บทที่ 8

การพัฒนาบุคลากร

การบริหารงานบุคคล ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก หรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดนั้น มันย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนหรือทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคล แม้ว่าจะมีวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มีเงินงบประมาณมากมายก็ตาม ด้านฝึกงานขาดสมรรถภาพในการทำงานหรือไม่มีขวัญในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะเป็นผลเสียต่อการบริหารงานในภายหลัง ในองค์การต่าง ๆ จึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น เพราะในปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยนั้น ก็อาจจะกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถ วิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวได้ดีที่สุดก็คือ "การพัฒนาบุคคล" เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เสมอ

การพัฒนาบุคคลคืออะไร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้กล่าวว่า "การพัฒนาบุคคล คือการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน" (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2523 : 73)

วนิดา วงศ์คำจันทร์ ได้กล่าวว่า "การพัฒนาบุคคลคือการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อ

1. ช่วยให้บุคคลมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สร้างทัศนคติและนิสัยในการทำงานให้บุคคลอุทิศและทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

3. ให้บุคคลแต่ละคนได้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และช่วยให้เขาประสบความสำเร็จในการทำงานตามที่เขาปรารถนา

4. ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงปรารถนา" (วนิดา วงศ์คำจันทร์, 2523 : 112)

ดร.เมธี ปิลันธนานนท์ ได้กล่าวว่า "การพัฒนาบุคคลคือการจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบโรงเรียน ตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ ไปจนถึงบุคลากรนั้นปลดเกษียณ" (เมธี ปิลันธนานนท์, 2523 : 149)

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวว่า "การพัฒนาบุคคลคือกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ" (สมพงษ์ เกษมสิน, 2514 : 460)

นั้นคือ การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์การ เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการพัฒนาบุคคลนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

1. พิจารณาความต้องการพัฒนาทั้งหมดขององค์การหรือหน่วยงานเป็นส่วนรวม

2. พิจารณาความต้องการที่จะให้ปรับปรุงเฉพาะอย่าง ในเรื่องความรู้ทักษะ ของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง

3. พิจารณาศักยภาพของผู้ถือครองตำแหน่งที่ต้องการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้า

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคคล

หลักสำคัญในการพัฒนาบุคคลก็คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงานโดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการทำงานของคน การพัฒนาบุคคลอาจจะกระทำเมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มิใช่ว่าบุคคลคนนั้นจะสามารถเข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมและแนะนำเบื้องต้น เราเรียกว่า "การปฐมนิเทศ" (Orientation) เพื่อให้บุคลากรได้มีความเข้าใจในขบวนการของการทำงาน ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน หรือในขณะทำงาน (In-service training) ให้ด้วย เพราะการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐานเท่านั้น

วิธีการพัฒนาบุคคล

ในการพัฒนาบุคคลนั้น มีวิธีกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน ในแต่ละวิธีการนั้นย่อมขึ้นอยู่กับโอกาสและความพร้อมของบุคลากรในสถานที่นั้น ๆ วิธีการพัฒนาอาจกระทำได้ คือ

1. การฝึกอบรม
2. การสอนงาน
3. ส่งไปศึกษา ดูงาน
4. มอบอำนาจในการปฏิบัติงาน
5. ให้รักษาการแทน เป็นต้น

ในบรรดาวิธีการพัฒนาบุคคลที่กล่าวมานั้น วิธีที่นิยมกันทั่วไปคือ การฝึกอบรม

การฝึกอบรม คือกระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคต เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Carter V. Good ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการช่วยให้บุคคลอื่นมีทักษะและความรู้ โดยจัดขึ้นภายใต้สภาวะเงื่อนไขบางประการ และไม่ถึงกับทำอะไรใหญ่โตแบบที่นักเรียนเรียนทักษะและความรู้กันในสถาบันการศึกษาทั่วไป

ดร.ภิญโญ สาธร ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้และความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

<u>ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม</u>

ความสำคัญของการฝึกอบรม คือการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงท่าที และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน เราสามารถที่จะแยกออกได้เป็น 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ เป็นการมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

