



บทที่ ๓

หลักการและระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน รพช.

๑. การบริหารงานบุคคลของสำนักงาน รพช.ในอดีตตามระบบชั้นยศ Rank Classification

ก. การสรรหาบุคคล (Recruitment)

การบริหารงานโดยทั่วไป หมายถึง "การดำเนินงานโดยร่วมมือกันระหว่างบุคคลจำนวนมาก เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายอันเดียวกัน"<sup>๑</sup> หรืออีกนัยหนึ่งคือ "กิจกรรมหรือขบวนการซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับแนวทางที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้"<sup>๒</sup> และการบริหารงานบุคคลที่ดีจึงต้องอาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมขององค์กรต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดี ดังนั้นเมื่อคนเข้ามามีบทบาทเป็นตัวจักรกลที่สำคัญของหน่วยงาน จึงก่อให้เกิดปัญหาที่ว่า ทำอย่างไร จึงจะสามารถเลือกคนดี มีความรู้ความสามารถที่สุดในตลาดแรงงานมาร่วมทำงานสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กรที่เขาสังกัด เพราะอะไร ๆ ก็อยู่ที่คนทั้งนั้น และการเลือกทั้งหลายในโลกนี้ไม่มีอะไรยากเท่าเลือกคน สำหรับสิ่งของ พัสดุ เครื่องจักรกล เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเพชรนิลจินดา เรายังมีทางเลือกทางทดลองให้ถ่องแท้ได้ แต่เรื่องเลือกคนนั้นเป็นเรื่องลำบากยิ่ง<sup>๓</sup>

การสรรหาบุคคล เป็นกระบวนการขั้นต้นของการบริหารงานบุคคล ซึ่งเริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลซึ่งจะมาทำงานตามหน้าที่ซึ่งได้วางไว้ การสอบเพื่อคัดเลือกคนดีที่สุดเท่าที่จะหาได้ การบรรจุพนักงานได้ถูกต้อง หรือตรงกับงานอย่างที่เขาได้เคยเรียนรู้ หรือมีประสบการณ์มาแล้ว (put the

---

<sup>๑</sup> บุญชนะ ชาติถาวร, "เทคนิคการบริหารงานบุคคล," วารสารการบริหาร ๑ (พฤศจิกายน ๒๕๑๒) : ๑๑.

<sup>๒</sup> John H. Pfiffner and Robert V. Presthus, Public Administration (New York : The Ronald Press, 1960), p. 3.

<sup>๓</sup> พญา จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์, "คำกล่าวเนื่องในโอกาสเปิดการประชุมพัฒนานักบริหาร," วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ๑ (เมษายน ๒๕๐๔) : ๓.

right man in the right job)<sup>๑</sup> และการกำหนดตัวบุคคลที่ต้องการให้มาร่วมคณะด้วยนี้ นับว่าเป็นงานชิ้นที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบอย่างมาก เพราะความสามารถในอนาคตของทั้งคณะขึ้นอยู่กับ การคัดเลือกนี้<sup>๒</sup>

การสรรหาบุคคล ถือว่าเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคล อันประกอบด้วย การค้นหาและ ใช้ประโยชน์จากแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ การใช้เอกสารรับสมัครงานที่ชวน สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การสอบแบบทันสมัย ซึ่งมีความเชื่อถือได้ในระดับสูง การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันจากภายนอกและภายในวงการของรัฐเองอย่างกว้างขวาง และการบรรจุ บุคคลเข้าทำงานให้ถูกต้องงาน ตลอดจนการติดตามผลและการทดลองปฏิบัติงานด้วย<sup>๓</sup>

แนวทางปฏิบัติในการสรรหาบุคคลของบรรดาประเทศที่พัฒนาแล้วในปัจจุบัน ได้ยึดถือหลักการของระบบคุณธรรม ซึ่งมีรากฐานจากอุดมการณ์ของการปกครองตามระบบประชาธิปไตยเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็มีบางตำแหน่งซึ่งเป็นตำแหน่งสูง ๆ ที่ค่อนข้างจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบมาก ต้องการผู้มีความรู้ และประสบการณ์เฉพาะอย่างที่ไม่สามารถหาได้จากตลาดแรงงานทั่ว ๆ ไป การรับสมัครบุคคลประเภท นี้ต้องอาศัยความรู้จักเป็นการส่วนตัวบ้าง ซึ่งคล้ายกับเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์นั่นเอง เช่น ตำแหน่งซึ่ง มีลักษณะ เป็นวิชาการชั้นสูงมาก

---

<sup>๑</sup> Winston W. Crouch and Judith N. Jamison, "The Work of Civil Service Commissions," in Personnel Report No.553 (Chicago : Civil Assembly), p.p. 30-42. see also Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (New York : McGraw - Hill Company, 1966), p. 52.

<sup>๒</sup> เรืออากาศโท ตันย นุนนาค, "การสรรหา คัดเลือก บรรจุคนเข้าทำงานในวงการธุรกิจ" ใน การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, รวบรวมโดย อมร รักษาสัตย์ และ โสริจ สุจริตกุล แกไขเพิ่มเติมครั้งที่ ๒ (พระนคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, ๒๕๑๔), หน้า ๑๑๗.

<sup>๓</sup> O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration, 5th ed. (New York : Harper and Brothers, 1962), p. 52.

สำหรับแนวความคิดสำคัญของระบบคุณธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับการสรรหาบุคคล อาจสรุปได้  
๒ ข้อ คือ :-

๑. การเปิดโอกาสให้กับทุกคนโดยเท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) โดยปราศจากข้อกีดกันเรื่อง เชื้อชาติ ชนชั้น ศาสนา วรรณะ หรือภูมิฐานะของบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการย่อมมีสิทธิสมัครเพื่อทำงานให้แก่ส่วนรวม ดังนั้นการประกาศเรื่อง ตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ และความต้องการของงานให้เป็นที่ทราบอย่างกว้างขวางและทั่วถึงจริง ๆ จึง เป็นการดำเนินการขั้นแรกที่ส่งเสริมการให้โอกาสเท่าเทียมกัน<sup>๑</sup> แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้วมักปรากฏ ว่าบุคคลที่เหมาะสมเป็นจำนวนมาก ขาดความสนใจที่จะทำงานให้รัฐบาล ทำให้การดำเนินการขั้นแรก นี้ยังไม่เป็นที่เพียงพอ

๒. การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์พิจารณา เพื่อให้โอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ สนใจงานของรัฐบาล โดยดำเนินการขั้นต่อไปก็คือ การให้บุคคลนั้นได้แข่งขันกันเพื่อเลือกสรรให้ได้คน ดีที่สุด (The Best Shall Serve State)<sup>๒</sup> เป็นการเปิดโอกาสให้แข่งขันโดยทั่วกันในทุกโอกาส ที่ทำได้

#### วิธีการสรรหาบุคคลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท

การสรรหาบุคคล ในความหมายที่เฉพาะเจาะจงเข้ามา หมายถึง การให้ได้บุคคลมา สมัครเพื่อการคัดเลือกสรรอีกชั้นหนึ่ง คือ เริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงานของรัฐแก่ประชาชน การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งของลักษณะงานและข้อมูลอื่น ๆ ที่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับงาน เพื่อ ประกอบการพิจารณาสมัคร เข้ารับการเลือกสรร ตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครใน

<sup>๑</sup> Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg and Victor A. Tompson, Public Administration (New York : Alfred A. Knopf, 1956), p. 315.

<sup>๒</sup> J. Donald Kingsbury, "Recruiting Applicants for the Public Service : The Problem and Its Setting" in Dwight Waldo (ed.) Ideas and Issues in Public Administration (New York : McGraw - Hill, 1953), p. 253.

เอกสารหลักฐานที่ต้องการทราบเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร<sup>๑</sup>

ก่อนที่จะสรรหาบุคคลเข้าทำงานดังกล่าว สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทมีการวางแผนสรรหาบุคคลดังนี้ คือ

๑. สำรวจความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ของสำนักงาน รพช. ในปัจจุบัน โดยแบ่งแยกเป็นกลุ่มสายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณงานและบุคคลที่จะจัดเข้าทำงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้จำนวนคนพอดีกับความต้องการ<sup>๒</sup>
๒. สำรวจจำนวนคนที่อาจจะขาดหายในระยะเวลาของแผนที่กำหนด เช่น
  - ก) การโอน การเลื่อนชั้น
  - ข) การลาออก หรือตาย
๓. วิเคราะห์และประเมินคนที่ต้องการในอนาคต ด้วยการรับสมัครบุคคลจากภายนอกและด้วยการฝึกอบรม เพื่อสนองความต้องการให้ทันเวลา<sup>๓</sup>

วิธีการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานขึ้นกับนโยบายขององค์การโดยทั่วไป กำหนดอยู่ ๒ ระบบ คือ

๑. นโยบายแบบเปิด (Opened Door Policy) คือการคัดเลือกบุคคลจากภายนอกองค์การ ซึ่งให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทั่วไปมากที่สุด เป็นการเปิดโอกาสให้โดยเท่าเทียมกัน ตามหลักคุณธรรมดังกล่าวมาแล้ว สำหรับประเทศอังกฤษ นิยมให้บุคคลเข้ารับราชการตั้งแต่อายุยังเยาว์ โดยอาศัยการคัดเลือกบุคคลจากภายนอกองค์การเป็นหลักและให้ความสำคัญกับวิชาความรู้ที่บุคคลได้รับ หรือฝึกอบรม

<sup>๑</sup> เพ็ญศรี วายวานนท์, "การสรรหาบุคคล," วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ๗ (กรกฎาคม ๒๕๑๐) : ๔๔๕.

<sup>๒</sup> เกศินี หงสนันท์, การบริหารงานบุคคลในวงราชการไทย (กรุงเทพมหานคร : สถาบันคิดพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๔), หน้า ๗๓ - ๗๔.

<sup>๓</sup> ชาดิชาย ฅ เชียงใหม่, "การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร : ศึกษาเฉพาะกรณีวิเคราะห์งาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๔๔.

ขณะที่อยู่โรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยมากกว่าสิ่งอื่น ส่วนในสหรัฐอเมริกา ยึดหลักให้ความสำคัญ  
สำคัญกับประสบการณ์และความรู้ความชำนาญที่คนนั้นมีอยู่ มากกว่าความรู้ที่เคยได้เรียนมาจากวิทยาลัย  
หรือจากมหาวิทยาลัยในการคัดเลือกบุคคลจากภายนอกเข้าทำงานในองค์การ

ส่วนประเทศไทยนั้น วิธีการรับบุคคลเข้ารับราชการประจำถือหลักการคัดเลือกบุคคลจาก  
ภายนอกองค์การ โดยมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนตั้งแต่ฉบับ พ.ศ. ๒๔๗๑ จนถึงฉบับ  
ปัจจุบัน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้กำหนดวิธีการคัดเลือกข้าราชการโดยให้องค์การกลางการบริหารงานบุคคล  
ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ "ก.พ." ทำหน้าที่สรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ  
และมีอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) เป็นฝ่ายช่วยเหลือ แต่โดยทั่วไปในการปฏิบัติ  
อำนาจหน้าที่ในการสรรหาและเลือกบุคคลเข้ารับราชการตกอยู่กับ อ.ก.พ.สามัญประจำกระทรวง ,  
อ.ก.พ.กรม, อ.ก.พ.ภาค และ อ.ก.พ.จังหวัดโดยตรง<sup>๑</sup> นอกจากนี้กฎหมายยังให้อำนาจแก่กระ-  
ทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นที่จะบรรจุข้าราชการผู้ทรงคุณวุฒิให้ดำรงตำแหน่งใด ๆ เป็นพิเศษ  
ให้สามารถบรรจุแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวเข้ารับราชการในกระทรวงทบวงกรมนั้น ๆ ได้โดยเสนอเรื่องไป  
ยัง ก.พ.ได้เมื่อ ก.พ.สอบสวนเห็นสมควรแล้ว ก็เสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาอนุมัติอีกครั้ง  
หนึ่ง<sup>๒</sup>

๒. นโยบายแบบปิด (Closed Door Policy) คือ การคัดเลือกบุคคลจากภายในองค์การ  
ซึ่งนิยมใช้ตามหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกา และทุกประเทศที่เจริญรอยตาม  
ระบบการบริหารงานของทั้งสองประเทศ<sup>๓</sup> รวมทั้งประเทศไทยด้วย

<sup>๑</sup> ประเวศ ณ นคร, ประมวลปัญหาและทางปฏิบัติตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน  
(พระนคร : บริการสวัสดิการ ก.พ., ๒๕๑๑) หน้า ๖.

<sup>๒</sup> ร.ต.ท.เสถียร วิชัยลักษณ์ และ พ.ต.ท.สังวรงค์ วิชัยลักษณ์ รวบรวม, พระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๗ (พระนคร : สำนักพิมพ์นิติเวช, ๒๕๑๔), มาตรา ๕๖.

<sup>๓</sup> รุ่ง สพสมัย, "การบริหารงานบุคคลของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย"  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๖),  
หน้า ๑๑๑.

