



## การพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

Panyasack Sengonkeo\*

อลงกรณ์ อรรคแสง\*\*

วสันต์ เหลืองประภัสร์\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยเป็นการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดย การศึกษาเชิงปริมาณเป็นการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากรัฐกรที่สังกัดกระทรวงภายใน ส่วนกลาง จำนวน 206 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและตอบวัตถุประสงค์ ด้วยการวิเคราะห์ โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการ พัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน จำนวน 15 คน

ผลการวิจัย ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายใน สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า 1) กระทรวงภายใน สปป ลาว ยังไม่มีการกำหนด นโยบายต่อการพัฒนารัฐกรไว้อย่างชัดเจนเท่าที่ควร ขาดความเป็นระบบ ความต่อเนื่อง ในการ ฝึกอบรมและการพัฒนา 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ยังไม่ให้ความสำคัญต่อการ ประเมินผล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร 3) ขาดการสำรวจความต้องการในฝึกอบรม และการพัฒนาในในแต่ละส่วนงาน 4) ขาดงบประมาณในการส่งเสริมในด้านการฝึกอบรมและ พัฒนาพนักงานเป็นเฉพาะ 5) ขาดความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ 6) ระบบการติดต่อประสานงานและ การกำหนดตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไม่ชัดเจน

**คำสำคัญ :** การพัฒนารัฐกร/ กระทรวงภายใน/ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

\* นิสิตระดับปริญญาโท สาขา นโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

\*\* อาจารย์ คร., วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม



## The Civil Service Development of the Ministry of Home Affairs of Lao

### People's Democratic Republic

Panyasack Sengonkeo\*

Alongkorn Akkasaeng\*\*

Wasan Lucangprapat\*\*\*

#### Abstract

The objective of the research on The Civil Service Development of the Ministry of Home Affairs (MOHA) of Lao PDR is to study the Problems and obstacles in the Civil Service Development of the MOHA of Lao PDR. This research uses both in the quantitative and qualitative methodology. The quantitative uses the questionnaire as the tool for collecting the data from 206 public servants in MOHA of Lao PDR. The author uses the descriptive statistics by using frequency, percentage, and standard deviation. The qualitative uses the sample of 15 members for interviewing of administrations and the person who are responsible for public servant development of the MOHA of Lao PDR.

The results of Problems and obstacles in the Civil Service Development of the MOHA of Lao PDR found that: 1. The MOHA of Lao PDR has not got a clearly policy enough on the development of public servant, lack of system, continuity in training and development. 2. Vision of senior managers have not given priority to the evaluation and human resource development. 3. Lack of the survey of the need in the training and development in each segment. 4. Lack of the budget on training and development of employees. 5. Lack of knowledge on foreign languages. 6. The coordination system and assigning the job position of the staff who is responsible for training and development are not clear.

**Keywords:** Development Civil Service/ Ministry of Home Affairs/ Lao People's Democratic Republic

---

\* M.A.P. Student, College of Politics and Governance, Maharakham University

\*\* Lecturer Dr., College of Politics and Governance Maharakham University, Advisor

\*\*\* Asst.Prof. Dr., Faculty of Political Science, Thammasat University, Co-Advisor



## บทนำ

รัฐกร ของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว หมายถึง พลเมืองลาวผู้ที่ถูกบรรจุ และได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานประจำอยู่ในบรรดาองค์การของพรรค รัฐ องค์การจัดตั้งมหาชน ส่วนกลาง ท้องถิ่น และสำนักงานผู้ต่างหน้า ของ สปป ลาว อยู่ต่างประเทศ ซึ่งได้รับเงินเดือน และเงินอุดหนุนจากงบประมาณของรัฐ ซึ่งตามความหมายของ รัฐกร ของ สปป ลาว เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศไทยแล้วก็คือ ข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา รัฐกรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เฉพาะกระทรวงภายในส่วนกลาง

กระทรวงภายในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในอดีตเริ่มแรกมาจาก กรมการปกครอง และ คຸ້ມກອງรัฐกร (department of public administration and civil service) ต่อมา ค.ศ. 2004 รัฐบาลได้ยกฐานะจากกรมการปกครองและคຸ້ມກອງรัฐกร มาเป็นทบวงการปกครองและคຸ້ມກອງรัฐกร (Public Administration and Civil Service Authority (PACSA) และจนถึง ค.ศ. 2011 ก็ได้ยกฐานะขึ้นเป็นกระทรวงภายใน ปัจจุบัน กระทรวงภายใน เรียกว่า “ภน” มีบทบาทหน้าที่เป็นตัวแทนให้แก่รัฐบาล ในการคຸ້ມກອງการพัฒนาการปกครองส่วนกลางและท้องถิ่น คຸ້ມກອງรัฐกร ระเบียบการก่อตั้งและคຸ້ມກອງองค์การจัดตั้งมหาชน งานเกี่ยวกับแผนที่ งานเกี่ยวกับสำเนาเอกสาร งานเกี่ยวกับชนเผ่าและศาสนา งานเกี่ยวกับการคຸ້ມກອງพลเรือน และงานแข่งขัน-ย่องย่อ ในขอบเขตทั่วประเทศ (คำสั่งรัฐว่าด้วยการจัดตั้ง และการเคลื่อนไหวของกระทรวงภายใน, 19 สิงหาคม ค.ศ. 2011) นอกนั้นบทบาทอีกอย่างของกระทรวงภายใน คือการพัฒนารัฐกรในขอบเขตทั่วประเทศ อย่างเช่น คັນคว่า สร้างนิติกรรม กำหนดระเบียบการ และคำแนะนำต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรม ประเมินผล และพัฒนาขีดความสามารถของรัฐกรที่ประจำอยู่ในกระทรวง-องค์การส่วนกลาง และท้องถิ่น รวมทั้งสร้างแผนเกี่ยวกับการฝึกอบรม และ พัฒนารัฐกรในแต่ละระยะ กำหนดหลักสูตร จัดระบบการฝึกอบรม และพัฒนารัฐกรตามเป้าหมายต่าง ๆ ในทั่วประเทศ ติดตาม ส่งเสริม และตรวจตราการปฏิบัติระเบียบการส่งรัฐกรที่ไปศึกษา ฝึกอบรมอยู่ต่างประเทศ จากทุนของรัฐบาล และจากการสนับสนุนจากแหล่งทุนอื่น ๆ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อคັນคว่าวิทยาศาสตร์ในขงเขตการก่อสร้าง ขระคັບรัฐกร จัดประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนารัฐกร เก็บสถิติ สร้างฐานข้อมูล และสนองข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนารัฐกร รวมทั้งดำเนินการเผยแพร่ แนะนำ ติดตาม ตรวจตรา การจัดตั้ง ปฏิบัติ ระเบียบ นโยบาย เกี่ยวกับการฝึกอบรม และพัฒนารัฐกร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐกร ซึ่งจากจำนวนรัฐกรที่รวบรวมในปี 2009-2010 มีทั้งหมด 120,651 คน ประมาณ 2 % ของประชากร ในที่นี้จะเห็นว่าจำนวนรัฐกรที่มีวุฒิการศึกษาในระดับชั้นสูงขึ้นไปมี 46,257 คน เท่ากับ 38.34% เป็นอัตราส่วนที่ไม่ค่อยสูงนัก ส่วนระดับชั้นกลางและชั้นต้นรวมมี 73,080 คน เท่ากับ



60.57% เป็นอัตราส่วนที่สูงสมควร นอกนั้นยังมีรัฐกร จำนวน 668 คน เท่ากับ 28.8% ที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรม (บทสรุปการลงเก็บข้อมูลและสำรวจความต้องการของการฝึกอบรม และพัฒนารัฐกร อยู่กระทรวง องค์กรส่วนกลาง และท้องถิ่นตั้งแต่ปี 2011-2015. 2012, 13 สิงหาคม)