   1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่

   1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

   1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

   1.4 ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

   1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

   1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นต้น

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึงความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่

2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง

2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพ ในการปฏิบัติงาน

2.3 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

2.4 เพื่อส่งเสริมขวัญ หรือสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

<u>วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม</u>

1. การฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลให้ถึงขีดความสามารถ เพื่อการสับเปลี่ยนโยกย้ายตัวบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้นต้องอาศัยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

2.1 ด้านความรู้ (Cognitive Domain) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ

2.2 ด้านความรู้สึก (Affective Domain) ได้แก่ ทัศนคติ การปรับตัว

2.3 ด้านทักษะ (Psycho-motor) ได้แก่ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่ หรือความเชี่ยวชาญในอาชีพนั้น ๆ

3. ยกระดับกำลังขวัญ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อกลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่จะรู้สึกมีความมั่นคงในหน้าที่และภูมิใจในการปฏิบัติงาน

4. ลดเวลาการควบคุม ผู้ที่ได้รับการอบรมวิธีทำงานมาดีแล้ว หัวหน้างานไม่จำเป็นต้องคอยควบคุมแนะนำเหมือนคนหัดใหม่ เท่ากับเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

<u>ประเภทของการฝึกอบรม</u>

1. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre-Service Training)

2. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training)

1. <u>การฝึกอบรมก่อนการทำงาน</u> (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลผู้นั้นจะเริ่มเข้าทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์การ สามารถจะจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึงการแนะนำหรือต้อนรับบุคคลที่เข้ามารับหน้าที่ใหม่ให้มีความรู้จักกับหน่วยงาน องค์การ หรือสถาบัน เพื่อให้รู้ถึงวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน ในขณะเดียวกันก็มีการแนะนำให้รู้จักกับบุคคลของหน่วยราชการนั้น ๆ ตลอดจนให้เข้าใจถึงกฎ ข้อบังคับ หรือระเบียบวินัยต่าง ๆ การ-ปฐมนิเทศนี้หมายความไปถึงบุคคลที่โอน - ย้าย เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ด้วย เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมได้ การปฐมนิเทศส่วนมากจะใช้เวลาประมาณ 1 หรือ 2 วัน แล้วแต่ความเหมาะสมของหน่วยงานนั้น ๆ

1.2 การแนะนำงาน (Induction Training) หมายถึงการฝึกอบรมถึงปฐมนิเทศ ในขณะเดียวกันก็มีการสอนวิธีปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ วัตถุประสงค์ก็เพื่อสร้างทัศนคติของคนต่องานใหม่ ให้มีความรู้สึกว่าคนเป็นส่วนหนึ่งของงานนั้น สำหรับระยะเวลาของการแนะนำงาน สามารถจะใช้เวลา 1 หรือ 2 สัปดาห์ หรือมากกว่า แล้วแต่ความเหมาะสมของงานนั้น ๆ

2. <u>การฝึกอบรมระหว่างทำงาน</u> (In-Service Training) หมายถึงการฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานแล้ว

Caster V. Good กล่าวว่า การฝึกอบรมระหว่างทำงาน คือการฝึกอบรมหรือการสอนที่จัดเป็นพิเศษ หรือเฉพาะคนที่ทำงานอยู่แล้ว รวมทั้งบุคคลในวงการอาชีพต่าง ๆ โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความสามารถของคนเหล่านั้น

สาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมระหว่างทำงาน เนื่องมาจาก

1 มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถที่จะปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้นได้

2 มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ ๆ

3 มีการโยกย้าย เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ในการฝึกอบรมระหว่างทำงานนี้ สามารถกระทำได้ 2 กรณี คือ

3.1 การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training)

3.2 การฝึกอบรมนอกที่ทำการ (Off the Job Training)

