



บทที่ ๔

ข้อเปรียบเทียบระหว่างระบบชั้นยศและระบบการจำแนกตำแหน่งในสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท

๑. วิเคราะห์ข้อเปรียบเทียบระหว่างระบบชั้นยศและระบบการจำแนกตำแหน่งในสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท โดยพิจารณาตามกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นหลัก

๑.๑ การจำแนกตำแหน่งตามระบบชั้นยศ ซึ่งใช้อยู่ในสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท งานต่าง ๆ จะถูกจำแนกเป็นกลุ่ม ๆ จำนวนน้อยกลุ่ม และภายในกลุ่มหนึ่ง ๆ ก็จะมีตำแหน่งหลายประเภท กล่าวคือ มีทั้งงานที่เหมือนกัน แตกต่างกันเล็กน้อย และแตกต่างกันมาก โดยมีได้กำหนดรายละเอียดของงานแต่ละตำแหน่งไว้ เช่น ตำแหน่งประจำแผนก ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ธุรการ บุคลากร ฯลฯ ซึ่งไม่ได้ระบุให้ชัดเจนไปว่าทำงานอะไร เวลาจะรับสมัคร บรรจุ หรือแต่งตั้ง มักได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่แท้จริง ต้องเสียเวลาฝึกอบรมกันใหม่กว่าจะรู้และทำงานได้ ส่วนการจำแนกตำแหน่งในระบบ P.C. หรือ Position Classification เป็นการสร้างตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดสิทธิและหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนคุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งไว้อย่างแจ่มชัด กำหนดหน่วยงานและตำแหน่งหน้าที่ทำให้เกิดลำดับขั้นบังคับบัญชา การจำแนกตำแหน่งอย่างมีระเบียบจึงเป็นวิธีวางโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์การ ช่วยให้เราทราบถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ตลอดจน อำนาจ สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งระเบียบ กฎเกณฑ์ รวมทั้งข้อบังคับต่าง ๆ ได้วางเอาไว้ ทำให้การพิจารณากำหนดตำแหน่งง่ายรวดเร็วและประหยัดยิ่งขึ้น เพิ่มพูนประสิทธิภาพและความประหยัดของการคัดเลือกบุคคล ช่วยให้สามารถบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ทำให้การวางแผนการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานทำได้ง่าย นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดอัตราเงินเดือนได้อย่างเป็นธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งมีผลสะท้อนให้ข้าราชการแต่ละคนมีขวัญและกำลังใจดียิ่งขึ้น อันเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบทมีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

๑ ประเสริฐ แยมกสินทุ่ง, "ความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน," วารสารสังคมศาสตร์

๔ (เมษายน ๒๕๑๔) : ๕๑

นอกจากนี้ การจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและเปรียบเทียบความง่ายของงานระหว่างกลุ่มตามหลักการจำแนกตำแหน่งของระบบ Position Classification หรือ P.C. นี้มีจุดประสงค์ที่จะให้การดำเนินการในกระบวนการบริหารงานบุคคลสะดวกและมีมาตรฐาน^๑

๑.๒ การกำหนดตำแหน่ง ในเรื่องการกำหนดตำแหน่งตามระบบขั้นยศ แต่เดิมตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๙๗ กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้กำหนดว่าตำแหน่งใดควรรับ เงินเดือนขั้นและอันดับใด ทำให้การบริหารงานบุคคลของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทอยู่ภายใต้กำกับของ ก.พ. โดยพิจารณาคุณภาพและปริมาณงานเป็นหลัก และไม่มีมาตรฐานกำหนดไว้ บางตำแหน่งเดียวกัน เช่น ตำแหน่งเสมียนพนักงาน หากอยู่คนละกอง เช่น แผนกการเจ้าหน้าที่ แผนกการคลัง ก็มีหน้าที่ไม่เหมือนกันหรือเหมือนกันก็ได้ ไม่มีมาตรฐานไว้ ทั้งนี้รวมทั้งคุณสมบัติและเงื่อนไขการบรรจุก็ต่างกันไปแล้วแต่หน่วยงานนั้นขอตำแหน่งนั้นไปต่อสำนักงาน ก.พ. และต้องระบุว่าตำแหน่งที่ขอไปนี้ทำหน้าที่อะไร ต้องการวุฒิหรือเงื่อนไขอย่างไร ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ก็จะต้องจัดทำเป็นราย ๆ ไป ซึ่งการพิจารณากำหนดเป็นราย ๆ เช่นนี้ในแต่ละหน่วยงาน แต่ละกอง แต่ละกรม ปีหนึ่ง ๆ มีมาก ทำให้สิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดทำและชี้แจง เกิดความล่าช้าเพราะต้องชี้แจงปริมาณงานย้อนหลังถึง ๓ ปี และไม่ได้มาตรฐานเดียวกัน มีการเสื่อมล้ำกันอยู่มาก และเป็นการยากที่จะควบคุมเพราะตำแหน่งจะมีตามตัวบุคคลอยู่เรื่อยไป ไม่ใช่คนมีตามตำแหน่ง

ส่วนระบบการจำแนกตำแหน่งตามระบบ P.C. ซึ่งเป็นไปตามระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๑๔ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะมีการกำหนดตำแหน่งพร้อมเดียวกันหมดทุกหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ได้มาตรฐานเดียวกัน การขอตำแหน่งใหม่ ปรับตำแหน่ง เงื่อนไขการบรรจุหรือวุฒิจะไม่มีปัญหา เพราะสำนักงาน ก.พ. ไม่ต้องมาพิจารณาเป็นราย ๆ และการพิจารณาก็ง่าย รวดเร็ว ประหยัด และได้มาตรฐานเดียวกันด้วย

๑.๓ กระบวนการสรรหาบุคคลตามระบบเดิม คือระบบขั้นยศได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับราชการพลเรือน โดยกำหนดมาตรฐานความรู้พื้นฐานทั่วไปเป็นเกณฑ์สำคัญ^๒ เช่น ผู้มีสิทธิ

^๑ Herbert A.Simon, Donald W.Smithburg, and Victor A.Thompson, Public Administration, 3rd.ed.; (New York : Alfred A.Knopf Inc., 1956), p.35.

^๒ E.N. Gladden, The Essentials of Public Administration (London : Staples Press, 1958), pp. 140-141

สมัครสอบแข่งขันเป็นข้าราชการพลเรือนชั้นจัตวา ตำแหน่งเสมียนพนักงาน ต้องมีพื้นความรู้ประโยคมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า หรือเปรียญธรรมตั้งแต่ประโยค ๕ ขึ้นไป^๑ ซึ่งความจริงงานในตำแหน่งเสมียนพนักงานมีหลายประเภท เช่น งานพิมพ์ดีด งานลงทะเบียนรับ-ส่งหนังสือ งานจัดเก็บเอกสาร งานเลขานุการ เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นการมุ่งรับสมัครคนที่มีพื้นความรู้ทั่วไป ซึ่งเมื่อได้รับการเลือกสรรแล้วก็จะได้เรียนรู้งานตามหน้าที่พร้อม ๆ กันไปกับการทำงาน คือการฝึกหัดงานขณะปฏิบัติกันเอง

ส่วนการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นได้แบ่งประเภทงานและจัดระดับของตำแหน่งไว้ ตำแหน่งในระดับหนึ่งจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่ากัน หรือใกล้เคียงกัน เมื่อต้องการคนสำหรับตำแหน่งระดับใด หน่วยงานก็ทราบทันทีว่าต้องการคนที่มีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง เพราะมีการระบุไว้อย่างชัดเจนแล้ว ก็ยังทำให้ทราบว่าควรจะต้องแจ้งการรับสมัครคนเข้าทำงานแก่คนกลุ่มใดและแหล่งใดบ้าง ซึ่งเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานที่ทำหน้าที่สรรหาคน และผู้สมัครเข้าทำงานด้วย รวมทั้งบอกลักษณะงานโดยละเอียด ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการพิจารณาสรรหาคนมาทำงานในตำแหน่งเหล่านั้นได้ตรงยิ่งขึ้น

๑.๔ เปลี่ยนความหมายของการสอบ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ นี้ ตามระบบจำแนกตำแหน่งมีการสอบอยู่ ๒ แบบ เหมือนพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๘๗ ตามระบบชั้นยศเดิม คือการสอบแข่งขันและการสอบคัดเลือก แต่ความหมายของการสอบทั้ง ๒ ชนิดนี้เปลี่ยนแปลงไป คือ ตามระบบเดิม การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งที่ไม่ใช่ผู้ได้รับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ซึ่งต้องบรรจุเรียงตามลำดับที่สอบได้ ส่วนการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งที่ใช้ผู้ได้รับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือในตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ซึ่งต้องบรรจุตามลำดับที่สอบได้อย่างหนึ่ง และอีกอย่างหนึ่งได้แก่การสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนชั้นตรีเป็นชั้นโท และเลื่อนชั้นโทเป็นชั้นเอก

แต่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ การสอบแข่งขันได้แก่ การสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งทุกชนิด โดยบรรจุหรือเลื่อนเรียงตามลำดับที่สอบได้ ส่วนการสอบคัดเลือกได้แก่ การสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการโดยไม่ต้องเรียงตามลำดับที่สอบได้

^๑ กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๖๓ (พ.ศ. ๒๔๕๔) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๘๗

ความแตกต่างของการสอบแข่งขันกับการสอบคัดเลือกตามพระราชบัญญัติใหม่นี้ จึงเป็นที่การสอบเพื่อแข่งขันกัน หรือเป็นการสอบเอาเพียงได้ตก หรือพูดอีกนัยหนึ่ง ต่างกันที่เรียงลำดับที่หรือไม่เรียงลำดับที่ และมีได้บังคับให้สอบเสมอไป แต่เปิดโอกาสให้บรรจุคนเข้ารับราชการจากผู้สอบแข่งขันโดยบรรจุเรียงตามลำดับที่ หรือคัดเลือกบรรจุโดยไม่ต้องสอบก็ได้ และเปิดโอกาสให้เลื่อนตำแหน่งข้าราชการจากผู้สอบแข่งขันได้โดยเรียงลำดับที่หรือสอบคัดเลือกเลื่อนจากคนภายในโดยไม่เรียงลำดับที่ หรือคัดเลือกโดยไม่ต้องสอบก็ได้ มีทางปฏิบัติได้หลายทางและยืดหยุ่นได้กว้างขวางดีกว่าพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๙๗