การคัดเลือกบุคคลจากภายในองค์การของสำนักงาน รพช. ยึดหลักและระเบียบกฎเกณฑ์ที่ว่า ต้องบรรจุคนจากตำแหน่งต่ำ ๆ ก่อน โดยถือเอาการรับราชการเป็นอาชีพประจำ (Career Service)<sup>๑</sup> บุคคลผู้ได้รับการคัดเลือกหรือเลื่อนชั้นภายในสำนักงานจะต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมได้แก่ การสอบข้าราชการชั้นจัตวาเป็นชั้นตรี หรือชั้นตรีเป็นชั้นโท การเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้ากอง เป็นต้น ผลดีของการคัดเลือกบุคคลภายในองค์การ คือบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีกำลังใจและความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น แต่ขณะเดียวกันก็มีผลเสียอยู่บ้าง คือทำให้เกิดความไม่สงบทางภูมิปัญญาในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะไม่มี inject new blood<sup>๒</sup> เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเคยชินกับระบบเดิม ไม่มีความคิดก้าวหน้า เคยเห็นผู้บังคับบัญชาทำอะไรก็ทำอย่างนั้น

กระบวนการสรรหาบุคคลที่สำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท โดยกองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติ มีอยู่ ๔ ขั้นตอน คือ<sup>๓</sup>

๑. แหล่งกำลังคน เมื่อหน่วยงานใด แผนกหรือกองใด สํารวจพบว่ามีตำแหน่งว่าง หรือ อัตราว่างขาดอยู่ในหน่วยงานของตน หัวหน้าหน่วย หัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกองนั้น ๆ ก็จะทำเรื่องเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น และแจ้งถึงสาเหตุของความต้องการบรรจุพนักงานนั้น ๆ มา และเรื่องมาถึงกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งทางกองการเจ้าหน้าที่ใช้ว่าจะจัดการสอบได้เลย ต้องขออนุมัติผู้มีอำนาจก่อน คือเลขาธิการสำนักงาน รพช. , รองเลขาธิการ รพช. แล้วแต่กรณี เมื่อผู้มีอำนาจอนุมัติเรียบร้อยแล้ว กองการเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน รพช. โดยตรง ก็จะดำเนินการในขั้นต่อไป เพื่อจะสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานจากแหล่งกำลังคนต่าง ๆ เช่น วิทยาลัย มหาวิทยาลัย โรงเรียน สำนักงานจัดหางานของเอกชนและรัฐบาล เป็นต้น

<sup>๑</sup> Kasem Suwanagui, Nature and Concept of Modern Public Personnel Administration (Bangkok : The Press of the Social Science Association of Thailand), p. 16.

<sup>๒</sup> รุ่ง สพลมัย, "การบริหารงานบุคคลของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย", หน้า ๑๑๒.

<sup>๓</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์-มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗), หน้า ๔๔ - ๔๕.

๒. จัดทำใบประกาศรับสมัคร ใบประกาศรับสมัครของสำนักงาน รพช. ก็เหมือนกับใบประกาศรับสมัครของทางราชการโดยทั่วไป มีศัพท์เป็นทางราชการ ระบุถึงวัตถุประสงค์ว่าจะรับสมัครพนักงานตำแหน่งใด จำนวนกี่อัตรา และคุณสมบัติของผู้สมัคร ได้แก่ เพศ อายุ ซึ่งถ้าเป็นเพศชายก็ต้องผ่านการเกณฑ์ทหาร หรือได้รับการยกเว้นตามพระราชบัญญัติการเกณฑ์ทหารแล้ว เพื่อป้องกันความยุ่งยากอันเกิดจากพันธะทางทหารซึ่งอาจเกิดกับผู้ปฏิบัติงานภายหลัง ส่วนอายุก็มีข้อจำกัดว่า ต้องไม่ต่ำกว่า หรือไม่เกินกว่ากี่ปี อันต่อไปก็เป็นการกำหนดคุณสมบัติตามสาขา หรือประเภทของความต้องการพนักงาน เช่น ระบุว่า ผู้สมัครต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าชั้นปริญญาตรี ทางบริหาร หรือเทียบเท่า ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคลากร เป็นต้น

๓. การประกาศรับสมัคร เป็นการประกาศให้ทราบถึง ตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ระยะเวลาของการเปิดรับสมัคร สถานที่หรือหน่วยงานที่เปิดรับสมัคร สำหรับการประกาศนั้น ทำได้หลายวิธีด้วยกัน แต่ที่นิยมใช้มี ๓ วิธี คือ

๓.๑ ปิดประกาศในสำนักงาน รพช. ซึ่งเป็นองค์การที่รับสมัคร ปิดประกาศที่ศูนย์รวมการประกาศรับสมัครที่เรียกว่า "One Stop Job Information" คือ สำนักงาน ก.พ.นั่นเอง

๓.๒ ประกาศในหนังสือพิมพ์ ซึ่งรวมถึง การโฆษณาใน วิทยุ โทรทัศน์ และวารสารด้วย หลักของการโฆษณา คือ สื่อความรู้ที่จะใช้เป็นเครื่องมือนำข่าวไปถึงบุคคลประเภทที่ต้องการให้รู้โดยตรงเป็นสำคัญ เช่น ต้องการรับสมัครบุคคลที่จบการศึกษาพาณิชยการ ก็ต้องลงประกาศในวารสารพาณิชยการ เป็นต้น ข้อจำกัดของการโฆษณามีอยู่อย่างหนึ่งคือ เสียค่าใช้จ่ายสูง อาจจะทำให้การประกาศโฆษณาต้องกระทำโดยกระต๊อจำกัด ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้รัยทราบไม่เข้าใจในรายละเอียดแจ่มแจ้ง จึงขาดความสนใจ ผลการประกาศโฆษณาก็เลยไม่บังเกิดผล<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๖), หน้า ๘๒ - ๘๔.

<sup>๒</sup> จำนงค์ สมประสงค์, การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ (พระนคร : คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๑๔), หน้า ๑๔๓.

สำหรับ รพช. การประกาศในหนังสือพิมพ์ไม่ค่อยนิยมทำ เนื่องจากเสียค่าใช้จ่ายสูง และไม่เพียงพอประมาณสำหรับการดำเนินงานเรื่องนี้ แต่สำหรับวิทยุก็มีทุกครั้ง

๓.๓ ทำหนังสือเวียนถึงองค์การสถานศึกษา สำนักงานจัดหางานทำ สหภาพแรงงานต่าง ๆ

การติดต่อกับโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ที่ต้องการติดต่อ ไม่หมายถึงไปปิดประกาศ หรือติดต่อกับฝ่ายบริการของสถานที่เท่านั้น แต่ควรรหาทางประกาศให้ผู้สนใจทราบ และจัดส่งบุคคลทำหน้าที่ไปสรรบุคคล (Recruiters) ไปชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่จะมีและลักษณะขององค์การที่เปิดรับ

สำหรับการติดต่อกับสำนักงานจัดหางานทำ สหภาพแรงงาน ซึ่งมีอยู่มากทั้งเอกชน และรัฐบาล เช่น กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย เป็นต้น

การประกาศรับสมัครของสำนักงาน รพช. ยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร เนื่องจากการประกาศไม่เป็นการชักชวนที่จะดึงดูดผู้ที่รักงานค้ำนี้มาสมัคร เพราะในประกาศไม่ได้บอกให้ชัดเจนถึงลักษณะงานที่จะทำ เพียงระบุคุณสมบัติของปริญญาที่ต้องการเท่านั้น นอกจากนั้นระยะเวลาที่ประกาศให้ทราบนั้นก็มีระยะเวลาที่ประกาศให้ทราบไม่ถึง ๑๕ วัน เนื่องจากความล่าช้าในระเบียบแบบแผนของทางราชการ และการลงนามย้อนหลัง กว่าจะพิมพ์และลงนามประกาศมาได้ต้องเสียเวลาเกือบอาทิตย์ พอประกาศออกมาไม่กี่วันก็ครบกำหนดปิดรับสมัครแล้ว คนทั่วไปจึงรู้ไม่ทั่วถึง วิธีแก้ควรขยายเวลาปิดประกาศออกไปให้เนิ่นนานกว่า ๑๕ วัน และควรนับตั้งแต่วันที่ไปปิดประกาศในสำนักงาน ก.พ. เป็นหลัก เพราะบางครั้งพอติดประกาศที่สำนักงาน รพช. แล้ว กว่าจะส่งไปสำนักงาน ก.พ. หรือส่งไปกรมประชาสัมพันธ์ ออกวิทยุก็ร่วมเข้าไป ๒ - ๓ วันแล้ว

๔. การจัดทำใบสมัคร, การรับและพิจารณาใบสมัคร ผู้ที่มีความประสงค์จะสมัครเข้าทำงานในสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท ต้องมีคุณสมบัติครบตามมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๑๘ และขอใบสมัครพร้อมทั้งสมัครได้ที่ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเร่ง



รคพัฒนาชนบท กระทรวงมหาดไทย

สำหรับใบสมัครของสำนักงาน รคพัฒนาชนบท ก็มีแบบฟอร์มเหมือนกับใบสมัครของหน่วยราชการทั่ว ๆ ไป เช่น ชื่อ นามสกุล ของผู้สมัคร วันที่เกิด ภูมิลำเนา สถานที่อยู่อาศัย เคยผ่านงานด้านใดมาบ้าง เป็นต้น ผู้สมัครต้องยื่นใบสมัครที่กรอกข้อความเรียบร้อยแล้ว พร้อมกับรูปหน้าตรง ๓ รูป สำเนา ทะเบียนบ้าน สูติบัตร บัตรประจำตัวประชาชน หรือใบกองเก็นทหารอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมสำเนา ๑ ฉบับ คำรับรองแพทย์ และหลักฐานใบคะแนน หรือใบรับรองวุฒิ พร้อมสำเนา ๑ ฉบับ ประโยชน์ของใบสมัครคือ เพื่อให้คณะกรรมการสอบใช้ประกอบในการสัมภาษณ์ซึ่งต้องมีในทุกกรณี อันเป็นแนวทาง เบื้องต้นให้กับคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ที่จะใช้พิจารณาประกอบในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

ปัญหาในการรับสมัครมี ๒ ด้าน คือ ทางตัวผู้สมัครซึ่งไม่ค่อยมีปัญหามากนัก ยกเว้นบางรายที่เซ็นชื่อปลอมในใบรับรองแพทย์ อีกด้านหนึ่งคือ ทางเจ้าหน้าที่ผู้รับสมัครซึ่งมีจำนวนน้อยและทำงานหลายด้าน ทำให้งานรับสมัครและพิจารณาใบสมัคร ล่าช้าหรือบกพร่องไปบ้าง ต้องเสียเวลาติดต่อเรียกผู้สมัครส่งหลักฐานภายในภายหลังให้ครบ ทำให้เสียเวลาในการประกาศชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ และเป็นผลให้การสอบต้องล่าช้าออกไปอีก

๕. การประกาศชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือก และการสอบคัดเลือก เมื่อปิดรับสมัครแล้ว เจ้าหน้าที่ควรประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบทันที แต่บางครั้งก็ตรวจสอบซ้ำ เนื่องจากการรับสมัครไม่ละเอียดถี่ถ้วนพอ และมีปัญหาในการรับสมัครดังกล่าวแล้วข้างต้น จึงทำให้ประกาศชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกช้า ควรดำเนินการแก้ไขโดยฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่รู้ระเบียบและมีความสามารถเพิ่มขึ้น และเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ด้วย หลังจากประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบและกำหนดวันสอบแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การสอบคัดเลือก อันเป็นสิ่งที่แรกที่จะคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเอาไว้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของระบบคุณธรรม เพราะไม่เพียงแต่จะแสดงถึงความเป็นประชาธิปไตยแล้วนั้น แต่ยังเป็นการยุติธรรมและให้ความเท่าเทียมกับผู้แข่งขันทุกคนด้วย

การสอบ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๘๗ มี ๒ อย่าง คือ การสอบแข่งขัน หมายถึงการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุคนเข้ารับราชการในตำแหน่งที่ไม่ใช่ผู้ได้รับปริญญา

หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ซึ่งต้องบรรจุเรียงตามลำดับที่ที่สอบได้ ส่วนการสอบคัดเลือกนั้นมี ๒  
 อย่าง ได้แก่ การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งที่ใช้ผู้ได้รับปริญญา หรือประ-  
 กาศนียบัตรวิชาชีพ หรือในตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ซึ่งต้องบรรจุตามลำดับที่สอบได้อย่างหนึ่ง และอีก  
 อย่างหนึ่งได้แก่ การสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนชั้นตรีเป็นชั้นโท และเลื่อนชั้นโทเป็นชั้นเอก แต่ตามพระ  
 ราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ การสอบแข่งขันได้แก่ การสอบเพื่อบรรจุบุคคล  
 เข้ารับราชการในตำแหน่งทุกชนิด โดยบรรจุหรือเลื่อนเรียงตามลำดับที่ที่สอบได้ ส่วนการสอบคัด  
 เลือกได้แก่ การสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ โดยไม่ต้องเรียงตามลำดับที่ที่สอบได้ ความแตก  
 ต่างของการสอบแข่งขันกับการสอบคัดเลือกตามพระราชบัญญัติใหม่นี้ จึงอยู่ที่เป็นการสอบเพื่อแข่งขัน  
 หรือเป็นการสอบเอาเพียงได้ตก หรือพูดอีกนัยหนึ่งต่างกันว่าเรียงลำดับที่ หรือไม่เรียงลำดับที่<sup>๑</sup>

สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท มีหลักปฏิบัติในการสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการใน  
 สำนักงานเท่าที่ปฏิบัติมาแต่เดิม (ก่อนใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ เมื่อ  
 วันที่ ๔ กันยายน ๒๕๑๔) แยกเป็น ๒ แบบ คือ :-

๕.๑ การสอบเพื่อบรรจุบุคคลจากภายในองค์การ หมายถึง การสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อน  
 ชั้นตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๗ ได้แก่ การสอบเพื่อเลื่อนข้าราชการ  
 ไม่ได้คำนึงถึงคะแนนที่สอบเป็นเกณฑ์ แต่คำนึงถึงความเหมาะสมเป็นเครื่องประกอบมากกว่า

๕.๒ การสอบเพื่อบรรจุบุคคลจากภายนอกองค์การ ในที่นี้หมายถึง การสอบแข่งขันและ  
 การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งที่ใช้ผู้ได้รับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชา  
 ชีพ หรือในตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ฉบับ พ.ศ. ๒๕๑๗ ซึ่ง  
 สามารถแยกอธิบายได้ดังนี้.-

๕.๒.๑ การสอบแข่งขัน ซึ่งโดยทั่วไปมักจัดสอบเฉพาะพวกที่เป็นตำแหน่งธุรการ  
 และไม่มีกรรมการสอบเป็นประจำทำหน้าที่นี้ เปลี่ยนไปในแต่ละครั้ง แต่สำนักงาน ก.พ.ส่งผู้แทนมา

<sup>๑</sup> สำนักงาน ก.พ., พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ พร้อมด้วย  
คำชี้แจง (พระนคร : โรงพิมพ์มณฑลการพิมพ์, กุมภาพันธ์ ๒๕๑๔), หน้า ๖๔ - ๖๕.