<u>การฝึกอบรมในขณะทำงาน</u> (On the Job Training) หมายถึงวิธีการฝึกอบรมโดยเน้นให้ผู้ปฏิบัติได้ลงมือทำงานในลักษณะของการทำงานจริง โดยมีเจ้าหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาซึ่งมีประสบการณ์ทำการสอนให้ ลักษณะของการสอนจะเป็นลักษณะของการสอนรายบุคคล หรือจัดแบ่งกลุ่ม โดยใช้เทคนิคการสาธิตและการอภิปราย หลังจากนั้นผู้อบรมได้ลงมือกระทำจริง การฝึกอบรมวิธีนี้จะกระทำก็ต่อเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้นแล้ว ไม่มีเวลากำหนดที่แน่นอน

<u>การฝึกอบรมนอกที่ทำการ</u> (Off the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้ส่วนมากจะจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานหรือสถาบัน มีเจ้าหน้าที่ในการฝึกอบรม การฝึกอบรมแบบนี้มักจัดในห้องอบรมหรือห้องประชุม การฝึกอบรมนอกที่ทำการนี้จะทำการวางแผนการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า ตามกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การฝึกอบรม ควรอยู่ในความรับผิดชอบของ 3 ฝ่ายด้วยกัน คือ

1. หน่วยงานฝึกอบรม หากไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม เช่น กองศูนย์หรือสำนักงาน งานฝึกอบรมมักจะอยู่ในกองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานฝึกอบรม โดยมีเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการ หน้าที่สำคัญคือหาความจำเป็น จัดวางหลักสูตรการอบรมผู้ปฏิบัติงาน บริหารงานฝึกอบรม ประเมินและติดตามผล และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการฝึกอบรมแก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงและกองต่าง ๆ ในหน่วยงาน

2. หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ หมายถึงผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการกองกลาง หรือเลขานุการกรม ซึ่งรับผิดชอบการเจ้าหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ของหัวหน้าการเข้าหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม คือการให้คำแนะนำและประสานนโยบายและโครงการฝึกอบรมในหน่วยงานทั้งหมด และต้องคอยดูแลให้การฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นสัมพันธ์กับโครงการอื่นในการบริหารงานบุคคลด้วย

3. ผู้บังคับบัญชา หน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยการสอนแนะฝึกหัดให้ปฏิบัติงานให้การอบรมให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงานได้

<u>การวางแผนในการจัดการฝึกอบรม</u>

ในการจัดการฝึกอบรมนั้น เพื่อให้การดำเนินงานในการจัดการฝึกอบรมได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน อาจกระทำได้ 3 กรณี คือ

1. การเตรียมก่อนการจัดฝึกอบรม
2. การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม
3. การดำเนินการหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

<u>การเตรียมก่อนการจัดฝึกอบรม</u>

1. หาความจำเป็นและความต้องการในการอบรม
   1.1 หาและรวบรวมข้อเท็จจริง
   1.2 วิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่ได้
   1.3 พิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยฝึกอบรม
2. จัดทำรายละเอียดโครงการฝึกอบรม ในการจัดทำโครงการฝึกอบรม มีสิ่งที่ควรคำนึงถึง 8 ประการ คือ

   2.1 ผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องเป็นผู้ที่ขาดความรู้อย่างแท้จริง และตั้งใจที่จะไปฝึกอบรม

2.2 ผู้สอนหรือผู้ให้การอบรม ควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องที่จะอบรมเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี พยายามศึกษาถึงภูมิหลัง (Background) ของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อที่จะได้ใช้ภาษาได้ถูกต้องในเวลาบรรยาย

2.3 อุปกรณ์และห้องที่ใช้ในการฝึกอบรม อุปกรณ์ในการฝึกอบรมต้องมีพร้อมเพรียง มีเครื่องมือต่าง ๆ อย่างทันสมัย สามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่เบื่อ เช่น ภาพยนตร์ หรือสไลด์ ฉายประกอบ เป็นต้น ส่วนห้องที่ใช้ในการอบรม ต้องมีขนาดพอเหมาะกับผู้ที่เข้ารับการอบรม ไม่ใหญ่หรือเล็กจนเกินไป

