



วิเคราะห์การดำเนินงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

ตามที่ได้ศึกษาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือน และการดำเนินงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนในราชการพลเรือนไทยมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าสำนักงาน ก.พ. ได้มีบทบาทในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนมากขึ้นตามลำดับ และสำนักงาน ก.พ. ได้พยายามดำเนินงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้เป็นไปตามหลักวิชามากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือ การพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ซึ่งในการศึกษาถึงบทบาทของสำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนนี้ผู้วิจัยเห็นว่า นอกจากจะศึกษาทฤษฎีแนวความคิดและการดำเนินงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. แล้ว ควรจะได้ทราบถึงความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนที่ได้รับการฝึกอบรมจากสำนักงาน ก.พ. (พ.ศ. 2519-2521) จะมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. อย่างไร รวมทั้งผลที่ได้รับจากการดำเนินงานดังกล่าวว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการพลเรือน หรือไม่อย่างไร เพื่อให้การศึกษานี้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทบทวนแบบสอบถามแบบระบุตัวไปให้ข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงาน ก.พ. ในปี พ.ศ. 2519-2521 จำนวน 368 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 285 ชุด คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อประชากรทั้งหมดเท่ากับ 7.74 เปอร์เซ็นต์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จะแสดงให้เห็นในตารางดังต่อไปนี้ คือ

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนข้าราชการพลเรือนที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

| เพศ | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|------|-------|---------------|
| ชาย | 122 | 42.81 |
| หญิง | 163 | 57.19 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด 285 ฉบับ มีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชาย 122 คน และเป็นหญิง 163 คน ซึ่งเท่ากับ 42.81% และ 57.19% ตามลำดับ

ตารางที่ 6 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

| อายุ (ปี) | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|-------------|-------|---------------|
| 20 - 29 ปี | 96 | 33.68 |
| 30 - 39 ปี | 109 | 38.25 |
| 40 - 49 ปี | 55 | 19.30 |
| 50 ปีขึ้นไป | 22 | 7.72 |
| ไม่ตอบ | 3 | 1.05 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 30 - 39 ปี ตอบแบบสอบถาม จำนวน 38.25% เป็นจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ อายุ 20 - 29 ปี มีจำนวน 33.68% ส่วนผู้มีอายุ 50 ปีขึ้นไปตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด จำนวน 7.72%

ตารางที่ 7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ระดับการศึกษา | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|------------------|-------|---------------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 51 | 17.90 |
| ปริญญาตรี | 197 | 69.12 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 35 | 12.28 |
| ไม่ตอบ | 2 | 0.70 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับปริญญาตรีตอบแบบสอบถามจำนวน 69.12% เป็นจำนวนมากที่สุด และสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 12.28% เป็นจำนวนน้อยที่สุด แสดงว่าผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 8 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานะทางราชการ

| ระดับตำแหน่ง | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|--------------|-------|---------------|
| 3 - 5 | 200 | 70.18 |
| 5 | 4 | 1.40 |
| 6 | 72 | 25.26 |
| 7 ขึ้นไป | 9 | 3.16 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการระดับ 3 - 5 มีจำนวน 70.18% ซึ่งเป็นจำนวนที่มากที่สุด รองลงมาคือ ระดับ 6 ซึ่งมีจำนวน 25.26%

ตารางที่ 9 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุราชการ

| อายุราชการ (ปี) | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|-----------------|-------|---------------|
| 1 - 5 | 114 | 40.00 |
| 6 - 10 | 49 | 17.19 |
| 11 - 15 | 43 | 15.09 |
| 16 - 20 | 34 | 11.93 |
| 21 ปีขึ้นไป | 45 | 15.79 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามรับราชการระหว่าง 1 - 5 ปีตอบแบบสอบถามมากที่สุด ส่วนผู้รับราชการระหว่าง 16 - 20 ปี ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด 11.93 % แสดงว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่รับราชการไม่เกิน 5 ปี

การฝึกอบรมในราชการพลเรือนไทย แม้จะมีมานานแล้ว แต่ก็มี ความก้าวหน้าช้ามาก ทั้งนี้เนื่องจากทางรัฐบาลไม่ได้ให้ความสนใจ และให้การสนับสนุนส่งเสริมเท่าที่ควร รวมทั้งข้าราชการต่าง ๆ ก็มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการฝึกอบรมมาตั้งแต่ต้น โดยเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายมีค่าก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร เป็นงานของผู้ที่ไม่ปฏิบัติงานจะทำ จนเกิดคำพูดที่ว่า ฝึกอบรมเป็นอาชีพ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพของการฝึกอบรมแต่เดิม ไม่ก่อให้เกิดข้าราชการเกิดความประทับใจในการฝึกอบรม

ในระยะไม่กี่ปีที่ผ่านมา รัฐบาลได้เริ่มต้นตัว มองเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรมข้าราชการมากขึ้น เนื่องจากเกิดปัญหาในการบริหารราชการมากมาย ซึ่งสาเหตุหนึ่งของปัญหาคงกล่าว คือ การขาดสมรรถภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน ซึ่งถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำงานต่าง ๆ ของรัฐบาลดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และทางหนึ่งที่รัฐบาลมองเห็นว่าจะสามารถเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของข้าราชการได้ก็คือ การฝึกอบรมนั่นเอง ทั้งนี้ส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งสำนักงาน ก.พ. จึงได้เริ่มทำการฝึกอบรมข้าราชการอย่างจริงจัง ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าใจวัตถุประสงค์ ประโยชน์ของฝึกอบรม รวมทั้งความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมข้าราชการ จะเห็นได้จากตารางดังต่อไปนี้ คือ

ตารางที่ 10 แสดงความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

| ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|---|-------|---------------|
| เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ | 57 | 20.00 |
| เพื่อเสริมสร้างความชำนาญงาน | 1 | 0.35 |
| เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ | 8 | 2.81 |
| เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างความชำนาญงาน และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ | 106 | 37.19 |
| เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างความชำนาญงาน | 32 | 11.23 |
| เพื่อเพิ่มพูนความรู้และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ | 71 | 24.91 |
| อื่น ๆ | 10 | 3.51 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างความชำนาญงาน และทัศนคติที่ดีให้แก่ข้าราชการมีจำนวนถึง 37.19 % ซึ่งเห็นว่าข้าราชการพลเรือนส่วนใหญ่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นอย่างดี

ตารางที่ 11 แสดงทัศนคติต่อการฝึกอบรมในแง่ความสำคัญ และความจำเป็นต่อข้าราชการ

| การฝึกอบรมมีความสำคัญและจำเป็นต่อข้าราชการ | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|--|-------|---------------|
| มีความสำคัญและจำเป็นมาก | 215 | 75.45 |
| มีความสำคัญและจำเป็นพอสมควร | 67 | 23.50 |
| ไม่มีความสำคัญและไม่จำเป็นเลย | 2 | 0.70 |
| ไม่ตอบ | 1 | 0.35 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการจำนวน 98.94 % เห็นว่าการฝึกอบรมเห็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อข้าราชการ มีเพียง 0.70 % ที่เห็นว่า การฝึกอบรมไม่มีความสำคัญ และไม่จำเป็นเลย

สำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการประสานงาน และดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ก็ได้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายตั้งแต่ปี พ.ศ.2518 เป็นต้นมา โดยในด้านการดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้จัดฝึกอบรมข้าราชการในหลักสูตรต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ในด้านการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ตลอดจนความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. จะพิจารณาได้จากตารางดังต่อไปนี้ คือ

ตารางที่ 12 แสดงความเข้าใจในหน้าที่ฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ.

| ความเข้าใจในหน้าที่ฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|--|-------|---------------|
| ทราบ | 271 | 95.08 |
| ไม่ทราบ | 13 | 4.57 |
| ไม่ตอบ | 1 | 0.35 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้จะเห็นได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 95.08 % ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน แสดงว่ามีความสนใจในงานของสำนักงาน ก.พ. เป็นอย่างดี ส่วนอีก 4.56 % ไม่ทราบมาก่อนว่าสำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ตามกฎหมายที่จะต้องประสานงาน และดำเนินงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ตารางที่ 13 แสดงทัศนคติต่อการจัดฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ.

| การจัดฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|-------------------------------|-------|---------------|
| เห็นด้วย | 271 | 95.09 |
| ไม่เห็นด้วย | 14 | 4.91 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 95.09 % เห็นด้วยที่สำนักงาน ก.พ. จัดฝึกอบรมข้าราชการในหลักสูตรต่าง ๆ ขึ้น โดยมีเหตุผลว่า เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงาน และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของข้าราชการ เหตุผลอีกประการหนึ่ง คือ สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์การกลางการบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือนไทยอยู่แล้ว ควรจะเป็นหน่วยงานกลางในการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนด้วย และอีก 4.91 % ตอบว่าไม่เห็นด้วยที่สำนักงาน ก.พ. จัดฝึกอบรมข้าราชการ โดยให้เหตุผลว่า เนื่องจากส่วนราชการต่าง ๆ ต่างก็มีหน่วยงานฝึกอบรมของตนเองอยู่แล้ว ควรจะให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดฝึกอบรมข้าราชการของตนเองจะดีกว่า

ขนาดของหน่วยงานฝึกอบรม ในระหว่างปี พ.ศ. 2519 - 2521 หน่วยงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ยังเป็นเพียงฝ่ายฝึกอบรม อยู่ในกองวิชาการ แต่หลังจากปี 2523 เป็นต้นมา หน่วยงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ก็ได้ยกฐานะขึ้นเป็นสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีฐานะเป็นกองตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงอยู่ในสังกัดของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งความเห็นในเรื่องขนาดของหน่วยงานฝึกอบรมนี้อาจพิจารณาได้จากแบบสอบถามดังนี้ คือ

ตารางที่ 14 แสดงความคิดเห็นต่อขนาดที่ควรจะเป็นของหน่วยงานฝึกอบรม

| ขนาดของหน่วยงานฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|--|-------|---------------|
| ควรเป็นหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่า | 51 | 17.89 |
| ควรเป็นหน่วยงานระดับกองหรือเทียบเท่า อยู่ในสังกัดของสำนักงาน ก.พ. | 211 | 74.09 |
| ควรเป็นหน่วยงานระดับกอง/ฝ่ายอยู่ในกอง และอยู่ในสังกัดของสำนักงาน ก.พ. | 16 | 5.61 |
| ไม่ควรให้มีเลย | 2 | 0.71 |
| ไม่ตอบ | 5 | 1.75 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ เห็นได้ว่าผู้เคยเข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่จำนวน 74.04 % เห็นว่าหน่วยงานฝึกอบรมควรจะเป็นหน่วยงานระดับกองหรือเทียบเท่ากอง ส่วนอีก 17.89 % เห็นว่าหน่วยงานฝึกอบรมควรเป็นหน่วยงานระดับกรมแยกออกจากสำนักงาน ก.พ. และอีก 5.61 % เห็นว่าควรเป็นแผนกฝึกอบรมหรือฝ่ายฝึกอบรม อยู่ในกองวิชาการ สังกัดสำนักงาน ก.พ. ตามเดิม และอีก 0.71 % เห็นว่าหน่วยงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ไม่มีประโยชน์เลย ไม่จำเป็นต้องมีหน่วยงานนี้ก็ได้

การดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. จะสามารถช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่เห็น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับวิธีดำเนินการฝึกอบรมที่ถูกกองและเหมาะสมตั้งแต่การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม การใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม การกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม การเลือกสถานที่ รวมทั้งวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ สำหรับหน่วยราชการที่จะส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมนั้น ก็จะต้องคัดเลือกข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับหลักสูตรที่จะฝึกอบรม ซึ่งโดยทั่วไปควรจะเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานที่จะทำการฝึกอบรม หรือผู้ที่เตรียมตัวจะไปดำรงตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ยังบังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ควรจะมีสัมมุณีใจกว้างพอที่จะยอมรับความรู้และความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้สำเร็จการฝึกอบรม

สำนักงาน ก.พ. ใฝ่พยายามบริหารงานงานฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีระบบ เน้นตั้งแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใฝ่ทำการสำรวจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการ และสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม สำรวจจำนวนข้าราชการที่ควรจะได้รับการฝึกอบรม รวมทั้งการสอบถามความต้องการของข้าราชการว่า ต้องการให้สำนักงาน ก.พ. จัดฝึกอบรมในเรื่องใฝ่ข้าง โดยการให้ข้าราชการต่าง ๆ ตอบแบบสอบถาม หรือพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ และนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ใฝ่มากำหนดใฝ่โครง

การฝึกอบรม ตามความสำคัญก่อนหลัง และรวบรวมโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ เข้าเป็น
แผนงานฝึกอบรมระยะยาว (10 ปี) และแผนงานฝึกอบรมระยะสั้น (1 ปี)

ตารางที่ 15 แสดงทัศนคติต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ.

| หลักสูตรฝึกอบรมที่จัดขึ้น | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|-----------------------------------|-------|---------------|
| มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมาก | 228 | 80.00 |
| มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานพอสมควร | 55 | 19.30 |
| ไม่มีประโยชน์เลย | 2 | 0.70 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ จะเห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 80 % เห็นว่าหลักสูตร
การฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น และเขาได้ไปร่วมด้วยนั้นมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติ
งานของเขามาก เพราะสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในงาน ในหน้าที่ที่ได้โดยตรง
ส่วนอีก 19.30 % เห็นว่ามีประโยชน์พอสมควร เนื่องจากสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
เพียงบางส่วนเท่านั้น ส่วนอีก 0.70 % เห็นว่าไม่มีประโยชน์เลย

การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรสำนักงาน ก.พ.
จะกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเข้ารับการฝึกอบรมตามความจำเป็น และเหมาะสมของเนื้อหา
วิชา โดยให้ส่วนราชการต่าง ๆ เป็นผู้พิจารณาจัดส่งคนมาฝึกอบรมตามจำนวนที่กำหนดไว้
ซึ่งในทางปฏิบัตินั้น ผู้บังคับบัญชาในส่วนราชการนั้น ๆ อาจพิจารณาจัดส่งข้าราชการใน
สังกัดเข้ารับการฝึกอบรม โดยที่ไม่ได้สอบถามความสมัครใจก่อน หรืออาจจะสอบถามความ
สมัครใจก่อนก็ได้ และในบางครั้งผู้บังคับบัญชาอาจเปิดโอกาสให้มีการสมัครเข้ารับการฝึก