ร่วมด้วย ข้อสอบไม่มีมาตรฐานยาก-ง่ายแล้วแต่กรรมการ และมีข้อสังเกตว่าการสอบแข่งขันมีลักษณะเป็นการมุ่งช่วยเหลือ "คนใน" มากกว่า โดยสังเกตจากการรับสมัครสอบไม่ทั่วถึง และการออกข้อสอบโดยเฉพาะวิชาเฉพาะตำแหน่งมักจะกล่าวเจาะจงถึงงานที่กำลังทำอยู่

๕.๒.๒ การสอบคัดเลือก ซึ่งหมายถึง การสอบเพื่อบรรจุบุคคลในตำแหน่งที่ใช้วิชาการวิชาชีพ ใช้ปริญญา หรืออื่น ๆ เช่น ตำแหน่งบุคคลากรตรี เป็นต้น การสอบคัดเลือกนี้ทาง ก.พ. ไม่ได้กำหนดหลักสูตรไว้ให้ แต่ให้อำนาจ อ.ก.พ.กรม ไปกำหนดขึ้นเอง

มาตรฐานในการแบ่งหลักสูตรของการสอบแข่งขันและการสอบคัดเลือกโดยทั่วไป แยกเป็น ๓ ภาค คือ :-

ก.) ภาควิชาทั่วไป ประกอบด้วย วิชา ภาษาไทย ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสังคมศาสตร์ และระเบียบข้าราชการ

ข.) ภาควิชาเฉพาะ เป็นวิชาบังคับสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งแต่ละตำแหน่งก็แตกต่างกันไป เช่น ตำแหน่งบุคคลากรตรี วิชาเฉพาะคือ วิชาภาษาอังกฤษ กับวิชากฎหมาย และระเบียบงานทั่วไป

ค.) สัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาท่วงทีวาจา เขavn ความรู้รอบตัว บุคลิก ลักษณะและความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่

การคัดเลือก หลังจากการสอบข้อเขียนผ่านไปแล้ว ก็มีการสอบสัมภาษณ์ซึ่งแยกเป็น ๒ แบบ คือ การสอบสัมภาษณ์ก่อนประกาศผลสอบข้อเขียน กับ การสอบสัมภาษณ์หลังจากประกาศผลสอบข้อเขียนแล้ว ซึ่งขึ้นกับกรรมการแต่ละกรมจะกำหนดเอาเอง หากมีผู้สมัครสอบมาก อาจใช้วิธีตรวจคะแนนข้อเขียนก่อน ถ้าผ่านมาตรฐานที่วางไว้ ก็ให้สอบสัมภาษณ์ต่อไป ถ้าไม่ผ่านก็ตกไปเลย แต่บางตำแหน่งมีความจำเป็นต้องพิจารณาควบคู่กันไปประกอบกับมีคนสมัครน้อย ก็จะทำ การสอบข้อเขียน และสัมภาษณ์ติดต่อกันไปเลย

การสอบสัมภาษณ์ เป็นการทดสอบความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ ความเฉลียวฉลาด เขavn คติชีวิต โดยเฉพาะ บุคลิกภาพ กิริยาท่าทาง ความประณีต ความสามารถที่จะเข้ากับคนได้

สิ่งเหล่านี้วัดไม่ได้ นอกจากการสัมภาษณ์<sup>๑</sup>

หลังจากการสอบสั้นๆ และมีการให้คะแนนการสอบ โดยเตรียมรายชื่อผู้ที่สอบผ่านได้ (Eligible Test) โดยเรียงคะแนนจากมากมาหาน้อย แล้วก็มี การบรรจุแต่งตั้ง (Certification) บุคคลเพื่อเข้ารับราชการตามตำแหน่งที่วาง และต้องผ่านการทดลองปฏิบัติราชการก่อน โดยบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญชั่วคราวก่อน

การทดลองปฏิบัติราชการ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเลือกสรรคนเข้าทำงาน เป็นการทดสอบเขาวินิจฉัย การวินิจฉัยสั่งการของผู้สอบ โดยมุ่งดูผลปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับ เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ วัดความรู้ด้านวิชาการ ความถนัด ความสนใจ ทัศนคติ และ บุคลิกภาพ

การทดลองปฏิบัติราชการ คือการยอมรับความจริงที่ว่า การสอบอาจจะไม่เป็นหลักประกันที่แน่นอนว่า บุคคลที่สอบผ่านนั้นจะเป็นบุคคลที่ดีพอแก่การบรรจุแต่งตั้ง จึงให้มีการทดลองปฏิบัติราชการ เพื่อให้หน่วยงานที่ขอบรรจุแต่งตั้งได้ประเมินคุณค่าของบุคคลนั้น ดังนั้น การทดลองปฏิบัติราชการจึงเป็น เครื่องกำประกันความไม่เที่ยงแท้แน่นอนของการสอบที่ขาดความสมบูรณ์และเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า พนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามความสามารถ<sup>๒</sup> นอกจากนี้ยังเป็น การส่งเสริมที่จะบรรจุคนให้เหมาะสมกับงานและสนับสนุนการทำงานของบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถจริง และช่วยป้องกันปัญหาการบรรจุบุคคลไม่ตรงกับงานอีกด้วย

จะเห็นว่า ประโยชน์ของการทดลองปฏิบัติราชการมีอยู่มาก หากใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม ระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติราชการส่วนใหญ่จะกำหนดไม่น้อยกว่า ๖ เดือน จึงจะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งเป็นเงื่อนไขก่อนที่จะมีการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพล-

<sup>๑</sup> ยูจิสรา ทองเวส, "วิธีเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน," ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ๖ (กันยายน ๒๕๑๐) : ๑๗ - ๑๘.

<sup>๒</sup> Felix A. Nigro, Modern Public Administration (New York : Harper & Row Publishers, 1965), p.329.

เรือนสามัญ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๘๗ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว เมื่อครบกำหนดการทดลองปฏิบัติราชการ ทุกคนก็ได้รับการบรรจุโดยอัตโนมัติ

จึงเห็นควรที่สำนักงาน รพช. ควรจะใช้การทดลองปฏิบัติราชการเป็น เครื่องมือในการรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริง และเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้น ๆ

#### ข. การฝึกอบรม (Training)

บทบาทใหม่ของการบริหารงานบุคคลได้ขยายขอบเขตมากไปกว่าการสรรหาบุคคลและการคัดเลือก เป้าหมายของการบริหารงานบุคคลก็เพื่อให้แน่ใจว่า ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเข้าทำงานและให้คงอยู่ในองค์การนั้นต่อไป ตราบเท่าที่เขาจะสามารถทำงานได้ ดังนั้น การฝึกอบรมย่อมเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์แก่บุคคลในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

การฝึกอบรมในทางราชการ หมายถึง การส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการเป็นส่วนใหญ่ หรือการจัดโครงการเพื่อฝึกฝนและส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น<sup>๑</sup> และความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะที่ตนกำลังดำรงตำแหน่งนั้นอยู่หรือของตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นซึ่งตนจะได้รับในอนาคต เพิ่มพูนความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนโดยทั่วไป หรือเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจโดยทั่วไปโดยไม่จำกัดว่าอยู่ในวิชาการใดหรือหน้าที่ใด แต่ให้ทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังจำเป็นต่อการพัฒนาบุคคลอีกด้วย

ประโยชน์ของการฝึกอบรม มีดังนี้:-

๑. ช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีสมรรถภาพสูง มีการประสานงานดี เพราะการฝึกอบรมช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการให้รักงานและทำงานได้ผลมากขึ้น สามารถนำเทคนิค

<sup>๑</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๓๔๖ - ๓๔๗.

และวิธีใหม่ ๆ ใช้ในการปฏิบัติงาน และทำการแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมทั้งปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

๒. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง เพราะปกติเมื่อเริ่มปฏิบัติราชการ ข้าราชการจะได้รับการอบรมแนะนำก่อน ซึ่งจะเป็นผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลดี

๓. การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะข้าราชการที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดีแล้ว ย่อมมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานเพิ่มขึ้น จึงแบ่งเบาภาระผู้บังคับบัญชา โดยไม่ต้องเสียเวลามาชี้แจงสั่งสอนงานที่สั่ง นอกจากนี้ยังช่วยลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง ซึ่งมิใช่เกิดจากการทำงานมากแต่อย่างเดียว หากเกิดจากความล่าช้าและความไม่เข้าใจงานเป็นส่วนมาก

๔. การฝึกอบรมเป็นการกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อความก้าวหน้า โดยปกติ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายพนักงาน บุคคลภายในมักจะได้รับพิจารณาคัดเลือกก่อน เพราะเป็นผู้รู้งานและได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดีแล้ว

๕. การฝึกอบรมช่วยขจัดปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ลดน้อยลง เช่น เรื่องเกี่ยวกับการร้องทุกข์ อาจมีสาเหตุจากการที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งการขจัดปัญหาดังกล่าว อาจใช้วิธีการทางจิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ เข้าช่วยให้ข้าราชการมีจิตใจและสมรรถภาพในการทำงานสูง

บุคคลที่ควรจะได้รับ การฝึกอบรม ได้แก่ ผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ มีการอบรม ประมุขเทศก์ และการอบรมเบื้องต้นเพื่อแนะนำการทำงานและเพื่อให้เกิดความชำนาญในการทำงาน บุคคลอีกพวก ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ต้องรับการฝึกอบรม เนื่องจากมีการปรับปรุงกิจการขององค์การหรือหน่วยงาน, การนำเทคนิค เครื่องมือเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้, เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่ง, เมื่อมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายหลักในการปฏิบัติงาน, เพื่อปรับปรุงฟื้นฟูความชำนาญในการปฏิบัติงาน บำรุงขวัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเมื่อมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายงาน

การฝึกอบรมโดยทั่วไป มี ๒ ประเภท คือ

๑. การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre-Entry Training) เช่น การฝึกอบรมที่ให้ความรู้ทั่วไป การศึกษาจากโรงเรียน อาชีวศึกษา มหาวิทยาลัย ฯลฯ
๒. การฝึกอบรมหลังประจำการหรือฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (In-Service Training) กระทำกันเป็นส่วนใหญ่ในวงราชการไทยเป็นการฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ ภายหลังจากที่ผู้เข้าอบรมมีฐานะเป็นข้าราชการแล้ว

การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการปรับตัวของบุคคลจะเป็นผลดีหรือบรรลุผลสำเร็จมากน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นกับปัจจัย ๒ ประการคือ สิ่งกระตุ้นรอบ ๆ ตัวที่มีผลต่อบุคคล ในระหว่างการเจริญเติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวัยเด็กและวัยรุ่น และสิ่งที่ติดตัวและได้รับมาซึ่งอาจทำให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในบุคคล ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นรากฐานเชิงสร้างสรรค์ในทางความคิด, ความรู้สึกและการกระทำต่าง ๆ <sup>๑</sup> สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทได้เล็งเห็นความสำคัญของเรื่องนี้มาก จึงจัดให้มีฝ่ายฝึกอบรม กองบริการวิทยากร เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยเฉพาะ และเป็นศูนย์กลาง รับผิดชอบและดำเนินการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมปฐมนิเทศก์ สัมมนาทุกประเภท รวมทั้งงานฝึกอบรมเจ้าหน้าที่พัฒนาชนบทระดับท้องถิ่น เป็นต้น โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนวางโครงการหลักสูตร ควบคุม ดำเนินการฝึกอบรม จัดทำเอกสารวิชาการ และคู่มือปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการฝึกอบรม

#### การฝึกอบรมภายในสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท แบ่งออกเป็น

๑. การฝึกอบรมที่ดำเนินการในระยะเริ่มแรกการปฏิบัติงาน ได้แก่
  - ๑.๑ การอบรมปฐมนิเทศก์ (Orientation) จัดขึ้นสำหรับผู้ที่ได้รับราชการใหม่ ๆ เปลี่ยนงานใหม่ หรือได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ๆ ซึ่งไม่เคยมีความรู้ในเรื่องนั้นมาก่อน เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับการจัดองค์การของส่วนราชการนั้น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ของการ

<sup>๑</sup> Lester D. Crow, Psychology of Human Adjustment (New York : Alfred A. Knopf, 1969), p. 4.