2.4 จำนวนของผู้เข้ารับการอบรม ต้องไม่มากหรือน้อยจนเกินไป

2.5 เวลาในการจัดการอบรม ในกรณีที่พนักงานลางานมาได้ก็เป็นสิ่งที่ดี เพราะไม่ต้องกังวลเรื่องงาน แต่ถ้าจัดการอบรมในตอนเย็นหลังงานเลิกแล้ว ปัญหาที่เกิดตามมาก็คือ ความไม่พร้อมของพนักงานที่จะเข้ารับการอบรม เช่น เหนื่อยจากการทำงาน หรือมีภาระทางครอบครัวที่ต้องทำ เป็นต้น

2.6 เรื่องงบประมาณในการฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมนั้นมักจะต้องมีมาก ซึ่งจะแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดทำเอกสาร ค่าใช้จ่ายในการบรรยาย และค่าใช้จ่ายในการบริหารโครงการอื่น ๆ ดังนั้นปัญหาเรื่องงบประมาณจึงมีผลต่อการจัดทำการฝึกอบรมอย่างมากต่อองค์การขนาดเล็ก (นิยะดา รุณหวงศ์, 2521 : 102 - 103)

2.7 หลักการและเหตุผลในการจัดฝึกอบรมครั้งนี้ว่ามีเหตุผลอะไรในการที่จะให้มีการฝึกอบรม และเมื่อจัดการฝึกอบรมไปแล้วพนักงานจะได้รับผลประโยชน์จากการฝึกอบรมมากน้อยแค่ไหน

2.8 หลักสูตร ในการฝึกอบรมควรจะมีหมวดวิชาต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้แก่ผู้เข้าฝึกอบรมนั้น โดยจะให้เน้นในเรื่องอะไรบ้าง เป็นต้น

3. เสนอโครงการพร้อมรายละเอียดของหลักสูตร และงบประมาณต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้น เพื่อขออนุมัติดำเนินการจัดฝึกอบรม

4. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือคณะทำงาน (Working Group) จัดการฝึกอบรมตามโครงการ

5. ติดต่อเป็นการภายในกับวิทยากรที่จะบรรยายหรือนำอภิปรายตามหัวข้อวิชาในหลักสูตร เพื่อหาเวลาที่เหมาะสมและสะดวกทั้งของวิทยากรและผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม ให้ได้รายละเอียดตามตารางการฝึกอบรมที่ถูกต้องสมบูรณ์

6. ติดต่อเจ้าหน้าที่การเงิน สถานที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง แจ้งข่าวและขอความร่วมมือจัดการฝึกอบรม ถ้ามีการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาดูงานด้วย ควรติดต่อแต่เนิ่น ๆ และสำรวจเส้นทาง จัดกำหนดการให้เรียบร้อย

7. ทำหนังสือประกาศทั่วไปหรือส่งให้สื่อมวลชนให้ออกข่าว หรือบันทึกเป็นทางการ แจ้งไปยังหน่วยงาน คณะบุคคล หรือผู้เกี่ยวข้องให้ทราบถึงการจัดฝึกอบรมแบบโครงการและหลักสูตรไปด้วย

8. คัดเลือกผู้จะเข้ารับการฝึกอบรมแล้วแจ้งผลการคัดเลือกให้เขาทราบว่าเขาได้รับการพิจารณาให้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตามวันและเวลาที่กำหนด บางทีอาจแจ้งให้ผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกทราบด้วย ในกรณีที่ไม่มีการคัดเลือกแต่รับคนได้ตามจำนวนที่กำหนดไว้ก็ต้องแจ้งให้ผู้จะเข้ารับการอบรมทราบด้วยเช่นกัน

9. ทำหนังสือเป็นทางการเชิญอาจารย์หรือวิทยากรให้การอบรม แนบตารางอบรม และข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการอบรมให้เขาทราบด้วย

10. จัดหาอุปกรณ์การฝึกอบรมให้ครบถ้วนและมีสภาพพร้อมใช้งานได้

11. เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม

12. เตรียมสถานที่แสดง แผนผังและทิศทางติดต่อระหว่างห้องต่าง ๆ เช่น ห้องอบรม ห้องพักรับประทานน้ำชา ห้องรับประทานอาหาร ห้องน้ำชาย - หญิง เป็นต้น ให้ทำความสะอาดห้องเหล่านั้นโดยเรียบร้อยด้วย

