้สามารถอุทิศตนและอุทิศเวลาปฏิบัติราชการได้อย่างเต็มที่</p> <p>ทั้งนี้ โดยให้คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นที่แท้จริงของส่วนราชการ และหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการพลเรือนที่จะต้องพัฒนา รวมทั้งจะต้องสัมพันธ์กับการพัฒนาระบบราชการพลเรือน การปกครองบังคับบัญชา และการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ</p>	<p>4. ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยมุ่งให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง มีระบบและวิธีการที่นำผลการฝึกอบรมและพัฒนาไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างจริงจัง</p> <p>5. ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงสายงานและตำแหน่ง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <p>6. ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนากำลังคนภาครัฐ เพื่อยกระดับคุณภาพ และได้ประโยชน์สูงสุดจากข้าราชการพลเรือนที่มีอยู่แทนการเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการ รวมทั้งฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน</p>
---	--

มติคณะรัฐมนตรี

มติคณะรัฐมนตรี

วันที่ 3 มกราคม 2532	วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539
<p>3. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพและใช้ข้าราชการพลเรือนซึ่งมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แทนที่จะมุ่งเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการ</p> <p>4. ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือน เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงสายงานและตำแหน่ง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ ไปสู่ตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา หรือตำแหน่งอื่น ที่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน และตำแหน่งในสายงานที่ใช้วิชาชีพใกล้เคียงกัน</p> <p>5. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ต้องมุ่งผลในทางปฏิบัติและมีแนวทางที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติอย่างแท้จริง รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการพัฒนาอย่างจริงจัง</p> <p>6. ส่งเสริมให้มีการระดมสรรพกำลังทรัพยากร ความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานเอกชน เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีประสิทธิภาพ ประหยัด และป้องกันความซ้ำซ้อน</p>	<p>7. สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนอย่างจริงจังในทุกส่วนราชการ และให้ถือว่าการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นการลงทุนของรัฐ โดยให้มีการจัดสรรเงินงบประมาณ และกำหนดสัดส่วนระยะเวลาที่เหมาะสมในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างชัดเจน</p> <p>8. ส่งเสริมให้มีการระดมสรรพกำลังทรัพยากร ความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานเอกชน เพื่อให้การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนเกิดประสิทธิผล อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และสามารถป้องกันความซ้ำซ้อนได้อย่างแท้จริง</p> <p>9. ส่งเสริมให้มีการกำหนดนโยบายและดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด ให้สอดคล้องกับนโยบายนี้ รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง</p>

มติคณะรัฐมนตรี	มติคณะรัฐมนตรี
----------------	----------------

วันที่ 3 มกราคม 2532	วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539
<p>7. ให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นองค์กรกลางทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแลและกำหนดเป้าหมาย แนวทาง ระบบและกลไกต่าง ๆ ที่จำเป็น ตลอดจนสนับสนุนให้กระทรวง ทบวง กรม มีอัตรากำลังและการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินการตามนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p> <p>8. ให้สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ. กรมวิเทศสหการ กรมบัญชีกลาง สถาบันการฝึกอบรมข้าราชการ และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ร่วมมือสนับสนุนและประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ในด้าน งบประมาณ กำลังคน ความช่วยเหลือต่างประเทศ วิทยากร และการดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้เป็นไปตามนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้ โดยให้สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประสานงานเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ</p>	<p>10. ส่งเสริมสนับสนุนให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด มี โครงสร้างของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการที่เหมาะสมและมีอัตรากำลังที่มีคุณภาพและจำนวนที่เพียงพอ</p> <p>11. ส่งเสริมให้หน่วยงานกลาง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมมือสนับสนุนและประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดต่าง ๆ ในด้าน งบประมาณ กำลังคน ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ วิทยากร และการดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้เป็นไปตามนโยบายนี้ ทั้งนี้ ให้สำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์ประสานงานเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ</p>

**เปรียบเทียบมาตรการตามนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2532**

**และเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2539**

-----

มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 3 มกราคม 2532	มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539
<p>เพื่อบรรลุนโยบาย 8 ประการ เห็นสมควร มีมาตรการดำเนินการ ดังนี้</p> <p style="text-align: center;">(1) ให้กระทรวง ทบวง กรม จัดทำแผนการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสังกัดตามนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน และเป้าหมายแนวทางที่องค์กรกลางกำหนดตามนโยบายข้อ (7) และกระทรวง ส่งแผนดังกล่าวให้องค์กรกลาง</p> <p style="text-align: center;">(2) ให้สำนักงาน ก.พ. ในฐานะเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.พ. ดำเนินการ ประสานงาน ให้ความสนับสนุนส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่อไปนี้</p> <p style="text-align: center;">(2.1) การดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ตามเป้าหมายแนวทางที่องค์กรกลางกำหนดตามนโยบายข้อ (7) รวมทั้งการพัฒนา ข้าราชการตามความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐบาล</p>	<p>เพื่อให้บรรลุนโยบาย 11 ประการ เห็นสมควรมีมาตรการดำเนินการ ดังนี้</p> <p style="text-align: center;">มาตรการตามนโยบายข้อ 1</p> <p style="text-align: center;">1.1 ให้มีการวางระบบการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในท่ทุกส่วนราชการ</p> <p style="text-align: center;">1.2 ให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด จัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสังกัดโดยให้จัดทำเป็นแผนระยะยาว (5 ปี) และเป็นแผนรายปี</p> <p style="text-align: center;">1.3 ให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมและพัฒนาของทุกส่วนราชการ</p> <p style="text-align: center;">1.4 ให้มีการพัฒนาวิทยากรเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาในท่ทุกส่วนราชการ</p> <p style="text-align: center;">1.5 ให้กระทรวง ทบวง กำกับ ดูแลการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในความรับผิดชอบร่วมกับกรม ให้เป็นไปตามแผนฝึกอบรมและพัฒนา ข้าราชการพลเรือน</p>

<b>มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี</b> <b>วันที่ 3 มกราคม 2532</b>	<b>มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี</b> <b>วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539</b>
--	--

<p>(2.2) การประสานแผนการฝึกอบรมของกระทรวงตามมาตรการข้อ (1) และให้มีการประสานการใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพ</p> <p>(2.3) การพัฒนาหลักสูตร เอกสาร ชุดฝึกอบรม และสื่อทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นในด้านต่าง ๆ ตามนโยบายข้อที่ (2.1) และ (2.2) ทั้งนี้ ให้กำหนดเนื้อหาวิชาให้เหมาะสมกับข้าราชการพลเรือนแต่ละกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>(2.4) การดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ มีเทคโนโลยีการฝึกอบรมที่ทันสมัย และได้มาตรฐานร่วมกัน</p> <p>(2.5) การพัฒนารูปแบบ ระบบ และวิธีการติดตามประเมินผลการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ที่เป็นมาตรฐานเพื่อนำผลไปใช้ประโยชน์ในการกำหนด เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือนต่อไป</p>	<p>1.6 ให้ถือว่าเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเวลาปฏิบัติราชการ</p> <p>1.7 ให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนานักบริหารระดับสูง และหลักสูตรที่เป็นความต้องการร่วมกันของทุกส่วนราชการ และให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด ดำเนินการ ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการระดับอื่น และหลักสูตรที่เป็นสาขาวิชาชีพเฉพาะ</p> <p>มาตรการตามนโยบายข้อ 2</p> <p>2.1 ให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) วางระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการพลเรือน</p> <p>2.2 ให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด ดำเนินการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการพลเรือนทุกระดับตามระบบที่ ก.พ. กำหนดอย่างจริงจัง</p> <p>มาตรการตามนโยบายข้อ 3</p> <p>ให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยมุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 ค่านิยม คุณธรรม และทัศนคติในการปฏิบัติราชการ การให้บริการประชาชนและจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน</p>
<p>มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี</p>	<p>มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี</p>

วันที่ 3 มกราคม 2532	วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539
<p>(2.6) การพิจารณาให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือองค์การที่เกี่ยวข้อง ในกรณีส่วนราชการขอจัดตั้งหรือปรับปรุงหน่วยงาน ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p> <p>(3) ให้กระทรวง ทบวง กรม พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ให้มีความรู้ด้านวิชาชีพ เฉพาะด้านนโยบายข้อ (2.3) และ (2.4) และให้เผยแพร่การฝึกอบรมในส่วนที่เป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการอื่น</p> <p>(4) ให้องค์กรกลางตามนโยบายข้อ (7) หาแนวทางและวิธีการปฏิบัติที่จะเอื้ออำนวยให้ภาคเอกชน ได้สนับสนุนในด้านกำลังคน เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ อุปกรณ์ และเงินทุนงบประมาณ เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการเกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>(5) ให้องค์กรกลางตามนโยบายข้อ (7) ร่วมกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.)</p>	<p>3.2 ความรู้เกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาล นโยบายของส่วนราชการ การบริหารงาน การพัฒนาประเทศ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม ความมั่นคงของประเทศ การจัดการความขัดแย้งในสังคมอย่างสันติวิธี กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม และความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการพลเรือน และส่งผลต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ</p> <p>3.3 การพัฒนาความคิดเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ โดยให้คำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของส่วนราชการ และหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการพลเรือนที่จะต้องพัฒนา รวมถึงจะต้องสัมพันธ์กับการพัฒนาระบบราชการพลเรือน และรูปแบบการพัฒนาข้าราชการพลเรือนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p> <p>3.4 ความรู้ในเทคนิคเฉพาะด้านและความรู้ในวิชาชีพเฉพาะทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการในแต่ละสายงาน</p>
มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี	มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี



วันที่ 3 มกราคม 2532	วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539
<p>กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้พัฒนาข้าราชการพลเรือน เป็นเงื่อนไขการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะในกรณีเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้มีระบบหมุนเวียนข้าราชการทุกระดับอย่างเป็นระบบและทั่วถึง</p> <p>(6) ให้กระทรวงและทบวงกำกับดูแลการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในความรับผิดชอบร่วมกับกรม ให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาข้าราชการพลเรือนอย่างใกล้ชิดแล้วรายงานผลตามระบบและวิธีการตามมาตรการข้อ (2.5) ในองค์กรกลางตามนโยบายข้อ (7) เพื่อจัดทำรายงานสรุปผลเสนอต่อคณะรัฐมนตรีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p> <p>(7) ให้ผู้บังคับบัญชาถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการส่งเสริมสนับสนุนและดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในความรับผิดชอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม</p> <p>(8) ให้มีการจัดตั้งวิทยาลัยนักรับราชการขึ้นที่สำนักงาน ก.พ. เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของนักรับราชการ</p>	<p>3.5 ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมืองระหว่างประเทศ และภาษาต่างประเทศ</p> <p>3.6 สุขภาพจิตและสุขภาพพลานามัย มาตรการตามนโยบายข้อ 4</p> <p>4. ให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในสังกัดให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นที่แท้จริงในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการนั้น ๆ รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนาว่าสามารถนำไปใช้ให้เกิดผลกระทบและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง</p> <p>มาตรการตามนโยบายข้อ 5</p> <p>5. ให้สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) เป็นต้น กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้การฝึกอบรมและ</p>
มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี	มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี

วันที่ 3 มกราคม 2532	วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539
<p>ทุกระดับ ตามนโยบายข้อ (1)</p>	<p>พัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นเงื่อนไขการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะในกรณีการเปลี่ยนตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น</p> <p>มาตรการตามนโยบายข้อ 6</p> <p>6. ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมในห้อง การสอนงาน การฝึกอบรมและพัฒนาขณะปฏิบัติหน้าที่ และการสลับเปลี่ยนหมุนเวียน</p> <p>มาตรการตามนโยบายข้อ 7</p> <p>7.1 ให้จัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในปีแรกของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 1 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ และไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ตั้งแต่ปีสุดท้ายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เป็นต้นไป โดยแยกออกมาเป็นรายการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการโดยเฉพาะในเอกสารงบประมาณ</p> <p>7.2 ให้การกำหนดเวลาในการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล โดยเฉลี่ย</p>
<p>มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี</p>	<p>มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี</p>

วันที่ 3 มกราคม 2532	วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539
	<p>ไม่น้อยกว่า 5 วันทำการต่อคนต่อปี มาตรการตามนโยบายข้อ 8</p> <p>8. ให้สำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์ประสานในการหาแนวทางวิธีการและสร้างความร่วมมือระหว่างส่วนราชการ สถาบันการศึกษาและหน่วยงานเอกชน ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ อุปกรณ์ และเงินทุนงบประมาณ เพื่อให้การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนเกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>มาตรการตามนโยบายข้อ 9</p> <p>9. ให้ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ. ทบวง อ.ก.พ.กรม และ อ.ก.พ.จังหวัด กำหนดนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนและกำกับ ดูแล ส่งเสริม และประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในสังกัด</p> <p>มาตรการตามนโยบายข้อ 10</p> <p>10.1 ให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด มีหน่วยงาน และ/หรือผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยตรง</p> <p>10.2 ให้สถาบันพัฒนาข้าราชการ</p>
มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี	มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี

วันที่ 3 มกราคม 2532	วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539
	<p>พลเรือน สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ให้คำปรึกษาในด้านจัดโครงสร้าง และอัตรากำลังของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาของส่วนราชการ</p> <p>มาตรการตามนโยบายข้อ 11</p> <p>11.1 ให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>11.1.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักและแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้ชัดเจน</p> <p>11.1.2 ศึกษา พัฒนาหลักสูตร เอกสาร ชุดฝึกอบรม และสื่อทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p> <p>11.1.3 ศึกษา พัฒนารูปแบบระบบ และวิธีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p> <p>11.1.4 เป็นศูนย์กลางในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย และได้มาตรฐานมาปรับใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p> <p>11.1.5 เป็นศูนย์กลางในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสาขาวิชาชีพที่เป็นความต้องการร่วมของทุกส่วนราชการ และเป็นศูนย์ประสานใน</p>
มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี	มาตรการตามมติคณะรัฐมนตรี

วันที่ 3 มกราคม 2532	วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539
	<p>การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p> <p>11.1.6 ประธานแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของกระทรวงและให้มีการประสานการใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพ รวมทั้งดำเนินการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาของทุกส่วนราชการ</p> <p>11.2 ให้สำนักงาน ก.พ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ ร่วมมือกันเป็นประจำทุกปีเพื่อหาแนวทางในการจัดเตรียมงบประมาณ เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาให้เพียงพอในทุกส่วนราชการก่อนการขอตั้งงบประมาณ</p> <p>11.3 ให้สำนักงานประมาณ สำนักงาน ก.พ. กรมวิเทศสหการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมบัญชีกลาง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปรึกษาหารือ และร่วมมือกันทุกปีในการหาแนวทางเรื่องของการขอความช่วยเหลือด้านวิทยาการใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p>

จากการเปรียบเทียบนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนและมาตรการตามนโยบายที่คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2532 และเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2539 จะเห็นได้ว่า

1) นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน นอกจากเรื่องและผู้ขอรับประเมินได้ผลักดันรวม 3 ประการ คือ (1) การจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนากำลังคนภาครัฐ (2) การกำหนดสัดส่วนระยะเวลาการพัฒนากำลังคนภาครัฐเป็นรายบุคคล และ (3) การกำหนดให้มีหน่วยงานฝึกอบรม/พัฒนาในทุกส่วนราชการ จะได้บรรจุไว้ในนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนข้อ 7. และ ข้อ 10. แล้ว สิ่งที่ได้เพิ่มเติมตามข้อเสนอของ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ คือ นโยบายในข้อ 2. ส่งเสริมให้มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา ส่วนนโยบายในข้ออื่นนั้น เป็นการปรับปรุงถ้อยคำในนโยบายเดิมหรือเสริมให้เห็นบทบาทของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2) มาตรการตามนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน สิ่งที่ได้ผลักดัน 3 ประการดังกล่าวแล้ว ได้เขียนไว้เป็นมาตรการที่ชัดเจน ในข้อ 7.1 ข้อ 7.2 และข้อ 10.1 สำหรับมาตรการที่เพิ่มเติมคือมาตรการตามนโยบายข้อ 2. ส่วนมาตรการข้ออื่น ๆ นั้น ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## 7. การเผยแพร่

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ได้แจ้งมติคณะรัฐมนตรีพร้อมทั้งส่งนโยบายพัฒนาข้าราชการพร้อมทั้งมาตรการไปให้ส่วนราชการต่าง ๆ (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 6) นอกจากนั้น สำนักงาน ก.พ. ยังได้จัดพิมพ์นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นรูปเล่มสวยงาม (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 7) และแจกจ่ายไปให้ส่วนราชการต่าง ๆ ได้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

## 8. ผลการดำเนินการ

8.1 จากความคิดริเริ่มที่จะแก้ปัญหาการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการ และเพื่อให้เกิดการพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเงินงบประมาณที่จะสนับสนุนเพียงพอ อันจะทำให้ข้าราชการทุกคนทุกระดับได้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน โดยได้นำเสนอให้ผู้ที่มี

อำนาจพิจารณาได้ทันการ ทำให้คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบและให้ประกาศเป็นนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2539

8.2 ส่วนสำคัญที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน รวม 3 ประการ คือ (1) การกำหนดวงเงินงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม/พัฒนา (2) การกำหนดสัดส่วนระยะเวลาในการพัฒนาข้าราชการต่อคนต่อปี และ (3) การกำหนดให้มีหน่วยงานฝึกอบรม/พัฒนาในส่วนราชการต่าง ๆ ขึ้นโดยเฉพาะ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบโดยให้กำหนดนโยบายไว้ในข้อ 7 และข้อ 10 รวมทั้งมีมาตรการรองรับในข้อ 7.1 ข้อ 7.2 และข้อ 10.1 ทั้ง 3 เรื่องนี้ เป็นเรื่องใหม่ซึ่งยังไม่เคยปรากฏในนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนมาก่อน แม้ว่าในข้อ 3) นโยบายเดิมจะกำหนดให้ “ก.พ. สนับสนุนให้กระทรวง ทบวง กรม มีอัตรากำลังและการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม” ก็ตาม แต่ก็ไม่ได้กำหนดชัดเจนดังเช่นนโยบายใหม่นี้ นอกจากนี้ การเสนอให้ปรับปรุงแก้ไขนโยบายและมาตรการข้ออื่นให้ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งการเสนอให้มีมาตรการตามนโยบายเป็นรายข้อ ก็ได้รับการยอมรับ

8.3 นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนใหม่นี้ จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยในการแก้ปัญหาการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการให้น้อยลง และจะทำให้ข้าราชการได้รับการพัฒนา “อย่างเป็นระบบ ทัวถึงและต่อเนื่อง” มากขึ้น

8.4 ในส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณซึ่งกำหนดให้จัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนา และกำหนดมาตรการให้แยกออกมาเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ นั้น ปรากฏว่า

1) ส่วนราชการต่าง ๆ ได้ใช้นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนในการตั้งงบประมาณประจำปี 2541 แล้ว โดยได้ตั้งงบประมาณเพื่อใช้ในการฝึกอบรมประมาณร้อยละ 1 ของงบประมาณหมวดเงินเดือน

2) สำนักงบประมาณได้แยกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาจากหมวดค่าตอบแทนค่าใช้สอยและวัสดุ มาเป็นหมวดรายจ่ายอื่น ในการตั้งงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2541

อนึ่ง แม้ว่าประเทศจะประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ อันส่งผลกระทบต่องบประมาณด้านการฝึกอบรม/พัฒนาเป็นอย่างมาก เพราะในระยะแรกนั้น งบประมาณด้านการฝึกอบรมจะถูกตัดออกมากที่สุด และเพิ่งจะได้รับการผ่อนคลายเป็นบ้าง อย่างไรก็ตาม

เมื่อเศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น การฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการซึ่งยังมีความจำเป็น ก็จะได้รับ การสนับสนุนด้านงบประมาณตามนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนใหม่ให้เต็มที่ต่อไป

## 9. สรุป

9.1 การดำเนินการเรื่องนี้ได้สำเร็จสมดังเจตนารมณ์ที่วางไว้ ก็ด้วยการวางแผนการทำงานที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น โดยการมีความคิดที่จะกำหนดกรอบความคิดเพื่อจะกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาข้าราชการไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 แต่เมื่อสถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 นี้ ได้เขียนไว้เป็นภาพรวม จึงมีปรับเปลี่ยนแผนที่จะปรับปรุงนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 3 มกราคม 2532 เสียใหม่

9.2 เพื่อที่จะโน้มน้าว อ.ก.พ.ฯ และ ก.พ. ก็ได้พยายามหาข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทั้งในและต่างประเทศเท่าที่จะหาได้ เพื่อนำมาสนับสนุนแนวคิดซึ่งมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาในการพัฒนาข้าราชการ

9.3 นโยบายพัฒนาข้าราชการใหม่นี้ จะมีส่วนช่วยให้การพัฒนาข้าราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ “เป็นระบบ ทัวถึงและต่อเนื่อง” มากขึ้น ซึ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาข้าราชการ ก็จะส่งผลถึงประชาชนผู้รับบริการโดยตรง

-----



## บทที่ 4

### การฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวี

ดังที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 ว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) มีภารกิจสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการหลายประการ ที่สำคัญคือ เป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพและมีคุณธรรม นอกจากนี้ ยังต้องจัดทำ พัฒนา และส่งเสริมให้มีรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้อย่างได้ผลจริง จึง โดยใช้เทคนิคและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการพัฒนา

จากการที่การพัฒนาข้าราชการของกระทรวงทบวงกรมฝ่ายพลเรือน ยังมีลักษณะต่างฝ่ายต่างทำ ขาดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. โดยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2539 จึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่จะป็นสิ่งกำหนดทิศทางให้ทุกส่วนราชการถือปฏิบัติในการพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการ และมุ่งเน้นให้มีการส่งเสริมสนับสนุนส่วนราชการในเรื่องการพัฒนากำลังคน ทั้งด้านทรัพยากร อัตรากำลัง และงบประมาณ รวมทั้งให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน องค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่าง ๆ และส่วนราชการร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจังในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