อบรมตามความสมัครใจก็ได้ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมนี้แม้ว่ามีส่วนสำคัญมาก แม้ว่าจะมีโครงการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรมที่ดีเพียงใด หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีลักษณะที่ไม่เหมาะสมแล้วก็ยากที่จะได้ผลลัพธ์ที่ดีออกมาได้ ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรจะได้มีวิธีการเลือกเฟ้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี โดยพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ความสามารถ ความเป็นปฏญา ความถนัดเฉพาะประสบการณ์ ตลอดจนบุคลิกลักษณะ

ตารางที่ 16 แสดงการคัดเลือกข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม

| การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|---|-------|---------------|
| สมัครขอเข้ารับการฝึกอบรมต่อผู้บังคับบัญชาเอง | 32 | 11.23 |
| ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือกและสั่งให้เข้ารับการฝึกอบรม | 253 | 88.77 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ปรากฏว่า การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่สำนักงานจัดขึ้นนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือก และสั่งให้เข้ารับการฝึกอบรมเองจำนวน 88.77 %

การเลือกและการใช้เทคนิคการฝึกอบรม การเลือกวิธีที่จะใช้ในการฝึกอบรมให้เหมาะสมแต่ละหลักสูตรนั้น สิ่งที่จะหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของวัตถุประสงค์ สาระของหลักสูตรคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปัญหาด้านวิทยากร เวลา สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ก่อนที่จะทำการเลือก เพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปโดยสมบูรณ์และได้ผลประโยชน์สูงสุด ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมนี้ สามารถแสดงให้เห็นในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 แสดงทัศนคติต่อการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม

| เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|------------------------|-------|---------------|
| เหมาะสมแล้ว | 217 | 76.14 |
| ยังไม่เหมาะสม | 68 | 23.86 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม เห็นว่าเทคนิคการฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. ใช้อยู่ในหลักสูตรที่เข้ารับการฝึกอบรมนั้น ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมแล้ว จำนวนถึง 76.14 % มีเพียงส่วนน้อย คือ 23.86 % ที่เห็นว่ายังไม่เหมาะสม

การเลือกใช้เวลาและสถานที่ การฝึกอบรมจะได้ผลสมบูรณ์หรือไม่ ปัจจัยเกี่ยวกับเวลาและสถานที่มีส่วนสำคัญ สำนักงาน ก.พ. ได้พยายามกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรให้เหมาะสมที่สุด โดยยึดหลักว่าต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถได้รับความรู้ ความชำนาญงาน และสามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมเคิมได้ และขณะเดียวกันก็ไม่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเบื่อหน่าย

ตารางที่ 18 แสดงทัศนคติต่อระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

| ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|----------------------------|-------|---------------|
| เหมาะสมแล้ว | 208 | 72.98 |
| ยังไม่เหมาะสม | 77 | 27.02 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ถึง 72.98 % เห็นว่าระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เข้ารับการฝึกอบรมนั้น เหมาะสมดีแล้วที่จะทำให้เขาประสบความสำเร็จในด้านการรับความรู้ ความชำนาญงาน และเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้อย่างเต็มที่ ส่วนอีก 27.02 % ให้ความเห็นว่าระยะเวลาที่ใช้ฝึกอบรมยังไม่เหมาะสม

สำหรับเรื่องสถานที่ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานฝึกอบรม เพราะจะมีผลต่อจำนวนครั้งที่จัดฝึกอบรม และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งมีผลต่อบรรยากาศในการฝึกอบรมอีกด้วย ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. มีห้องฝึกอบรม 1 ห้อง ขนาดความจุ 200 คน มีเครื่องปรับอากาศ โทรทัศน์ และโต๊ะ เก้าอี้ สำหรับรับการฝึกอบรม ซึ่งเรื่องสถานที่ในการฝึกอบรมนี้ สำนักงาน ก.พ. ก็ได้ประสบปัญหาอยู่บ้าง กล่าวคือ มีห้องฝึกอบรมเพียงห้องเดียว ทำให้ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมได้หลาย ๆ หลักสูตรพร้อมกัน ทำให้ไม่สามารถฝึกอบรมข้าราชการได้มากเท่าที่ควร นอกจากนี้บางครั้งสำนักงาน ก.พ. มีความจำเป็นจะต้องใช้ห้องฝึกอบรมในกิจกรรมอื่น ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องย้ายไปใช้ห้องประชุมอื่น ๆ ซึ่งมีขนาดเล็กกว่า ทำให้เกิดความไม่สะดวกขึ้น อย่างไรก็ตาม ปัญหาเรื่องสถานที่ดังกล่าวจะหมดไปในไม่ช้า เนื่องจากขณะนี้สำนักงาน ก.พ. กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการก่อสร้างอาคารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งจะมีห้องฝึกอบรมที่ทันสมัยและเพียงพอตามความต้องการ

ตารางที่ 19 แสดงทัศนคติต่อการเลือกใช้สถานที่ในการฝึกอบรม

| สถานที่ใช้ฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|-------------------|-------|---------------|
| เหมาะสมดีแล้ว | 237 | 83.16 |
| ยังไม่เหมาะสม | 48 | 16.84 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ พอใจในบรรยากาศ และสถานที่ของห้องฝึกอบรม จำนวนถึง 83.16 %

เอกสารประกอบการฝึกอบรม เครื่องช่วยในการฝึกอบรมที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ เอกสารประกอบการฝึกอบรม ซึ่งจัดทำขึ้นโดยหน่วยงานฝึกอบรม สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเอกสารประกอบการฝึกอบรมนี้แม้ว่ามีความสำคัญมาก เพราะสามารถช่วยลดระยะเวลาในการฝึกอบรมได้มากที่สุดที่เกี่ยว จะนั้นหากหน่วยงานฝึกอบรมสามารถจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรมได้ก็แล้วก็เป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาก สำหรับทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในค่านเอกสารประกอบการฝึกอบรมนี้ สามารถศึกษาได้จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามดังนี้

ตารางที่ 20 แสดงทัศนคติต่อเอกสารประกอบการฝึกอบรม

| เอกสารประกอบการฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|------------------------|-------|---------------|
| ดีมาก | 38 | 13.33 |
| ดี | 142 | 49.82 |
| พอใช้ | 102 | 35.79 |
| ไม่ค่อยดี | 3 | 1.05 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 49.82 % เห็นว่าเอกสารประกอบการฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. จัดทำได้ดี รองลงมาคือพอใช้ 35.79 % มีเพียงส่วนน้อย จำนวน 1.05 % ที่เห็นว่าเอกสารประกอบยังไม่ค่อยดีและที่เห็นว่าดีมากมี 13.33 %

การเลือกวิทยากร วิทยากรเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การฝึกอบรมมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดติดต่อกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งด้านวิชาการและความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เป็นผู้ช่วยสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม บรรยากาศจะดีหรือไม่ คุณภาพการฝึกอบรมจะเป็นอย่างไร วิทยากรมีส่วนที่จะช่วยสร้างให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ ดังนั้นการคัดเลือกวิทยากรที่ทรงคุณภาพทั้งในด้านการศึกษา ประสบการณ์ ความชำนาญ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และมีมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบระมัดระวังสำหรับในการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. นั้น สำนักงาน ก.พ. จะพิจารณาคัดเลือกวิทยากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสำนักงาน ก.พ. เอง และบุคคลภายนอก ที่มีความรู้ในหัวข้อเรื่องที่จะทำการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอดความรู้นี้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้