๒๔๙๗

๑.๕ การบรรจุ แต่งตั้ง

การบรรจุตามระบบเดิมนั้น เนื่องจกไม่มีกรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งไว้แน่นอนล่งหน้าและชัดเจนทุกตำแหน่ง อันเป็นช่องทางให้ผู้บังคับบัญชาอาจเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของตำแหน่งได้ง่าย โดยขอเปลี่ยนเงื่อนไขของตำแหน่งเสียใหม่ตามคุณวุฒิของหัวหน้าบุคคลที่ต้องการจะบรรจุเข้ารับราชการและสำหรับผู้มีวุฒิจากต่างประเทศ ก็อาจจะขออนุมัติคัดเลือกโดยไม่ต้องสอบ หรือขอสอบคัดเลือกเฉพาะผู้มีวุฒินั้น ๆ ก็ได้^๑ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้มีการเล่นพรรคเล่นพวกในการบรรจุคนเข้าทำงานได้ ส่วนการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นมีการกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะได้รับการบรรจุหรือแต่งตั้งไว้ด้วย จึงเป็นการบังคับโดยตรงให้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น

การแต่งตั้งตามระบบเดิม เนื่องจาก^๒ ตำแหน่งต่าง ๆ ไม่มีกรกำหนดหน้าที่และเงื่อนไขของตำแหน่งไว้ทุกตำแหน่ง ประกอบกับใช้ชั้นเป็นหลักในการแต่งตั้งโดยกำหนดไว้เพียงกว้าง ๆ ว่า ตำแหน่งนั้นให้แต่งตั้งจากข้าราชการชั้นนั้นชั้นนี้ การจะแต่งตั้งใคร เหมาะสมอย่างไร จึงไม่มีแบบหรือมาตรฐานที่จะวัดความถูกต้องและเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกคนได้ ทำให้มีการร้องเต้นขอแต่งตั้ง และทำให้นักการเมืองเข้ามามีอำนาจก้าวก่ายในการให้ดูแลให้โทษข้าราชการประจำ ก่อให้เกิดการทุจริตในวงราชการ และเกิดระบบการเล่นพรรคเล่นพวก ทำให้เสียขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือข้าราชการที่ไม่ได้รับการแต่งตั้งแบบนี้ เพราะกฎหมายเปิดช่องทางให้ ส่วนการแต่งตั้งในระบบจำแนกตำแหน่งมี

^๑ ชัยณรงค์ ละออवाल, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๙.

^๒ เรื่องเดียวกัน

การกำหนดคุณสมบัติดังกล่าวแล้วข้างต้น จึงเป็นการบังคับให้มีการแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสม เข้ามาปฏิบัติ
งานนั้น ๆ

นอกจากนี้ การบรรจุแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการในระบบเดิม ให้บรรจุแต่งตั้งบุคคลผู้สอบคัดเลือกเป็นข้าราชการพลเรือนได้ ให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการวิสามัญทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยไม่
เป็นข้าราชการ แต่ตามระบบใหม่ บรรจุเป็นข้าราชการสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเลย

๑.๖ เปลี่ยนลักษณะการทดลองปฏิบัติราชการ โดยระบบเดิมให้ทดลองปฏิบัติราชการเป็น
เวลาไม่น้อยกว่า ๖ เดือน ไม่เกิน ๑ ปี และระบบใหม่ให้ทดลองปฏิบัติราชการตามระยะเวลาที่สำนักงาน
ก.พ.เป็นผู้กำหนดเอง เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง

๑.๗ เปลี่ยนลักษณะการเลื่อนฐานะของข้าราชการในระบบเดิม การบริหารงานบุคคลใช้ชั้น
เป็นแกนกลาง ข้าราชการที่ได้เลื่อนชั้นสูงขึ้นไม่ได้หมายความว่า มีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น แต่หมายถึง
ข้าราชการที่ทำงานนาน ๆ และมีอัตราเงินเดือนสูง ๆ เท่านั้น ทั้งนี้เพราะกฎหมายและหลักเกณฑ์กำ-
หนดแนวทางปฏิบัติให้พิจารณาถึงอายุราชการที่เป็นข้าราชการชั้นต่าง ๆ และเป็นผู้มีเงินเดือนถึงขั้นนั้น
ขั้นนี้ซึ่งกว้างมาก เป็นการวางหลักเกณฑ์เพื่อป้องกันมิให้ผู้มีเงินเดือนน้อยกระโดดหรือโตเร็ว เท่านั้นเอง
ซึ่งทำให้ข้าราชการทำงานไปเรื่อย ๆ ไม่จริงจังในการทำงาน นอกจากนี้ก็ไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อ
ให้คนที่มีความรู้ความสามารถได้มีโอกาสก้าวหน้า เป็นโอกาสของผู้มีอำนาจที่จะให้พรรคพวกของตนได้
รับการแต่งตั้งในฐานะสูงขึ้นกว่าเดิม เช่น เกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการที่ประจบสอพลอเก่ง
เจ้านายรักก็มีโอกาสได้ ๒ ขั้นเงินเดือนมากกว่าข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถแต่ผู้บังคับบัญชาไม่
ชอบ จึงเป็นการทำลายขวัญในการทำงาน หน่วยงานนั้นจึงไม่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังทำให้สายทางเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการกว้างและสะดวกขึ้นอีกด้วย ทำให้
การย้ายและโอนบุคคลใดไปลงตำแหน่งใด ๆ คน ๆ นั้นต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตร-
ฐานกำหนดตำแหน่งในตำแหน่งที่ตนจะไปลงนั้นก่อนจึงจะสามารถโอนหรือย้ายไม่ได้ ซึ่งทำให้รัดกุมและ
เฉพาะเจาะจงมากกว่าเดิม

๑.๘ การให้ค่าจ้าง เหตุผลที่ไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพล-
เรือนฉบับใหม่ตามระบบจำแนกตำแหน่งหน้าที่การงานได้บัญญัติเพิ่มเติมจากฉบับเดิมที่ว่า ในกรณีที่ไม่ว่าง
ขึ้นเงินเดือนประจำปีให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงเหตุผลให้ผู้ขึ้นทราบ

การบัญชีไว้เช่นนี้ ก็เพื่อป้องกันมิให้ผู้บังคับบัญชาลั่นแก้งไม่เลื่อนเงินเดือนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยไม่มีเหตุผล และเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๑.๔ เปลี่ยนแปลงเรื่องการรักษาวินัย ในระบบใหม่ได้เพิ่มหลักการให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ ส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัย และเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาว่ากล่าวตักเตือนได้ในกรณี กระทำผิดวินัย เล็กน้อยและเป็นความผิดครั้งแรกโดยไม่จำเป็นต้องลงโทษเสมอไป และหากผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ผู้นั้นอาจร้องทุกข์ ต่อผู้บังคับบัญชาได้ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นกรณีที่ผู้นั้นไม่มีสิทธิอุทธรณ์และใน เรื่องอุทธรณ์นั้นนอกจากอุทธรณ์การ ลงโทษได้แล้ว กฎหมายใหม่ขยายให้อุทธรณ์คำสั่งให้ออกซึ่งมิใช่การลงโทษ โดยให้อุทธรณ์ต่อ ก.พ. ด้วย ซึ่งก่อให้เกิดความยุติธรรมกว่าระบบเดิม

ดังนั้น การบริหารงานบุคคลตามระบบการจำแนกตำแหน่งจึงทำให้มีความยุติธรรม คล่อง- ตัวสะดวกรวดเร็วประหยัดและมีประสิทธิภาพกว่าระบบชั้นยศ โดยยึดถือหลักที่ว่า "ถ้างานเท่ากันเงิน ต้องเท่ากัน" และถือว่า "หลักการใช้คนให้ถูกกับงาน" เพราะการแบ่งและจัดสรรงานให้แก่แต่ละบุคคลทำ ในลักษณะที่เป็นการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ช่วยกำหนดขอบเขตอำนาจ และสายความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เป็นการลดการทำงานซ้ำซ้อน และส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ข้าราชการหรือผู้ที่เข้ารับราชการก็ได้ ทราบว่าตำแหน่งที่ตนปฏิบัติหรือจะ เข้าปฏิบัตินั้นมีโอกาสก้าวหน้าไปได้สูงสุดแค่ไหน มีการส่งเสริมความ เข้าใจและการประสานงานอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแต่ละคนก็ทราบหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองดีแล้ว

๒. ปัญหาที่เกิดขึ้นในสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท หลังจากการเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล จาก ระบบชั้นยศมาเป็นระบบจำแนกตำแหน่ง หรือหลังวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๑๘

เมื่อมีการเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลจากระบบชั้นยศมาเป็นระบบจำแนกตำแหน่งมา ใช้ในวงราชการไทย หน่วยราชการทุกแห่งได้ประสบปัญหาต่าง ๆ จากข้าราชการ เจ้าหน้าที่ในหน่วย งานอันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจในระบบดีพอ สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทก็มีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เกิดขึ้นจากการใช้ระบบจำแนกตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล ดังนี้คือ

๒.๑ ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่พอใจการกำหนดระดับตำแหน่งและสายงานของเจ้าหน้าที่
วิเคราะห์งานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้มีสาเหตุจาก :-

๒.๑.๑ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ไม่เข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงาน รพช. ของกองและศูนย์ปฏิบัติการ รพช. ตลอดจนลักษณะงานของ รพช. ที่เท่าที่ควร ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากใช้เวลาศึกษางานน้อยไป แบบสอบถามยังไม่สมบูรณ์พอ การสังเกตและดูงานที่ปฏิบัติจริงๆ น้อยไป ทำให้กำหนดตำแหน่งและสายงานไม่ตรงกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่แท้จริงของข้าราชการบางสายงาน และ/หรือบางตำแหน่งถูกกำหนดให้มีระดับตำแหน่งต่ำไป

๒.๑.๒ ข้าราชการสำนักงาน รพช. ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจระบบการจำแนกตำแหน่งดีพอ เพราะขาดการประชาสัมพันธ์หรือข้อชี้แจงเกี่ยวกับระบบดังกล่าว ซึ่งต่อมาสสำนักงาน รพช. จึงได้เชิญรองเลขาธิการ ก.พ. คือ นายประวิทย์ วัฒนศรี มาชี้แจงเกี่ยวกับระบบการจำแนกตำแหน่ง ตลอดจนข้อสงสัยหรือปัญหาในแบบสอบถาม ทำให้เกิดความเข้าใจขึ้น แต่อย่างไรก็ตามสำนักงาน รพช. ต้องทำขออนุมัติระดับตำแหน่งหรือขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งไปยังสำนักงาน ก.พ. ถึง ๔๕๓ ตำแหน่ง จากจำนวนข้าราชการในขณะนั้นซึ่งมีประมาณ ๑,๐๐๐ คน