นอกเหนือจากการผลักดันให้มีการแก้ปัญหาซึ่งเป็นอุปสรรคในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยการปรับปรุงแก้ไขนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนใหม่ให้เป็นรูปธรรม ดังที่ได้กล่าวในบทที่ 3 แล้ว การแก้ปัญหาของหน่วยงานด้านการฝึกอบรม/พัฒนาภาครัฐ คือ การพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีด้านการฝึกอบรม/พัฒนา ก็เป็นเรื่องสำคัญที่จะเป็นส่วนช่วยเสริมงานด้านการพัฒนากำลังคนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สำนักงาน ก.พ. โดยบทบาทของ สพข. ยังได้ผลักดันให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการ ระบบและรูปแบบการพัฒนาข้าราชการ ตลอดจนคู่มือปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการบังเกิดผลในทางปฏิบัติในระบบราชการพลเรือนโดยรวม และได้ดำเนินการเสริมในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่

1. สร้างเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมืออาชีพ จุดสำคัญอีกจุดหนึ่งที่ สพข. เน้นก็คือ การสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาข้าราชการของทุกส่วนราชการ โดยได้พัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาข้าราชการของทุกส่วนราชการ ให้เป็นผู้ปฏิบัติงานระดับมืออาชีพ คือปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ซึ่งกล่าวได้ว่า สพข. ได้ดำเนินการสนับสนุนการพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้ทุกส่วนราชการแล้ว

2. สร้างตัวคูณวิทยากรอื่น ๆ นอกจากการพัฒนาข้าราชการที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรงแล้ว เพื่อเป็นการขยายเครือข่ายการพัฒนาข้าราชการ โดยให้ส่วนราชการต่าง ๆ ช่วยขยายการพัฒนาข้าราชการให้มีจำนวนมากทันกับความต้องการ รวมทั้งมีคุณภาพตามมาตรฐานด้วย สพข. จึงได้พัฒนาหลักสูตรและคู่มือวิทยากร รวมทั้งเอกสารที่จำเป็นต่าง ๆ และพัฒนาผู้ที่จะเป็นตัวคูณหลักสูตรดังกล่าวจากส่วนราชการต่าง ๆ เช่น หลักสูตรด้านจริยธรรม การบริหารบางสาขา การฝึกอบรม การเขียนหนังสือราชการ เป็นต้น

3. ส่งเสริมให้นักบริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการ สพข. ได้ดำเนินการสร้างเครือข่ายในระหว่งนักบริหารเพื่อให้นักบริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ส่วนที่ดำเนินการสรุปได้ดังนี้ คือ

- 1) การออกนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
- 2) การเผยแพร่แนวความคิดการพัฒนาบุคคลในการฝึกอบรมและสัมมนานักบริหารในทุกระดับ และทุกหลักสูตร
- 3) การสนับสนุนหน่วยงานพัฒนาและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาบุคคลในส่วนราชการต่าง ๆ ให้มีความเข้มแข็งทั้งคุณภาพ จำนวน และความก้าวหน้าในทุกสายงาน
- 4) การรณรงค์โดยวิธีการต่าง ๆ ให้นักบริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 5) การจัดสัมมนาทางวิชาการระหว่างส่วนราชการเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 6) การดำเนินการให้มีการกำหนดเรื่องการพัฒนาข้าราชการในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## สภาพปัญหา

สพข. ได้ดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการโดยตนเองดำเนินการ 2 แบบ คือ การฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training) และการฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) สำหรับหลักสูตรที่ฝึกอบรมนั้นจะดำเนินการหลักสูตรต่างม ๆ ซึ่งจัดกลุ่มเป็นด้านได้ ดังนี้ คือ

- 1) ด้านการบริหาร
- 2) ด้านการบริหารงานบุคคล
- 3) ด้านการฝึกอบรม
- 4) ด้านทัศนคติและจริยธรรม
- 5) ด้านเทคโนโลยีการพัฒนามนุษย์

ด้านการฝึกอบรมพิเศษบางหลักสูตร เช่น การเขียนหนังสือราชการ และการให้บริการประชาชน เป็นต้น

จากการติดตามผลการฝึกอบรมของส่วนราชการต่าง ๆ ของ สพข. ปรากฏว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2537 ข้าราชการของทุกส่วนราชการได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาเพียงร้อยละ 41.83 ของข้าราชการทั้งหมด ในจำนวนนี้ มีข้าราชการส่วนหนึ่งได้รับการฝึกอบรม/พัฒนามากกว่า 1 ครั้ง ดังนั้น จำนวนข้าราชการที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม/พัฒนายังมีอยู่เป็นจำนวนมาก (จากตัวเลขที่ สพข. ได้ทำสำรวจในปีต่อ ๆ มา ปรากฏว่าข้าราชการได้รับการฝึกอบรม/พัฒนามากขึ้น กล่าวคือในปีงบประมาณ พ.ศ. 2538 และปีงบประมาณ 2539 ข้าราชการได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา ร้อยละ 76.11 และร้อยละ 69.83 ตามลำดับ)

ในส่วนของ สพข. แม้ว่า สพข. จะเพิ่มจำนวนผู้ได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาในแต่ละปีด้วยการฝึกอบรมทางไกลมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 แล้วก็ตาม แต่จำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ได้รับการฝึกอบรม/พัฒนายังน้อยมาก จะเห็นได้จากสถิติเปรียบเทียบจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญที่ สพข. จัดการฝึกอบรม/พัฒนา (ตัวเลขที่ สพข. รวบรวม) เปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด (ศูนย์สารสนเทศสำนักงาน ก.พ. รวบรวม) มีดังนี้

ปีงบประมาณ	รวมข้าราชการ	ข้าราชการที่ สพข. จัดฝึกอบรม	ร้อยละที่
------------	--------------	------------------------------	-----------

ประมาณ	พลเรือนสามัญ	ในห้อง	นอกห้อง	รวม	อบรมได้
2533	288,619	6,455	2,417	8,872	3.07
2534	310,920	4,884	1,546	6,430	2.07
2535	329,297	1,666	4,181	5,847	1.78
2536	346,527	2,398	7,500	9,898	2.86
2537	358,661	2,221	6,646	8,867	2.47

จากสถิติดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า สพข. ฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนสามัญได้น้อยมาก เฉลี่ย 5 ปี สพข. ฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนได้เพียงร้อยละ 2.45 ของข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมดเท่านั้น และโอกาสที่ สพข. จะฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนสามัญให้มีจำนวนมากกว่านี้ ก็ไม่อาจจะทำได้ เนื่องจากทางราชการมีมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ จึงไม่อาจจะเพิ่มอัตรากำลังได้ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาด้านอื่น เช่น ปัญหาการขาดงบประมาณด้วย

### โครงการนำสื่อโทรทัศน์มาใช้ในการแก้ไขปัญหา

#### 1. แนวคิด

1) ได้พิจารณาเห็นว่า แม้ว่า สพข. จะได้ช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการฝึกอบรม แต่การฝึกอบรมข้าราชการก็ยังสามารถทำได้ในจำนวนที่จำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรมในห้อง การฝึกอบรมทางไกลที่ สพข. ทำอยู่ แม้ว่าจะสามารถทำให้จำนวนข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมได้มากกว่าการฝึกอบรมในห้องเกือบประมาณ 3 เท่า ในปีงบประมาณ 2537 แต่การเพิ่มจำนวนการฝึกอบรมทางไกลซึ่งได้ดำเนินการอยู่แล้ว โดยใช้ระบบไปรษณีย์ และเสริมด้วยรายการวิทยุบ้างในบางโอกาส ให้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นไปกว่านี้นั้นกระทำไม่ได้โดยยาก เพราะขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่จะดำเนินการ ทั้งด้านการบริหารจัดการและด้านการตรวจสอบ

2) รัฐบาลได้มีนโยบายกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะไม่เพิ่มอัตรากำลังในหน่วยงานของรัฐในภาพรวม ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องใช้ข้าราชการที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการนั้น การฝึกอบรมและพัฒนา ก็เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่ง อย่างไรก็ตาม

การที่ส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้การฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการกระทำได้อย่างไม่ทั่วถึง

3) จากการที่มหาวิทยาลัยเปิด คือมหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ใช้สื่อโทรทัศน์เข้ามาใช้ในการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ทำให้ได้ผลดีมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงน่าที่จะนำสื่อทางโทรทัศน์ในการฝึกอบรม/พัฒนา ข้าราชการพลเรือน ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงานมากขึ้นได้เช่นเดียวกัน

4) การฝึกอบรมทางไกลโดยการใช้สื่อทางโทรทัศน์จะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการพัฒนาข้าราชการได้อย่างทั่วถึง ซึ่งการพัฒนาโดยการใช้สื่อทางโทรทัศน์นั้น นอกจากจะเป็นการพัฒนาที่ได้ผลอย่างกว้างขวางแล้วเทปโทรทัศน์ที่ได้จัดทำขึ้นและออกอากาศไปแล้วบางส่วน ยังอาจจะนำมาใช้ในการฝึกอบรมในห้องได้ด้วย

## 2. ข้อวิเคราะห์ในการนำสื่อโทรทัศน์มาใช้ในการพัฒนา

1) หลักสูตรการฝึกอบรมหลายหลักสูตรของ สพข. นั้น เป็นหลักสูตรพื้นฐานที่ข้าราชการโดยทั่วไปควรรู้ ประกอบกับโครงสร้างของหลักสูตรไม่ซับซ้อนง่ายต่อการนำเสนอ และจากการที่นำหลักสูตรเหล่านี้มาจัดทำเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมทางไกล โดยใช้สื่อสารทางเดียวและได้ดำเนินการมาแล้วระยะหนึ่ง ทำให้ทราบปัญหาว่าควรจะปรับให้ง่ายต่อการเข้าใจโดยถ่ายทอดทางสื่อเทปโทรทัศน์ได้อย่างไร

2) จำนวนข้าราชการที่ควรมีความรู้พื้นฐานในแต่ละหลักสูตรของ สพข. กระจายอยู่ทั่วประเทศ จากตัวเลขของสำนักโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลังปรากฏว่า ในปี พ.ศ. 2537 ข้าราชการส่วนใหญ่ร้อยละ 55 ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาค ในขณะที่ข้าราชการเพียงร้อยละ 45 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง ดังนั้น ข้าราชการส่วนใหญ่ซึ่งอยู่ในส่วนภูมิภาค ซึ่งไม่อาจได้รับการพัฒนาตามระบบอย่างตรงไปตรงมาได้เนื่องจากอยู่ห่างไกล รวมทั้งขาดงบประมาณและขาดการดูแลจากหน่วยงานเจ้าสังกัด อาจได้รับการพัฒนาถึงบ้านโดยสื่อทางโทรทัศน์ ซึ่งแต่ละบ้านจะมีอยู่แล้ว และจะทำให้ได้รับการตอบรับโดยทันที นอกจากนั้น จากการที่ สพข. ได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ นั้น ปรากฏว่าได้รับการสนใจ และได้รับการร้องขอให้ สพข. รับข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม/พัฒนาเกินจำนวนโควตาที่ สพข. จะรับไว้ได้ ซึ่งนอกจากส่วนราชการจะร้องขอแล้ว ยังได้รับคำขอโดยตรงจาก

ข้าราชการที่ประสงค์จะอบรมเป็นจำนวนมาก ดังนั้น หากมีการฝึกอบรม/พัฒนาทางสื่อโทรทัศน์ ก็จะมีผู้สนใจรับชมเป็นจำนวนมาก อนึ่ง โดยที่หลักสูตรความรู้พื้นฐาน ที่ สพข. จัดขึ้นนี้ พนักงานรัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชนหลายแห่งได้นำไปใช้ ดังนั้น นอกจากลูกค้าที่เป็นข้าราชการแล้ว พนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างบริษัทหรือแม้แต่ ประชาชนทั่วไป ก็อาจจะได้รับความรู้ในเรื่องเหล่านี้ทางโทรทัศน์ได้

