

สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

การฝึกอบรมถือเป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสร้างสรรคทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จากทฤษฎีและปรัชญาการฝึกอบรมสมัยใหม่ กล่าวได้ว่า การพัฒนาข้าราชการเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมาก เพราะความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา ก่อนเข้ารับราชการยังไม่เพียงพอแก่การที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบให้ได้ดี และการเรียนในสถาบันการศึกษาได้แต่เพียงความรู้พื้นฐานในทฤษฎีวิชาการเท่านั้น เมื่อเข้ารับราชการจำเป็นจะต้องเรียนงานเฉพาะในหน้าที่ ระเบียบแบบแผนของทางราชการ และเทคนิคหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติราชการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น และต่อไปยังจะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคนิคหรือวิทยาการ วิธีการทำงานใหม่ ๆ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ต่อไปอีก จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาข้าราชการให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้มองเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการ จึงได้เริ่มโครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2519 ซึ่งการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้มุ่งที่จะศึกษาชี้ให้เห็นว่าโครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นมานั้น (พ.ศ. 2519-2521) เป็นวิธีการที่ดี มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาข้าราชการให้มีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

จากการศึกษาวิจัยบทบาทของสำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผลการศึกษาแสดงว่า สำนักงาน ก.พ. ได้มีบทบาทในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยมีหน้าที่ในการประสานงานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการ และเป็นศูนย์กลางในการวางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน โดยมีกฎหมายคือ พระราชบัญญัติระเบียบ

ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2517 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524) เป็นฐานรองรับหน้าที่ดังกล่าว และสำนักงาน ก.พ. ก็ได้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยได้จัดฝึกอบรมข้าราชการอย่างจริงจังมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไปให้สูงขึ้น ซึ่งจะมีผลสะท้อนไปถึงผลงานส่วนรวมของส่วนราชการต่าง ๆ และประเทศชาติโดยส่วนรวม และการดำเนินงานพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. จะได้นำผลตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังไว้หรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับว่า สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งผลการศึกษาแสดงว่า การดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ได้กระทำขึ้นอย่างถูกต้องและเหมาะสมพอสมควร และข้าราชการส่วนใหญ่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นภายหลังจากการฝึกอบรม

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. กล่าวได้ว่า ยังมีอุปสรรคและข้อบกพร่องอยู่หลายประการ ซึ่งจากการศึกษาอาจสรุปปัญหา อุปสรรค ข้อบกพร่องในการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ได้ดังนี้ คือ

1. แม้ว่าข้าราชการส่วนใหญ่จะมองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม แต่ก็มีข้าราชการอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่เห็นประโยชน์และความสำคัญของการฝึกอบรมเท่าที่ควร ซึ่งในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามยังมีผู้ที่เห็นว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและไม่สำคัญต่อข้าราชการเลย ฉะนั้น สำนักงาน ก.พ. ควรจะมีการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ หรือหาทางรณรงค์อย่างจริงจังด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้ข้าราชการและส่วนราชการตื่นตัวเข้าใจและสนใจที่จะพัฒนาสมรรถภาพของตนและประสิทธิภาพของส่วนราชการให้สูงขึ้น โดยการฝึกอบรม โดยอาจจะจัดทำชุดเอกสารข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมเป็นเล่มเล็ก ๆ ที่นำอ่าน จัดทำคำขวัญเผยแพร่ไปตามส่วนราชการ จัดทำรายการทางวิทยุ และส่งเจ้าหน้าที่ไปชี้แจงถึงความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรมตาม

ส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด นอกจากนี้ถ้าจะใช้วิธีการกำหนดให้การฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งหรือเป็นคุณสมบัติเฉพาะอย่างหนึ่งในการแต่งตั้งหรือเลื่อนระดับของข้าราชการ ซึ่งจะมีผลโดยตรงที่ทำให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น

2. การดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. แม้จะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลและข้าราชการโดยทั่วไปก็ตาม แต่การดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. จะยังไม่ค่อยได้ผลเต็มที่ถ้าขาดความร่วมมือจากผู้บริหารในแต่ละส่วนราชการ ปัจจุบันผู้บริหารเป็นจำนวนมากยังไม่ให้ความสำคัญหรือให้การยอมรับว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการ ทั้งนี้เพื่อที่จะคัดเลือกและส่งข้าราชการผู้ที่เป็นจะควรได้รับการฝึกอบรมไปรับการฝึกอบรม และเมื่อรับการฝึกอบรมกลับมาแล้วก็ให้บุคคลผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบตามที่ได้รับการฝึกอบรมมาด้วย รวมทั้งผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้ผู้บริหารฝึกอบรมได้สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้เป็นประโยชน์อีกด้วย ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า ข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วนปฏิบัติงานไม่ตรงตามหลักสูตรที่เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ไม่สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วน แม้จะปฏิบัติงานตรงตามหลักสูตรที่ฝึกอบรม แต่ก็ไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ได้มากนัก เพราะคิคุขักอยู่ที่ยังคงปฏิบัติไม่ให้การยอมรับหรือสนับสนุน ฉะนั้น ในเรื่องนี้สำนักงาน ก.พ. จะต้องหาทางดำเนินการอย่างใดก็ตามที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหาร และโดยเฉพาะข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างมีระบบ ซึ่งจะเห็นทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการด้วย วิธีหนึ่งที่อาจช่วยได้คือจัดสัมมนาข้าราชการระดับผู้บริหาร และนำข้อมูลต่าง ๆ เช่น ความสำคัญ ความจำเป็นในการฝึกอบรม ประโยชน์ที่ส่วนราชการและตัวข้าราชการ

จะได้รับจากการฝึกอบรม ตัวอย่างการฝึกอบรมข้าราชการที่ดำเนินการอยู่และไค้ผลในประเทศต่าง ๆ ให้อับงักบักบักฐาในระดับต่าง ๆ ไค้ทราบ เพื่อให้บักบักบักฐาต่าง ๆ ไค้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรมและให้การสนับสนุน รวมทั้งสำนักงาน ก.พ. จะค้นหาทางสนับสนุนให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดทำแผนพัฒนากำลังคนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการจัดส่งคนไปรับการฝึกอบรม นอกจากนี้ การจัดฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ในหลักสูตรต่าง ๆ นั้น นอกจากจะทำการฝึกอบรมข้าราชการระดับปฏิบัติการแล้ว จะต้องทำการฝึกอบรมข้าราชการระดับอับงักบักบักฐาไค้ขึ้นไปอีกด้วย ให้เป็นระบบต่อเนื่องกันไป เพื่อให้มีแนวความคิดและหลักปฏิบัติสอดคล้องกัน

3. การดำเนินงานพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. เท้าที่ผ่านมามีลักษณะมุ่งเน้นอยู่ที่ส่วนกลาง กล่าวคือ มุ่งพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่อยู่ในราชการบริหารส่วนกลางมากกว่าที่จะพัฒนาข้าราชการในราชการส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะข้าราชการในระดับหัวหน้างาน ซึ่งข้าราชการเหล่านี้เป็นกุญแจสำคัญในค่านการบริหาร เป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับประชาชนในส่วนภูมิภาค การฝึกอบรมข้าราชการในส่วนภูมิภาคควรจะมีมุ่งเน้นในเรื่องการปรับปรุงการทำงานให้บริการแก่ประชาชน ให้ความสะดวก รวดเร็ว และยุติธรรม รวมทั้งการมีทัศนคติที่ค้และมนุษยสัมพันธ์ที่ค้ต่อราษฎร ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว ถ้าเกิดขึ้นไค้ก็ยอมจะทำให้ประชาชนในคางจังหวัดมีความรู้สึกที่ค้ต่อข้าราชการ และทำให้ประชาชนเลื่อมใสนิยมชมชื่นในคัวข้าราชการและรัฐบาล ซึ่งจะเป้นวิถีทางที่ค้อย่างหนึ่งในการป้องกันและหักล้างการโฆษณาชวนเชื่อแทรกซึมบ่อนทำลายของคอมมิวนิสต์ และเป็นการช่วยทำสงครามแย่งประชาชนค้มาจากฝ่ายคอมมิวนิสต์ไค้อย่างค้ ฉะนั้น สำนักงาน ก.พ. ควรจะไค้มีการจัดการฝึกอบรมสัมมนาข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการระดับหัวหน้างานในส่วนภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งในเรื่องนี้ สำนักงาน ก.พ. ก็ไค้มองเห็นความสำคัญ และในโครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ในปี พ.ศ. 2525 - 2529 ก็ไค้กำหนดให้มีโครงการสัมมนาการบริหารสำหรับหัวหน้าส่วน

ราชการระดับจังหวัด และโครงการฝึกอบรมการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก/ฝ่ายในส่วนภูมิภาค นอกจากนี้ ตามโครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือนใน
ระยะที่ 2 ทางสำนักงาน ก.พ. ยังมีโครงการที่จะจัดตั้งศูนย์พัฒนาข้าราชการในส่วน
ภูมิภาคขึ้น 3 แห่ง คือ ในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ในปี พ.ศ.
2526 ปี พ.ศ. 2527 และปี พ.ศ. 2528 ตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถช่วยเหลือคำเนิ
การพัฒนาข้าราชการในส่วนภูมิภาคได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึงมากขึ้น