จากการพัฒนาและฝึกอบรมรัฐกรที่ผ่านมานั้นเห็นว่ายังไม่ค่อยเป็นระบบเท่าที่ควร การพัฒนารัฐกรไม่เป็นไปตามแผนกำหนดพนักงานและไม่ต่อเนื่อง โดยรวมแล้ว เห็นว่ายังขาดแผนบำรุง แผนสร้างรัฐกรอย่างเป็นระบบ จึงทำให้ขาดพนักงานสืบทอด (ยุทธศาสตร์การคุ้มครองรัฐกร ของ สปป ลาว ถึงปี 2020. 2011, 7 พฤศจิกายน) และ พนักงานของกระทรวงภายใน ส่วนมากแล้วยังเป็นพนักงานที่ยังอายุน้อย ประสบการณ์ยังมีไม่มาก และความเข้าใจในงานการปฏิบัติงานนั้นไม่ลึกซึ้ง ทำให้ประสิทธิภาพของงานมีน้อย อย่างเช่น การสร้างกฎหมาย นิติกรรม และการร่างเอกสารต่าง ๆ ก็ยังไม่รับประกันในด้านเนื้อหา และไม่ทันตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้ (รายงานการเคลื่อนไหวการทำงานประจำปีงบประมาณประจำปี 2011-2012. 2013, 31 มกราคม ) ส่งผลทำให้พนักงานวิชาการที่มีจำนวนมากและเป็นผู้ที่ทำงานประจำ พร้อมทั้งให้บริการประชาชนนั้น มีโอกาสในการการพัฒนาตนเองน้อยมาก เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการทางด้านวิชาการ ก้าวไปไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของระบบงาน และวิทยาการต่าง ๆ ที่เจริญก้าวหน้าตลอดเวลา ที่สำคัญมันได้ส่งผลกระทบต่อ และทำให้การปฏิบัติงานของรัฐกร โดยเฉพาะการปฏิบัติแผนงานโครงการ ยังไม่บรรลุตามคาดหมาย คุณภาพของงานไม่สูง ไม่มีประสิทธิภาพ จึงส่งผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนดไว้ในแต่ละระยะ

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมานั้นรัฐบาลจึงเห็นว่า การวางแผนพัฒนาและการฝึกอบรมยกระดับคุณภาพรัฐกรนั้นมีความจำเป็น ซึ่งตามนโยบายของพรรค และรัฐบาลของ สปป ลาว ได้กำหนดคาดหมายถึงปี 2020 ต้องหลุดพ้นออกจากสภาวะความด้อยพัฒนาในนั้นหน้าที่ด้านการคุ้มครองรัฐกรนั้นได้ถือเอาการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจหลัก และเป็นนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลที่ต้องการให้เกิดเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหน้าที่ของกระทรวงภายใน ที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุผล ดังนั้นกระทรวงภายในจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนารัฐกรของตนให้มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและมีศักยภาพที่สูงขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากกระทรวงภายในเป็นองค์กรกลางในการพัฒนารัฐกรในขอบเขตทั่วประเทศ การดำเนินงานต่าง ๆ ในการพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน จะประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น รัฐกรของกระทรวงภายในเองก็ต้องมีความรู้ความฉลาด เพื่อที่จะสามารถกำหนดระเบียบสามารถสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดถึงการให้คำแนะนำในการพัฒนารัฐกรที่อยู่ในกระทรวงต่าง ๆ ในส่วนกลาง และท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การทราบถึงปัญหาของการพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน สปป ลาว ถือเป็นเรื่องสำคัญที่เป็นส่วนสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์



ขององค์การในขอบเขตทั่วประเทศ และจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในด้านการพัฒนารัฐกรของหน่วยงานอื่นของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษา ถึงปัญหาและอุปสรรค ที่ทำให้การพัฒนารัฐกรขาดความเป็นระบบต่อเนื่อง ขาดการวางแผนพัฒนารัฐกรที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายใน สปป ลาว อย่างไรบ้าง เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน สปป ลาว เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายในให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

### วิธีการดำเนินการวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิธีการวิจัย อันประกอบไปด้วย กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และกระบวนการสัมภาษณ์ เจาะลึก (in-depth interview) ดังนี้

1.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) โดยการใช้กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสารโดยการ ทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี กฎหมาย คำรัฐ บทสรุปรายงานการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ ประจำปี และทิศทางแผนงานในปีงบประมาณ ของกระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว

1.1.2 การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(Key informants) ในการสัมภาษณ์ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง โดยไม่รวมถึง รัฐมนตรี และรัฐมนตรีช่วยว่าการ ของกระทรวงภายใน สปป ลาว ซึ่งมีจำนวน 15 คน ที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้



