

บทที่ 2 / ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และ บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยนำเสนอเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

- 2.1 บทบาทของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- 2.2 บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- 2.3 บทบาทขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลภาครัฐในต่างประเทศ
- 2.4 บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในและต่างประเทศ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 บทบาทของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

2.1.1 ความเป็นมาของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ระบบข้าราชการพลเรือนไทยในปัจจุบัน มีวิวัฒนาการมาจากระบบข้าราชการในสมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ โดยมีมาก่อน พ.ศ. 2472 ซึ่งแต่เดิมนั้นไม่มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะเข้ารับราชการ ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงเห็นควรให้มีกรรมการสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ จึงทรงโปรดเกล้าฯ ให้กรมพระดำรงราชานุภาพไปวางระเบียบ (ในที่ประชุมอภิรัฐมนตรีสภา เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2468) เมื่อเรียบเรียงแล้วเสร็จจึงได้ทูลเกล้าฯ ถวาย และในเวลาใกล้เคียงกันสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงอินทราธิบดีได้ทูลเกล้าฯ ถวายร่างพระราชบัญญัติว่าด้วย “การลงโทษข้าราชการพลเรือน” โดยมีนายอารักษ์ ยอง เป็นที่ปรึกษาร่างกฎหมายชาวต่างประเทศ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงโปรดเกล้าฯ ให้ส่งร่างกฎหมายให้อภิรัฐมนตรีและเสนาบดีพิจารณาให้ความเห็นชอบ ต่อมาทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้น โดยมีพระเจ้าพี่นางเธอ กรมพระจันทบุรีนฤนาถ เป็นนายกรัฐมนตรี พระวรวงศ์เธอพระองค์เจ้าสุภโยคเกษม พระวรวงศ์เธอพระองค์เจ้าธานีวัต

เจ้าพระยาพิชัยญาติ และพระยาสาธตศาสตร์ศิริลักษณ์ เป็นกรรมการ และนายประดิษฐ สุขุม ทำหน้าที่เป็นเลขาธิการ คณะกรรมการชุดนี้ได้ปรับปรุงระเบียบข้าราชการพลเรือน นำทูลเกล้าถวายฯ หลังจากร่างระเบียบข้าราชการพลเรือนได้ผ่านการประชุมปรึกษาในเสนาบดีสภาแล้ว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ตั้งกรรมการกลางสำหรับรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้น เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2470 มีหน้าที่คือ (1) รักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (2) จัดการสอบเพื่อเลือกสรรผู้สมัครเข้ารับราชการพลเรือน และ (3) จัดการศึกษาของนักเรียนหลวงฝ่ายพลเรือนที่ส่งไปศึกษาวิชาในต่างประเทศ อีกทั้งยังทำหน้าที่พิจารณาแก้ไขร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ร่างกฎข้อบังคับ และหลักสูตรการสอบวิชาข้าราชการพลเรือนแล้วนำขึ้นทูลเกล้าฯ ถวาย และได้มีการพิจารณาแก้ไขในที่ประชุมเสนาบดีหลายครั้ง และทรงประกาศใช้ “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471” เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2471 มีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2472 โดยมีกรรมการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ก.ร.พ.) เป็นผู้รักษาการและดำเนินการตามพระราชบัญญัติ หลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ได้เปลี่ยนแปลงระเบียบข้าราชการพลเรือนให้เข้ารูปตามระบอบการปกครองใหม่โดยตราเป็น “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2476” บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2477 ซึ่งเป็นวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. จึงเกิดขึ้นแทนกรรมการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือ ก.ร.พ. (www.ocsc.go.th)

ภายหลังการมี พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2476 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ตามมา อย่างไรก็ตาม ยังได้มีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนหลายครั้ง และองค์ประกอบของ ก.พ. ก็มีการปรับเปลี่ยนเช่นกัน โดยในครั้งแรกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2476 ก.พ. ประกอบด้วยประธานคือ นายกรัฐมนตรี และมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 5 – 7 ราย

ในปี พ.ศ. 2518 มีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน โดยตรา “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518” และเปลี่ยนองค์ประกอบของ ก.พ. ใหม่ โดยมีได้กำหนดให้รองนายกรัฐมนตรีเป็นรองประธาน ก.พ. โดยตำแหน่ง ทั้งนี้โดยมีเหตุผลว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2517 มีหลักการให้แยกข้าราชการการเมืองออกจากข้าราชการประจำ ดังนั้น ก.พ. ซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการประจำจึงไม่ควรประกอบด้วยข้าราชการการเมือง จะมีข้อยกเว้นก็เพียงแต่นายกรัฐมนตรีเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นตัวเชื่อมระหว่างฝ่ายกำหนดนโยบาย (คณะรัฐมนตรี) และฝ่ายที่รับนโยบายไปปฏิบัติ

ต่อมาได้มีประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 19 ลงวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2520 เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของ ก.พ. เป็นให้มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 7 ราย แต่ไม่เกิน 9 ราย และเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของกรรมการเป็น ให้แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากผู้รับราชการหรือเคยรับราชการในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดีหรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ให้มีจำนวนกรรมการเพิ่มขึ้น และให้มีข้าราชการพลเรือนซึ่งรับราชการอยู่เข้าร่วมเป็นกรรมการด้วยไม่น้อยกว่า 7 รายนั้น เนื่องด้วยเหตุผลที่ว่ากรรมการผู้เป็นข้าราชการพลเรือนย่อมรู้สภาพ และความต้องการหรือประโยชน์ของข้าราชการพลเรือนเป็นอย่างดี การพิจารณาเรื่องต่างๆ โดย ก.พ. จึงดำเนินไปโดยเหมาะสมแก่สภาพข้าราชการพลเรือน และเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการพลเรือนตามสมควร

ในปี พ.ศ. 2522 ได้ตรา “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2522” และแก้ไของค์ประกอบของ ก.พ. โดยให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน และกรรมการซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิในหลักวิชาการหรือเคยรับราชการในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดีหรือตำแหน่งที่เทียบเท่ามาแล้ว และมีได้เป็นข้าราชการการเมือง สมาชิกวุฒิสภา กรรมการพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง จำนวนไม่น้อยกว่า 12 คนแต่ไม่เกิน 15 คน โดยต้องเป็นข้าราชการพลเรือนซึ่งรับราชการอยู่ไม่น้อยกว่า 7 คน และให้เลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการโดยตำแหน่งด้วย

ในปี พ.ศ. 2535 ได้ตรา “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535” และปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของ ก.พ. ใหม่ ประกอบด้วยกรรมการ 3 ประเภท คือ (1) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ นายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย เป็นประธาน มีปลัดกระทรวงการคลัง ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และเลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการ (2) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารและด้านการจัดการ และด้านกฎหมาย จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 7 คน ซึ่งได้รับการสรรหาจากผู้ที่มีคุณสมบัติและตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และ (3) กรรมการผู้แทนข้าราชการพลเรือน ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดีหรือเทียบเท่า ผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งได้รับเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจำนวน 5 คน

ในปี พ.ศ. 2548 ได้มีการยกร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนอีกครั้ง และในครั้งนี้ได้ปรับเปลี่ยนบทบาทของ ก.พ. จากเดิมที่เป็นทั้งผู้จัดการทรัพยากรบุคคลของฝ่ายบริหาร ผู้พิทักษ์ระบบคุณธรรม และผู้จัดโครงสร้างส่วนราชการ ปรับให้เป็นผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลของรัฐบาล และมอบบทบาทในการพิทักษ์ระบบคุณธรรมให้แก่คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ส่วนบทบาทในการเป็นผู้จัดโครงสร้างส่วนราชการได้ตัดโอนไปเป็นของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)¹ ดังนั้นองค์ประกอบของ ก.พ. จึงมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อีกครั้ง ประกอบด้วยกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ไม่นับรวมกรรมการผู้แทนข้าราชการ เนื่องจากงานในส่วนของการพิจารณาได้ถ่ายโอนให้เป็นอำนาจของส่วนราชการแล้ว โดยมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการและเลขานุการ

ปัจจุบันใช้ “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551” โดยได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2551 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2551 เป็นต้นไป ประกอบด้วย 11 หมวด 139 มาตรา ร่างขึ้นโดยคำนึงถึง 5 หลักการสำคัญ ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักความรู้ความสามารถ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจ และหลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน โดยมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ จากเดิมที่เน้นการพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ยึดกระบวนการทำงานและประสิทธิภาพเฉพาะส่วน เปลี่ยนเป็นเน้นให้ข้าราชการเป็นผู้รอบ รู้ลึก และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร มุ่งเน้นที่ประชาชน สร้างคุณค่า และผลิตผลผลิต โดยมีตัวแปรที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนคือ การปรับระบบจำแนกตำแหน่งเพื่อเป็นฐานให้ราชการมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามลักษณะงาน ผลงาน และความรู้ความสามารถ สำหรับองค์ประกอบของ ก.พ. ประกอบด้วย กรรมการโดยตำแหน่งและกรรมการจากผู้ทรงคุณวุฒิ มีเลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการและเลขานุการ (สำนักงาน ก.พ., 2551)

¹ ตัดโอนให้ ก.พ.ร. เมื่อการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545

2.1.2 หน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

จากบันทึกประวัติข้าราชการพลเรือน และ ก.พ. (ประวัติ ณ นคร, 2547: 26 – 37) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของ ก.พ. สรุปได้ดังนี้

2.1.2.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 อำนาจหน้าที่ของกรรมการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ก.ร.พ.) คือ บทบาทในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการเป็นงานหลัก โดยมีหน้าที่ดังนี้ คือ

- 1) ดำเนินการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
- 2) กำหนดหลักสูตร และจัดการสอบเพื่อเลือกสรรผู้สมัครเข้ารับราชการพลเรือน
- 3) พิจารณาอนุมัติให้บรรจุบุคคลบางจำพวกเข้ารับราชการโดยไม่ต้องสอบ
- 4) กำหนดหลักสูตรการสอบเลื่อนข้าราชการชั้นราชบุรุษขึ้นเป็นชั้นสัญญาบัตร
- 5) พิจารณาคุณวุฒิและความสามารถของผู้ออกจากราชการแล้วเพื่อบรรจุกลับเข้ารับราชการอีก
- 6) จัดการศึกษาของนักเรียนหลวงฝ่ายพลเรือนที่ส่งไปศึกษาวิชา ณ ต่างประเทศ

2.1.2.2 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2476 อำนาจหน้าที่ของ ก.พ. คือ หน้าที่รักษาการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ กำหนดหลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขัน วิธีสอบสวนพิจารณาและอบรมข้าราชการพลเรือน และจัดการศึกษาของนักเรียนทุนรัฐบาลฝ่ายพลเรือนที่ส่งไปเรียนในต่างประเทศ และมีหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) กำหนดเงินเดือนขั้นต่ำและขั้นสูงของตำแหน่งต่างๆ
- 2) ออกข้อบังคับกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนรัฐพาณิชย์
- 3) ออกข้อบังคับกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในพระองค์
- 4) ออกข้อบังคับกำหนดเทียบตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นกับตำแหน่งหลักที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
- 5) กำหนดวิธีคัดเลือกในตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ซึ่งมีอาจบรรจุจากผู้สอบแข่งขันได้
- 6) สอบสวนพิจารณาการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งอธิบดีและปลัดกระทรวง
- 7) พิจารณาอนุมัติการย้ายข้าราชการ
- 8) สอบสวนคุณวุฒิของผู้ที่ออกจากราชการไปแล้วเพื่อบรรจุกลับเข้ารับราชการอีก
- 9) พิจารณาสอบสวนยกเว้นให้ผู้ขาดคุณสมบัติ สมัครเข้าสอบแข่งขันได้
- 10) จัดการสอบแข่งขันผู้สมัครเข้ารับราชการ
- 11) อนุมัติให้เลื่อนเงินเดือนในกรณีพิเศษเกิน 1 ขั้น
- 12) พิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการออกจากราชการฐานมีมลทินหรือมัวหมองหรือหย่อนความสามารถ
- 13) ออกข้อบังคับว่าด้วยการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน และการออกจากตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนรัฐพาณิชย์
- 14) อนุมัติให้บรรจุข้าราชการพลเรือนวิสามัญ

- 15) อนุมัติให้ใส่ข้าราชการออกจากราชการ
- 16) รักษาทะเบียนประวัติข้าราชการพลเรือน

2.1.2.3 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2479 ซึ่งประกาศใช้เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2479 แก้ไขหลักการสำคัญแตกต่างไปจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2476 ใน 2 ประการ ส่งผลให้บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. เปลี่ยนแปลง คือ

1) เปลี่ยนระบบการกำหนดเงินเดือนข้าราชการ จากที่เคยกำหนดตามตำแหน่งมา กำหนดตามชั้นประจำตัวข้าราชการ และกำหนดหลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ตามชั้นที่กำหนด ซึ่งการเปลี่ยนระบบการกำหนดเงินเดือน ส่งผลให้หน้าที่ ก.พ. เกี่ยวกับการกำหนดอัตราเงินเดือนข้าราชการ เปลี่ยนจากการกำหนดอัตราขั้นต่ำชั้นสูงมาเป็นกำหนดเพียงจำนวนอัตราที่จะพึงมีในแต่ละกรม ภายในวงเงินงบประมาณ หมายความว่า งบประมาณเงินเดือนของแต่ละกรมที่ได้รับอนุมัติมานั้นเป็นเงินก้อน ส่วนจะแบ่งเป็นอัตราชั้นใดอันดับใดบ้างอยู่ในอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. ที่จะพิจารณากำหนด

2) การกระจายอำนาจปฏิบัติการในการบริหารงานบุคคล โดยกระจายไปยังกระทรวง ทบวง กรมให้มากขึ้น เช่น

- 2.1) การย้ายข้าราชการจากตำแหน่งหนึ่งไปอีกตำแหน่งหนึ่ง เดิมต้องให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติ เปลี่ยนใหม่เป็นการโอนต่างสังกัด ให้คณะรัฐมนตรีอนุมัติ สำหรับการโอนข้าราชการชั้นพิเศษ ให้ อ.ก.พ. กระทรวงที่จะรับโอนอนุมัติ สำหรับการโอนข้าราชการชั้นเอก ชั้นโท และชั้นตรี และ อ.ก.พ. กรมอนุมัติ สำหรับการโอนข้าราชการชั้นจัตวา ส่วนการย้ายภายในสังกัดกรมเดียวกัน เจ้ากระทรวงทำได้ตามระเบียบที่ ก.พ. อนุมัติ
- 2.2) การพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งอธิบดีหรือปลัดกระทรวง แต่เดิม ก.พ. เป็นผู้พิจารณาเสนอรัฐบาล เพื่อนำความกราบบังคมทูลให้ทรงแต่งตั้ง เปลี่ยนเป็นให้ ก.พ. สอบสวนพิจารณาเฉพาะการเลื่อนชั้นเอกเป็นชั้นพิเศษ ส่วนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งให้คณะรัฐมนตรีพิจารณานำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงแต่งตั้ง
- 2.3) การบรรจุข้าราชการที่ออกจากราชการแล้วกลับเข้ารับราชการอีก แต่เดิมให้ ก.พ. สอบสวนและพิจารณาอนุมัติ เปลี่ยนใหม่เป็นให้ ก.พ. กำหนดวิธีการพิจารณาสอบสวน และให้ผู้มีอำนาจอนุมัติการโอนเป็นผู้พิจารณา
- 2.4) การสอบแข่งขันวิชาข้าราชการพลเรือน แต่เดิมให้ ก.พ. จัดการ เปลี่ยนเป็นให้ อ.ก.พ. กระทรวง อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. จังหวัด เป็นผู้จัดสอบ ก.พ. เพียงแต่กำหนดหลักสูตรและวิธีการสอบเท่านั้น
- 2.5) การเลื่อนเงินเดือนในกรณีพิเศษเกิน 1 ชั้น แต่เดิมให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติ เปลี่ยนใหม่เป็นให้ ก.พ. ออกกฎกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ
- 2.6) การบรรจุข้าราชการวิสามัญ แต่เดิมให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติ เปลี่ยนใหม่เป็นให้ ก.พ. ออกกฎกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2479 นี้ เน้นออกกฎหมายหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ส่วนการพิจารณาอนุมัติและการปฏิบัติบางอย่าง ได้กระจายอำนาจไปให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด โดยมีเหตุผลว่า...