3) ดังที่กล่าวแล้วว่า มหาวิทยาลัยเปิด เช่นมหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ใช้สื่อโทรทัศน์มาช่วยในการเรียนการสอนและได้ผลเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นเครื่องพิสูจน์ให้เห็นชัดว่าสื่อโทรทัศน์นั้นมีประโยชน์อย่างยิ่งที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอน และโดยที่การใช้สื่อโทรทัศน์เพื่อใช้ในการพัฒนาข้าราชการจะได้รับประโยชน์กว้างขวางกว่าการฝึกอบรมทางไกลโดยใช้สื่อไปรษณีย์และสื่อวิทยุ เพราะข้าราชการได้รับรู้จากประสาทสัมผัสที่มองเห็นได้ ซึ่งจะได้รับประโยชน์ในแง่ของความเข้าใจมากกว่า

4) จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งที่จะนำสื่อโทรทัศน์มาช่วยเสริมในการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการ แต่เมื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้แล้ว สพข. ยังไม่อาจใช้สื่อโทรทัศน์มาช่วยในการพัฒนาทางไกลได้ โดยมีเหตุผลสำคัญหลายประการ คือ

4.1) ค่าใช้จ่ายสูง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพัฒนาทางไกลทางโทรทัศน์สูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าเช่าเวลาของทางสถานี แม้ว่าจะเป็นสถานีโทรทัศน์ของรัฐก็ตาม

4.2) ขาดกำลังคน ศูนย์เทคโนโลยีการพัฒนาข้าราชการของ สพข. มีอัตรากำลังเพียง 11 อัตรา และความรับผิดชอบก็คือสื่อการฝึกอบรมทั้งหมด ไม่เฉพาะด้านการฝึกอบรมทางไกลเท่านั้น ในขณะที่ศูนย์เทคโนโลยีของกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษา มีอัตรากำลังสูงกว่า 100 คน

4.3) ขาดเครื่องมือเครื่องใช้ด้านเทคโนโลยี สพข. มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ใช้ในการผลิตรายน้อยมาก นอกจากนั้น เครื่องมือที่มีอยู่ก็ล้าสมัย เพราะมีอายุการใช้งานมาตั้งแต่เริ่มตั้ง สพข. (พ.ศ. 2523)

4.4) เจ้าหน้าที่ขาดทักษะการผลิตรายการ นอกจากจะขาดเจ้าหน้าที่แล้ว เจ้าหน้าที่ยังไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะผลิตรายการเพื่อนำเสนอทางโทรทัศน์ได้

#### 4. การนำเคเบิลทีวีมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการ

1) ไทยสกายทีวี ได้ยื่นข้อเสนอที่จะให้ความร่วมมือกับสำนักงาน ก.พ. ในการดำเนินการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการผ่านเคเบิลทีวี โดยไทยสกายทีวีจะเป็นผู้ลงทุนในด้านฮาร์ดแวร์ และจะจัดสรรเวลาให้สำนักงาน ก.พ. ออกอากาศ โดยไม่คิดค่าเช่าเวลา

2) จากการศึกษาวิเคราะห์เรื่องการนำโทรทัศน์มาใช้ในการพัฒนาไว้แล้ว มีเพียงเรื่องเดียวเท่านั้นที่ไม่อาจดำเนินการก่อนนี้ได้ คือความเป็นไปได้ในการดำเนินการ เพราะมีปัญหาค่าใช้จ่ายสูง โดยเฉพาะค่าเช่าเวลาสถานี การขาดกำลังคน การขาดเครื่องมือเครื่องใช้ด้านเทคโนโลยี และเจ้าหน้าที่ขาดทักษะการผลิตรายการ และจากข้อเสนอของไทยสกายทีวีแก้ปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายเท่านั้น จึงต้องเจรจาทำความตกลงกับไทยสกาย ทีวีในเรื่องอื่น ๆ อีก

3) ผลจากการเจรจากับไทยสกายทีวี ปรากฏว่าไทยสกายทีวียินดีที่จะให้ยืมเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตรายการ รวมทั้งดำเนินการผลิตรายการให้ในระยะแรกด้วย

4) โดยที่ข้าราชการที่จะชมรายการฝึกอบรมทางไกลทางไทยสกายทีวี จะต้องเป็นสมาชิกของไทยสกายทีวี และการเป็นสมาชิกจะต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งการติดตั้งและค่าสมาชิกรายเดือน ดังนั้น เพื่อให้ข้าราชการได้รับชมรายการนี้อย่างทั่วถึง จึงได้เจรจาสหสิทธิพิเศษแก่ข้าราชการในการเป็นสมาชิก โดยข้าราชการที่จะเป็นสมาชิกจะเสียค่าใช้จ่ายครึ่งหนึ่งของค่าสมาชิกรายเดือนทั่วไป ไม่ต้องเสียค่าอุปกรณ์ ผ่อนส่งค่าติดตั้งได้ถึง 12 เดือน

5) การสร้างข้อตกลง การดำเนินการระหว่างภาครัฐและเอกชนนั้น จำเป็นต้องมีข้อตกลงเพื่อเป็นหลักในทางปฏิบัติและให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาบุคคล ซึ่ง นอกจากข้อเสนอของไทยสกายทีวี รวมทั้งการเจรจาเบื้องต้น คือเรื่องเครื่องมือ เครื่องใช้ ในการผลิตรายการและสิทธิพิเศษสำหรับข้าราชการแล้ว ยังมีเรื่องการฝึกอบรมให้แก่ ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ในการผลิตรายการและอื่น ๆ รวมทั้ง ข้อตกลงอื่นที่เห็นสมควรด้วย (รายละเอียดข้อตกลงในเอกสารหมายเลข 8)

#### 5. การจัดทำบทโทรทัศน์เพื่อออกอากาศ

**5.1 เนื้อหาสาระของรายการที่นำออกอากาศ** ความสำเร็จของโครงการที่สำคัญที่สุดอยู่ที่เนื้อหาสาระของรายการที่นำออกอากาศ หากเนื้อหาสาระดี มีการนำเสนอที่ดี สวยงามและมีประโยชน์ ก็จะทำให้มีผู้ติดตามชมรายการตามโครงการนี้ สำหรับเนื้อหาสาระที่จะนำออกอากาศ ก็คือ

- 1) หลักสูตรการฝึกอบรม/พัฒนาที่ สพข. จัดขึ้น
- 2) เทปโทรทัศน์ที่ สพข. ได้จัดทำขึ้นแล้วและที่จะจัดทำขึ้นใหม่ สำหรับการฝึกอบรมทางไกลโดยเฉพาะ
- 3) ประชาสัมพันธ์งานทุกประเภทของสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนโดยทั่วไปได้ทราบว่าสำนักงาน ก.พ. ได้ทำอะไรที่เป็นประโยชน์แก่ทางราชการและข้าราชการบ้าง อาทิเช่น การอธิบาย ชี้แจง เนื้อหาสาระของหนังสือเวียนต่าง ๆ ของ ก.พ. ที่เป็นหลักปฏิบัติของทางราชการ เป็นต้น
- 4) สื่อการพัฒนาข้าราชการด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่เป็นรูปธรรมเพื่อออกอากาศเผยแพร่ อันจะเป็นการปลูกฝังจิตสำนึก เป็นตัวอย่างและเป็นแนวทางที่จะกระตุ้นให้ข้าราชการสร้างคุณธรรม จริยธรรมในตนเอง เช่น การให้บริการประชาชนของส่วนราชการต่าง ๆ เป็นต้น

**5.2 การกำหนดเวลาในการออกอากาศในแต่ละเรื่อง** หลักสูตรการฝึกอบรมที่ สพข. ได้ดำเนินการจัดขึ้นนั้น ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 5 วันทำการขึ้นไป เนื้อหาสาระของหลักสูตรในแต่ละเรื่อง จะใช้เวลาประมาณ 2 - 3 ชั่วโมง จึงไม่อาจจะนำทั้งเรื่องออกอากาศในครั้งเดียวได้ เพราะมีปัญหาด้านเวลาในการออกอากาศ นอกจากนั้น เนื้อหาสาระที่บรรยายทั้ง 2 -3 ชั่วโมง นั้น เหมาะที่จะเป็นการบรรยายในห้อง แต่ไม่เหมาะที่จะนำออกอากาศ เนื่องจากเย็นเยื่อ ไม่เป็นที่สนใจ การตัดตอนนำออกอากาศเพียงตอนละประมาณ 30 นาที ก็ต้องนำออกอากาศหลายครั้ง ทำให้ไม่ต่อเนื่องและผู้ชมขาดการติดตาม ดังนั้น เรื่องแต่ละเรื่องในหลักสูตรหนึ่งจะจัดทำเพียงตอนเดียว ตอนละ 30 นาที เว้นแต่เรื่องนั้นจะมีเนื้อหามาก ก็อาจจะจัดทำมากกว่า 1 ตอนได้

**5.3 การเลือกหลักสูตรการฝึกอบรม/พัฒนา** หลักสูตรการฝึกอบรม/พัฒนาที่จะนำออกอากาศนั้น ควรจะเป็นหลักสูตรที่เป็นความรู้พื้นฐานตามภารกิจของ สพข. ที่ได้ดำเนินการทุกปี เพราะเป็นเนื้อหาที่ประสงค์ให้ข้าราชการทุกคนทราบโดยครอบคลุม



อยู่แล้ว เช่น ความรู้พื้นฐานของการบริหารงานบุคคล ความรู้พื้นฐานเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และหลักสูตรการให้บริการ เป็นต้น (ดูรายละเอียดหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดทั้งหมดใน เอกสารหมายเลข 9)

## 6. การกำหนดผังรายการ

การกำหนดผังรายการ ได้พิจารณากำหนดโดยได้คำนึงถึงปัจจัยสำคัญหลายประการ คือ

**6.1 ต้องกำหนดในช่วงเวลาที่ข้าราชการอาจชมได้** การกำหนดเวลาในการออกอากาศมีความสำคัญมาก เพราะกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการนี้คือข้าราชการ ดังนั้น การกำหนดผังรายการออกอากาศ จึงต้องให้ข้าราชการชมได้ โดยจะต้องออกอากาศนอกเวลาราชการ คือนอกเวลา 8.30 น. ถึง 16.30 น. ทั้งนี้ ได้กำหนดเวลาในการออกอากาศในวันจันทร์ถึงวันศุกร์ ระหว่างเวลา 05.30 - 06.00 น. ทางไทยสกาย 1 และฉายซ้ำทางไทยสกาย 6 ระหว่างเวลา 19.30 - 20.00 น. ส่วนวันเสาร์-อาทิตย์ ออกอากาศทางไทยสกาย 1 วันละ 1 ชั่วโมง ระหว่างเวลา 08.00 - 09.00 น. และออกอากาศซ้ำทางไทยสกาย 6 ระหว่างเวลา 18.30 - 19.30 น.