๒.๑.๓ ข้าราชการหมกมุ่นอยู่กับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา อย่างน้อยที่สุดคนละหนึ่งครั้งต่อปี ในเมื่อถึงกำหนดที่กรมสามารถส่งคำขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดระดับตำแหน่งไปยังสำนักงาน ก.พ. ได้ ซึ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจในการบริหารงานระบบนี้

๒.๒ ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่เข้าใจกฎเกณฑ์ ระเบียบ กฎ และหลักการที่ ก.พ. กำหนด
ทั้งนี้มีสาเหตุจาก :-

๒.๒.๑ สำนักงาน ก.พ. มีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ และยากที่จะเข้าใจ แม้บุคลากรซึ่งมีหน้าที่โดยตรง บางครั้งยังเกิดความสับสนในการปฏิบัติเกี่ยวกับกฎ เกณฑ์ต่างๆ

๒.๒.๒ ข้อเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดการเสียสิทธิและได้สิทธิ ความไม่เป็นธรรมจึงเกิดขึ้น ทำให้ข้าราชการผู้เสียสิทธิ เสียขวัญและไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติราชการ เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการโดยรวม

๒.๓ ข้าราชการส่วนใหญ่เกิดความไม่พอใจในการบรรจุตำแหน่ง (placement) เนื่องมาจากการคาดหวัง (estimate) ตำแหน่งของตนสูงกว่าความรู้ความสามารถของตนเอง โดยไม่ได้คำนึงถึงหลักการที่แท้จริงของระบบการจำแนกตำแหน่ง เช่น ในเรื่องวุฒิ เป็นต้น บางสาเหตุก็เนื่องมาจากการเปรียบเทียบกับเพื่อนของตัวเอง เป็นต้น

ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกกระทรวงทบวงกรม กองต่าง ๆ ในขณะนี้เนื่องจากการนำระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักการจำแนกตำแหน่ง (P.C.) มาใช้ คือ ความไม่เข้าใจหลักการที่แท้จริงของระบบ ควรจะมีการแก้ไขดังจะกล่าวต่อไป

สำหรับต่อไปก็จะเป็นรายงานผลการวิเคราะห์แบบสอบถามที่ผู้เขียนได้ออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจทัศนคติของข้าราชการพนักงานในสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลและการนำระบบจำแนกตำแหน่งมาใช้ในสำนักงาน และการกล่าวถึงข้อเสนอแนะ สรุปการนำระบบจำแนกตำแหน่งมาใช้ในการบริหารบุคคลของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท

บทสรุป



รายงานผลการวิจัย

ผู้เขียนได้ส่งแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบทัศนคติของข้าราชการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทในเรื่องการสอบคัดเลือกเข้าทำงาน และการนำระบบ พี.ซี.มาใช้ในสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ว่ามีความรู้สึกคิดเห็นอย่างไร เพื่อจะได้ทราบและเป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป โดยได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด ๒๐๐ ฉบับ และมีคำถาม ๓๑ ข้อ ได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมดรวม ๑๙๓ ฉบับ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์เท่ากับ ๙๖.๕๐%

ผลการวิจัย

ก. การคัดเลือกคนเข้าทำงานของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ในตารางที่ ๓ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้เขียนได้ใช้คำถาม ข้อ ๗ - ๑๕ ในแบบสอบถาม และจากการสอบถาม ทราบว่า ข้าราชการเคยทำงานที่อื่นมาแล้วเพียง ๓๔.๓๘% และไม่เคยทำงานที่ไหนเลย ๖๐.๖๒% ซึ่งหมายถึง ข้าราชการส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาชั้นต่าง ๆ มากกว่าผู้มีประสบการณ์จากการทำงานมาแล้ว และในตารางภาพที่ ๓ จากคำถามข้อ ๙ จะเห็นว่าพนักงานที่มีความเห็นว่าใบประกาศรับสมัครของสำนักงาน รพช.มีความดึงดูดใจ น่าสนใจ ประมาณ ๔๓.๐๒% และตอบว่าไม่ดึงดูดเลย ๓๒.๔๐% ซึ่งอยู่ในอัตราส่วนใกล้เคียงกัน จึงควรปรับปรุงใบประกาศรับสมัครงานของสำนักงานด้วย อนึ่ง เป็นการแสดงว่าใบประกาศรับสมัครไม่มีความสำคัญมากนัก เพราะข้าราชการหรือพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักจะได้รับข่าวหรือคำบอกเล่าว่ามีตำแหน่งว่างภายในหน่วยงานของสำนักงาน รพช. จากเพื่อนหรือไม่กี่ผู้รู้จักซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงาน รพช.อยู่ก่อนแล้วประมาณ ๖๔.๒๕% ดังผลการวิจัยข้อ ๘ เป็นเรื่องยืนยันข้อเท็จจริงดังกล่าวได้อย่างชัดเจน และจากป้ายปิดประกาศของสำนักงาน รพช.เองเพียง ๑๓.๙๘% นอกนั้นก็เฉลี่ยไปโดยทราบจากหนังสือพิมพ์ ประกาศที่ติดตามสถานที่ราชการ สถาบันการศึกษา ข่าววิทยุเพียงอย่างละ ๑.๐๔%, ๓.๑๑%, ฯลฯ ดังปรากฏในตารางที่ ๓ ซึ่งจากผลการสำรวจข้อนี้ สำนักงาน รพช.จึงควรปรับปรุงการปิดประกาศรับสมัครภายในสถาบันศึกษามากขึ้น เพราะจำนวนข้าราชการส่วนมากมาจากผู้จบการศึกษาใหม่ ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว

สำหรับเรื่องใบสมัครงาน โดยปกติ ผู้สมัครไม่ค่อยประสบปัญหาหรือความยุ่งยาก สับสนในการมาสมัครเข้าทำงานกับสำนักงาน รพช.มากนัก จากการสำรวจพบว่าพนักงานจำนวน ๑๖๖ คน มีผู้ประสบความยุ่งยากลำบาก ในการกรอกข้อความในใบสมัครเพียง ๑๔.๕๒% ส่วนอีก ๘๕.๔๘% ไม่ประสบปัญหาอะไรเลย

ในเรื่องการสอบคัดเลือกเพื่อเข้าทำงานในสำนักงาน รพช. ข้าราชการส่วนใหญ่ (๖๑.๐๘%) คิดว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถ ไหวพริบ บุคลิกภาพ แข่งขันกับผู้อื่นมากพอประมาณ และใช้มากเป็นพิเศษประมาณ ๑๘.๔๒% ซึ่งมีจำนวนสูงกว่าข้าราชการหรือพนักงานซึ่งคิดว่าตน ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถเลย ซึ่งเป็นส่วนสัมพันธ์กับคำถามข้อ ๑๒ ในเรื่องการสอบแข่งขัน ซึ่งจากการสำรวจผลปรากฏว่าส่วนใหญ่ข้าราชการประมาณ ๖๐.๒๒% คิดว่าสอบแข่งขันกับผู้อื่น อย่างยุติธรรม นอกจากนี้ผลปรากฏว่าในระยะทดลองปฏิบัติราชการ ข้าราชการส่วนใหญ่ประมาณ ๕๕.๗๖% ประสบความยุ่งยากลำบากจากปัญหาระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ ที่สำนักงาน รพช.ควรแก้ไขด้วยการจัดการอบรมปฐมนิเทศให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้เพื่อเป็น พื้นฐานหลักในการทำงาน

สำหรับความรู้ในเรื่องระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับข้าราชการ เช่น วินัย จากการสำรวจปรากฏว่า ข้าราชการส่วนใหญ่รู้จักระเบียบเป็นอันดี และเห็นว่าระเบียบข้อบังคับราชการ ที่ใช้อยู่เหมาะสมแล้ว ซึ่งเป็นประโยชน์คือ การปฏิบัติราชการเป็นอย่างดี ทำให้งานของสำนักงาน รพช.ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลอย่างยิ่ง

ข. ทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อระบบ P.C. ซึ่งได้ข้อมูลจากคำถามข้อที่ ๑๖ - ๓๑ ในแบบสอบถาม เพื่อทดสอบว่าข้าราชการมีความรู้เกี่ยวกับระบบนี้หรือไม่ โดยแยกเป็นทัศนคติของ ข้าราชการที่มีต่อการนำระบบ P.C. มาใช้ในสำนักงาน รพช. ตามตารางที่ ๔ จากคำถามข้อ ๑๖ - ๒๔

จากการสอบถามในคำถามข้อ ๑๖ ข้าราชการส่วนใหญ่ตอบว่าเคยได้รับคำชี้แจงและ อธิบาย เกี่ยวกับระบบ P.C. มาใช้ในสำนักงานจากเพื่อนร่วมงาน และสำนักงาน กพ.มากที่สุด นอกจากนั้น ก็ทราบจากเจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่และผู้บังคับบัญชา และประมาณ ๓๕.๗๕% ที่

ไม่เคยได้รับคำชี้แจงเลย และเมื่อถามว่าคำชี้แจงที่เคยได้รับนั้นตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่ ส่วนใหญ่ตอบว่าไม่ตรง (๕๒.๖๓%) ตอบว่าตรงเพียง ๓๔.๓๔% เหตุผลอื่นเพียง ๑๒.๐๓% นอกจากนี้ในเรื่องความเข้าใจในระบบ P.C. ข้าราชการ ๗๖.๒๒% ตอบว่าเข้าใจพอสมควร เข้าใจดีเพียง ๑๐.๘๑% นอกนั้นไม่เข้าใจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้าราชการ/พนักงานสำนักงาน รพช. ส่วนใหญ่ได้เรียนรู้อะไรอย่างไม่น่าใจนัก จึงสรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจระบบ P.C. ดีพอ เพราะไม่เคยได้รับคำชี้แจงอย่างถูกต้องจากเจ้าหน้าที่บุคคลากร จึงควรที่จะปรับปรุงให้สำนักงาน เพิ่มการให้ข้าราชการ/พนักงาน มีความรู้ในเรื่อง P.C. อย่างถูกต้อง ซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหาคือ ความไม่เข้าใจกันที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันนี้

สำหรับทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อระบบ P.C. ในข้อต่อไปเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำระบบ P.C. มาใช้ในสำนักงาน รพช. ปรากฏว่าส่วนใหญ่ยังเห็นว่าไม่เหมาะสม มีเพียง ๑๗.๘๔% มีเห็นว่าเหมาะสม และสาเหตุที่ไม่เหมาะสมเนื่องจากการจำแนกตำแหน่งวิเคราะห์ตำแหน่ง, การจัดระดับตำแหน่ง ซึ่งทัศนคติข้อนี้เกิดจากความไม่รู้จักจริงในระบบ P.C. นั้นเอง