### 1.2 สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่จะใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ รัฐกรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในกระทรวง สปป ลาว ซึ่งผู้วิจัยทำการศึกษา 15 กรม ได้แก่ สำนักปลัด กรมจัดตั้งและพนักงาน กรมตรวจสอบ กรมพัฒนาบริหารรัฐ กรมปกครองท้องถิ่น กรมคุ้มครองรัฐกร กรมประเมินผลและพัฒนา รัฐกร กรมแผนการและการร่วมมือ กรมชนเผ่าและศาสนา กรมคุ้มครองพลเรือน กรมแผนที่แห่งชาติ กรมแข่งขัน-ย่องขอ กรมสำเนาเอกสารแห่งชาติ สถาบันค้นคว้าวิทยาศาสตร์การปกครองและฝึกอบรม ศูนย์สำรวจวัดแตกและแผนที่ จำนวน 425 คน โดยใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของ Yamane ( อ้างใน บุญธรรม กิจปริดาภิรุตติ, 2537, หน้า17) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผสมผสานระหว่างแบบสอบถามปลายปิดและแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหาการดำเนินการพัฒนา รัฐกรของกระทรวง ภายใน สปป ลาว

#### 2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

##### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (documentary study) เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทฤษฎี แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งเอกสารของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาของกระทรวงภายใน สปป ลาว

แบบสัมภาษณ์ โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่กำหนดประเด็นคำถามต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ของกระทรวงภายใน สปป ลาว

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview)
2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปความตามประเด็นสำคัญ
3. นำเสนอข้อมูลในรูปความเรียงตามวัตถุประสงค์

#### 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research)



สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณนี้ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นคือ การประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและตอบวัตถุประสงค์ คือ หาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับการพัฒนารัฐกรซึ่งประกอบไปด้วย การฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษา ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน สปป ลาว จัดหมวดหมู่ สรุปประเด็นข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรครวมถึงข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด

### ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน จำนวน 15 คน ส่วนมากมองปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนารัฐกร ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

1. การพัฒนารัฐกรยังไม่เป็นระบบ ขาดความต่อเนื่อง และระเบียบต่าง ๆ ต่อกับการพัฒนารัฐกรก็ยังไม่มีความชัดเจน
2. ขาดงบประมาณในการส่งเสริมในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
3. ขาดการสำรวจความต้องการในการพัฒนาของแต่ละ แผนก กรม ต่าง ๆ ทำให้การฝึกอบรมและการคัดเลือกพนักงานยังไม่เป็นไปตามสายงาน
4. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ยังไม่ให้ความสำคัญต่อกับการประเมินผล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. ขาดความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ
6. ระบบการติดต่อประสานงานและการกำหนดตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในฝึกอบรมและพัฒนายังไม่ชัดเจน

นอกจากนี้ยังได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายใน สปป ลาว จากกลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน 206 คน แสดงในตารางที่ 1 ดังนี้



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนา รัฐกรของกระทรวงภายใน สปป ลาว

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนารัฐกร	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. กระทรวงภายในมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาพนักงานชัดเจน	3.00	0.71	ปานกลาง
2. กระทรวงภายในมีงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม	2.41	0.80	น้อย
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนต่อการพัฒนา	3.30	0.95	ปานกลาง
4. กระทรวงภายในมีระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเหมาะสม	3.05	0.86	ปานกลาง
5. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการพัฒนาและฝึกอบรมมีระบบการติดต่อประสานงาน	3.01	0.89	ปานกลาง
6. บุคลากรมีความเข้าใจต่อเป้าหมายของการพัฒนาและการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง	2.95	0.76	ปานกลาง
รวม	2.95	0.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่าปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กระทรวงภายในมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาพนักงานชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 กระทรวงภายในมีงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา และฝึกอบรม อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 ผู้บริหารให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 กระทรวงภายในมีระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการพัฒนาและฝึกอบรมมีระบบการติดต่อประสานงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95