ตารางที่ 21 แสดงทัศนคติต่อวิทยากรโดยส่วนรวม

| วิทยากรส่วนใหญ่ | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|--------------------------------|-------|---------------|
| สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดีมาก | 32 | 11.23 |
| สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี | 130 | 45.61 |
| สามารถถ่ายทอดความรู้ได้พอสมควร | 120 | 42.11 |
| สามารถถ่ายทอดความรู้ได้น้อย | 3 | 1.05 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ จะเห็นว่าข้าราชการส่วนใหญ่ จำนวน 98.95 % เห็นว่า วิทยากรส่วนมากสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในกิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลทุกชนิด ทุกประเภทในหน่วยงาน นับตั้งแต่การให้คำปรึกษาหารือ การเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารของหน่วยงานเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้โดยวิธีการฝึกอบรม รวมทั้งการบริหารงานฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยทั่วไปเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีความรู้ทั่ว ๆ ไปทั้งในด้านการฝึกอบรม การบริหาร ความรู้ทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา ฯลฯ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีคุณสมบัติส่วนตัว (บุคลิกลักษณะ) ดังนี้ คือ 1) มีอำนาจในการชักจูงใจ 2) มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย 3) มีมนุษยสัมพันธ์ 4) มีความรู้สึกไว 5) ใจเย็นไม่โกรธง่าย 6) มีความเข้าใจในชนธรรมนิยมประเพณี

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รวม 37 ตำแหน่ง¹ โดยเป็นตำแหน่งระดับ 9 จำนวน 1 ตำแหน่ง ระดับ 7 จำนวน 3 ตำแหน่ง ระดับ 6 จำนวน 8 ตำแหน่ง และระดับ 3-5 จำนวน 25 ตำแหน่ง โดยมีวุฒิการศึกษาดังนี้ คือ ปริญญาเอก จำนวน 5 ตำแหน่ง ปริญญาโท จำนวน 19 ตำแหน่ง และ ปริญญาตรี จำนวน 1 ตำแหน่ง นับได้ว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. มีความรู้สูงมากที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเหล่านี้ จะทำหน้าที่ตั้งแต่การเสนอแนะทางด้านการฝึกอบรม แก่ระดับผู้บริหาร การกำหนดโครงการฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม การพัฒนาเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรม รวมทั้งการเป็นวิทยากรด้วยในบางครั้ง นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องการฝึกอบรมอีกด้วย

1. เฉพาะตำแหน่งที่มีอัตราเงินเดือนและมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่จริง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2524.

ในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะทำหน้าที่ดูแลอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดีในการฝึกอบรม¹ พยายามทำให้เกิดความคุ้นเคยสนิทสนมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งในหมู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันเอง เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม มาจากหลายส่วนราชการ ซึ่งอาจจะไม่รู้จักคุ้นเคยมาก่อน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจึงควรจะมีบทบาทในการเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีขึ้น

ตารางที่ 22 แสดงทัศนคติต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

| การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|------------------------------------|-------|---------------|
| เอาใจใส่ | 258 | 90.52 |
| ไม่ค่อยให้ความเอาใจใส่เท่าที่ควร | 19 | 6.66 |
| ไม่ให้ความสนใจเลย | 1 | 0.36 |
| ไม่ทราบ | 7 | 2.46 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ เห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จำนวน 90.52 % มีความเห็นว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม มีความเอาใจใส่ และคอยอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคือตลอดหลักสูตร ส่วนอีก 6.66 % เห็นว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่ค่อยให้ความเอาใจใส่เท่าที่ควร และอีก 0.36 % เห็นว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่ให้ความสนใจเลย

1. สัมภาษณ์ วิบูลย์ ชูเลิศศิยะวงศ์ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 5 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 13 กันยายน 2524.

การประเมินผล ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรมทุกครั้งไป โดยทำการประเมินผลเป็นรายวิชา ซึ่งจะทำการประเมินผลทุกครั้งที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา และทำการประเมินผลรวมในชั่วโมงสุดท้ายของการฝึกอบรม ลักษณะของการประเมินผลนั้น จะเป็นแบบสอบถามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องเนื้อหา วิชา หลักสูตร วิทยากร เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาว่าการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน มีข้อบกพร่องอย่างไร เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล อาจได้ไม่ครบตามความเป็นจริง ถ้าหากว่า

1. ความรู้สึกอคติของผู้ให้ข้อมูลต่อหลักสูตร ต่อวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือต่อตัววิทยากร
2. การจับเวลาให้ในการประเมินผลน้อยเกินไป ทำให้ผู้ตอบมีเวลาคิดน้อย เข้าใจบ้างไม่เข้าใจบ้าง

ซึ่งในเรื่องการประเมินผลนี้ เคยปรากฏว่าหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมเหมือนกันวิทยากรชุดเดียวกัน แต่จัดการฝึกอบรมเป็น 2 ครั้ง การประเมินผลที่ได้ออกมาแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ¹

1. สัมภาษณ์ จารุณี จันทร์จิระ, เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 4 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 13 กันยายน 2524.

ตารางที่ 23 แสดงความเข้าใจในประโยชน์ที่จะได้รับจากการประเมินผลการฝึกอบรม

| ความเข้าใจในประโยชน์ของการประเมินผลการฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|---|-------|---------------|
| ทราบ | 273 | 95.79 |
| ไม่ทราบ | 12 | 4.21 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ 95.79 % ทราบว่าผลที่ได้จากการประเมินผลนั้น หน่วยงานฝึกอบรมจะนำไปใช้ทำอะไรบ้าง

การติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรม การติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรมอาจจะทำได้โดยการสัมภาษณ์ และส่งเอกสารจากผู้สำเร็จการฝึกอบรมและกลับไปปฏิบัติงาน โดยมีเจ้าหน้าที่ประเมินผลโดยเฉพาะ อีกวิธีหนึ่งอาจทำได้โดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมโดยตรง หรือเก็บจากผลการประเมินงาน โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินให้ หรือส่งแบบสอบถามไปยังผู้บังคับบัญชา และให้ผู้สำเร็จการฝึกอบรมเป็นผู้ตอบ เมื่อนำวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบกันก็จะได้ผลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นกว่าใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง อย่างไรก็ตาม สำนักงาน ก.พ. ยังขาดการดำเนินงานในขั้นนี้มาก เท่าที่ผ่านมาเคยทำการติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรมเพียงบางหลักสูตร โดยใช้วิธีส่งแบบสอบถามให้ผู้สำเร็จการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาของผู้สำเร็จการฝึกอบรมตอบและไม่ได้สอบถามทุกคนไป แต่ใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้ยังใช้วิธีสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักสูตรการฝึกอบรมทางปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 แกนกลางกร ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก็คือกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ซึ่งจากการสอบถามทางกองตรวจ-