ดังกล่าวแล้วว่า ประโยชน์ข้อหนึ่งในการนำระบบ P.C. มาใช้ก็เพื่อใช้คนให้ตรงกับงาน เพราะการกำหนดพื้นความรู้ของทุกมาตรฐานตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนจะทำให้บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ได้ จะต้องมีความรู้และพื้นความรู้ที่กำหนดไว้เท่านั้น และจากการสัมภาษณ์ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า วุฒิ ความรู้ความสามารถของตน อยู่ในระดับเดียวและเหมาะสมกับตน ดังปรากฏผลตามตารางที่ ๔ ในข้อ ๒๐ และ ๒๑ นอกจากนี้ ข้าราชการส่วนใหญ่คิดว่าตนเองได้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานในตำแหน่งงานของตนอย่างเต็มที่ ๒๔.๓๔% ใช้มากพอควร ๔๔.๕๖% และไม่เต็มที่เพียง ๓๑.๐๙% ดังนั้น การบรรจุคนลงในตำแหน่งงานของสำนักงาน รพช. ส่วนใหญ่ ประสบผลสำเร็จในการใช้คนให้ตรงกับงาน

สำหรับเรื่องการตอบแทน ตามระบบ P.C. มีหลักให้ความยุติธรรมในการให้ค่าตอบแทน คือ "เงินเท่ากันสำหรับงานที่เท่ากัน" ซึ่งข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าเงินเดือนที่รับอยู่ในปัจจุบันเหมาะสม ๖๑.๑๔% นอกจากนั้นตอบว่าไม่เหมาะสมซึ่งสาเหตุใหญ่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมีมากกว่าค่าตอบแทนที่ได้

สรุปแล้วทัศนคติการนำระบบ P.C. มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ และพนักงานของสำนักงาน รพช. มีทัศนคติไปในทางบวกมากกว่า สำหรับการแก้ปัญหาหรือแก้ ทัศนคติของข้าราชการอื่น ๆ ที่เป็นไปในทางลบนั้น เกิดจากความไม่เข้าใจ ได้รับข่าวสารมา อย่างไม่ถูกต้อง ควรจะแก้ไขในด้านการประชาสัมพันธ์ ดังจะกล่าวในข้อสรุปและข้อเสนอแนะ ต่อไป

ในคำถามข้อ ๒๔ ต้องการทราบความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่และวิธีปฏิบัติงาน ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน ซึ่งข้าราชการส่วนใหญ่ตอบว่าเข้าใจมาก ๑๙.๕๘% และ เข้าใจพอควร ๗๑.๔๓% ซึ่งสัมพันธ์กับคำถามข้อ ๒๕ ที่ว่า ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามที่กำหนด ในมาตรฐานตำแหน่งงานตามใจชอบ หรือตามที่เคยปฏิบัติมา ส่วนใหญ่ตอบว่า มอบตามมาตรฐาน ๔๐.๕๒% ตามใจชอบ ๓๓.๖๘% ซึ่งอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ข้อนี้ควรจะมีการปรับปรุงการมอบหมาย งาน โดยจัดการฝึกอบรมให้ความรู้กับผู้บังคับบัญชา และการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน ตำแหน่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบของข้าราชการแต่ละตำแหน่งให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และถูกต้อง ระบบ P.C. มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งได้จากข้อมูลในแบบสอบถามข้อ ๒๖ - ๓๑ ในตารางที่ ๕

ข้าราชการ/พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นในเรื่องความก้าวหน้าในการรับราชการ ตามระบบ P.C. พอ ๆ กับระบบเดิม ๔๕.๑๖% นอกนั้นก็คิดว่าไม่ก้าวหน้า ๒๔.๗๓% ก้าวหน้ากว่า เดิม ๒๒.๕๘% และคิดว่ามีโอกาสในการเปลี่ยนสายงาน ๔๖.๒๔% ไม่มีโอกาส ๓๙.๒๔% (ดู รายละเอียดตารางที่ ๕) ซึ่งควรจะได้ให้ความรู้ที่ถูกต้อง เรื่องความก้าวหน้าของสายอาชีพของตน ให้เป็นที่เผยแพร่และรู้จักแก่ข้าราชการทุกคน โดยนำเสนอลง วารสาร ฯลฯ

นอกจากนี้ ดังกล่าวมาแล้วว่าประโยชน์ข้อหนึ่งของการนำระบบ P.C. มาใช้ในการบริหารงานบุคคลก็เพื่อขจัดการเล่นพรรคเล่นพวกได้ ผลปรากฏว่าข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า หลังการใช้ระบบ P.C. สามารถกำจัดได้น้อยลงถึง ๔๖.๖๐% เหมือนเดิม ๓๔.๕๕% และ ๗.๘๕% บอกว่าดีขึ้น แสดงว่าข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าระบบนี้ยังไม่สามารถแก้ไขการเล่นพรรคเล่นพวก ได้ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความผิดพลาดที่น่าจะขึ้นอยู่กับผู้ใช้ระบบ คือ ตัวบุคคล มีใช้อยู่ที่ระบบ

สำหรับคำถามข้อ ๒๔ ในเรื่องการนำระบบใดมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน รพช. ข้าราชการส่วนใหญ่รู้สึกไม่พอใจเพียง ๒๕.๖๗% เท่านั้น นอกนั้นรู้สึกพอใจ ไม่มีความเห็น เจย ๆ และผู้ที่ตอบว่าควรปรับปรุงแก้ไขระบบ P.C. ด้านต่าง ๆ มีดังนี้คือ ควรกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานให้ชัดเจนลงไป ประมาณ ๕๒.๗๗% เห็นควรจัดระดับตำแหน่งใหม่ประมาณ ๒๔.๔๔% และอย่างอื่นเช่น การจัดสายงานให้ยุติธรรม ถูกต้อง, กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงว่าข้าราชการส่วนใหญ่ยอมรับหลักการของระบบ P.C. ดังเห็นได้จากคำถามข้อ ๓๐ ที่ถามเรื่อง ผลการปฏิบัติงานหลังการใช้ระบบ P.C. แล้ว จะเห็นว่าดีขึ้น ๑๑.๘๐% เท่าเดิม ๗๔.๗๘% และต่ำกว่าเดิม ๘.๔๒% และข้าราชการ/พนักงาน เชื่อว่าควรจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขก่อน จึงจะนำระบบมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ก็ปรับปรุงอบรมให้ข้าราชการตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจถึงหลักการระเบียบ กฎเกณฑ์ของระบบ P.C. อย่างถูกต้อง แน่นนอน

รายละเอียดบางประการเกี่ยวกับภูมิหลังของพนักงานสำนักงาน รพช. จากการสุ่ม
ตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

๑. เพศและอายุ เพศของพนักงาน ชาย ๗๔ คน หญิง ๑๑๔ คน รวม ๑๘๘ คน			
๑. อายุ	จำนวนของพนักงาน		รวม
	ชาย	หญิง	
๒๐ - ๒๔	๔๐	๖๕	๑๐๕
๓๐ - ๓๔	๓๐	๔๖	๗๖
๔๐ - ๔๔	๔	๓	๑๒
๕๐ ขึ้นไป	-	-	-
รวม	๗๔	๑๑๔	๑๘๘

๒. ภูมิลำเนา	จำนวนของพนักงาน		รวม
	ชาย	หญิง	
กรุงเทพมหานคร	๒๕	๕๐	๖๕
ต่างจังหวัดนอกเขตเทศบาล	๓๑	๒๔	๕๕
ต่างจังหวัดในเขตเทศบาล	๒๒	๔๙	๗๑
ไม่ตอบ	๑	๑	๒
รวม	๗๙	๑๑๔	๑๙๓

๓. สถานภาพสมรส	จำนวนของพนักงาน		รวม
	ชาย	หญิง	
โสด	๓๗	๕๗	๙๔
หม้าย	๑	๒	๓
หย่า	๑	๑	๒
แต่งงานแล้ว	๓๗	๕๓	๙๐
แยกกันอยู่, ร้าง	-	-	-
ไม่ตอบ	๓	๑	๔
รวม	๗๙	๑๑๔	๑๙๓

๔. การศึกษา	จำนวนของพนักงาน		รวม
	ชาย	หญิง	
ป.๔ - ป.๗	๑	-	๑
ม.ศ.๑ - ม.ศ.๓	๒	๑๑	๑๓
ม.ศ.๔ - ม.ศ.๕	๓	๓	๖
ม.ศ.๕ - ๕ - ๖ อาชีวะ	๑๑	๒๒	๓๓
อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	๕	๑๒	๑๗
ปริญญาตรี	๔๐	๖๐	๑๐๐
ปริญญาโท	๑๗	๕	๒๒
ไม่ตอบ	-	๑	๑
รวม	๗๙	๑๑๔	๑๙๓

๕. รายได้	จำนวนของพนักงาน		รวม
	ชาย	หญิง	
๑,๐๐๐ - ๒,๐๐๐	๔๐	๖๓	๑๐๓
๒,๐๐๐ - ๓,๐๐๐	๑๔	๓๖	๕๐
๓,๐๐๐ - ๔,๐๐๐	๑๑	๘	๑๙
๔,๐๐๐ - ๕,๐๐๐	๕	-	๕
๕,๐๐๐ ขึ้นไป	๔	-	๔
ไม่ตอบ	๕	๗	๑๒
รวม	๗๙	๑๑๔	๑๙๓

๖. ระดับการทำงาน	จำนวนของพนักงาน		รวม
	ชาย	หญิง	
ระดับ ๗ ขึ้นไป	๓	-	๓
ระดับ ๖	๔	-	๔
ระดับ ๕	๑๖	๒๒	๓๘
ระดับ ๔	๑๐	๑๗	๒๗
ระดับ ๓	๒๕	๓๘	๖๓
ระดับ ๒	๖	๑๕	๒๑
ระดับ ๑	๓	๔	๗
ไม่ตอบ	๑๒	๑๘	๓๐
รวม	๗๙	๑๑๔	๑๙๓

ก. การคัดเลือกคนเข้าทำงาน

ตารางที่ ๒

๗. ก่อนที่ท่านจะเข้ามาทำงานกับสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท ท่านเคยทำงานที่อื่นมาก่อนหรือไม่		
รวม	ไม่เคย	เคย
๑๙๓	๑๑๗	๗๖
	๖๐.๖๒%	๓๙.๓๘%