4. การจัดโครงการฝึกอบรมสัมมนาข้าราชการนักบริหารและผู้บังคับบัญชาทุ
กระดับ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม วิทยากร ตลอดจนการจัดทำคู่มือชุดฝึกอบรม
(Training Packages) สำหรับหลักสูตรต่าง ๆ iva ภัย และข้าราชการในกลุ่มนี้
จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการขยายผลด้านการพัฒนาข้าราชการได้เป็นจำนวนมากทั่วทุก
และจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ ได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย เท่าที่ผ่านมาสำนัก
งาน ก.พ. ยังมีการพัฒนาในด้านนี้พอสมควร จึงควรจะได้มีการฝึกอบรมสัมมนาอย่างจริงจัง
และต่อเนื่องกัน และให้มีการพัฒนาคู่มือชุดฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำ
ไปใช้ฝึกอบรมต่อ ๆ ไปได้ทั่ว

5. การประสานงานฝึกอบรม การพัฒนาข้าราชการในราชการพลเรือนไทย
เท่าที่ผ่านมายังขาดการประสานงานกันทั้งในแนวราบและแนวตั้ง กล่าวคือ ในแนวราบนั้น
การฝึกอบรมในลักษณะเดียวกันที่ต่างส่วนราชการต่างทำยังขาดการร่วมมือประสานงานกัน
และในแนวตั้ง การฝึกอบรมคนขึ้นไปแต่ละระดับยังขาดช่วงและขาดการประสานงานกัน
คือยังไม่มี การวางแผน จัดความเชื่อมโยงของหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละระดับให้สอดคล้อง
รับกันเป็นช่วง ๆ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางในการวางแผนและประสาน
งานฝึกอบรม ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2517 และมีหน้าที่ประสานงาน
ฝึกอบรมตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และแผน
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524) จึงควรจะได้ดำเนินการ-

การประสานกิจกรรมฝึกอบรมในราชการพลเรือนทั้งหมด ให้ทุกหน่วยงานฝึกอบรมได้
 สดุดี ร่วมมือ ประสานงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้การฝึกอบรมในราชการ
 พลเรือนได้ผลสูงสุดและประหยัด รวมทั้งจะต้องมีการวางแผน กำหนดหลักสูตรการ
 ฝึกอบรมแต่ละระดับให้รับกัน เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการในแต่ละระดับสอดคล้องกัน
 นอกจากนี้ควรจัดให้มีกลไกและระบบที่เป็นทางการ ซึ่งจะก่อให้เกิดการประสานงาน
 การฝึกอบรมอย่างไ้ผล คือจัดให้มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกอบรม
 ข้าราชการ เช่น จัดให้มีการจัดทำแผนแม่บทเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการระยะ
 5 ปี และแผนปฏิบัติการแต่ละปีของทุกส่วนราชการ โดยมีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย
 ผู้แทนจากสำนักงาน ก.พ. สำนักงานประมาณ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ
 เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นผู้กลั่นกรองและประมวลแผนการฝึกอบรมข้าราชการ
 และจัดสรรคนและงบประมาณให้สอดคล้องตามแผน รวมทั้งมีการติดตามและประเมิน
 ผลการปฏิบัติงานตามแผนและโครงการฝึกอบรมแต่ละปีด้วย

6. การให้บริการข่าวสารของการฝึกอบรม สำนักงาน ก.พ. ในฐานะ
 ที่เป็นศูนย์กลางด้านการฝึกอบรม จะต้องเป็นศูนย์กลางในการให้บริการทางวิชาการ
 เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้วย เช่น ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมของส่วน
 ราชการต่าง ๆ ในแต่ละปี รายชื่อวิทยากรในสาขาต่าง ๆ เอกสารทางวิชาการ
 เกี่ยวกับการฝึกอบรม จำนวนและประเภทของเครื่องโสตทัศนอุปกรณ์ ในส่วนราชการ
 ต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้คุ้มค่าและสูงสุด รวมทั้งทำเนียบผู้เข้ารับการฝึก
 อบรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสำนัก
 งาน ก.พ. จะต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ จัดพิมพ์เป็นเล่มที่นำอ่าน ค้นคว้า
 ได้ง่าย และแจกให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ช่วยให้การจัด
 ฝึกอบรมของส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปโดยประหยัดและมีคุณภาพสูง ซึ่งสำนักงาน
 ก.พ. ก็ได้ดำเนินงานในด้านนี้ไปบ้างแล้ว โดยได้จัดทำโครงการฝึกอบรมของส่วน

ราชการต่าง ๆ ในแต่ละปี รายชื่อเครื่องใช้ที่สูญปรณของแต่ละส่วนราชการ รวมทั้งเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม เป็นต้น แต่เอกสารดังกล่าวยังไม่เป็นปัจจุบันและแพร่หลายเท่าที่ควร ทั้งนี้เพื่อส่วนราชการต่าง ๆ จะได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สมควรจูงใจหมายด้วย