สอบและทะเบียนประวัติ เกี่ยวกับงานด้านออกคำสั่ง ซึ่งแต่เดิมมีชัยศึกหลายครั้งหักหัว
กันมาก แต่ภายหลังจากการที่มีการฝึกอบรมบุคลากรในส่วนราชการต่าง ๆ เกี่ยวกับ
เรื่องนี้แล้ว ปรากฏว่าบุคลากรต่าง ๆ ทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น ทำให้งานหักหัวของ
กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติลดน้อยลงไปมากอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งทางหน่วยงานฝึก
อบรมก็ถือว่าเป็นผลสำเร็จอย่างหนึ่งในการฝึกอบรม¹

ตารางที่ 24 แสดงการติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรม

| การติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|--------------------------------|-------|---------------|
| เคย | 74 | 25.96 |
| ไม่เคย | 204 | 71.58 |
| จำไม่ได้ | 7 | 2.46 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ 71.58 % ไม่
เคยได้รับการติดตามผลการฝึกอบรมจากสำนักงาน ก.พ. ภายหลังจากสำเร็จการฝึกอบรม
และได้กลับไปปฏิบัติงานแล้ว ซึ่งนับว่าเป็นข้อบกพร่องอย่างหนึ่ง ทำให้สำนักงาน ก.พ.
ไม่อาจทราบได้ว่า การฝึกอบรมแต่ละโครงการที่ได้ลงทุนไปนั้น ได้ผลตอบแทนเป็น
อย่างไร คู่คุณค่าหรือสูญเปล่าเพียงใด

1. สัมภาษณ์ สินี เจริญพจน์, เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 6 สถาบันพัฒนา
ข้าราชการพลเรือน, 10 กันยายน 2524.

ผลของการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงาน และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ในระหว่างปี พ.ศ. 2519 - 2521 จะ ได้ผลตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวหรือไม่นั้น จะเห็นได้จากข้อมูลดังต่อไปนี้ คือ

ตารางที่ 25 แสดงความรู้สึกลูกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม

| ความรู้สึกภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|---|-------|---------------|
| มีความรู้เพิ่มขึ้น | 81 | 28.42 |
| มีความชำนาญงานมากขึ้น | 3 | 1.06 |
| มีความคิดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น | 22 | 7.72 |
| มีความรู้ความชำนาญงานและความคิดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น | 62 | 21.75 |
| มีความรู้และความชำนาญงานมากขึ้น | 84 | 29.47 |
| มีความรู้และความชำนาญงานมากขึ้น | 13 | 4.56 |
| มีความชำนาญงานและความคิดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น | 3 | 1.05 |
| เหมือนเดิม | 17 | 5.96 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 94.04 % คิดว่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่วางไว้ คือ มีความรู้ ความชำนาญงาน และ ความคิดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น มีเพียง 1.05 % ที่คิดว่าไม่ได้อะไรจากการฝึกอบรมเลย



แม้ว่าผู้เข้ารับการศึกษาอบรมส่วนใหญ่จะมีความรู้ ความชำนาญงาน และความคิดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ภายหลังจากการฝึกอบรม แต่ก็เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น ซึ่งในบางครั้งอาจจะมีประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้เพราะว่า ความรู้ ความชำนาญงาน และความคิดใหม่ ๆ ที่ข้าราชการได้รับมานั้นไม่สามารถนำไปใช้กับงานในหน้าที่ได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่ส่วนราชการส่งคนมาเข้ารับการศึกษาอบรมไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติอยู่ หรือผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับความรู้ ความชำนาญงาน หรือความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ใ้บังคับบัญชา หรือในบางครั้งที่ความรู้ที่ได้มาใหม่ได้มีลักษณะเป็นทางทฤษฎีมากเกินไปไม่อาจนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ได้ รวมทั้งบางครั้งเมื่อสำเร็จการศึกษาอบรมไปแล้ว ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมไม่ได้กลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่เดิม ทำให้ไม่ได้ใช้ความรู้ ความชำนาญงาน และความคิดใหม่ ๆ ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปฏิบัติงานมากนักเท่าที่ควร

ตารางที่ 26 แสดงการปฏิบัติงานภายหลังจากการฝึกอบรม

| การปฏิบัติงานภายหลังจากการฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|---------------------------------------|-------|---------------|
| ปัจจุบันปฏิบัติงานในหน้าที่เดิม | 264 | 92.63 |
| ปัจจุบันไม่ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่เดิม | 21 | 7.37 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการศึกษาอบรมจำนวน 92.63 % ได้กลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่เดิมภายหลังจากการฝึกอบรม ส่วนอีก 7.37 % ได้มีการโยกย้ายหน้าที่ความรับผิดชอบภายหลังจากการฝึกอบรมระยะหนึ่ง

ในเรื่องการใช้คนที่ผ่านการฝึกอบรมให้ตรงตามงานนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์
ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมครั้งหนึ่งว่า ทางหน่วยงานเจ้าสังกัดได้มอบหมาย
ให้ผู้อำนวยการฝึกอบรมปฏิบัติงานตรงตามความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งก็ได้รับ
คำตอบว่า ผู้อำนวยการอบรมส่วนใหญ่ได้กลับไปปฏิบัติงานตามหน้าที่เดิมภายหลังการฝึก
อบรม และหลักสูตรที่ไปเข้ารับการอบรมนั้นเกี่ยวข้องกับประโยชน์โดยตรงกับงานใน
หน้าที่เดิม¹ มีผู้เข้ารับการอบรมเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ถูกโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การ
งานภายหลังการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลบางประการทางด้านการบริหารงานบุคคล²
ซึ่งการใช้คนที่ผ่านการฝึกอบรมตรงตามความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมานี้ นับว่าเป็นทางสำคัญ
ประการหนึ่งที่ช่วยให้การฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการไปนั้น ไม่เป็นการสูญเปล่า
และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ ช่วยให้การราชการมีประสิทธิภาพในการทำงาน
ยิ่งขึ้น

1. สัมภาษณ์ สมทรง บำราศอรินทร์พ่าย บุคลากร 6 งานการเจ้าหน้าที่
สำนักงานเลขาธิการกรม กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 13 พฤศจิกายน 2524.

สัมภาษณ์ สาธิต เกษมรัชคานุกรักษ์ บุคลากร 6 งานการเจ้าหน้าที่
สำนักงานเลขาธิการกรม กรมการค้ำภายใน 16 พฤศจิกายน 2524.

สัมภาษณ์ ประภา คุสุกุล บุคลากร 6 กองการเจ้าหน้าที่ กรมวิชา
การเกษตร 18 พฤศจิกายน 2524.

สัมภาษณ์ วรภา นาคเนาทิพย์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 แผนก
สารบรรณ กรมพาณิชย์สัมพันธ์ 19 พฤศจิกายน 2524.

2. สัมภาษณ์ สิริพร จินตาสีหิ บุคลากร 6 งานการเจ้าหน้าที่ สำนัก
งานเลขาธิการกรม กรมพัฒนาที่ดิน 3 ธันวาคม 2524.