อบรม คือต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมใหม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยปราศจากความกลัว (Work without fear) เป็นความจริงที่ผู้เข้ารับการอบรมใหม่ ๆ พยายามจะเรียนงานและปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม แต่ประสบการณ์ของคนส่วนมากพบว่า การช่วยเหลือตัวเองโดยปราศจากความช่วยเหลือจากผู้อื่นนั้น เป็นวิธีการลำบาก ต้องใช้เวลาและอาศัยความอดทนพอสมควร จึงมีคนจำนวนมากล้มเหลว ท้อถอย และเกิดทัศนคติไม่ดี เป็นภัยต่อกำลังใจในการปฏิบัติงานในระยะต่อมาได้ เพราะรู้สึกคล้ายกับว่าตนเองถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาตามสมควร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ตั้งแต่ชั้นสูง ชั้นกลางและชั้นต้น ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ควรถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะช่วยผู้เข้ารับการอบรม ให้คุ้นกับงานและสภาพสิ่งแวดล้อม สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น<sup>๒</sup> เป็นการปูพื้นฐานให้เข้าใจงานของสำนักงาน โครงสร้าง ระเบียบต่าง ๆ ฯลฯ

๑.๒ การแนะนำงาน (Job Induction) เพื่อให้ทราบถึงวิธีการทำงานในหน้าที่ รู้จักกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน เวลาทำงาน ความสะดวกต่าง ๆ เครื่องมือเครื่องใช้ และสถานที่ทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองในการทำงาน การรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา ทราบวิธีแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะให้สามารถเข้าเริ่มทำงานได้ทันที โดยถูกต้องไม่ผิดพลาดและลดอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานให้น้อยลง ซึ่งบางแห่งก็อาจจะจัดรวมกันกับการปฐมนิเทศ<sup>๑</sup>

๒. การฝึกอบรมที่ดำเนินการหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานไประยะหนึ่งแล้ว แยกเป็น

๒.๑ การฝึกอบรมเพื่อฟื้นฟูความรู้ ความสามารถในการทำงานของข้าราชการให้มีสมรรถภาพดีขึ้น (Refresher Training) เป็นการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถให้ทันสมัย เพราะวิวัฒนาการในงานทุกสาขาก้าวหน้าอยู่เสมอ

<sup>๑</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๔๔๑.

<sup>๒</sup> กริช เกตุแก้ว, "การฝึกอบรมปฐมนิเทศ," การพัฒนารวมชน ๒ (พฤศจิกายน ๒๕๐๖) :



๒.๒ การฝึกอบรมเพิ่มเติมใหม่ (Retraining) กระทำเมื่อมีการนำเอาวิทยาการหรือเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือเมื่อมีการโยกย้ายข้าราชการจากหน้าที่หนึ่งไปปฏิบัติงานอีกชนิดหนึ่ง ซึ่งข้าราชการผู้นั้นยังไม่คุ้นเคย

การฝึกอบรม ๒ ประเภทนี้ ได้แก่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่พัฒนาชนบทระดับท้องถิ่น การฝึกอบรมช่าง การฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นในพื้นที่พัฒนากิจกรรม รพช. เป็นต้น

๒.๓ โครงการฝึกอบรมระดับหัวหน้างานและโครงการสัมมนาระดับผู้บริหาร โดยมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในงานมากขึ้น เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ อันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงงานต่อไป

นอกจากนี้ สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทยังมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้กับข้าราชการอีก โดยออกมาในรูปของทุน ซึ่งมีทุนการศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน ทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งทุนนอกประเทศนั้นจะเป็นทุนขององค์การรัฐบาลต่างประเทศ เช่น ทุนรัฐบาลอิสราเอล ฝึกอบรมสาขา Farm Management and Extension Methods , ทุน A.I.D. ฝึกอบรมด้านการบริหารงานโครงการในหลักสูตร Training of Trainers in Management, ทุนรัฐบาลญี่ปุ่น, ทุนสหประชาชาติ, ทุนสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน เป็นต้น ซึ่งการพิจารณาส่งข้าราชการไปรับการฝึกอบรมรูปนี้ สำนักงาน รพช. ได้ใช้วิธีผลัดเปลี่ยนกันไปตามความเหมาะสม โดยผู้ที่จะได้การคัดเลือกไป ต้องผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษที่กรมวิเทศสหการก่อน ตามเงื่อนไขของทุน ส่วนระยะเวลาแล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละทุน ส่วนใหญ่มีเวลาดั้งแต่ ๑ เดือน ๑ ปี ๒ ปีแล้วแต่โครงการฝึกอบรมและดูงานนั้นจะมีระยะเวลาเท่าใดสำหรับการฝึกอบรมในประเทศ เช่น สำนักงาน ก.พ. จัดการอบรมบุคคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ สำนักงาน รพช. ก็คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมตรงกับสายงานเข้ารับการอบรม เพื่อนำประโยชน์จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปรับปรุงงานในหน้าที่การงานของตน และที่สำคัญควรมีการประเมินผลและติดตามผลการอบรม อาจเป็นรูปแบบสอบถาม สัมภาษณ์ ฯลฯ เพื่อทำให้การฝึกอบรมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

### ค. การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย และการโอน

การเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หมายถึง การแต่งตั้งบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ที่อยู่ในระดับสูงกว่าเดิม โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้นและได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น<sup>๑</sup> เป็นการเปลี่ยนแปลงฐานะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีกว่า มีเกียรติสูงหรือฐานะสูงขึ้น<sup>๒</sup> ตลอดจนเงินเดือนสูงขึ้นด้วย โดยต้องใช้ความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น<sup>๓</sup>

การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลต่อขวัญ (Morale) ของข้าราชการมาก โดยทั่วไปการเลื่อนขั้นมี ๒ ชนิด คือ การเลื่อนขั้นจากบุคคลภายใน (Promotion from within Organization) และการเลื่อนขั้นจากบุคคลภายนอก แต่ส่วนใหญ่ในวงราชการไทยนิยมเลื่อนขั้นจากบุคคลภายใน ซึ่งชำนาญงานมากกว่า เพื่อบำรุงขวัญของข้าราชการและจะมีการเลื่อนขั้นจากบุคคลภายนอกก็ต่อเมื่อเห็นชัดว่าบุคคลภายนอกมีคุณสมบัติและความสามารถดีเด่นกว่าบุคคลภายในจริงเท่านั้น

การเลื่อนขั้นมีหลักเกณฑ์ ดังนี้ คือ

๑. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน หรือการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลงาน (Performance Evaluation) ต้องมีรายงานที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันสมัยอยู่เสมอและมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเสาะแสวงหาข้าราชการผู้สมควรจะได้รับการพิจารณาเลื่อนฐานะ สำหรับในวงราชการไทย เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาใช้พิจารณาในการเลื่อนขั้นยังไม่แน่นอน วิธีการปฏิบัติที่เคยใช้มาคือวิธีที่ให้ข้าราชการเสนอรายงานการปฏิบัติของตนเสนอให้ผู้บังคับบัญชา

<sup>๑</sup> Leonard D. White, Introduction to the Study of Public Administration (New York : The Macmillan Company, 1957), p. 400.

<sup>๒</sup> Paul Pigors and Charles A. Myer, Personnel Administration, A Point of View and a Method, 4th ed. (New York : McGraw Hill Book Co.Inc., 1951), p. 29.

<sup>๓</sup> ถวัลย์ ศิลปกิจ, การบริหารงานบุคคล (นครหลวง : โรงพิมพ์ประมวลศิลป์, พ.ศ. ๒๕๑๔), หน้า ๔๗.

พิจารณาโดยแยกเป็นงานประจำและงานพิเศษ และการพิจารณาความดีความชอบของผู้บังคับบัญชายังถือ  
เป็นความลับ วิธีแก้ไขควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบมาตรการในการประเมินผล เพื่อให้ผู้ถูกประเมิน  
ตระหนักถึงวิธีการพิจารณาความดีความชอบ และควรจะกำหนดระยะเวลาการประเมินผล เช่น ทุก ๔  
เดือน เป็นต้น<sup>๑</sup>

๒. การสอบ (Examination) การสอบเลื่อนขั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า ผู้สอบมี  
ความรู้หรือคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สูงกว่าเดิมหรือไม่ เช่น การสอบความรู้เบื้องต้น สอบเขาวน  
โดยสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และสอบด้านจิตวิทยา ซึ่งหน่วยราชการบางหน่วยมักจะมองข้ามความ  
สำคัญด้านจิตวิทยาไป การสอบด้านจิตวิทยามีความสำคัญที่จะทราบว่าบุคคลนั้น เหมาะกับตำแหน่งหรือไม่<sup>๒</sup>  
การสอบนี้ทำให้ทราบความรู้ความสามารถ รวมทั้งประสบการณ์ โดยต้องออกข้อสอบอย่างมีประสิทธิภาพ  
สามารถวัดความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง และต้องคำนึงถึงความพร้อมของข้าราชการในส่วนราชการ  
ต่าง ๆ ที่จะสอบตามหลักสูตร การสอบเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งใหม่<sup>๓</sup> เพราะหากทำไม่ดีแล้ว อาจได้แต่  
ผู้ที่มีความรู้อย่างเดียว แต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดี

๓. ระบบอาวุโส (Seniority) เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดสำหรับการเลื่อนขั้น คือพิจารณา  
ระยะเวลาที่รับราชการของข้าราชการ โดยให้เหตุผลว่าการปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จะมีประสิทธิ  
ภาพและเป็นหลักประกันได้ว่า บุคคลนั้นจะสามารถทำงานในตำแหน่งที่สูง ๆ ขึ้นไปได้ ซึ่งเป็นข้อสมมุติ  
ฐานที่ผิดเพราะมีหน้าที่แตกต่างกันหลายชนิด ทำให้ข้าราชการไม่ชวนชววยในการทำงาน ได้ผู้ไม่มีความ  
รู้ความสามารถ เนื่องจากเน้นความสำคัญของประสบการณ์มากกว่า ทำให้ข้าราชการอาวุโสมาก ๆ  
ขาดความคิดริเริ่ม เพราะถือว่าอย่างไรก็ต้องได้รับเลื่อนขั้น และอีกประการหนึ่งในทางทฤษฎีแล้ว การ

<sup>๑</sup> จิตยา สุวรรณขง, "ทัศนคติของนักศึกษาคณะรัฐประศาสนศาสตร์ต่อการบริหารราชการไทย,"  
วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ๗ (ตุลาคม ๒๕๑๐) : ๖๖๐ - ๖๖๑.

<sup>๒</sup> บุญสิน ชุ่มสั้น, "การเลื่อนขั้นตำแหน่งราชการ," วารสารข้าราชการ ๑๔, (มีนาคม  
๒๕๑๓) : ๖๑ - ๖๘.

<sup>๓</sup> ดนัย สุขศรี, "ข้อคิดเกี่ยวกับการวางหลักสูตรการสอบเลื่อนตำแหน่ง," วารสารข้าราชการ  
๑๖ (กรกฎาคม ๒๕๑๔) : ๓๘ - ๔๐.

มีอาวุโสในราชการไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์เลยกับความสามารถและความเหมาะสมในตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น<sup>๑</sup>

ดังนั้น หากจะถือความมีอาวุโสในการรับราชการเป็นเกณฑ์พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ก็ควรจะถือเป็นเกณฑ์ชั้นรอง คือ ถ้าทุกสิ่งทุกอย่างเท่ากันหมด เช่น มีฐานะ คุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมเท่าเทียมกันแล้ว ควรจะใช้หลักอาวุโสเป็นหลักตัดสินพิจารณาได้ ซึ่งเป็นข้อดี เพราะข้าราชการอาวุโสย่อมเป็นที่รัก เคารพนับถือตามวัฒนธรรมไทย และเป็นการดึงดูดใจให้ข้าราชการทำงานนาน ๆ

๔. การให้ทดลองปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ที่ได้รับการเลื่อนชั้นเข้าทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะได้รับเลื่อนชั้นขึ้นไป เพื่อจะได้มีการประเมินผลดูว่า บุคคลนั้นเหมาะสมที่จะได้รับเลื่อนชั้นอย่างแท้จริงหรือไม่ นิยมให้มีการมอบหมายงานชั่วคราวในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงกว่า เป็นการเปิดโอกาสให้วัดสิ่งที่วัดไม่ได้ (Intangible) เช่น ความถนัด ความสนใจ ทัศนคติและบุคลิกภาพ การวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบรรจุบุคคลให้ดำรงตำแหน่งที่รับผิดชอบสูงกว่าเดิมได้เพียงใด

นอกจากการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งจะได้ความก้าวหน้า มีฐานะสูงกว่าเดิมแล้ว ยังเป็นการเลื่อนชั้นเงินเดือน ซึ่งเป็นการให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการอีกด้วย<sup>๒</sup>

การย้าย หมายถึงการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ในลักษณะที่ว่าหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งการได้รับค่าตอบแทนเท่าเดิม เป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานในส่วนราชการเดียวกัน

การโอน (Transfer) หมายถึง การที่ข้าราชการได้เปลี่ยนสังกัดจากหน่วยงานแห่งหนึ่งไปสังกัดในหน่วยงานอีกแห่ง เช่น ต่างกรมหรือต่างกระทรวง และบางครั้งก็จะมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่

<sup>๑</sup> John W. Jackson, "Planning and Constructing Promotional Examination," in Recruitment and Selection in the Public Service, ed. J. J. Donovan (Chicago : Public Personnel Association, 1968), p. 328.