7. ในด้านการบริหารงานฝึกอบรม สำนักงาน ก.พ. จะต้องหาทางดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีระบบและถูกต้องเหมาะสมให้มากขึ้น ทั้งในด้านการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรม การกำหนดระยะเวลา อุปกรณ์ และสถานที่ในการฝึกอบรม การเลือกวิทยากร การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม ดังนี้

7.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมข้าราชการเก่าที่ผ่านมา ส่วนใหญ่จะมาจากฝ่ายบริหารฝ่ายเดียว เช่น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานวินัย มาจากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2522 หรือ การสัมมนาผู้ตรวจราชการ มาจากความคิดของฝ่ายผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. เป็นต้น ซึ่งในเรื่องนี้ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนให้ความเห็นว่า โครงการฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นนั้น ยังไม่ตรงตามความต้องการเท่าที่ควร สำนักงาน ก.พ. ควรจะมีการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของข้าราชการให้มากกว่านี้

7.2 หลักสูตรฝึกอบรม

7.2.1 ข้าราชการที่ตอบแบบสอบถามบางส่วนให้ความเห็นว่า หลักสูตรฝึกอบรมบางหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นมีลักษณะกว้างเกินไป กล่าวคือ มีหัวข้อวิชาในการฝึกอบรมมาก ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเสียเวลาในการเรียนรู้ในบางสิ่งที่ไม่จำเป็นและไม่ตรงตามงานในหน้าที่ นอกจากนี้การที่มีหัวข้อวิชามากเกินไป ทำให้มีการเรียนรู้ในแต่ละวิชาไม่ลึกซึ้งเท่าที่ควร จึงไม่สามารถใช้ประโยชน์

ได้อย่างเต็มที่ เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคคล ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 จะมีหัวข้อวิชาการฝึกอบรม ทุกเรื่องเกี่ยวกับการบริหารบุคคล เช่น การบรรจุ การแต่งตั้ง การโอน-ย้าย การสอบ การจัดทำทะเบียนประวัติ และการดำเนินการทางวินัย เป็นต้น ซึ่งผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมคือบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานบุคคลในแต่ละส่วนราชการ และโดยทั่วไปแล้ว งานการเจ้าหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการจะแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ มากน้อยตาม ขนาดของงานการเจ้าหน้าที่นั้น เช่น งานวินัย งานสอบ งานบรรจุแต่งตั้ง งานทะเบียนประวัติ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรที่มีอยู่จะแบ่งงานรับผิดชอบเป็นก้าน ๆ ไป ฉะนั้น การที่สำนักงาน ก.พ. จัดฝึกอบรมหลักสูตรนี้ บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน จะได้รับการฝึกอบรมในทุกเรื่อง ซึ่งในเรื่องนี้ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนเห็นว่าไม่จำเป็น และไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร เพราะเมื่อฝึกอบรมไปแล้ว ก็ใช้ประโยชน์ เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงเมื่อเวลาผ่านไปก็จะลืมหมดสิ้น ฉะนั้น สำนักงาน ก.พ. จะคงพิจารณาจัดฝึกอบรมเฉพาะเรื่องให้มากขึ้น

สำหรับในเรื่องหลักสูตรฝึกอบรมนี้ โดยที่ในระหว่างปี พ.ศ. 2519-2521 เป็นปีแรก ๆ ของการดำเนินการฝึกอบรม ทางสำนักงาน ก.พ. จึงได้ จัดหลักสูตรฝึกอบรมในลักษณะที่ให้ความรู้พื้นฐานอย่างกว้าง ๆ ก่อนที่จะมุ่งเน้นการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องต่อไป เช่น การฝึกอบรมบุคลากรในหลักสูตรความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคคล ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ซึ่งจะเป็นการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในทุกส่วนราชการเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลทั้งหมด ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่บุคลากรแต่ละคนควรจะมี หลังจากนั้นทางสำนักงาน ก.พ. จึงจะจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องขึ้น เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม เรื่องการวิเคราะห์ตำแหน่ง หลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย

ข้าราชการ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันนี้ ทางสำนักงาน ก.พ. ก็ได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องดังกล่าวเป็นจำนวนหลายหลักสูตรและหลายรุ่นในแต่ละปี