“ตามพระราชบัญญัติซึ่งใช้อยู่ในเวลานี้ ก.พ. มีหน้าที่มากมาย แทบจะเรียกได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะต้องได้รับอนุมัติจาก ก.พ. ทั้งสิ้น เป็นการทำให้ราชการดำเนินไปโดยล่าช้า และไม่เหมาะสม แต่ตามพระราชบัญญัติฉบับใหม่นี้ ได้แบ่งเบาภาระเหล่านี้ไปให้เจ้ากระทรวงเสียมาก เพื่อความรวดเร็วและได้ราชการยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ดี ก.พ. ก็ยังต้องมีหน้าที่วางหลักเกณฑ์วิธีการ วางระดับไว้ให้เป็นแนวสำหรับปฏิบัติ ต่อไปจะคงให้ไว้แต่เฉพาะเรื่องที่สำคัญๆ เช่น การไล่ออก การรับคนที่เคยบกพร่องต่อศีลธรรมหรือเคยจำคุกเข้าสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือการเลื่อนข้าราชการชั้นเอกขึ้นเป็นชั้นพิเศษ เป็นต้น

ส่วนเรื่องนอกจากนี้เป็นอันว่า กระทรวงหรือกรมดำเนินการได้เองต่อไป โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์ซึ่ง ก.พ. จะได้ให้ไว้เป็นแนว คือ การบรรจุ การเลื่อนชั้น (นอกจากเลื่อนเป็นข้าราชการชั้นพิเศษดังกล่าวแล้ว) การเลื่อนอันดับ การแต่งตั้ง การโอน การย้าย (คำว่า “โอน” กับ “ย้าย” นี้ต่างกับความหมายในพระราชบัญญัติที่ใช้อยู่ในเวลานี้ จะได้อธิบายในเมื่อกล่าวถึงเรื่องนั้นในข้อ 3) การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การคัดเลือก ตามที่แบ่งหน้าที่เหล่านี้มาให้เป็นของเจ้ากระทรวง เจ้าหน้าที่ย่อมยังประโยชน์ให้เห็นได้มากมาย ตัวอย่างในเวลานี้สมมุติว่า มีตำแหน่งเสมียนว่างลง 1 ตำแหน่ง ต้องรอการบรรจุจาก ก.พ. นอกจากจะจ้างวิสามัญชั่วคราวไปก่อน หาก ก.พ. ยังมิได้จัดให้มีการสอบแข่งขันก็บรรจุไม่ได้ แต่เมื่อมีพระราชบัญญัติใหม่แล้ว กระทรวงหรือกรม แล้วแต่กรณี อาจจัดให้มีการสอบแข่งขันได้เสมอในเมื่อเห็นสมควร และการสอบก็ย่อมดำเนินการไปตามหลักสูตรความต้องการของงานในลักษณะนั้นๆ ซึ่งย่อมได้คนที่เหมาะสมยิ่งกว่าและทันความต้องการไม่ล่าช้า เป็นต้น”

ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2479 ได้เพิ่มหน้าที่ ก.พ. อีกประการหนึ่ง คือ ให้กระทรวงเจ้าสังกัดวางข้อบังคับมิให้แต่งตั้งสตรีเข้ารับราชการในบางตำแหน่ง

2.1.2.4 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2482 ได้กระจายอำนาจการพิจารณาของ ก.พ. ไปให้ อ.ก.พ. กระทรวง อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. จังหวัดเพิ่มขึ้น คือการพิจารณาให้ข้าราชการออกจากราชการฐานมีมลทินหรือมัวหมอง หรือหย่อนความสามารถ และการพิจารณาไล่ข้าราชการออกจากราชการ ซึ่งเดิม ก.พ. เป็นผู้พิจารณาทุกชั้น เปลี่ยนเป็นคงให้ ก.พ. พิจารณาเฉพาะชั้นพิเศษและชั้นเอก ส่วนชั้นโทและชั้นตรี ให้ อ.ก.พ. กระทรวงพิจารณา ชั้นจัตวาให้ อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ. จังหวัดพิจารณา แต่การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการเกินกว่า 2 อันดับ² ก.พ. เป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

2.1.2.5 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2485 ได้เพิ่มอำนาจหน้าที่ให้ ก.พ. เช่น การจัดการสอบแข่งขันวิชาข้าราชการชั้นจัตวาและชั้นตรีให้ ก.พ. ดำเนินการ การไล่และปลด

² อันดับ ในสมัยนั้นแยกเป็นชั้นเพียงบางอันดับของชั้นต้นๆ เท่านั้น แต่ก็ไม่มากนักเหมือน “อันดับ” ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 ส่วน “อันดับ” ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2485 ก็คือ “ชั้น” เมื่อแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2489 จึงมีทั้งอันดับและชั้น

ข้าราชการออกจากราชการ ให้ ก.พ. พิจารณาทุกชั้น การให้ข้าราชการออกจากราชการฐานหย่อนความสามารถ ให้ ก.พ. พิจารณาสำหรับชั้นเอกและชั้นพิเศษ นอกจากนี้ ก.พ. ยังได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรีให้ทำหน้าที่อื่นๆ นอกจากหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนอีกบางประการ เช่น การพิจารณาจัดแบ่งส่วนราชการ และการตั้งอัตราเงินเดือนเพิ่มใหม่ เป็นต้น

2.1.2.6 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2495 ได้เปลี่ยนหลักการโดย ก.พ. มีบทบาทหน้าที่เน้นในการออกกฎและกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการต่างๆ เพื่อให้กระทรวง ทบวง กรม ปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ ก.พ. ยังทำหน้าที่ดำเนินการรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการ กำหนดหลักสูตรวิธีการสอบ จัดการสอบแข่งขันวิชาข้าราชการชั้นจัตวาและชั้นตรี สอบชิงทุนรัฐบาลไปศึกษาวิชา ณ ต่างประเทศ ดูแลจัดการศึกษานักเรียนฝ่ายพลเรือนในต่างประเทศ พิจารณาสอบสวนยกเว้นให้ผู้ขาดคุณสมบัติบางประการมีสิทธิสมัครเข้ารับราชการได้ กับพิจารณาตกลงให้กระทรวงเจ้าสังกัดวางข้อบังคับมิให้แต่งตั้งสตรีในบางตำแหน่ง ส่วนหน้าที่ตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย คือการพิจารณาจัดแบ่งส่วนราชการและการตั้งอัตราเงินเดือนเพิ่มใหม่ ก.พ. คงดำเนินการอยู่ตามเดิม

2.1.2.7 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 ก.พ. มีหน้าที่เพิ่มขึ้นจากเดิม คือ นอกจากออกกฎ ก.พ. เพิ่มขึ้นอีกหลายกรณีแล้ว ยังมีหน้าที่ตีความและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการบังคับใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน รายงานนายกรัฐมนตรีในกรณีที่เกิดปัญหาว่า กระทรวง ทบวง กรม ไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือปฏิบัติตามโดยไม่เหมาะสม เพื่อนายกรัฐมนตรีจะได้มีคำสั่งให้ปฏิบัติให้ถูกต้อง พิจารณากำหนดขั้นและอันดับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งต่างๆ นอกจากตำแหน่งที่แต่งตั้งจากข้าราชการชั้นพิเศษ พิจารณากำหนดให้กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ มีตำแหน่งผู้อำนวยการกอง รองอธิบดี รองปลัดกระทรวง กำหนดเทียบเงินเดือนข้าราชการตุลาการ ทหารและข้าราชการพลเรือนสังกัดกระทรวงกลาโหม กับขั้น อันดับและขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือน อนุมัติให้บรรจุผู้ออกจากราชการแล้วกลับเข้ารับราชการอีกในกรณีที่ให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าเดิม พิจารณาสอบสวนเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อบรรจุผู้ทรงคุณวุฒิเข้ารับราชการ พิจารณาอนุมัติให้เลื่อนอันดับเงินเดือนโดยให้ได้รับเงินเดือนเกินกว่าขั้นต่ำของอันดับ พิจารณาอุทธรณ์ของผู้ถูกลงโทษไล่ออก ปลดออก ให้ออก เพื่อเสนอนายกรัฐมนตรีสั่งการ สำหรับหน้าที่พิจารณาจัดแบ่งส่วนราชการตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมายนั้น ก.พ. ยังคงปฏิบัติอยู่ตามเดิม และเพิ่มหน้าที่การพิจารณาอนุมัติให้บรรจุบุคคลในอัตราว่างตำแหน่งประจำแผนกและเสมียนที่คณะรัฐมนตรีมีมติห้ามบรรจุอีกด้วย

เมื่อมีการปฏิวัติเปลี่ยนรัฐบาลใหม่ในปี พ.ศ. 2502 ได้มีการโอนหน้าที่พิจารณาการจัดแบ่งส่วนราชการและการอนุมัติให้บรรจุบุคคลในอัตราว่างไปให้คณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารที่คณะรัฐมนตรีตั้งขึ้น แต่คณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารดังกล่าวไม่มีเจ้าหน้าที่ของตนเอง ต้องใช้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานประมาณร่วมกันเป็นผู้วิเคราะห์และเสนอแนะผ่านการพิจารณาของคณะอนุกรรมการพิจารณาการจัดแบ่งส่วนราชการก่อนเสนอคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร ส่วนหน้าที่พิจารณาตั้งอัตราเงินเดือนเพิ่มใหม่นั้น บางขณะก็ให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงการคลัง บางขณะก็ให้เป็นหน้าที่ของ ก.พ. บางขณะก็ให้พิจารณาร่วมกัน แต่เมื่อตั้งสำนักงานประมาณขึ้นแล้ว ก็ให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานประมาณแห่งเดียว

2.1.2.8 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ซึ่งมีหลักการสำคัญประการหนึ่ง คือ เปลี่ยนระบบโครงสร้างของข้าราชการพลเรือนจากระบบชั้นยศ (Rank classification) เป็นระบบจำแนกตำแหน่ง (Position classification) หน้าที่ ก.พ. จึงเปลี่ยนจากการพิจารณากำหนดขั้นและอันดับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งต่างๆ เป็น พิจารณากำหนดจำนวนตำแหน่งและระดับตำแหน่งแยกเป็นสายงาน พร้อมทั้งกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นๆ ในส่วนราชการต่างๆ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งด้วย ส่วนหน้าที่อื่นๆ ที่เคยมีตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 ก็ยังคงมีอยู่ตามเดิม

อนึ่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ได้เพิ่มหน้าที่ ก.พ. คือ เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคล และการจัดระบบราชการพลเรือน³ สรุปบทบาทของ ก.พ. ในระหว่างใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 นอกจากกำกับดูแลเรื่องการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) แล้วยังทำหน้าที่ในการจัดระบบงานและระเบียบปฏิบัติราชการ (Organization & Management) ในราชการพลเรือนด้วย

2.1.2.9 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 บัญญัติว่า “ให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานงบประมาณร่วมกันเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีในการแบ่งส่วนราชการภายใน และการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการตามวรรคสี่ ในการเสนอความเห็นดังกล่าว ให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดอัตรากำลัง และสำนักงานงบประมาณจัดสรรเงินงบประมาณให้สอดคล้องเสนอไปในคราวเดียวกัน”

2.1.2.10 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้เพิ่มหน้าที่ ก.พ. จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 อีก 3 ประการ คือ (1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน (2) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม กรมฝ่ายพลเรือน การจัดและการพัฒนาส่วนราชการ และวิธีปฏิบัติราชการของข้าราชการฝ่ายพลเรือน และ (3) พิจารณากำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือน

ซึ่งในพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดให้ ก.พ. ทำหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับ “ข้าราชการฝ่ายพลเรือน” ซึ่งครอบคลุมถึงข้าราชการฝ่ายพลเรือนทุกประเภท ไม่จำกัดเฉพาะข้าราชการพลเรือนเหมือนแต่ก่อน โดยอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 8 (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2548: 3 – 4) มีดังนี้

1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน และการจัดระบบราชการพลเรือน

2) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน

³ การจัดระบบราชการพลเรือน หมายรวมถึง การจัดแบ่งส่วนราชการด้วย ดังนั้น ก.พ. จึงทำหน้าที่พิจารณาเรื่องขอจัดแบ่งส่วนราชการของกรมต่างๆ ในราชการพลเรือน ก่อนเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อตราเป็นพระราชกฤษฎีกาหรือออกเป็นประกาศแล้วแต่กรณี

- 3) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน การจัดและการพัฒนาส่วนราชการและวิธีปฏิบัติราชการของข้าราชการฝ่ายพลเรือน
- 4) พิจารณากำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือน
- 5) ออกกฎ ก.พ. ข้อบังคับ หรือระเบียบเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ กฎ ก.พ. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้
- 6) ติความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ มติของ ก.พ. ตามข้อนี้ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับได้ตามกฎหมาย
- 7) กำกับ ดูแล ตรวจสอบ แนะนำและชี้แจงให้กระทรวง ทบวง กรม ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องจากหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ ห้างหุ้นส่วนบริษัท หรือบุคคลใดๆ หรือให้ผู้แทนหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ ห้างหุ้นส่วนบริษัท ข้าราชการหรือบุคคลใดๆ มาให้ถ้อยคำหรือชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบให้กระทรวง ทบวง กรม รายงานเกี่ยวกับการสอบ การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ ตลอดจนการรายงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งและของส่วนราชการ การเปลี่ยนแปลงการใช้ตำแหน่ง ทะเบียนประวัติของข้าราชการพลเรือน และการปฏิบัติการอื่นตามพระราชบัญญัตินี้ไปยัง ก.พ.
- 8) รายงานนายกรัฐมนตรีในกรณีที่ปรากฏว่ากระทรวง ทบวง กรม ไม่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ หรือปฏิบัติการโดยไม่เหมาะสม เพื่อนายกรัฐมนตรีจะได้พิจารณาและสั่งการต่อไป
- 9) รายงานคณะรัฐมนตรีในกรณีที่ค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไปมาก หรือการจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลสำหรับข้าราชการยังไม่เหมาะสม เพื่อกองรัฐมนตรีพิจารณาในอันที่จะปรับปรุงเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มค่าครองชีพ สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูล สำหรับข้าราชการพลเรือนให้เหมาะสม
- 10) กำหนดนโยบายและออกระเบียบเกี่ยวกับทุนของรัฐบาลเพื่อสนองความต้องการกำลังคนของกระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน และทุนเล่าเรียนหลวง ตลอดจนการจัดสรรผู้รับทุนของรัฐบาลที่สำเร็จการศึกษาแล้วเข้ารับราชการในส่วนราชการต่างๆ
- 11) ออกข้อบังคับหรือระเบียบเพื่อควบคุมดูแลข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ศึกษาหรือฝึกอบรมในต่างประเทศ และเพื่อดูแลจัดการการศึกษาของนักเรียนฝ่ายพลเรือนในต่างประเทศรวมทั้งเพื่อควบคุมการศึกษา ความประพฤติ และการใช้จ่าย ตลอดจนการเก็บเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการดูแลจัดการการศึกษา การกำหนดวินัย และการลงโทษสำหรับนักเรียนดังกล่าว ทั้งนี้ให้ถือว่าเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการดูแลจัดการการศึกษาเป็นเงินรายรับของส่วนราชการที่เป็นสถานอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณประโยชน์ตามความหมายในกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ
- 12) พิจารณารับรองคุณวุฒิของผู้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือคุณวุฒิอย่างอื่นเพื่อประโยชน์ในการบรรจุและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน และกำหนดเงินเดือนที่ควรได้รับและระดับตำแหน่งที่ควรแต่งตั้ง
- 13) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