## อภิปรายผล

ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่าปัญหาดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประเด็นปัญหาที่หนึ่ง คือ กระทรวงภายใน สปป ลาว ยังไม่มีการกำหนดนโยบายต่อการพัฒนารัฐกรไว้อย่างชัดเจนเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผู้ที่สัมภาษณ์ส่วนมากมองว่า การพัฒนารัฐกรยังไม่เป็นระบบ ขาดความต่อเนื่อง และระบบการพัฒนารัฐกรระดับต่าง ๆ ต่อกับการพัฒนารัฐกรเองยังไม่มี ความชัดเจนว่าการพัฒนานั้นควรเริ่มจุดไหนอย่างไร ซึ่งจะเห็นว่าการขึ้นแผนพัฒนารัฐกรนั้นกรมต่าง ๆ ของกระทรวงภายในยังต่างฝ่ายต่างทำ ขาดระบบการวางแผนพัฒนาที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงทำให้เกิดปัญหาต่อการพัฒนารัฐกร คือทำให้ไม่สามารถติดตาม ตรวจสอบ และเก็บก่าข้อมูลต่าง ๆ ในการพัฒนาของพนักงานทุกคนในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ขึ้นกับกระทรวงภายใน จึงทำให้ไม่สามารถกำหนดความต้องการและวางแผนพัฒนาให้เป็นระบบได้ ส่งผลทำให้การพัฒนาไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน เมื่อไม่มีการกำหนดนโยบายต่อการพัฒนาไว้อย่างละเอียดชัดเจนแล้วจึงทำให้พนักงานของกระทรวงภายในยังไม่เข้าใจต่อเป้าหมายของการการฝึกอบรม และพัฒนาในแต่ละครั้งมากนัก โดยผลการวิจัยจากแบบสอบถามแสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความเข้าใจต่อเป้าหมายของการพัฒนาและการฝึกอบรมในแต่ละครั้งอยู่ใน ระดับปานกลาง

2. ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประเด็นปัญหาที่สอง คือ ทัศนคติของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ยังไม่ให้ความสำคัญต่อการประเมินผล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนต่อการพัฒนารัฐกร นั้นอยู่ในระดับปานกลาง จึงทำให้กระบวนการพัฒนานักงานที่ผ่านมายังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องด้วยปัจจัยผู้บริหารแต่ละชั้นในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะ หน่วยงานที่รับผิดชอบพนักงาน(ฝ่ายบุคลากร) ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานนี้ ส่วนมากยังไม่ได้จบมาจากสาขาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM) และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) นอกนั้นผู้บริหารชั้น ต่าง ๆ ส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการประเมินผลมากเท่าไร จึงทำให้ไม่สามารถกำหนดความต้องการในการพัฒนาในหน่วยงานตนเองได้ เพราะถ้าไม่สามารถประผลการปฏิบัติงานได้แล้ว ก็ไม่สามารถรู้ว่าพนักงานแต่ละคน แต่ละกรมนั้นขาดทักษะในด้านใดบ้าง และควรพัฒนาด้านใดของพนักงาน เนื่องจากพนักงานแต่ละ



คนมีข้อบกพร่องไม่เหมือนกันเสมอไป ดังนั้น ผู้บริหารแต่ละส่วนงานจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะเข้าใจ และเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน

3. ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประเด็นปัญหาที่สาม คือ ระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา ของกระทรวงภายในก็ยังไม่ค่อยเหมาะสมมากเท่าไร ซึ่งสอดคล้องกับผู้ที่สัมภาษณ์ส่วนมากมองว่า การฝึกอบรมและการพัฒนานั้นยังขาดการสำรวจความต้องการในการพัฒนาของแต่ละแผนก กรม ต่าง ๆ ทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของสายงาน คือ การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาที่จัดขึ้นในแต่ละครั้งส่วนมากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาพนักงานของกระทรวงเอง จะจัดทำแผนการพัฒนาแบบรวม ๆ มากกว่า โดยไม่ได้ทำการสำรวจความต้องการของแต่ละส่วนงาน ภายในกระทรวง ทำให้การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานที่จัดขึ้นแต่ละครั้งนั้น ไม่สอดคล้องกับสายงาน โดยตรงของพนักงานที่รับผิดชอบ ทำให้พนักงานที่เข้าฝึกอบรมและพัฒนานั้นขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากไม่ตรงกับสายงาน และการคัดเลือกพนักงานเข้าฝึกอบรมในแต่ละครั้งยังเห็นว่ายังมีลักษณะเฉลี่ยมากกว่า ที่สำคัญเมื่อฝึกอบรมมาแล้วก็ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงานนั้น ๆ ได้

4. ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประเด็นปัญหาที่สี่ คือ ขาดงบประมาณในการส่งเสริมในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน สอดคล้องกับผู้สัมภาษณ์ส่วนมากมองว่า ปัญหาการขาดงบประมาณสนับสนุนต่อการพัฒนารัฐกรนั้นถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การพัฒนารัฐกรขาดความสม่ำเสมอและไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพราะงบประมาณที่ใช้เฉพาะในการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นการเฉพาะนั้นยังไม่เพียงพอ ส่วนมากจะเป็นงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมส่วนที่ใช้สำหรับการศึกษาต่ออื่นยังไม่มียกงบประมาณในส่วนนี้ เพราะการศึกษาที่ผ่านมานั้นจะเป็นทุนการศึกษาของต่างประเทศที่ให้การช่วยเหลือมากกว่า ปัญหาการขาดงบประมาณส่วนหนึ่งมาจากการที่กระทรวงภายในยังไม่มีนิติกรรมเฉพาะต่อการส่งเสริมการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเมื่อไม่มีนิติกรรมที่กำหนดไว้อย่างละเอียดแล้วจึงทำให้ไม่มีการจัดสรรงบประมาณของภาครัฐบาลเข้ามาในส่วนการพัฒนาพนักงานเป็นการเฉพาะ จึงเป็นเหตุทำให้พนักงานจำนวนมากของกระทรวงภายใน ยังไม่ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมที่ครบถ้วน ต่อเนื่อง ซึ่งก็สอดคล้องจากการสำรวจคำคิดเห็นของประชากรในกระทรวงภายในนั้น พบว่า กระทรวงภายในมีงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมและการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย

5. ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประเด็นปัญหาที่ห้า คือ ขาดความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ การพัฒนา



รัฐกรของกระทรวงภายในนั้นความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ เป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งต่อการพัฒนาพนักงาน เนื่องจากทุนการสนับสนุนต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาส่วนมากจะเป็นทุนร่วมมือและทุนการช่วยเหลือจากองค์กรต่างประเทศ เมื่อความรู้ด้านภาษาต่างประเทศไม่สูงหนักก็ทำให้โอกาสที่จะได้รับทุนการศึกษาต่อที่มีในทุก ๆ ปีนั้นก็ยากมากขึ้น เนื่องจากทุนส่วนมากจะเป็นทุนเปิดกว้าง คือ พนักงานทุกภาคส่วนต่าง ๆ สามารถสอบชิงทุนนี้ได้เมื่อพนักงานไม่สามารถสอบได้ก็จะมีโอกาสหรือเสียโอกาสการพัฒนาความรู้ เพราะงบประมาณของรัฐบาล โดยเฉพาะงบประมาณในการพัฒนาพนักงานของกระทรวงภายในเองยังไม่มี อีกด้านหนึ่ง เมื่อความรู้ด้านภาษาอังกฤษมีความจำกัด ก็ทำให้ไม่สามารถ เข้าร่วมฝึกอบรมในระดับนานาชาติที่จัดขึ้นทั้งภายในและต่างประเทศ เพราะไม่สามารถนำเสนองาน ต่าง ๆ ได้จึงทำให้เสียโอกาสจากการเรียนรู้และโอกาสได้ไปแลกเปลี่ยนกับองค์กรต่างประเทศนี้ไป

6. ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนารัฐกร ของกระทรวงภายในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประเด็นปัญหาสุดท้ายคือ คือ ระบบการติดต่อประสานงานของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในฝึกอบรมและพัฒนายังไม่ชัดเจน โดยเฉพาะในด้านบทบาทหน้าที่ โดยจากข้อเสนอแนะและการสังเกตของผู้สัมภาษณ์แล้ว มองว่าเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในแตละกรม นั้น ยังไม่มีการกำหนดตำแหน่งงานที่ชัดเจน พนักงานมีหลากหลายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนอกเหนือจากงานด้านอบรมและพัฒนา ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถทุ่มเทงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาได้เต็มที่ ทำให้การประสานงานกับหน่วยงานหลักในการพัฒนาของกระทรวงภายใน ยังไม่เป็นระบบ ไม่ทันตามกำหนด

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ พบว่า พนักงานของกระทรวงภายในทุกระดับส่วนมากมีข้อเสนอแนะในประเด็นที่คล้ายกัน โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ควรมีการกำหนดแผนพัฒนาไว้อย่างชัดเจน เป็นระบบ และมีความต่อเนื่องในการพัฒนารัฐกรในแต่ละระยะ ก่อนอื่นต้องมีการกำหนดตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน มีการประเมินผล และมีการกำหนดขีดความสามารถของพนักงานไว้อย่างละเอียด จึงจะสามารถพัฒนาพนักงานให้ถูกต้องว่าพนักงานยังขาดทักษะในด้านใดบ้าง จึงจะสามารถกำหนดแผนพัฒนารัฐกรให้มีความละเอียดชัดเจน และถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน โดยระบบการพัฒนาคควรให้เป็นระบบรวมศูนย์เป็นอันเดียวกันเพื่อสะดวกในการติดตาม เก็บค่า และ ขึ้นแผนพัฒนา