7.2.2 หลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. มีลักษณะไปต่อเนื่อง เช่น หลักสูตรทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งสำนักงาน ก.พ. จัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในส่วนราชการต่าง ๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2519 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันก็ยังดำเนินการอยู่ เนื่องจากไม่สามารถฝึกอบรมได้ทั่วถึง อย่างไรก็ตาม ข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าว ตั้งแต่ปี พ.ศ.2519 ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือฝึกอบรมทดแทนอีกเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่กฎระเบียบหลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่ได้รับการฝึกอบรมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากแล้ว ซึ่งจากการศึกษาวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนได้ให้ความเห็นว่าการฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. มีลักษณะเป็นเพียงการให้ความรู้ขั้นพื้นฐานเท่านั้น ไม่ได้ให้ความรู้ในขั้นพัฒนาขั้นเลย ซึ่งในเรื่องนี้ สำนักงาน ก.พ. ควรจะแยกหลักสูตรการฝึกอบรมออกเป็น 2 ลักษณะ คือ หลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการที่ยังไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม และหลักสูตรการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมทดแทนแก่ผู้ที่เคยได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว โดยพิจารณาจัดเป็นระยะ ๆ ไม่ทิ้งช่วงจนนานเกินไป

7.2.3 หลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. มีลักษณะเน้นให้ความรู้ทางวิชาการและเทคนิคการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนเห็นว่า ควรจะเน้นในด้านการพัฒนาจิตใจ ศิลปกรรม จริยธรรม และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีของข้าราชการด้วย และสำนักงาน ก.พ. จะคงหาวิธีการดำเนินการฝึกอบรมด้านนี้ให้ได้อย่างจริงจังด้วย

7.2.4 ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนได้ให้ความเห็นว่า หลักสูตรฝึกอบรมบางหลักสูตรของสำนักงาน ก.พ. เหมือนกับหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เช่น หลักสูตรพัฒนากับบริหาร ทำให้ข้าราชการไม่ทราบว่า จะเข้า

รับการฝึกอบรมที่ไหนดี้ ซึ่งในเรื่องนี้สำนักงาน ก.พ. จะค้นหาทางดำเนินการให้ ส่วนราชการต่าง ๆ ได้เข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนาข้าราชการ รวมทั้งต้องสามารถแยกแยะความแตกต่างของการฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ให้ข้าราชการต่าง ๆ เข้าใจควย

7.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนเห็นว่าระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ยังไม่เหมาะสม นับตั้งแต่ช่วงระยะเวลาที่จัดฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร และระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา

7.3.1 ช่วงระยะเวลาที่จัดฝึกอบรมมีผลต่อการจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก เพราะถ้าหากจัดการฝึกอบรมในช่วงระยะเวลาที่ไม่เหมาะสม อาจทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ไม่สามารถส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมได้ เช่น ในช่วงระยะเวลาใกล้สิ้นปีงบประมาณ หน่วยงานบางแห่งอาจจะมีงานมาก ถ้าจัดการฝึกอบรมในช่วงนั้น หน่วยงานนั้นก็อาจไม่สะดวกในการส่งคนเข้ารับการฝึกอบรม เพราะจะทำให้ขาดคนทำงานไป หรืออาจจะจัดส่งคนที่ทำงานไม่ตรงตามหลักสูตรที่จะฝึกอบรมมารับการฝึกอบรมแทน เพราะเกรงว่าถ้าหากไม่ส่งคนเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว กราบทขอไปสำนักงาน ก.พ. อาจจะไม่ให้โอกาสส่งคนเข้ารับการฝึกอบรมอีก

7.3.2 ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมแต่ละวิชา ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนเห็นว่า ยังไม่สอดคล้องกับความสำคัญมากน้อยของแต่ละวิชา หรือแต่ละเรื่องที่ฝึกอบรม

7.3.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนเห็นว่ายังไม่เหมาะสม ซึ่งมีทั้งที่เห็นว่าจัดฝึกอบรมนานไปทำให้เกิด

ความเบื่อหน่าย และสิ้นเกินไปเกินกว่าที่จะเรียนรู้หรือได้ประโยชน์จากการฝึกอบรมนั้น ๆ

ซึ่งในเรื่องระยะเวลาในการฝึกอบรมนี้ สำนักงาน ก.พ. จะต้องพิจารณากำหนดให้เหมาะสมกับหลักสูตรวิชาที่จะทำการฝึกอบรม โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับความสะดวกในการจัดส่งคนเข้ารับการฝึกอบรมของส่วนราชการต่างๆ โดยส่วนรวมด้วย

7.4 เทคนิควิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. เท่าที่ผ่านมายังใช้เทคนิคและวิธีการแบบดั้งเดิมอยู่มาก เช่น การบรรยาย ทำให้เสียเวลาแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากเกินไป สำนักงาน ก.พ. ควรจะได้ออกหาหรือพัฒนาเทคนิคสมัยใหม่ที่ได้ผลดีและเสียเวลาน้อยกว่ามาใช้ในการฝึกอบรมมากขึ้น เช่น จัดเป็นชุดเอกสารแจกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาค้นคว้ามาล่วงหน้า เพื่อประกอบการอภิปรายกลุ่ม หรือกิจกรรมอื่น ๆ ของกลุ่ม โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมตนเอง เรียนรู้ด้วยตนเอง และมีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย เป็นต้น มากกว่าจะใช้การบรรยายเป็นหลัก