๘. ก่อนเข้าทำงานนี้ ท่านทราบประกาศรับสมัครเข้าทำงานที่ รพช. จากที่ใด

รวม	จากป้ายปิดประกาศของ รพช.	จากหนังสือพิมพ์	จากประกาศที่ติดตามสถานที่ราชการ	จากสถาบันการศึกษาของท่าน	จากข่าววิทยุ	จากคำบอกเล่าของเพื่อนและคนรู้จัก	อื่น ๆ
๑๙๓	๒๗	๒	๖	๓	๒	๑๒๔	๒๙
	๑๓.๙๙%	๑.๐๔%	๓.๑๑%	๑.๕๕%	๑.๐๔%	๖๔.๒๕%	๑๕.๐๒%

๙. ท่านคิดว่าใบประกาศรับสมัคร แบบที่สำนักงาน รพช. จัดทำอยู่ดึงดูดความสนใจของคนบ้างไหม

รวม	ดึงดูด	ไม่ดึงดูดเลย	ดึงดูดบ้าง	ไม่ตอบ
๑๙๓	๗๗	๕๘	๕๘	๑๔
	๔๓.๐๒%	๓๒.๕๐%	๒๙.๕๓%	

๑๐. ในการกรอกใบสมัครงาน ท่านประสบความสำเร็จง่ายลำบากใจ บ้างหรือไม่

รวม	ไม่มีเลย	มี	ไม่ตอบ
๑๙๓	๑๔๙	๒๗	๗
	๗๗.๑๕%	๑๔.๕๑%	

๑๑. ในการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานกับสำนักงาน ท่านคิดว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถไหวพริบ และบุคลิกภาพ แข่งขันกับผู้อื่นมากน้อยแค่ไหน เพียงไร

รวม	ใช้มากเป็นพิเศษ	ใช้พอสมควร	ไม่ได้ใช้เลย	ไม่มีความเห็น	ไม่ตอบ
๑๙๓	๓๔	๑๑๖	๒๐	๑๙	๓
	๑๗.๖๓%	๖๑.๐๙%	๑๐.๕๓%	๑๐%	

๑๒. ท่านคิดว่าท่านชอบเข้ามาทำงานกับสำนักงาน โดยการแข่งขันกับผู้อื่นด้วยคุณธรรมหรือไม่				
รวม	ยุติธรรม	ไม่ยุติธรรม	ไม่ออกความเห็น	ไม่ตอบ
๑๙๓	๑๑๒	๒๐	๕๔	๗
	๖๐.๒๒%	๑๐.๓๕%	๒๘.๐๓%	

๑๓. เมื่อท่านเข้าปฏิบัติงานใหม่ ๆ ขณะที่อยู่ในระหว่างทดลองการปฏิบัติงาน ท่านประสบกับอุปสรรค ความยากลำบากหรือความไม่เข้าใจอะไรบ้าง						
รวม	วิธีปฏิบัติงาน	ระบบพรรคพวก	การประสานงาน	งานไม่ตรงกับความรู้	ไม่ประสบอุปสรรค	ไม่ตอบ
๑๙๓	๙๒	๒๕	๘	๘	๓๒	๒๘
	๕๕.๗๖%	๑๕.๑๕%	๔.๘๕%	๔.๘๕%	๑๙.๓๙%	

๑๔. ท่านทราบระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับข้าราชการ เช่น วินัย ดิเค้ไหน					
รวม	ดีมากและละเอียด	ดีพอสมควร	พอรู้บ้าง	ไม่ทราบเลย	ไม่ตอบ
๑๙๓	๘	๑๐๔	๗๕	๑	๓
	๔.๑๔%	๕๕.๒๖%	๓๙.๔๗%	๐.๕๓%	

๑๕. ท่านคิดว่าระเบียบข้อบังคับราชการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่			
รวม	เหมาะสมแล้ว	ยังไม่เหมาะสม	ไม่ตอบ
๑๙๓	๑๑๐	๗๑	๑๒
	๖๐.๑๗%	๓๖.๒๗%	

ข. ทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อระบบ P.C.

ตารางที่ ๓

๑๖. ก่อนนำระบบ P.C. มาใช้ในสำนักงาน ท่านเคยได้รับคำอธิบายและคำชี้แจงหรือไม่						
รวม	ไม่เคย	เคย				
		สำนักงาน กพ.	เจ้าหน้าที่กอง การเจ้าหน้าที่	เพื่อนร่วมงาน	ผู้บังคับบัญชา	อื่น ๆ
๑๙๓	๖๙	๔๑	๑๔	๔๔	๑๖	๙
	๓๕.๗๕%	๒๑.๒๔%	๗.๒๕%	๒๒.๘๐%	๘.๒๙%	๔.๖๗%

๑๗. ถ้า "เคย" ตามข้อ ๑๖ นั้น ท่านคิดว่าคำชี้แจงที่ท่านได้รับตรงกับสภาพความเป็นจริงเมื่อนำเอา ระบบ P.C. มาใช้แล้วหรือไม่				
รวม	ตรง	ไม่ตรง	เหตุผลอื่น	ไม่ตอบ
๑๙๓	๔๗	๗๐	๑๖	๖๐
	๓๕.๓๔%	๔๒.๖๓%	๑๒.๐๓%	

๑๘. ท่านเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจำแนกตำแหน่งเพียงไหน				
รวม	เข้าใจดี	เข้าใจพอสมควร	ไม่เข้าใจ	ไม่ตอบ
๑๙๓	๒๐	๑๔๑	๒๔	๘
	๑๐.๘๑%	๗๖.๒๒%	๑๒.๙๗%	

๑๙. ท่านคิดว่าเหมาะสมหรือไม่ในการนำระบบ P.C. มาใช้ในสำนักงาน รพช. (มีผู้ตอบเกิน ๑ ข้อ)								
รวม	เหมาะสม	ไม่มี ความเห็น	ไม่เหมาะสม เนื่องจาก					ไม่ตอบ
			การจำแนก ตำแหน่ง การวิเคราะห์ ตำแหน่ง	การจัด ระดับ ตำแหน่ง	ต้องสอบ เลื่อนระดับ บ่อย ๆ	เหมือน ของเดิม	อื่น ๆ	
๑๙๓	๓๓	๓๗	๗๖	๖๒	๒๖	๑๐	๑๔	๘
	๑๗.๐๘%	๑๖.๗๖%	๔๑.๐๘%	๓๓.๕๑%	๑๔.๐๘%	๕.๔๑%	๘.๑๑%	

๒๐. ท่านคิดว่าตำแหน่งของท่านต้องการคนทำงานวุฒิระดับใด				
รวม	ระดับเดียวกับท่าน	ระดับต่ำกว่า	ระดับสูงกว่า	ไม่ตอบ
๑๙๓	๑๓๖	๒๒	๒๔	๖
	๗๒.๗๓%	๑๑.๓๖%	๑๕.๕๑%	

๒๑. ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านหรือไม่				
รวม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหตุผลอื่น	ไม่ตอบ
๑๙๓	๑๒๑	๕๔	๑๘	๔
	๖๔.๐๒%	๒๘.๕๗%	๗.๔๑%	

๒๒. ท่านคิดว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานในตำแหน่งงานของท่าน				
รวม	อย่างเต็มที่	ใช้มากพอควร	ไม่เต็มที่	
๑๙๓	๔๗	๘๖	๖๐	
	๒๔.๓๕%	๔๔.๕๖%	๓๑.๐๙%	

๒๓. ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับงานของท่านหรือไม่						
รวม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสมเนื่องจาก				ไม่ออกความเห็น
		คุณวุฒิต่ำกว่า	คุณวุฒิสูงกว่า	ตามหน้าที่ควรได้มากกว่านี้	อื่น ๆ	
๑๙๓	๑๑๘	๑	๖	๔๘	๑๘	๑
	๖๑.๑๔%	๐.๕๒%	๓.๑๑%	๒๔.๘๗%	๙.๘๔%	๐.๕๒%

๒๔. ท่านเข้าใจถึงหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของท่านตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานหรือไม่				
รวม	เข้าใจมาก	เข้าใจพอควร	ไม่ค่อยเข้าใจ	ไม่ตอบ
๑๙๓	๓๗	๑๓๕	๑๗	๔
	๑๙.๕๘%	๗๑.๕๓%	๘.๘๕%	

๒๕. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ท่านไหมแบบใด

รวม	มอบหมายงานตามใจชอบ	มอบตามมาตรฐาน	มอบตามที่เคยปฏิบัติมา	อื่น ๆ
๑๙๓	๖๕	๗๘	๓๐	๒๐
	๓๓.๖๘%	๔๐.๔๒%	๑๕.๕๔%	๑๐.๓๖%

ตารางที่ ๔

๒๖. ท่านคิดว่าตามระบบ P.C. นี้ ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการรับราชการดีกว่าระบบเดิมหรือไม่

รวม	ก้าวหน้ากว่าเดิม	พอ ๆ กัน	ไม่ก้าวหน้า	อื่น ๆ	ไม่ตอบ
๑๙๓	๔๒	๘๔	๕๖	๑๔	๗
	๒๒.๕๘%	๔๕.๑๖%	๒๙.๕๓%	๗.๕๓%	

๒๗. ท่านคิดว่าตามระบบนี้ ท่านได้เลื่อนตำแหน่งไปจนระดับสูงสุดในสายอาชีพแล้ว ท่านมีทางเปลี่ยนไปอยู่สายอื่นหรือไม่

รวม	มีทาง	ไม่มีทาง	อื่น ๆ	ไม่ตอบ
๑๙๓	๘๖	๗๓	๒๗	๗
	๔๖.๒๔%	๓๘.๒๔%	๑๔.๕๑%	

๒๘. หลังจากการใช้ระบบ P.C. แล้ว ท่านคิดว่าสามารถกีดกันการเล่นพรรคพวกได้ดีกว่าระบบเก่าหรือไม่

รวม	ดีขึ้น	เลวลง	เหมือนเดิม	ไม่มีความเห็น	ไม่ตอบ
๑๙๓	๑๔	๘๘	๖๖	๒๑	๒
	๗.๒๕%	๔๖.๖๐%	๓๔.๕๕%	๑๑.๐๐%	

๒๙. ท่านพอใจระบบการจำแนกตำแหน่งนี้มากกว่าระบบเดิมหรือไม่					
รวม	พอใจ	ไม่พอใจ	ไม่มีความเห็น	เฉย ๆ	ไม่ตอบ
๑๙๓	๒๙	๔๘	๔๓	๖๗	๖
	๑๕.๕๑%	๒๕.๖๗%	๒๒.๘๙%	๓๕.๘๓%	

๓๐. หลังจากการใช้ระบบ P.C. แล้ว ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของท่าน				
รวม	ดีขึ้น	เท่าเดิม	ต่ำกว่าเดิม	ไม่ตอบ
๑๙๓	๒๑	๑๔๒	๑๕	๑๕
	๑๑.๔๐%	๗๔.๗๘%	๘.๕๒%	