13. จัดเตรียมด้านพิธีการเปิดการฝึกอบรม

13.1 เชิญบุคคลที่จะมาเป็นประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะได้แก่ ผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือผู้ที่เห็นว่ามีความเหมาะสม

13.2 กำหนดตัวบุคคลที่จะกล่าวรายงานและเป็นพิธีกร

13.3 ร่างคำกล่าวรายงานและคำกล่าวเปิดการฝึกอบรม ส่งให้ผู้รายงานและประธานตรวจแก้ไขก่อนแล้วจึงพิมพ์ใหม่ให้สวยงาม เว้นวรรคให้ถูกต้อง ส่งให้บุคคลดังกล่าว และเก็บสำเนาไว้ที่เราด้วย

13.4 ทำหนังสือแจ้งข่าวให้สื่อมวลชนทราบเรื่องการจัดฝึกอบรม และควรเชิญมาถ่ายรูป ทำข่าวในพิธีเปิดการอบรม ทั้งนี้ควรทำสรุปข่าวไว้คอยแจกสื่อมวลชนที่มาทำข่าวในพิธีเปิดนั้นด้วย

13.5 เตรียมป้ายชื่อผู้เข้ารับการอบรมติดบนเชื้อหรือตั้งบนโต๊ะ

13.6 จัดทำบัญชีรายชื่อผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้จะเข้ารับการอบรมลงทะเบียนในวันพิธีเปิดนั้น

13.7 เตรียมห้องประชุมสำหรับผู้เข้ารับการอบรม แยกเชิญและผู้ร่วมพิธีทั้งหมด ทำความสะอาดห้อง จัดหาไม้ประดับ ที่เขี่ยบุหรี่ให้พร้อม

13.8 เตรียมโต๊ะหมู่บูชา ที่ตราพระ รูป (ควรขุ่มน้ำมันเบนซินให้หมาด ๆ ก่อนประชาในพิธีมาถึง) เทียนชุดและเทียนชนวน ตั้งธงชาติไว้ทางซ้ายพระบรมฉายาลักษณ์ทางขวา (หันหน้าเข้าหาโต๊ะหมู่บูชา) เรียงลำดับจากซ้ายไปขวา คือ ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

13.9 ตรวจสอบเครื่องเสียง จุดตั้งไมโครโฟนของผู้กล่าวรายงาน ของประธาน เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งพัดลม เครื่องปรับอากาศ (ถ้ามี)

13.10 กำหนดตัวบุคคลผู้ส่งเทียนชนวนให้ประธาน

13.11 กำหนดตัวบุคคลที่จะเชิร์ฟน้ำให้ประธาน แขกเชิญ และผู้เข้าร่วมพิธี

13.12 กำหนดตัวบุคคลรับลงทะเบียนผู้เข้ารับการอบรม

13.13 เตรียมน้ำชา กาแฟ หลังพิธีเปิด (หากมี)

13.14 จัดสถานที่และช่างภาพเพื่อถ่ายภาพพิธี และอาจถ่ายภาพผู้เข้ารับการอบรมร่วมกับประธาน แขกเชิญ วิทยากร

<u>การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม</u>

1. เจ้าหน้าที่ต้องคอยอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากรที่จะมาบรรยายในแต่ละครั้งให้เรียบร้อย แต่ไม่จำเป็นต้องนั่งฟังอยู่ในห้องอบรมตลอดเวลา

2. จัดเอกสารประกอบการอบรมให้พร้อม ประสานงานกับวิทยากรว่าจะให้แจกเมื่อใด

3. ดูแลอาหารและน้ำชา หรือกาแฟ ตลอดระยะการอบรม

4. ก่อนการอบรมในแต่ละวัน ให้สำรวจอุปกรณ์ แสง เสียง ให้พร้อมใช้การได้ ที่เขี่ยบุหรี่ ห้องน้ำ ห้องอบรม ต้องสะอาดเรียบร้อย มีที่ทิ้งเศษขยะ