สำหรับการทำแบบฝึกหัด ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมวิธีหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ. มักจะใช้ในการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ นั้น ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนได้ให้ความเห็นว่า ควรจะมีเฉพาะในการฝึกอบรมเท่านั้น ไม่ควรให้นำกลับไปทำเป็นการบ้านด้วย เพราะเป็นการเสียเวลาและทำให้เกิดความรู้สึกเหมือนการเรียนหนังสือ

7.5 เอกสารประกอบการฝึกอบรม ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนให้ความเห็นว่าเอกสารประกอบการอบรมที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นเพื่อใช้ประกอบในการฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้น ยังจัดทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร และทางสำนักงาน ก.พ. มักแจกผู้เข้ารับการอบรมในเวลาฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่ได้อ่านมาก่อน

และวิทยากรก็มักจะบรรยายเรื่องที่อยู่ในเอกสารประกอบการฝึกอบรมอีก ทำให้เป็นการสิ้นเปลืองเวลา ซึ่งในเรื่องนั้น สำนักงาน ก.พ. จะต้องพยายามจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีเนื้อหาสาระสำคัญครบถ้วน และอ่านเข้าใจง่าย และจะต้องพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะเทคนิคและวิชาการต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นเพื่อไม่ให้เป็นภาระสิ้นเปลืองเวลาในการฝึกอบรม ทางสำนักงาน ก.พ. อาจจัดส่งเอกสารประกอบวิชาต่างๆ ที่เป็นความรู้พื้นฐานไปให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมล่วงหน้าเพื่อศึกษาก่อน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้พื้นฐานในวิชาการต่าง ๆ ไว้ก่อน และเมื่อถึงเวลาฝึกอบรม วิทยากรจะได้ไม่ต้องบรรยายในเรื่องพื้นฐานอีก สามารถอบรมเรื่องเนื้อหาสำคัญๆ ได้เลย และจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างมีความรู้ ทำให้ประหยัดเวลาการฝึกอบรม และช่วยให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ

7.6 วิทยากรในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร สำนักงาน ก.พ. จะพิจารณาคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นเจ้าของหน้าที่ฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเอง หรือข้าราชการจากกองอื่น ๆ ในสำนักงาน ก.พ. รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ จากหน่วยงานอื่น ๆ เช่น สถาบันการศึกษา เป็นต้น อย่างไรก็ตามในเรื่องวิทยากรนี้ยังมีผู้สอบถามบางส่วนเห็นว่า วิทยากรบางท่านแม้จะมีความรู้สูง แต่ก็ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้นั้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ควรจะได้มีการคัดเลือกวิทยากรให้เหมาะสมมากกว่านี้

7.7 สถานที่และอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม ข้าราชการบางส่วนยังเห็นว่าไม่เหมาะสม โดยเฉพาะในค่านสถานที่ เพราะมีปัญหาเรื่องควันทุหรือ การเปิดเครื่องปรับอากาศ การไม่เปิดเครื่องปรับอากาศ และบางครั้งก็มีการโยกย้ายสถานที่ฝึกอบรม เนื่องจากสถานที่ที่ใช้ฝึกอบรมอยู่ต้องใช้ในกิจการอื่น ซึ่งปัญหาดังกล่าวคงจะไม่มีอีก ถ้าหากอาคารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว

7.8 บทบาทของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ข้าราชการผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนยังไม่เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และเห็นว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ไม่ได้สร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในขณะดำเนินการฝึกอบรม ไม่ได้ให้ความสนใจเอาใจใส่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่าที่ควร และบางครั้งก็เข้มงวดเกินไปในเรื่องเวลาในการเข้าฝึกอบรม

7.9 การประเมินผลการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. และนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขสำหรับการฝึกอบรมที่จะมีขึ้นในครั้งต่อไป ซึ่งในเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนยังมีความคิดว่าเป็นการดำเนินงานตามขั้นตอนของการฝึกอบรมเท่านั้น ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการฝึกอบรมครั้งต่อไปอย่างจริงจังแต่อย่างไร