<sup>๒</sup> สำนักงานเลขาธิการกรม สำนักงาน รพช., หลักเกณฑ์การเลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการ (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน รพช. ๒๕๑๔), หน้า ๔.

การงานด้วย แต่ได้รับคำตอบแทนเท่าเดิม<sup>๑</sup> ทั้งนี้โดยเจ้าสังกัดทั้งสองฝ่ายได้ตกลงยินยอมกันแล้ว<sup>๒</sup>

สำหรับจุดประสงค์ของการโอนและการย้ายมักจะเกิดขึ้น เนื่องจากขอไปบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง เนื่องจากข้าราชการผู้นั้นไม่ประสงค์จะทำงาน ณ.ที่เดิมต่อไป โดยเห็นว่างานที่ทำงานเดิมของตนไม่เหมาะสมกับอุปนิสัยของตนหรือไม่มีทางก้าวหน้า เป็นต้น นอกจากนี้การโอนย้ายเกิดขึ้นเนื่องจากหน่วยงานขาดแคลนข้าราชการระดับสูงอย่างกระทันหันไม่สามารถจะหาผู้มาดำรงตำแหน่งสูงจากข้าราชการในหน่วยงานนั้นได้ทัน เพราะข้าราชการในหน่วยงานนั้นยังมีประสบการณ์และความเหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่ที่ว่างไม่เพียงพอ หน่วยงานที่ต้องการคนต้องขอโอนข้าราชการระดับสูงจากหน่วยงานอื่นมาได้ สำหรับสำนักงาน รพช. การโอนย้ายส่วนใหญ่เกิดจากความสมัครใจของข้าราชการเอง

การย้ายและการโอน ในทางหลักการของการบริหารงานบุคคลนั้น ถือว่าเป็นเทคนิคในการฝึกอบรมข้าราชการ แต่ปรากฏว่าในประเทศหรือในวงการบริหารงานบุคคลทั่วไปมีน้อยได้คำนึงถึงเทคนิคขั้นนี้ และการย้ายยังเป็นเครื่องมือของผู้บังคับบัญชาที่ใช้ลงโทษพนักงานที่มีพฤติกรรมล่อไปในทางทุจริตต่อหน้าที่ ซึ่งจะต้องใช้อย่างยุติธรรมและมีเหตุผลอย่างเหมาะสมด้วยจึงจะเกิดผลดี

ความมุ่งหมายในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโอนย้ายโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์หรือก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้คือ

๑. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
๒. เพื่อปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงาน บรรจุคนในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถ สมรรถภาพของคนนั้น ๆ
๓. เพื่อปรับปรุงให้มีการปฏิบัติงานตามนโยบายและข้อบังคับขององค์การ

<sup>๑</sup> ผุสสดี สัตยมานะ, การบริหารรัฐกิจ (กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, ๒๕๑๗), หน้า ๓๖๔.

<sup>๒</sup> สำเนาหนังสือ ก.พ.ที่ สร. ๑๐๐๖/ว.๑๔ ลงวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๑๔.

<sup>๓</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์-ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๑๔), หน้า ๑๖๔.

๔. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสม โดยเปิดโอกาสให้บุคคลได้ทำงานหลาย ๆ หน้าที่ ทำนองฝึกอบรมหรือเรียนงานไปในตัว
๕. มีการสับเปลี่ยน หมุนเวียนข้าราชการที่ประจำงานเกินไป เพื่อมิให้จำเจอยู่กับงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถและเพื่อความเหมาะสมด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการอีกด้วย
- ง. วินัย และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

#### วินัย

สังคมหรือสถาบันใดที่ดำรงอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็เพราะสมาชิกในสังคมหรือสถาบันนั้น ๆ ยอมรับและปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ของกลุ่มอย่างเคร่งครัด<sup>๑</sup> สำหรับข้าราชการก็มีวินัย เป็นระเบียบกฎเกณฑ์ของกลุ่ม

ความหมายของคำว่า วินัย ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้อย่างอย่าง เช่น "วินัย" คือคำสั่งที่สั่งให้ทำอย่างนั้น ไม่ให้ทำอย่างนั้น ๆ คำสั่งของผู้มีอำนาจที่จะสั่งนั้นแหละที่เรียกว่า "วินัย"<sup>๒</sup> และหมายถึง "การอยู่ในระเบียบแบบแผนและข้อบังคับ ข้อปฏิบัติสิกขาบทของพระสงฆ์"<sup>๓</sup> และวิญญูคือ การสั่งสอนซึ่งรวมถึงการให้ความรู้และให้การฝึกอบรม ให้ประพฤติปฏิบัติไปตามกฎและข้อบังคับต่าง ๆ การแก้ไขความประพฤติ การลงโทษ กฎและข้อบังคับต่าง ๆ<sup>๔</sup> นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า "วินัย" ตีระเบียบแบบแผนและกฎข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งใช้เป็นหลักในการปฏิบัติสำหรับข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติอยู่ในระเบียบแบบแผนและข้อบังคับนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อความเรียบร้อย ความเจริญและประสิทธิภาพแห่งราชการ ลักษณะของมาตรการต่าง ๆ ทางวินัยข้าราชการนั้นเป็นการวางแนวทางในการปฏิบัติราชการ

<sup>๑</sup> Leonard Broom and Philip Selznick, Sociology (New York : Harper & Row Publishers, 1968), p.31.

<sup>๒</sup> ปิ่น มุทุกันต์, มงคลชีวิต ภาคที่ ๑, อนุสรณ์นายปรีชญา เครพพานิช, (พระนคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, ๒๕๐๒), หน้า ๓๖๒ - ๓๗๔.

<sup>๓</sup> พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๓, หน้า ๔๓๘.

<sup>๔</sup> Black's Law Dictionary, 4th ed. (West Publishing Company, 1951), p. 550.

เป็นระเบียบปฏิบัติที่รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐบาลได้ตราขึ้น (Administrative Law) เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนทุก ๆ คนได้ถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ถ้าหากมีการฝ่าฝืนหรือหลีกเลี่ยงทางวินัยก็มีการกำหนดโทษเอาไว้ด้วย รวมถึงการขออุทธรณ์ (Appeals) ต่าง ๆ วินัยข้าราชการนี้เป็นบทลงโทษ (Penalties) ที่ได้กำหนดขึ้นมาโดยรัฐบาล (State Employer) อันเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดหรือการขัดต่อหน้าที่การงานของข้าราชการ ซึ่งมาตรการเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความรุนแรงในบทลงโทษแตกต่างกันเป็นหลายระดับแล้วแต่ลักษณะความผิดแต่ละกรณี ๆ ไป<sup>๑</sup> ดังนั้นวินัยของข้าราชการหมายถึง ระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งอาจตราเป็นกฎหมาย ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๙๗ ตามมาตรา ๖๔-๘๒ และตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มาตรา ๖๔-๘๑ ได้แยกประเภทวินัยออกเป็น

ก. วินัยต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การที่ข้าราชการต้องสุภาพ เรียบร้อย เชื่อฟัง ปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่กระด้างกระเดื่อง ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชาและไม่กระทำการข้ามขั้นผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานประสบผลดี

ข. วินัยต่อผู้ร่วมงาน คือ ข้าราชการต้องสุภาพ รักษาความสามัคคี อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือเกื้อกูลในหน้าที่การงาน ซึ่งก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน

ค. วินัยต่อประชาชน ข้าราชการเป็นผู้ติดต่อกับประชาชน ต้องสุภาพและให้ความสะดวกแก่ประชาชนผู้มาติดต่อด้วยความเป็นธรรม รักษาความสามัคคีของประเทศ รวมทั้งไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามประชาชน

ง. วินัยต่อตำแหน่งหน้าที่ หรือวินัยต่อตนเองได้แก่ ต้องซื่อสัตย์สุจริต สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ อุทิศเวลาให้แก่ราชการ รักษาความลับของทางราชการ อุตสาหะปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมของทางราชการ รักษาความเที่ยงธรรมในหน้าที่ รักษาชื่อเสียงมิให้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว รักษาเกียรติศักดิ์แห่งตำแหน่งหน้าที่ราชการ สนับสนุนการปกครองตามรัฐธรรมนูญและช่วยป้องกันภัยอันตรายที่จะเกิดแก่ประเทศชาติ<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> ดิน ปรัชญาพฤทธิ และ อิศระ สุวรรณผล, ปทานุกรมการบริหาร (คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : โรงพิมพ์สมาคมนักคิดศาสตร์แห่งประเทศไทย, ๒๕๑๔), หน้า ๗๑.

<sup>๒</sup> ราชเลขาธิการโปรดคุณพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘, "ราชกิจจานุเบกษา" ๙๒ (กุมภาพันธ์ ๒๕๑๘) : ๖๔ - ๘๑.

สำหรับวินัยของข้าราชการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ก็เช่นเดียวกันกับข้าราชการพลเรือนของกระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ ซึ่งระบุแล้วตั้งกล่าวข้างต้น และได้ระบุโทษผิดวินัยไว้ ๖ สถาน คือ ไล่ออก ปลดออก ให้ออก ลดขั้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน ภาคทัณฑ์<sup>๑</sup> ซึ่งมีหลักเกณฑ์แตกต่างกันออกไป

ดังนั้น จะเห็นว่าวินัยเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น วินัยที่ย่อมจะนำคนและองค์การไปสู่ความสำเร็จ แต่ข้าราชการไทยมีสิทธิอุทธรณ์เมื่อเห็นว่าการที่ตนถูกลงโทษนั้นไม่เป็นธรรม โดยขอให้ผู้บังคับบัญชานำเอาเรื่องที่ตนถูกลงโทษมาพิจารณาขอลดหย่อนผ่อนโทษ หรือสั่งยกโทษเสีย ซึ่งหากอุทธรณ์เท็จ ก็มีความผิดทางวินัย เช่นกัน

#### ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

เพื่อเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการ ซึ่งเป็นผู้ประกอบความดี ทুম่เหตความรู้ความสามารถและเวลาเพื่อประโยชน์สุขของราษฎร ราชการจึงได้ตอบแทนโดยการปูนบำเหน็จบำนาญ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ นอกเหนือจาก "เงินเดือน" ซึ่งเป็นเครื่องยังชีพและกำหนดสถานภาพทางสังคมของบุคคลผู้ได้รับ<sup>๒</sup>

"บำเหน็จ" หมายถึง เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา โดยจ่ายครั้งเดียว ส่วน "บำนาญ" หมายถึง เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา โดยจ่ายเป็นรายเดือน<sup>๓</sup> ประเภทของบำเหน็จบำนาญแยกได้ ๓ ประเภท คือ

๑. บำเหน็จบำนาญปกติ ข้าราชการจะได้รับบำเหน็จบำนาญประเภทนี้ก็ด้วยเหตุอย่างใดอย่างหนึ่ง<sup>๔</sup> ดังนี้คือ.-

๑.๑ เหตุทดแทน ได้แก่ผู้ซึ่งออกจากราชการเพราะมีการยุบเลิกตำแหน่งทางราชการสั่งให้ออกโดยไม่มีความคิด ข้าราชการการเมืองซึ่งออกตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ และทหารที่ออก

<sup>๑</sup> รัช กฤษมาศ และ สุชาติ ประชากุล, คู่มือปฏิบัติราชการ (แนวคำถามคำตอบสอบเลื่อนขั้น) (พระนคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, ๒๕๑๓), หน้า ๗๕๕.

<sup>๒</sup> Micheal J. Jucius, Personnel Management (Homewood, III : Richard D. Irwin., 1956), p. 376.

<sup>๓</sup> ราชกิจจานุเบกษา ๒๕๕๕ (๑๑ เมษายน ๒๕๕๕) : ๒๕.