5. จัดเจ้าหน้าที่คอยรับ - ส่งวิทยากร พร้อมพาหนะเดินทาง

6. จัดเจ้าหน้าที่แนะนำวิทยากรแก่ผู้เข้ารับการอบรม

7. ค่าตอบแทนวิทยากร ควรใส่ซองให้เรียบร้อย อาจมอบให้ก่อนเข้าห้องบรรยาย หรือระหว่างพักการบรรยาย และควรมอบให้ในที่ที่เหมาะสม

8. ในกรณีที่ต้องนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาดูงาน หรือพักแรมตามที่ต่าง ๆ ต้องทำการกำหนดการและข้อควรปฏิบัติสำหรับผู้เข้ารับการอบรม แจกให้เขาหรายเป็นการล่วงหน้าด้วย

9. เตรียมยาและอุปกรณ์พยาบาลที่จำเป็นไว้ แล้วมอบหมายบุคคลเพื่อดูแลสิ่งของดังกล่าว และให้พร้อมปฏิบัติงานได้เมื่อเกิดเหตุจำเป็น

10. ในช่วงการอบรม อาจประเมินผลแต่ละวิชาเมื่อเสร็จการอบรมของวิทยากรแต่ละคนก็ได้

11. ก่อนปิดการอบรม ควรประเมินผลรวมว่าการจัดอบรมทั้งหมดดี - ไม่ดีอย่างไร

12. จัดพิธีแจกประกาศนียบัตรและปิดการอบรม

การดำเนินการหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

1. ทำหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการอบรมกลับหน่วยงาน (ถ้าจำเป็น)

2. จัดทำรายงานสรุปผลการจัดอบรมจากใบประเมินผลรวม

3. เสนอรายงานประเมินผลให้ผู้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องทราบ

4. ทำหนังสือขอบคุณวิทยากร และส่งรายงานประเมินผลให้ด้วย

5. รวบรวมเอกสารประกอบการอบรม เย็บรวมเล่มเพื่อให้ฉาวร และใช้ประโยชน์ต่อไป

6. เก็บหลักฐานต่าง ๆ ไว้เพื่อเป็นข้อมูลศึกษาและหลักฐานการจัดอบรม

7. จัดทำบัญชีเงินที่ได้รับ - ใช้ไปให้เรียบร้อย พร้อมหลักฐานใบสำคัญประกอบการใช้จ่าย

8. ประชุมปรึกษาระหว่างเจ้าหน้าที่หรือคณะทำงานวางแนวทาง วิธีการ และกำหนดการติดตามผลผู้เข้ารับการอบรม เพื่อดูว่าได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด มีปัญหาอะไรบ้าง

9. ควรจัดตั้งงบประมาณ เพื่อการจัดการอบรมในแต่ละปีไว้เป็นการล่วงหน้าด้วย

นั้นคือ การฝึกอบรมเสมือนเป็นเครื่องช่วยให้การพัฒนาบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถสนองความต้องการของหน่วยงาน ในอันที่จะพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพนอกเหนือจากองค์การต่าง ๆ แล้ว โรงเรียน ก็สามารถที่จะดำเนินการได้ ส่วนระเบียบของการจ่ายเงินผู้บรรยาย จ่ายค่าอาหาร หรือค่าใช้จ่ายในการจัดการอบรมของโรงเรียนนั้น ให้ดูจากคำสั่งและระเบียบที่แหรกมาพร้อมนี้แล้ว

กรุพ

ที่ กค. 1502/10230 กระทรวงการคลัง

1 8 เมษายน 2520

เรื่อง ค่าใช้จ่ายในการจัดการอบรมหรือสัมมนาของส่วนราชการ

เรียน อธิบดีกรมสามัญศึกษา

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค.1502/7186 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2519

ด้วยกระทรวงการคลังเห็นสมควรกำหนดหลักเกณฑ์ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการจัดการอบรมหรือสัมมนาของส่วนราชการเสียใหม่ให้เหมาะสม จึงให้ยกเลิกหนังสือกระทรวงการคลังฉบับที่อ้างถึง และให้ถือปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. การอบรมหรือสัมมนาที่จะจ่ายค่าใช้จ่ายได้ จะต้องมีหลักสูตรกำหนดเรื่องระยะเวลาที่จะอบรมหรือสัมมนาแน่นอน และได้รับอนุมัติจากหัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณแล้ว ทั้งนี้ ไม่รวมถึงการศึกษาอบรมตามหลักสูตรประจำในโรงเรียนที่นั้นส่วนราชการได้จัดขึ้น