2. ความมีงบประมาณที่ใช้เข้าในการพัฒนารัฐกรเป็นการเฉพาะ คือรัฐบาลต้องกำลงทุนและจัดสรรงบประมาณเฉพาะด้านในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งก่อนอื่นกระทรวงภายในต้องเร่งเสนอรัฐบาลให้ออกนิตติกรรมต่อกับส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนารัฐกรเป็นการเฉพาะ พร้อมกำหนดเงื่อนไขและมาตรฐาน ต่าง ๆ ในการฝึกอบรมและพัฒนารัฐกร ไปพร้อมกับการกำหนดงบประมาณที่จะใช้ด้วย ที่สำคัญผู้บริหารต้องทำที่จะนำเสนอ ของงบประมาณต่อการพัฒนารัฐกรในแผนงานของตน โดยมีแผนการพัฒนาละเอียดว่า แต่ละแผนก แต่ละกรม มีงบประมาณมากน้อยเท่าไร ต่อกับฝึกอบรมและพัฒนารัฐกรในแต่ละปี และ พยายามหาแหล่งทุนสนับสนุนให้มีความหลากหลาย เพื่อสนับสนุนให้การดำเนิน โครงการฝึกอบรมแต่ละครั้งให้มีความต่อเนื่อง

3. การฝึกอบรมและพัฒนารัฐกรต้องให้มีความทั่วถึง ยุติธรรม สอดคล้องกับสายงาน และตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ โดยการดำเนินการพัฒนารัฐกรควรให้ไปตามหลักความสามารถ งบประมาณ การใช้เครือข่าย และความใกล้ชิดสนิทสนมกันเป็นเหตุผลในการคัดเลือกพนักงานและหันเข้าสู่ระบบระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

4. เปิดโอกาสการมีส่วนร่วม ไปพร้อมกับการสร้างโอกาสให้พนักงานได้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและมีโอกาสได้ไปแลกเปลี่ยนบทเรียน มีการจัดเวทีสัมมนา คือผู้ที่ไปฝึกอบรม ไปแลกเปลี่ยนบทเรียน และไปยกระดับการศึกษาต่อขึ้นเมื่อกลับมาแล้วก็ควรมีการจัดตั้งการเผยแพร่ให้ทุกภาคส่วนของกระทรวงภายในทราบ โดยให้กรมจัดตั้งและพนักงานนั้น จัดเวทีสัมมนาขึ้นอย่างน้อยปีละครั้ง หรือบางครั้งก็ควรมีการจัดทำรายงานสำหรับบทเรียนนั้น ๆ ไว้ให้พนักงานผู้ที่ไม่มีโอกาสได้เข้าฝึคนั้น ได้เรียนรู้ด้วย อาจทำในรูปแบบเอกสารไว้ โดยจัดให้มีหอสมุดห้องเล็ก ๆ ไว้ในกรม เมื่อพนักงานที่ไปฝึกแต่ละครั้งก็ต้องส่งคู่มือหรือรายงานการฝึกอบรมมาไว้ที่หอสมุดของกรม

5. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารต้องทำที่จะลงทุนในด้านการพัฒนารัฐกรให้มากกว่านี้ และควรนำเสนอของงบประมาณสำหรับการพัฒนารัฐกรโดยจัดสรรให้แต่ละกรม มีงบประมาณเพื่อฝึกอบรมและพัฒนารัฐกรเป็นการเฉพาะในแต่ละปี โดยต้องเร่งเสนอรัฐบาลให้ออกนิตติกรรมต่อการส่งเสริมการพัฒนารัฐกรที่กำหนดออกมาอย่างละเอียด พยายามหาแหล่งทุนสนับสนุนให้มีความหลากหลาย เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินโครงการฝึกอบรมแต่ละครั้งให้มีความต่อเนื่องมากขึ้น

6. ควรมีการสำรวจความต้องการของแต่ละส่วนงานต่าง ๆ อย่างละเอียดและครบถ้วน การพัฒนา รัฐกรนั้น ต้องเริ่มจากการวางแผนพัฒนาที่เป็นระบบครบถ้วน โดยมีการสำรวจความต้องการของแต่ละกรม สถาบัน ศูนย์ ตลอดจนถึงความต้องการของหน่วยงานย่อยๆ ในแต่ละส่วนงานของกระทรวงภายใน โดยต้องทำอย่างต่อเนื่อง