<sup>๔</sup> พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๕๕ และฉบับแก้ไข (ฉบับที่ ๕)



จากกองทุน เบี้ยหวัด

๑.๒ เหตุทุพพลภาพ ได้แก่ ผู้ซึ่งออกจากราชการ เพราะเจ็บป่วย ทุพพลภาพโดยแพทย์ที่ทางราชการรับรอง ได้ตรวจและเห็นว่าไม่สามารถที่จะรับราชการในหน้าที่ได้ต่อไป

๑.๓ เหตุสูงอายุ ได้แก่ ผู้ซึ่งออกจากราชการ เมื่ออายุครบ ๕๐ ปีบริบูรณ์ หรือทางราชการสั่งให้ออกเมื่ออายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์

๑.๔ เหตุรับราชการนาน ได้แก่ ผู้ซึ่งมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ ๓๐ ปีบริบูรณ์ และทางราชการสั่งให้ลาออก หรือบุคคลนั้นลาออกเองเมื่อมีเวลาราชการคำนวณบำเหน็จบำนาญไม่น้อยกว่า ๒๕ ปี "เวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญ" หมายถึง เวลาราชการตามปกติ เริ่มนับแต่วันเริ่มเป็นข้าราชการ จนกระทั่งถึงวันออกจากราชการ โดยนับวันป่วยลาที่ได้รับอนุญาตและยังรวมถึงเวลาที่ไม่ได้รับราชการ เช่น เวลาระหว่างศึกษาต่อต่างประเทศ หรือเวลาระหว่างประกาศกฏอัยการศึก (ซึ่งกฎหมายให้หักวันป่วย ลา ขาด ออกเสียก่อนแล้วจึงคูณด้วย ๒ นับเป็นทวีคูณ)

ผู้ซึ่งออกจากราชการด้วยเหตุใดเหตุหนึ่งใน ๔ เหตุนั้น ถ้ามีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญไม่ถึง ๑๐ ปีบริบูรณ์ มีสิทธิได้รับบำเหน็จ ส่วนผู้ที่มีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญตั้งแต่ ๑๐ ปีบริบูรณ์ขึ้นไป มีสิทธิได้รับบำนาญ ซึ่งจะขอรับเงินบำเหน็จแทนก็ได้ นอกจากนี้ผู้ซึ่งเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ ๑๐ ปีบริบูรณ์แล้ว แต่มีเวลาราชการยังไม่ถึง ๒๕ ปีบริบูรณ์ และมีอายุยังไม่ถึง ๕๐ ปีบริบูรณ์ และไม่เป็นผู้ทุพพลภาพ จะลาออกเพื่อรับบำเหน็จก็ได้ แต่การลาออกด้วยเหตุนี้จะได้เพียงบำเหน็จเท่านั้น จะรับบำนาญไม่ได้

๒. บำนาญพิเศษ ได้แก่ ข้าราชการผู้ซึ่งได้รับอันตราย จนพิการ หรือได้รับการเจ็บป่วยถึงพิการ ทุพพลภาพหรือตาย เพราะเหตุปฏิบัติราชการในหน้าที่ราชการและในกรณีที่ข้าราชการถึงแก่ความตาย เพราะเหตุปฏิบัติราชการในหน้าที่ ทายาทย่อมมีสิทธิได้รับทั้งบำเหน็จตกทอดและบำนาญพิเศษด้วย

๓. บำเหน็จตกทอด ตามพระราชบัญญัติบำนาญข้าราชการ ๒๔๘๔ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๐๒ ได้กำหนดเงื่อนไขทายาทผู้มีสิทธิจะได้รับบำเหน็จตกทอดไว้ดังนี้คือ

๓.๑ ถ้าเป็นข้าราชการประจำตาย ทายาทได้รับเป็นจำนวนเงิน เดือน เดือนสุดท้าย  
คูณด้วยจำนวนปีที่รับราชการ

๓.๒ ถ้าเป็นข้าราชการบำนาญตาย ทายาทได้รับเงินเป็นจำนวนเงิน เท่ากับ ๓๐  
เท่าของบำนาญรายเดือนที่ได้รับอยู่

การคำนวณบำเหน็จบำนาญข้าราชการในกรณีปกติมีดังนี้

บำเหน็จ ให้ตั้งเงิน เดือน เดือนสุดท้าย คูณด้วยจำนวนปีเวลาราชการ

บำนาญ ให้ตั้งเงิน เดือน เดือนสุดท้ายคูณด้วย จำนวนปีเวลาราชการ แล้วหารด้วยจำนวน  
๔๐ หรือ ๔๔

ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Fringe Benefits) หรืออาจเรียกว่า สวัสดิการ ก็เช่นเดียวกับ  
กับหน่วยราชการอื่น ๆ แบ่งเป็น ๒ อย่างคือ

๑. ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน (Financial Factor) เช่น บำเหน็จบำนาญ ค่าเช่าบ้าน ค่า  
ล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร

๒. ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Factor) เช่น สิทธิการลาป่วย ลากิจ  
ลาพักผ่อนประจำปี ลาคลอด ลาบวช ลาไปต่างประเทศ ลาคลอดบุตร เป็นต้น นอกจากนี้การมีอุปกรณ์  
เครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกให้กับการทำงาน เช่น มีรถประจำตำแหน่ง รถสวัสดิการ ห้องสมุด  
มีเครื่องปรับอากาศในที่ทำงาน การจัดตั้งสหกรณ์ข้าราชการ การได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยา-  
ภรณ์ เป็นต้น สำหรับประโยชน์เกื้อกูลหรือสวัสดิการต่าง ๆ นี้ เป็นการส่งเสริมขวัญในการทำงานให้  
ข้าราชการเป็นอย่างมาก มีความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและส่งเสริม  
สมรรถภาพข้าราชการและเป็นผลดีต่อรัฐบาลในที่สุด

จ. การพ้นจากราชการ (Retirement)

ข้าราชการพลเรือนทุกสังกัด รวมทั้งข้าราชการของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท ต้อง  
พ้นจากราชการ หรือการปฏิบัติงานด้วยสาเหตุ ๔ ประการ ดังนี้

๑. ครบเกษียณอายุงาน หรือทุพพลภาพ ปกติข้าราชการเกษียณอายุงานเมื่ออายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ ก็ต้องออกจากราชการไป หรือผู้ที่อยู่ระหว่างปฏิบัติราชการได้รับบาดเจ็บทุพพลภาพต้องออกจากราชการ
๒. การลาออก ข้าราชการมีสิทธิลาออกจากงานได้ โดยแจ้งให้ทราบ เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างน้อยหนึ่งเดือน หรือน้อยกว่านั้น (ถ้ากองการเจ้าหน้าที่ยอมรับ) ก่อนจะถึงวันลา แต่บางกรณีผู้บังคับบัญชาอาจยับยั้งได้ เนื่องจากบุคคลนั้นยังมีภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติให้เสร็จสิ้นลงไป หรืออาจอยู่ในระหว่างสอบสวนคดี อาจถูกยับยั้งไม่ให้ออก
๓. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เนื่องจากข้าราชการถูกไล่ออก ถูกปลดออก และให้ออกอันเป็นเรื่องของการลงโทษตามวินัยข้าราชการ
๔. การลดจำนวนคนล้นงาน สำหรับข้าราชการไม่เคยปรากฏ แต่สำหรับพนักงานลูกจ้างชั่วคราวมักมีเสมอในกรณีที่โครงการดำเนินเสร็จสิ้นลงไม่มีโครงการใหม่ ต่อทั้งหมดสภาพโดยอัตโนมัติ
๕. ตาย ข้าราชการตายก็พ้นจากราชการโดยปริยาย

ดังนั้น จะเห็นว่าสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทได้มีการบริหารงานบุคคลตามหน้าที่สำคัญ ๆ คือ กำหนดนโยบายและวางแผนเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลัง การสรรหา การสอบ การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง (การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน) การย้าย โอน การเลื่อนชั้น การให้การศึกษาฝึกอบรม การรักษาระเบียบวินัย การให้พ้นจากงาน การจัดสวัสดิการ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

ตามที่กล่าวมาแล้วเป็นการกล่าวถึง การบริหารงานบุคคล ของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ที่ใช้ปฏิบัติกันแต่เดิม ก่อนวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๑๔ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๘๗ หรือตามระบบชั้นยศและหลังจากนั้นจนถึงปัจจุบัน การบริหารงานบุคคลของสำนักงาน รพช. ก็ยึดหลักเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ซึ่งเป็นไปตามระบบจำแนกตำแหน่ง ดังจะกล่าวต่อไป

---

\* สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคล," ใน หลักการบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๑๐), หน้า ๔๔.

๒. การบริหารงานบุคคลของสำนักงาน รพช. ในปัจจุบันตามระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification)

การบริหารงานบุคคลดี จะมีประโยชน์ เพราะช่วยให้บุคคลได้ใช้ความสามารถของตนได้เต็มที่ ไม่เพียงแต่ได้รับความพอใจในการทำงานสูงสุดเท่านั้น แต่ยังได้รับความพอใจในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มด้วย แม้ว่าบุคคลที่ถูกนำมาเข้ากลุ่ม แต่เขาไม่จำเป็นจะต้องตกอยู่ใต้อิทธิพลของกลุ่ม (Submerge) เสมอไปเพราะการเข้าร่วมกับกลุ่มนี้ บุคคลไม่ต้องการที่จะสูญเสียลักษณะเฉพาะตัว (Identity) ของตน ระดับความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่ม ส่วนใหญ่สะท้อนให้เห็นถึงการใช้ประโยชน์จากแนวความคิดแห่งการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑</sup> ในปัจจุบันระบบการบริหารงานบุคคลที่นับว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดระบบหนึ่ง ซึ่งเป็นที่นิยมในวงราชการและอุตสาหกรรมของทุกประเทศ รวมทั้งวงราชการของประเทศไทย ก็คือ ระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) และสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทก็ใช้ระบบนี้เป็นหลักในการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

การจำแนกตำแหน่งมีความหมายดังนี้คือ<sup>๒</sup> การจำแนกตำแหน่งตามประเภทของงาน โดยยึดถือหน้าที่ความรับผิดชอบและความยากง่ายของตำแหน่ง เป็นหลักสำคัญในการกำหนดอัตราเงินเดือนอย่างเป็นธรรม โดยการจำแนกตำแหน่งที่มีลักษณะงานเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกันรวมไว้พวกเดียวกัน (Class of Position) หรือกลุ่มเดียวกัน (Series of Classes) และยังพิจารณาถึงคุณวุฒิขั้นต่ำในระดับ (Grade) ต่าง ๆ ของตำแหน่งที่มีอยู่ในประเภทเดียวกันอีกด้วย และเชื่อกันว่า ความพึงพอใจที่องค์กรจะได้รับสำหรับงานบุคคลากรไม่มีอะไรที่จะสำคัญเกินไปกว่าผลดีที่บังเกิดจากการจำแนกแยกแยะตำแหน่งที่ได้มาตรฐาน<sup>๓</sup> หรือหมายถึง การกำหนดตำแหน่งโดยแยกเป็นสายงานและระดับ จัดตำแหน่งที่มีลักษณะ

<sup>๑</sup> Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration (New York : McGraw - Hill Book Company, 1969), p. 30.

<sup>๒</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, "การจำแนกตำแหน่ง (Position Classification)," วารสารธรรมศาสตร์ (มิถุนายน - ตุลาคม ๒๕๑๕) : ๒๐.

<sup>๓</sup> Willoughby, Principles of Public Administration (Washington, 1927), p. 246.

งานคล้ายคลึงกัน มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างระดับเดียวกัน เข้ากลุ่มเดียวกันเป็นกลุ่ม เพื่อจะได้ปฏิบัติกรร่วมกันในการบริหารงานบุคคลในกลุ่มตำแหน่งนั้น\* และบางคนได้ให้ความหมายของการจำแนกตำแหน่งในลักษณะที่เป็นวิธีการว่า การจำแนกตำแหน่งเป็นวิธีการที่จะหาช่องทางเพื่อแจกแจงชั้น (Class) ต่าง ๆ ของตำแหน่ง (Position) ซึ่งมีภาระหน้าที่ในการบริหารแตกต่างกันโดยการวิเคราะห์หาความจริงเกี่ยวกับงาน ตลอดจนความรู้ขั้นต่ำที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง แล้วจัดทำบันทึกหน้าที่ต้องปฏิบัติทั้งตำแหน่งหลักและตำแหน่งย่อยของแต่ละชั้นให้เรียบร้อย เพื่อเป็นพื้นฐานในการวางตัวบุคคลตามตำแหน่งที่จัดไว้ได้อย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดความเสมอภาค ในการกำหนดค่าตอบแทน<sup>๒</sup>

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายในเชิงนิยามเป็นการจำแนกโดยเน้นถึงงานที่ปฏิบัติในขณะนั้นมากกว่าที่จะคำนึงถึงชั้น หรือตำแหน่งที่เคยปฏิบัติมาก่อน ตำแหน่งประกอบขึ้นด้วยโครงสร้างของหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งแยกต่างหากจากหน้าที่และความรับผิดชอบที่เคยปฏิบัติมาก่อน<sup>๓</sup> และบางท่านได้สรุปเทคนิคการจำแนกตำแหน่งไว้ว่า เป็นการวางรากฐานเพื่อปฏิบัติต่อข้าราชการทุกคนโดยเสมอภาคกัน ด้วยคำจำกัดความเกี่ยวกับแต่ละตำแหน่งที่แน่นอน และด้วยการจัดตำแหน่งอย่างมีระเบียบ รวมทั้งการประเมินค่าของตำแหน่งต่าง ๆ ในราชการอย่างยุติธรรม

ดังนั้น การจำแนกตำแหน่งในระบบข้าราชการพลเรือน จึงหมายถึงการจำแนกตำแหน่งข้าราชการออกเป็นสายงานและระดับ โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานในตำแหน่งนั้น ๆ เป็นหลักในการพิจารณาเพื่อกำหนดวุฒิและอัตราเงินเดือนในตำแหน่งต่าง ๆ ตาม

<sup>๑</sup> ประวิทย์ ฅ นคร, "สาระสำคัญที่น่าสนใจในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘," ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ พร้อมด้วยคำชี้แจง (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, ๒๕๑๘), หน้า ๖๕.

<sup>๒</sup> Ismar Baruch, Position Classification Administration, 6th ed. (New York : Harper and Row Publisher, Inc., 1971), p. 61.

<sup>๓</sup> Dwight Waldo, Ideas and Issues in Public Administration (Connection : Greenwood Press Publishers, 1970), p.p. 254 - 255.

<sup>๔</sup> Leonard D. White, Introduction to the Study of Public Administration, p. 351.