2. ค่าดอกไม้ ธูป เทียนและจัดโต๊ะหมู่บูชา

2.1 ส่วนราชการที่จัดระยะเวลาการอบรมหรือสัมมนาไม่เกิน 5 วัน ให้จ่ายได้สำหรับพิธีเปิดและปิดเท่าที่จ่ายจริง ในวงเงิน 400 บาท

2.2 ส่วนราชการที่จัดระยะเวลาการอบรมหรือสัมมนาเกิน 5 วันขึ้นไป ให้จ่ายได้ในวันพิธีเปิดหรือปิดเท่าที่จ่ายจริง . ในวงเงินครั้งละ 400 บาท

3. ค่าเขียนวุฒิบัตร ในอัตราฉบับละ 1.50 บาท

4. ค่าเครื่องดื่ม

4.1 ค่าเครื่องดื่มสำหรับผู้ร่วมพิธีในวันเปิดและปิด ให้จ่ายได้ไม่เกินคนละ 2.00 บาท

4.2 ค่าเครื่องดื่มสำหรับวิทยากรหรือผู้บรรยาย ผู้เข้ารับการอบรม หรือสัมมนา ให้จ่ายได้ไม่เกินคนละ 2.00 บาทต่อครั้งวัน

จึงเรียนมาเพื่อทราบและให้ถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) เอียด นาครทรรพ

(นายเอียด นาครทรรพ)

รองปลัดกระทรวงฯ ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงการคลัง

ระเบียบการจ่ายเงินสมนาคุณ
ผู้บรรยายในการอบรมของส่วนราชการ พ.ศ. 2518

ด้วยกระทรวงการคลังเห็นสมควรกำหนดหลักเกณฑ์ การจ่ายเงินสมนาคุณผู้บรรยายในการอบรมหรือสัมมนาของส่วนราชการเสียใหม่ให้เหมาะสม จึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบการจ่ายเงินสมนาคุณผู้บรรยายในการอบรมส่วนราชการ พ.ศ. 2518"

ข้อ 2. ให้ใช้ระเบียบนี้ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2518 เป็นต้นไป

ข้อ 3. ให้ยกเลิกระเบียบการจ่ายเงินสมนาคุณผู้บรรยายในการอบรมภายในของส่วนราชการตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค.1502/2056 ลงวันที่ 25 มกราคม 2509

บรรดาคำสั่งหรือระเบียบอื่นใด ในส่วนที่กำหนดไว้แล้วในระเบียบนี้ หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ 4. การอบรมหรือสัมมนาที่จะจ่ายเงินสมนาคุณ ให้แก่ผู้บรรยายหรือวิทยากรได้ จะต้องมีหลักสูตรกำหนดเรื่องและเวลาที่จะอบรมหรือสัมมนาแน่นอน และได้รับอนุมัติจากหัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณแล้ว

ข้อ 5. ผู้บรรยายหรือวิทยากร ซึ่งสังกัดในส่วนราชการที่จัดให้มีการอบรมหรือสัมมนา หรือสังกัดส่วนราชการอื่น แต่อยู่ในระหว่างที่ส่วนราชการอบรมหรือสัมมนาขอยืมตัวมาปฏิบัติราชการ ไม่มีสิทธิได้รับเงินค่าสมนาคุณตามระเบียบนี้

ข้อ 6. ผู้บรรยายหรือวิทยากร ซึ่งได้รับเชิญไปบรรยายหรือเป็นวิทยากรในการสัมมนา และมีสิทธิเบิกค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการแล้ว ไม่มีสิทธิได้รับเงินสมนาคุณตามระเบียบนี้

ข้อ 7. เงินสมนาคุณผู้บรรยายหรือวิทยากร ให้จ่ายได้เฉพาะชั่วโมงที่บรรยายหรือที่ทำหน้าที่วิทยากร ในอัตราคนหนึ่งชั่วโมงละ 50 บาท