7.10 การติดตามผลการฝึกอบรม นับเป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. เพราะจากการศึกษาวิจัย ปรากฏว่ามีข้าราชการจำนวนมากยังไม่เคยได้รับการติดตามผลการฝึกอบรมจากสำนักงาน ก.พ. เลย การติดตามผลการฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. เท่าที่ผ่านมามีเพียงหลักสูตรเดียว คือ หลักสูตรทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล รุ่นที่ 1-4 ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องติดตามผล โดยการสุ่มตัวอย่างจากข้าราชการที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว ซึ่งการติดตามผลโดยแบบสอบถามนี้ ตามหลักวิชาการถือว่าไม่ใช่เป็นวิธีการติดตามผลที่สมบูรณ์ ในเรื่องการติดตามผลการฝึกอบรมนี้ สำนักงาน ก.พ. ควรจะได้มีการติดตามผลอย่างจริงจังและทั่วถึงทุกคน เพื่อให้ทราบว่า เมื่อผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้วสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ในทางปฏิบัติได้หรือไม่เพียงใด มีปัญหาข้อขัดข้องอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้นำมาพิจารณาปรับปรุงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๘. แม้สำนักงาน ก.พ. จะมีหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน แต่เนื่องจากข้าราชการพลเรือนมีจำนวนมากและหลายสาขาวิชาชีพ สำนักงาน ก.พ. หน่วยงานเดียว ไม่สามารถจะจัดฝึกอบรมข้าราชการได้ทั่วถึงทั้งหมดในระยะเวลาเร็วพอสมควร ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดแนวทางในการฝึกอบรม ดังนี้

๘.1 จะสนับสนุนให้ส่วนราชการได้ดำเนินการเองให้มากที่สุด โดย สำนักงาน ก.พ. จะช่วยเหลือสนับสนุนในความรู้ อุปกรณ์ ภูมิปัญญา และพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและวิทยากรของส่วนราชการนั้น

๘.2 หากส่วนราชการใดยังไม่พร้อมที่จะดำเนินการฝึกอบรมเอง สำนักงาน ก.พ. จะช่วยเหลือทั้งทางด้านวิชาการ ด้านจัดการ และสถานที่ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะส่วนราชการเล็ก ๆ ซึ่งไม่อาจมีเจ้าหน้าที่และสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ได้เพียงพอ

๘.3 สำนักงาน ก.พ. จะทำการฝึกอบรมในสิ่งที่เหมาะสม ที่เป็นส่วนกลางและไม่มีส่วนราชการใดสามารถจัดการหรือดำเนินการได้ เช่น การพัฒนาผู้บริหารระดับต่าง ๆ การฝึกอบรมบุคลากร ฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ฝึกอบรมวิทยากร แต่ถ้าส่วนราชการใดสามารถดำเนินการได้ก็จะมอบให้ส่วนราชการนั้นเป็นผู้ดำเนินการ เช่น การพัฒนาผู้บริหารระดับผู้บังคับบัญชา (ระดับ 6) และการฝึกอบรมสำนักงาน ก.พ. จะพยายามทำเป็นตัวอย่างระยะหนึ่ง เพื่อไปพัฒนาให้ได้มาตรฐานทั้งในชั้นหลักสูตรและคู่มือชุดฝึกอบรม (Training packages) แล้วจะมอบให้กระทรวงทบวงกรมไปดำเนินการเองต่อไป

เพื่อให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่วางไว้ สำนักงาน ก.พ. จะต้องสนับสนุนให้มีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นในทุกส่วนราชการ และมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสม และหาทางสนับสนุนให้หน่วยงานฝึกอบรมเหล่านั้นมีความเข้มแข็ง และ

สามารถดำเนินการเองได้อย่างแท้จริง โดยสำนักงาน ก.พ. จะเป็นผู้ช่วยเหลือให้คำแนะนำ ปรึกษา ประสานงาน และติดตามผล ให้การปฏิบัติงานฝึกอบรมในส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้การฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนโดยส่วนรวมดำเนินไปด้วยดี ประหยัด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จะต้องเป็นศูนย์กลางของข่าวสารการฝึกอบรม ศูนย์กลางของเอกสารวิชาการ คู่มือการฝึกอบรม ศูนย์กลางเทคนิคการฝึกอบรม รวมทั้งเป็นศูนย์กลางของวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมด้วย

9. ควรจะจัดให้มีระบบการเชื่อมโยงระหว่างการฝึกอบรมข้าราชการกับการบริหารงานบุคคล ระบบการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน ไม่ว่าจะเป็นในอดีตหรือในปัจจุบัน ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการใช้ผลของการฝึกอบรม เพื่อเป็นองค์ประกอบหรือเป็นหลักเกณฑ์สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาเพื่อการแต่งตั้งบุคคลหรือเลื่อนระดับตำแหน่งของข้าราชการแต่อย่างใด ฉะนั้น สำนักงาน ก.พ. ควรจะได้ศึกษาและกำหนดมาตรการให้มีการบังคับใช้ผลของการฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบหรือคุณสมบัติส่วนหนึ่งของผู้ดำรงตำแหน่งในการแต่งตั้ง เลื่อนระดับ หรือการโอนย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการพลเรือนด้วย