ลำดับความสำคัญ ซึ่งมีประโยชน์ที่จะได้ทราบว่าจะงานแต่ละตำแหน่งต้องใช้คนประเภทใดบ้าง จำนวนเท่าใด แต่ละคนต้องมีความรู้ความสามารถอย่างไร งานจึงจะได้ผลสมความมุ่งหมาย ต้องประสานงานกันอย่างไร บุคคลควรจะได้ค่าตอบแทนเท่าใด จึงจะสมกับความยากง่ายของงาน โดยมีวัตถุประสงค์คือ

๑. การใช้กำลังคนให้พอดีกับงาน ในการจำแนกตำแหน่งอย่างถูกต้องจะทำให้ทราบรายละเอียดว่าหน่วยงานแต่ละหน่วยมีขอบเขตการงานอย่างไร ข้าราชการแต่ละคนได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่อย่างไร มีบทบาทอย่างไร งานยากหรือง่ายอย่างไร ทั้งนี้ขึ้นกับ เวลาและความละเอียดถี่ถ้วนในการวิเคราะห์ตำแหน่ง ประกอบกับความร่วมมือของเจ้าของงาน

๒. การใช้คนให้ตรงกับงาน อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานและเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของคนไปพร้อมกันด้วย เพราะได้มีการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนคุณสมบัติและความรู้ที่ต้องการสำหรับงานในตำแหน่งต่าง ๆ ทุกตำแหน่งไว้แล้ว

๓. ให้ชื่อตำแหน่งได้เหมาะสม ทำให้ทราบได้ทันทีว่ามีหน้าที่อะไร บทบาทอย่างไร ควรใช้คนประเภทใด ป้องกันการเอาคนไปใช้สลับสนไม่ตรงกับงานและความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ทำให้การตั้งชื่อตำแหน่งเป็นระเบียบได้มาตรฐาน เพราะตั้งชื่อพร้อมกันในทุกกระทรวงทบวงกรม ตำแหน่งไหน มีงานชนิดเดียวกัน ระดับเดียวกันก็เรียกชื่อให้เหมือนกัน

๔. การเลือกคนได้ดีกว่าเดิม เร็วกว่าเดิม คือทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพราะการจำแนกตำแหน่งต้องพิจารณากันอย่างถี่ถ้วนเสียก่อนว่า ตำแหน่งใดควรใช้คนที่มีความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างไร แล้วจึงประกาศให้ผู้ที่มีคุณสมบัติอย่างนั้นมาสอบแข่งขันชิงตำแหน่งกัน ผู้มีความรู้ความสามารถดีเด่นที่สุดก็มีสิทธิ เข้าทำงานก่อนตามลำดับ

๕. ให้ข้าราชการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมและได้มาตรฐานตามหลักที่ว่า "งานเท่ากัน เงินเท่ากัน"(equal pay equal work) อันก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน เพราะได้มีการศึกษาวิเคราะห์ และวางมาตรฐานในการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนไว้เป็นบรรทัดฐานประกอบการพิจารณา ทำให้ข้าราชการ

ทราบเป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ของทางราชการเพื่อปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและคุ้ม  
-ค่ากับเงินเดือนที่ได้รับจากภาษีของราษฎร<sup>๑</sup>

๖. เพื่อความสะดวกในการบริหารงานบุคคล ลดเวลา ค่าใช้จ่ายของงานด้านการเจ้า-  
หน้าที่ลงได้มาก เกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง ย้ายโอน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้สะดวกเข้า และ  
ลดงานลงไปได้มากยิ่งขึ้น

#### การดำเนินการในการจำแนกตำแหน่ง หรือวิธีจำแนกตำแหน่ง

วัตถุประสงค์ของการจำแนกตำแหน่ง คือใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดความแตกต่างของ  
เงินเดือนให้เป็นไปตามอัตราส่วนของความยากง่ายและความรับผิดชอบของงาน และคุณสมบัติตามความ  
ต้องการในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อความยุติธรรม และความเสมอภาคของบุคคลหรือข้า-  
ราชการทั่วไป<sup>๒</sup> ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น และการจำแนกตำแหน่งนั้นก็เพื่อให้ได้มาซึ่งชนิดของงาน  
ระดับความยากง่ายของงาน และคุณวุฒิขั้นต่ำ และในการดำเนินการจะต้องมีขั้นตอนดังนี้<sup>๓</sup> :-

๑. สสำรวจตำแหน่งในแต่ละหน่วยงานว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง เพื่อหา  
ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งว่ามีการกำหนดไว้อย่างไรบ้าง งานที่ทำ  
จริงทำอย่างไรบ้าง โดยหาจากตัวข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น ตัวอย่างงาน แบบ  
ฟอร์มและ เครื่องมือในการปฏิบัติงาน แผนภูมิของหน่วยงานและแผนภูมิแสดงถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่ง  
นั้นกับตำแหน่งอื่น ๆ ในหน่วยงาน กฎหมาย กฎ ข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติงานต่าง ๆ รายงานผลงาน  
ของหน่วยงานและสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ขอบเขตงานของหน่วย ข้อตกลงระหว่างหน่วยงานนั้นกับ  
ก.พ.และสำนักงานประมาณในการขอตั้งตำแหน่งหรือขอเปลี่ยนตำแหน่ง เอกสารงบประมาณ และคำสั่ง  
เกี่ยวกับค่าจ้างโดยมีวิธีการสำรวจดังนี้ :-

<sup>๑</sup> สำนักงาน ก.พ., เอกสารแผนงานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การนำกฎหมายใหม่มาใช้  
ในราชการพลเรือน, ๒๕๑๔, หน้า ๑๘.

<sup>๒</sup> United States Civil Service Commission, Classification Principles  
and Policies (Washington D.C. : United States Civil Service Commission,  
1863), p. 4.

<sup>๓</sup> ชัยณรงค์ ละอองวล, พี.ซี. กลไกพื้นฐานในการปฏิรูประบบราชการพลเรือน (กรุงเทพมหานคร  
: พฤษภาคม ๒๕๑๔), หน้า ๔๔.

๑.๑ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้ที่กำลังปฏิบัติ อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ผู้บังคับบัญชาเขียนบรรยายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย เพื่อมาเปรียบเทียบกันว่าข้อมูลที่ได้ตรงกันหรือไม่ ซึ่งถ้ามีข้อแตกต่างกันก็ทราบได้ทันทีว่าข้อมูลที่ได้มีการเขียนบรรยายหน้าที่เกินความจริง แบบสอบถาม หรือ Job Description Form จะประกอบด้วย คำถามที่ต้องการคำตอบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในสายอาชีพที่ผู้บังคับปฏิบัติอยู่ เช่น งานหลักและงานรอง ชั่วโมงการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนที่สองเป็นคำถามที่ต้องการคำตอบกว้าง ๆ ต้องการทราบทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งที่มีต่อตำแหน่งอื่นด้วย เช่น บรรยายเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ซึ่งอาจบรรยายหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานที่ต้องประสานงานกันด้วย เป็นต้น

๑.๒ การตรวจสอบงาน (Desk Audits or Work Audits) โดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง รวมทั้งผู้บังคับบัญชาคด้วย ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงมากกว่าการส่งแบบสอบถาม เพราะผู้สำรวจสามารถสังเกตเห็นกริยาท่าทางของผู้ถูกสัมภาษณ์ว่ามีลักษณะพิรุณหรือไม่ บรรยายภาคภูมิใจลักษณะ เป็นกันเองมากกว่าการเขียนด้วย

๑.๓ การสังเกตการปฏิบัติงาน (Observation of Work Operation) จำเป็นต้องทำเพื่อแก้ข้อบกพร่องของการสัมภาษณ์ ซึ่งกระทำกันในระยะสั้น ไม่สามารถได้ข้อมูลที่แท้จริง ต้องสังเกตว่าตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ มีงานอะไรทำบ้าง ทำบ่อยหรือทำน้อยแค่ไหน ซึ่งการสังเกตอาจให้ผู้ถูกสังเกตรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวว่ามีผู้สังเกตแล้วแต่ความเหมาะสม

การสำรวจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ผู้สำรวจต้องใช้อุปกรณ์และเทคนิคอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริง ปกติจะใช้ควบคู่กันไปทั้งสามแบบดังกล่าวข้างต้น แต่ถ้าหากผู้สำรวจสามารถหาข้อมูลได้อย่างเพียงพอด้วยการส่งแบบสอบถามและสัมภาษณ์แล้ว การสังเกตการปฏิบัติงานก็ไม่ควรทำ เพราะจะทำให้เสียเวลามากและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ดังนั้นการสังเกตมักทำในลักษณะกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มตำแหน่งที่สำคัญเท่านั้น ซึ่งจะทำการหาข้อมูลเป็นไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup> John H. Pfiffner and Robert V. Persthus, Public Administration, p. 300.



๒. จำแนกตำแหน่งเหล่านั้นออกเป็นสายอาชีพต่าง ๆ เป็นการจำแนกว่าตำแหน่งทั้งหมดที่ได้มาจากการสำรวจขั้นต้นทั้งหมด ควรจะจัดเข้าอยู่ในสายงานใด คือ การรวมตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะและวิชาชีพหรือประสบการณ์ในการทำงานอย่างเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน เป็นสายงานหรือสายอาชีพเดียวกัน เช่น สายงานธุรการ สายงานนิติกร สายงานบุคคลากร เป็นต้น ซึ่งทำให้สะดวกในการเปรียบเทียบงานในตำแหน่งเดียวกัน แต่ต่างหน่วยงานกัน เพื่อให้การจัดจำแนกตำแหน่งมีมาตรฐานเดียวกันและเพื่อความ เป็นธรรมแก่ข้าราชการอีกด้วย

๓. จำแนกตำแหน่งทั้งหมดในแต่ละสายอาชีพออกเป็นระดับต่าง ๆ เป็นการวิเคราะห์งานในตำแหน่งของแต่ละสายงาน เพื่อจัดระดับความสูงต่ำของตำแหน่ง ตามความยากง่ายของงานว่าต้องใช้การวิเคราะห์หรือวินิจฉัยไตร่ตรองเพียงใด ต้องใช้ความคิดริเริ่มเพียงใด และตามความรับผิดชอบในหน้าที่โดยพิจารณาจากขอบเขตและความสำคัญของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ นอกจากนี้ยังจัดระดับความรู้ความสามารถหรือความชำนาญงานที่ต้องการการบังคับบัญชา และสภาพในการปฏิบัติงาน สิ่งอันตราย มีความสะดวกสบายหรือลำบากตรากตรำเพียงใด ซึ่งวิธีนี้ใช้ได้ผลสำหรับหน่วยงานเล็กที่มีตำแหน่งน้อย โดยถือหลักว่าตำแหน่งที่มีระดับหน้าที่และความรับผิดชอบสูงต่ำเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน มีสภาพในการปฏิบัติงาน การบังคับบัญชา ความรู้ความสามารถสูงต่ำเท่ากันหรือใกล้เคียงกันจัดไว้ในระดับเดียวกัน

๔. การกำหนดมาตรฐานของตำแหน่ง (Specification) คือ การกำหนดเงื่อนไขการบรรจุ แต่งตั้งและอัตราเงินเดือนของตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง<sup>๑</sup> โดยจะกำหนด ชื่อ ตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องมี คือ ความรู้ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง และระดับตำแหน่งอันเป็นการกำหนดมาตรฐานความรับผิดชอบของตำแหน่ง มาตรฐานของการแต่งตั้งคนและมาตรฐานของอัตราเงินเดือน จึงเรียกชื่อว่า มาตรฐานกำหนดตำแหน่งอันเป็นหัวใจของระบบการจำแนกตำแหน่ง วิธีสิ่งเหล่านี้ก็เป็นบรรทัดฐานในกระบวนการบริหารงานบุคคล

๕. การเตรียมบัญชีจัดคนลงในตำแหน่ง เป็นการวิเคราะห์ที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละหน่วยงานหรือกรม สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทที่ต้องจัดทำขึ้นเอง และให้อยู่ภายในกรอบที่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ โดยมีสำนักงาน ก.พ. ว่าผู้ได้รับแต่งตั้งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามความต้องการของตำแหน่งหรือไม่

<sup>๑</sup> ชัยณรงค์ ละออนวล, พี.ซี.กลไกพื้นฐานในจรรยาบรรณการพลเรือน, หน้า ๑๐๔.

จะตั้งได้ก็ต่อเมื่อ ก.พ.อนุมัติแล้ว และอำนาจแต่งตั้งข้าราชการเป็นอำนาจของกรมเอง<sup>๑</sup>

การดำเนินการจำแนกตำแหน่งของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบทได้ยึดถือหลักการดังกล่าวข้างต้น และการที่จะให้ระบบการจำแนกตำแหน่งประสบผลสำเร็จก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลผู้ใช้ระบบ คือ ผู้บังคับบัญชาต้องใช้ระบบนี้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม เสมอภาคกัน และเผยแพร่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจระบบมากขึ้นตามระบบการสื่อสาร ๒ ทาง (two ways communications) และควรจะมีการปรับปรุง โดยสำรวจงานกันใหม่ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การจำแนกตำแหน่งของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบทในชั้นที่ ๑ - ๔ ได้กระทำร่วมกับสำนักงาน ก.พ.เป็นผู้สำรวจแยกตำแหน่งงานของสำนักงาน รพช. ออกเป็น ๒๘ สายงาน ดังมีรายละเอียดในภาคผนวกท้ายเรื่อง

สำหรับกระบวนการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบทในปัจจุบันได้ยึดถือหลักบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ดังจะกล่าวอย่างสรุปคือ<sup>๒</sup>

ก. การสรรหาบุคคล ซึ่งมีกระบวนการสรรหาบุคคลเหมือนกับระบบเดิมคือ ระบบชั้นยศทุกประการ ยกเว้นเรื่องการสอบ ซึ่งแบ่งเป็น ๒ ประเภทคือ

๑.) การสอบแข่งขัน เป็นการสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือแต่งตั้งข้าราชการ เรียงตามลำดับที่ที่สอบได้ โดยรับสมัครสอบจากบุคคลทั่วไป ซึ่งมีคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง

๒.) การสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบเพื่อเลื่อนข้าราชการชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยแต่งตั้งได้ตามความเหมาะสม ไม่ต้องเรียงตามลำดับที่ได้ และรับสมัครสอบจากข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

<sup>๑</sup> สำนักงาน ก.พ., เอกสารประกอบการฝึกอบรมการปฏิบัติงานบุคคลตามระบบจำแนกตำแหน่ง, ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๑๖.