ตารางที่ 27 แสดงการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

| การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|---|-------|---------------|
| นำไปใช้มาก | 20 | 24.56 |
| นำไปใช้พอสมควร | 152 | 53.33 |
| นำไปใช้เล็กน้อย | 42 | 14.74 |
| ไม่ได้นำไปใช้เลย | 21 | 7.37 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จำนวน 92.63 % ได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนอีก 7.37 % ไม่ได้นำไปใช้เลย

ตารางที่ 28 แสดงปัญหาในการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

| ปัญหาในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|--|-------|---------------|
| มีปัญหามาก | 29 | 10.18 |
| มีปัญหบ้าง | 74 | 25.96 |
| ไม่มีปัญหาเลย | 161 | 54.49 |
| ไม่ตอบ | 21 | 7.39 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 54.49 % ไม่มีปัญหาในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนอีก 36.14 % มีปัญหาในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 29 แสดงผลการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม

| ผลการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|-------------------------------------|-------|---------------|
| สามารถปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นกว่าเดิม | 214 | 75.09 |
| สามารถปฏิบัติงานได้เหมือนเดิม | 67 | 23.51 |
| สามารถปฏิบัติงานได้ผลต่ำกว่าเดิม | - | - |
| ไม่แน่ใจ | 4 | 1.40 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 75.09% สามารถปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นภายหลังจากการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องมาจากการมีความรู้ความเข้าใจชำนาญงานในงานที่ปฏิบัติมากขึ้น มีความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานมากขึ้น รวมทั้งสามารถนำความรู้ และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในหน้าที่การงานได้¹ ส่วนอีก 23.5 % เห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ผลเหมือนเดิม เนื่องจากไม่สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะว่าผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับความคิดเห็นหรือการ

1. สัมภาษณ์ จินตนา หึงขมานันท์, บุคลากร 4 กองการเจ้าหน้าที่ กรมวิชาการเกษตร, 21 สิงหาคม 2524.

เปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ระบบการทำงานไม่เลือกอำนาจ นอกจากนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 ส่วนหนึ่งยังปฏิบัติงานไม่ตรงกับงานที่ฝึกอบรม เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล
 ของสำนักงาน ก.พ. มีอยู่ถึง 3 กอง คือ กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน กองตรวจ
 สอบและทะเบียนประวัติ และกองวิชาการ ซึ่งลักษณะงานของแต่ละกองก็ไม่เหมือนกัน
 หากเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรเดียวกัน เช่น หลักสูตรการวิเคราะห์ตำแหน่ง ผู้ที่จะได้รับ
 ประโยชน์มากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลของกองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
 ส่วนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลของกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ รวมทั้งกองวิชา
 การ แม้จะได้รับความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ตำแหน่งจากการฝึกอบรม แต่ก็ไม่สามารถ
 นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยตรง การปฏิบัติงานจึงมีผลเหมือนเดิม ¹

อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมข้าราชการที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในเรื่องที่จะทำการ
 ฝึกอบรมนั้นอาจเป็นนโยบายของส่วนราชการนั้น ๆ ก็ได้ ว่าต้องการให้ข้าราชการมี
 ความรู้ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นการ
 เตรียมคนที่จะมาทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ แต่การกระทำดังกล่าวก็ต้องระมัดระวังมาก
 ต้องมีแผนการสับเปลี่ยนโยกย้ายข้าราชการที่แน่นอน เพื่อให้สอดคล้องกับการฝึกอบรม
 มิฉะนั้นอาจไม่ได้ผลตามที่ต้องการก็ได้

ในเรื่องผลการปฏิบัติงานของข้าราชการภายหลังการฝึกอบรมนี้ ผู้วิจัยได้ทำ
 การสุ่มสัมภาษณ์บังคับบัญชาของข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น
 ว่าผู้บังคับบัญชาที่เข้ารับการฝึกอบรมนี้สามารถทำงานได้ผลดีขึ้นก่อนการฝึกอบรมหรือ
 ไม่เพียงใด ซึ่งผู้บังคับบัญชาดังกล่าวก็ได้ให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมของสำนักงาน
 ก.พ. ช่วยได้มาก ทำให้ข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในงานที่

1. สัมภาษณ์ วรณวิภา มหาภิรมย์, เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 4
 กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ สำนักงาน ก.พ., 19 สิงหาคม 2524.

ปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเสียเวลาในการอธิบายงาน และแก้ไขการปฏิบัติงานมากนัก ผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมจึงดีขึ้น¹

ตารางที่ 30 แสดงความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. อีก

| ความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|--|-------|---------------|
| ต้องการให้เป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ | 220 | 77.19 |
| ต้องการแม้ว่าเป็นหลักสูตรที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ | 60 | 21.05 |
| ไม่ต้องการเลย | 5 | 1.76 |
| รวม | 285 | 100.00 |

จากตารางนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จำนวน 98.28 % มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นอีก และอีก 1.76 % ไม่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. อีกเลย

1. สัมภาษณ์ วุฒินี ประสงค์ผล, หัวหน้างานสอบและบรรจุแต่งตั้งกองการเจ้าหน้าที่ กรมวิชาการเกษตร, 21 สิงหาคม 2524.

สัมภาษณ์ ยุทธนา บุญส่ง, หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์, 14 สิงหาคม 2524.

ในการดำเนินงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. เท่าที่ได้
 ดำเนินการไปแล้วนั้น อาจกล่าวได้ว่า เป็นเพียงการเริ่มต้นเพียงบางส่วนเท่านั้น และ
 ยังไม่สมบูรณ์ตามที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 มติคณะรัฐมนตรี
 เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2517 และแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4
 ได้กำหนดไว้ กล่าวคือ สำนักงาน ก.พ. ยังดำเนินงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน และ
 ให้ความร่วมมือช่วยเหลือในด้านการฝึกอบรมแก่ส่วนราชการต่าง ๆ ตามหน้าที่ที่กำหนดได้
 ในขอบเขตจำกัด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า งานพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. ยัง
 อยู่ในระยะเริ่มแรก และงานดังกล่าวเป็นงานที่มีคุณภาพสูง ต้องใช้เวลาเตรียมเจ้าหน้าที่
 ผู้ปฏิบัติงานฝึกอบรมให้พร้อมทั้งในด้านจำนวนคนและด้านความเชี่ยวชาญในทางวิชาการ
 และทางปฏิบัติ รวมทั้งต้องเตรียมการในด้านเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์
 สถานที่ และมีงบประมาณค่าใช้จ่ายที่เพียงพอด้วย ซึ่งในอดีต แม้สำนักงาน ก.พ. จะมี
 งานฝึกอบรมมานาน แต่ก็ไม่ได้นับความสำคัญของงานด้านนี้มากนัก และเป็นกรฝึกอบรม
 เฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสำนักงาน ก.พ. งานฝึกอบรมของ
 สำนักงาน ก.พ. จึงมีอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ งบประมาณ รวมทั้งปริมาณงานไม่สูง ซึ่ง
 เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการบางแห่งแล้ว หน่วยฝึกอบรมของ
 สำนักงาน ก.พ. ยังมีขนาดเล็กกว่าและมีปริมาณงานน้อยกว่าด้วยซ้ำไป

ภายหลังจากที่รัฐบาลได้มองเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน
 แล้ว สำนักงาน ก.พ. ก็เริ่มมีบทบาทในงานด้านนี้มากขึ้น ในฐานะที่เป็นหน่วยงานกลาง
 ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีการปรับปรุงหน่วยงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ.
 โดยยกฐานะขึ้นเป็น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่
 ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ก็ได้มีการเพิ่มอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในค้ำ
 ต่าง ๆ รวมทั้งการเพิ่มคุณภาพของเจ้าหน้าที่เหล่านี้ด้วย เช่น การให้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม
 หรือปฏิบัติงานในต่างประเทศ และในประเทศ จนกล่าวได้ว่าปัจจุบันสถาบันพัฒนาข้าราชการ
 พลเรือนเป็นหน่วยงานที่มีข้าราชการที่มีคุณวุฒิสุงมากที่สุดกในสำนักงาน ก.พ.