7. ปรับปรุงบุคลากร หลักสูตร อุปกรณ์ สถานที่การฝึกอบรม ให้มีความเพียงพอ ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเพิ่มความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาสถาบันค้นคว้าวิทยาศาสตร์และฝึกอบรมให้สามารถตอบสนองการฝึกอบรมให้พนักงานในแต่ละหน่วยงาน แผนก แต่ละกรม ของ กระทรวงภายในให้มีความหลากหลายสาขาวิชา เพื่อเป็นการลดงบประมาณลงจากการฝึกอบรม และการเชิญวิทยากรภายนอก ไปพร้อมกับการเร่งสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานที่เป็นระบบ ครบถ้วน

8. เพิ่มการฝึกอบรมความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้าน IT คือ ต้องเร่งฝึกอบรมและ พัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศให้กับพนักงานทุกระดับให้สูงขึ้น เพื่อรองรับการก้าวสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ไปพร้อมกับการ การฝึกอบรมด้าน IT เนื่องด้วยปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามา เฝ้ามองและเป็นเครื่องมือเคียงคู่กับการทำงานไปแล้ว

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรมีการศึกษา การพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน ลาว โดยเปรียบเทียบกับต่างประเทศ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมมาปรับใช้กับ การพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน สปป ลาว

2. ควรมีการศึกษาความต้องการในการพัฒนารัฐกรของกระทรวงภายใน สปป ลาว เป็นราย กรม เพราะแต่ละกรมจะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีความต้องการในการพัฒนาที่แตกต่างกัน

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนารัฐ กรของกระทรวงภายใน เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนารัฐกรให้เป็นระบบ รวมศูนย์ ปรับปรุงบทบาทการพัฒนาให้มีความชัดเจน รวมถึงการทับซ้อนบทบาทอำนาจหน้าที่ของ หน่วยงานการพัฒนารัฐกร

#### บรรณานุกรม

- กระทรวงภายใน. (2011). ยุทธศาสตร์งานด้านการคุ้มครองรัฐกรของ สปป ลาวถึงปี 2020.
- กระทรวงภายใน. (2011). บทสรุป การเคลื่อนไหวการทำงานในปีงบประมาณประจำปี 2010-2011 และแผนการใน ปีงบประมาณประจำปี 2011-2012 ของกระทรวงภายใน สปป ลาว.
- กระทรวงภายใน. (2013). บทสรุปการจัดตั้งปฏิบัติแผนการ ในปีงบประมาณประจำปี 2011-2012 และทิศทางแผนการในปีงบประมาณประจำปี 2012-2013.



วารสารการเมืองการปกครอง

ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 มีนาคม – สิงหาคม 2558

การจัดการบ้านเมืองที่ดี/นโยบาย (Good Governance / Policy)

สถาบันค้นคว้าวิทยาศาสตร์การปกครองและฝึกอบรม. (2012). บทสรุป การลงเก็บข้อมูลและสำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและพัฒนารัฐกร อยู่กระทรวง องค์การ ชั้นศูนย์กลาง และท้องถิ่น 2011-2015.

คำรัฐ(พระราชกฤษฎีกา). (2011). ว่าด้วยการจัดตั้ง และ การเลื่อนไปของกระทรวงภายใน.

กุลชน ธนาพงศธร. (2539). การพัฒนาบุคลากร. เอกสารสอนชุดวิชาบริหารบุคคล. หน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช. (พิมพ์ครั้งที่ 20). นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

จีระ หงส์ถาวรภักดิ์ และคณะ. (2544). เอกสารสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1. นนทบุรี : สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

ชูชัย สมितिไกร .(2554). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล. (2530). มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล : การเมือง ค่านิยม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โอเคียนสโตร์.

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. (2542). การบริหารงานบุคคล : พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล . (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุ่งสู่อนาคต. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ตะวัน.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช. (2545). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ. หน่วยที่ 1-7 (พิมพ์ครั้งที่ 14). นนทบุรี : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

\_\_\_\_\_. (2530). เอกสารสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1 - 7. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

\_\_\_\_\_. (2532). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1 - 15. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.

กรุงเทพฯ : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.