<sup>๒</sup> โปรดดูรายละเอียดในคู่มือปฏิบัติงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ภาค ๑ (ฉบับร่างเพื่อใช้ในการฝึกอบรมบุคลากร), สำนักงาน ก.พ., ๑๑ มีนาคม ๒๕๒๐.

ดังนั้น ในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานในสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท จึงกระทำด้วยการ สอบแข่งขัน โดยต้องมีคุณสมบัติ ๒ อย่างคือ คุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะ เช่น ปริญญา หรือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือประสบการณ์ในการทำงานระดับต่ำลงไปเป็นระยะเวลาเท่าใด ตามที่ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้กำหนดไว้และบางสายงานอาจจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษอีก เช่นต้อง เป็นชาย เป็นต้น ดังจะเห็นตัวอย่างจากใบสมัครของสำนักงาน รพช. ในหน้าต่อไป โดยสำนักงาน ก.พ. จะ มอบให้ อ.ก.พ.กรม ดำเนินการสอบแทนก็ได้ ทั้งนี้ต้องมีหลักสูตรวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีและการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด<sup>๑</sup> เมื่อผ่านการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ก็จะมีการประกาศรายชื่อผู้ที่สอบได้ โดยเรียงคะแนนจากสูงสูลงไป และบุคคลผู้นั้นก็จะได้รับการบรรจุ โดยการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ใน ตำแหน่งนั้นโดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้<sup>๒</sup> โดยให้ทดลองปฏิบัติราชการตาม ระยะเวลาที่ ก.พ.กำหนด

ข. การฝึกอบรม มีหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติเหมือนระบบเดิมดังกล่าวมาแล้วข้างต้น โดยมีรายละเอียดผลงานฝึกอบรมปรากฏในภาคผนวก

ค. การเลื่อนชั้นหรือการเลื่อนตำแหน่ง การย้ายและการโอน

การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนได้จาก ๓ พวกคือ สอบแข่งขันระดับ ๑-๒-๓ ต้องเลื่อน ตามลำดับที่, สอบคัดเลือกจากระดับ ๑-๒, ๒-๓, ๓-๔ ฯลฯ ไม่ต้องเลื่อนตามลำดับที่ และการคัดเลือกจากระดับ ๔-๗, ๖-๗, ๗-๘ ฯลฯ ตามความเหมาะสม โดยมาตรา ๕๐ ได้กำหนดว่า การ เลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบ แข่งขันหรือผู้สอบคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งนั้นได้ หรือจากผู้ได้รับคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งนั้น โดย พิจารณาตามความเหมาะสม ความรู้ความสามารถและความประพฤติ รวมถึงประวัติการรับราชการด้วย

<sup>๑</sup> "พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘," ราชกิจจานุเบกษา ๙๒ : ๔๐.

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน : ๓๘.

<sup>๓</sup> เรื่องเดียวกัน : ๔๒ - ๔๔.



ใบสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ



๑. ชื่อ และ นามสกุล (นาย นาง นางสาว) .....
๒. เกิดวันที่ ..... เดือน.....พ.ศ..... ปัจจุบันอายุ.....ปี(อายุไม่ต่ำกว่า ๑๘ ปีบริบูรณ์ นับถึงวันปิดรับสมัครสอบ)
๓. สถานที่ที่ติดต่อดีสะดวกเร็ว.....ตรอก/ซอย..... ถนน..... ตำบล/แขวง..... อำเภอ/เขต..... จังหวัด..... โทรศัพท์.....
๔. ชื่อประกาศนียบัตร หรือ สาขาและหรือวิชาเอก วิชารอง สถานศึกษา วิชาสำเร็จการศึกษา  

<u>ปริญญานิที่ได้รับ</u>	<u>สาขาและหรือวิชาเอก</u>	<u>วิชารอง</u>	<u>สถานศึกษา</u>	<u>วิชาสำเร็จการศึกษา</u>
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
๕. ได้รับการอบรมหรือดูงานเกี่ยวกับ..... ที่..... เมื่อ.....
๖. ปัจจุบันรับราชการตำแหน่ง..... ระดับ..... กอง..... กรม..... กระทรวง..... โทรศัพท์..... เป็นเวลา..... ปี และได้ปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงาน.....หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่สมัครสอบ คือ.....
๗. ข้าพเจ้าขอสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ จำนวน.....ตำแหน่ง ดังนี้คือ

<u>ชื่อตำแหน่ง</u>	<u>ระดับ</u>	<u>ตำแหน่ง</u>	<u>คุณสมบัติเฉพาะ</u>
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

(ประกาศนียบัตร หรือ ปริญญาที่ใช้สมัครสอบจะต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติจากผู้มีอำนาจก่อนวันปิดรับสมัคร).

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า

- (๑) ข้าพเจ้ามีคุณสมบัติทั่วไปครบถ้วนตามมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๘ (ดูรายละเอียดด้านหลังใบสมัคร) และมีคุณสมบัติเฉพาะตรงตามประกาศรับสมัครสอบในตำแหน่งที่สมัครสอบ
- (๒) ข้าพเจ้านำหลักฐานแสดงคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะตามที่หมายเหตุไว้ในใบสมัครนี้มามอบแก่เจ้าหน้าที่ยกในระยะเวลาที่กำหนดตามประกาศรับสมัครสอบ
- (๓) ข้อความที่ข้าพเจ้าแจ้งในใบสมัครสอบข้างต้นนั้นเป็นความจริงทุกประการ

(ลงชื่อ)..... ผู้สมัครสอบ

ยื่นใบสมัครสอบวันที่ ..... เดือน.....พ.ศ.....

หมายเหตุ

หลักฐานที่จะต้องนำมาแสดงในวันสมัครสอบคือ :-

๑. รูปถ่ายหน้าตรงไม่สวมหมวกและไม่ใส่แว่นตาสีดำ ขนาด ๓ x ๔ ซม. ถ่ายมาแล้วไม่เกิน ๑ ปี จำนวน ๓ รูป
๒. สำเนาทะเบียนบ้าน สูติบัตร บัตรประจำตัวประชาชน หรือใบกองเก็นทหาร อย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมสำเนา ๑ ฉบับ
๓. ใบรับรองแพทย์แสดงว่าไม่เป็นโรคที่ต้องห้ามตามกฎหมาย ก.พ. ซึ่งออกให้ไม่เกิน ๖ เดือน
๔. ใบสูติหรือใบประกาศนียบัตร หรือปริญญาบัตรแสดงคุณสมบัติเฉพาะตามที่ใช้สมัครสอบพร้อมสำเนา ๑ ฉบับ
๕. สำหรับผู้สมัครสอบที่ใช้สิทธิการเป็นข้าราชการ ให้ส่งหนังสือรับรองของผู้บังคับบัญชา โดยใช้แบบที่ ก.พ.กำหนด

ผู้ที่ จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนต้องมีคุณสมบัติทั่วไปดังต่อไปนี้ :-

- (๑) มีสัญชาติไทย
- (๒) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปี
- (๓) เป็นผู้เสียสละในการปกครองระบอบประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- (๔) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการการเมือง
- (๕) ไม่เป็นผู้มีกายทุพพลภาพจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ไร้ความสามารถ หรือจิตหীনเพี้ยนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.
- (๖) ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งให้พักราชการ หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือตามกฎหมายอื่น
- (๗) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี
- (๘) ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว
- (๙) ไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลาย
- (๑๐) ไม่เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ
- (๑๑) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ
- (๑๒) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก หรือปลดออก เพราะกระทำผิดวินัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือตามกฎหมายอื่น
- (๑๓) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษไล่ออก เพราะกระทำผิดวินัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือตามกฎหมายอื่น
- (๑๔) ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ

สำหรับผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา ๒๔ (๔) ให้มีสิทธิสมัครสอบแข่งขันได้ แต่จะมีสิทธิได้รับบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ต่อเมื่อพ้นจากตำแหน่งข้าราชการการเมืองแล้ว

เฉพาะเจ้าหน้าที่

<p>๑. ได้ตรวจรายละเอียดเกี่ยวกับใบสมัครสอบและคุณสมบัติของผู้สมัครสอบรายนี้แล้ว เห็นว่าถูกต้อง มีสิทธิที่จะสมัครสอบแข่งขันในครั้งนี้ได้ จึงขอส่งแผนกเงินเพื่อได้โปรดรับเงินค่าธรรมเนียมสอบ จำนวน..... ตำแหน่ง รวมเป็นเงิน.....บาท</p> <p>..... เจ้าหน้าที่ที่รับสมัคร ...../...../.....</p>	<p>๒. แผนกเงินได้รับเงินค่าธรรมเนียมสอบไว้แล้ว ตามใบเสร็จเลขที่... เล่มที่.....วันที่..... เดือน.....พ.ศ. ....จึงขอส่งเอกสารการสมัครสอบคืน กองการเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินการต่อไป</p> <p>..... ผู้รับเงิน ...../...../.....</p>	<p>๓. ได้ตรวจคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัครสอบในใบสมัครแล้ว ปรากฏว่า</p> <p>มีสิทธิสมัครสอบได้ มีปัญหาเรื่อง..... ..... ..... ความเห็นเจ้าหน้าที่ ..... ..... ..... เจ้าหน้าที่ตรวจคุณสมบัติ ...../...../.....</p>	<p>๔. ได้ตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ ของผู้สมัครสอบแล้ว ปรากฏว่า</p> <p>มีสิทธิเข้าสอบสัมภาษณ์ ยังขาดหลักฐาน..... ..... ..... ความเห็นเจ้าหน้าที่ ..... ..... ..... เจ้าหน้าที่ตรวจสอบหลักฐาน ...../...../.....</p>
--	---	--	--

การย้ายข้าราชการ ตามมาตรา ๔๔ กำหนดว่า การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งใด ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นในกรมเดียวกัน ต้องย้ายไปแต่งตั้งในดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน และต้องดูคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นด้วย

การโอนข้าราชการ การโอนข้าราชการพลเรือนให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในต่างกระทรวง ทบวงกรม จะกระทำเมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงยินยอมในการโอนนั้นแล้ว โดยให้แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิมและรับเงินเดือนในชั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม เว้นแต่ การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือกได้ หรือผู้ได้รับการคัดเลือกให้กระทำตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

สำหรับการเลื่อนชั้นเงินเดือน เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาพิจารณา โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่งและผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. และในกรณีที่ไม่วางเงินเดือนประจำปี ให้ข้าราชการผู้ใด ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงเหตุผลให้ผู้ขึ้นทราบบำเหน็จความชอบถูกต้องเป็นธรรมเนียม โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องมี การกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง โดยเฉพาะเจาะจง ต้องมีมาตรฐานงาน เก็บสถิติผลงาน และมีการประเมินผลการทำงาน เป็นเครื่องมือช่วยในการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ผู้ใดผู้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ง. วินัยและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ก็เช่นเดียวกับระบบเดิม แต่ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ส่งเสริมและดูแลระมัดระวังให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามวินัย ซึ่งหากผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่นี้โดยไม่สุจริต ให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย และกำหนดโทษผิดวินัย ๖ สถาน คือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดชั้นเงินเดือน ให้ออก ปลดออก และไล่ออก สำหรับการภาคทัณฑ์เป็นข้อเพิ่มสำหรับการทำผิดครั้งแรก หรืออาจให้พักเดือนก็ได้

๑ เรื่องเดียวกัน : ๖๔ - ๘๖.

ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ของสำนักงาน รพช. ก็มีเช่นเดิม คือปัจจัยที่เป็นเงินและไม่เป็น  
ตัวเงินเหมือนระบบเก่า เพราะสวัสดิการเป็นการบริการทางสังคมอย่างหนึ่งที่องค์การและหน่วยงานต่าง ๆ  
พึงมีพึงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะสวัสดิการทางสังคมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเศรษฐกิจและ  
การกินที่อยู่ดีในทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานและครอบครัว

จ. การพ้นราชการ มีกฎระเบียบเช่นเดียวกับที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ-  
การพลเรือน พ.ศ. ๒๔๙๗ คือ ข้าราชการจะออกจากราชการเมื่อ :-

- ๑) ตาย
- ๒) พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
- ๓) ถูกสั่งให้ออกตามมาตรา ๔๖, มาตรา ๔๘, มาตรา ๕๑, มาตรา ๕๖, มาตรา ๕๗, มาตรา ๕๘, มาตรา ๕๙ หรือ มาตรา ๑๐๐ คือสั่งให้ออกเนื่องจากการทดลองปฏิบัติราชการ, ขาดคุณสมบัติเหมาะสม, กระทำผิดวินัย, เจ็บป่วยทุพพลภาพ, หย่อนสมรรถภาพ และประพฤติตนไม่เหมาะสม, ถูกลงโทษจำคุก และรับราชการทหาร
- ๔) ถูกสั่งให้ลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก

จากบทความข้างต้นเป็นการกล่าวถึง ระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน รพช. ใน  
อดีตและปัจจุบัน สำหรับต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ข้อเปรียบเทียบระหว่างระบบการบริหารงานบุคคล  
ในอดีตและปัจจุบันของสำนักงาน รพช.