๓๑. การปรับปรุงแก้ไขระบบ P.C. หรือไม่ (ข้อนี้มีผู้ตอบเกิน ๑ ข้อ)					
รวม	ไม่ควร	การแก้ไข			ไม่ตอบ
		จัดระดับตำแหน่งใหม่	กำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำ	อื่น ๆ	
๑๙๓	๑๕	๕๓	๙๕	๕๐	๑๓
	๘.๓๓%	๒๗.๔๕%	๕๒.๓๗%	๒๖.๘๕%	

สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท มีฐานะเทียบเท่ากรม เป็นหน่วยงานของรัฐบาลไทย ซึ่งทำหน้าที่ด้านพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น การคัดเลือก หรือการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานในกรณีนี้ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ และการที่จะให้ได้นักคนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของหน่วยงานและตำแหน่งงาน และการฝึกฝนชายและหญิงเพื่อทำบริการสาธารณะ ซึ่งต้องปฏิบัติงานได้ในทุกภาวะกาล ตลอดจนการทะนุบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจ เพื่อให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานกับสำนักงานให้หนานที่สุดเท่าที่จะเป็นได้ จนกระทั่งออกจากราชการไป อันเป็นเรื่องของการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญหรือหัวใจของการบริหารงานในสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ดังนั้น การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทและก่อนที่จะกล่าวถึงปัญหาและข้อเสนอแนะต่อไปนั้น ผู้เขียนใคร่จะขอกล่าวถึงผลประโยชน์ที่สำนักงาน

เร่งรัดพัฒนาชนบทจะได้รับจากการนำระบบจำแนกตำแหน่งตามระบบ พี.ซี.มาใช้ โดยแยกพิจารณาเป็น ๒ ข้อใหญ่ ๆ คือ

๑. ประโยชน์โดยตรงต่อสำนักงาน รพช. ในด้านการบริหารงานบุคคล คือ

๑.๑ ทำให้สำนักงานทราบความต้องการของแต่ละหน่วยงานว่าต้องการข้าราชการตำแหน่งหน้าที่ใดบ้าง จากการทำหน้าที่การงานของแต่ละหน้าที่ (Job Description) ซึ่งแยกให้เห็นหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนของแต่ละตำแหน่ง เป็นการสะดวกในการตั้งงบประมาณอัตรากำลังประจำปี และช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาขององค์การบริหาร สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังอำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่บุคคลากรในการกำหนดคุณสมบัติและเงินเดือนเมื่อมีการรับข้าราชการใหม่ และยังช่วยให้ประชาชนทั่วไปได้ทราบว่าตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ของข้าราชการทำอะไรบ้าง และเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจสมัครงานกับสำนักงาน ทราบว่าตัวเองจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร

๑.๒ เป็นประโยชน์ต่อบุคคลากรของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท เกี่ยวกับการขอตั้งตำแหน่งใหม่จะทำให้สะดวกรวดเร็ว และถูกต้องได้ผลสมความมุ่งหมายตรงกับความต้องการมากขึ้น

๑.๓ การบรรจุแต่งตั้ง สะดวกและคัดเลือกคนได้เหมาะสมกับงาน เพราะมีการกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะได้รับการบรรจุหรือแต่งตั้งไว้ชัดเจน อันเป็นการบังคับโดยตรงให้ต้องมีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ และเป็นการใช้คนได้ประโยชน์เต็มที่จากการแบ่งการจัดงานเป็นกลุ่ม ๆ ตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และตรงกับล่าช้าอาชีพที่แท้จริงของบุคคลนั้น ๆ

๑.๔ ส่งเสริมให้มีการมอบหมายหน้าที่ ตลอดจนการวิจัยสั่งการให้เป็นสัดส่วนตามหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ได้กำหนด แยกระดับไว้แล้ว เป็นการส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความรับผิดชอบและประเมินผลงานได้ ทำให้การมอบหมายเกิดความชอบ มีแนวโน้มที่จะเป็นธรรมและถูกต้องยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นการป้องกันการปิดความรับผิดชอบกันด้วย

๑.๕ การฝึกอบรม ช่วยให้หน่วยงานจัดฝึกอบรม สามารถทราบความจำเป็นและวางแผนงานในการฝึกอบรมให้กับข้าราชการได้ถูกต้อง ตามความต้องการของแต่ละกลุ่มตำแหน่งต่าง ๆ

๒. ประโยชน์โดยตรงต่อข้าราชการ

๒.๑ การเลิกชั้นประจำตัวข้าราชการ จะช่วยให้ข้อครหาที่ว่าข้าราชการเป็นเจ้าขุนมูลนาย ลดลงไป

๒.๒ เป็นการขจัดระบบการเล่นพรรคเล่นพวก เพราะการกำหนดตำแหน่งโดยแยกเป็นสายงานและระดับ และกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำไว้ ทำให้ต้องบรรจุ แต่งตั้ง ตามคุณสมบัตินั้น ๆ ไม่เปิดโอกาสให้มีการเล่นพรรคเล่นพวก

๒.๓ ข้าราชการทราบล่วงหน้าว่าตำแหน่งที่ตนปฏิบัติ หรือเข้าไปปฏิบัตินั้นมีโอกาสก้าวหน้าไปได้สูงสุดแค่ไหน ทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตนมีอย่างไร อันเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของข้าราชการ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติราชการเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒.๔ การให้กำหนดตำแหน่งโดยแยกเป็นสายงานและระดับ จะช่วยให้คนได้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน ได้รับเงินเดือนโดยเป็นธรรมเหมาะสมกับหน้าที่การงาน นอกจากนี้การเปิดให้ข้าราชการเลื่อนตำแหน่งได้โดยผ่านการสอบแข่งขันร่วมกับคนภายนอก และสอบคัดเลือกเฉพาะคนภายใน หรือแม้แต่คัดเลือกโดยไม่ต้องสอบก็ได้ ตามที่จะได้กำหนด ทำให้ข้าราชการมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งง่ายขึ้น และยุติธรรมด้วย

๒.๕ การทดลองปฏิบัติราชการมีกำหนดเวลาน้อยลงกว่าเดิม และมีการยกเลิกข้าราชการพลเรือนวิสามัญดังกล่าวมาแล้วในบทก่อน

๒.๖ ในเรื่องวินัยของข้าราชการ มีการภาคทัณฑ์ สำหรับการกระทำผิดวินัยในครั้งแรก และมีความเป็นธรรมมากขึ้น คือ มีกระบวนการร้องทุกข์และให้อุทธรณ์ในกรณีถูกสั่งให้ออก ที่ไม่ใช่เป็นการลงโทษได้ด้วย และการให้แจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหา ให้ผู้ถูกกล่าวหาว่าทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงทราบ และให้โอกาสชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา และนำพยานหลักฐานเข้าสืบแก้ข้อกล่าวหาได้ จะช่วยให้ข้าราชการได้รับความเป็นธรรมในการสอบสวนพิจารณาโทษยิ่งขึ้น

๒.๗ ระบบใหม่ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้องแจ้งเหตุผลในการไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ข้าราชการผู้นั้นด้วย อันเป็นการป้องกันการกลั่นแกล้งข้าราชการได้ ทำให้มีความยุติธรรมในการทำงาน

๒.๘ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบใหม่ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ ทำให้ข้าราชการมีขวัญในการทำงาน เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้อย่างเต็มที่ที่สุดกำลังความสามารถของตน ต่างกับระบบเก่าที่มีเพียงการเขียนรายงาน ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชามีความลำเอียงก็สามารถสนับสนุนพรรคพวกตนเองได้

๒.๙ ในระบบใหม่กำหนดให้มีกระบวนการร้องทุกข์และให้ทบทวนในกรณีถูกสั่งให้ออก ที่มีใช้เป็นการลงโทษได้ด้วย ซึ่งช่วยให้ข้าราชการมีหลักประกันความเป็นธรรมเพิ่มขึ้น ฯลฯ

๒.๑๐ การเลิกประเภทข้าราชการพลเรือนวิสามัญ พระราชบัญญัติใหม่นี้ให้เลิกประเภทข้าราชการพลเรือนวิสามัญ สำหรับข้าราชการพลเรือนวิสามัญที่มีอยู่แล้วบางพวกให้เปลี่ยนฐานะเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ ข้าราชการครู ข้าราชการพลเรือนรัฐพาณิชย์ ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ และข้าราชการตำรวจ ผู้ได้รับการเปลี่ยนฐานะย่อมจะได้นับวันราชการระหว่างการเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญรวมกับวันที่เป็นข้าราชการที่ได้เปลี่ยนฐานะมาแล้ว เพื่อคำนวณบำเหน็จบำนาญได้ตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญ

ข้อสรุปและเสนอแนะสำหรับการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท

ในระบบราชการพลเรือนไทย แต่เดิมการจำแนกตำแหน่งเป็นแบบการกำหนดตามชั้นยศ (Rank Classification) มากกว่าการจำแนกตามหน้าที่ มีการกำหนดโดยแบ่งชั้นยศออกเป็น ๔ ชั้น กว้าง ๆ คือ ชั้นจตุรา ชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก และชั้นพิเศษ ซึ่งตามหลักนี้ฐานะของข้าราชการจึงมีชั้นยศเป็นองค์ประกอบสำคัญ ข้าราชการจะได้รับเงินเดือนและสิทธิต่าง ๆ ตามชั้นยศมากกว่าตามหน้าที่และความรับผิดชอบ นอกจากนี้ความไม่รัดกุมและพฤติกรรมต่าง ๆ ในระบบราชการก่อให้เกิดการแสวงหาตำแหน่ง การตั้งตำแหน่งใหม่ให้พวกพ้อง เกิดปัญหาคนล้นงาน งานซ้อนงาน และความเหลื่อมล้ำในอัตราเงินเดือน ตลอดจนเกิดความยากลำบากในการควบคุมและการติดตามผลงาน เพราะหน้าที่หลักและความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ถูกเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของ

คนที่มาดำรงตำแหน่ง ทำให้ขวัญและกำลังใจของข้าราชการเสื่อมลง ซึ่งปัญหานี้สามารถแก้ไขได้ โดยการใช้วิธีการจำแนกตำแหน่งที่ถือเอาหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งเป็นหลักดังที่ได้กล่าวแล้ว ดังนั้นปัจจุบันระบบราชการพลเรือนไทยจึงนำระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) มาใช้ในการบริหารงานบุคคล

สำหรับการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท ก็ใช้ระบบจำแนกตำแหน่ง ซึ่งมีประโยชน์ต่อสำนักงานและข้าราชการดังกล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ในขณะเดียวกันการนำระบบใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยชี้แจงเฉพาะหัวหน้างานนั้น ๆ มิได้มีการชี้แจงข้อเท็จจริงให้ข้าราชการทั่วไปเข้าใจโดยต้องแท้เสียก่อน ยังไม่เป็นการเพียงพอ ย่อมก่อให้เกิดอุปสรรคและปัญหามาประการ ซึ่งปัญหาเหล่านี้เกิดจากความไม่เข้าใจหรือความบกพร่องในด้านตัวบุคคลที่นำเอาหลักการไปใช้ ผู้เขียนเชื่อว่า ระบบการจำแนกตำแหน่งนี้ถ้ามีการใช้ให้ถูกต้อง และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ แล้วจะเป็นรากฐานอย่างดีในการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท สำหรับปัญหาต่าง ๆ ที่ควรแก้ไขและปรับปรุงให้เหมาะสมในการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท ผู้เขียนใคร่เสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

๑. เรื่องการให้ความรู้แก่ข้าราชการอย่างถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามระบบการจำแนกตำแหน่ง จากการสัมภาษณ์โดยทั่วไป ปรากฏว่าข้าราชการและพนักงานสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบทส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการอธิบายเกี่ยวกับหลักการและระบบการจำแนกตำแหน่งจากกองการเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน รพช. ซึ่งเป็นหน่วยงานโดยตรงเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนั้นหน่วยงานนี้ควรจะได้จัดทำคู่มือเกี่ยวกับหลักการและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการนำเอาระบบการจำแนกตำแหน่งตามงานมาใช้ ตามหลักและขบวนการบริหารงานบุคคลที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพื่อขจัดปัญหาข้อข้องใจต่าง ๆ และควรจะให้มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในแต่ละสายงาน เรียงให้ทราบทุกกองทุกแผนก โดยเผยแพร่ให้ข้าราชการได้ทราบถึงโอกาสความก้าวหน้าของตนในแต่ละสายงาน โดยอาจผ่านทางวารสารสถิติรายเดือน หรือรายงานประจำปีซึ่งทางสำนักงาน รพช. ได้จัดทำอยู่แล้ว เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจอันดีระหว่างข้าราชการกับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

นอกจากนั้น กองการเจ้าหน้าที่ควรถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องเรียนหนังสือระเบียบต่าง ๆ หรือกำหนดมาตรการออกมาใหม่ ๆ ชี้แจงให้ข้าราชการได้ทราบอยู่เสมอโดยอาจเรียนผ่านกอง และแผนกต่าง ๆ หรือปิดป้ายประกาศเพื่อมิให้เกิดความเข้าใจผิดต่าง ๆ นานา หาว่ากองการ เจ้าหน้าที่แกเล้งถ่วงเรื่องให้ช้าบ้าง ไม่เต็มใจทำให้บ้าง ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะหมดไป

๒. ในเรื่องการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ผู้บริหารงานระดับสูงของสำนักงาน รพช. ทุกคนควรจะสนใจอย่างยิ่ง เพราะเป็นงานขั้นแรกที่จะชักจูงให้บุคคลผู้มีคุณสมบัติและมีความ สามารถเข้ามาสมัครงานกับองค์การ หากวิธีการไม่ดีจะทำให้เสียโอกาสคัดเลือกคนดีและไม่เป็นที่ เหมาะสม ดังนั้นควรจะได้มีการปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ดังนี้

การปิดประกาศ ควรปิดประกาศให้ระยะยาวขึ้นกว่าเดิม คือ มากกว่า ๑๕ วัน ควร จะชี้แจงรายละเอียดของลักษณะงานที่จะทำของตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ซึ่งจะก่อให้เกิดความสนใจ ในการสมัครงานมากขึ้น ทั้งยังจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งงานที่เปิดรับอีกด้วย นอกจากนี้ ควรมีการปิดประกาศตามมหาวิทยาลัย วิทยาลัย สถาบันชั้นอุดมศึกษาทุกแห่งที่มีคณะวิชา ที่เปิดสอนตามคุณวุฒิที่ต้องการของตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครนั้น ๆ รวมทั้งขอความร่วมมือจากสมาคม วิชาชีพประเภทต่าง ๆ เช่น สมาคมสถาปนิกแห่งประเทศไทย วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย สมาคมนิสิตนักศึกษาเก่า ฯลฯ และหน่วยราชการต่าง ๆ ที่ทำ หน้าที่ เป็นตัวแทนหางานให้ประชาชนทำ เช่น กรมแรงงาน กรมประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ ได้คนที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้ามาทำงาน ในสำนักงาน รพช. และช่วยให้มีผู้สนใจมาสมัครงาน กับ รพช. มากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดโอกาสคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานมาก ที่สุดเท่านั้น และจากการสัมภาษณ์ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน รพช. ในการทราบข่าว การประกาศรับสมัครเข้าทำงาน จะเห็นว่า ทราบข่าวจากการปิดประกาศของ รพช. เพียง ๑๓.๘๔% จากหนังสือพิมพ์และข่าววิทยุเพียง ๑.๐๔% และทราบจากสถาบันการศึกษาเพียง ๑.๔๔% ซึ่งควรแก้ไขปรับปรุงดังกล่าวข้างต้นแล้ว

วิธีการสอบ ควรใช้วิธีการทั้งการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ควบคู่กันไป ทั้งนี้เพื่อ วัดผลความรู้ความสามารถที่แท้จริงของบุคคลนั้น และเพื่อขจัดระบบการ เล่นพรรค เล่นพวกให้หมดสิ้น ไปจากสำนักงาน ก่อให้เกิดความยุติธรรมและช่วยให้คณะกรรมการสอบสามารถคัดเลือกคนดีที่สุด ได้อย่างถูกต้องแน่นอนด้วย

๓. การฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการ การปรับปรุงระบบการบริหารงานเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการที่จะแก้ไขทำให้ประเทศพัฒนาไปได้ ดังนั้นการปรับปรุงสมรรถภาพของข้าราชการโดยการฝึกอบรมก็จะทำให้ประเทศประสบความสำเร็จในโครงการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง^๑ อันเป็นวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งสำนักงาน รพช.

ในการฝึกอบรมซึ่งเป็นการสร้างเสริมและพัฒนาความคิดเห็น การกระทำความรู้ ความสามารถและความชำนาญ ในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงาน รพช. การฝึกอบรมที่สำนักงาน รพช. อาจนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานมี ๓ วิธีคือ

ก. การปฐมนิเทศก์ เช่นในเรื่อง ระเบียบข้อบังคับของข้าราชการ เช่น วินัย อันเป็นพื้นฐานสำหรับข้าราชการที่จะยึดเป็นหลักในการวางตัว และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ข้าราชการทราบระเบียบข้อบังคับดีพอสมควรเพียง ๕๕.๒๖% เท่านั้น นอกนั้นพอรู้บ้างและรู้ดีมากและละเอียดเพียงส่วนน้อย ประมาณ ๔.๗๔% จึงเห็นควรปรับปรุงการให้ความรู้ด้านนี้แก่ข้าราชการเพิ่มขึ้น

ข. การฝึกอบรมตามสาขาเฉพาะงาน เช่น การอบรมช่าง การอบรมพยาบาล เป็นต้น

ค. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อสำนักงาน กพ., หรือสถานที่ราชการ เอกชนต่าง ๆ จัดการฝึกอบรมเฉพาะอย่างเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของพนักงานสำนักงาน รพช. จึงควรจัดส่งพนักงาน, ข้าราชการไปร่วมฝึกอบรมทุกครั้ง เพื่อประโยชน์ของสำนักงานเอง

สำหรับกระบวนการฝึกอบรมมีหลายแบบอย่าง เช่น การฟังคำบรรยาย อาจโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน กพ. หรือหน่วยงานของสำนักงาน รพช. จัดขึ้นเอง, การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม, การใช้โสตทัศนศึกษา, การประชุมอภิปราย, การศึกษากรณีตัวอย่าง, การสาธิต และการสัมมนา เป็นต้น ซึ่งหน้าที่นี้กองบริการวิทยาการของสำนักงาน รพช. ควรเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมมากขึ้น

^๑ จุมพล สวัสดิ์ยากร, หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์, หน้า ๔

นอกจากนี้ การฝึกอบรมหัวหน้างานตามกองต่าง ๆ ควรจะมีมากขึ้น และแนวการฝึกอบรมก็ควรจะได้เปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้จัดการของธุรกิจเอกชนที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งเขาสอนให้คนมีความยืดหยุ่นรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นบ้างตามระบอบประชาธิปไตย รู้จักค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ บ้าง รู้จักกระจายอำนาจหรือความรับผิดชอบให้ลูกน้องบ้าง อันเป็นประโยชน์ ต่อขวัญกำลังใจ มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดแบบตัวต่อตัว อันเป็นการแก้ปัญหาอุปสรรคที่ข้าราชการพบในขณะทดลองปฏิบัติราชการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดจากบรรยากาศและระเบียบในการทำงาน ซึ่งปัญหานี้แก้ได้ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

๔. การแต่งตั้ง โยกย้าย และสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ต้องพิจารณาตามความเหมาะสมและให้ยุติธรรมเป็นพื้นฐาน โดยต้องดูโอกาสควบคู่กันไป และการแต่งตั้งโยกย้ายพนักงานที่ถูกหลักการจะช่วยแก้ปัญหาการใช้คนไม่ตรงกับงานและความรู้ความสามารถ ส่วนการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานกันภายในหน่วยจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้งานต่าง ๆ กว้างขวางขึ้น เกิดความรู้สึกรักภักดีต่อหน่วยงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น สามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของงานมากขึ้น

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เพราะทำให้ช่วยวัดสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งยังเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ปัญหาและเหตุขัดข้องในการทำงานอีกด้วย ก่อให้เกิดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะทำอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดเป็นรายเดือน หรือราย ๓ เดือน

๖. วินัยข้าราชการ การส่งเสริมข้าราชการที่ดีให้ช่วยกันทำงานเพื่อประเทศชาติและประชาชนกันอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ เป็นการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดความพอใจและศรัทธาแก่ประชาชน ดังนั้นจึงควรช่วยกันกำจัดข้าราชการที่ไม่ดีออกไป และข้าราชการที่ไม่ดีนั้น แม้จะไม่มีกรณีปรากฏชัดว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง อันจะลงโทษไล่ออก ปลดออกหรือให้ออกได้ แต่การที่เป็นผู้บกพร่องในความประพฤติ บกพร่องต่อหน้าที่ หรือหย่อนความสามารถด้วยเหตุใด ๆ

กฎหมายก็ให้พ้นจากราชการไต่อยู่แล้ว ซึ่งกฎระเบียบที่วางไว้จะมีการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องนั้นก็ขึ้นกับผู้บังคับบัญชาที่ดี ซึ่งควรเป็นผู้ที่สามารถแก้ไขคนในบังคับบัญชาที่ไม่ดีให้ดีขึ้น โดยไม่ต้องใช้การลงโทษ แต่เมื่อได้ใช้ความพยายามแล้วให้โอกาสและเวลาตามสมควรแก่กรณีแล้ว ไม่ดีขึ้น ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายให้ไว้กำจัดออกไป ก็เท่ากับตนนั้นแหละเป็นผู้ไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ต่อประเทศชาติและต่อประชาชน อีกทั้งเป็นการทำลายคุณธรรมของตัวเองอีกด้วย สำนักงาน รพช. จึงควรแก้ไขปัญหานี้โดยให้อำนาจแก่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัยของข้าราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

๗. การปรับปรุงงานในหน้าที่ของบุคคลากร ดังกล่าวมาแล้ว กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงาน รพช. เป็นหน่วยงานสำคัญในการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน ควรมีการปรับปรุงงาน ดังนี้ คือ

๗.๑ การปรับปรุงและพัฒนาบุคคลากรในกองการเจ้าหน้าที่ โดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้คือ

ก. บุคคลากรต้องรู้จริง โดยการฝึกอบรมบุคคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ อย่างละเอียดลึกซึ้ง รวมทั้งมีความสามารถและชำนาญในการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ คือ หลักวิชาพื้นฐานในการบริหารบุคคล, กฎหมายระเบียบราชการพลเรือน กฎ ก.พ. หนังสือเวียนของ ก.พ., หลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติที่ยุติธรรมและมีประสิทธิภาพในเรื่องการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ๆ เช่น การสอบบรรจุ เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือน ฯลฯ ควรที่บุคคลากรต้องหมั่นศึกษา และติดตามวิชาความรู้ด้านนี้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาด้วย, บุคคลากรควรรู้จักวิธีการกระตุ้นให้คนทำงาน เช่น เรื่องการสร้างงานให้น่าสนุกน่าสนใจ (Job Enrichment) เรื่องระบบการกระตุ้นให้คนคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Incentive Awards Systems) ระบบการยกย่องชมเชยผู้ทำดี เช่น ทำโล่ทำ ประกาศนียบัตร หนังสือชมเชย ฯลฯ นอกจากนี้ บุคคลากรควรต้องรู้จริงในหลักวิชาการบริหารและการจัดองค์การ

ข. บุคคลากรต้องมีความยุติธรรม การให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกคน เสมอหน้ากัน ตรงไปตรงมา ปฏิบัติกันอย่างเสมอหน้าด้วยความบริสุทธิ์ใจ ปราศจากอคติทั้งปวง

ค. บุคคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควรมีความรู้ด้านจิตวิทยาและพฤติกรรม-
ศาสตร์ อันจะทำให้มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับเพื่อนข้าราชการ มีความสามารถ มีกลวิธีอันแนบเนียน เหมาะสม
ที่จะให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเข้าใจในความคิดและเจตนาอย่างถูกต้อง บุคคลากรที่ดีควร
เป็นทั้งผู้ปฏิบัติและผู้ปรึกษาด้านบริหารงานบุคคลแก่หัวหน้าส่วนราชการอย่างแท้จริง และบุคคลากร
เป็นบุคคลสำคัญยิ่งในหน่วยงาน เป็นบุคคลที่สามารถเป็นสาเหตุต้นเหตุที่จะช่วยให้การบริหารของ
หน่วยงานมีประสิทธิภาพ ข้าราชการมีขวัญกำลังใจดี และชาติประชาชนได้รับประโยชน์จากหน่วยงาน
นั้นอย่างเต็มที่

การพัฒนาเหล่านี้จะทำโดยวิธีสัมมนา, จัดอภิปราย หรือการฝึกอบรมก็ได้

๗.๒ การปรับปรุงอัตรากำลังพนักงานของกองการเจ้าหน้าที่

ปัจจุบันอัตรากำลังพนักงานของกองการเจ้าหน้าที่มีประมาณ ๒๐ คน ที่ต้องคอยปฏิบัติ
งานในหน้าที่ของบุคคลากรทั้งหมด ตั้งแต่รับคนเข้าทำงานจนคนออกจากงาน กับหน้าที่ตามระเบียบ
ข้อบังคับ คำสั่งบริหาร ฯลฯ รวมทั้งการให้บริการต่าง ๆ แก่พนักงานและข้าราชการของสำนักงาน
รพช. ประมาณ ๓,๒๕๔ คน นอกจากนี้ในเรื่องการควบคุมวินัย บุคคลากรขาดอำนาจและอัตรากำลัง
คนที่จะคอยดูแลให้ทั่วถึงได้ ดังนั้น อัตรากำลังของพนักงานกองการเจ้าหน้าที่ซึ่งทำหน้าที่บุคคลากรนี้
ควรที่จะเพิ่มมากขึ้นมากกว่าปัจจุบันนี้ ๑ เท่าตัว โดยมีอัตราส่วนของพนักงานประเภทเจ้าหน้าที่บริการ
เพิ่มขึ้นให้มากที่สุด เพราะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยบุคคลากรมีทั้งงานภายในและ
ภายนอกสถานที่ ควรมีการวางแผนการใช้อัตรากำลังคนโดยแบ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานภายนอก
จำนวนหนึ่ง พนักงานที่ปฏิบัติงานภายในสำนักงานอีกจำนวนหนึ่ง และควรจะมีการสับเปลี่ยนหน้าที่
กันบ้างตามความเหมาะสมและโอกาสอันสมควร เช่น เปลี่ยนภายใน ๑ ปี ๒ ปี หรือ ๓ ปี เป็นต้น

นอกจากนี้ การจัดคนให้ลงกับงาน ควรจัดให้เป็นอยู่อย่างยุติธรรม งานมากก็คนมาก
ไม่ใช่งานมาก คนน้อยอย่างที่สำนักงาน รพช. จัดทำอยู่ในปัจจุบัน และการกำหนดหน้าที่การงานของ
แต่ละบุคคลควรให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถและความชำนาญงานมากกว่า จะให้เป็นไปตาม
ระบบพรรคพวกซึ่งในสำนักงาน รพช. ยังมีอยู่มาก เมื่อมีการแก้ไขและปรับปรุงในเรื่องนี้แล้วจะก่อ
ให้เกิดขวัญในการทำงาน ทำให้หน่วยงานบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๘. ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานของแต่ละหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรมีมนุษยสัมพันธ์ ยุติธรรม เสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคลอย่างดี

สำนักงาน รพช. ควรแก้ไขปรับปรุงโดยการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาให้รู้จักประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น สามารถปรึกษาหารือได้ทุกโอกาส ส่งเสริมความคิดริเริ่มของลูกน้อง รู้จักใช้อำนาจของตนให้ถูกต้อง ใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการ ตลอดจนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายให้เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ ควรจะมีการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้รู้จักการวางแผนการใช้คน โดยคำนึงถึงความประหยัด รวดเร็ว และเป้าหมายเป็นที่ตั้ง ควรใช้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถขนาดใด จำนวนเท่าใด คุณสมบัติเช่นไรในการวางแผนงานทุกครั้ง และการมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาควรเป็นไปอย่างทั่วถึงกัน เพราะงานหน้าที่แต่ละหน่วยงานมีมากกว่าที่คนคนเดียวจะทำได้^๑ การมอบหมายงานต้องให้อำนาจการวินิจฉัย สั่งงาน ความรับผิดชอบ แก่ผู้รับมอบงานด้วย และสิ่งสำคัญจะต้องมีการรายงานในผลงานที่ปฏิบัติ เพราะการมอบหมายงานที่ดี ทั่วถึง และมีระเบียบ จะช่วยลดความล่าช้าของงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในงานที่ก่อให้เกิดความสามัคคีจากการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างฐานะของพนักงาน ช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานดังผลการสัมภาษณ์ข้าราชการและพนักงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

การประเมินผลงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาสามารถวัดสมรรถภาพในการทำงานของพนักงาน ทั้งเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ปัญหาและเหตุขัดข้องในการทำงานอีกด้วย

โดยสรุปผู้บังคับบัญชาที่ดี ควรปรับปรุงวิธีการและหลักปฏิบัติในการเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ควรตั้งเดือนแนะนำสั่งสอนอย่างมีศิลปะ มีคติธรรม และยุติธรรมประจำใจ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น และข้อร้องทุกข์ของพนักงานอยู่เสมอ

เท่าที่เสนอแนะมาก็เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน รพช. ตามระบบการจำแนกตำแหน่ง ซึ่งจะประสบความสำเร็จเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่นำระบบนี้ไปใช้เข้าใจ

^๑ เกษม สุวรรณกุล, "หัวหน้ากับการมอบงาน," วารสารสังคมศาสตร์ ๔ (พฤษภาคม ๒๕๐๙) : ๗๒

ในแนวความคิดของการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือนตามระบบนี้ได้ลึกซึ้งเพียงพอ และระบบนี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพได้ จำต้องมีระบบการบรรจุ แต่งตั้ง ที่เหมาะสมและเป็นธรรม มิให้มีช่องโหว่หรือข้อบกพร่องได้นั้น ย่อมขึ้นกับว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจในหน่วยงานนั้น ได้ใช้ความเป็นธรรมเพียงใด นอกจากนี้ยังอาจขึ้นอยู่กับว่าข้าราชการมีความพร้อมที่จะแข่งขันกันสร้างความเจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วยความรู้ความสามารถที่ตนมีอยู่อย่างจริงจังหรือยัง

ราชการจะดีมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับข้าราชการที่ดี และการจะได้ข้าราชการที่ดีมีความสามารถ จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลที่ดี และมีบุคคลากรที่รอบรู้และสามารถ ดังนั้น การแก้ไข ปรับปรุง การบริหารงานบุคคลตามระบบการจําแนกตำแหน่งของสำนักงาน รพช. จึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของข้าราชการทุกระดับ นับตั้งแต่ หน่วยงานบุคคลากร ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ควรมีความเข้าใจ และการประสานงานร่วมกันด้วยดี มีความเป็นธรรม ยุติธรรม ยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้งานของสำนักงาน รพช. มีประสิทธิภาพมากขึ้นดังกล่าวมาแล้วข้างต้น