14) พิจารณาการแก้ไขทะเบียนประวัติเกี่ยวกับวันเดือนปีเกิด และการควบคุม เกษียณอายุของข้าราชการพลเรือน

15) ปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่ที่บัญญัติไว้ในมาตราอื่นแห่งพระราชบัญญัตินี้และ กฎหมายอื่น

2.1.2.11 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. โดยมีสำนักงาน ก.พ.ร. ในสำนักนายกรัฐมนตรีขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีรับผิดชอบงานเลขานุการของ ก.พ.ร. ก.พ.ร. ที่ตั้งขึ้นนี้มีหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น โดยรวมถึงโครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรม ค่าตอบแทน และวิธีปฏิบัติราชการอื่น พระราชบัญญัติฉบับนี้บัญญัติให้อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ในส่วนที่เกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.พ.ร. ดังนั้น โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 นี้ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. จึงไม่มีหน้าที่ในการพิจารณาจัดแบ่งส่วนราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 อีกต่อไป ส่วนการพิจารณากำหนดจำนวนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการต่างๆ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนยังคงเป็นหน้าที่ของ ก.พ. อยู่ตามเดิม

สรุปได้ว่าใน พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) ของข้าราชการพลเรือนเท่านั้น ไม่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างส่วนราชการและการจัดระบบปฏิบัติราชการ (Organization & Management) และการจัดระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการประเภทอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนอีกต่อไป สำหรับการกำหนดตำแหน่ง (จำนวนตำแหน่งและระดับตำแหน่ง) ของข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการต่างๆ และการกำหนดอัตราเงินเดือนของตำแหน่งหรือการให้ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ได้รับเงินเดือนภายในบัญชีอัตราเงินเดือนตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย เป็นงานบริหารงานบุคคลคงเป็นหน้าที่ของ ก.พ. ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

จากการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2542 ทำให้เกิดการปรับระบบราชการอย่างมาก โดยแผนการปรับระบบหลักมี 5 แผน ได้แก่ (1) การปรับบทบาทการทำงานของภาครัฐ (2) การปรับระบบงบประมาณ (3) การปรับระบบงานบุคคล (4) การปรับกฎหมาย และ (5) การปรับค่านิยมในการทำงาน การปรับระบบราชการนี้เองทำให้หลายหน่วยงานแยกเป็นอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน อย่างไรก็ตามยังมีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลภาครัฐมาดูแล โดยทำเป็นแนวทางไว้ให้องค์กรต่างๆ ยึดเป็นหลัก คือ ก.พ. และ ก.พ.ร. ซึ่งในระบบการทำงาน ก.พ.ร. จะทำหน้าที่ในการวางระบบ ในขณะที่ ก.พ. ทำหน้าที่ในการดูแลข้าราชการ โดย ก.พ. จะเน้นใน 3 ประการ คือ (1) การวางระบบพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (2) การพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ และ (3) การสร้างกลไกที่พิทักษ์ความเป็นธรรม (จริ วิจิตรวาทการ จีรวรรณ ภักดีบุตร และ

เทศกานดา จตุรงค์โชค, 2547: 75) และจากการศึกษาของ จุรี วิจิตรวาทการ จิรวรรณ ภักดีบุตร และ เทศกานดา จตุรงค์โชค (2547: 73 – 77) สรุปความคิดเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับบทบาทของ ก.พ. ดังนี้

1) บทบาทการดูแลข้าราชการประจำ ดูแลการบริหารงานบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ โยกย้าย และลงโทษ โดย ก.พ. ควรกระจายอำนาจให้กระทรวง ทบวง กรม ไปดำเนินงานเองให้มากขึ้น ในประเด็นนี้ ก.พ. ควรดำเนินการ คือ 1) ทำนโยบายพัฒนาคณ 2) ทำเกณฑ์ เป็น เกณฑ์กลางที่มีความหลากหลายในทางปฏิบัติ 3) ทำเกณฑ์ปฏิบัติกลาง ให้องค์กรงานย่อยไปดำเนินการเอง ซึ่ง เป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานที่ปฏิบัติตามนโยบายเกณฑ์กลาง

2) บทบาทของการพัฒนาระบบ และมอบหมายนโยบายให้หัวหน้าหน่วยงานไปปฏิบัติ แต่ ก.พ. ไม่ ต้องไปควบคุมกำกับ

3) บทบาทของกรรมการของข้าราชการพลเรือน ต้องเป็นแหล่งข้อมูลที่ทำให้ความรู้ได้ โดยควรทำหน้าที่ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมากกว่าที่จะเป็นผู้รักษามลประโยชน์ของหน่วยราชการอื่นๆ

4) บทบาทการกำหนดนโยบาย เช่น กำหนดเงินเดือน มาตรฐานจริยธรรม เป็นต้น

5) บทบาทการวางนโยบายเชิงกำลังคนภาครัฐในภาพรวม (Macro) มากกว่ามีบทบาทในระดับย่อย (Micro)

6) บทบาทของผู้สนับสนุนงานวิชาการ (มากกว่าเป็นผู้กำกับดูแล) เช่น ให้คำแนะนำทางเทคนิค เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และเป็นแหล่งฝึกอบรมงานด้านการบริหารงานบุคคลแก่หน่วยงานอื่นๆ และเป็น ฐานในการสร้างผู้ปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาและบริหารบุคคล

ปัจจุบันอยู่ระหว่างการใช้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (สำนักงาน ก.พ., 2551: 9 – 10) ซึ่งมาตรา 8 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. ดังนี้

1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร บุคคลภาครัฐในด้านมาตรฐานค่าตอบแทน การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงตลอดทั้งการ วางแผนกำลังคนและด้านอื่นๆ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

2) รายงานคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาปรับปรุงเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มค่าครองชีพ สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลอื่นสำหรับข้าราชการฝ่ายพลเรือนให้เหมาะสม

3) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

4) ให้ความเห็นชอบกรอบอัตราค่าจ้างของส่วนราชการ

5) ออกกฎ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ รวมถึงตลอดทั้งการให้คำแนะนำหรือวางแนวทางในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ กฎ ก.พ. เมื่อได้รับอนุมัติ จากคณะรัฐมนตรีและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

6) ติความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ รวมถึงตลอดทั้งกำหนด แนวทางปฏิบัติในกรณีที่เป็นปัญหา มติของ ก.พ. ตามข้อนี้ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้ บังคับได้ตามกฎหมาย

7) กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ในกระทรวงและกรม เพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งตรวจสอบ

และติดตามการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากส่วนราชการ หรือให้ผู้แทนส่วนราชการ ข้าราชการหรือบุคคลใดๆ มาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบให้กระทรวง และกรมรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ไปยัง ก.พ.

8) กำหนดนโยบายและออกระเบียบเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาลให้สอดคล้องกับ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ตลอดจนจัดสรรผู้รับทุนที่สำเร็จการศึกษาแล้ว เข้ารับราชการในกระทรวงและกรมหรือหน่วยงานของรัฐ

9) ออกข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการจัดการการศึกษาและควบคุมดูแลและการให้ความช่วยเหลือ บุคลากรภาครัฐ นักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง นักเรียนทุนของรัฐบาล และนักเรียนทุนส่วนตัวที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. ตลอดจนการเก็บเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการดูแลจัดการการศึกษา ทั้งนี้ ให้ถือว่าเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการ ดูแลจัดการการศึกษาเป็นเงินรายรับของส่วนราชการที่เป็นสถานอำนวยการอันเป็นสาธารณประโยชน์ ตาม ความหมายในกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

10) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อรับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือ คุณวุฒิอย่างอื่น เพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือน และการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือ ค่าตอบแทน รวมทั้งระดับตำแหน่งและประเภทตำแหน่งสำหรับคุณวุฒิดังกล่าว

11) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในการปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตาม พระราชบัญญัตินี้

12) พิจารณาจัดระบบทะเบียนประวัติและแก้ไขทะเบียนประวัติเกี่ยวกับวัน เดือน ปีเกิดและการควบคุม เกษียณอายุของข้าราชการพลเรือน

13) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

2.2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

2.2.1 ความเป็นมาของสำนักงาน ก.พ.

ประวิณ ณ นคร (2547: 39 – 66) ได้บันทึกประวัติข้าราชการพลเรือน และ ก.พ. โดยได้กล่าวถึง สำนักงาน ก.พ. สรุปได้ดังนี้

เมื่อเริ่มมีการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ก.ร.พ.) โดยมีกรมพระจันทบุรีนฤนาถ ซึ่งเป็นนายก ก.ร.พ. และทรงเป็นนายกสภาการคลัง และสภาการฝิ่นด้วย โดยมีหลวงสุขุมน้อยประดิษฐ เลขาณุกการสภาฝิ่น เป็นเลขาณุกการ ก.ร.พ. ซึ่งทั้ง 3 หน่วยงานได้ใช้เจ้าหน้าที่ชุดเดียวกัน จึงได้ตั้งสำนักงานรวม เรียกว่า “กองเลขาณุกการสภาการคลัง สภาการฝิ่น และ ก.ร.พ.” สถานที่ทำการอยู่ที่หอรัษฎากรพิพัฒน์ใน พระบรมมหาราชวัง

ในปี พ.ศ. 2477 ได้ตั้ง ก.พ. และได้ตั้งสำนักงานขึ้นเรียกว่า “สำนักเลขาธิการ ก.พ.” มีที่ตั้งอยู่ในศาลา ลูกขุนใน ในพระบรมมหาราชวัง ในปลาย พ.ศ. 2482 สำนักเลขาธิการ ก.พ. ย้ายไปตั้งที่ทำการ ณ ตึกพุดตาน เลื้อย ในบริเวณพระราชวังดุสิต และในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ตึกพุดตานเลื้อยถูกถูกระเบิด จึงได้ย้าย สำนักงานฯ ไปตั้งที่ศาลาสหทัยสมาคม ในพระบรมมหาราชวัง เมื่อปี พ.ศ. 2488 และในปี พ.ศ. 2493 ได้ย้ายที่ ทำการกลับมาอยู่ที่ศาลาลูกขุนในอีกครั้งหนึ่ง และเปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักงาน ก.พ.” ในปี พ.ศ. 2495

ต่อมาในปี พ.ศ. 2506 มีจำนวนข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. เพิ่มขึ้นมาก จึงได้แยกบางส่วนไปอยู่ที่ตึกข้างกองทหารรักษาการประตูวิเศษไชยศรี ริมกำแพงพระบรมมหาราชวัง และในปี พ.ศ. 2511 ได้สร้างอาคารสำนักงาน ก.พ. บนถนนพิษณุโลก ตรงข้ามท่าเนียบรัฐบาล สำนักงาน ก.พ. จึงย้ายมาอยู่ที่นั่นตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ในปี พ.ศ. 2523 สำนักงาน ก.พ. ได้จัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้น โดยสร้างอาคารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้นใหม่ ข้างอาคารสำนักงาน ก.พ. เดิม สร้างแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2527 ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 ได้มีการขยายส่วนราชการขึ้น จึงได้มีการสร้างอาคารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้นใหม่ ในที่ดินของกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี ข้าราชการที่ทำงานอยู่ในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จึงได้แยกไปทำงาน ณ ที่แห่งนั้น ตั้งแต่วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 ส่วนอาคารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเดิม ใช้เป็นที่ทำงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร.

2.2.2 หน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน

สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์การกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ภายใต้ระบบคุณธรรม ทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี และพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในราชการ ให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และบริหารราชการของสำนักงาน ก.พ. ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี (www.ocsc.go.th)

2.2.2.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 12 ได้กำหนดหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2548: 6 – 7) ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.พ. และดำเนินการตามที่ ก.พ. มอบหมาย
- 2) วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการจัดระบบราชการพลเรือน
- 3) ศึกษา วิเคราะห์ เกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน
- 4) ศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือน การจัดและการพัฒนาส่วนราชการ และวิธีปฏิบัติราชการของข้าราชการฝ่ายพลเรือน
- 5) พัฒนาระบบข้อมูลและจัดทำแผนกำลังคนในราชการพลเรือน
- 6) ส่งเสริม ประสานงาน เผยแพร่ ให้คำปรึกษาแนะนำ และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสำหรับข้าราชการพลเรือน
- 7) ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- 8) ดำเนินการเกี่ยวกับทุนของรัฐบาลเพื่อสนองความต้องการกำลังคนของกระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือน และทุนเล่าเรียนหลวง ตลอดจนการจัดสรรผู้รับทุนของรัฐบาลที่สำเร็จการศึกษาแล้วเข้ารับราชการในส่วนราชการต่างๆ ตามนโยบายและระเบียบที่ ก.พ. กำหนด
- 9) ดำเนินการเกี่ยวกับการดูแลข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ศึกษาหรือฝึกอบรมในต่างประเทศ และการดูแลจัดการการศึกษาของนักเรียนฝ่ายพลเรือนในต่างประเทศ

10) ดำเนินการเกี่ยวกับการรับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือคุณวุฒิอย่างอื่น เพื่อประโยชน์ในการบรรจุและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน และการกำหนดเงินเดือนที่ควรได้รับและระดับตำแหน่งที่ควรแต่งตั้ง

11) ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาทะเบียนประวัติและการควบคุมเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือน

12) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนเสนอต่อ ก.พ.

ในปัจจุบันอยู่ระหว่างการใช้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งได้เพิ่มบทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ให้มีบทบาทในการเสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมาตรา 13 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ. 2551: 11 – 12)

1) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.พ. และ ก.พ.ค. และดำเนินการตามที่ ก.พ. หรือ ก.พ.ค. มอบหมาย

2) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่กระทรวง กรม เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

3) พัฒนา ส่งเสริม วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ระบบ หลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน

4) ติดตามและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน

5) ดำเนินการเกี่ยวกับแผนกำลังคนของข้าราชการพลเรือน

6) เป็นศูนย์กลางข้อมูลทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

7) จัดทำยุทธศาสตร์ ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน

8) ส่งเสริม ประสานงาน เผยแพร่ ให้คำปรึกษาแนะนำ และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตสำหรับทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

9) ดำเนินการเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาล ตามนโยบายและระเบียบของ ก.พ. ตามมาตรา 8 (8)

10) ดำเนินการเกี่ยวกับการดูแลบุคลากรภาครัฐและนักเรียนทุนตามข้อบังคับหรือระเบียบของ ก.พ. ตามมาตรา 8 (9)

11) ดำเนินการเกี่ยวกับการรับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือคุณวุฒิอย่างอื่น เพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือน และการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทน รวมทั้งระดับตำแหน่งและประเภทตำแหน่งสำหรับคุณวุฒิดังกล่าว

12) ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาทะเบียนประวัติและการควบคุมเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือน

13) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนเสนอต่อ ก.พ. และคณะรัฐมนตรี

14) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี หรือ ก.พ. มอบหมาย

2.2.3 หน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ก.พ.

1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 ดังนี้

- มาตรา 8 ทวิ กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานงบประมาณ มีหน้าที่ตรวจสอบดูแลให้มีการกำหนดตำแหน่ง หรืออัตราของข้าราชการหรือลูกจ้างของส่วนราชการ ที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ถูกรวมหรือโอนไปเพิ่มขึ้น จนกว่าจะครบกำหนด 3 ปี นับแต่พระราชกฤษฎีกามีผลใช้บังคับ

- มาตรา 8 สัตต กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานงบประมาณร่วมกันเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรี ในการแบ่งส่วนราชการภายใน และในการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ ในการเสนอความเห็นดังกล่าว ให้สำนักงาน ก.พ. จัดอัตรากำลัง และสำนักงานงบประมาณจัดสรรเงินงบประมาณให้สอดคล้องเสนอไปในคราวเดียวกัน

2) พระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 มาตรา 5 กำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาเงินเดือนแห่งชาติ (กงช.) ซึ่งมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการและเลขานุการ มาตรา 8 กำหนดให้ กงช. ทำหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่นของข้าราชการ ทหารกองประจำการ นักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม และลูกจ้างของส่วนราชการ

3) พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 มาตรา 12 กำหนดให้มีคณะกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) มีเลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการ มาตรา 32 กำหนดให้มีคณะอนุกรรมการสมาชิกสัมพันธ์ โดยมีเลขาธิการ ก.พ. ทำหน้าที่เป็นประธานอนุกรรมการ และมาตรา 33 ได้กำหนดให้คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างกองทุนกับสมาชิก ตลอดจนเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่สมาชิก เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและรายงานความคืบหน้าของการจัดการกองทุน รับฟังความคิดเห็นและปัญหาต่างๆ จากสมาชิก และพิจารณาเสนอแนะต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นให้แก่สมาชิก

4) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. 2547 กำหนดให้มีศูนย์ประสานการจัดสวัสดิการข้าราชการเป็นหน่วยงานภายในสำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการเพื่อเสนอแนะนโยบาย มาตรฐาน หลักเกณฑ์วิธีการ ประกาศ คำสั่ง มาตรการในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ เสนอให้มีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ จัดการฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้ ให้คำปรึกษาและประสานการจัดสวัสดิการ และประเมินผลการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการของส่วนราชการต่างๆ ในภาพรวมปีละครั้ง (ศูนย์ประสานการจัดสวัสดิการข้าราชการ สำนักงาน ก.พ., 2547: 24 – 25)

5) คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ตั้งขึ้นตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ 393/2540 โดยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นฝ่ายเลขานุการ มีหน้าที่พิจารณากำหนดนโยบายเป้าหมายกลยุทธ์ และวิธีดำเนินการเพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีขนาดกะทัดรัด เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพิจารณาจัดสรรอัตราให้กับส่วนราชการที่ต้องเพิ่มอัตราตามความจำเป็น ทั้งนี้ตามที่กำหนดไว้ในมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ

2.2.4 ส่วนราชการสำนักงาน ก.พ.

ในระหว่างใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 กรรมการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนยังไม่ได้แบ่งส่วนราชการ จนกระทั่งมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2476 เป็นต้นมา จึงได้มีพระราชกฤษฎีกา และกฎกระทรวง จัดวางระเบียบราชการในคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. และได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตามลำดับ

เริ่มแรกในปี พ.ศ. 2476 ส่วนราชการใน ก.พ. มีเพียง 2 ส่วน คือ สำนักงานเลขานุการ และกองวิชาการ ต่อจากนั้นก็มีการขยายส่วนราชการเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ตามอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. ที่มีมากขึ้น ในที่นี้จะขอกล่าวถึงการจัดแบ่งส่วนราชการของ ก.พ. และอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการเหล่านั้นภายหลังจากการปรับปรุงระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2535 และ พ.ศ. 2552 ได้แก่

2.2.4.1 พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2535 ได้จัดแบ่งส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ. ดังนี้ (ประวิณ ณ นคร, 2547)

- 1) *กองกลาง* มีอำนาจหน้าที่
 - 1.1) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงาน
 - 1.2) ดำเนินเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของสำนักงาน
 - 1.3) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของสำนักงาน
 - 1.4) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานแผนงาน งานวิเทศสัมพันธ์ งานประชาสัมพันธ์ งานห้องสมุด และงานโรงพิมพ์ของสำนักงาน
 - 1.5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 2) *กองคลัง* มีอำนาจหน้าที่
 - 2.1) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของสำนักงาน
 - 2.2) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของนักเรียนทุนรัฐบาลและทุนอื่นๆ ในความรับผิดชอบ
 - 2.3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 3) *กองกฎหมายและระเบียบ* มีอำนาจหน้าที่
 - 3.1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านระเบียบและกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน
 - 3.2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความผิดในทางแพ่ง และงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน
 - 3.3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

- 4) ศูนย์สารสนเทศ มีอำนาจหน้าที่
 - 4.1) ดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบหรือพัฒนางานคอมพิวเตอร์ และการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์
 - 4.2) ดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบหรือพัฒนาระบบข้อมูล และประมวลผลข้อมูล และสารสนเทศต่างๆ
 - 4.3) ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ การให้บริการข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ และการให้คำปรึกษา แนะนำ หรือฝึกอบรมการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์
 - 4.4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 5) สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่
 - 5.1) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงานในต่างประเทศ สำหรับนักเรียนทุนรัฐบาล ทุนเล่าเรียนหลวง ข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ลาศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงานในต่างประเทศ และนักเรียนฝ่ายพลเรือนในต่างประเทศ
 - 5.2) ดูแล จัดการ และให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษา ความเป็นอยู่ และการเงินแก่นักเรียนทุนรัฐบาล ทุนเล่าเรียนหลวง ข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ลาศึกษา และนักเรียนฝ่ายพลเรือนในต่างประเทศ
 - 5.3) ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน และสร้างแรงจูงใจให้คนไทยที่ศึกษาในต่างประเทศกลับมาทำงานในประเทศไทย
 - 5.4) ดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูลการศึกษาและวัฒนธรรมของไทยในต่างประเทศ รวมทั้งการประสานงานและจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในต่างประเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลในข้าราชการฝ่ายพลเรือน
- 6) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีอำนาจหน้าที่
 - 6.1) ศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัย เกี่ยวกับนโยบาย ระบบ หรือแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ลาศึกษา และนักเรียนทุนรัฐบาล รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการพัฒนาข้าราชการในราชการฝ่ายพลเรือน
 - 6.2) ศึกษา วิเคราะห์หรือวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรม รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรการฝึกอบรม
 - 6.3) ดำเนินการจัดและสนับสนุนการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการ
 - 6.4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานศูนย์ประสานการฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการในราชการฝ่ายพลเรือน รวมทั้งงานผลิตและให้บริการสื่อหรือเทคโนโลยีการฝึกอบรม

- 6.5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานศูนย์ข้อมูลระบบการศึกษา และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในต่างประเทศ รวมทั้งงานให้บริการแนะแนวการศึกษาและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาในต่างประเทศ
 - 6.6) ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน และติดตามการศึกษาของข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ลาศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน นักเรียนทุนรัฐบาลและนักเรียนฝ่ายพลเรือนในต่างประเทศ
 - 6.7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 7) **สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง** มีอำนาจหน้าที่
- 7.1) ศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ระบบ หรือมาตรฐานการจัดและพัฒนาส่วนราชการ ระบบและวิธีปฏิบัติราชการ และการกำหนดตำแหน่งในราชการฝ่ายพลเรือน
 - 7.2) ศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งการติดตาม ประเมินผลการจัดโครงสร้างส่วนราชการ ระบบและวิธีปฏิบัติราชการ และการกำหนดตำแหน่งในราชการฝ่ายพลเรือน
 - 7.3) ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีและการประสานงานกับหน่วยงานกลางอื่นๆ ในเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือน การจัดและพัฒนาส่วนราชการ การจัดระบบและวิธีปฏิบัติราชการ และการกำหนดตำแหน่งในราชการฝ่ายพลเรือน
 - 7.4) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างส่วนราชการ ระบบและวิธีปฏิบัติราชการ การกำหนดตำแหน่งและการใช้ตำแหน่ง การวางแผนและการใช้แผนกำลังคน รวมทั้งการบริหารงานบุคคลในกระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือน
 - 7.5) ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอความเห็นต่อ ก.พ. เรื่องการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือน การจัดและพัฒนาส่วนราชการ ระบบและวิธีปฏิบัติราชการ และการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.พ.
 - 7.6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 8) **สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ** มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
- 8.1) ศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ระบบ หรือมาตรฐานการบริหารงานบุคคล และการวางแผนกำลังคนของข้าราชการฝ่ายพลเรือน
 - 8.2) ศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัยเกี่ยวกับหลักการ หลักเกณฑ์ วิธีการ กฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งการติดตาม ประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน และการติดตาม ประเมินผลเกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน

- 8.3) ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอแนะ ให้คำปรึกษา หรือรายงานต่อคณะมนตรี และการประสานงานกับหน่วยงานกลางหรือองค์การกลางบริหารงานอื่นๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารงานบุคคล และการปรับปรุงเงินเดือน เงินเพิ่ม ค่าครองชีพ สวัสดิการหรือประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องสำหรับข้าราชการพลเรือน รวมทั้งมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน
 - 8.4) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบข้อมูลและการจัดทำแผนกำลังคนในราชการฝ่ายพลเรือน รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับทุนของรัฐบาล ทุนเล่าเรียนหลวง และการจัดสรรผู้รับทุนของรัฐบาลที่สำเร็จการศึกษาแล้วให้เข้ารับราชการในส่วนราชการ
 - 8.5) ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริม เผยแพร่ ให้คำปรึกษาแนะนำและประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดสวัสดิการสำหรับข้าราชการพลเรือน
 - 8.6) ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ หลักสูตร และวิธีการสอบ การสร้างข้อสอบและการจัดสอบประเภทต่างๆ การสนับสนุน ติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับการสอบประเภทต่างๆ ในส่วนราชการ รวมทั้งการเป็นศูนย์ประสานการจัดสอบในส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
 - 8.7) ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาและการแก้ไขรายละเอียดในทะเบียนประวัติข้าราชการพลเรือน รวมทั้งการควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือน
 - 8.8) ดำเนินการเกี่ยวกับการรับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือคุณวุฒิอย่างอื่น เพื่อประโยชน์ในการบรรจุและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน การกำหนดเงินเดือนที่ควรได้รับและระดับตำแหน่งที่ควรแต่งตั้ง
 - 8.9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 9) สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม มีอำนาจหน้าที่
- 9.1) ศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ระบบ หรือมาตรฐานในการเสริมสร้างวินัย การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการ รวมทั้งการรักษาระบบคุณธรรมในราชการฝ่ายพลเรือน
 - 9.2) ศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัยเกี่ยวกับหลักการ หลักเกณฑ์ วิธีการ กฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งการติดตาม ประเมินผล การเสริมสร้างวินัย การพัฒนาระบบคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการ การดำเนินการทางวินัย และมาตรฐานการลงโทษ รวมทั้งการดำเนินการเรื่องการอุทธรณ์และร้องทุกข์และการรักษาระบบคุณธรรมในราชการฝ่ายพลเรือน
 - 9.3) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัย การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการ การดำเนินการทางวินัย มาตรฐานการลงโทษ รวมทั้งการดำเนินการเรื่องการอุทธรณ์และร้องทุกข์ และการรักษาระบบคุณธรรมในกระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือน

- 9.4) ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอความเห็นต่อ ก.พ. เรื่อง การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ ในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.พ.
- 9.5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.2.4.2 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2552 กฎกระทรวงฉบับนี้ได้แบ่งส่วนราชการสำนักงาน ก.พ. เป็น 13 ส่วนราชการ โดยแต่ละส่วนราชการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 126 ตอนที่ 18 ก, 27 มีนาคม 2552)

- 1) สำนักงานเลขาธิการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - 1.1) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงาน
 - 1.2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานโรงพิมพ์ งานห้องสมุด งานรักษาความปลอดภัย และงานประสานและอำนวยความสะดวกในพิธีการต่างๆ
 - 1.3) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะ
 - 1.4) จัดระบบงานและบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ.
 - 1.5) ดำเนินการประสานสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และเสริมสร้างให้ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.
 - 1.6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - 2.1) ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาระบบการดูแลและการจัดการการศึกษาของนักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง นักเรียนทุนของรัฐบาล นักเรียนทุนอื่นๆ และบุคลากรภาครัฐ
 - 2.2) ดูแลและจัดการการศึกษาให้แก่นักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง นักเรียนทุนของรัฐบาล นักเรียนทุนอื่นๆ และบุคลากรภาครัฐที่ลาศึกษาหรือฝึกอบรมในต่างประเทศ
 - 2.3) ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน และติดตามผลการศึกษาของนักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง นักเรียนทุนของรัฐบาล นักเรียนทุนอื่นๆ และบุคลากรภาครัฐที่ลาศึกษาหรือฝึกอบรมในต่างประเทศ
 - 2.4) ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับระบบการศึกษาในต่างประเทศ และเป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาในต่างประเทศ
 - 2.5) เป็นศูนย์รวมข้อมูลกำลังคนภาครัฐซึ่งกำลังศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ในต่างประเทศ

- 2.6) เป็นศูนย์รวบรวมองค์ความรู้ของนักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง นักเรียนทุนของรัฐบาล นักเรียนทุนอื่นๆ และบุคลากรภาครัฐที่ลาศึกษาหรือฝึกอบรมในต่างประเทศ
 - 2.7) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานกับภาคเอกชนและส่วนราชการของต่างประเทศในการจัดระบบการดูแลและการจัดการการศึกษา การแนะแนวการศึกษา และการป้องกันปรามการแสวงหาประโยชน์ในการดูแลและการจัดการศึกษาของหน่วยงานเอกชน
 - 2.8) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 3) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 3.1) ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารกำลังคนภาครัฐ
 - 3.2) ส่งเสริม ประสานงาน เผยแพร่ และให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศและการบริหารข้อมูลกำลังคนภาครัฐ
 - 3.3) ดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบหรือพัฒนาระบบข้อมูลและประมวลผลข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ
 - 3.4) ดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบหรือพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์และการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์
 - 3.5) ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ การให้บริการข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำ หรือฝึกอบรมการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์
 - 3.6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 4) ศูนย์นักบริหารระดับสูง มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 4.1) ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาระบบการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทนของนักบริหารระดับสูง
 - 4.2) ดำเนินการประเมินสมรรถนะ จัดทำข้อมูลกำลังคน และบริหารบัญชี
 - 4.3) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลงานทางวิชาการของตำแหน่งระดับสูง
 - 4.4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 5) ศูนย์สรรหาและเลือกสรร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 5.1) พัฒนาและกำหนดนโยบาย ระบบ และรูปแบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ
 - 5.2) ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการเกี่ยวกับการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ

- 5.3) ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง และพัฒนาเครื่องมือการสรรหาและการสอบ รวมทั้งการเป็นศูนย์กลางในการประสานการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
- 5.4) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสรรทุนของรัฐบาล และการสอบแข่งขัน หรือคัดเลือกบุคคลเพื่อรับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาล
- 5.5) จัดทำมาตรฐาน หลักเกณฑ์ แนวทาง และการพิจารณารับรองคุณวุฒิเพื่อการบรรจุแต่งตั้ง
- 5.6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
- 6) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - 6.1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลภาครัฐ รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การผลิต และให้บริการสื่อหรือเทคโนโลยีการฝึกอบรม
 - 6.2) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ระบบ หรือแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการฝ่ายพลเรือน
 - 6.3) ดำเนินการจัดและสนับสนุนการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการ
 - 6.4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
- 7) สำนักกฎหมาย มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - 7.1) ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนากฎหมายต่างๆ ของสำนักงาน ก.พ. ให้ทันสมัย
 - 7.2) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนการเสนอความเห็นเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และหนังสือเวียนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. แก่คณะรัฐมนตรี หน่วยงานของรัฐ และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ
 - 7.3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.
 - 7.4) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำร่างกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และหนังสือเวียนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ.
 - 7.5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
- 8) สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - 8.1) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงานในต่างประเทศสำหรับนักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง นักเรียนทุนของรัฐบาล

นักเรียนทุนอื่นๆ และบุคลากรภาครัฐที่ลาศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงานในต่างประเทศ

- 8.2) ดูแล จัดการ และให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษา ความเป็นอยู่และการเงินแก่นักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง นักเรียนทุนของรัฐบาล นักเรียนทุนอื่นๆ และบุคลากรภาครัฐที่ลาศึกษาหรือฝึกอบรมในต่างประเทศ
- 8.3) ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน และสร้างแรงจูงใจให้คนไทยที่ศึกษาในต่างประเทศกลับมาทำงานในประเทศไทย
- 8.4) ดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นศูนย์เผยแพร่ข้อมูลการศึกษาและวัฒนธรรมของไทยในต่างประเทศ รวมทั้งการประสานงานและจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการฝ่ายพลเรือน
- 8.5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

9) สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 9.1) ตรวจสอบ วิเคราะห์ และประเมินผลการบริหารตำแหน่งของส่วนราชการต่างๆ
- 9.2) วิเคราะห์ความเหมาะสมการใช้กำลังคนของส่วนราชการต่างๆ
- 9.3) ตรวจสอบและให้ความเห็นเกี่ยวกับคำสั่งการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด
- 9.4) รักษาทะเบียนประวัติข้าราชการพลเรือน ควบคุมเก็บบัตรข้าราชการ และข้อมูลกำลังคน
- 9.5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

10) สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 10.1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับผลงานและค่าครองชีพ
- 10.2) ศึกษาและวิเคราะห์เพื่อจำแนกตำแหน่ง ประเมินค่างาน และจัดทำบัญชีอัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง
- 10.3) ศึกษาและพัฒนาระบบจูงใจในการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพและประเมินกำลังคน
- 10.4) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ระบบ หรือมาตรฐานการจัดและพัฒนากำหนดตำแหน่งในราชการฝ่ายพลเรือน
- 10.5) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งการติดตาม ประเมินผลการจัดกรอบอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่งในราชการฝ่ายพลเรือน
- 10.6) ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับการกำหนดชื่อตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบและกรอบอัตรากำลังลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวต่างประเทศ

- 10.7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 11) **สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม** มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 11.1) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบ แนวทางการดำเนินการด้านคุณธรรม ร้องทุกข์ และการคุ้มครองระบบคุณธรรม
 - 11.2) ดำเนินการสืบสวน รวบรวมข้อมูล รวมทั้งการวิเคราะห์การจัดทำสำนวน และจัดทำความเห็น
 - 11.3) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน ติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับการอุทธรณ์และร้องทุกข์ และการรักษาระบบคุณธรรมในกระทรวง ทบวง กรม
 - 11.4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 12) **สำนักมาตรฐานวินัย** มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 12.1) ดำเนินการสืบสวน รวบรวมข้อมูล รวมทั้งการวิเคราะห์การจัดทำสำนวน และจัดทำความเห็น
 - 12.2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบ และแนวทางการดำเนินการด้านวินัย
 - 12.3) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน ติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัย การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการ การดำเนินการทางวินัย และมาตรฐานการลงโทษในกระทรวง ทบวง กรม
 - 12.4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 13) **สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล** มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 13.1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสนอแนะนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการฝ่ายพลเรือนต่อคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการระดับชาติที่เกี่ยวข้อง
 - 13.2) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับองค์ความรู้และหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ๆ
 - 13.3) ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาระบบ กลยุทธ์ หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการฝ่ายพลเรือนและทรัพยากรบุคคลพิเศษ เช่น นักเรียนทุนของรัฐบาล คนพิการ หรือกำลังคนในพื้นที่เฉพาะ
 - 13.4) ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 13.5) ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน

- 13.6) ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษาแนะนำ และติดตามประเมินผลให้การบริหาร
ทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการเป็นไปตามระบบคุณธรรมและหลักการบริหาร
จัดการภาครัฐแนวใหม่
- 13.7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
หรือที่ได้รับมอบหมาย

2.2.5 ความเปลี่ยนแปลงภายหลังการปฏิรูประบบราชการ

ภายหลังการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 ทำให้มีหน่วยงานใหม่เกิดขึ้น คือ สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ⁴ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จากการปฏิรูปโครงสร้างส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ.
ได้เข้าไปมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและเร่งรัดการพัฒนาระบบราชการที่เป็นรูปธรรม ใน 2 มิติ คือ มิติการ
ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และมิติการสร้างความเข้มแข็งให้แก่การบริหารทรัพยากร
บุคคลภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ., 2547) ดังนี้

2.2.5.1 มิติการดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1) การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กระทรวงตั้งใหม่ และส่วน
ราชการต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างใหม่ โดย

การจัดตั้งศูนย์เฉพาะกิจเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการ เป็นการดำเนินการ
แก้ไขปัญหาคriticalเร่งด่วนที่อาจเกิดขึ้นจากการที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มี
ความพร้อม หรือความคล่องตัวในการปฏิบัติงานใหม่ เช่น งานบริหารทรัพยากร
บุคคล การคลัง การพัสดุ หรืองานบริหารงบประมาณที่ทำให้กิจกรรมหลักของ
ส่วนราชการ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ โดย สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อสร้าง
ความเข้าใจแก่ข้าราชการในการทำงานแนวใหม่ และเพิ่มทักษะความสามารถ
เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านการสนับสนุนภารกิจใหม่ของส่วนราชการได้อย่าง
มีประสิทธิภาพ

งานศูนย์พัฒนาและถ่ายทอดโอนบุคลากรภาครัฐ จากการปฏิรูปโครงสร้างส่วนราชการ ทำ
ให้ข้าราชการส่วนหนึ่งได้รับผลกระทบด้านการปฏิบัติงานจากการปรับโครงสร้าง
ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงเปิดโอกาสให้ข้าราชการที่ได้รับผลกระทบ แจ้งความ
ประสงค์มายังศูนย์พัฒนาและถ่ายทอดโอน ฯ เพื่อขอรับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ
สมรรถนะ ให้สามารถปฏิบัติงานรองรับหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างใหม่
การแก้ไขปัญหาด้านกำลังคนในส่วนราชการต่างๆ สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการแก้ไข
ปัญหาการบริหารงานบุคคลร่วมกับส่วนราชการในเรื่องต่างๆ

⁴ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

2) การมอบอำนาจการบริหารงานบุคคลให้ส่วนราชการ

การมอบอำนาจการบริหารงานบุคคล ทำการส่งเสริมให้ส่วนราชการมีอำนาจในการบริหารงานบุคคลของตนเองได้เพิ่มมากขึ้น โดยพิจารณาเรื่องที่อาจมอบอำนาจให้ส่วนราชการพิจารณาได้เองแทนที่จะต้องส่งเรื่องมาให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติ โดยใช้กลไก อ.ก.พ. กรม อ.ก.พ. กระทรวง ในการพิจารณานโยบายและแนวทางการบริหารงานบุคคล ตลอดจนระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการในส่วนราชการได้มากยิ่งขึ้น

การเสริมสร้างการบริหารงานของจังหวัดแบบบูรณาการ จากการให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและเอกอัครราชทูตไทยในต่างประเทศเป็นผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer-CEO) และให้ใช้การบริหารแบบบูรณาการ บทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดได้แปรเปลี่ยนจาก นักปกครองเป็นนักบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเจ้าภาพในการดำเนินการ ป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ ในพื้นที่ และเป็นผู้ประสานเชิงกลยุทธ์ระหว่างภาครัฐ – เอกชน - ประชาชน และระหว่างส่วนราชการ – ภูมิภาค – ท้องถิ่น รวมทั้งประสานผลประโยชน์ของชาติ วาระแห่งชาติ และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเป็นหลัก

3) การพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

จากการเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ใน มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ ประกอบด้วย 3 มาตรการย่อย ได้แก่ มาตรการที่ 1 มาตรการสนับสนุนผู้ประสงค์จะเริ่มอาชีพใหม่ในระบบราชการ หรือมาตรการชีวิตเริ่มต้นเมื่ออายุ 50 ปี มาตรการที่ 2 มาตรการสำหรับผู้ได้รับผลกระทบจากการปรับระบบราชการ และมาตรการที่ 3 มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของระบบราชการ โดยให้ส่วนราชการดูแลเอาใจใส่พัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลำดับท้าย

2.2.5.2 มิติการดำเนินการด้านความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

1) การพัฒนานวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ. ได้นำระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งได้พัฒนานวัตกรรมใหม่ด้านการบริหารงานบุคคลไปทดลองใช้ เพื่อขยายผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐโดยรวมทั้งระบบ ดังนี้

- 1.1) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ ผลจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้รับถ่ายโอนภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการอนุมัติจำนวนลูกจ้างประจำของส่วนราชการจากสำนักงานประมาณมาอยู่ในความรับผิดชอบ ในการนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบลูกจ้างสัญญาจ้างให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางระบบ และจัดทำรูปแบบการจ้างงานให้

มีความหลากหลาย และเปลี่ยนชื่อลูกจ้างสัญญาเป็นพนักงานราชการเพื่อแสดงสถานะที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนการนำระบบพนักงานราชการไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ. จึงจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อมให้ส่วนราชการในการบริหารกรอบอัตราค่าจ้างพนักงานราชการ รวมทั้งจัดคอสม์ถามตอบผ่านทางเครือข่าย www.ocsc.go.th ของสำนักงาน ก.พ. เป็นต้น

- 1.2) การจัดตั้งศูนย์สรรหาและเลือกสรรในภูมิภาค โดยทำเป็นโครงการนำร่องจัดตั้งศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. เครือข่ายมหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้คำปรึกษาแนะนำและให้บริการการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการให้กับส่วนราชการ/จังหวัด หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ และองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พร้อมทั้งเป็นศูนย์การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ และสอบแข่งขันเพื่อรับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษา นอกจากนี้ยังเป็นการสนับสนุนนโยบายของรัฐในการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการในการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ และได้ขยายผลโดยเปิดศูนย์สรรหาและเลือกสรรเครือข่ายภูมิภาคอีก 2 แห่ง คือ ภาคใต้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และภาคเหนือตอนบนร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
- 1.3) งานแนะแนวการศึกษาต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นสถานที่ให้บริการแก่ประชาชนในลักษณะบริการแบบรวมศูนย์ ณ จุดเดียว เพื่อสนองรับนโยบายรัฐบาลที่ให้ส่วนราชการให้ความสำคัญและเน้นความสะดวกสบายในการให้บริการประชาชน โดยเปิดที่สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก และสาขาที่สยามสแควร์ ซึ่งการเปิดศูนย์ทั้งสองแห่ง เป็นตัวอย่างหนึ่งของการทำงานเชิงรุกของสำนักงาน ก.พ. สนองต่อนโยบายของรัฐในด้านการให้บริการแก่ประชาชนอย่างแท้จริง
- 1.4) การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การบริหารทรัพยากรบุคคลตามลักษณะเฉพาะพื้นที่ ถือเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม ความจำเป็น และเงื่อนไขการทำงานเฉพาะ ตัวอย่างที่เห็นเป็นรูปธรรมคือ พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ต้องใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม เป็นต้น
- 1.5) ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ เป็นงานสำคัญที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลเป็นไปตามหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมี

เป้าหมายที่จะมุ่งสร้างระบบบริหารภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มุ่งผลลัพธ์ โปร่งใส โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และกำหนดหลักการตอบแทนข้าราชการตามผลของงาน

- 1.6) ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Fast Track) สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำข้อเสนอเพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนดี คนเก่ง เข้ามารับราชการ และสนับสนุนให้ข้าราชการปัจจุบันที่มีศักยภาพการทำงานสูงได้มีโอกาสก้าวหน้าด้วยการมอบหมายงานที่สำคัญ และท้าทาย เพื่อให้สามารถขึ้นดำรงตำแหน่งระดับสูงได้เร็วขึ้น
- 1.7) การประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากร (HR Scorecard) ในทิศทางของการบริหารจัดการยุคใหม่ ส่วนราชการและจังหวัดจะมีความคล่องตัวในการบริหารกำลังคนของตนเอง ภายใต้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็ง มีระบบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ช่วยผู้บริหารส่วนราชการและจังหวัดได้ทราบสภาพการณ์และปัญหาในทางปฏิบัติ กำหนดประเด็นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

2) การปรับปรุงการกำหนดค่าตอบแทน และสวัสดิการ

- 2.1) การปรับปรุงค่าตอบแทนกำลังคนภาครัฐ การปรับปรุงค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยการครองชีพของข้าราชการและเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการ โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มที่มีผลกระทบสูงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการ
- 2.2) การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต ขวัญกำลังใจ ผู้ที่ปฏิบัติงานราชการทั้งหมด โดยมุ่งให้ส่วนราชการนาระเบียบฯ ไปเป็นแนวทางส่งเสริมการจัดสวัสดิการช่วยเหลือการดำรงชีวิตของข้าราชการและลูกจ้างประจำ นอกเหนือจากสวัสดิการที่รัฐจัดให้ เช่น จัดสวัสดิการให้กู้ยืมโดยไม่เก็บดอกเบี้ยหรือเก็บน้อยมาก เพื่อเป็นค่าอาหารกลางวัน ค่าใช้จ่ายการศึกษาบุตร สงเคราะห์เมื่อประสบภัยพิบัติต่างๆ จัดร้านค้าสวัสดิการที่ขายอาหารหรือสินค้าคุณภาพดีและราคาถูก จัดการกีฬาและนันทนาการ รวมทั้งจัดสวัสดิการอื่นๆ ที่คณะกรรมการสวัสดิการของส่วนราชการเห็นสมควร

3) การเตรียมและการบริหารจัดการคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

- 3.1) การบริหารทุนรัฐบาล สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ดูแลจัดการศึกษาให้นักเรียนทุนรัฐบาลรวม 11 ประเภท โดยในส่วนของทุนรัฐบาลที่สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการสรรหาผู้รับทุน ได้แก่ ทุนเล่าเรียนหลวง ทุน ก.พ. ทุนกระทรวงการต่างประเทศ ทุนกระทรวงสาธารณสุข ทุนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทุนสถาบันราชภัฏ ทุนสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน และทุนกระทรวงวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยี ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเพื่อรับทุนเล่าเรียนหลวง และทุนรัฐบาล ได้ดำเนินการจัดสรรทุนระดับมัธยมศึกษา ทุนระดับปริญญา ทุนสนับสนุนการศึกษาคนพิการ และทุนพัฒนาข้าราชการ

- 3.2) โครงการทุนการศึกษาของนักเรียนจากทุกอำเภอ และกิ่งอำเภอ ระดับอุดมศึกษา ดำเนินการร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงมหาดไทย ตามโครงการทุนการศึกษาต่อของนักเรียนจากทุกอำเภอและกิ่งอำเภอระดับอุดมศึกษา (ปริญญาตรี) โดยในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมเตรียมความพร้อม การจัดหาสถานศึกษา การกำหนดสาขาวิชาและประเทศ ตลอดจนติดตามดูแลและจัดการศึกษาให้ผู้ได้รับทุนตลอดเวลาการรับทุนในต่างประเทศ

4) การพัฒนาข้าราชการ

การพัฒนาข้าราชการ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพนำไปสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานของระบบราชการใหม่ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และเสริมสร้างสมรรถนะของประเทศในการแข่งขันระดับโลก

- 4.1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ มีสาระสำคัญคือกำหนดให้ทุกกระทรวง กรม และจังหวัด กำหนดนโยบายและดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในทุกสาขาวิชาชีพและทุกระดับอย่างเป็นระบบ ทัวถึงและต่อเนื่อง เพื่อให้ส่วนราชการและข้าราชการมีขีดความสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่ชัดเจน โดยสำนักงาน ก.พ. จะให้การสนับสนุนด้านเนื้อหา วิชาการ วิทยากร อุปกรณ์และเทคโนโลยี ตลอดจนแหล่งทุนต่างๆ

สาระสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน กำหนดเป้าประสงค์หลัก 3 ประการ คือ (1) ข้าราชการ มีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2) นักบริหารทุกระดับมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่ และ (3) ภาคราชการมีขีดความสามารถ และมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ

- 4.2) การเสริมสร้างคุณธรรมข้าราชการและราชการใสสะอาด โดย (1) การเสริมสร้างจริยธรรมป้องกันทุจริต ได้ร่วมกับส่วนราชการและภาคเอกชนในการรณรงค์ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ รวมทั้งการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานใหม่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และ (2) โครงการเรียนรู้อตามรอยพระยุคลบาท เพื่อให้ข้าราชการมีจิตสำนึกที่ดี ยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง เป็นข้าราชการที่ดีที่ประพฤติตามรอยพระยุคลบาทด้วยหัวใจที่รักประชาชน

2.3 องค์การกลางบริหารงานบุคคลภาครัฐในต่างประเทศ

ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐของประเทศ จำเป็นต้องมีองค์การกลางบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด รวมทั้งทำหน้าที่รักษาระเบียบกฎเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนทำหน้าที่ศึกษา ค้นคว้า วิจัย และแสวงหาเทคนิควิธีบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งแต่ละประเทศมีรูปแบบขององค์การกลางบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ที่นิยมมี 2 รูปแบบคือ (จรี วิจิตรวาทการ จิรวรรณ ภักดีบุตร และ เกศกานดา จตุรงค์โชค, 2547: 10)

1) แบบคณะกรรมการ (Commission Type) ประกอบด้วย กรรมการที่มาจากการแต่งตั้งหรือได้รับเลือกตั้ง หรือมาจาก 2 ทาง คือ ได้รับการแต่งตั้ง เช่น กรรมการโดยตำแหน่งเข้ามาเป็นกรรมการส่วนหนึ่ง และได้รับเลือกตั้งเข้ามาอีกส่วนหนึ่ง จำนวนกรรมการของแต่ละองค์การกลางบริหารงานบุคคลต่างกัน ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 9 – 18 คน (ก.พ. ใช้รูปแบบคณะกรรมการ)

2) แบบผู้อำนวยการ (Director Type) เป็นการจัดองค์การที่ให้ความสำคัญกับบุคคลที่มาดำรงตำแหน่งหัวหน้าบริหารขององค์กร คือ ตัวผู้อำนวยการ

หน้าที่สำคัญของระบบการบริหารงานบุคคลของรัฐ (Public Personnel System) มี 5 ประการ คือ (1) การจัดหา (Procurement) เป็นภารกิจในการประกาศ สรรหาและเลือกสรรบุคคลากรเพื่อบรรจุ (2) การจัดสรร (Allocation) เป็นภารกิจในการแบ่งกำหนดหน้าที่ การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย (3) การพัฒนา (Development) เป็นภารกิจในการฝึกอบรม ให้คำปรึกษา แนะนำ กระตุ้น (4) การลงโทษ (Sanction) เป็นภารกิจเรื่องวินัย การเจรจาต่อรอง แรงงานสัมพันธ์ รับเรื่องราวร้องทุกข์และการอุทธรณ์ และ (5) การควบคุมและการปรับตัว (Control and Adaptation) เป็นภารกิจกำหนดระบบการบริหารงานบุคคล การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การคาดการณ์เกี่ยวข้องกับหน้าที่การจัดหา จัดสรร พัฒนา และลงโทษ

โดยระบบการบริหารงานบุคคลในประเทศต่างๆ มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและความต้องการของแต่ละประเทศ ดังนี้

2.3.1 สหราชอาณาจักร

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (Office of Public Service – OPS) ของสหราชอาณาจักร จัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1992 ในการดูแลของสำนักรัฐมนตรี (Cabinet Office) เป็นหน่วยงานหลักในการปฏิรูประบบราชการ โดยมีเป้าหมายคือ ข้าราชการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ และยึดถือหลักคุณธรรมและสามารถส่งมอบบริการที่มีประสิทธิภาพได้ หมายความว่าต้องสร้างความเป็นมืออาชีพ ความหลากหลาย และความยืดหยุ่นของข้าราชการพลเรือนให้เพิ่มมากขึ้นในสังคม มีหน้าที่สำคัญคือ การส่งเสริมให้ข้าราชการพลเรือนมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ปราศจากอคติทางการเมือง การสรรหาข้าราชการเพื่อบรรจุใช้การเปิดกว้าง มีระบบแข่งขันที่ยุติธรรม และมีผลงานเป็นฐานการพิจารณา โดยภายหลังปี ค.ศ.1995 หน้าที่ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน มีเพิ่มขึ้นคือ รับฟังคำร้องเรียนของข้าราชการพลเรือน เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ข้าราชการเห็นว่าไม่เป็นธรรม ไม่ถูกต้อง สำหรับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนถือเป็นองค์กรอิสระ ไม่ขึ้นกับรัฐมนตรี และไม่มีสถานะเป็นข้าราชการ ได้รับการแต่งตั้งโดย Crown มีวาระในตำแหน่ง 3 ปี มีกรรมการจำนวน 12 คน ประกอบด้วยอดีตรัฐมนตรี 2

คน ภาคธุรกิจและภาคประชาสังคมจำนวน 10 คน โดยทั้งหมดต้องมีความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี (Civil Service, 2007)

2.3.1.1 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานข้าราชการพลเรือนของสหราชอาณาจักร

- 1) รักษาซึ่งหลักการของการคัดเลือกให้เป็นไปอย่างยุติธรรมและเปิดกว้าง
- 2) จัดพิมพ์และเผยแพร่ประมวลการสรรหา (Recruitment code) เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้
- 3) อนุมัติการแต่งตั้งข้าราชการระดับสูงที่เป็นธรรมและเปิดกว้าง
- 4) ตรวจสอบระบบการรับรองคุณสมบัติของบุคลากรในหน่วยงานราชการ ให้เป็นไปตามประมวลการสรรหา (Recruitment code)
- 5) รับฟังคำร้องเรียนจากข้าราชการ

2.3.1.2 ส่วนราชการของสำนักงานข้าราชการพลเรือน

ส่วนราชการที่สำคัญของสำนักงานข้าราชการพลเรือนมี 2 หน่วยงาน คือ Permanent Secretaries Management Group (PSMG) และ the Civil Service Steering Board (CSSB) ทั้งสองส่วนราชการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ระบบข้าราชการพลเรือน มีทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน โดยมีเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเป็นผู้ดูแล (Civil Service, 2008)

Permanent Secretaries Management Group (PSMG)

PSMG มีการประชุมทุกสามเดือน เพื่อพิจารณาประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของข้าราชการ อย่างไรก็ตามประเด็นการประชุมอาจมาจากข่าวสาร คำแนะนำหรือการตัดสินใจที่ตรงกัน และยังมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา การตัดสินใจในกระบวนการของ CSSB ด้วย โดยประเด็นที่ PSMG พิจารณาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญกับข้าราชการพลเรือนทั้งหมด ดังนี้

- ด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการพัฒนาทักษะ เงินเดือน และเงินบำนาญ
- ความเป็นผู้นำของผู้อาวุโส
- ประสิทธิภาพ กระบวนการปรับโครงสร้างงาน การจัดสรรงานบริการ
- ชื่อเสียง
- สัมพันธภาพของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ
- ความเสี่ยง
- การจัดการด้านการเงิน
- มาตรฐานทางจริยธรรมและค่านิยม
- สมรรถนะของข้าราชการพลเรือน

Civil Service Steering Board (CSSB)

CSSB ก่อตั้งในปี ค.ศ. 2007 มีการประชุมทุกเดือน มีอำนาจการจัดการในเรื่องต่อไปนี้

- การจัดการความเสี่ยง การจัดทำแผนกลยุทธ์และคำรับรองการปฏิบัติงานระดับกระทรวง
- การพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้อัตราเสี่ยงของข้าราชการดีขึ้น
- การตัดสินใจ การว่าจ้างข้าราชการ ข้อเสนอ และกำลังแรงงานที่ต้องการในอนาคตจะเป็นอย่างไร
- การสนับสนุนกระทรวงต่างๆ การจัดสรรงานบริการให้กระจายอย่างทั่วถึง

2.3.1.3 นโยบายของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (Civil Service, 2007)

1) เงินเดือนและการให้รางวัล (Pay and Reward in the Civil Service)

การจ่ายเงินเดือนและการให้รางวัลมีเป้าหมายที่จะเสนอสิ่งที่เป็นธรรมและยืดหยุ่น (Fair and flexible reward package) หน่วยงานที่ดูแลการจ่ายเงินเดือนข้าราชการมีหน้าที่ คือ การรับผิดชอบเรื่องเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยได้รับมอบหมายจากกระทรวงและหน่วยงาน และมีหน้าที่ดูแลการจ่ายเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ทั้งนี้การจ่ายเงินเดือนให้กับข้าราชการในแต่ละกระทรวงและหน่วยงานนั้น อยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (Performance - related pay) ซึ่งจะเชื่อมโยงอย่างมากระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัลที่จะได้รับ

2) การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน (Employment Practice)

มีการพัฒนานโยบายการจ้างงานที่ดีเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการและเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเชื่อมโยงกับกฎหมายการจ้างงานในปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายของการจ้างงานดังนี้

- สนับสนุนกฎหมายการจัดการข้าราชการ (Civil Service Management Code – CSMC) และสนับสนุนการให้คำแนะนำเพื่อให้แน่ใจว่ากระทรวงได้พัฒนานโยบายการจ้างงานและการปฏิบัติภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน
- ให้กระทรวงและหน่วยงานเชื่อมโยงกับกฎหมายการจ้างงานในปัจจุบันและพัฒนากรอบแนวคิดการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในการประสานความร่วมมือร่วมกันระหว่างกระทรวงต่างๆ
- จัดการความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับสหภาพข้าราชการและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างกระทรวงต่างๆ กับสหภาพการค้า
- รักษาและพัฒนาระบบการประเมินผลงานให้เหมาะสมกับการจัดการเงินเดือนและสนับสนุนมาตรฐานการประเมินผลงานอย่างมืออาชีพและการปฏิบัติที่ดี
- ตรวจสอบและรับรองสัญญาว่าจ้างข้าราชการอาวุโสเพื่อให้แน่ใจว่าสัญญาว่าจ้างนั้นสะท้อนนโยบายความเป็นธรรมในการจ้างงานและสอดคล้องกับกฎหมายการจ้างงานในปัจจุบัน
- พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับสวัสดิการที่จัดให้โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของข้อตกลงเพื่อการจัดการบุคคลให้ดีขึ้น

3) การสนับสนุนการประเมินค่างานและการจัดระดับงาน (Job Evaluation and Grading Support – JEGS)

การประเมินความสามารถในการทำงานเน้นที่การออกแบบ เพื่อแสดงให้เห็นว่าสามารถพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นการให้บริการลูกค้า JEGS ใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ในการ

วิเคราะห์ระเบียบวิธีการประเมินผลงาน ซึ่งมีระบบระเบียบและมีความแม่นยำในการประเมิน โดยใช้กระบวนการที่มีความยืดหยุ่น มีรูปแบบการประเมินซึ่งสามารถทำให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละองค์การ

4) *สวัสดิการสำหรับข้าราชการ*

การจัดหาและสนับสนุนสวัสดิการให้กับข้าราชการและครอบครัว โดยส่วนราชการที่ดูแลเรื่องสวัสดิการของข้าราชการมี 3 หน่วยงาน ดังนี้

- กองทุนการกุศลข้าราชการพลเรือน (Civil Service Benevolent Fund)
- กองทุนเพื่อการเกษียณอายุราชการ (Civil Service Retirement Fellowship)
- สมาคมกีฬาและกิจกรรมยามว่างข้าราชการพลเรือน (Civil Service Sports Council, Sports and Leisure)

5) *กรอบการทำงานด้านบุคคล (People Framework)*

กรอบการทำงานด้านบุคคล เป็นการเตรียมการเพื่อความท้าทายใหม่ โดยมี Roadmap กำกับ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยการสรรหา การคงไว้ซึ่งแรงงานที่ถูกต้อง และจำแนกทักษะ เพื่อคงไว้ซึ่งคุณภาพชีวิตของบุคลากร มีหลักการดังนี้

- การจัดการความแตกต่างที่หลากหลาย เช่น อายุ (มีการจ้างงานคนที่สูงอายุ) การดูแลคน (หลากหลายกลุ่ม เด็ก วัยรุ่น ผู้สูงอายุ ญาติหรือเพื่อนที่ป่วย) การดูแลเด็ก (โดยมีกฎหมายอนุญาตให้พ่อแม่ของเด็กอายุต่ำกว่า 6 ปีหรือเด็กที่ไร้ความสามารถหรือต่ำกว่า 18 ปีมีสิทธิในการทำงานที่ยืดหยุ่น) บุคคลไร้ความสามารถ (สนับสนุนให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสะดวกสบาย และเป็นไปอย่างเต็มศักยภาพของคนเหล่านี้) ความเท่าเทียมทางเพศ (ในปี ค.ศ. 2008 มีเป้าหมายเพิ่มข้าราชการอาวุโสที่เป็นผู้หญิงร้อยละ 37 และเพิ่มตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดที่เป็นผู้หญิงให้ได้ร้อยละ 30) ความปลอดภัยและการทำร้ายทารุณ (ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและไม่อันตราย) รวมถึงการยอมรับความแตกต่างในเชื้อชาติ/ชาติพันธุ์ ศาสนา/ความเชื่อ และเพศของบุคลากร

- การพัฒนาทักษะความเป็นข้าราชการมืออาชีพ (Professional Skills for Government) ซึ่งเป็นโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของข้าราชการพลเรือนทุกระดับ โดยพิจารณาความเป็นมืออาชีพจากทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ในฐานะที่เป็นข้าราชการที่ดีในการให้บริการแก่ประชาชน

6) *อาชีพและการพัฒนา (Careers and Development)*

- อาชีพ ใช้การสรรหาข้าราชการเพื่อบรรจุ (Recruitment gateway) ทำการเปิดกว้างเพื่อให้มีการแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนบุคลากร (Interchange) คือ การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างข้าราชการพลเรือนและภาคส่วนอื่นของเศรษฐกิจเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

- การพัฒนา เป็นการพัฒนาก้าวหน้า (Leadership development) การให้บริการที่รวดเร็ว (In-Service fast stream) และชุมชนวิชาชีพ (Professional communities)

7) *สวัสดิการบำนาญ (Pension benefits)*

บำนาญเป็นหนึ่งในสวัสดิการที่รัฐจัดให้กับข้าราชการ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ตอบแทนให้กับการทำงานของข้าราชการ ซึ่งภาครัฐส่งเสริมให้มีการจ่ายเงินบำนาญไว้ในใบรับเงินเดือนในแต่ละเดือน เพื่อให้ข้าราชการรับทราบ และเป็นการจูงใจให้อยู่ระบบราชการ

8) ความผูกพันของข้าราชการ (Employer engagement)

มีโปรแกรมเพื่อพัฒนาการทำงานของข้าราชการพลเรือน เพื่อให้เกิดความผูกพันของข้าราชการ โดยมีระบบเพื่อทำความเข้าใจและพัฒนาประสบการณ์ในการทำงานของข้าราชการให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2.3.2 ประเทศสหรัฐอเมริกา

สำนักงานบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกา (United State Office of Personnel Management - OPM) เป็นหน่วยงานอิสระ หน่วยงานกลางด้านทรัพยากรบุคคลของรัฐบาล มีหน้าที่ดังนี้ (United State Office of Personnel Management, 2007)

- 1) การพัฒนานโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของรัฐ
- 2) การสนับสนุนหน่วยงาน ให้มีการนำนโยบายไปใช้ เสนอแบบอย่างที่ดีในการจัดการทุนมนุษย์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม
- 3) การสนับสนุนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.3.2.1 พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

พันธกิจของสำนักงานบริหารงานบุคคล คือการสร้างเชื่อมั่นให้กับภาครัฐว่ามีบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุพันธกิจดังกล่าว จึงกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน 7 ประการ ดังนี้ (United State Office of Personnel Management, 2007)

- 1) บุคลากรภาครัฐจะมุ่งในการบรรลุถึงเป้าหมายของหน่วยงาน
- 2) บุคลากรภาครัฐจะมีโอกาสได้ผลประโยชน์เชิงรุกและบริการที่ประสบความสำเร็จ
- 3) หน่วยงานภาครัฐจะเป็นผู้จ้างงานที่เป็นทางเลือกแรกสำหรับคนทำงาน (Employer of choice)
- 4) หน่วยงานภาครัฐจะตระหนักถึงผู้นำที่มีการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลที่ดี
- 5) สำนักงานการบริหารงานบุคคลจะเป็นต้นแบบด้านการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่น
- 6) สำนักงานการบริหารงานบุคคลจะเป็นผู้นำของชุมชนความเชี่ยวชาญ ความเป็นมืออาชีพด้านทรัพยากรบุคคลและมีชื่อเสียงที่ดีของภาครัฐ
- 7) สำนักงานการบริหารงานบุคคลจะสร้างและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมด จึงกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติ ในช่วงปี ค.ศ. 2008 – 2010 ว่าในแต่ละกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการปฏิบัติอย่างไรบ้าง เพื่อความสำเร็จขององค์กร ยกตัวอย่างเป้าหมายการปฏิบัติงานในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้ (United State Office of Personnel Management, 2007)

- 1) บุคลากรภาครัฐจะมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง โดยมีเป้าหมายการทำงาน คือ การทำงานร่วมกับหน่วยงาน CHCO Council to organize และ CHCO Council Training Academy ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน

2) บุคลากรภาครัฐจะมีโอกาสได้ผลประโยชน์เกื้อกูลและได้รับบริการที่ดี มีเป้าหมายการทำงาน คือ

- จัดพิมพ์กฎระเบียบเพื่อแสดงถึงทางเลือกในการเกษียณอายุ การประกันสุขภาพ และการประกันชีวิต
- พัฒนาโครงการประกันชีวิต สำหรับผู้ที่ไร้ความสามารถระยะสั้น สำหรับลูกจ้างของรัฐและบริหารจัดการให้มีความสอดคล้องกับกฎหมาย
- พัฒนาและสื่อสารให้ชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูลเรื่องสวัสดิการด้านสุขภาพ
- พัฒนาระบบข้อมูลและระบบการสื่อสารโดยตรงไปยังข้าราชการ การเข้าถึงข้อมูลการฝึกอบรม ข้อมูลการเกษียณอายุของข้าราชการแต่ละคน

3) หน่วยงานภาครัฐจะเป็นนายจ้างที่เป็นทางเลือกแรกสำหรับคนทำงาน (Employer of choice) โดยมีเป้าหมายการทำงานคือ

- รายงานจำนวนการประกาศหางานในหน่วยงานต่างๆ และจำนวนคนที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก ทุกๆ 4 เดือน
- นำการสอนงาน (Coaching) ไปปรับใช้ในการทำงานและแผนการบริหารจัดการ
- ให้ความร่วมมือกับหลายหน่วยงานในการออกแบบต้นแบบการจ้างงาน การนำไปใช้ และการประเมินผล

4) หน่วยงานภาครัฐจะตระหนักถึงการเป็นผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี มีเป้าหมายการทำงาน คือ

- พัฒนาเครื่องมือสำหรับการกำหนดตำแหน่ง
- ปรับปรุงกระบวนการสอบสวนการทำผิดของข้าราชการหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ส่งรายงานไปยังรัฐสภาเพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงหลักเกณฑ์และกฎระเบียบการจ่ายค่าตอบแทนในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการกำหนดระบบค่าตอบแทนของภาครัฐ
- กำหนดมาตรฐานการประเมินผลระบบทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการวัดที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5) สำนักงานการบริหารงานบุคคลจะเป็นต้นแบบด้านการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายการทำงาน คือ

- จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน เปรียบเทียบสิ่งที่ทำกับสิ่งที่วางแผนไว้ เพื่อให้เป็น Talent Services
- สร้างห้องสมุดออนไลน์ให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและตลอดเวลาภายในสำนักงาน
- สร้างและปรับปรุงเว็บไซต์ทั้งหมดของสำนักงาน โดยให้มีข้อมูลที่สำคัญ
- สร้างและทดสอบระบบบัญชีบุคลากรภาครัฐ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการทำงานและเป้าหมายส่วนบุคคล

6) สำนักงานการบริหารงานบุคคลจะเป็นผู้นำของชุมชนความเชี่ยวชาญ ความเป็นมืออาชีพด้านทรัพยากรบุคคลและมีชื่อเสียงที่ดีของภาครัฐ มีเป้าหมายการทำงาน คือ

- การปรับใช้กองทุนออนไลน์ให้มีการบริหารจัดการที่ดีเยี่ยม
- ทำงานร่วมกับ CHCO Council to Organize และ CHCO Council Training Academy เพื่อแสดงให้เห็นศักยภาพนอกเหนือถึงวิธีการฝึกอบรมที่สร้างสรรค์

7) สำนักงานการบริหารงานบุคคลจะสร้างและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มีเป้าหมายการทำงาน คือ

- พัฒนากลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และสร้างสมรรถนะของข้าราชการ เพื่อสามารถใช้แผนและเป้าหมายการปฏิบัติงานได้
- เตรียมข้าราชการพลเรือนให้พร้อมรับการเกษียณอายุราชการ ด้วยวิธีการสื่อสารที่ส่งไปถึงบุคลากรภาครัฐโดยตรงทุกคน

2.3.3 ประเทศแคนาดา

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Public Service Commission of Canada) เป็นหน่วยงานอิสระในกำกับของรัฐสภา เพื่อให้ความเชื่อมั่นว่าข้าราชการพลเรือนมีความสามารถ เป็นกลาง และเป็นตัวแทนของประชาชนแคนาดา ที่สามารถช่วยประชาชนโดยยึดหลักคุณธรรมและเป็นตัวเลือกที่จะคำนึงถึงในอันดับแรก อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นไปตามพระราชบัญญัติการว่าจ้างข้าราชการพลเรือน (Public Service Employment Act – PSEA) หน้าที่รับผิดชอบ มีดังนี้ (Public Service Commission of Canada, 2007)

- แต่งตั้งหรือจัดเตรียม เพื่อแต่งตั้งบุคคลภายนอกหรือภายในเป็นข้าราชการพลเรือนตามบทบัญญัติของกฎหมาย

- ดำเนินการสืบสวนและตรวจสอบข้อพิพาทเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนตามข้อตกลงของกฎหมาย
- บริหารจัดการกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการเมืองของข้าราชการและหัวหน้างาน
- ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนซึ่งได้รับมอบหมายจากรัฐบาล

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วยประธาน และคณะกรรมการชั่วคราว 2 คน หรือมากกว่า มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งสูงสุด 7 ปี ประธานและคณะกรรมการได้รับการแต่งตั้งโดยรัฐบาล ดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติการว่าจ้างข้าราชการพลเรือน (Public Service Employment Act – PSEA)

2.3.3.1 พันธกิจ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีหน้าที่พิเศษ คือ 1) พัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศ พึงทักษ์ความดี การไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การเป็นตัวแทนที่ดีของภาครัฐ และสามารถใช้ภาษาราชการได้ทั้งสองภาษา 2) การคงไว้ซึ่งการยึดถือคุณธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ พัฒนานโยบาย และแนวทางสำหรับผู้บริหารส่วนราชการที่ต้องรับผิดชอบต่อความคิดเห็นของข้าราชการ ดำเนินการตรวจสอบ พัฒนา ปรับปรุง และยืนยันประสิทธิภาพของระบบ เพื่อรายงานผลต่อรัฐสภา และ 3) สรรหาผู้ที่มีความสามารถพิเศษจากทั่วประเทศ เพื่อบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือน มีการปรับปรุงการสรรหาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความทันสมัยและมี

นวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการของหน่วยราชการ (Public Service Commission of Canada, 2007)

2.3.3.2 หลักการปฏิบัติ

หลักการปฏิบัติเป็นแนวทางการทำงานของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทั้งระบบทรัพยากรบุคคลอย่างรอบด้าน ซึ่งประกอบไปด้วยหลักการดังต่อไปนี้ (Public Service Commission of Canada, 2007)

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนต้องเตรียมกลยุทธิ์ภาวะผู้นำในองค์กร โดยการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กรผ่านนโยบาย และเชื่อมั่นได้ว่าข้าราชการจะนำสิ่งเหล่านี้ไปใช้ในการปฏิบัติราชการ

2) ค่านิยมและจริยธรรม (Values and Ethics) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะต้องสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมค่านิยม การเคารพตนเอง การเปิดรับการวิพากษ์ การตรวจสอบ ความยุติธรรม ความโปร่งใส และความเคารพในทุกคน และเชื่อมั่นได้ว่า การปฏิบัติราชการจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีจริยธรรม

3) ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Collegiality) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะต้องใช้วิจรรย์ญาณอย่างเต็มที่ในการรับผิดชอบร่วมกัน ภายใต้พระราชบัญญัติการว่าจ้างข้าราชการพลเรือน และจะทำงานรับผิดชอบร่วมกันกับคณะกรรมการบริหารหรือผู้บริหารในหน่วยงานราชการนั้นๆ

4) การร่วมมือกัน (Collaboration) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะต้องพัฒนากระบวนการและเครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามมาตรฐานและนโยบายของแต่ละโครงการ

5) ความรับผิดชอบ (Accountability) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนต้องมีการดำเนินการและการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อผู้สูงสุดต่อรัฐสภาและประชาชน

6) ความสามารถในการใช้สองภาษา (Bilingualism) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้ข้าราชการใช้ภาษาราชการทั้งสองภาษา (ภาษาอังกฤษและฝรั่งเศส) ในการพิจารณาทุกเรื่อง

7) กฎและกฎหมาย (Rule of Law) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะต้องใช้วิจรรย์ญาณอย่างเต็มที่ในการทำหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการ กฎหมาย นโยบาย การตรวจสอบ และการสืบสวนภายใต้พระราชบัญญัติการว่าจ้างข้าราชการพลเรือน

2.3.3.3 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Public Service Commission of Canada, 2007)

1) ความรับผิดชอบตามอำนาจทางกฎหมาย

หน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้พระราชบัญญัติการว่าจ้างข้าราชการพลเรือน (Public Service Employment Act) และพระราชบัญญัติความเท่าเทียมในการจ้างงาน (Employment Equity Act) คณะกรรมการพึงต้องรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- ตรวจสอบและทบทวนการกำหนดนโยบาย กำหนดกรอบการทำงานของข้าราชการพลเรือนให้ครอบคลุมภายใต้พระราชบัญญัติการว่าจ้างข้าราชการพลเรือน

- ตรวจสอบกฎ คำสั่ง และการออกข้อกำหนดของพระราชบัญญัติการว่าจ้างข้าราชการพลเรือน ให้สอดคล้องกับกฎและผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของข้าราชการพลเรือน

- ตรวจสอบและทบทวนหลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และดูแลความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของฝ่ายที่ตรวจสอบด้วย

- ตรวจสอบและทบทวนกรอบการทำงานไม่ให้เกิดความผิดพลาด ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาว่าจ้างข้าราชการพลเรือน การตรวจสอบและสืบสวนคดีต่างๆ การดูแลข้าราชการพลเรือน เป็นต้น เพื่อป้องกันระบบการแต่งตั้งข้าราชการให้มีคุณธรรมมากขึ้น

- ตรวจสอบกรอบการทำงาน นโยบาย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเมือง การลาออกของข้าราชการผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อให้ลงเลือกตั้งจากพรรคการเมือง และเป็นผู้เข้าร่วมการคัดเลือกในการเลือกตั้ง ไม่ว่าจะเป็นการเลือกตั้งระดับประเทศ ท้องถิ่น จังหวัดหรือเทศบาล เพื่อเชื่อมั่นได้ว่าข้าราชการจะมีความเป็นกลางในการเลือกตั้ง

- การรายงานประจำปีไปยังรัฐสภาถึงเรื่องที่อยู่ในขอบเขตอำนาจที่รับผิดชอบ ทำรายงานพิเศษไปยังรัฐสภา และการให้คำแนะนำในเรื่องที่เกิดขึ้นภายใต้ขอบเขตของอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ รายงานความคิดเห็นของคณะกรรมการ เรื่องเร่งด่วนหรือเรื่องที่มีความสำคัญ ทั้งนี้รายงานไม่ควรล่าช้าไปจนถึงรายงานประจำปีของคณะกรรมการในปีถัดไป

- การสร้างกฎ การพัฒนา และการบริหารจัดการกระบวนการ และสร้างมาตรฐานการทำงาน

- ดำเนินการสอบสวน ตรวจสอบ และดูแลกิจกรรมของข้าราชการพลเรือน

- ตรวจสอบการจัดการทรัพยากรบุคคล ให้มีการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนเพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ การฝึกอบรมด้านภาษา รวมทั้งการวางแผนทรัพยากรบุคคล

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- การจัดตั้งโครงการสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน

2) บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีดังนี้

- กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก ให้สอดคล้องกับการทำงานของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

- ให้คำแนะนำคณะกรรมการในการรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกรัฐสภา

- ตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ และควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตามกฎหมายของรัฐ

3) บทบาทของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

เลขาธิการฯ มีบทบาทและความรับผิดชอบเช่นเดียวกับคณะกรรมการ แต่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มเติมในฐานะของประธานและผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานฯ ดังนี้

- เป็นประธานในการประชุมของคณะกรรมการ
- ทำหน้าที่ในการพูดคุยสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับคณะกรรมการ เช่น รัฐสภา ประชาชน กลุ่มผลประโยชน์ หน่วยงานต่างๆ เป็นต้น
- ทำให้แน่ใจว่าคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการรักษาความน่าเชื่อถือของคณะกรรมการและสร้างระบบการสรรหา/แต่งตั้งกรรมการด้วยความโปร่งใส
- มีความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับให้เป็นตัวแทนในฐานะผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานฯ
- มีความรับผิดชอบต่อ Minister of Canadian Heritage และคณะบริหารกระทรวงการคลังโดยเฉพาะหน้าที่และความรับผิดชอบต่อพระราชบัญญัติการบริหารจัดการด้านการเงิน (Financial Administration Act)
- มีความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการตามพระราชบัญญัติการว่าจ้างข้าราชการพลเรือน (Public Service Employment Act)
- ใช้งบประมาณของสำนักงานฯ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยการจัดทำแผนการใช้งบประมาณบนพื้นฐานของความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจได้ว่างบประมาณของสำนักงานฯ จะถูกใช้ไปอย่างเหมาะสมและคุ้มค่าที่สุด

2.3.4 ประเทศออสเตรเลีย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนแห่งออสเตรเลีย⁵ (The Australian Public Service Commission – APS) อยู่ในกำกับของ Department of the Prime Minister and Cabinet Portfolio ประกอบด้วยคณะกรรมการ 2 คณะ ที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย คือ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Public Service Commissioner) และคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Merit Protection Commissioner) โดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนแห่งออสเตรเลียจะได้รับการแต่งตั้งโดยผู้สำเร็จราชการ (Governor – General) มีวาระ 5 ปี โดยคณะกรรมการทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ ในการทำงานภายใต้ระบบข้าราชการแบบใหม่ (ภายหลังการปฏิรูประบบราชการ) ให้คำปรึกษาและประเมินการใช้ระเบียบวินัยของข้าราชการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ และเพื่อให้การบริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Australian Public Service Commission, 2007)

2.3.4.1 พันธกิจ

ให้การสนับสนุนข้าราชการพลเรือนของออสเตรเลียให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยมีผลลัพธ์ คือ ข้าราชการพลเรือนมีความเชื่อมั่น มีคุณภาพสูง อยู่บนฐานของค่านิยมและความยั่งยืน (A confident, high quality, values-based and sustainable Australian Public Service) (Australian Public Service Commission, 2007)

⁵ ตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อวันที่ 5 เมษายน ค.ศ.1902 มีชื่อเรียกว่า Public Service Commission และเมื่อปี ค.ศ.1999 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของออสเตรเลียได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามกฎหมาย The Public Service Act 1999 โดยเปลี่ยนชื่อมาเป็น Public Service and Merit Protection Commission และเมื่อเดือนมิถุนายน ค.ศ.2002 ได้เปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็น Australian Public Service Commission (APS)