จากการศึกษา การดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ตั้งแต่ปี 2519-2521 กล่าวได้ว่า เป็นการฝึกอบรมข้าราชการในระดับปฏิบัติการ และหัวหน้างานระดับต้นเป็นส่วนใหญ่ เช่น การฝึกอบรมบุคลากร การฝึกอบรมปฐมนิเทศน์ข้าราชการบรรจุใหม่ เป็นต้น ยังไม่มีการฝึกอบรมข้าราชการในระดับสูงหรือการพัฒนาผู้บริหารเลย จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2524 สำนักงาน ก.พ. จึงได้เริ่มงานพัฒนานักบริหารระดับสูงขึ้นเป็นครั้งแรก ในเดือนกุมภาพันธ์ ภายใต้โครงการที่เรียกว่า "การสัมมนานักบริหารระดับสูง : การบริหารโดยมุ่งผลถึงประชาชน" ซึ่งผู้เข้าร่วมสัมมนาประกอบด้วย นักบริหารระดับรองอธิบดีจากกรมต่าง ๆ เกือบทุกกรม ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์ กับรองผู้ว่าราชการจังหวัดบางจังหวัด รวมทั้งสิ้น จำนวน 25 ท่าน ซึ่งวัตถุประสงค์ในการสัมมนาครั้งนี้ระบุไว้ว่า "เพื่อให้ นักบริหารระดับสูงได้ร่วมกันหาแนวทางการบริหารของส่วนราชการต่าง ๆ ให้สามารถนำผลไปสู่ประชาชนในชนบทที่แท้จริง" ซึ่งในการสัมมนาครั้งนี้ นอกจากจะมีการบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมกลุ่มระหว่างผู้เข้าสัมมนา เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามวิธีการฝึกอบรมทั่ว ๆ ไปแล้ว ยังมีการจัดให้ผู้เข้าสัมมนาได้รู้จักการบริหารเวลาและการบริหารจิตใจในทางปฏิบัติระหว่างการสัมมนา รวมทั้งผู้เข้าสัมมนาจะต้องออกไปยังหมู่บ้านชนบทห่างไกลบางแห่ง เพื่อศึกษาสภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในชนบท และวิเคราะห์บริการที่ประชาชนเหล่านั้นได้รับ หรือพึงจะได้รับจากทางราชการ ทั้งนี้เพื่อนักบริหารต่าง ๆ จะได้มองเห็นสภาพที่แท้จริง และสามารถวางแผนเพื่อบริหารงานให้มีผลถึงประชาชนยิ่งขึ้น ซึ่งจากการประเมินผลการสัมมนาดังกล่าว ปรากฏว่าประสบผลสำเร็จอย่างยิ่ง นักบริหารที่เข้าร่วมสัมมนาได้มองเห็นปัญหาที่แท้จริง และจะนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ในโครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้จัดทำขึ้นตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525 - 2529) นั้น สำนัก

งาน ก.พ. ก็ได้บรรจุโครงการสัมมนาผู้บริหารระดับสูง คือ ปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี ปีละ 3 รุ่น และระดับผู้อำนวยการกอง ไว้ปีละ 4 รุ่น และกำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้รุ่นละ 25 คน รวมทั้งสิ้น 875 คน ซึ่งถือว่ายังน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนนักบริหารในกลุ่มดังกล่าวที่มีอยู่ในขณะนี้ทั้งหมด 2,280 คน

นอกจากการฝึกอบรมข้าราชการแล้ว สำนักงาน ก.พ. ยังมีหน้าที่ในการประสานงานฝึกอบรม ซึ่งในการนี้สำนักงาน ก.พ. จะต้องประสานงานกับหน่วยงานฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด ซึ่งจากการศึกษา ปรากฏว่า สำนักงาน ก.พ. ยังไม่พบบทบาทในงานด้านนี้มากนัก ในปี 2520 มีส่วนราชการต่าง ๆ จัดให้มีการฝึกอบรมถึง 62 หน่วยงาน มีโครงการฝึกอบรมถึง 357 โครงการ ซึ่งการฝึกอบรมเหล่านี้ส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะต่างกรมต่างท่า โดยไม่มีการประสานงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเท่าที่ควร และไม่มีการประสานงาน โดยสำนักงาน ก.พ. อย่างเป็นระบบเป็นทางการ

จากการศึกษาการดำเนินงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 เป็นต้นมา อาจกล่าวได้ว่า สำนักงาน ก.พ. ยังมุ่งเน้นอยู่ที่การจัด การฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะการฝึกอบรมบุคลากร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และนิติกร เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม การฝึกอบรมประเภทอื่นยังมีน้อยมาก โดยเฉพาะการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และจากผลงานเท่าที่นำมา อาจกล่าวได้ว่า จำนวนข้าราชการพลเรือนที่เข้ารับการฝึกอบรมจากสำนักงาน ก.พ. โดยเฉพาะระดับนักบริหารระดับต่าง ๆ นั้น ยังห่างไกลจากกลุ่มเป้าหมายที่ตั้งไว้มากทีเดียว

สรุปผลการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาวิจัยข้างต้น สรุปผลได้ดังนี้ คือ

1. สำนักงาน ก.พ. ได้เริ่มมีบทบาทอย่างเป็นทางการในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนและการประสานงานด้านนี้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 โดยมีพระราชบัญญัติระเบียบ

ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 กำหนดหน้าที่ดังกล่าวไว้ นอกจากนี้มีแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524) มติคณะรัฐมนตรี และมติของสภาความมั่นคงเป็นเครื่องสนับสนุน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ก็ได้เริ่มงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนอย่างจริงจังมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 โดยจัดฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนตามโครงการต่าง ๆ ขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ยังกระทำได้ในขอบเขตจำกัด กล่าวคือ ยังสามารถทำการพัฒนาข้าราชการได้จำนวนน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ควรจะได้รับการพัฒนาทั้งหมด

2. การดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. เท่าที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นอยู่ที่การฝึกอบรมข้าราชการในระดับปฏิบัติการ ในตำแหน่งบริหารงานบุคคลและการฝึกอบรม มีการฝึกอบรมข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้น และการพัฒนานักบริหารระดับสูงได้จำนวนน้อยมาก สำหรับการพัฒนานักบริหารระดับกลางนั้นได้ในระดับปานกลาง

3. การปฏิบัติงานในฐานะเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับสำนักงานฝึกอบรมยังอยู่ในขอบเขตจำกัด ยังไม่ได้มีการดำเนินการให้ส่วนราชการต่าง ๆ ร่วมมือประสานงานกันในสำนักงานฝึกอบรม เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างประหยัด และให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากยังขาดกลไกในการประสานงานอย่างเป็นทางการในการสนับสนุนบทบาทของสำนักงาน ก.พ. ในด้านนี้

4. ยังไม่มีการประกาศนโยบายระดับชาติเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน และแนวทางปฏิบัติในค่านี้นี้ให้เป็นที่แน่ชัด เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ

5. ทักษะของข้าราชการพลเรือนที่มีต่อการฝึกอบรม

5.1 ความรู้ความเข้าใจของข้าราชการในเรื่องการฝึกอบรมจากการศึกษาวิจัยพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการฝึกอบรมเป็นอย่างดี

คือการฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้เสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ประสิทธิภาพ ตลอดจนความคิดและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

5.2 ความรู้ความเข้าใจของข้าราชการที่มีต่อลักษณะความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความเข้าใจถึงลักษณะความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรมเป็นอย่างดี

5.3 ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในการประสานงานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือน จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในด้านการประสานงานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518

5.4 ทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อโครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. จากการศึกษาพบว่า มีหน้าที่ประสานงานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงได้เริ่มโครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยจัดฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนในหลักสูตรต่าง ๆ ขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นด้วยที่สำนักงาน ก.พ. ได้จัดโครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และ ประสิทธิภาพและทัศนคติที่ดีในการทำงานของข้าราชการ

5.5 ทัศนคติของข้าราชการที่คอยขนาดของหน่วยงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นด้วยที่สำนักงาน ก.พ. โดยฐานะของฝ่ายฝึกอบรม กองวิชาการ ขึ้นเป็นสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีฐานะเป็นกองในสังกัดสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นการเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

6. ทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ.

6.1 ทิศนคติของข้าราชการต่อหลักสูตรการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. ได้จัดขึ้นตามโครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 เป็นต้นมานั้น สำนักงาน ก.พ. ได้พิจารณาตามความจำเป็น และความต้องการเร่งด่วนทุกด้านทั้งด้านทั่วไปและด้านเฉพาะ โดยให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524) มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2517 รวมทั้งความต้องการของข้าราชการและส่วนราชการโดยส่วนรวม ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวมี 3 ลักษณะ คือ

6.1.1 หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับผู้บังคับบัญชา เป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ

6.1.2 หลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เป็นการฝึกอบรมด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารสำนักงาน การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ และการฝึกอบรมเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ ที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น เนื่องจากสอดคล้องกับความต้องการ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่มาก

6.2 วิธีการคัดเลือกข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกและส่งให้ข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมเอง โดยสำนักงาน ก.พ. ไม่ได้มีส่วนในการคัดเลือกโดยตรง เพียงแต่แจ้งหลักสูตร จำนวน และคุณสมบัติของผู้ที่สมควรจะเข้ารับการฝึกอบรมไปให้ส่วนราชการต่าง ๆ พิจารณาจัดส่งมารับการฝึกอบรม ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาท่านหนึ่ง ได้ชี้แจงวิธีการคัดเลือกข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมดังนี้ คือ จะพิจารณาข้าราชการที่ทำงานตรงกับหลักสูตรที่จะทำการฝึกอบรมก่อน ถ้าหากมีจำนวนมากกว่าที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ก็จะคัดเลือก โดย

ดูจากปัญหาในการทำงาน ความมีอาวุโส ความสมัครใจและความพร้อมของผู้ที่จะเข้ารับ
การฝึกอบรม เช่น ไม่ได้มีงานเร่งด่วนหรืองานมากในขณะนั้น

6.3 ทักษะของข้าราชการต่อการใช้เทคนิคในการฝึกอบรม จากกา
ศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. ใช้ใน
การฝึกอบรมในหลักสูตรที่เข้ารับการฝึกอบรมนั้น มีความเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา และ
วัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้น ๆ ที่แล้ว สามารถช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี

6.4 ทักษะของข้าราชการต่อการกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม
จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยกับระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม
ในหลักสูตรที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมว่าไม่นานหรือสั้นเกินไป

6.5 ทักษะของข้าราชการต่อสถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม
จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งไม่
แออัดเกินไป

6.6 ทักษะของข้าราชการต่อเอกสารประกอบการฝึกอบรม จากการ
ศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าเอกสารประกอบการฝึกอบรมที่ได้รับแจกในระ
หว่างการฝึกอบรมนั้นเป็นเอกสารที่ดีให้ความรู้ และเป็นประโยชน์ในการฝึกอบรม

6.7 ทักษะของข้าราชการต่อวิทยากรในการฝึกอบรม จากการศึกษาค
พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า วิทยากรโดยส่วนรวมแล้วเป็นผู้ที่มีความรู้ และสามารถ
ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เข้าใจได้เป็นอย่างดี

6.8 ทักษะของข้าราชการต่อเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ.
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม นอกจากจะทำหน้าที่จัดหลักสูตรฝึกอบรมแล้วยังมีหน้าที่ควบคุมดูแลให้
การดำเนินงานฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมทั้งต้องช่วยแก้ปัญหาที่เกิ
ขึ้นในระหว่างฝึกอบรม ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า เจ้าหน้าที่
ฝึกอบรมเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี และคอยเอาใจใส่ดูแลอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้ารับ
การฝึกอบรมด้วยดี ตลอดหลักสูตรการฝึกอบรม

6.9 ทักษะของข้าราชการต่อการประเมินผลการฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมเป็นอย่างดี เพื่อให้ทราบถึงข้อบกพร่องในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง เพื่อจะได้นำไปพิจารณาปรับปรุงการฝึกอบรมครั้งต่อไป

6.10 การติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่าสำนักงาน ก.พ. ยังไม่ได้มีการติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรมอย่างจริงจัง และทั่วถึงทุกคน

7. ทักษะของข้าราชการภายหลังการฝึกอบรม

7.1 ทักษะของข้าราชการที่มีต่อผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความรู้ ความชำนาญงาน และความคิดเห็นใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นภายหลังจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นผลที่ได้รับโดยตรงจากการฝึกอบรม รวมทั้งผลที่ได้รับทางอ้อม คือ การได้รู้จักเพื่อนใหม่ ๆ ในวงการเดียวกัน

7.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการภายหลังการฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ที่เข้ารับการฝึกอบรมได้กลับไปปฏิบัติราชการในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเดิมจนถึงปัจจุบัน ไม่ได้มีการโยกย้าย หรือปรับเปลี่ยนหน้าที่ต่อจากอะไร ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่ทำให้การฝึกอบรมนั้นได้ผลสมความมุ่งหมาย

7.3 ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ จากการศึกษาพบว่า ภายหลังจากการฝึกอบรมข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ผลดีขึ้น ทั้งนี้เพราะว่ามีความรู้ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกอบรมโดยตรง สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และความคิดใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงงานในหน้าที่ ทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

7.4 ทักษะของข้าราชการต่อการเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งต่อไป จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ มีความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมที่สำนัก-

งาน ก.พ. จะจัดขึ้นอีก โดยเฉพาะหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ แสดงให้เห็นว่าข้าราชการส่วนใหญ่ เห็นว่าโครงการฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นนี้มีประโยชน์ต่อข้าราชการพลเรือนอย่างแท้จริง จึงต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรอื่น ๆ ที่สำนักงาน ก.พ. จะจัดขึ้นอีก ถ้ามีโอกาส

ผลสรุปที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าโครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น (พ.ศ. 2519 - 2521) เป็นวิธีการที่ดี มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้มีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการพิสูจน์สมมติฐานที่กล่าวในเมทริกซ์ว่าเป็นจริง