อัตราเงินสมนาคุณตามวรรคแรกให้จ่ายได้เฉพาะกรณีการอบรมหรือสัมนาในชั่วโมงที่มีผู้บรรยายไม่เกิน 1 คน หรือมีวิทยากรไม่เกิน 3 คน

ในกรณี ที่มีผู้บรรยายหรือวิทยากร เกินกว่าจำนวนดังกล่าวในวรรคสองในชั่วโมงก็ให้เฉลี่ยจ่ายเงินสมนาคุณให้แก่ ผู้บรรยายหรือวิทยากรเท่า ๆ กัน ภายในจำนวนที่จะต้องจ่ายตามหลักเกณฑ์ข้างต้น

ข้อ 8. ให้ผู้เบิกส่งหลักสูตรการอบรมหรือสัมมนา และหลักฐานการอนุมัติของหัวหน้าส่วนราชการตามข้อ 4. ไปใช้ให้สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานกรรมการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคประจำเขต ตรวจสอบพร้อมกับงบเดือนด้วย

ข้อ 9. การจ่ายเงินสมนาคุณผู้บรรยายนอกเหนือจากระเบียบนี้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังก่อน

กระทรวงการคลัง

สั่ง ณ วันที่ 17 เมษายน 2518

(ลงชื่อ) บุญชู โรจนเสถียร

(นายบุญชู โรจนเสถียร)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

สำเนา

ที่ กค. 0502/37452 กระทรวงการคลัง

7 พฤศจิกายน 2521

เรื่อง การจ่ายเงินบำรุงการศึกษาเป็นค่าอาหารทำการนอกเวลา

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

อ้างถึง หนังสือกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ.0803/22847 ลงวันที่ 18 กันยายน 2521

ตามที่แจ้งว่า ได้รับรายงานจากกรมสามัญศึกษาว่า กลุ่มโรงเรียนส่วนกลาง กลุ่มที่ 8 ได้ดำเนินการอบรมครูผู้สอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ตามหลักสูตรประโยคมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ.2521 ณ โรงเรียนปทุมคงคา ระหว่างวันที่ 26 - 27 สิงหาคม 2521 ซึ่งเป็นวันหยุดราชการ และไม่สามารถทำการอบรมในวันราชการได้เนื่องจากต้องปฏิบัติหน้าที่ในการสอน การอบรมดังกล่าวมิใช่เป็นงานที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติเร่งด่วนเป็นพิเศษ และไม่อยู่ในข่ายที่จะเบิกค่าอาหารทำการนอกเวลาได้ตามระเบียบฯ จึงขออนุมัติเป็นหลักการให้โรงเรียนในสังกัด กลุ่มโรงเรียนส่วนกลางกลุ่มที่ 8 ที่ครู-อาจารย์ เข้ารับการอบรมและจัดดำเนินการอบรม เบิกจ่ายเงินบำรุงการศึกษาของแต่ละโรงเรียน เป็นค่าอาหารทำการนอกเวลาให้แก่ผู้มาปฏิบัติงานนอกเวลาในวันหยุดราชการดังกล่าว และขออนุมัติเป็นหลักการสำหรับกลุ่มโรงเรียนอื่น ๆ ที่จะดำเนินการอบรมในกรณีดังกล่าวเบิกจ่ายเงินบำรุงการศึกษา เป็นค่าอาหารทำการนอกเวลาได้ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้ว อนุญาตเป็นหลักการให้โรงเรียนในสังกัดกลุ่มโรงเรียนส่วนกลาง กลุ่มที่ 8 และกลุ่มโรงเรียนอื่น ๆ เบิกจ่ายเงินบำรุงการศึกษาของแต่ละโรงเรียนเป็นค่าอาหารทำการนอกเวลาในการอบรมดังกล่าว เฉพาะวันหยุดราชการได้ โดยอนุโลมตามระเบียบว่าด้วยการจ่ายเงินค่าอาหารทำการนอกเวลา

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

มนตรี ดวงเด่น

(นายมนตรี ดวงเด่น)

รองปลัดกระทรวงฯ ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงการคลัง