



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ.2551 กับผลกระทบที่มีผลต่อการบริหาร
งานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ

จัดทำโดย นายบุญรงค์ พงษ์เสถียรศักดิ์
รหัส 1038

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ประจำปี 2552
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551
กับผลกระทบที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ

จัดทำโดย นายบุญรงค์ พงษ์เสถียรศักดิ์
รหัส 1038

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ประจำปี 2552
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารงานภาครัฐในด้านบุคลากรจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2535 โดยเน้นการปรับเปลี่ยนใน 3 ด้านหลักคือ การปรับโครงสร้างของข้าราชการผ่านระบบการจำแนกตำแหน่งจากการกำหนดสายงานและระดับตำแหน่งเป็นการจัดกลุ่มประเภทตำแหน่ง 4 กลุ่มตามลักษณะงาน การปรับปรุงระบบการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ให้มีหน่วยงานทำหน้าที่เฉพาะแทนระบบการอุทธรณ์ผ่านผู้บังคับบัญชา และการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนเพื่อให้มีระบบเงินตอบแทนแยกตามกลุ่มและตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนดังกล่าวทำให้การบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่างๆ ได้รับผลกระทบโดยเฉพาะเรื่องการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการ กระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ที่มีผลทำให้การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการเกิดความล่าช้านานประมาณ 8 เดือน ทำให้กระทบถึงทั้งสิทธิประโยชน์ต่างๆของข้าราชการและการปฏิบัติหน้าที่ราชการของกระทรวง

การศึกษาถึงผลกระทบด้านการบริหารงานบุคคลที่กระทรวงการต่างประเทศได้รับ พบว่าเกิดจากการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่ง ที่มีการกำหนดกลุ่มตำแหน่งใหม่ การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งในกลุ่มตำแหน่งใหม่ ทำให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศที่ไม่ได้รับการเตรียมการด้านคุณสมบัติของการดำรงตำแหน่งต้องประสบปัญหาไม่สามารถดำรงตำแหน่งได้ ผลกระทบดังกล่าวมีผลเชื่อมโยงถึงระบบการพิจารณาเพื่อแต่งตั้งและโยกย้ายข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่ของกระทรวงการต่างประเทศต้องติดขัด นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม ความรู้สึกไม่มั่นใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพราชการ ทำให้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติราชการ

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงยังก่อให้เกิดปัญหาเรื่องระดับการบังคับบัญชา ที่ถูกตัดทอนลงจากการรวมระดับข้าราชการจากระบบเดิม คือระดับ 3 ถึง 5 เป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการ และระดับ 6 ถึง 7 เป็นข้าราชการระดับชำนาญการ ทำให้มีผลต่อการแต่งตั้งให้ดำรงทางารทูตเมื่อต้องปฏิบัติราชการในต่างประเทศ ผลดังกล่าว อาจแก้ไขได้ในระยะแรกที่มีการจัดระดับภายในกลุ่มระดับปฏิบัติการ และกลุ่มชำนาญการ แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไป การเป็นข้าราชการในกลุ่มระดับเดียวกันจะทำให้เกิดการเรียกร้องที่ขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้นในลักษณะที่เท่าเทียมกัน

ปัญหาที่สำคัญที่เกิดจากการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่ง คือ ปัญหาสถานะของข้าราชการที่ถูกจัดเป็นระดับชำนาญการพิเศษและผู้อำนวยการระดับต้น ที่แต่เดิมมีสถานะที่ทัดเทียมกัน การจำแนกตำแหน่งใหม่ ทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการระดับต้น ได้รับประโยชน์และได้เปรียบในการเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารการทูตระดับต้น (ที่ปรับจากตำแหน่งอัครราชทูต) เนื่องจาก

คุณสมบัติในการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ที่เป็นคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งนักบริหารการทูตและนักบริหาร และทำให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนักการทูตชำนาญการพิเศษไม่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารการทูตและนักบริหารได้ ต้องเข้าดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการก่อน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดตำแหน่งนักการทูตชำนาญการพิเศษให้มีสถานะต่ำกว่าตำแหน่งผู้อำนวยการ

ข้อเสนอทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศประกอบด้วย การจัดทำหลักสูตรพัฒนาข้าราชการให้มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงวิธีการพิจารณาโยกย้ายเลื่อนระดับจากการพิจารณาตามระดับ “ซี” เป็นการพิจารณาจากตำแหน่งว่าง และหาผู้มีคุณสมบัติตรงตามงานในตำแหน่งแทน การให้ความสนใจในเรื่องการกำหนดงานของตำแหน่ง (Job description) การแต่งตั้งตำแหน่งผู้อำนวยการงานบุคลากรให้ เป็นผู้มีความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล การจัดทำคู่มือการบริหารงานบุคคล และที่สำคัญคือ การมีแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการบริหารงานบุคคล

กิตติกรรมประกาศ

รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาถึงระบบการบริหารงานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศที่มีผลกระทบจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่สำคัญในเรื่องการจำแนกตำแหน่ง การศึกษาอาจไม่ได้แสดงถึงรายละเอียดและการวิเคราะห์ที่อิงทฤษฎีด้านการบริหารมากนัก แต่เป็นการศึกษาที่เกิดจากประสบการณ์ด้านงานบุคคลของผู้เขียน อาจไม่มีข้อมูลเชิงลึก เนื่องจาก ข้อมูลบุคคลเป็นข้อมูลส่วนตัวที่มีอาจจะเปิดเผยได้หากไม่ได้รับการยินยอม การศึกษาจึงเป็นการศึกษาในภาพกว้าง และวิเคราะห์ถึงเรื่องผลกระทบในหลักการที่น่าจะเกิดขึ้น

ระบบการบริหารงานบุคคลของระบบราชการไทย ถูกกำหนดโดยหน่วยงานกลาง คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ทำให้ทุกส่วนราชการต้องปฏิบัติในกฎเกณฑ์แบบเดียวกัน ความสัมพันธ์หรือการบริหารในเชิงอำนาจ เป็นเหตุผลหลัก ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงเป็นไปเพื่อสนองต่ออำนาจ ผลตอบแทนของบุคคลมากกว่า การบริหารงาน เพื่อให้ผลผลิตขององค์กรและสนองตอบต่อสาธารณะชน กฎระเบียบที่สร้างขึ้นจึงมีลักษณะการควบคุมให้ดำเนินการตาม มากกว่าการเปิดให้องค์กรบริหารให้เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อม และลักษณะงานที่ต้องกระทำขององค์กรเอง

รายงานฉบับนี้ จะสำเร็จลุล่วงลงไปไม่ได้หากไม่ได้การชี้แนะจากคณะอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนร่วมงานในสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการที่ให้ความช่วยเหลือในการจัดหาข้อมูลข้อคิดต่างๆ รวมถึงน้องๆ และเพื่อนข้าราชการที่ช่วยเหลือในการจัดทำรูปเล่ม จึงขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

ประวัติผู้เขียน
นายบุญรงค์ พงษ์เสถียรศักดิ์

ตำแหน่ง	นักการทูตชำนาญการพิเศษ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ
การศึกษา	ปริญญาตรีเศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปริญญาโทด้าน Industrial Location จาก Vrije Universiteit , Brussel, Belgium
รับราชการ	ปี พ.ศ. 2525 ผู้ช่วยเลขานุการ กระทรวงการต่างประเทศ ปี พ.ศ. 2530 เลขานุการตรี สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว ปี พ.ศ. 2534 เลขานุการโท สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว ปี พ.ศ. 2537 เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงธากา ปี พ.ศ. 2543 เจ้าหน้าที่การทูต 7 กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวง ปี พ.ศ. 2546 อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงออสโล ปี พ.ศ. 2550 นักการทูตชำนาญการพิเศษ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	3
2.2 วิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้อง	10
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	11
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	12
3.1 ประเภทของการศึกษา	12
3.2 การเก็บข้อมูล	12
บทที่ 4 ผลการศึกษา	13
4.1 ผลของการปรับเปลี่ยนตามพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	14
4.2 ผลของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อระบบบริหารงานบุคคล ของกระทรวงการต่างประเทศ	23
บทที่ 5 ข้อเสนอสรุปและข้อเสนอแนะ	37
5.1 ข้อเสนอสรุป	37
5.2 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา	38
บรรณานุกรม	42
ภาคผนวก	
ก. มาตรฐานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535	44
ข. มาตรฐานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	50

ค. บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการประกอบพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	59
ง. ตัวอย่างตารางกำหนดการแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล ประวัติผู้เขียน	62 63

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	จำนวน ขรก. พลเรือนสามัญ	15
ตารางที่ 2	แผนปฏิบัติการบริหารงานบุคคลประจำปี	62

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1	โครงสร้างตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่	6
แผนภูมิที่ 2	การเปรียบเทียบโครงสร้างตำแหน่ง	13
แผนภูมิที่ 3	แสดงโครงสร้างจำนวนข้าราชการกับตำแหน่งทางการทูต	18
แผนภูมิที่ 4	การเปรียบเทียบตำแหน่งทางราชการกับตำแหน่งทางการทูต	21
แผนภูมิที่ 5	ขั้นตอนการแต่งตั้ง	25
แผนภูมิที่ 6	การขึ้นสู่ตำแหน่งตามระบบเดิม	27
แผนภูมิที่ 7	การขึ้นสู่ตำแหน่งในระบบใหม่	30
แผนภูมิที่ 8	ระดับตำแหน่งสูงสุดของแต่ละกลุ่มงานของกระทรวง	34
แผนภูมิที่ 9	ขั้นตอนการดำเนินทางวินัยตามพรบ.ข้าราชการพลเรือน 2551	34
แผนภูมิที่ 10	กระบวนการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัย	35

บทที่ 1

บทนำ

การบังคับใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ตั้งแต่เมื่อเดือนตุลาคม 2551 ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนใหม่ โดยปรับเปลี่ยนการจัดระเบียบข้าราชการแบบเดิมที่กำหนดตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พ.ศ. 2535 ที่มีการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับ ตั้ง 1 ถึง 11 ไปเป็นการกำหนดตำแหน่งให้เป็น 4 ประเภท คือ ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภททั่วไป ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่างๆ ที่ต้องมีการปรับตัวและบริหารจัดการให้เป็นไปตามการกำหนดตำแหน่งใหม่ ตลอดจนกระทบถึงสิทธิของข้าราชการจากการที่ต้องถูกปรับเปลี่ยนตำแหน่งใหม่ กระทรวงการต่างประเทศเองต้องประสบปัญหาในเรื่องการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการที่ล่าช้าอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนในระบบตำแหน่งที่บังคับใช้ใหม่ ในขณะที่ข้าราชการเองก็เกิดความไม่แน่ใจต่อสถานะ และอนาคตทางราชการของตน จนถึงปัจจุบันการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนระดับ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ของหน่วยราชการต่างๆ ยังคงเป็นที่หน่วยงานด้านงานบุคคลประสบเป็นอย่างมาก เนื่องจากเสียงเรียกร้องจากข้าราชการที่ได้รับผลกระทบ

กระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงที่แม้จะมีการจัดองค์กรบริหารตามแบบกระทรวง ทบวง กรมทั่วไป แต่การบริหารจัดการภายในที่มีรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากส่วนราชการไทยอื่นๆ เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมต่างออกไป คือการที่ข้าราชการต้องปฏิบัติงานทั้งในและนอกประเทศ ทำให้มีปัจจัยแวดล้อมที่ไม่อาจควบคุมได้ หรือไม่อาจใช้กฎระเบียบของทางการไทยในการจัดการกับปัญหาได้ง่าย เป็นกระทรวงที่ต้องได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สำคัญในระดับสูง ดังนั้น จึงต้องมีการศึกษาถึงสาเหตุ และทำการปรับระบบการจัดการภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ประสบ และไม่ให้มีการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน

รายงานการศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงผลกระทบและปัญหาในด้านการบริหารงานบุคคลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนี้ และเพื่อเสนอทางออกในการจัดการกับปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวขอเขตการศึกษาในรายงานนี้จะจำกัดเฉพาะในเรื่องการบริหารงานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ ที่มีผลกระทบจาก

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

รายงานการศึกษานี้ ทำการศึกษาโดยการเปรียบเทียบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีในเรื่องการบริหารงานบุคคลของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ปรับเปลี่ยนจากพระราชบัญญัติฯ ปี พ.ศ. 2535 โดยศึกษาถึงแนวคิดพื้นฐานที่มาของการเปลี่ยนแปลง และวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ถึงผลกระทบที่มีต่อกระทรวงการต่างประเทศและบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อเสนอแนวทางการในการบริหารงานบุคคลที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรในการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ทางราชการตั้งไว้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการจากการศึกษานี้ ได้แก่ การเข้าใจถึงผลกระทบที่ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ ข้อเสนอแนะในการปรับการบริหารงานบุคลากรเพื่อป้องกันมิให้มีการบริหารงานที่ไม่ถูกต้องตามที่กำหนดพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อันจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องการร้องเรียนฟ้องร้อง และก่อให้เกิดปัญหา ความแตกแยก ขวัญและกำลังใจของข้าราชการ รวมทั้ง ทางออกการแก้ไขปัญหาและเยียวยาผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว เพื่อมิให้ปัญหาต่างๆ มีผลกระทบถึงการปฏิบัติงานของทางราชการ

บทที่ 2

กรอบแนวคิดในการศึกษาและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดเรื่อง New public management (NPM) หรือการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ต้องการลดบทบาทของภาครัฐในการจัดให้บริการสาธารณะ หรือ public good โดยแนวคิดนี้จะมีฐานความคิดมาจากแนวคิดด้าน

(ก) New Institutional Economics ที่เห็นว่าระบบการบริหารจัดการ จะต้องตอบสนองต่อเป้าหมายคือ

- มีการแข่งขัน
- สร้างทางเลือกให้ผู้ใช้บริการ
- มีความโปร่งใส
- มีระบบสิ่งจูงใจ

(ข) Managerialism ที่เน้นการนำการจัดการในแบบธุรกิจมาปรับใช้ในภาครัฐ โดยเน้นสิ่งต่อไปนี้ คือ

- การจัดการแบบมีอาชีพ
- การมีตัวชี้วัดความสำเร็จ
- มอบอำนาจให้อิสระในการบริหารจัดการ
- การสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสมในการทำงาน

จากแนวคิดทั้ง 2 ด้านข้างต้น แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่จึงทำให้เกิดหลักการที่สรุปได้ว่า (1) มุ่งเน้นผลผลิต (2) มีการวัดผลการปฏิบัติงาน (3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (4) มีความโปร่งใส (5) มีการบริหารจัดการแบบเอกชน (6) การเน้นลูกค้า (7) การส่งเสริมการแข่งขัน (8) การตรวจสอบได้ (9) ความรับผิดชอบ และ (10) การปรับปรุงด้านบัญชี

2.1.2 หลักการที่ใช้ปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ของก.พ.ที่ประกอบด้วย

(ก) หลักการบริหารตำแหน่งใน “ระบบเปิด” โดยคำนึงถึงสมรรถนะของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง ควบคู่กับหลักค่างาน เน้นความสำคัญของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งและลักษณะของงาน บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถสรรหาและแต่งตั้งข้าราชการที่มีคุณลักษณะเหมาะสม

(ข) หลักการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการมีอำนาจและอิสระในการบริหารคน อย่างยืดหยุ่นคล่องตัวภายใต้กรอบโครงสร้างระบบจำแนกตำแหน่งที่เน้นการจัดตำแหน่งตามค่างานซึ่งสัมพันธ์กันทั้งองค์กร ตามแนวคิดให้อิสระในการบริหาร (Let Manager manage) โดยที่ส่วนราชการมีอำนาจในการกำหนดตำแหน่ง และ ก.พ. มีหน้าที่จัดทำมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง เสนอแนะคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณากำหนดกรอบจำนวนหรือค่าใช้จ่ายในภาพรวมเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าเชิงภารกิจรัฐ

(ค) หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ออกแบบระบบตำแหน่งเพื่อให้ข้าราชการได้ปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้คุณภาพกำลังคนอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิผล และออกแบบระบบค่าตอบแทนให้สามารถตอบแทนการปฏิบัติงานของข้าราชการได้อย่างเหมาะสม กับผลงาน

(ง) หลักอัตราตลาด ออกแบบค่าตอบแทนในภาคราชการเทียบเคียงระหว่างสายอาชีพและเปรียบเทียบกับงานในภาคเอกชน โดยตระหนักถึงการแข่งขันเพื่อให้ได้คนดี คนเก่งจากตลาดแรงงาน และรักษาผู้มีความรู้ความสามารถให้ยังคงอยู่ในราชการ

(จ) หลักความสามารถในการจ่าย ออกแบบระบบค่าตอบแทนให้มีข้อเสนอที่เป็นไปได้และคำนึงถึงความสามารถจ่ายของภาครัฐ พิจารณาประกอบกับภาระค่าใช้จ่ายภาครัฐในระยะยาว

2.1.3 แนวคิดการจัดโครงสร้างตำแหน่งและค่าตอบแทนแบบ Broadbanding

เป็นการจัดโครงสร้างตำแหน่งและค่าตอบแทนให้มีช่วงกว้างหรือ Broadbanding เป็นการลดหรือยกเลิกจำนวนระดับตำแหน่ง (Grade level) และบัญชีเงินเดือน (Salary Schedule) ในโครงสร้างระดับตำแหน่งและบัญชีเงินเดือนตามระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) ซึ่งส่งผลให้ระดับตำแหน่งมีจำนวนลดลง หรือในบางกรณี อาจส่งผลให้มีการยกเลิกระดับตำแหน่งไปทั้งหมด นอกจากนี้ ยังส่งผลให้บัญชีเงินเดือนมีจำนวนลดน้อยลงด้วยเช่นกัน แต่ความกว้างของอัตราค่าตอบแทนสูงสุดและต่ำสุด (Range spread) ในแต่ละบัญชีก็จะเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรที่มีความคล่องตัว

Broadbanding เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1980 โดยได้มีการปรับใช้ครั้งแรกในหน่วยงานสังกัดกระทรวงกลาโหม (Department of Defense) ชื่อว่า หน่วยปฏิบัติงานวิจัยกองทัพเรือ หรือ Naval Federal Research Facilities ณ เมื่อ China Lake เป็นแห่งแรก อันมีสาเหตุมาจากระบบการจำแนกตำแหน่งที่มีจำนวนระดับชั้นงาน ที่ค่อนข้างตายตัว ปรับเปลี่ยนได้ยาก ขาดการทบทวนการจัดระดับตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากขาดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนระดับตำแหน่งและเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นไปตามอาวุโสและจำนวนปีในการปฏิบัติไม่ได้

เป็นไปตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง นอกจากนั้น ยังเกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอีกมากมาย อาทิ เช่น หน่วยงานไม่สามารถสรรหานักวิทยาศาสตร์และวิศวกรที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อมาปฏิบัติงานในห้องแล็บได้

จากหลักการดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงนำแนวคิดระบบ Broadbanding มาใช้เป็น พื้นฐานหลักในการกำหนดตำแหน่งในระบบราชการใหม่ ทั้งนี้ ในการออกแบบและพัฒนาระบบ Broadbanding จะมีแนวคิดพื้นฐานหลัก ดังนี้

(ก) หลักความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

เป็นหลักการที่ให้ความสำคัญกับความสามารถของคน กล่าวคือ การออกแบบ ระบบมีสมมติฐานเบื้องต้นว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มเติมให้กับงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ได้ หรือเรียกได้ว่าเป็นแนวคิด “คนสร้างงาน” ซึ่งเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานจะแสดงความสามารถในการ ปฏิบัติงานที่ยากและซับซ้อนเกินกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในแบบบรรยายลักษณะ งานของตำแหน่ง (Job Description) ได้ โดยผู้ปฏิบัติงานอาจไม่ต้องเลื่อนระดับตำแหน่งหรือปรับ ระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นจึงจะมีโอกาสได้ปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากเพิ่มขึ้น ซึ่งหมายความว่าโอกาส ก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน (Career Advancement / Career Progression) จะขึ้นอยู่กับผลการ ปฏิบัติงาน มิได้ขึ้นอยู่กับ การเลื่อนระดับตำแหน่งตาม โครงสร้างระดับตำแหน่งแบบเดิม

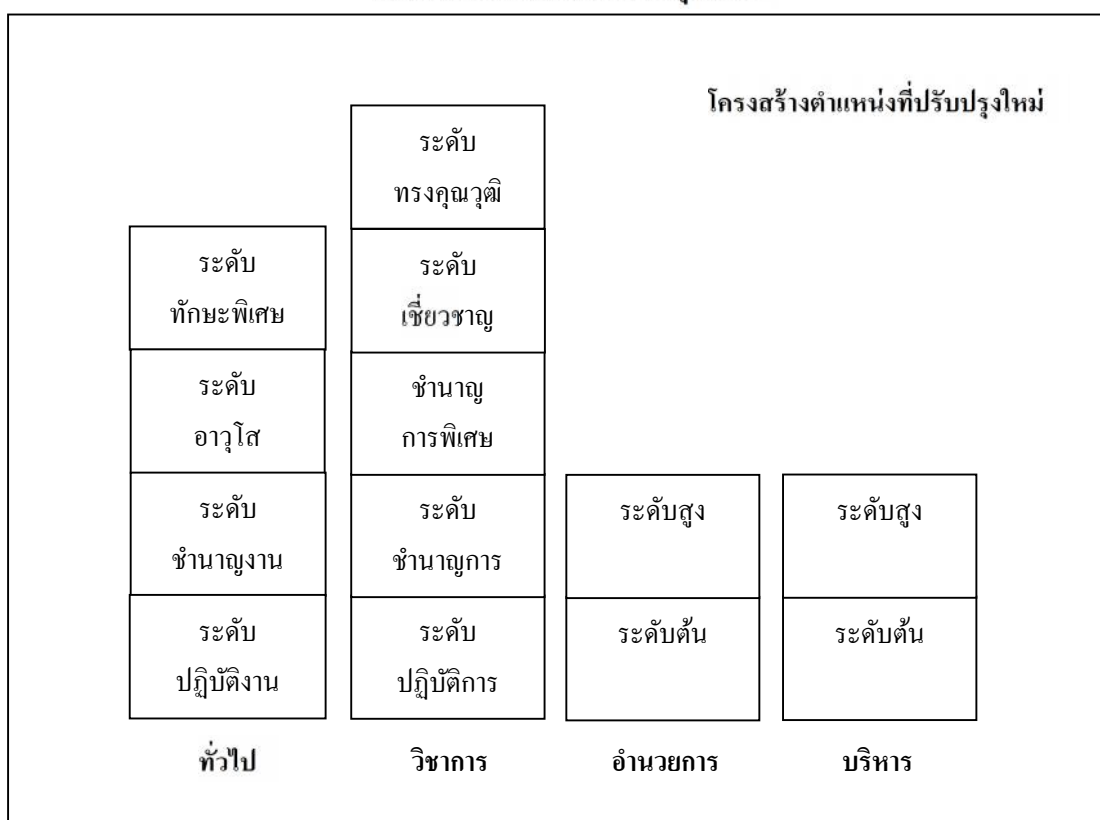
(ข) หลักการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ผู้ออกแบบระบบมักจะให้ความสำคัญ กับหลักการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามคุณภาพงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและความยุ่งยาก ของตำแหน่ง ตามหลักการ “Equal Pay for Equal Work” กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานใน ตำแหน่งที่มีคุณภาพงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและความยุ่งยากของตำแหน่งโดยประมาณใกล้เคียง กันก็สมควรจะได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่ใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ดี การจ่ายค่าตอบแทนตามแนวคิด นี้ อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนและความไม่เป็นธรรมสำหรับผู้ครองตำแหน่งบางลักษณะ เนื่องจากความเป็นจริงแล้ว ในตลาดแรงงานมีการจ่ายค่าตอบแทนตามความเฉพาะและความพิเศษ ของงานแต่ละลักษณะ มิได้จ่ายตามระดับตำแหน่งเท่านั้น ทำให้ลักษณะงานที่แตกต่างกันอาจได้รับ ค่าตอบแทนในอัตราและช่วงเงินเดือนที่แตกต่างกันได้ ดังนั้น การกำหนดช่วงบัญชีเงินเดือนให้มี ช่วงกว้างมากขึ้น ประกอบกับการกำหนดกลุ่มอาชีพ (Occupation Group / Career Group) จะมีส่วน ช่วยให้การจ่ายค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมมากขึ้น เพราะจะสะท้อนถึงอัตราการจ่ายค่าตอบแทนที่ ใกล้เคียงความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ไม่ยึดติดกับระดับมาตรฐานกลาง

(ค) หลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานใหญ่ อาจแยกเป็น 2 กลุ่ม ใหญ่ๆ คือ เป็นคนทำงานที่ต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ นำเสนอความคิด ใหม่ๆ หรือทำงานที่ต้องอาศัยความรู้ในระดับวิชาชีพสำคัญๆ เป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดในส่วน

ราชการและคนทำงานอีกส่วนหนึ่งที่รับผิดชอบงานหลัก หรืองานสนับสนุน หรืองานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะ การจัดกลุ่มดังกล่าวมีฐานคิดที่สอดคล้องกับระบบ Broad banding จำแนก Career Band เป็น 4 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มมีระดับชั้นงานจำนวนไม่มากคล้ายการรวบรวมชั้นงานที่เป็นรูปแบบหนึ่งของ Broadbanding เช่นกัน สัมพันธ์กับการออกแบบค่าตอบแทนแยกตามกลุ่ม เป็นการวางโครงสร้างระบบตำแหน่งและค่าตอบแทนเพื่อรองรับการบริหารคนให้เป็นไปตามเจตนารมย์ที่ได้กล่าวไว้ในช่วงต้น ดังนั้นระดับตำแหน่งใหม่ที่ได้จะเป็นไปตามแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1
โครงสร้างตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่



กลุ่มตำแหน่งนี้อาจอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและรองหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกระทรวง กรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร จำแนกระดับ ตำแหน่งตามระดับความรับผิดชอบเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดีหรือเทียบเท่าเป็นตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง และตำแหน่งรองอธิบดีหรือเทียบเท่าเป็น ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น

ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ จำแนกระดับตำแหน่งตามความ รับผิดชอบเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับสูงและระดับต้น

ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่ต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามที่ ก.พ. กำหนดเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ตำแหน่งประเภทนี้มี 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ ทรงคุณวุฒิ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ และระดับปฏิบัติการ

ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภท อำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ทั้งนี้ ตามที่ ก.พ. กำหนด เป็นตำแหน่งที่ปฏิบัติงานโดยผู้ ที่มีทักษะฝีมือ หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในงาน โดยไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา หรือเป็นตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน งานปฏิบัติการของส่วนราชการ งานที่ต้องใช้ ทักษะเฉพาะ ตำแหน่งประเภทนี้มี 4 ระดับ ได้แก่ ระดับทักษะพิเศษ ระดับอาวุโส ระดับชำนาญงาน ระดับปฏิบัติงาน

ในการบริหารตำแหน่งได้มีการกำหนด “Job Proficiency Bar” ไว้เป็นเงื่อนไขเบื้องต้น ประกอบการพิจารณาย้ายบุคคลจากกลุ่มหนึ่งไปกลุ่มอื่น โดยพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้น การเลื่อน ตำแหน่งยังต้องอ้างอิงผลงาน ความสามารถหรือศักยภาพของข้าราชการประกอบด้วย

จากหลักแนวคิดข้างต้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จึงได้ จัดโครงสร้างตำแหน่ง เป็นดังนี้

- 1) กลุ่มผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญระดับสูง แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

ประเภทบริหาร บริหารบนพื้นฐานของลักษณะตำแหน่ง อาทิเช่น ตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดีหรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่ากับตำแหน่งดังกล่าว

ประเภทเชี่ยวชาญ บริหารบนพื้นฐานของการสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ และความ เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ กำหนดเป็นตำแหน่งข้าราชการประจำ เพื่อเป็นทางก้าวหน้าในการจูงใจ ข้าราชการคุณภาพไว้ในระบบราชการ โดยอาจสรรหาจากผู้มีความรู้ความสามารถสูงเฉพาะด้าน นอกกระบบราชการก็ได้

2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กำหนดเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับผู้อำนวยการสำนัก และระดับผู้อำนวยการกอง หรือตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการในส่วนภูมิภาค

3) กลุ่มผู้ปฏิบัติที่ใช้ความรู้ทักษะในวิชาชีพ (Knowledge Workers) แบ่งเป็น 4 ระดับ

4) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุน (Operational Staff) แบ่งเป็น 3 ระดับ

2.1.4 แนวทางที่ใช้ในการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

เมื่อมีการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่ง ก็ได้จัดทำเอกสารเกี่ยวกับตำแหน่งไว้เป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน เรียกว่า Role Profile ระบุลักษณะงานโดยสังเขปและเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของตำแหน่งในสายงานต่างๆมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันว่า ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนแต่ละตำแหน่งมีขอบเขตภารกิจหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้อย่างไร และต้องการความรู้ทักษะและความชำนาญงานอย่างไร นอกจากนี้ ผู้ดำรงตำแหน่งควรจะประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสมสำหรับตำแหน่งและบรรลุผลสัมฤทธิ์ของตำแหน่งได้ดียิ่งขึ้น โดยฟอร์มมาตรฐานจะมีรายละเอียด ดังนี้

(ก) หน้าที่รับผิดชอบหลัก (Accountability) ของตำแหน่งในสายงานและระดับต่างๆทุกตำแหน่ง โดยระบุบทบาทและรายละเอียดของหน้าที่รับผิดชอบหลัก วัตถุประสงค์ของแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน ระบุขอบเขตผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำให้สำเร็จจึงจะถือว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ของงานสำหรับตำแหน่งนั้นๆ ในระดับที่เป็นไปตามมาตรฐาน

(ข) หลักความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของตำแหน่งในสายงานในระดับที่จำเป็น และเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ในตำแหน่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(ค) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Competency) ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลงานที่ดี

นอกจากนี้ ยังมีการประเมินค่างานโดยใช้แบบ CSC Guide Chart ที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้น โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ด้าน คือ ความรู้ การแก้ไขปัญหา และความรับผิดชอบ ทั้งนี้ ผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงกฎพื้นฐาน

1. เป็นการประเมินค่างาน ไม่ใช่ตัวบุคคลที่เป็นเจ้าของงาน
2. ประเมินตัวงานในลักษณะที่งานนั้นๆ ถูกทำในระดับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับได้
3. การประเมินค่างานตามลักษณะที่งานนั้นเป็นอยู่ในปัจจุบัน (Actual work) ไม่ใช่ตามที่เคยเป็นในอดีตหรือในอนาคต ทั้งนี้ ควรตระหนักว่างานบางอย่างอาจจะเป็นงานที่ถูกออกแบบขึ้นมาใหม่
4. ประเมินค่างานโดยไม่นำอันดับของงานในปัจจุบัน หรืออัตราค่าตอบแทนมาพิจารณาประกอบ

2.1.5 แนวทางที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานตามระบบจำแนกตำแหน่งใหม่

แนวคิดหลักในการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ นอกจากการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนแล้วในการบริหารคนของแต่ละองค์กรยังเน้นหลักสมรรถนะ (Competency) และหลักผลงาน (Performance) ซึ่งจำเป็นต้องมีรูปแบบหลักเกณฑ์และกลไกการบริหารเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลตามพระราชบัญญัติฉบับใหม่ที่มุ่งไปสู่การสนับสนุนคนดีและคนเก่งให้เข้ารับราชการหรือยังคงอยู่ในระบบราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการบริหารผลงานขององค์กรไปสู่กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการบูรณาการผลงานขององค์กรเข้ากับผลการปฏิบัติงาน (ระดับบุคคล) ของผู้ปฏิบัติงาน ความสำคัญก็คือผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนในองค์กรจะช่วยทำให้เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรหรือส่วนราชการนั้นอย่างไร

1) กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- การวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning)
- การติดตามการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring)
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review/Appraisal)
- การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Development)

2) วัตถุประสงค์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- เพื่อวางหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการให้ส่วนราชการได้ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
- เพื่อช่วยให้ข้าราชการได้พัฒนาผลการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้ความสำคัญต่อการติดตามและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) หลักการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงานในราชการ

- ข้าราชการพลเรือนสามัญทุกคนในทุกระดับต้องได้รับการประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นที่ยังใจแก่ทางราชการมากยิ่งขึ้น
- ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความสำเร็จของงาน ซึ่งมีดัชนีชี้วัดและ / หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม และสมรรถนะ หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงาน

- ผู้บังคับบัญชาและผู้ในบังคับบัญชาผู้รับการประเมินต้องร่วมกันวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเป้าหมายและ / หรือระดับความสำเร็จของงาน
- แผนการบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งจะใช้เป็นกรอบในการติดตามประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นลักษณะ “บันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงาน” หรือ “แบบมอบหมายงาน” ก็ได้
- ผลงานระดับบุคคลต้องเชื่อมโยงกับผลงานของส่วนราชการ โดยมีการแปลงเป้าประสงค์ในระดับกลยุทธ์ของหน่วยงานลงสู่ระดับบุคคล (Cascade) และกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PM จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะสร้างความเชื่อมโยงและความชัดเจนให้กับเป้าหมายการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กร เพื่อให้คนทั้งองค์กรปฏิบัติงานมุ่งไปในทางเดียวกัน การบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็นหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลิตผลและผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ และที่สำคัญคือ สมาชิกในองค์กรต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรและรู้ว่าตนเองต้องทำอะไรอย่างไร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การจดบันทึกผลงานอย่างเป็นรูปธรรม จะเป็นหลักฐานแสดงให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งเอื้อประโยชน์ให้การบริหารองค์กรในภาพรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนจะเป็นเอกสารที่ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ระบุนความสามารถของทีมงานได้อย่างเฉพาะเจาะจงเพื่อมอบหมายภารกิจได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือรับประกันความก้าวหน้า โดยจะช่วยข้าราชการประเมินตนเอง ให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละบุคคล และหน่วยงานก็สามารถนำไปจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDP) ของข้าราชการแต่ละคนได้อีกด้วย

2.2 วิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 วิสัยทัศน์ของระบบข้าราชการพลเรือน 2563

สำนักงานก.พ. ได้กำหนดไว้ว่า “มุ่งปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ภาคราชการพลเรือนสามารถรับใช้ประเทศชาติได้ดียิ่งขึ้นโดยที่ข้าราชการเต็มใจอุทิศตนและศักยภาพทั้งหมดของตน โดยมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน ส่วนรวมและโดยความเชื่อมั่นว่าศักยภาพของตนเป็นสิ่งที่ค่ายิ่งต่อภาครัฐ อีกทั้งศักยภาพนี้จะได้รับการส่งเสริมพัฒนาให้เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นต่อไป”

2.2.2 วิสัยทัศน์ของกระทรวงการต่างประเทศ

กำหนดไว้ว่า “เป็นองค์กรนำในการเสริมสร้างสถานะและบทบาทของไทยในเวทีระหว่างประเทศอย่างมีเกียรติและสมศักดิ์ศรี ทั้งทางด้านเสถียรภาพ และความมั่นคงทางการเมือง ศักยภาพความเจริญทางเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคม ตลอดจนนำโอกาสจากกระแสโลกาภิวัตน์ มาสู่สังคมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

2.3 สรุปกรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดจากแนวคิดข้างต้นอาจสรุปได้ว่าการปรับระบบการบริหารงานบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุเป้าหมายของการบริหารข้าราชการพลเรือน ที่ว่า

1. ให้การปรับเปลี่ยนเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ข้าราชการสามารถใช้ศักยภาพของบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ทำให้ข้าราชการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน
3. การปรับเปลี่ยนใหม่จะมีความเป็นธรรมและยุติธรรมต่อข้าราชการ
4. ได้ระบบที่มุ่งใจและสร้างข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน

ดังนั้น การศึกษานี้จะศึกษาถึงผลกระทบในการบริหารงานด้านบุคลากรในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร
2. การเลื่อนระดับและแต่งตั้งบุคลากร
3. การประเมินผลบุคลากร
4. การบังคับบัญชาและลงโทษ
5. การกำหนดความก้าวหน้าในวิชาชีพ
6. การพัฒนาข้าราชการ
7. ผลตอบแทน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

3.1 ประเภทของการศึกษา

เป็นรายงานการศึกษาเชิงคุณภาพวิเคราะห์ถึงผลการปรับตำแหน่งข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนโดยรวมที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ แยกเป็น

3.1.1 การศึกษาจากกรณี (Case Study)

เป็นการศึกษาค้นคว้าเฉพาะเรื่องในส่วนของงานบุคลากรภายในขอบเขตแคบ ๆ เฉพาะเรื่อง เช่น การสรรหาบุคลากร การแต่งตั้งโยกย้าย การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร ทั้งยังศึกษาถึงบุคคล ในเรื่องการก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งอาจให้ได้ข้อสรุปถึงผลจากการปรับเปลี่ยนระบบงานบุคคลโดยทั่วไป โดยอาจไม่มีการแสดงข้อยืนยันทางสถิติ แต่เป็นการอนุมานสรุปผลการวิเคราะห์ แสดงความเห็น ซึ่งการศึกษาอาจทำให้มีความคิดทางสมมติฐานเพื่อการค้นคว้าพิสูจน์ต่อไป

3.1.2 การศึกษาเปรียบเทียบ (Comparative Study)

การศึกษามีการเปรียบเทียบกับ การปรับเปลี่ยนระบบงานบริหารบุคคลของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 กับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ว่ามีผลสนองต่อแนวความคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ที่ใช้เป็นต้นแบบ และเป็นการศึกษาเพื่อหาความเหมือนและความแตกต่าง ทั้งด้านวิธีการและแนวคิด เพื่อวิเคราะห์ถึงผลการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ว่าจะส่งผลต่อกระทรวงการต่างประเทศอย่างไร

3.2 การเก็บข้อมูล

ศึกษาข้อมูลบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศในปัจจุบัน ทั้งจำนวน ระดับตำแหน่ง ตำแหน่งงานที่ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่ออกโดยสำนักงาน ก.พ. เอกสารของสำนักงาน ก.พ.ที่อธิบายถึงการปรับเปลี่ยน และเอกสารเกี่ยวกับการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ นำมาวิเคราะห์

บทที่ 4
ผลการศึกษา

4.1 ผลของการปรับเปลี่ยนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

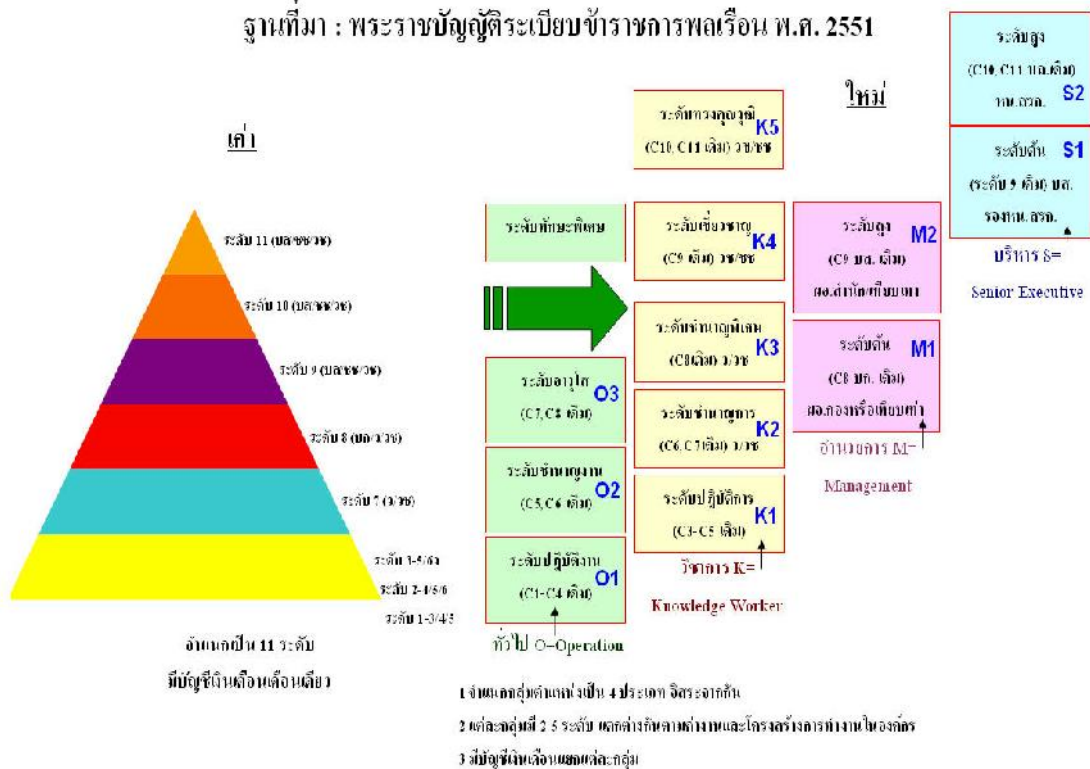
การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ทำให้ต้องมีปรับเปลี่ยนตำแหน่งของข้าราชการจากระบบการจำแนกเดิมตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนปี พ.ศ. 2535 ไปสู่ตำแหน่งที่กำหนดใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2551 และเนื่องจากมีปรับระดับของข้าราชการที่เดิมมี 11 ระดับ เป็นเหลือเพียง 2 ถึง 5 ระดับในแต่ละกลุ่มงาน ทำให้จำเป็นต้องมีการจัดข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ โดยอาศัยการเปรียบเทียบตำแหน่งเดิมและใหม่ และสำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้เป็นไปตามแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 2

การเปรียบเทียบโครงสร้างตำแหน่ง

ระบบการกำหนดตำแหน่ง: เปรียบเทียบโครงสร้างตำแหน่ง

ฐานที่มา : พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551



จากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจำแนกตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนที่แสดงข้างเราอาจแสดงถึงผลกระทบต่อกระทรวงการต่างประเทศโดยทั่วไปได้ดังต่อไปนี้

4.1.1 ผลต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างของตำแหน่งข้าราชการในกระทรวงการต่างประเทศ

โครงสร้างของตำแหน่งสายงานของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ที่เดิมมีอยู่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ประมาณ 36 ตำแหน่งสายงาน เมื่อถูกปรับเปลี่ยนไปตามระบบใหม่ ทำให้มีการปรับลดสายงานลง เหลือเพียง 24 สายงาน รวมทั้ง มีการปรับเปลี่ยนระดับในสายงานจากเดิมที่มี 11 ระดับ โดยรวม เป็นเหลือเพียง 3 ระดับในกลุ่มประเภททั่วไป และ 4 ระดับในประเภทวิชาการ และระดับสูงเป็นกลุ่มอำนวยการ 2 ระดับ กลุ่มบริหารที่แยกเป็น 2 กลุ่มคือ บริหารทั่วไป และบริหารการทูต และเมื่อพิจารณาถึงรายละเอียด สายงานวิชาการด้านการทูตยังคงเป็นสายงานที่เป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดที่มีผู้ดำรงตำแหน่งประมาณ 1,011 คน จากข้าราชการทั้งหมด 1,583 คน จำนวนข้าราชการและระดับตำแหน่งใหม่แสดงให้เห็นตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1

จำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญ จำแนกตามสายงานและระดับตำแหน่ง

กระทรวงการต่างประเทศ

ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2552

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ระดับตำแหน่ง	จำนวน	รวมทั้งหมด
นักบริหาร	บริหาร สูง (11)	1	37
	บริหาร สูง (10)	15	
	บริหาร ต่ำ (9)	21	
นักบริหารการทูต	บริหาร สูง (10)	61	117
	บริหาร ต่ำ (9)	56	
ผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ สูง (9)	4	44
	ผู้อำนวยการ ต่ำ (8)	40	
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	วิชาการ เชี่ยวชาญ (9)	1	5
	วิชาการชำนาญการ พิเศษ (8)	1	
	วิชาการชำนาญการ (7)	1	
	วิชาการชำนาญการ (6)	2	
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	วิชาการ เชี่ยวชาญ (9)	1	6
	วิชาการชำนาญการ พิเศษ (8)	2	
	วิชาการชำนาญการ (7)	2	
	วิชาการชำนาญการ (6)	1	
นักการทูต	วิชาการชำนาญการ พิเศษ (8)	97	797
	วิชาการชำนาญการ (7)	129	
	วิชาการชำนาญการ (6)	284	
	วิชาการปฏิบัติการ (5)	167	
	วิชาการปฏิบัติการ (4)	89	
	วิชาการปฏิบัติการ (3)	31	
นักวิทยาศาสตร์	วิชาการชำนาญการ พิเศษ (8)	12	73
	วิชาการชำนาญการ (7)	19	
	วิชาการชำนาญการ (6)	40	
	วิชาการปฏิบัติการ (5)	2	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

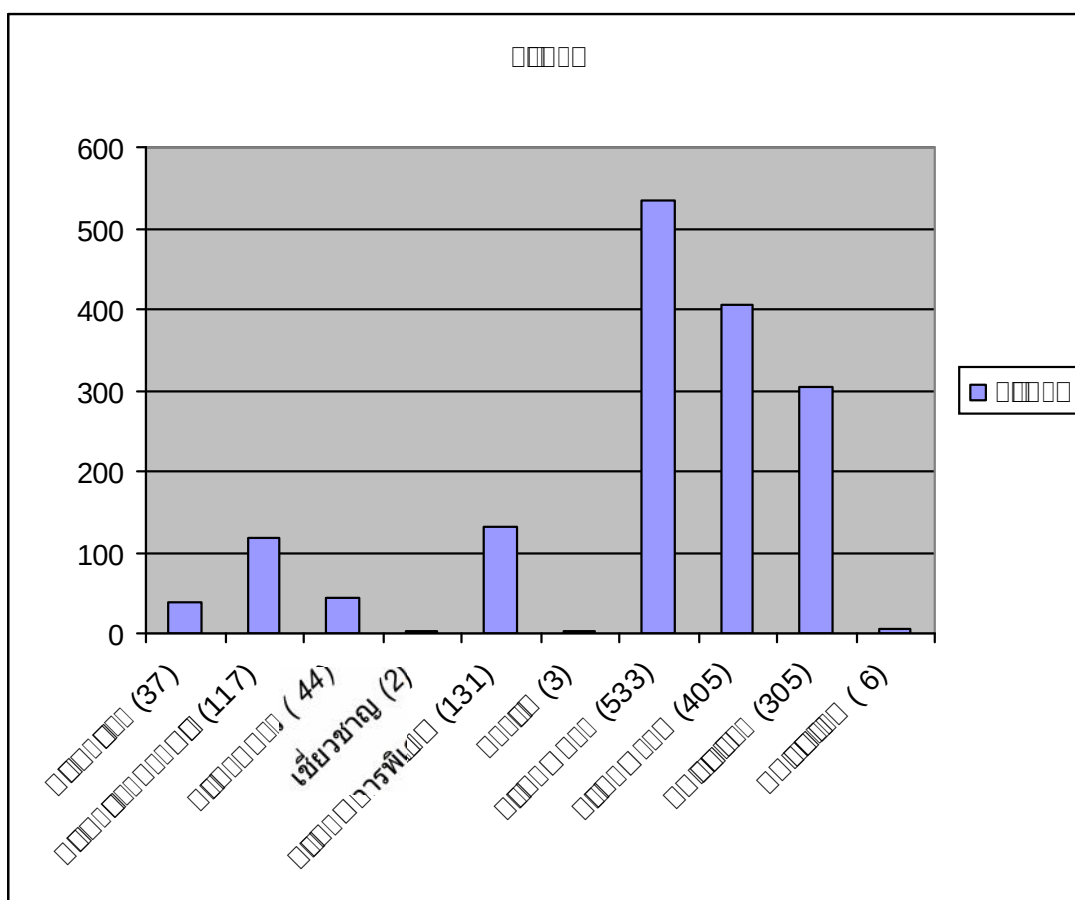
ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ระดับตำแหน่ง	จำนวน	รวม ทั้งหมด
นักทรัพยากรบุคคล	วิชาการ ชำนาญการ พิเศษ (8)	8	24
	วิชาการ ชำนาญการ (7)	8	
	วิชาการ ชำนาญการ (6)	7	
	วิชาการ ปฏิบัติการ (5)	1	
นิติกร	วิชาการ ชำนาญการ พิเศษ (8)	3	14
	วิชาการ ชำนาญการ (7)	3	
	วิชาการ ชำนาญการ (6)	2	
	วิชาการ ปฏิบัติการ (5)	2	
	วิชาการ ปฏิบัติการ (4)	3	
	วิชาการ ปฏิบัติการ (3)	1	
นักจัดการทั่วไป	วิชาการ ชำนาญการ (7)	1	1
บรรณารักษ์	วิชาการ ชำนาญการ (7)	2	5
	วิชาการ ปฏิบัติการ (5)	1	
	วิชาการ ปฏิบัติการ (4)	2	
เจ้าพนักงานห้องสมุด	ทั่วไป ชำนาญงาน (5)	1	1
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	วิชาการ ชำนาญการ พิเศษ (8)	1	10
	วิชาการ ชำนาญการ (7)	4	
	วิชาการ ชำนาญการ (6)	2	
	วิชาการ ปฏิบัติการ (5)	3	
นายช่างไฟฟ้า	ทั่วไป ชำนาญงาน (6)	20	21
	ทั่วไป ชำนาญงาน (5)	1	
เจ้าพนักงานสื่อสาร	ทั่วไป ชำนาญงาน (6)	8	8

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ระดับตำแหน่ง	จำนวน	รวมทั้งหมด
นักวิชาการพัสดุ	วิชาการ ชำนาญการ พิเศษ (8)	3	11
	วิชาการ ชำนาญการ (7)	1	
	วิชาการ ชำนาญการ (6)	4	
	วิชาการ ปฏิบัติการ (5)	1	
	วิชาการ ปฏิบัติการ (3)	2	
เจ้าพนักงานพัสดุ	ทั่วไป ชำนาญงาน (6)	3	13
	ทั่วไป ชำนาญงาน (5)	10	
นักบัญชี	วิชาการ ชำนาญการ พิเศษ (8)	1	6
	วิชาการ ชำนาญการ (7)	5	
นักวิชาการเงินและบัญชี	วิชาการ ชำนาญการ พิเศษ (8)	3	18
	วิชาการ ชำนาญการ (7)	6	
	วิชาการ ชำนาญการ (6)	9	
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	ทั่วไป ชำนาญงาน (5)	67	67
เจ้าพนักงานธุรการ	ทั่วไป อาวุโส (7)	3	298
	ทั่วไป ชำนาญงาน (6)	8	
	ทั่วไป ชำนาญงาน (5)	281	
	ทั่วไป ปฏิบัติงาน (4)	6	
เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	ทั่วไป ชำนาญงาน (5)	4	4
นายช่างภาพ	ทั่วไป ชำนาญงาน (5)	1	1
นักประชาสัมพันธ์	วิชาการ ชำนาญการ (7)	1	2
	วิชาการ ชำนาญการ (6)	1	
รวมทั้งหมด			1,583

ซึ่งอาจแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างจำนวนข้าราชการเปรียบเทียบตามระดับตำแหน่งที่กำหนดใหม่ได้
 ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3
 แสดงโครงสร้างจำนวนข้าราชการตามระดับใหม่



การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างจำนวนสาขางานที่เปลี่ยนไปนี้ โครงสร้างระดับ
 ตำแหน่งในสาขางานที่ถูกกระทบมากที่สุดคือสาขางานนักการทูต เนื่องจากสาขางานทางการทูตต้องมี
 ตำแหน่งทางการทูตในการปฏิบัติงานเมื่อประจำการในต่างประเทศ และตำแหน่งทางการทูตตาม
 แบบแผนประเพณีระหว่างประเทศได้มีการกำหนดไว้แน่นอนเพื่อแสดงสถานภาพของการเป็น
 ผู้แทนในการปฏิบัติหน้าที่ทางการทูต ซึ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535
 ได้กำหนดให้ตำแหน่งสาขางานทางการทูตมีอยู่ 8 ระดับ คือระดับ 3 ถึงระดับ 10 ข้าราชการที่ดำรง
 ตำแหน่งสาขางานทูตจะสามารถได้รับการแต่งตั้งและเลื่อนระดับได้ ตั้งแต่ระดับ 3 จนถึงระดับ 10

ทั้งนี้ โดยมีหลักการพื้นฐานที่ว่า นักการทูตต้องอาศัยประสบการณ์ในการสั่งสมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ทางการทูต ที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะและศิลปะในการปฏิบัติงาน และหน้าที่ที่ได้รับจากประสบการณ์ และการกำหนดระดับของสายงานการทูตดังกล่าว ทำให้สามารถเทียบการดำรงตำแหน่งทางการทูต ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยเลขานุการถึงเอกอัครราชทูตได้ และเป็นไปตามแบบแผนตำแหน่งทางการทูตตามแบบอารยประเทศ การเปรียบเทียบตำแหน่งทางการทูตและตำแหน่งที่กำหนดในระบบข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 อาจแสดงให้เห็นได้ ดังนี้

ผู้ช่วยเลขานุการ (Attache) เป็นข้าราชการระดับ 3

เลขานุการตรี (Third secretary) เป็นข้าราชการระดับ 4

เลขานุการโท (Second secretary) เป็นข้าราชการระดับ 5

เลขานุการเอก (First secretary) เป็นข้าราชการระดับ 6

ที่ปรึกษา (Counsellor) เป็นข้าราชการระดับ 7

อัครราชทูตที่ปรึกษา (Minister counsellor) เป็นข้าราชการระดับ 8

อัครราชทูต (Minister) เป็นข้าราชการระดับ 9

เอกอัครราชทูต (Ambassador) เป็นข้าราชการระดับ 10

แต่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้มีการปรับเปลี่ยนและกำหนดสายงานทางการทูตเป็นสายงานในกลุ่มวิชาการ และปรับเปลี่ยนระดับทางการทูตเหลือเพียง 3 ระดับ คือ ปฏิบัติการ ข้าราชการ และข้าราชการพิเศษ ซึ่งทำให้การกำหนดตำแหน่งทางการทูตเป็นไปในลักษณะดังนี้

ผู้ช่วยเลขานุการ (Attache) เป็นนักการทูตปฏิบัติการ

เลขานุการตรี (Third secretary) เป็นนักการทูตปฏิบัติการ

เลขานุการโท (Second secretary) เป็นนักการทูตปฏิบัติการ

เลขานุการเอก (First secretary) เป็นนักการทูตชำนาญการ

ที่ปรึกษา (Counsellor) เป็นนักการทูตชำนาญการ

อัครราชทูตที่ปรึกษา (Minister Counsellor) เป็นนักการทูตชำนาญการพิเศษ

สำหรับตำแหน่งอัครราชทูต (เจ้าหน้าที่การทูตระดับ 9) และ เอกอัครราชทูต (เจ้าหน้าที่การทูตระดับ 10) ถูกปรับเปลี่ยนให้เป็นตำแหน่งในสายงานบริหาร เป็นตำแหน่งนักบริหารทุกระดับชั้นและระดับสูงแทน พร้อมทั้งกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งให้ต้องผ่านการฝึกอบรมด้านบริหารก่อนจึงจะดำรงตำแหน่งได้

นอกจากนี้ ตำแหน่งผู้อำนวยการกองซึ่งเดิมเป็นตำแหน่งในสายการทูตที่กำหนดเป็นเจ้าหน้าที่การทูตระดับ 8 ถูกปรับเปลี่ยนเป็นสายงานในกลุ่มด้านอำนาจการ ซึ่งมีใช้ตำแหน่งด้านการทูต

เราอาจสามารถเปรียบเทียบการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการทูตของกระทรวงการต่างประเทศได้ ดังนี้

เจ้าหน้าที่การทูต 3 , 4 และ 5 ถูกปรับเป็นตำแหน่งนักการทูตปฏิบัติการ

เจ้าหน้าที่การทูต 6 และ 7 ถูกปรับเป็นตำแหน่งนักการทูตชำนาญการ

เจ้าหน้าที่การทูต 8 ถูกปรับเป็นตำแหน่งนักการทูตชำนาญการพิเศษ

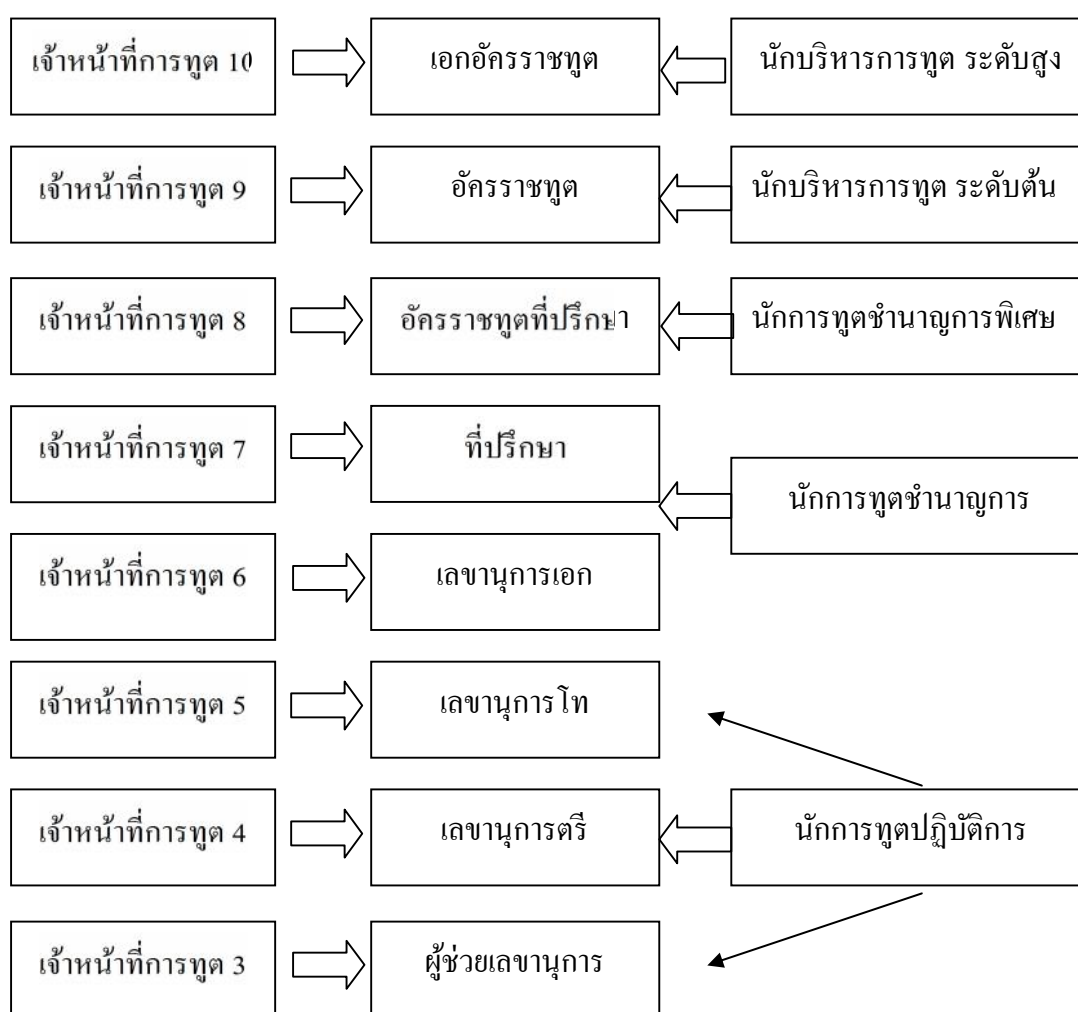
เจ้าหน้าที่การทูต 9 ถูกปรับเป็นนักบริหารการทูตระดับต้น

เจ้าหน้าที่การทูต 10 ถูกปรับเป็นนักบริหารการทูตระดับสูง

แผนภูมิที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบตำแหน่งทางการทูตกับตำแหน่งระดับข้าราชการที่กำหนดตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนทั้งสองฉบับ

แผนภูมิที่ 4

การเปรียบเทียบตำแหน่งในระบบราชการกับตำแหน่งทางการทูต



ตำแหน่งขรก.ตามพรบ. 2535

ตำแหน่งทางการทูต

ตำแหน่งขรก.ตามพรบ. 2551

4.1.2 ผลต่อการเปลี่ยนแปลงในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

นอกจากการปรับระดับตำแหน่งแล้ว การปรับเปลี่ยนการจำแนกตำแหน่งยังทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งซึ่งส่งผลข้าราชการ ทั้งความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผลตอบแทน และขวัญกำลังใจ ตำแหน่งนักการทูต

ซึ่งถือเป็นตำแหน่งหลักในกระทรวงการต่างประเทศ ถูกปรับเปลี่ยนมาตรฐานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งใหม่ ที่ทำให้การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นของข้าราชการมีขั้นตอนและต้องอาศัยคุณสมบัติแตกต่างไปจากเดิม ทำให้ข้าราชการจำนวนหนึ่งต้องได้รับผลกระทบจากการขาดคุณสมบัติ และอาจไม่สามารถก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ได้

โดยทั่วไปมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของนักการทูตตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 นั้นมีความสอดคล้องกับหลักในการอาศัยประสบการณ์ในการเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นการยอมรับความเป็นศาสตร์และศิลปะของการเป็นนักการทูต ดังนั้น จึงมีการกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไว้ให้ข้าราชการที่ผ่านประสบการณ์ด้านการทูตให้เข้าสู่ตำแหน่งได้จนถึงตำแหน่งสูงสุด ดังปรากฏตามลักษณะมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามภาคผนวก ก ที่กำหนดคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งทางการทูตที่สูงขึ้นว่าต้องดำรงตำแหน่งการทูตในระดับที่ต่ำกว่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 – 2 ปี

ในขณะที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้มีการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของสายการทูตที่ ขยายคำอธิบายลักษณะงานในรายละเอียดมากขึ้น กว้างขึ้น และสะท้อนงานที่ทำจริงมากขึ้น แต่มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ต้องให้มีการดำรงตำแหน่งทางบริหารหรือเทียบเท่ามาแล้วอย่างน้อย 2 ปี และต้องมีการผ่านการอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส) ของสำนักงานก.พ. หรือหลักสูตรที่กระทรวงการต่างประเทศกำหนด และกำหนดให้ตำแหน่งในสายงานการทูตสูงสุดคือระดับชำนาญการพิเศษ หรือระดับอัครราชทูตที่ปรึกษา ทำให้นักการทูตไม่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งทางบริหารได้โดยตรง ต้องไปดำรงตำแหน่งในกลุ่มอำนวยการ หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศ (Head of Chancery) ก่อน และต้องไปผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงเสียก่อน ซึ่งเท่าเป็นการคัดสรรในการขึ้นดำรงตำแหน่งทางการทูตในระดับที่สูงขึ้นของข้าราชการสายการทูตที่เคยได้รับตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนเดิม รายละเอียดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแสดงให้เห็นตามภาคผนวก ข

4.1.3 ผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในระบบผลตอบแทน

ผลตอบแทนของข้าราชการที่ประกอบด้วย เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และเงินเพิ่มพิเศษ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มีปรับเปลี่ยนในเรื่องเงินเดือนจากการกำหนดตามบัญชีเงินเดือนแบบบัญชีเดียวกันทั้งระบบที่มีการกำหนดขึ้นเงินเดือนตามระดับขั้นหรือซีที่ข้าราชการดำรงอยู่ และเมื่อข้าราชการได้รับการปรับระดับให้สูงขึ้น จะได้รับเงินเดือนในขั้นใหม่ นั้น ในระบบใหม่ บัญชีเงินเดือนจะมีการแยกตามกลุ่มงาน และสายงาน มีการกำหนดอัตราเงินเดือนเป็นขั้นสูง และขั้นต่ำ ตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ในแต่ละประเภท การปรับ

เงินเดือนจะคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนข้าราชการที่ได้อยู่ และจะได้รับเป็นเปอร์เซ็นต์เท่าใด ขึ้นอยู่กับผลการประเมินการปฏิบัติงาน บัญชีเงินเดือนข้าราชการช่วงสูง - ต่ำในแต่ละประเภท แสดงให้เห็นตามภาคผนวก

4.2 ผลกระทบที่มีต่อระบบการบริหารงานบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ

กระทรวงการต่างประเทศมีระบบการบริหารบุคลากรแบบบูรณาการทั้งกระทรวงมา โดยตลอด แม้ว่าตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 จะกำหนดให้กรม ในกระทรวงต่างๆ มีอำนาจในการบริหารบุคลากรแยกเฉพาะ แต่เนื่องจากกระทรวงการ ต่างประเทศมีขนาดของบุคลากรเพียงประมาณ 1,600 คน และกรมต่างๆมีขนาดอัตรากำลัง น้อย การปฏิบัติงานในกระทรวงมีลักษณะสนับสนุนซึ่งกันและกัน มิใช่ปฏิบัติโดยอิสระ ่กัน มีการโยกย้ายข้าราชการระหว่างกรมมาก ระบบการบริหารงานบุคลากรจึงมีการใช้ร่วมกัน ที่ผ่านมาการบริหารงานบุคลากรจะดำเนินการในรูปคณะกรรมการที่ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการต่างประเทศและรองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ทำการพิจารณาไม่ว่าจะเป็น เรื่องการแต่งตั้ง โยกย้าย ดำเนินการพัฒนาข้าราชการ รวมทั้งการให้ความดี ความชอบ และลงโทษ ทางวินัย

ในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร คณะกรรมการที่มีปลัดกระทรวงเป็นประธานจะ พิจารณาการแต่งตั้ง โยกย้ายในระดับ 10 ถึงระดับ 7 ส่วนตำแหน่งในระดับ 6 ลงไปจะเป็นการ แต่งตั้งตามกฎหมายที่ ก.พ. กำหนดเป็นหลัก

อย่างไรก็ตาม ผลจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ทำให้การ บริหารงานบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศต้องได้รับผลกระทบ อาจพิจารณาแยกเป็นด้าน ต่างๆ ได้ ดังนี้

4.2.1 การสรรหาบุคลากร

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ไม่มีผลต่อระบบการสรรหา ข้าราชการในระดับแรกเข้า ยังจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากระบบเดิม คือ การสรรหา ที่สามารถ ดำเนินการด้วยการรับสมัครแข่งขัน โดยการสอบจากผู้มีคุณสมบัติตามที่กำหนด หรือ การสรรหา โดยการให้ทุนแก่นักเรียนไปเรียนในสาขาเฉพาะที่กระทรวงการต่างประเทศพิจารณาเห็นว่าควร เตรียมการให้มีข้าราชการที่มีความสามารถในด้านที่ต้องการ จำนวนที่สรรหาหรือกระทรวงการ ต่างประเทศจะรับได้ ขึ้นอยู่กับจำนวนอัตราตำแหน่งที่ว่างลงเนื่องจากการเกษียณอายุราชการในแต่ละปีงบประมาณ และขึ้นอยู่กับการพิจารณาจัดสรรอัตราตำแหน่งคืนให้กระทรวงการต่างประเทศ

ของคณะกรรมการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ หรือคปร. ที่จะมีหน้าที่พิจารณาขุดตำแหน่งข้าราชการที่ว่างลงเนื่องจากการเกษียณอายุราชการของส่วนราชการต่างๆ ตาม นโยบายลดจำนวนบุคลากรภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสรรหาบุคลากร มีประเด็นที่ปรับปรุงจากพระราชบัญญัติเดิม คือ การให้หน่วยงานสามารถสรรหาบุคลากรในสาขาที่หน่วยงานขาดแคลนเป็นพิเศษได้ ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับแนวทางการสรรหาในระบบเปิด

4.2.2 การแต่งตั้งโยกย้ายและเลื่อนระดับข้าราชการ

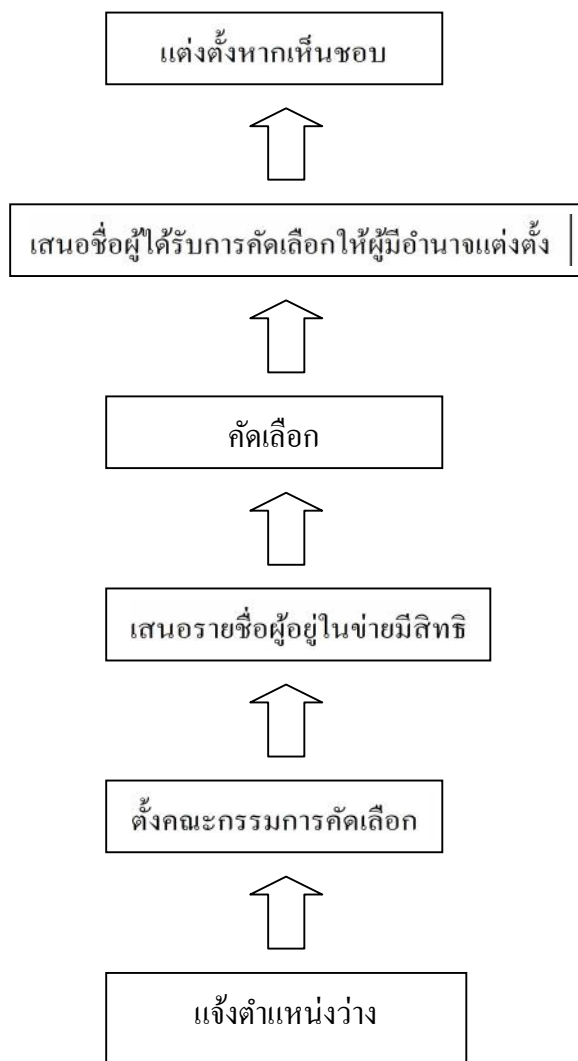
การแต่งตั้งโยกย้ายเลื่อนระดับข้าราชการถือเป็นปัญหาหลักและเป็นจุดสนใจของข้าราชการ เพราะมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพราชการ ขวัญกำลังใจ รวมทั้งผลตอบแทนที่มีต่อตัวข้าราชการ เราอาจพิจารณาผลกระทบจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการได้ ดังนี้

(ก) วิธีการแต่งตั้ง

วิธีการแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนระดับ ถูกกำหนดโดยหลักเกณฑ์ที่เป็นแนวทางไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ด้วยการกำหนดอำนาจการแต่งตั้งโยกย้ายและเลื่อนระดับไว้เป็น 3 กลุ่ม คือกลุ่มระดับชำนาญการพิเศษและอำนวยการระดับต้นลงมาให้เป็นอำนาจของอธิบดีเจ้าสังกัด กลุ่มระดับอำนวยการระดับสูง บริหารระดับต้นและบริหารระดับสูงให้เป็นอำนาจของปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด สำหรับตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงเป็นอำนาจของรัฐมนตรีเจ้าสังกัด โดยมีหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาเพื่อแต่งตั้ง ตามที่ก.พ. ได้กำหนดโดยละเอียดไว้ในหนังสือเวียนแจ้งส่วนราชการ ซึ่งในปัจจุบันคือ หนังสือเวียนเลขที่ นร 0708.1/ ว22 ลงวันที่ 30 กันยายน 2540

หลักเกณฑ์การสรรหาและแต่งตั้ง เลื่อนระดับข้าราชการตามหนังสือดังกล่าว กำหนดให้ต้องมีคณะกรรมการคัดเลือก มีการกำหนดตำแหน่งที่ว่าง การกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะดำรงตำแหน่ง ต้องเสนอชื่อผู้มีคุณสมบัติให้คณะกรรมการคัดเลือกพร้อมคุณสมบัติ ในการคัดเลือกจะต้องมีการให้คะแนน และเลือกผู้ได้คะแนนสูงสุด จากนั้นจึงส่งให้ผู้มีอำนาจบรรจุแต่งตั้งพิจารณา ทั้งนี้ต้องมีการให้เหตุผลในการคัดเลือกไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นขั้นตอนการแต่งตั้งจึงสรุปได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 5
ขั้นตอนการแต่งตั้ง



ดังนั้น กระบวนการวิธีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการในขณะนี้จึงยังไม่มี ความแตกต่างจากเดิม เนื่องจาก ก.พ. ยังคงให้ใช้ระเบียบวิธีตามหนังสือเวียนที่ นร 0708.1/ ว 22 ใช้ไป ก่อนที่ก.พ. จะมีการกำหนดวิธีการใหม่ขึ้นมา

ผลกระทบในทางปฏิบัติคือ การพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนระดับของกระทรวงการต่างประเทศในสายการทูตที่เป็นสายงานหลัก ต้องเปลี่ยนจากการพิจารณาจากเดิมที่ใช้วิธีการเลื่อน “ซี” หรือระดับ คือการเลื่อนจากซี 3 เป็น ซี 4 เป็น ซี 5 เป็น ซี 6 จนถึงระดับซี 10 ซึ่งสัมพันธ์กับการดำรงตำแหน่งทางการทูตตั้งแต่ระดับ ผู้ช่วยเลขานุการ จนถึงเอกอัครราชทูต ต้องปรับเปลี่ยนเป็นการเลื่อนระดับจากปฏิบัติการ เป็นชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ สำหรับสายงาน

กลุ่มประเภทวิชาการ เป็นการใช้วิธีการพิจารณาเลื่อนระดับแต่งตั้งแบบระบบซีได้ แต่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจากนี้ ถูกจัดเป็นกลุ่มตำแหน่งในประเภทอำนาจการ และบริหาร ซึ่งถือเป็นตำแหน่งคนละกลุ่ม การเข้าสู่ตำแหน่งถือว่าเป็นการข้ามกลุ่ม ดังนั้น จะต้องมีความสมบัติเฉพาะตามกำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ต้องใช้วิธีการในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารตามหนังสือเวียนที่กล่าวถึงข้างต้น จะใช้วิธีการการเลื่อนระดับแบบเลื่อนซีดั้งเดิมไม่ได้

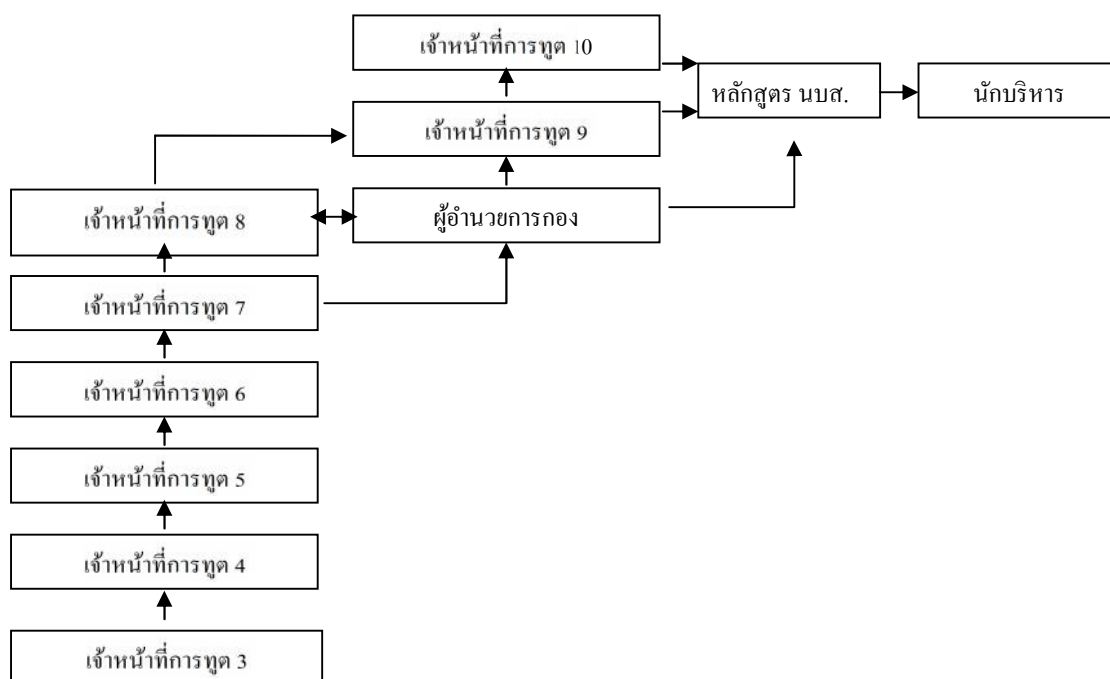
นอกจากนี้ การร่วระดับซี 3 ถึงซี 5 เป็นระดับปฏิบัติการ และระดับซี 6 และ ซี 7 เป็นระดับชำนาญการ ทำให้การเลื่อนระดับจากปฏิบัติการเป็นชำนาญการ และ ชำนาญการเป็นชำนาญการพิเศษ เป็นปัญหาที่ต้องมีการกำหนดว่าในระดับปฏิบัติการ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในซีใดจึงสามารถเลื่อนขึ้นสู่ระดับชำนาญการได้ และผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการจากซีใดจึงจะสามารถเลื่อนระดับขึ้นสู่ระดับชำนาญการพิเศษได้

(ข) คุณสมบัติของข้าราชการ

การปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่งใหม่ ทำให้ตำแหน่งทางการทูตระดับสูงในระดับอัครราชทูตและเอกอัครราชทูต ถูกเปลี่ยนเป็นตำแหน่งทางการบริหารคือ นักบริหารการทูตระดับต้น และระดับสูง และกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งว่า ต้องเป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งทางบริหารมาก่อน และต้องผ่านการอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส) ของสำนักงานก.พ. หรือผ่านการอบรมในหลักสูตรที่กระทรวงการต่างประเทศกำหนด ในขณะที่ตำแหน่งอัครราชทูตและเอกอัครราชทูต เดิมกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะดำรงตำแหน่งไว้เพียงต้องเคยดำรงตำแหน่งนักการทูตระดับ 8 มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี เท่านั้น การเปลี่ยนแปลงการจำแนกตำแหน่งดังกล่าว จึงทำให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศสายการทูตจำนวนมากต้องกลายเป็นผู้ที่ขาดคุณสมบัติในการที่จะดำรงตำแหน่งทางการทูตที่สูงขึ้นเพราะต้องกลายเป็นผู้ที่ขาดคุณสมบัติ เกิดปัญหาความไม่เป็นธรรมต่อข้าราชการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เพราะทำให้ข้าราชการที่เดิมเคยถือว่ามีคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งระดับที่สูงขึ้นของระบบเดิม ต้องกลายเป็นว่าขาดคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามที่กำหนดใหม่ ทำให้ขาดโอกาสในการได้รับการพิจารณา โดยเฉพาะข้าราชการผู้ที่ใกล้จะเกษียณอายุราชการ

กระบวนการแต่งตั้งและมาตรฐานคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามระบบเดิม ทำให้การพิจารณาข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่งแสดงให้เห็นได้ตามแผนภูมิตัวนี้

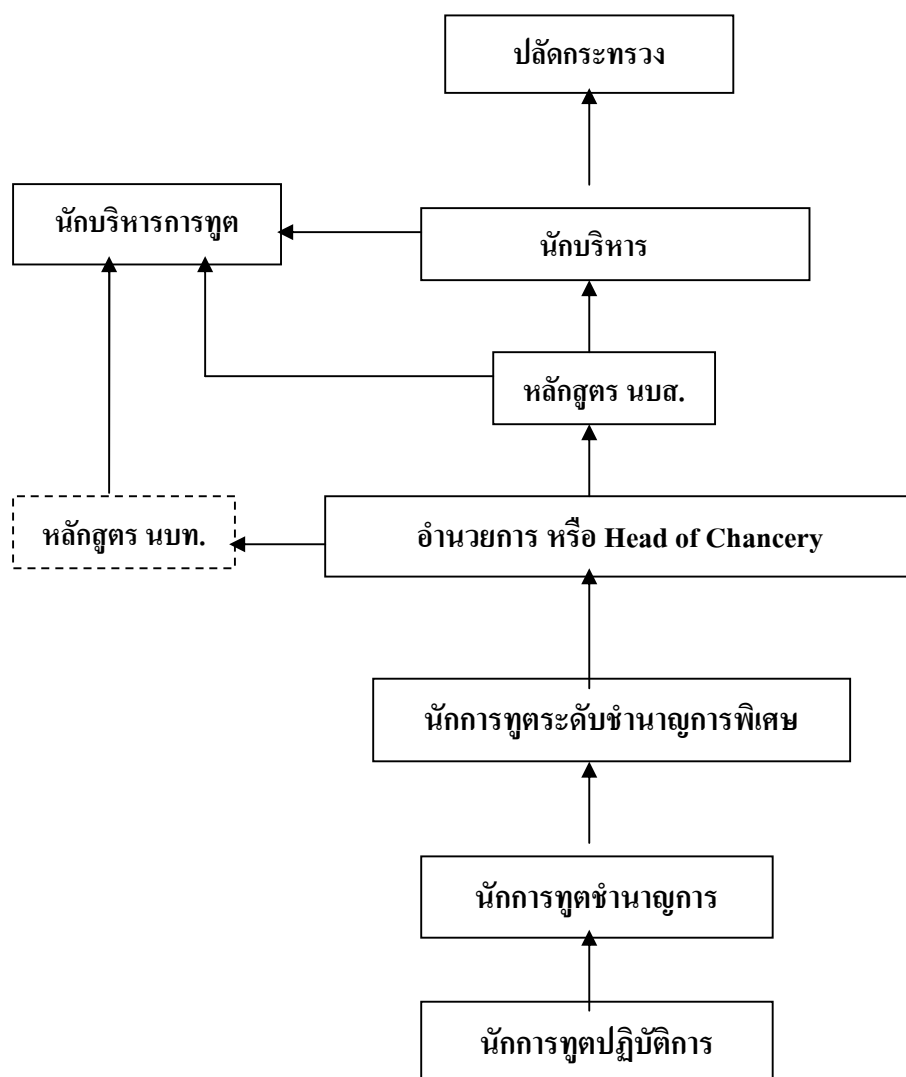
แผนภูมิที่ 6
การขึ้นสู่ตำแหน่งตามระบบเดิม



เห็นได้ว่าข้าราชการจะสามารถขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้นได้ตามลำดับคือ เจ้าหน้าที่การทูต 3 เป็นเจ้าหน้าที่การทูต 4 จากนั้นขึ้นเป็นเจ้าหน้าที่การทูต 5 และเป็นเจ้าหน้าที่การทูต 6 ตามด้วยการเป็นเจ้าหน้าที่การทูต 7 จากนั้น อาจได้รับการเลื่อนเป็นเจ้าหน้าที่การทูต 8 หรือผู้อำนวยการกอง หากเป็นเจ้าหน้าที่การทูต 8 สามารถขึ้นเป็นเจ้าหน้าที่การทูต 9 หรือเจ้าหน้าที่การทูต 10 ได้ แต่หากต้องการเป็นนักบริหารคือตำแหน่งรองอธิบดี และอธิบดีในกรม หรือปลัดกระทรวง จะต้องผ่านการอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส) หรือเทียบเท่าก่อน

ในขณะที่ตามระบบใหม่ การขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้นจะเป็นไปตามแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 7
การขึ้นสู่ตำแหน่งในระบบใหม่



ดังนั้น ในการขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นของระบบใหม่ นักการทูตปฏิบัติการจะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งนักการทูตชำนาญการได้ และต่อจากนั้นจะสามารถขึ้นสู่ระดับนักการทูตชำนาญการพิเศษ สำหรับการขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นต่อไป ข้าราชการต้องดำรงตำแหน่งอำนวยการหรือเป็น Head of Chancery (ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศ) ก่อน จากนั้นจะต้องผ่านการอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ก่อนจึงจะสามารถดำรงตำแหน่งในทางบริหารต่อไปได้ แม้แต่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอัครราชทูต หรือเอกอัครราชทูตอยู่เดิม และถูกเปลี่ยนตำแหน่งเป็นนักบริหารระดับต้นและนักบริหารระดับสูง หากไม่มีคุณสมบัติ คือ การผ่านการอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส) ของสำนักงานก.พ. ก็จะไม่สามารถย้ายไปดำรงตำแหน่ง

นักบริหารการทูตไม่ว่าจะระดับต้นหรือระดับสูงในที่ใหม่ได้ ผลเช่นนี้จึงทำให้การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการของกระทรวงการต่างประเทศประสบปัญหาในช่วงเปลี่ยนผ่านที่ผ่านมา

4.2.3 ความก้าวหน้าในวิชาชีพของข้าราชการ (career path)

ตามระบบการจำแนกตำแหน่งระบบใหม่ การเติบโตและความก้าวหน้าในวิชาชีพของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศจะสามารถแยกได้ตามประเภทของตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

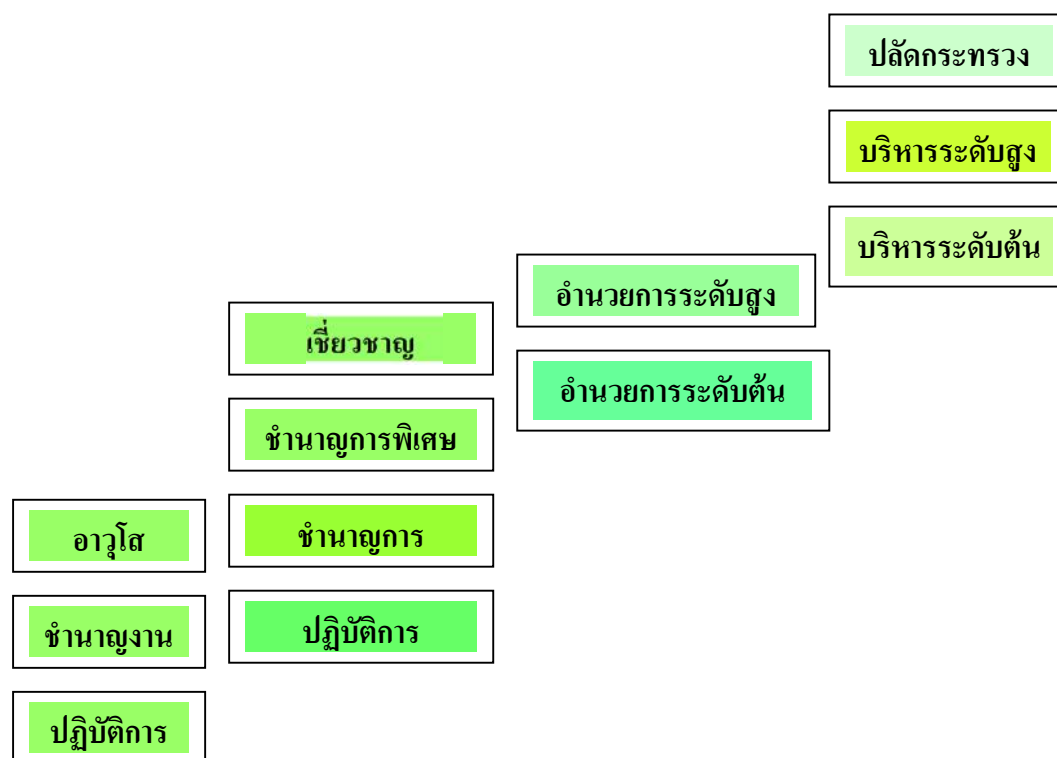
(ก) ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มทั่วไป เส้นทางเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่จะสิ้นสุดที่ระดับอาวุโส

(ข) ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มวิชาการในสายการทูต เส้นทางเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่จะสิ้นสุดที่ระดับชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งในระดับเชี่ยวชาญจะเป็นตำแหน่งในสายงานเฉพาะและมีเพียง 2 ตำแหน่ง

ความก้าวหน้าหรือการจะเติบโตในหน้าที่ราชการในระดับต่อไป คือการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งในกลุ่มงานอำนวยการ และบริหาร ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศจะแสดงได้ตามแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 8

ระดับของตำแหน่งสูงสุดในแต่ละกลุ่มงานของกระทรวงการต่างประเทศตาม พรบ. 2551



ประเภททั่วไป วิชาการ อำนวยการ บริหาร

เมื่อพิจารณาถึงการกำหนดระบบตำแหน่งและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ ความก้าวหน้าของข้าราชการในสายวิชาการการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ จึงเกิดความไม่ เป็นธรรมชาติระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษและอำนวยการระดับต้น ซึ่งตามระบบ “ซี”จะถือว่าเท่าเทียมกัน แต่ในระบบใหม่ ตำแหน่งอำนวยการจะได้รับคุณสมบัติที่สามารถขึ้นสู่ ตำแหน่งในระดับบริหารได้ ในขณะที่ระดับชำนาญการพิเศษจะไม่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งบริหารได้ ต้องผ่านการดำรงตำแหน่งอำนวยการก่อนจึงจะสามารถเข้าสู่ตำแหน่งทางบริหารได้ ดังนั้น หาก ข้าราชการในระดับชำนาญการได้รับการพิจารณาเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การเข้าสู่ ตำแหน่งอำนวยการย่อมได้เปรียบกว่าการได้รับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ทั้งยังเป็นการก้าวข้ามผู้ที่ ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษอีกด้วย

นอกจากนี้ ปัญหาที่กระทรวงการต่างประเทศต้องประสบในการบริหารงานบุคคลจากผลการกำหนดตำแหน่งใหม่ในขณะนี้ คือ การสับเปลี่ยนข้าราชการระดับสูงในตำแหน่งทางการบริหาร ระหว่างตำแหน่งนักบริหารการทูตและตำแหน่งนักบริหาร เพราะในขณะที่ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารจะสามารถเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารการทูตได้เนื่องจากมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ครบตามกำหนดสามารถดำรงตำแหน่งได้ทั้งนักบริหารและนักบริหารการทูต แต่ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารการทูตในปัจจุบันอาจไม่สามารถดำรงตำแหน่งนักบริหารได้ หากไม่เคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งจะทำให้ขาดคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งนักบริหาร ปัญหาดังกล่าวทำให้การโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศในระดับดังกล่าวมีข้อจำกัด และมีความยุ่งยาก

4.2.4 การพัฒนาข้าราชการ

การเปลี่ยนแปลงระบบการจำแนกใหม่ทำให้การพัฒนาข้าราชการในกระทรวงการต่างประเทศ มีลักษณะดังนี้

4.2.4.1 การพัฒนาตามที่ถูกบังคับให้ต้องดำเนินการตามระเบียบ ก.พ.

ประกอบด้วย

(ก) การอบรมข้าราชการแรกเข้า กระทรวงการต่างประเทศ เป็นการอบรมข้าราชการแรกเข้า มีระยะเวลายาวนาน 6 – 9 เดือน

(ข) การอบรมข้าราชการระดับ 6 หรือปัจจุบันคือข้าราชการระดับชำนาญการ เป็นการอบรมระยะ 1 – 2 เดือน

(ค) การอบรมข้าราชการรับผู้บริหารระดับกลาง หรือระดับผู้อำนวยการกองและ

(ง) การอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต สำหรับข้าราชการที่จะดำรงตำแหน่งอัครราชทูต กงสุลใหญ่ และเอกอัครราชทูต เป็นการอบรมเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาคูสมบัติข้าราชการที่ไม่ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ.

4.2.4.2 การพัฒนาข้าราชการในทักษะเฉพาะ ประกอบด้วย การอบรมในหลักสูตรด้านภาษาต่างประเทศ และหลักสูตรเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านเทคนิคการเจรจาต่อรอง ความรู้ด้านระเบียบพิธีการทางการทูต ความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร ความรู้ด้านการคลัง การตรวจสอบต่างๆ เป็นต้น

4.2.4.3 การพัฒนาผ่านหลักสูตรการอบรมจากหน่วยงาน เช่น ทุนศึกษาต่อ หลักสูตรเฉพาะเจาะจงที่จัดโดยสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงาน เป็นต้น

4.2.4.4 การพัฒนาผ่านการร่วมมือกับสถาบันภายนอกในการแลกเปลี่ยนผู้เข้ารับการอบรม

4.2.4.5 การพัฒนาผ่านการจัดการสัมมนา การบรรยายเฉพาะเรื่อง

การพัฒนาข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ การพัฒนาในข้อ 1 จะเป็นหลักบังคับหรือกึ่งบังคับ เนื่องจากมีผลต่อการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งของข้าราชการ ในขณะที่การพัฒนาอื่นๆ จะเป็นลักษณะตามความสมัครใจของข้าราชการเอง

แม้จะเป็นที่ยอมรับกันว่า การพัฒนาข้าราชการเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การปฏิบัติขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่ดีขึ้น แต่โดยทั่วไปข้าราชการจะไม่สนใจในการเข้ารับการอบรม หากไม่มีการบังคับ ทั้งนี้ เนื่องจากในระบบราชการที่ผ่านมา การผ่านการอบรมไม่ได้มีตัวชี้วัดที่ทำให้เห็นว่า ข้าราชการที่ผ่านการอบรมมีประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม หรือดีกว่าผู้ที่ไม่ได้ผ่านการอบรม ทำให้การให้รางวัลผลตอบแทนในอาชีพ เช่น การแต่งตั้งเลื่อนระดับ หรือการเลื่อนขึ้นเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับการอบรม ข้าราชการจึงไม่เห็นประโยชน์หรือให้ความสำคัญของการเข้ารับการอบรม การเข้าอบรมจึงเกิดจากการถูกบังคับโดยกฎระเบียบเป็นเหตุสำคัญ และยังทำให้การเข้าอบรมของข้าราชการไม่ได้รับการใส่ใจจากตัวข้าราชการเองในการเก็บเกี่ยวความรู้

อย่างไรก็ดี พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้ส่งผลในด้านบวกที่ทำให้การพัฒนาข้าราชการได้รับความใส่ใจมากขึ้นทั้งจากตัวข้าราชการและผู้บริหาร เนื่องจากจะมีผลกระทบต่อการดำรงตำแหน่ง และความก้าวหน้าในวิชาชีพของตัวข้าราชการ และหากการประเมินตามระบบการประเมินบุคคลมีผลบังคับใช้ จะทำให้การพัฒนาข้าราชการได้รับการเอาใจใส่มากยิ่งขึ้น

4.2.5 การบังคับบัญชาและวินัยข้าราชการ

ผลของการจำแนกตำแหน่งที่มีการรวมตำแหน่งระดับ 3 – 5 เดิมเป็นระดับเดียวคือระดับปฏิบัติการ และระดับ 6 – 7 เดิมเป็นระดับชำนาญการ ที่จะเกิดขึ้นคือ ระบบการบังคับบัญชาซึ่งแต่เดิมจะถูกกำหนดตามระดับชี้ การสั่งให้ปฏิบัติงานโดยข้าราชการที่อาวุโสกว่าที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ กับข้าราชการที่อ่อนอาวุโสกว่า อาจไม่สามารถบังคับใช้ได้ เหมือนในระบบชี้ ที่มีความแตกต่างระดับขั้นแน่นอน ดังนั้น ปัญหาในการบังคับบัญชาในระดับขั้นเดียวกันอาจเกิดขึ้น และอาจมีผลต่อการวินิจัยเรื่องวินัยของข้าราชการ เนื่องจากข้าราชการอาจถือว่าอยู่ในระดับขั้นเดียวกัน ไม่สามารถสั่งการกันได้ และยังหากมีการตั้งผู้อ่อนอาวุโสในระดับขั้นเดียวกันเป็นผู้รักษาราชการหรือปฏิบัติงานแทนผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานระดับกอง อาจทำให้เกิดความไม่ยินยอมของข้าราชการผู้อาวุโสกว่าได้ ปัญหาการบังคับบัญชาในระดับขั้นเดียวกันยังจะส่งผลต่อการประเมินในเรื่องความดีความชอบ และการประเมินเพื่อแต่งตั้งด้วย

ในส่วนของการดำเนินการทางวินัยของข้าราชการ มีการเปลี่ยนแปลงจากในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โดยกำหนดระบบที่ให้มีการตรวจสอบคนอำนาจระหว่างกันมากขึ้นในเรื่องการลงโทษหรือดำเนินการทางวินัย มิให้ผู้บังคับบัญชาถ่วงอ้อมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่าย นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการออกข้อบังคับว่าด้วยจรรยาของข้าราชการ ซึ่งจะถูกนำไปประกอบการพัฒนา แต่งตั้ง เลื่อนขั้นของข้าราชการด้วย ขั้นตอนการดำเนินการทางวินัยเป็นไปตามแผนภูมิที่ 9

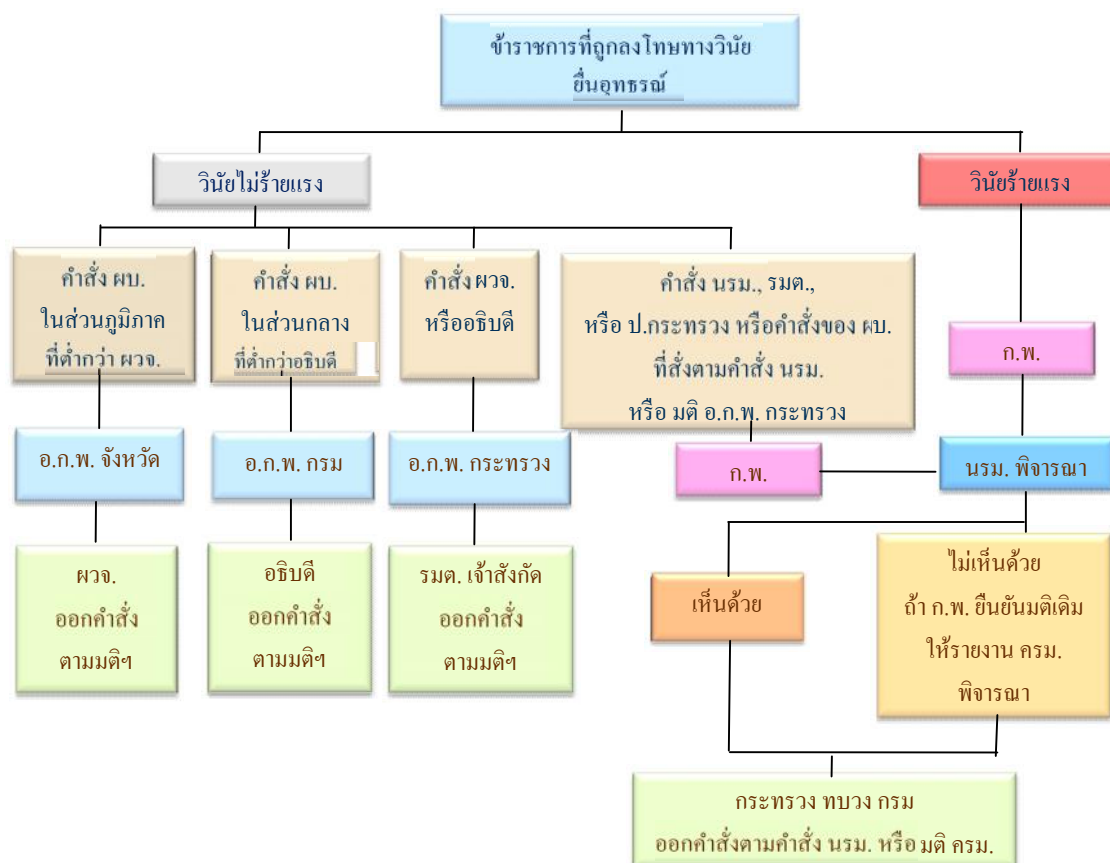
อย่างไรก็ตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ไม่ได้ปรับปรุงกฎเกณฑ์เพียงการดำเนินการลงโทษทางวินัยเท่านั้น ยังได้ปรับปรุงระบบการอุทธรณ์ ร้องทุกข์ ให้กับข้าราชการด้วย โดยการให้มีคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมหรือ ก.พ.ค. เป็นผู้ดูแล แทนระบบเดิมที่มีการร้องทุกข์ตามลำดับชั้น ทั้งนี้ ก.พ.ค. จะทำหน้าที่คล้ายศาลปกครองชั้นต้น ขั้นตอนการร้องทุกข์ของข้าราชการแสดงให้เห็นได้ตามแผนภูมิที่ 10

แผนภูมิที่ 9

ขั้นตอนการดำเนินการทางวินัยตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551



แผนภูมิที่ 10
กระบวนการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัย



ที่มา : เอกสารบรรยายเรื่องวินัยโดย ดร.วิชา มหาคุณ

4.2.6 ระบบผลตอบแทน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2551 ได้เปลี่ยนระบบผลตอบแทนใหม่ที่มีการกำหนดเงินเดือนแยกเป็น 4 บัญชีตามประเภทตำแหน่ง และมีโครงสร้างบัญชีเงินเดือนเป็นแบบช่วง โดยแต่ละประเภทกำหนดช่วงเงินเดือนไว้ดังภาคผนวก ก. ซึ่งเป็นการเปลี่ยนใช้แทนระบบบัญชีเดียวแบบขั้น เพื่อให้รองรับหลักการค่าตอบแทนที่ให้เป็นไปตามผลงาน ดังนั้น หน่วยงานจะต้องมีระบบรองรับการพิจารณาเงินเดือนแทนระบบการให้ผลตอบแทนหรือเงินเดือนแบบเดิม โดยระบบเดิมที่ผ่านมา การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน อาศัยการจัดสรรโควตาหรือหมุนเวียนให้ผู้ที่จะได้รับเงินเดือน 2 ขั้น แต่ในระบบใหม่จะต้องมีการประเมินผลงานและบริหารผลงาน ต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน รวมทั้งและการประเมินสมรรถนะ

การเปลี่ยนแปลงในระบบผลตอบแทนนี้ เหตุผลหลักที่แท้จริงในการเปลี่ยนแปลงระบบงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน อันหนึ่ง เป็นเพราะสำนักงาน ก.พ. ต้องการแก้ไขปัญหาเงินเดือนเพิ่มขึ้นของข้าราชการจำนวนมาก และต้องการลดเสียงเรียกร้องเรื่อง “ซี” ของข้าราชการที่ต้องการมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้ ปัญหาเกิดมาจากความผิดพลาดของ ก.พ. ในการนำมาตรการกำหนดกำลังคนภาครัฐมาใช้โดยหวังที่จะลดอัตราจำนวนข้าราชการในภาครัฐ มีการกำหนดให้ส่วนราชการต้องตัดอัตราตำแหน่งข้าราชการลงตามจำนวนข้าราชการที่เกษียณอายุราชการในแต่ละปี ผลคือ ทำให้ส่วนราชการต่างๆ มีแต่ระดับ “ซี” สูงเป็นจำนวนมาก เพราะส่วนราชการเลือกที่จะตัดอัตรากำลังในระดับล่าง ทำให้ไม่มีการรับบรรจุข้าราชการระดับล่างเข้าใหม่ แทนข้าราชการที่เกษียณอายุราชการในแต่ละปีหรือมีน้อยมาก

4.2.7 การประเมินบุคคล

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ทำให้กระทรวงการต่างประเทศและส่วนราชการต่างๆ ต้องให้ความสนใจในเรื่องการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น เนื่องจากต้องมีการประเมินที่เปิดเผยและชี้แจงได้ รับผิดชอบต่อการประเมิน

ระบบการประเมินบุคคลที่อาศัยความรู้สึก การประเมินจากกลุ่มพวกพ้อง การบอกต่อ หรือการได้ยินว่า โดยผู้มีอำนาจ ต้องมีการปรับเปลี่ยน ให้ต้องมีการให้เหตุผลในการประเมิน การมีหลักฐาน ดังนี้ ตัวชี้วัดเปรียบเทียบ มีลายลักษณ์อักษร ตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้มีอำนาจดำเนินการต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน และต้องให้ความใส่ใจมากขึ้นต่อการประเมิน และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินสามารถขอคู่มือ และขอทราบเหตุผลจากผู้บังคับบัญชาได้ด้วย เนื่องจากการประเมินจะมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการเอง

การประเมินบุคคลจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยจะประเมินจากความสำเร็จของงาน ดังนั้น จะต้องมิตัวชี้วัด หรือหลักฐานที่แสดงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม และต้องมีการประเมินสมรรถนะ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงานด้วย

บทที่ 5

ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 ข้อสรุป

ผลกระทบของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ต่อกระทรวงการต่างประเทศที่สำคัญคือ ผลกระทบต่อตำแหน่งทางการทูตที่เป็นสายงานหลักของกระทรวง มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการทูตให้แยกกลายเป็น 2 สายงาน คือ การปรับตำแหน่งทางการทูตระดับสูงตั้งแต่ระดับอัครราชทูต และเอกอัครราชทูต ให้เป็นกลุ่มตำแหน่งประเภทบริหาร ทำให้ขั้นสูงสุดทางสายงานการทูตสิ้นสุดที่ระดับชำนาญการพิเศษ การเปลี่ยนแปลงได้กระทบต่อข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งชำนาญการพิเศษ เพราะต้องถูกปิดกั้นในการดำรงตำแหน่งทางการทูตที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากการกำหนดคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งทางบริหาร การปรับเปลี่ยนดังกล่าวยังได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ โดยเฉพาะการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการ ที่แต่เดิมเป็นการพิจารณาในลักษณะการเลื่อน “ซี” เป็นหลัก และถือว่าใน “ซี” เดียวกันมีสถานะเท่ากัน ไม่คำนึงว่าจะดำรงตำแหน่งใด ซึ่งสัมพันธ์กับระบบอาวุโส แต่ระบบตำแหน่งที่เปลี่ยนไปทำให้การพิจารณาต้องปรับเป็นการพิจารณา “ตำแหน่ง” เป็นหลัก ซึ่งผลกระทบที่กระทรวงการต่างประเทศเห็นได้ชัดเจนนี้อาจสรุปได้ว่าเป็น การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการประจำปี 2552 ต้องล่าช้ามานานกว่า 8 เดือน เพราะมีปัญหาด้านคุณสมบัติของข้าราชการที่จะดำรงตำแหน่งที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ระบบการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในเรื่องการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งต้องมีการปรับเปลี่ยนไป ไม่ว่าจะเป็นด้านวิธีการพิจารณาที่ต้องพิจารณาคำแหน่งและลักษณะของตำแหน่งมาก การเลื่อนระดับ การปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาบุคลากรด้านงานบริหาร บุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจกระแสของการเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีที่หน่วยงานกลางกำหนด หรือแม้แต่การทำความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้มีอำนาจ

สำหรับผลกระทบด้านอื่น อาทิ ผลกระทบด้านวินัย การประเมิน ระบบผลตอบแทน แม้จะยังไม่ส่งผลกระทบที่เห็นได้ชัดในระยะสั้น เนื่องจากการปรับเปลี่ยนยังมิได้มีผลอย่างจริงจัง ระบบผลตอบแทนยังมีการใช้ตามระบบเดิมไปก่อน แต่กระทรวงการต่างประเทศอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาในการประเมินบุคคลในระยะต่อไป ด้านการดำเนินการทางวินัย และการอุทธรณ์ ก็ยังไม่มีผลกระทบที่เด่นชัด เนื่องจากข้าราชการยังไม่มี ความเข้าใจ และความสนใจหลักของข้าราชการยังมุ่งในเรื่องผลกระทบเกี่ยวกับด้านตำแหน่งเป็นสำคัญ

5.2 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา

ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่กระทรวงการต่างประเทศต้องประสบจากการปรับเปลี่ยนระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ในส่วนราชการกลางกำหนดจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ทำให้ต้องมีการปรับการบริหารงานบุคคลโดยมีข้อเสนอในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

5.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลประจำปี

การมีแผนปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลประจำปี จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องในเรื่องการบริหารงานบุคคลทราบถึงกำหนดการทำงานด้านงานบุคคลที่แน่นอน เพื่อใช้วางแผนหลักเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านอื่นตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อมิให้การดำเนินงานต้องล่าช้า ที่จะส่งผลกระทบต่อการสรรหาบุคลากร หรือการแต่งตั้ง แผนดังกล่าวจะเป็นการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติด้านงานบุคลากรแต่ละเรื่องไว้ให้ทันการณ์ ตัวอย่างแผนปฏิบัติงานด้านบุคลากรอาจแสดงได้ในตารางที่ 2

5.2.2 การจัดทำคู่มือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร

เพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่รับผิดชอบงานด้านบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ และใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการทำงาน อันจะช่วยแก้ไขปัญหาการที่กระทรวงการต่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงข้าราชการที่รับผิดชอบด้านงานบุคลากรบ่อยครั้งที่เป็นสาเหตุทำให้งานด้านบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศขาดผู้ที่เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพราะบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงและต้องมีการเริ่มเรียนรู้ใหม่ตลอดเวลา

5.2.3 การให้จัดทำผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ผลการปฏิบัติงานรายบุคคล จะช่วยทำให้การประเมินบุคคลมีระบบ มีตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของตัวข้าราชการ ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในการประเมินตัวบุคคลเพื่อเลื่อนระดับหรือเพื่อการเลื่อนเงินเดือน ตามหลักความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งยังจะช่วยในการจัดทำวิเคราะห์งานที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงของงานตามความสำคัญหรือนโยบายที่เปลี่ยนไป และสามารถให้ประเมินความเหมาะสมของข้าราชการต่อตำแหน่งที่ดำรงอยู่ หรือใช้ในการพิจารณาโยกย้ายข้าราชการให้ไปปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับความสามารถด้วย

5.2.4. การจัดทำแผนพัฒนาบุคคล

แผนพัฒนาบุคคลจะช่วยให้ตัวข้าราชการและกระทรวงการต่างประเทศสามารถวางแผนทางอาชีพของตัวข้าราชการให้เหมาะสมกับความสามารถความสนใจ รวมทั้งทำให้ข้าราชการได้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนในความสามารถของตน และใช้ตัดสินใจในเรื่องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ทั้งนี้ การพัฒนาอาจมีทั้งด้าน การพัฒนาทักษะความสามารถที่บุคคลต้องการ หรือการพัฒนาทักษะด้านความรู้ใหม่ๆ หรือการพัฒนาเพื่อให้มีคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งต่างๆ

5.2.5 การจัดทำกำหนดแผนการวิเคราะห์งานและตำแหน่ง

เป็นการทำแผนเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานของกระทรวงการต่างประเทศ การวิเคราะห์จะสามารถใช้ในการหารือกับหน่วยงานกลางในการปรับตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะงานของกระทรวงการต่างประเทศ เนื่องจากงานของกระทรวงการต่างประเทศต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตำแหน่ง ลักษณะงานจึงไม่อาจกำหนดแบบหยุดนิ่ง ต้องมีการปรับตามกระแสการเปลี่ยนแปลงระหว่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อให้การวิเคราะห์งานตรงตามความเป็นจริงอันจะต้องสัมพันธ์กับข้อตกลงปฏิบัติงานที่กระทรวงการต่างประเทศต้องทำกับหน่วยงานกลาง การขาดการวิเคราะห์งานทำให้การกำหนดตำแหน่งของกระทรวงการต่างประเทศต้องถูกหน่วยงานกลางกำหนดให้มาโดยตลอด

5.2.6 การกำหนดระดับตำแหน่งที่กำหนดใหม่ให้สัมพันธ์กับระดับทางการทูต

การกำหนดตำแหน่งข้าราชการที่มีการรวบระดับ 3 – 5 ตามระบบ “ซี” ไปเป็นตำแหน่งระดับเดียวคือระดับปฏิบัติการและการรวบตำแหน่งในระดับ 6 – 7 ไปเป็นระดับชำนาญการระดับเดียว ทำให้มีปัญหาด้านการกำหนดตำแหน่งที่ให้สัมพันธ์กับตำแหน่งทางการทูต เมื่อข้าราชการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการทูต ดังนั้น ฝ่ายบริหารงานบุคคลต้องจัดทำกำหนดระดับภายในของระดับทั้งระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ โดยการแยกให้มีการแบ่งระดับย่อยให้มีความแตกต่างในระดับ การแบ่งที่อาจเป็นเช่น ระดับปฏิบัติการ (ระดับต้น) ระดับปฏิบัติการ (ระดับกลาง) ระดับปฏิบัติการ (ระดับสูง) ระดับชำนาญการ (ระดับต้น) และ ระดับชำนาญการ (ระดับสูง) เป็นต้น การกำหนดตำแหน่งในตำแหน่งที่มีการควบตำแหน่ง จะช่วยในการบริหารงานบุคคล ทั้งในเรื่องการเลื่อนระดับ และการบังคับบัญชาในข้าราชการที่กลายเป็นข้าราชการระดับเดียวกันด้วย

5.2.7 การแก้ไขปัญหาคุณสมบัติของข้าราชการในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูง

การขาดคุณสมบัติข้าราชการในสายการทูตที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนตำแหน่งการทูตระดับสูงไปเป็นตำแหน่งทางการบริหาร เป็นการขาดคุณสมบัติ 2 ประการคือ การขาดคุณสมบัติ เนื่องจากไม่เคยดำรงตำแหน่งทางบริหารหรือเทียบเท่า (เช่น ตำแหน่งอำนวยการ หรือ Head of Chancery) และการขาดคุณสมบัติเนื่องจากไม่ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (และการที่ไม่สามารถเข้ารับการอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูงได้ก็เนื่องจาก ไม่เคยดำรงตำแหน่งทางบริหารหรือเทียบเท่า) ควรพิจารณาแก้ไขโดย

(ก) การพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการการทูตที่ยังขาดคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งบริหารหรือเทียบเท่า เช่น ข้าราชการตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษอาวุโสที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งอำนวยการ หรือให้ดำรงตำแหน่ง Head of Chancery เมื่อดำรงตำแหน่งอยู่ในต่างประเทศ

(ข) การจัดหลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศเองให้เป็นหลักสูตรที่กระทรวงการต่างประเทศกำหนด เพื่อแก้ไขปัญหาการไม่สามารถเข้าการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงานก.พ. ที่มีสัดส่วนการเข้าเรียนให้กระทรวงการต่างประเทศจำกัด และใช้เป็นหลักสูตรในการพัฒนาของกระทรวงการต่างประเทศไปด้วยในขณะเดียวกัน พร้อมทั้งยกระดับหลักสูตรดังกล่าวให้เทียบเท่าหลักสูตรนักบริหารระดับสูง

(ค) การพิจารณากำหนดตำแหน่งให้มีตำแหน่งในระดับเชี่ยวชาญ และระดับผู้ทรงคุณวุฒิของกลุ่มงานสายวิชาการการทูต เพื่อใช้เป็นตำแหน่งสำหรับนักการทูตที่มีได้ดำรงตำแหน่งงานทางบริหาร

5.2.8 การเปลี่ยนแปลงวิธีการพิจารณาการแต่งตั้งโยกย้าย

ระบบการแต่งตั้งโยกย้ายของกระทรวงการต่างประเทศควรมีการปรับเปลี่ยนดังนี้

(ก) การพิจารณาดำรงตำแหน่งที่ผ่านมาเป็นการพิจารณาแบบโดยรวมทั้งหมด ทั้งการแต่งตั้งและโยกย้ายไปพร้อมกันในครั้งเดียวกัน ซึ่งเป็นการพิจารณาบนฐานความคิดเรื่องเลื่อน “จุ” และไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องคุณสมบัติของข้าราชการที่จะให้ดำรงตำแหน่งเท่าที่ควร ที่ผ่านมาก็จะทำให้ต้องประสบปัญหาความล่าช้าในการแต่งตั้ง เมื่อมีปัญหาเรื่องคุณสมบัติของข้าราชการในการดำรงตำแหน่ง ทำให้ภายใต้ระบบการจำแนกตำแหน่งใหม่ กระทรวงการต่างประเทศต้องให้ความสนใจต่อมาตรฐานของตำแหน่งและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ต้องมีการปรับการพิจารณาแยกตามกลุ่มตำแหน่งที่กว้างแทนและแยกความแตกต่างระหว่างกลุ่มอำนวยการและการทูต นักบริหาร กับนักบริหารการทูต เนื่องจากมีคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันไป และมีผลต่อการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในระยะต่อไป นอกจากนี้ จะต้องพิจารณาความเหมาะสมความจำเป็นของการดำรงตำแหน่งตามลักษณะงาน มากกว่าถือว่าทุกคนสามารถดำรงตำแหน่งไหนก็ได้

(ข) อาจพิจารณาการใช้ระบบเปิดในการแต่งตั้งบุคคลให้มากขึ้น ทั้งนี้ โดยการเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้มีโอกาสในการเสนอตัวแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่าง เพื่อให้ได้ข้าราชการที่คิดว่าตนเองเหมาะสมกับตำแหน่ง และมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะของงานที่ต้องการ มิใช่ให้เป็นการพิจารณาจากผู้มีอำนาจเพียงฝ่ายเดียว และภายหลังการพิจารณาควรให้ข้าราชการที่อยู่ในการพิจารณาได้รับทราบถึงเหตุผลในการไม่ได้คัดเลือกด้วย

(ค) การพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการ จะต้องมีการกำหนดให้สอดคล้องกับเส้นทางการเติบโตในดำรงตำแหน่งที่จะสามารถทำให้ข้าราชการได้รับคุณสมบัติที่จะดำรงตำแหน่งในระดับบริหารได้ทั้งนักบริหารและนักบริหารการทูตได้ ดังนั้น การแต่งตั้งข้าราชการในตำแหน่งนักการทูตควรเป็นไปตามระดับดังนี้ คือ จากนักการทูตปฏิบัติการ ขึ้นสู่นักการทูตชำนาญการ จากนักการทูตชำนาญการไม่ควรให้ขึ้นดำรงตำแหน่งอำนวยการโดยตรง ควรให้ดำรงตำแหน่งนักการทูตชำนาญการพิเศษก่อน และให้นักการทูตชำนาญการพิเศษดำรงตำแหน่งด้านอำนวยการ เพื่อให้

สามารถมีคุณสมบัติในการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง เพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งได้ทั้งนักบริหารและนักบริหารการทูตในอนาคต

(ง) เพื่อแก้ไขปัญหาการสับเปลี่ยนตำแหน่งระหว่างนักบริหารการทูตและนักบริหารในระยะสั้น กระทรวงการต่างประเทศอาจต้องเปลี่ยนการพิจารณาแต่งตั้งล่วงหน้าสำหรับให้ข้าราชการที่เป็นนักบริหารการทูตที่จะต้องสับเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งนักบริหาร ได้มีเวลาเข้ารับการอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ก่อนจะได้รับแต่งตั้ง

บรรณานุกรม

พระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2543

พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

วิชา มหาคุณ. 2552. “การเสริมสร้างวินัยและการป้องกันการกระทำผิดวินัย.”

เอกสารประกอบการบรรยายหลักในหลักสูตรนักบริหารการทูต.

สำนักงาน กพ. ระบบการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทน มกราคม 2551

หนังสือสำนักงาน กพ.ที่ นร 0708.1/ว22 ลงวันที่ 30 กันยายน 2540 เรื่องการคัดเลือกเพื่อเลื่อน
ข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 และระดับ 9 ระดับ 10 ระดับ 11

Mark Schacter, Public sector reform in developing countries, Issues, Lessons and Future
Direction , Institute on Governance, Ottawa, Canada, December 2000.

Public Administration Reform, Practical Note, UNDP

ภาคผนวก ก

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายการทูต

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

ตำแหน่งประเภท

วิชาการ

สายงาน

การทูต

ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานทางการทูตและการต่างประเทศ ซึ่งอาจเป็นงานในด้านการทูต การเมือง เศรษฐกิจ การค้า การกงสุล สังคม และวัฒนธรรม กลายเป็นตัวแทนของรัฐในต่างประเทศ การประชุมระหว่างประเทศและการเจรจาติดต่อกับรัฐบาลต่างๆ การดำเนินงานด้านจัดทำสนธิสัญญาและข้อตกลงระหว่างประเทศ การคุ้มครองดูแลคนไทยในต่างประเทศ การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับประเทศไทย การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสาร ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อประมวลเสนอความเห็นสำหรับใช้เป็นแนวทางกำหนดและดำเนินนโยบายของรัฐบาลในด้านการทูตและการต่างประเทศ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ชื่อตำแหน่งในสายงานและระดับตำแหน่ง

ตำแหน่งในสายงานนี้มีชื่อและระดับของตำแหน่งดังนี้

นักการทูต

ระดับปฏิบัติการ

นักการทูต

ระดับชำนาญการ

นักการทูต

ระดับชำนาญการพิเศษ

รายละเอียดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนักการทูต

ตำแหน่งประเภท	วิชาการ
ชื่อสายงาน	การทูต
ชื่อตำแหน่งในสายงาน	นักการทูต
ระดับตำแหน่ง	ปฏิบัติการ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในการทำงาน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ

(1) แสวงหา ศึกษา ติดตาม และรวบรวมข้อมูลข่าวสารด้านการทูตและต่างประเทศ เพื่อวิเคราะห์ และใช้ประกอบการกำหนด และดำเนินนโยบายของรัฐบาลในด้านการทูตและการต่างประเทศ

(2) จัดเตรียมข้อมูลภูมิหลังของเรื่องต่าง ๆ จัดทำประเด็นหารือ จัดบันทึกการประชุม ทำรายงาน และประสานงานสำหรับการประชุมระหว่างประเทศ และการประชุมในประเทศกับหน่วยงานไทยต่าง ๆ การเจรจา การเยือน และโอกาสอื่น ๆ ตลอดจนการติดตามผล

(3) ยกร่างสุนทรพจน์ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ สำหรับบุคคลในระดับและโอกาสต่าง ๆ ตามบรรทัดฐานที่วงการทูตสากลถือปฏิบัติ

(4) รวบรวม จัดทำข้อมูลสำหรับการประชาสัมพันธ์ เขียนข่าวสารนิเทศ เผยแพร่ ข่าวสารที่จำเป็นและน่าสนใจในด้านต่าง ๆ แก่ผู้สนใจ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รวมทั้งติดตาม สรุปรายงานข่าวสารเกี่ยวกับภาพลักษณ์ประเทศไทย การต่างประเทศของไทย และดำเนินงานเกี่ยวกับการทูตเชิงวัฒนธรรม

- (5) ศึกษา ติดตาม รวบรวมข้อมูล และเสนอข้อคิดเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับสัญญา กฎหมายภายใน กฎหมายระหว่างประเทศ การยกย่องพระราชบัญญัติ และจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการเจรจาจัดทำความตกลงระหว่างประเทศและสนธิสัญญา และเรื่องเขตแดนของประเทศ เพื่อปกป้องคุ้มครอง และรักษาผลประโยชน์ของประเทศ ศักยภาพของประชาชนชาวไทย รวมทั้งด้านการเลือกตั้งนอกราชอาณาจักร
- (6) เป็นผู้แทนของประเทศและของรัฐในระดับต้นที่ประจำการอยู่ เอกอัครราชทูต / สถานกงสุลใหญ่ หรือหน่วยงานของรัฐบาลที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นในต่างประเทศ
- (7) พิจารณาการวางแผน เสนอ และดำเนินโครงการความร่วมมือกับประเทศ ที่รับผิดชอบตามแผนปฏิรูปราชการประจำปี ตามแนวนโยบายการต่างประเทศของไทย
- (8) จัดทำการประเมินผลงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดทำตัวชี้วัดของงาน ในส่วนที่รับผิดชอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (9) จัดทำโครงการส่งเสริมความสัมพันธ์ทวิภาคีในด้านต่าง ๆ ตามที่ได้รับอนุมัติงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (10) ศึกษาติดตาม รวบรวมข้อมูล และเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านพิธีการทูต และกฎหมายภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการให้เอกสิทธิ์ และความคุ้มกันทางการทูตแก่คณะทูตานุทูต กงสุล และองค์การระหว่างประเทศในประเทศไทย
- (11) กำหนดนโยบาย และท่าทีของไทยร่วมกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานขององค์การระหว่างประเทศ และต่อประเด็นปัญหาในระดับโลก หรือระดับภูมิภาคที่มีการหารือในเวทีระหว่างประเทศที่ส่งผลกระทบหรือเป็นประโยชน์ต่อไทย

2. ด้านการวางแผน

วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการประสานงาน

- (1) ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้
- (2) ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ด้านการบริการ

(1) ให้คำแนะนำ ตอบปัญหา บรรยาย ชี้แจง และให้ความรู้ เกี่ยวกับการทูตและการต่างประเทศในความรับผิดชอบ ในระดับเบื้องต้นแก่ บุคคลหรือหน่วยงาน เพื่อถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ ความชำนาญ ด้านการทูตและการต่างประเทศแก่ผู้ที่สนใจนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศที่รับผิดชอบ ให้สาธารณชนไทยได้รับทราบ และเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศในภาพรวมต่อไป รวมทั้งเป็นโอกาสได้รับฟังความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายว่ามีทัศนคติอย่างไรต่อการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทย

(2) ดำเนินงานด้านกงสุล อาทิ การตรวจลงตราแก่ชาวต่างชาติ งานด้านสัญชาติและนิติกร ดูแลการจัดทำหนังสือเดินทาง การให้ความช่วยเหลือคุ้มครองคนไทยในต่างประเทศ และการเลือกตั้งนอกราชอาณาจักร

(3) ดำเนินงานด้านพิธีการทูต อาทิ การอำนวยความสะดวกด้านเอกสาร และความสัมพันธ์ทางทูตแก่คณะทูตานุทูต กงสุล และองค์การระหว่างประเทศ ในประเทศไทย งานเกี่ยวกับระเบียบพิธีการทูต การให้การรับรองแขกต่างประเทศ และการเยือนของพระบรมวงศานุวงศ์ และบุคคลสำคัญ

(4) ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของไทยในการดำเนินความสัมพันธ์ และการเข้าร่วมกิจกรรมของไทยในองค์การระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ได้รับปริญญาตรีหรือคุณวุฒิอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกันในสาขาวิชารัฐศาสตร์ สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาการบัญชี สาขาวิชาภาษา วรรณคดี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาประวัติศาสตร์ โบราณคดี หรือสาขาวิชานิติศาสตร์และสารสนเทศ หรือสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง หรือหลายสาขาดังกล่าว ในทางที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือสาขาวิชาอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

2. ได้รับปริญญาโทหรือคุณวุฒิอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกันในสาขาวิชา รัฐศาสตร์ สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาการบัญชี สาขาวิชาภาษา วรรณคดี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาประวัติศาสตร์ โบราณคดี หรือสาขาวิชานิติศาสตร์และสารสนเทศ หรือสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง หรือหลาย สาขาวิชาดังกล่าว ในทางที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือสาขาวิชาอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

3. ได้รับปริญญาเอกหรือคุณวุฒิอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกันในสาขาวิชา รัฐศาสตร์ สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาการบัญชี สาขาวิชาภาษา วรรณคดี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาประวัติศาสตร์ โบราณคดี หรือสาขาวิชานิติศาสตร์และสารสนเทศ หรือสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง หรือหลาย สาขาวิชาดังกล่าว ในทางที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือสาขาวิชาอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

4. ได้รับปริญญาหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ภาคผนวก ข

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งตาม

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

๑ - ๒๕๐ - ๐๓

(ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ ๖ : ๑ กรกฎาคม ๒๕๓๑)

ชื่อตำแหน่ง

เจ้าหน้าที่การทูต ๓

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานชั้นต้นเกี่ยวกับการทูตและการต่างประเทศ ภายใต้การกำกับตรวจสอบ
โดยใกล้ชิดและปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

เป็นเจ้าหน้าที่ชั้นต้นปฏิบัติงานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเกี่ยวกับการทูตและการต่างประเทศ
โดยปฏิบัติตามข้อบังคับอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น งานในด้านการทูต การเมือง เศรษฐกิจ
การค้า การกงสุล สังคมและวัฒนธรรม เป็นตัวแทนของรัฐบาลไทยในต่างประเทศ การประชุมระหว่างประเทศ
และการเจรจาติดต่อกับรัฐบาลต่าง ๆ ดำเนินงานด้านจัดทำสนธิสัญญาและข้อตกลงระหว่างประเทศ
คุ้มครองดูแลคนไทยในต่างประเทศ คุ้มครองผลประโยชน์ของชาติและส่งเสริมการพาณิชย์ของรัฐและ
เอกชนกับนานาประเทศ เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับประเทศไทย ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสาร
ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อประมวลเสนอความเห็นสำหรับใช้เป็นแนวทางกำหนดและ
ดำเนินนโยบายของรัฐบาลในด้านการทูตและการต่างประเทศ และปฏิบัติตามหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๑. ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางรัฐศาสตร์ บริหาร กฎหมาย
เศรษฐศาสตร์ บัญชี พาณิชยศาสตร์ อักษรศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ นิเทศศาสตร์ วารสาร
ศาสตร์ สื่อสารมวลชน หรือทางอื่นที่ ก.พ. กำหนดไว้ใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้ หรือ
๒. ได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางรัฐศาสตร์ บริหาร กฎหมาย เศรษฐศาสตร์
พาณิชยศาสตร์ อักษรศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ นิเทศศาสตร์ วารสารศาสตร์ สื่อสารมวลชน
หรือทางอื่นที่ ก.พ. กำหนดไว้ใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

(หลัก)

บันทึก

ความสามารถคลองการ

๑. มีความรู้ในวิชาการชุดและการต่างประเทศอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
๒. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
๓. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย
๔. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
๕. มีความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล



ก. พ. กำหนดวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๔

สำนักงาน ก.พ.

ค้นฉบับ

1 - 290 - 08

(ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 1: 1 เมษายน 2526)

ข้อความ

เจ้าหน้าที่การทูต 8

หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ รับผิดชอบงานการทูตและการต่างประเทศ โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วย และปกครองอยู่ใต้งานกับบัญชา จำนวนมากเป็นพิเศษ หรือปฏิบัติงานการทูตและการต่างประเทศในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ หรือมีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

กิจกรรมงานปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการทูตและการต่างประเทศ โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น งานในด้านการทูต การเมือง เศรษฐกิจ การค้า การกงสุล สังคมและวัฒนธรรม เป็นตัวแทนของรัฐในต่างประเทศ การประชุมระหว่างประเทศ และการเจรจาติดต่อกับรัฐบาลต่าง ๆ ดำเนินงานด้านจิตอาสาสมัครและขอตกลงระหว่างประเทศ คุ้มครองคนไทยในต่างประเทศ คุ้มครองผลประโยชน์ของชาติและส่งเสริมการพาณิชย์ของรัฐและเอกชนกับนานาชาติ เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับประเทศไทย ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล และข่าวสารทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อประมวลเสนอความเห็นสำหรับใช้เป็นแนวทางกำหนดและดำเนินนโยบายของรัฐบาลในด้านการทูตและการต่างประเทศ ประกอบ และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา คอยบัญชาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการที่สังกัด และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากอาจปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นข้างแล้ว ยังทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่และงบประมาณ

(พลิก)

ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ติดตามประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 3 หรือเจ้าหน้าที่การทูต 4 และได้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 7 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ

2. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 3 หรือเจ้าหน้าที่การทูต 4 และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 6 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทูตและการต่างประเทศมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่การทูต 7 และมีความเชี่ยวชาญในงานในหน้าที่

ก.พ. จำนวน ๒๕๑๖ นาย ๒๕๑๖



ต้นฉบับ

1 - 290 -- 09

(ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 1: 1 เมษายน 2528)

ข้อตกลง

เจ้าหน้าที่การทูต 9

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญพิเศษในทางกฎหมายและการต่างประเทศ หรือปฏิบัติ
งานในฐานะที่ปรึกษาทางกฎหมายและการต่างประเทศระดับกระทรวง และปฏิบัติหน้าที่อื่นตาม
ที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ในฐานะผู้เชี่ยวชาญพิเศษในทางกฎหมายและการต่างประเทศปฏิบัติหน้าที่ด้าน
ตำแหน่งหรือหลายตำแหน่ง เช่น งานในด้านการทูต การเมือง เศรษฐกิจ การค้า การกงสุล สังคม
และวัฒนธรรม เป็นตัวแทนของรัฐในต่างประเทศ การประชุมระหว่างประเทศ และการเจรจา
ติดต่อกับรัฐบาลต่าง ๆ ดำเนินงานด้านจัดทำสนธิสัญญา และข้อตกลงระหว่างประเทศ กลุ่มกรอง
กุแลตไทยในต่างประเทศ กลุ่มกรองผลประโยชน์ของชาติและส่งเสริมการพาณิชย์ของรัฐ และ
เอกอัครราชทูตไทยในต่างประเทศ เกี่ยวกับประเทศไทย ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสาร
ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อประมวลเสนอความเห็นสำหรับใช้เป็นแนวทางกำหนด
และดำเนินนโยบายของรัฐบาลในด้านการทูต และการต่างประเทศ ให้คำปรึกษาแนะนำในการ
ปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหา และชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่
และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะที่ปรึกษาทางกฎหมายและการต่างประเทศ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาวินิจฉัย
ปัญหาที่ส่งมาทางกฎหมายและการต่างประเทศ เช่น เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและ
การดำเนินการตามนโยบายเกี่ยวกับการทูตและการต่างประเทศ ในการประชุมระหว่างประเทศ
การเจรจากับรัฐบาลต่างประเทศ การจัดทำสนธิสัญญา การคุ้มครองผลประโยชน์ของชาติ
การศึกษาระเบิดข้อมูลและข่าวสารทั้งภายในและต่างประเทศเป็นต้น ให้คำปรึกษา แนะนำ
ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานใน
หน้าที่และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

(หลัก)

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 3 หรือเจ้าหน้าที่การทูต 4 และได้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 3 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ
2. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 3 หรือเจ้าหน้าที่การทูต 4 และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 7 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยจะต้องปฎิบัติราชการเกี่ยวกับงานการทูต และการต่างประเทศมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่การทูต 3 แล้ว จะต้องมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่เป็นพิเศษ โดยมีผลงานอันมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญพิเศษ และสำหรับที่มีวิสัยจะต้องมีความรู้สูงเป็นพิเศษทางการทูตและการต่างประเทศ และมีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำทางการทูตและการต่างประเทศแก่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง



ค้นฉบับ

1 - 290 - 10

(ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 1: 1 เมษายน 2528)

ชื่อตำแหน่ง

เจ้าหน้าที่การทูต 10

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิทางการทูตและการต่างประเทศหรือปฏิบัติงานในฐานะที่ปรึกษาชั้นสูงทางการทูต และการต่างประเทศระดับกระทรวงและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิทางการทูตและการต่างประเทศ ปฏิบัติหน้าที่ทางการทูตและการต่างประเทศด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน เช่น งานในด้านการทูต การเมือง เศรษฐกิจ การค้า การกงสุล สังคม และวัฒนธรรม เป็นตัวแทนของรัฐในต่างประเทศ การประชุมระหว่างประเทศ และการเจรจาติดต่อกับรัฐบาลต่าง ๆ ดำเนินงานด้านจัดทำสนธิสัญญาและข้อตกลงระหว่างประเทศ กลุ่มกรอบกฎเกณฑ์ในต่างประเทศ กลุ่มกรอบผลประโยชน์ของชาติและส่งเสริมการพาณิชย์ของรัฐและเอกชนกับนานาชาติ ประเทศ เขตแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับประเทศไทย ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสารทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อประมวลเสนอความเห็นสำหรับใช้เป็นแนวทางกำหนดและดำเนินนโยบายของรัฐบาลในด้านการทูตและการต่างประเทศ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะที่ปรึกษาชั้นสูงของกระทรวง ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ตรวจสอบ แนะนำทางการทูตและการต่างประเทศที่สำคัญมากเป็นพิเศษ เช่น เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและการดำเนินการตามนโยบายเกี่ยวกับการทูตและการต่างประเทศ ในการประชุมระหว่างประเทศ การเจรจาทวิภาคีกับต่างประเทศ การจัดทำสนธิสัญญา การคุ้มครองผลประโยชน์ของชาติ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสารทั้งภายในและต่างประเทศ เป็นต้น การให้ความเห็นทางด้านการทูตและการต่างประเทศ เพื่อประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายหรือตัดสินใจของผู้บริหาร หรือกำหนดแนวทางปฏิบัติงานของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวต้องใช้ความรู้

(พลิก)

ความสามารถและความชำนาญงานเป็นพิเศษทางการทูตและการต่างประเทศอย่างกว้างขวาง และปฏิบัติงานที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 3 หรือเจ้าหน้าที่การทูต 4 และโล่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 9 หรือที่ ก.พ. เที่ยมเข้ามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ

2. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 3 หรือเจ้าหน้าที่การทูต 4 และโล่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 8 หรือที่ ก.พ. เที่ยมเข้ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยจะต้องปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานการทูตและการต่างประเทศมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

ความรู้ความสามารถที่ถนัดการ

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่การทูต 9 แล้ว สำหรับเจ้าหน้าที่การทูต 10 ที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการทูต และการต่างประเทศอย่างกว้างขวาง โดยมีผลงานอันมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับ และสำหรับที่ปรึกษาชั้นสูงจะต้องมีความรู้ทางการทูต และการต่างประเทศ สูงมากเป็นพิเศษ และมีความสามารถในการประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำและข้อเสนอแนะในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติงานของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง



ภาคผนวก ก

บัญชีเงินเดือนขึ้นสูงต่ำของข้าราชการพลเรือน

บัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ตำแหน่งประเภทบริหาร

ระดับ	ต้น	สูง
ขั้นสูง	64,340	66,480
ขั้นต่ำ	48,700	53,690
ขั้นต่ำชั่วคราว	23,230	28,550
	บาท	บาท

บัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ตำแหน่งประเภทอำนวยการ

ระดับ	ต้น	สูง
ขั้นสูง	50,550	59,770
ขั้นต่ำ	25,390	31,280
ขั้นต่ำชั่วคราว	18,910	23,230
	บาท	บาท

บัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ตำแหน่งประเภทวิชาการ

ระดับ	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการ พิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ
ขั้นสูง	22,220	36,020	50,550	59,770	66,480
ขั้นต่ำ	7,940	14,330	21,080	29,900	41,720
ขั้นต่ำชั่วคราว	6,800	12,530	18,910	23,230	28,550

**บัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญ
ตำแหน่งประเภททั่วไป**

ระดับ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ทักษะพิเศษ
ขั้นสูง	18,190	33,540	47,450	59,770
ขั้นต่ำ	4,630	10,190	15,410	48,220
	บาท	บาท	บาท	บาท

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างตารางแผนปฏิบัติการด้านงานบริหารบุคคล

ตารางที่ 2
แผนปฏิบัติการบริหารงานบุคคลประจำปี

หัวข้อ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	หมายเหตุ
1) การสรรหา - สรรวจตำแหน่งว่าง - การรับสมัคร - การสอบ - บรรจุ - ฝึกอบรม													
2) การแต่งตั้ง โยกย้าย - ตำแหน่งว่าง - สรรหา - บรรจุ													
3) การพิจารณาจากความคิดความชอบ - เลื่อนเงินเดือน													
4) งานวินัย													
5) การปฏิบัติงานรายบุคคล													
6) การวิเคราะห์ตำแหน่ง													