**6.2 ต้องกำหนดผังรายการที่แน่นอน เพื่อความสะดวกในการติดตาม** ผังรายการที่กำหนดนั้นต้องกำหนดไว้อย่างน้อยในช่วงเวลาหนึ่งจะต้องมีความแน่นอน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ชมจะได้จดจำได้และทำให้ความสะดวกในการติดตามชม ดังนั้น จึงได้กำหนดรายการในแต่ละวัน ดังนี้

- 1) วันจันทร์ เป็นรายการที่มีความหลากหลาย เป็นเรื่องราวต่าง ๆ ใน วงราชการที่ข้าราชการควรรู้ รวมทั้งการสัมภาษณ์ข้าราชการหรือบุคคลดีเด่นด้วย
- 2) วันอังคาร เป็นรายการให้ความรู้ตามหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ ที่ สพข. จัดทำขึ้น
- 3) วันพุธ เป็นรายการต่าง ๆ ที่ให้บริการประชาชน
- 4) วันพฤหัสบดี เป็นรายการความเคลื่อนไหวในวงราชการ ทั้งระบบราชการและตัวข้าราชการ รวมทั้งรายการทางไกลสัมพันธด้วย
- 5) วันศุกร์ เป็นรายการเช่นเดียวกับวันอังคาร
- 6) วันเสาร์ เป็นรายการซึ่งตอบปัญหาต่างๆ ในการบริหารงานบุคคล รวมทั้งรายการอุทาหรณ์ก่อนทำผิด

7) วันอาทิตย์ เป็นรายการที่เน้นการพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรม

**6.3 ต้องมีชื่อรายการที่น่าสนใจ** การมีชื่อรายการที่น่าสนใจก็เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะจะทำให้ผู้ชมจดจำและติดตามรายการนั้นได้ง่าย ชื่อรายการก็จะต้องสื่อกับเนื้อหาที่จะนำเสนอและน่าสนใจ ทั้งนี้ ได้ตั้งชื่อรายการในแต่ละวัน ดังนี้

- 1) รายการในวันจันทร์ ให้ชื่อว่ารายการ “ได้ร่มชัยพฤษ์”
- 2) รายการในวันอังคาร ให้ชื่อว่ารายการ “พัฒนาทางไกล”
- 3) รายการวันพุธ ให้ชื่อว่ารายการ “เพื่อประชาชน”
- 4) รายการวันพฤหัสบดี ให้ชื่อว่ารายการ “ก้าวไกลไปกับราชการ”
- 5) รายการวันศุกร์ ให้ชื่อว่ารายการ “พัฒนาทางไกล”
- 6) รายการวันเสาร์ ให้ชื่อว่า รายการ “สนทนาปัญหาราชการ”
- 7) รายการวันอาทิตย์ ให้ชื่อว่า รายการ “ร้อยใจใฝ่ทำดี”

## 7. การประชาสัมพันธ์โครงการ

โครงการใด ๆ ก็ตาม หากขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี โครงการนั้น ก็ไม่อาจจะประสบความสำเร็จได้ การดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวี ก็เช่นเดียวกัน มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ส่วนราชการและข้าราชการได้ทราบโครงการนี้โดยทั่วกัน ทั้งนี้ เพื่อจะได้ติดตามรับชมรายการได้ สำหรับการประชาสัมพันธ์โครงการนี้ อาจกล่าวได้เป็น 2 ส่วน คือ

**7.1 การประชาสัมพันธ์โดยสื่อมวลชน** การประชาสัมพันธ์โครงการโดยสื่อมวลชนนั้น มีความสำคัญ เพราะจะทำให้ส่วนราชการและข้าราชการได้รับทราบถึงโครงการและความคืบหน้าของโครงการ ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ จึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สำหรับการประชาสัมพันธ์โครงการนี้นั้น ได้เริ่มต้นโดยการแถลงข่าวต่อสื่อมวลชนและผู้แทนส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งรายละเอียดของโครงการ (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 10) และแผ่นพับประชาสัมพันธ์ด้วย (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 11) นอกจากนี้ ยังจะต้องให้ข่าวแก่สื่อมวลชนทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์อยู่โดยตลอดด้วย

**7.2 การประชาสัมพันธ์ด้วยการเขียนบทความ** การเขียนบทความเผยแพร่ก็เป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยในการประชาสัมพันธ์โครงการให้เป็นที่รู้จักกว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของข้าราชการ สำหรับบทความที่ได้เผยแพร่ นั้น มี 2 เรื่อง คือ

1) บทความ เรื่อง “การฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวี : มิติใหม่ของการพัฒนาข้าราชการ” บทความนี้ได้พิมพ์เผยแพร่ในหนังสือประจำปีของ สพข. (พ.ศ 2537) โดยที่หนังสือนี้เป็นหนังสือที่รวบรวมบทความทางวิชาการ การเขียนบทความเรื่องนี้ จึงเริ่มต้นด้วยการชี้ให้เห็นว่า การให้บริการของรัฐที่ดีขึ้นแก่ประชาชนที่เพิ่มมากขึ้นทุกปีนั้น ในขณะที่ไม่อาจเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการได้ ก็จำเป็นที่จะต้องพัฒนา ข้าราชการที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น การฝึกอบรมข้าราชการจึงมีความสำคัญมากขึ้น แต่การฝึกอบรมในห้องแค่เพียงอย่างเดียว ไม่อาจแก้ปัญหาเรื่องนี้ได้ เพราะทำได้ในปริมาณที่น้อย การฝึกอบรมทางไกลที่ทำอยู่ในปัจจุบันก็ทำไม่ได้มากนัก เพราะมี ข้อจำกัดหลายประการ จึงได้ร่วมมือกับไทยสกายทีวีที่จะมีโครงการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวีขึ้น นอกจากนั้น บทความนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงประเภทของรายการที่จะออกอากาศ และค่าใช้จ่ายในการเป็นสมาชิกซึ่งข้าราชการจะได้ส่วนลดเป็นพิเศษ ใน ตอนท้ายของบทความนี้ ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของโครงการทั้งประโยชน์ที่ข้าราชการและประชาชนจะได้รับ ในส่วนของข้าราชการนั้น นอกจากจะได้พัฒนาตนเองแล้ว ยังจะได้มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลด้วย สำหรับประชาชน นอกจากจะได้รับความรู้และ รับทราบบริการของรัฐแล้ว ยังทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อราชการโดยรวมด้วย (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 12)

2) บทความเรื่อง “การพัฒนาข้าราชการทางเคเบิลทีวี” ลงพิมพ์ในจุลสาร “ข่าวนักบริหาร” ของชมรมนักบริหารข้าราชการพลเรือน ฉบับเดือนเมษายน-มิถุนายน 2538 สารสำคัญของบทความในเรื่องนี้ ได้ชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของโครงการในอันที่จะพัฒนาข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบราชการและระบบข้าราชการ ได้ชี้ให้เห็นถึงความร่วมมือกับไทยสกายทีวี โดยข้าราชการจะเสียค่าใช้จ่ายในอัตราที่ต่ำเป็นพิเศษ นอกจากนี้ ยังได้ชี้ให้เห็นถึงประเภทของรายการ วันเวลาที่จะออกอากาศ สุดท้ายได้เชิญชวนให้นักบริหารให้ช่วยพิจารณาเผยแพร่การให้บริการที่ดีแก่ประชาชน (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 13)

## 8. การประเมินผลโครงการ

เนื่องจากไทยสกายทีวีไม่ได้ดำเนินการทำสำรวจผู้ชมรายการ (Rating) จึงไม่อาจจะทราบว่าผู้ชมรายการตามโครงการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวีมากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ตาม โครงการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวี ก็ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก โดยเห็นได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

**8.1 ผู้ชมสนใจสอบถาม** ส่วนราชการและข้าราชการจำนวนมากที่โทรศัพท์สอบถามและขอข้อมูลในหลายเรื่อง เช่น สอบถามการเข้าร่วมโครงการโดยการเป็นสมาชิกของไทยสกายทีวี สอบถามผังรายการ และสอบถามปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ต่าง ๆ โดยขอให้ตอบในรายการ “สนทนาปัญหาราชการ” เป็นต้น

**8.2 ขอสำเนาเทปโทรทัศน์** ส่วนราชการ ข้าราชการและประชาชนเป็นจำนวนมากได้ขอสำเนาเทปโทรทัศน์ตามหลักสูตรต่าง ๆ โดยส่วนราชการขอสำเนาเทปโทรทัศน์ทั้งหลักสูตร ส่วนข้าราชการและประชาชน ขอสำเนาโทรทัศน์ทั้งหลักสูตรหรือขอเฉพาะในตอนที่ไม่มีโอกาสได้ชม แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเครื่องมือในการจัดทำสำเนาเทปโทรทัศน์ จึงได้ดำเนินการให้เฉพาะส่วนราชการเท่านั้น เพราะส่วนราชการต่าง ๆ จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับข้าราชการเป็นกลุ่มใหญ่และใช้หลายครั้งได้อย่างก็ตาม เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ส่วนราชการที่ขอสำเนาเทปโทรทัศน์จะต้องนำเทปโทรทัศน์เปล่ามาให้ด้วย สำหรับส่วนราชการที่ขอสำเนาเทปโทรทัศน์นั้น นอกจากส่วนราชการที่รับผิดชอบข้าราชการพลเรือนสามัญแล้ว ยังมีส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐอื่นติดต่อขอสำเนาเทปเป็นจำนวนมาก เช่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

**8.3 ส่วนราชการต่าง ๆ สนใจที่จะเผยแพร่ผลงานด้านการบริการประชาชน** โดยที่โครงการนี้มีรายการต่าง ๆ ที่ให้บริการประชาชน จึงมีส่วนราชการหลายแห่งที่สนใจและติดต่อให้ไปผลิตรายการเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนของส่วนราชการนั้น ๆ ด้วย เช่น กระทรวงการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรมการขนส่งทางบก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สำนักงาน ป.ป.ป. โรงพยาบาลราชวิถี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมวิชาการ กรมวิชาการเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น

อนึ่ง เป็นที่น่าสังเกตว่า จากการที่มหาวิทยาลัยต่างจังหวัด หน่วยงานอื่น เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทยและการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้ติดต่อขอสำเนาเทปโทรทัศน์และ/หรือแสดงความจำนงขอให้ไปผลิตรายการเกี่ยวกับการให้บริการประชา

ชน ก็แสดงให้เห็นว่า มีผู้ชมโครงการนี้อย่างกว้างขวาง ทั้งที่อยู่ต่างจังหวัดและ ผู้ที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญด้วย

**8.4 ส่วนราชการอื่นได้นำเป็นแบบอย่างในการพัฒนา** จากการที่โครงการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวีส่งผลให้มีการพัฒนาข้าราชการได้ทั่วถึงมากยิ่งขึ้น กรมการปกครองจึงได้ร่วมมือกับไทยสกายทีวี จัดทำหลักสูตรในทำนองเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ความรู้แก่พนักงานส่วนท้องถิ่น รวมทั้งกำนันและผู้ใหญ่บ้านด้วย

**8.5 นำออกโทรทัศน์ทางช่องอื่น** รายการที่ได้ผลิตขึ้นตามโครงการพัฒนาข้าราชการด้วยการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวี ได้นำไปออกอากาศซ้ำที่สถานีวิทยุโทรทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์ (ช่อง 11) ในระยะหนึ่งด้วย

## 9. ประโยชน์ที่ได้รับ

จากการดำเนินการตามโครงการพัฒนาข้าราชการด้วยการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวี ทำให้เกิดประโยชน์มากมาย ดังนี้