สำหรับในเรื่องนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้เริ่มดำเนินการไปบ้างแล้วโดยในสายงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอแนะให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดส่งบุคลากรทุกระดับเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการอบรมทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น และในการแต่งตั้งบุคลากรตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไปก็ควรจะได้แต่งตั้งจากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมบุคลากรจากสำนักงาน ก.พ. มาแล้ว ทั้งยังได้กำหนดค้ำยว่าบุคลากร 2 ที่จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบุคลากร 3 จะต้องผ่านการฝึกอบรมและทดสอบความรู้ตามหลักสูตรของสำนักงาน ก.พ. เสียก่อน

10. การให้ความสนับสนุนในด้านการกำลังและงบประมาณ งานฝึกอบรม เป็นงานที่ต้องใช้กำลังคนและกำลังเงินในการดำเนินการมาก ฉะนั้นรัฐบาลควรจะต้องให้การสนับสนุนเพื่อให้สำนักงาน ก.พ. สามารถดำเนินการในหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ งานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. เท่าที่ผ่านมาและที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอาศัยความช่วยเหลือจากต่างประเทศ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งความช่วยเหลือเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของผู้เชี่ยวชาญ ทุนการศึกษา ทุนฝึกอบรมและดูงาน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น แต่ในด้านการกำลังปฏิบัติงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละปีนั้น เป็นหน้าที่ของรัฐบาลที่จะต้องให้การสนับสนุน

11. การมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอนและต่อเนื่องเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและจะต้องดำเนินการ โดยความที่สุจริตเพราะนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการนี้มีส่วนสัมพันธ์กับการดำเนินการพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ในปัจจุบันแม้รัฐบาลจะได้ยอมรับในความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการ แต่รัฐบาลก็ยังไม่มีความนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้เป็นที่ชัดเจนแน่นอน ซึ่งนโยบายดังกล่าวจะเป็นนโยบายที่ส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ และนโยบายนี้ควรจะต้องได้รับการยึดถือเป็นหลักปฏิบัติติดต่อกันไป ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการต่อเนื่องกันไปไม่หยุดชะงักอย่างที่เคยเป็นมาในอดีต

นโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือนของรัฐบาลได้มีขึ้นครั้งแรก พ.ศ. 2500 ในรัฐบาลสมัยจอมพล ป.พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี แต่เมื่อกาลเวลาได้ล่วงเลยไป ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงและผันผวนในทางการเมือง นโยบายและแนวทางปฏิบัติก็เปลี่ยนไปตามยุคตามสมัย นโยบายที่รัฐบาลชุดนั้นได้กำหนดไว้ก็ได้เลื่อนหายไปจนข้าราชการส่วนมากลืมไปแล้วว่ามีนโยบายดังกล่าวอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากรัฐบาลชุดต่อ ๆ มาไม่ได้ให้ความสนใจและสนับสนุนให้ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติสืบต่อมา

ฉะนั้น เพื่อเป็นการยืนยันเจตนารมณ์ของรัฐบาลในการสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาข้าราชการพลเรือน รัฐบาลจึงควรประกาศเป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามนโยบายที่แน่นอนในการพัฒนาข้าราชการ และจะต้องมีการติดตามผลที่แท้จริงด้วย โดยสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางประสานงานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์วิจัย และเสนอแนะต่อทางรัฐบาล เพื่อกำหนดเป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามนโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้ทุกส่วนราชการได้ทราบและถือเป็นหลักปฏิบัติ นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. จะต้องคอยติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายข้างต้น เพื่อการเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขนโยบาย และการปฏิบัติตามนโยบายให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ด้วย

สำหรับในเรื่องนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือนนี้ ขณะนี้ทางสำนักงาน ก.พ. ได้ทำการศึกษา และร่างแนวนโยบายไว้แล้ว โดยได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงาน ก.พ. กำลังเตรียมจะนำเสนอรัฐบาลในเร็ว ๆ นี้¹

ดูทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามที่ได้เสนอแนะมานี้ เป็นเพียงการเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงเพื่อที่จะให้การดำเนินงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. และของทางราชการพลเรือนในส่วนรวมได้ผลสมความมุ่งหมายมากขึ้นเท่านั้น ส่วนการปรับปรุงแก้ไขจะได้ผลประการใดย่อมขึ้นอยู่กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าจะมองเห็นปัญหาและยอมรับปัญหานั้นหรือไม่ ถ้ายอมรับและเริ่มหาทางแก้ไขปัญหาโดยเร่งด่วนแล้ว ก็จะทำให้การดำเนินงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. และของทางราชการพลเรือนในส่วนรวม บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น.

1. สัมภาษณ์ วิชาส สิงห์สัย, 13 กันยายน 2524.