**9.1 ประโยชน์ต่อข้าราชการ** ข้าราชการที่เป็นสมาชิกจะได้ชมรายการที่ผลิตขึ้นอย่างมีคุณค่าทางการพัฒนาและให้สาระข่าวสารที่ดีมีประโยชน์ สำหรับข้าราชการที่ไม่ได้เป็นสมาชิก ก็อาจชมได้จากเทปโทรทัศน์ที่ส่วนราชการต่าง ๆ ขอจัดทำสำเนาเทปโทรทัศน์จากสำนักงาน ก.พ. หรือที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุโทรทัศน์กรมประชาสัมพันธ์ (ช่อง 11)

### 9.2 ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

1) การพัฒนาข้าราชการ ส่วนราชการหลายแห่งได้ติดต่อขอทำสำเนาเทปโทรทัศน์เพื่อนำไปใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการ ซึ่งนอกจากจะทำได้โดยสะดวกและรวดเร็วแล้ว ยังประหยัดค่าใช้จ่ายได้อีกด้วย

2) การประชาสัมพันธ์ ส่วนราชการใดที่ให้บริการประชาชนเป็นอย่างดีก็ได้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของส่วนราชการนั้นได้อีกทางหนึ่งด้วย

### 9.3 ประโยชน์ต่อสำนักงาน ก.พ.

#### 1) ด้านการพัฒนาข้าราชการโดยตรง

1.1) จำนวนข้าราชการที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น จากการศึกษา สพข. พัฒนาข้าราชการในปีหนึ่ง ๆ ทั้งการฝึกอบรมในห้องและพัฒนาโดยการฝึกอบรมทางไกล ได้จำนวนไม่มากนัก ดังนั้น การเผยแพร่โครงการนี้ ผ่านไทยสกายทีวีและสถานีวิทยุโทรทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์ (ช่อง 11) และสำเนาเทปโทรทัศน์ที่ส่วนราชการต่าง ๆ ทำสำเนาไปฝึกอบรมข้าราชการในสังกัด ทำให้จำนวนข้าราชการที่ได้รับการพัฒนามีจำนวนสูงมากขึ้น

1.2) มีเครื่องมือที่ทันสมัยมากขึ้น ไทยสกายทีวีได้มอบและให้สำนักงาน ก.พ. ยืมเครื่องมือที่ทันสมัย รวมทั้งเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการถ่ายทำและการตัดต่อเทปโทรทัศน์ ซึ่งนอกจากจะใช้สำหรับโครงการนี้แล้ว ยังใช้กับงานอื่น ๆ ของ สพข. ด้วย

1.3) เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการทำเทปโทรทัศน์มากขึ้น นอกจากเจ้าหน้าที่สามารถใช้เครื่องมือที่ทันสมัยแล้ว เจ้าหน้าที่ยังได้ความรู้ในการจัดทำเทปโทรทัศน์มากขึ้น เช่น การเลือกเรื่อง การเขียนบท และการทำกราฟฟิคต่าง ๆ เป็นต้น

1.4) มีเทปโทรทัศน์เพื่อการพัฒนาเพิ่มขึ้น ก่อนหน้านี้ สพข. มีเทปโทรทัศน์เพื่อใช้ในการพัฒนาข้าราชการอยู่ส่วนหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่ได้ตั้งงบประมาณเพื่อจ้างเหมาบริษัทเอกชนจัดทำ (ปีละประมาณ 3 เรื่อง) หลังจากได้ดำเนินการตามโครงการนี้ ทำให้ สพข. มีเทปโทรทัศน์เพื่อการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น และมีหลักสูตรพื้นฐานถึง 4 หลักสูตร ซึ่งจะช่วยให้การเผยแพร่ไปยังส่วนราชการต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

2) ด้านการให้ความรู้ โดยที่สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ซึ่งมีความจำเป็นต้องเผยแพร่และให้ความรู้แก่ข้าราชการ ไม่ว่าจะเป็นระบบราชการ ระบบข้าราชการ กฏ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ สำนักงาน ก.พ. ก็ได้ใช้ช่องทางนี้ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการทั่วไปได้ทราบ

3) ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สำนักงาน ก.พ. มีงานหลายอย่างที่ต้องการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ซึ่งนอกจากได้กล่าวในข้อ 2) แล้ว ยังประชาสัมพันธ์เผยแพร่งานที่ให้บริการประชาชน เช่น งานด้านการสอบและงานด้านการศึกษาต่อ ต่าง

ประเทศ และงานอื่น ๆ ด้วย ซึ่งโครงการนี้ได้ช่วยงานประชาสัมพันธ์ของสำนักงาน ก.พ. เป็นอย่างมาก

4) ด้านประหยัดค่าใช้จ่าย โครงการนี้สำนักงาน ก.พ. ไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทำเทปโทรทัศน์เป็นชุด เทปโทรทัศน์อื่น ๆ ทำให้ทางราชการประหยัดงบประมาณได้เป็นอย่างมาก

9.4 ประโยชน์ต่อบุคคลทั่วไป ประชาชนได้ชมรายการที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำเผยแพร่ ซึ่งนอกจากจะได้มีความรู้ทางด้านต่าง ๆ เช่นเดียวกับข้าราชการแล้ว ยังได้ทราบข้อมูลข่าวสารทันสมัยเกี่ยวกับข้าราชการ นอกจากนั้น ประชาชนก็จะมีโอกาสรู้ถึงการปฏิบัติงานของข้าราชการ การพยายามแก้ปัญหาและการให้บริการประชาชน ซึ่ง ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อระบบราชการและข้าราชการ โดยส่วนรวม

## 10. สรุป

10.1 การพัฒนาข้าราชการด้วยการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวีนี้ เป็นการดำเนินการเป็นครั้งแรก ที่ไม่เคยมีส่วนราชการใดจัดทำขึ้นมาก่อน นับเป็นความคิดริเริ่มที่ตีรวมทั้งการมีวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้ตัดสินใจดำเนินการด้วย

10.2 การตัดสินใจที่จะดำเนินการพัฒนาข้าราชการด้วยการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวีนี้ เป็นงานที่ทำทลายความสามารถ เพราะแม้แต่ข้าราชการใน สพข. เอง ก็ไม่เห็นด้วยในเบื้องต้นเพราะไม่คิดว่าจะดำเนินการตามโครงการนี้ได้ แต่จากความกล้าและความสามารถในการดำเนินการ ทำให้สามารถฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จนเป็นผลให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ

10.3 นอกเหนือจากการที่ข้าราชการรวมทั้งผู้ชมรายการได้มีโอกาสพัฒนาตนเองแล้ว ประสิทธิภาพที่เจ้าหน้าที่ สพข. ได้รับ ทั้งด้านการวางแผน การเขียนบท การถ่ายทำ รวมทั้งการทำให้เป็นที่สนใจโดยการนำเทคนิคต่าง ๆ ทำให้งานเทคโนโลยีของ สพข. พัฒนาขึ้นเป็นอย่างมาก

10.4 แม้ว่าภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ทำให้ไทยสกายทีวีต้องจำกัดตัวและไม่สามารถที่จะให้ความร่วมมือกับสำนักงาน ก.พ. ในการดำเนินการตามโครงการ ฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวีต่อไปได้อีก แต่แนวความคิดในการพัฒนาข้าราชการโดยการใช้สื่อรวมทั้งเครื่องมือในการผลิต ความรู้ความสามารถในการผลิตรายการ ยังคง

อยู่ และทำให้ สพข. ได้ร่วมมือกับกรมการศึกษานอกโรงเรียน ในการดำเนินการฝึกอบรมทางไกลผ่านดาวเทียมไทยคมอยู่ในปัจจุบันนี้

-----



## บทที่ 5

### การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ (Knowledge) มีความสามารถ (Skill) และมีทัศนคติที่ดีนั้น (Attitude) นอกจากจะมีหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีและเหมาะสมแล้ว จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนั้นให้ทันกับเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลาด้วย

จากภารกิจสำคัญของ สพข. ซึ่งได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 ว่า สพข. จะสร้างนักบริหารยุคใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และจะพัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพและคุณธรรม รวมทั้งจัดทำ พัฒนาและส่งเสริมให้มีรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างได้ผลจริงจั่ง ดังนั้น ในขณะที่ผู้ขอรับการประเมินดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนนั้น ก็ได้ดำเนินการตามภารกิจข้างต้น โดยได้มีส่วนร่วมในการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม/พัฒนาอยู่หลายหลักสูตร และได้ริเริ่มให้สร้างและปรับปรุงหลักสูตรด้วยตนเองด้วย ซึ่งในที่นี้ จะขอกล่าวถึง จำนวน 2 หลักสูตร คือ

1. การปรับปรุงเพิ่มเติมหลักสูตร นบส. 1
  2. การสร้างหลักสูตรการให้บริการโดยมุ่งถึงประชาชน
- ทั้งนี้ จะได้กล่าวในรายละเอียดของแต่ละหลักสูตรต่อไป

#### 1. การปรับปรุงหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส. 1)

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) มีทั้งหมด 6 หมวดวิชา ซึ่งทั้ง 6 หมวดวิชานี้ จำแนกออกเป็นเนื้อหาวิชาหลัก ซึ่งเป็นวิชาสำหรับนักบริหารทุกคน และเนื้อหาวิชาเสริม ซึ่งเป็นวิชาที่นักบริหารได้ให้คำแนะนำ ตามความจำเป็นและความต้องการของนักบริหาร และในการดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละรุ่น เนื้อหาวิชาเสริมจะแตกต่างกันออกไป เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ในช่วงนั้น ๆ ส่วนเนื้อหาวิชาหลักนั้น ในส่วนของวิชามักจะไม่ได้เปลี่ยนแปลง อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเฉพาะในเนื้อหาของวิชาเหล่านั้น

**1.1 แนวคิดในการปรับปรุงหลักสูตร** เป็นที่ยอมรับกันว่า นักบริหารในองค์การเป็นตัวจักรสำคัญหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ องค์การจึงได้มุ่งเน้นการพัฒนา

นักบริหารให้มีขีดความสามารถสูงสุด หลักสูตรการพัฒนานักบริหารย่อมไม่ใช่เป็นสูตรตายตัวและอยู่กับที่ เนื้อหาสาระและวิธีการพัฒนานักบริหารย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังจะเห็นได้ว่า ในระยะหนึ่งการพัฒนานักบริหารมุ่งเน้นที่ทักษะในการทำหน้าที่ด้านการบริหาร แต่เมื่อมีการแข่งขันในโลกเข้มข้นขึ้น การพัฒนานักบริหารก็ต้องมุ่งเน้นที่ความสามารถในการคิดและมองการณ์ไกล เป็นต้น กล่าวโดยสรุปก็คือ การพัฒนาหลักสูตรพัฒนานักบริหารนั้นต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง หรือสร้างนักบริหารสำหรับอนาคตที่จะเกิดขึ้น ก็จะเป็นการพัฒนา นักบริหารที่เหมาะสมที่สุด

โดยที่ในปัจจุบัน ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีได้พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งนอกจากเครื่องมือเครื่องมือนานาชนิดแล้ว เทคโนโลยีด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศได้พัฒนาอย่างรวดเร็วที่สุด กลายเป็นโลกยุคไร้พรมแดนหรือยุคโลกาภิวัตน์ นักบริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เหล่านี้ ทั้งนี้ นอกจากจะไม่ใช่ผู้ล่าหลังแล้ว ยังจะได้แนวทางและแนวคิดที่จะนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้หรือปรับใช้ในงานที่ได้ดำเนินการอยู่ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ ยังเป็นปัญหาอยู่ และปัญหานี้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เพราะนักการเมืองและข้าราชการประจำจะต้องทำงานร่วมกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

**1.2 การปรับปรุงหลักสูตร** เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น จึงได้ปรับปรุงหลักสูตร นบส. 1 โดยการเพิ่มเติมวิชาต่าง ๆ เข้าไปในส่วนของวิชาหลักของหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส. 1) ดังนี้

1) วิชา IT สำหรับนักบริหาร โดยที่ในปัจจุบันอินเทอร์เน็ต (Internet) ได้เข้ามามีส่วนสำคัญในชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก นอกจากอินเทอร์เน็ตจะเป็นแหล่งตำราและแหล่งความรู้มากมายหลายชนิดซึ่งอาจจะเสริมความรู้และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานแล้ว อินเทอร์เน็ตยังมีประโยชน์อีกมากมายหลายประการ เช่น การส่งข้อมูลข่าวสาร (Electronic Mail หรือ E-mail) หรือการติดต่อสื่อสารโต้ตอบในทันทีด้วยตัวอักษร หรือพูดจากันเช่นเดียวกับโทรศัพท์ (Internet Phone) โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกด้วย จึงเห็นว่านักบริหารควรที่เรียนรู้ในสิ่งเหล่านี้ และสามารถนำสิ่งเหล่านี้ให้เป็น

ประโยชน์ได้ จึงได้ริเริ่มให้เพิ่มวิชา “IT (Information Technology) สำหรับนักบริหาร” ขึ้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกคนได้เรียนรู้ถึงการเข้าร่วมทั้งทราบถึงประโยชน์ของอินเทอร์เน็ต ตลอดจนความก้าวหน้าในโลกเทคโนโลยี โดยได้จัดให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ โดยได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นผู้ดำเนินการทั้งบรรยายและฝึกปฏิบัติ เป็นเวลา 2 วัน

2) วิชาเทคนิคการนำเสนอ ในหลักสูตร นบส. 1 นั้น เมื่อนักบริหารได้จัดทำผลงานการวิจัยเป็นกลุ่ม (Group Project หรือ GP) และผลงานการวิจัยส่วนบุคคล (Individual Study หรือ IS) แล้ว จะต้องนำมาเสนอต่อผู้บริหารร่วมรุ่นทั้งหมดจากการที่ได้ร่วมรับฟังการนำเสนอของ นบส. พบว่า นักบริหารหลายท่านยังขาดเทคนิคในการนำเสนอ ทั้งในด้านวิธีการและสื่อที่จะใช้ในการนำเสนอ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า นักบริหารทุกท่านควรมีวิธีการนำเสนอที่ดี รวมทั้งใช้สื่อที่เหมาะสมด้วย เพราะนักบริหารมีความจำเป็นที่จะต้องนำเสนออยู่บ่อยครั้ง ไม่ว่าจะการนำเสนอต่อที่ประชุม ต่อคณะกรรมการพิจารณางบประมาณฯ หรือต่อคณะรัฐมนตรี เป็นต้น จึงได้ริเริ่มให้เพิ่มวิชา “เทคนิคการนำเสนอ” ในหลักสูตร นบส. 1 ด้วย ทั้งนี้ ก็เพื่อที่นักบริหารจะได้ทราบเทคนิคการนำเสนอและใช้สื่อการนำเสนอที่เหมาะสม

3) วิชาความคาดหวังของนักการเมืองที่มีต่อนักบริหาร นักบริหารนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับนักการเมืองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ เพราะต้องปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด จึงสมควรอย่างยิ่ง ที่นักบริหารจะได้ทราบถึงความคาดหวังของนักการเมืองที่มีต่อนักบริหาร จึงได้เพิ่มวิชาขึ้น ทั้งนี้ ได้เชิญนักการเมืองที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งรัฐมนตรี ทั้งที่เป็นฝ่ายรัฐบาลและฝ่ายค้านเป็นผู้บรรยายในหัวข้อวิชาดังกล่าว

### 1.3 การติดตามประเมินผล

1) จากการสัมภาษณ์นักบริหารที่ได้รับการอบรมวิชา “IT สำหรับนักบริหาร” ปรากฏว่านักบริหารมีความพอใจเป็นอย่างมากที่ได้เห็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ได้พบแหล่งความรู้ที่กว้างขวาง รวมทั้งสนใจที่จะใช้การติดต่อด้วย E-mail ด้วย มีนักบริหารหลายท่านที่ได้ขอให้ติดต่อกับมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อขอใช้ที่บ้านหรือที่ทำงานอีก ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือ โดยอนุญาตให้นักบริหารใช้อินเทอร์เน็ตได้โดยไม่คิดมูลค่าเป็นเวลา 15 วัน

2) การนำเสนอผลงานการวิจัยเป็นกลุ่มและผลงานการวิจัยส่วนบุคคล หลังจากที่นักบริหารได้เรียนรู้ถึง “เทคนิคการนำเสนอ” แล้ว ปรากฏว่า นักบริหารได้นำ “เทคนิคการนำเสนอ” ไปใช้ สำหรับการใช้นั้น นักบริหารหลายท่านได้นำสื่อที่ทันสมัย เช่น วีดิโอ สไลด์มัลติมีเดีย หรือใช้โปรแกรม Power Point นำเสนอด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ว่านักบริหารบางท่านยังคงใช้แผ่นใสเป็นสื่อในการนำเสนอ แต่แผ่นใสที่ใช้ก็ได้จัดทำดีขึ้นและมีสีสันมากยิ่งขึ้น

3) การที่นักบริหารได้รับฟังและซักถามนักการเมืองซึ่งบรรยายวิชา “ความคาดหวังของนักการเมืองที่มีต่อนักบริหาร” แม้ว่านักการเมืองผู้นั้นจะไม่ได้เป็นรัฐมนตรีซึ่งรับผิดชอบส่วนราชการที่นักบริหารสังกัด แต่นักการเมืองที่ได้รับเชิญมาบรรยาย เช่น นายอำนาจ วีรวรรณ นายกร ทักษิณี นายปิยะฉัฐ วัชรกร และนาง สุภารัตน์ เกตุราพันธ์ เป็นต้น ได้เปิดโอกาสให้นักบริหารได้สอบถามได้อย่างเต็มที่ ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจกันมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือที่ดีต่อกันในอนาคต

#### 1.4 สรุป

แม้ว่าจะมีส่วนเพิ่มเติมวิชาในหลักสูตร นบส. 1 เพียง 3 วิชา แต่วิชาเหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง หากนักบริหารสามารถเรียนรู้ให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปและนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังช่วยประหยัดงบประมาณของรัฐได้เป็นอันมาก อนึ่ง หากนักบริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับนักการเมือง ได้มีโอกาส “ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ” ก็จะทำให้การบริหารงานในส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 2. การจัดหลักสูตรการให้บริการโดยมุ่งถึงประชาชน

การให้บริการประชาชนนั้น มีปัญหามานานแล้ว พฤติกรรมของข้าราชการเรื่องการให้บริการประชาชนไม่เป็นที่ประทับใจ เพราะข้าราชการบางคนทำงานไม่ตรงเวลา ไปทำงานสาย กลับก่อนเวลา แม้ในเวลาราชการก็ไม่ค่อยปฏิบัติงาน โดยจะอ่านหนังสือพิมพ์บ้าง ดื่มกาแฟบ้างและสูบบุหรี่บ้าง ที่สำคัญที่สุดคือกริยาวาจาไม่สุภาพอ่อนน้อม ทำให้ประชาชนผู้มาติดต่อมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อราชการ แม้ว่าในปัจจุบัน พฤติกรรมของ

ข้าราชการดั่งที่ได้กล่าวแล้ว จะมีน้อยลง เพราะข้าราชการได้รับการพัฒนามากขึ้น แต่พฤติกรรมเหล่านี้ ก็ยังปรากฏให้เห็นอยู่ในบางส่วนราชการ บางคนและบางเวลา

### 2.1 แนวคิดในการสร้างหลักสูตรการบริการประชาชน

1) นโยบายของรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยได้เน้นในเรื่องการให้บริการแก่ประชาชน

2) โดยที่ข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรือง การที่ข้าราชการจะปฏิบัติงานให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น นอกจากจะมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องมีความรับผิดชอบต่องานหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งต้องมีจิตสำนึกและมีทัศนคติที่ดีในการบริการประชาชนด้วย

3) ปัจจุบันหลายส่วนราชการที่ได้ปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้ดียิ่งขึ้น เช่น การให้บริการเกี่ยวกับการออกหนังสือเดินทางของกระทรวงการต่างประเทศ โดยการลดขั้นตอนในการทำงาน ลดเอกสารที่ไม่จำเป็นในการให้บริการที่เร็วขึ้น ทำให้เป็นที่ประทับใจของประชาชน

4) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนหรือส่วนราชการอื่นใด ไม่เคยมีหรือเคยพัฒนาหลักสูตรการให้บริการประชาชนมาก่อน การพัฒนาหลักสูตรนี้ให้เป็น หลักสูตรที่ดีและได้ผลในทางปฏิบัติ นอกจากจะเผยแพร่ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทั่วประเทศได้ใช้แล้ว ที่สำคัญที่สุดก็คือ ประชาชนจะได้รับบริการที่ดีและน่าพอใจมาก ยิ่งขึ้น สมดังคำขวัญของท่านปัญญาชนนักทฤษฎี เจ้าอาวาสวัดชลประทานรังสฤษฎ์ ที่ให้ไว้เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2523 ที่ว่า “ข้าราชการคือบุคคลที่ทำงานให้ประชาชนชื่นใจ”

2.2 วัตถุประสงค์ในการสร้างหลักสูตร การสร้างหลักสูตรการบริการประชาชน มีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

- 1) เพื่อให้ข้าราชการผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการ
- 2) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำหลักและวิธีการให้บริการที่ดีไปปรับใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน
- 3) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการ

## 2.3 เนื้อหาของหลักสูตร

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่วางไว้ เนื้อหาของหลักสูตรจะต้องตอบสนองวัตถุประสงค์ จึงได้กำหนดเนื้อหาของหลักสูตรไว้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ดังนี้

### 1) ภาคทฤษฎี

- (1.1) วิชานโยบายของรัฐบาลในการให้บริการ
- (1.2) วิชาจิตสำนึกการให้บริการ
- (1.3) วิชาเทคนิคการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ
- (1.4) วิชามนุษยสัมพันธ์เพื่อการบริการ
- (1.5) วิชาคุณธรรมสำหรับผู้ให้บริการ
- (1.6) วิชาการพัฒนาบุคลากร
- (1.7) วิชาศิลปะการพูดเพื่อการให้บริการ

2) ภาคปฏิบัติ การศึกษาดูงานในสถานที่ที่ให้บริการที่ดีแก่ประชาชน ปัญหาการให้บริการ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทบทวนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทาง หลักการ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้บริการและร่วมกันพิจารณา กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**2.4 การติดตามประเมินผล** การติดตามประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะทำให้หลักสูตรการฝึกอบรมได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น เมื่อได้จัดทำหลักสูตรและดำเนินการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตร “การให้บริการประชาชนโดยมุ่งถึงประชาชน” ซึ่งเป็นการจัดหลักสูตรรุ่นที่ 1 (ระหว่างวันที่ 17 - 21 มกราคม 2537) และรุ่นที่ 2 แล้ว ก็ได้ดำเนินการติดตามและประเมินผล และได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร “การให้บริการประชาชนโดยมุ่งถึงประชาชน” ให้ดีขึ้น (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 14)

## 2.5 การเผยแพร่

1) ได้เขียนบทความเรื่อง “น้ำคำและน้ำใจ” พิมพ์เผยแพร่ในหนังสือประจำปีของ สพข. (พ.ศ 2536) และใน "วารสารข้าราชการ" ประจำเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2537 (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 15) นอกจากนั้น ยังได้แจกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “การให้บริการโดยมุ่งถึงประชาชน” ที่ สพข. จัดขึ้นทุกครั้ง และได้

อนุญาตให้ชมรมนักบริหารคุณภาพการพยาบาล นำไปแจกจ่ายให้แก่สมาชิกซึ่งเป็นพยาบาลด้วย ทั้งนี้ เพราะเนื้อหาสาระของบทความเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับพยาบาลโดยตรง

สำหรับเนื้อหาสาระของบทความเรื่อง “น้ำคำกับน้ำใจ” นั้น มีสาระสำคัญที่จะชี้ให้เห็นว่า การให้บริการประชาชนโดยเฉพาะโรงพยาบาลของรัฐนั้น เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลจะไม่อาจให้บริการโดยรวดเร็วได้ เพราะมีประชาชนขอรับการบริการเป็นจำนวนมาก การที่ประชาชนต้องคอยคิวที่จะเข้ารับการบริการเป็นเวลานานจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะช่วยให้ประชาชนมีความรู้สึกที่ดีจากการรอคอยก็คือ คำพูดที่อ่อนหวานและใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล

2) เผยแพร่หลักสูตร “การให้บริการโดยมุ่งถึงประชาชน” ที่ สพข. ได้พัฒนาขึ้น นอกจากที่ สพข. จะใช้ในการฝึกอบรมข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ แล้ว ยังได้เผยแพร่หลักสูตรนี้ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้ใช้ในการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการและพนักงานด้วย สำหรับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ติดต่อขอหลักสูตรนี้ไปใช้ในการฝึกอบรม คือ

- (1) กรมการขนส่งทางบก
- (2) กรมศุลกากร
- (3) จังหวัดสมุทรปราการ
- (4) จังหวัดฉะเชิงเทรา
- (5) จังหวัดอ่างทอง
- (6) จังหวัดสิงห์บุรี
- (7) การท่าเรือแห่งประเทศไทย
- (8) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

3) การเผยแพร่ในไทยสกายทีวี ได้นำหลักสูตรนี้ถ่ายทำเป็นเทปโทรทัศน์เพื่อเผยแพร่ในไทยสกายทีวี รวม 9 ตอน โดยเฉพาะในตอนแรกซึ่งเป็นตอนแนะนำหลักสูตรนั้น ได้เป็นผู้จัดทำบทและให้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยได้ชี้แจงที่มา สภาพปัญหา รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการจัดหลักสูตรนี้ดังที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้นด้วย

4) การเผยแพร่เทปโทรทัศน์ ได้จัดทำสำเนาเทปโทรทัศน์หลักสูตร “การให้บริการโดยมุ่งถึงประชาชน” ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ที่สนใจที่จะนำไปอบรมข้าราชการในห้อง

## 2.6 ผลที่ได้รับ

1) แม้ว่าจะไม่ได้ประเมินผลการให้บริการจากประชาชนผู้รับบริการจากผู้ผ่านการฝึกอบรมโดยตรง เพราะเป็นการยากที่จะดำเนินการเช่นนั้น แต่การที่ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบถึงเทคนิคการให้บริการ ตลอดจนวิธีการที่จะให้บริการที่ดีแก่ประชาชน รวมทั้งการที่ได้ไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ให้การบริการที่ดีที่สังคมให้การยกย่อง ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แนวคิดที่จะให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการ คือประชาชนมีความพอใจเช่นเดียวกัน

2) หลักสูตร “การให้บริการโดยมุ่งถึงประชาชน” ที่ สพข. ได้พัฒนาขึ้น และได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นตามผลการประเมิน ทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ถึง 8 แห่ง ได้นำหลักสูตรนี้ไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการและพนักงานในสังกัด ทำให้สามารถพัฒนาให้ข้าราชการและพนักงาน ได้ให้การบริการที่ดีมากยิ่งขึ้น

3) สำหรับกรณีในส่วนราชการต่าง ๆ ไม่อาจจัดการฝึกอบรมข้าราชการในสังกัด โดยใช้หลักสูตรที่ สพข. ได้พัฒนาขึ้นได้ เนื่องจากขาดวิทยากรผู้บรรยายที่มีความรู้ ความสามารถ ก็อาจจะพัฒนาข้าราชการในสังกัดได้ โดยการใช้เทปโทรทัศน์ที่สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับไทยสกายทีวีผลิตขึ้น ซึ่งกระทำได้ง่ายและสะดวกที่สุด และผลที่ได้รับก็ใกล้เคียงกัน

2.7 สรุป หลักสูตร “การให้บริการโดยมุ่งถึงประชาชน” นี้ เป็นหลักสูตรใหม่ ซึ่ง สพข. ไม่เคยดำเนินการมาก่อน เกิดจากความคิดริเริ่ม ความตระหนักและความ มุ่งหวังที่พัฒนาข้าราชการให้มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน มี “น้ำคำและน้ำใจ” และจะได้บริการประชาชนให้สมกับคำขวัญของท่านปัญญาชนนักทฤษฎี ที่ให้ไว้ในวันข้าราชการพลเรือน พ.ศ 2523 ที่ว่า “ข้าราชการคือบุคคลที่ทำงานให้ประชาชนชื่นใจ”

-----



## บทที่ 6

### บทส่งท้าย

ดังที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 ว่า พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2535 เป็นพระราชบัญญัติที่ได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการไว้มากที่สุด ซึ่งนอกจากมาตรา 75 มาตรา 76 และมาตรา 77 จะบัญญัติให้มีการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และมีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งแล้ว มาตรา 15 ยังได้บัญญัติให้ อ.ก.พ. กระทรวง ให้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณากำหนดนโยบาย กำกับดูแล และส่งเสริมเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการภายในกระทรวง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2539 ก็ได้กำหนดให้มีนโยบายและมาตรการ (ข้อ 9) สอดคล้องกับมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2535 กล่าวคือ ให้ อ.ก.พ. กระทรวง กำหนดนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน และกำกับ ดูแล ส่งเสริมและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในสังกัด พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2535 มีเจตนารมณ์ชัดเจนที่จะให้ทุกส่วนราชการให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการ รวมทั้งได้กำหนดเครือข่ายการพัฒนาข้าราชการไว้อย่างเป็นระบบและรับกันทุกระดับชั้นของระบบราชการ

มาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2535 บัญญัติให้ อ.ก.พ. กระทรวง ประกอบด้วยผู้แทน ก.พ. ซึ่งตั้งจากข้าราชการพลเรือนในสำนักงาน ก.พ. หนึ่งคน เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง และที่ปรึกษาระบบราชการ ก็ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้แทน ก.พ. นี้ ดังนั้น ที่ปรึกษาระบบราชการที่มีความรู้ความสามารถ มีความรู้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างลึกซึ้ง มีความเข้าใจระบบและเครือข่ายการพัฒนาข้าราชการในระบบข้าราชการพลเรือน นอกจากนี้ ยังได้ริเริ่มและปรับปรุงงาน รวมทั้งได้ส่งเสริมการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคคลอย่างได้ผลมาแล้ว จึงเป็นกำลังสำคัญ ใน อ.ก.พ. กระทรวงในการทำหน้าที่กระตุ้นและส่งเสริมในเรื่องการพัฒนาอย่างได้ผลต่อไป

-----

**บรรณานุกรม**

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องการฝึกอบรมข้าราชการ ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 74  
ตอนที่ 60 วันที่ 9 กรกฎาคม 2500

พระราชกฤษฎีกาการจัดวางระเบียบสำนักงานและกรมในสำนักนายกรัฐมนตรี

แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2477 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 12 สิงหาคม 2477

พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักนายกรัฐมนตรี ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 4 สิงหาคม 2492

พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักนายกรัฐมนตรี ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 27 เมษายน 2514

พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักนายกรัฐมนตรี ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 3 ธันวาคม 2523

พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักนายกรัฐมนตรี ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 9 เมษายน 2535

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2482

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534

พุทธทรัพย์ มณีศรี, การพัฒนาทรัพยากรบุคคล : เอกสารประกอบการบรรยาย กรุงเทพฯ :

เอกสารโรเนียว 2537-2540

พุทธทรัพย์ มณีศรี, รายงานการศึกษาดูงานด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ ณ ประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษและฝรั่งเศส กรุงเทพฯ: เอกสาร โรเนียว

2536

พุทธทรัพย์ มณีศรี, รายงานการศึกษาดูงานด้านการพัฒนาข้าราชการ ณ ประเทศฟิลิปป

ปินส์ กรุงเทพฯ: เอกสาร โรเนียว 2538

พุทธทรัพย์ มณีศรี และคณะ, การศึกษาดูงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ

ฮ่องกง กรุงเทพฯ: เอกสาร โรเนียว 2537

สำนักงาน ก.พ., รายงานผลการสัมมนา เรื่อง ทิศทางและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากร

- บุคคลในองค์การของรัฐ** กรุงเทพฯ: เอกสารโรเนียว 2537
- สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน , นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ. 2532
- สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน , นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ. 2539
- สำนักงาน ก.พ., สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง, แนวทางการจัดรูปแบบโครงสร้างส่วนราชการการฝึกอบรมและพัฒนาและการสร้างความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ. 2538
- สำนักงาน ก.พ., สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ, สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง, กำลังคนภาครัฐ 2539 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธีรานุสรณ์การพิมพ์
- สำนักงาน ก.พ. , มติ ก.พ. ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว 10 ลงวันที่ 9 กันยายน 2536 ที่ นร 0706.2/ว 18 ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2536 ที่ นร 0706.2/ว 19 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2536 และที่ นร 0706.2/ว 4 ลงวันที่ 25 เมษายน 2537

-----

**สารบัญเอกสาร**

1. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว.10 ลงวันที่ 9 กันยายน 2536
  2. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว.18 ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2536
  3. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว.19 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2537
  4. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว.4 ลงวันที่ 25 เมษายน 2537
  5. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ส่งกรอบนโยบายกำลังคนภาครัฐไปให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
  6. หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0202/ว.233 ลงวันที่ 25 พฤศจิกายน 2539
  7. นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน
  8. ข้อตกลงเบื้องต้นระหว่างสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. และบริษัทสยามบรอดแคสต์ติ้ง แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด และกลุ่มวิสาหกิจในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาข้าราชการด้วยการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวี
  9. หลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดทำเป็นเทปโทรทัศน์
  10. โครงการพัฒนาข้าราชการด้วยการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวี
  11. แผ่นพับประชาสัมพันธ์
  12. การฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวี : มิติใหม่ในการพัฒนาข้าราชการ
  13. การพัฒนาข้าราชการทางเคเบิลทีวี
  14. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการให้บริการโดยมุ่งถึงประชาชน
  15. น้ำคำและน้ำใจ
-