2.3.4.2 หน้าที่ความรับผิดชอบ

หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนแห่งออสเตรเลียตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน ค.ศ. 1999 (Public Service Act 1999) มีดังนี้ (Australian Public Service Commission, 2007)

- 1) ประเมินผลการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานราชการได้รับความไว้วางใจจากประชาชน
- 2) ประเมินความเหมาะสมของระบบและวิธีการทำงานในหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับจรรยาบรรณข้าราชการ
- 3) สนับสนุนค่านิยมของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนประเทศออสเตรเลียและจรรยาบรรณข้าราชการ
- 4) พัฒนา สนับสนุน ทบทวนและประเมินผลนโยบายการจ้างงานและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนออสเตรเลีย
- 5) ให้ความสะดวกในการพัฒนา การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง
- 6) ให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพของข้าราชการพลเรือนออสเตรเลียอย่างทั่วถึง
- 7) เป็นผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
- 8) ให้คำแนะนำและช่วยเหลือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่หน่วยงานราชการที่ร้องขอมา
- 9) จัดให้มีการตรวจสอบหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานราชการโดยคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม

2.3.5 ประเทศนิวซีแลนด์

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Public Service Commission – PSC) เป็นหน่วยงานอิสระที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน ค.ศ. 1912 (The Public Service Act 1912) ทำหน้าที่ให้บริการและปรับปรุงรูปแบบเงินเดือนและเงื่อนไขการทำงาน กระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน และให้มีการฝึกอบรมข้าราชการ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนแนวคิดที่ส่งเสริมให้มีข้าราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพ ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นคณะกรรมการข้าราชการแห่งชาติ (State Service Commission – SSC) คณะกรรมการชุดนี้ยังคงดูแลเรื่องเงินเดือน โดยตั้งคณะกรรมการเงินเดือนระดับสูง (Higher Salaries Commission) ขึ้น เพื่อขยายขอบเขตไปยังข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือน และคณะกรรมการข้าราชการแห่งชาติ (SSC) ยังมีหน้าที่ดูแลในเรื่องของโอกาสการจ้างงานที่เท่ากันระหว่างชายและหญิง ชนกลุ่มน้อย การแบ่งหมวดหมู่อาชีพ และการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ (Mascarenhas R, 1997)

คณะกรรมการข้าราชการแห่งชาติทำหน้าที่ให้คำแนะนำกับรัฐบาลในเรื่องระบบการจัดการสาธารณะและทำงานร่วมกับตัวแทนรัฐบาลเพื่อสนับสนุนการส่งมอบการให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพ มีคณะกรรมการหลายคณะ และทำงานร่วมกับหน่วยงานบริการสาธารณะ (Public service departments) หน่วยงานอิสระ (Crown entities) และองค์กรภาคีรัฐบาลอื่นๆ เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่ารัฐบาลนิวซีแลนด์มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (State Services Commission, 2007)

2.3.5.1 วิสัยทัศน์

การให้บริการสาธารณะของข้าราชการของนิวซีแลนด์เป็นแบบมืออาชีพระดับโลก เพื่อให้ตรงกับความต้องการของชาวนิวซีแลนด์ (กำหนดขึ้นในปี ค.ศ. 2005) (State Services Commission, 2007)

2.3.5.2 บทบาทและความรับผิดชอบ

พระราชบัญญัติภาครัฐ ค.ศ. 1988 (State Sector Act 1988) ได้กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการข้าราชการแห่งชาติ (SSC) ไว้อย่างชัดเจนในมาตราที่ 6 ดังนี้ (State Services Commission, 2007)

- 1) แต่งตั้งและว่าจ้างผู้บริหารสูงสุดของข้าราชการพลเรือน (Public Service Chief Executives) ร่วมกับ Crown
- 2) ทบทวนการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดของข้าราชการพลเรือนร่วมกับรัฐมนตรี
- 3) ทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานข้าราชการพลเรือนแต่ละหน่วยงาน สอบสวนและรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐ
- 4) สนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำอาวุโส และการบริหารจัดการขีดความสามารถของการให้บริการสาธารณะ
- 5) ให้คำแนะนำระบบการบริหารจัดการ โครงสร้าง และการจัดตั้งหน่วยงานบริการสาธารณะและหน่วยงานอิสระ
- 6) สนับสนุนและพัฒนานโยบายและมาตรฐานงานบริหารบุคคลและโอกาสในการจ้างงานอย่างเท่าเทียมกันของข้าราชการ
- 7) กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณ เพื่อนำไปปรับใช้กับข้าราชการพลเรือน หน่วยงานอิสระ และหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ
- 8) ให้คำแนะนำรัฐบาลเรื่องโครงสร้างของภาครัฐรวมทั้งการแบ่งสรรหน้าที่ระหว่างหน่วยงานรัฐและหน่วยงานอื่นๆ
- 9) การดำเนินการหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการข้าราชการตามที่รัฐมนตรีเสนอ

2.3.5.3 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งชาติแบ่งการปฏิบัติงานเป็น 6 ฝ่าย แต่ละฝ่ายปฏิบัติงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายการพัฒนาการให้บริการสาธารณะของประเทศที่ประกาศออกมาในปี ค.ศ. 2005 (State Service Commission, 2008) รายละเอียด ดังนี้

- 1) ฝ่ายการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Branch) รับผิดชอบดูแลกระบวนการและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะไปถึงเป้าหมายการพัฒนา (Development goal) ด้วยการสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารสูงสุดทั้งหมด การแต่งตั้ง และบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน
- 2) ฝ่ายการพัฒนาปรับปรุงระบบ (System Improvement Branch) ประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน มีเป้าหมายคือ การช่วยให้หน่วยงานบรรลุการปฏิบัติงานในระดับโลก (World class) ด้วยการพัฒนา

ระบบและการปฏิบัติงานการจัดการสาธารณะ การให้มีจิตวิญญาณของการบริการ และเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับประชากรให้มีความคาดหวังต่อข้าราชการพลเรือน

3) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technologies Branch) รับผิดชอบการทำงานด้านการพัฒนาเครือข่ายบริการรัฐ (Networked State Services) ให้นำไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E – government) ด้วยการจัดทำระบบ E – government ให้คำแนะนำ ดูแล การลงทุนด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานราชการ รวมถึงการจัดการความรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

4) ฝ่ายขีดความสามารถของบุคคล (People Capability Branch) รับผิดชอบเป้าหมายการพัฒนาให้การรับราชการเป็นทางเลือกของคนทำงาน (Employer of choice) การสร้างบุคลากรภาครัฐที่ดีเลิศด้านการให้บริการ (Excellent State Servants)

5) ฝ่ายหน่วยงานบริการ (Corporate Services Branch) มีบทบาทในการสนับสนุนหน่วยงานราชการให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย ด้วยการให้คำแนะนำหรือพัฒนาหน่วยงาน อาทิเช่น การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรระบบ และออกแบบกระบวนการการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานราชการสามารถส่งมอบบริการที่ถูกต้องและตรงเวลาต่อรัฐมนตรี (เนื่องจากรัฐมนตรีนิวซีแลนด์จะต้องทำสัญญาว่าจ้างหน่วยงานราชการต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายของตน ให้ปฏิบัติงานและส่งมอบงานโครงการต่างๆ ตามกำหนดเวลาและผลลัพธ์ที่กำหนด)

6) ฝ่ายสำนักงานคณะกรรมการ (Commissioner's Office) ทำหน้าที่ใกล้ชิดกับประธานคณะกรรมการข้าราชการแห่งชาติ เพื่อสนับสนุนการทำงานของประธานฯ ฝ่ายสำนักงานคณะกรรมการมีหน้าที่ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาด้านกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ทางราชการ ดูแลขอบเขตการใช้อำนาจของประธานฯ และให้คำแนะนำในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงบทบาทหน้าที่ในการจัดการเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยความสงบเรียบร้อย

จากการศึกษาของจอร์จ วิจิตรวาทการ จิรวรรณ ภักดีบุตร และเกศกานดา จตุรงค์โชค (2547: 129 – 130) สรุปบทบาทหน้าที่ขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลของประเทศต่างๆ⁶ ดังนี้

- 1) การวางกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 2) ติดตาม ใฝ่ระวัง ให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบดังกล่าว
- 3) ทำหน้าที่คัดสรร คัดเลือก และบรรจุคนที่มีความสามารถให้ภาครัฐโดยวิธีการที่มีคุณภาพและมาตรฐาน
- 4) ดูแล รักษาระบบคุณธรรม และความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคลในทุกขั้นตอน รวมถึงการดูแลเรื่องวินัยและการร้องทุกข์ อุทธรณ์ เป็นต้น
- 5) วางระบบ และวิธีการพัฒนาบุคคลในภาครัฐ
- 6) ศึกษาและวิจัยปัญหาภายในระบบบริหารบุคคลในภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาระบบต่อไปอย่างสร้างสรรค์
- 7) ทำหน้าที่สะท้อนความคิดเห็นและปัญหาอุปสรรคของบุคลากรในภาครัฐต่อสังคมและโดยเฉพาะต่อฝ่ายการเมืองที่บริหารประเทศ

⁶ ศึกษาใน 14 ประเทศ คือ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลีย สาธารณรัฐแอฟริกาใต้ สาธารณรัฐเกาหลี สาธารณรัฐสิงคโปร์ เขตบริหารพิเศษฮ่องกง สาธารณรัฐอินเดีย สาธารณรัฐประชาชนบังกลาเทศ สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย

2.4 บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในและต่างประเทศ

การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ที่แต่ละส่วนราชการเป็นผู้ดูแลจัดการโดยให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานภายในของตนเอง ซึ่งในส่วนราชการของประเทศไทยนั้นหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคลก็คือกองการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการนั้นๆ กองการเจ้าหน้าที่จะดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้กรอบนโยบายจากองค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่ดูแลข้าราชการแต่ละประเภทอยู่ ในส่วนของข้าราชการพลเรือนก็มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. เป็นองค์กรกลางที่ดูแลข้าราชการพลเรือนอยู่ ดังนั้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้าส่งผลกระทบต่อบทบาทการดำเนินงานของ ก.พ. บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องปรับเปลี่ยนตามไปอย่างแน่นอน สอดคล้องกับการศึกษาการปฏิรูประบบราชการในต่างประเทศ เมื่อระบบราชการเปลี่ยนรูปแบบไป การบริหารทรัพยากรบุคคลก็จะต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในบางประเทศผลลัพธ์ของการปฏิรูปลงผลกระทบอย่างรุนแรงต่อระบบข้าราชการ ในบางประเทศก็ไม่ส่งผลมากนัก ดังนั้นรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการจึงมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไปตามผลกระทบและทิศทางการปฏิรูปของประเศนั้นๆ จะเห็นได้ว่าจากช่วงเวลาที่ผ่านมาระบบราชการไทยเน้นการกระจายอำนาจในทุกภาคส่วนและทุกๆ ด้าน หน่วยงานราชการส่วนกลางมีการมอบอำนาจการดำเนินงานให้กับหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคไปดำเนินการเองในหลายๆ เรื่อง เพราะฉะนั้นจึงมีแนวโน้มสูงว่าการกระจายอำนาจ บทบาทหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการก็ย่อมจะมีมากขึ้น ส่วนองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอย่างเช่น ก.พ. ก็มีแนวโน้มจะปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่บทบาทการเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือที่ปรึกษาเพียงเท่านั้น ในขณะที่ส่วนราชการก็จะพัฒนาตนเองไปเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพที่ทำงานเชิงรุกมากกว่ารับ เน้นกลยุทธ์มากกว่ากฎระเบียบ ซึ่งนั่นเป็นแนวโน้มที่ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของไทยและทั่วโลกกำลังดำเนินไปตามระดับความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ

มีตัวอย่างของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศเยอรมนี ที่ได้มีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การพัฒนามาให้เหมาะสมกับระบบการบริหารราชการ โดยหน่วยงานร่วมบริหารในระดับท้องถิ่นของภาครัฐ⁷ (KGSt) ได้ดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ที่เรียกว่า "New Steering Model" ทำให้ได้รูปแบบการบริหารที่ชัดเจนที่เกิดจากความต้องการของผู้รับบริการคือประชาชนอย่างแท้จริง มีความยืดหยุ่นของการจัดการทรัพยากรทางการบริหาร และมีเส้นแบ่งในการตรวจสอบได้อย่างชัดเจน (Eisenhans, Kulke and Roschmann, 2005) ซึ่งรูปแบบดังกล่าวมีองค์ประกอบ เช่น การให้คำจำกัดความที่ชัดเจนของผลลัพธ์หรือผลผลิตที่หน่วยงานต้องการ (Definition of outputs) การคำนวณต้นทุนการบริหาร (Cost calculation) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ให้ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารมากขึ้น (More flexible resource allocation) มีระบบการรายงาน เพื่อใช้ตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Reporting system to monitor the achievement of goals) การให้ผู้รับบริการเสนอเป้าหมายที่ต้องการ (Customer orientation) โดยการสำรวจและสุดท้ายคือการใช้ทรัพยากรบุคคลหรือแรงงานจากภายนอกในงานที่องค์กรไม่มีความถนัด (Outsourcing)

⁷ The Joint Local Government Agency for the Simplification of Administrative Procedures

หรือการจ้างงานตามสัญญา (Contracting-out) มากขึ้น การดำเนินการเช่นนี้เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าการหา
ส่วนราชการได้ดำเนินการเองแล้ว จะทำให้ทราบว่าหน่วยงานมีทางเลือกมากขึ้นในการจัดสรรข้าราชการที่มี
ความสอดคล้องตรงกับความต้องการของประชาชน (ผู้รับบริการ) หรือหากส่วนราชการนั้น ไม่สามารถบริหาร
จัดการระบบทรัพยากรบุคคลได้ ก็สามารถใช้วิธีการจ้างจากภายนอกในลักษณะต่างๆ ซึ่งทำให้ได้ผลผลิตและ
ผลงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง

จากรูปแบบการบริหารงานภาครัฐของเยอรมนี ได้แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ความสามารถในการ
บริหารส่วนราชการ ไม่ว่าจะเป็นระดับส่วนกลางหรือระดับท้องถิ่นต่างก็ต้องการพื้นฐานของการตกลงเป้าหมาย
ร่วมกันและร่วมมือกันในทิศทางที่กำหนดไว้ ถ้าผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ได้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ควรต้องมี
กระบวนการแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective action) ด้วย โดยหน่วยงานควรหากกลยุทธ์อื่นๆ ที่เหมาะสมต่อไป

นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างในประเทศเกาหลีใต้ จากการศึกษาของสถาบันวิจัยของมหาวิทยาลัยและ
ภาคเอกชนจำนวน 19 แห่ง ได้เข้ามาวิเคราะห์โครงสร้างการจัดการของรัฐบาลกลาง (Jeong, 2008) และเป็น
ครั้งแรกที่รัฐบาลเกาหลีใต้ได้ให้ทีมจัดการภาคเอกชนเสนอแนะและออกแบบการปรับปรุงโครงสร้างหน้าที่ภาครัฐ
ใหม่ ภายหลังจากได้ทบทวนโครงสร้างหน้าที่และประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐและตัวแทนภาครัฐแล้ว
คณะออกแบบดังกล่าวได้ร่างข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ โดยมีประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

- 1) เปิดโอกาสให้มีการเลือกผู้บริหารภาครัฐอย่างน้อยร้อยละ 30
- 2) หน่วยงานภาครัฐแต่ละหน่วยสามารถจัดสรรบุคลากรระดับล่าง (ตั้งแต่ระดับ 6 ลงไป) โดยไม่ต้อง
ขึ้นตรงต่อการจัดสรรจากกระทรวงการบริหารส่วนกลางของรัฐบาล (Ministry of Government Administration -
MOGA)
- 3) มีระบบการจัดสรรบุคลากร มีการจัดการโดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้จัดการระบบที่เป็นมืออาชีพโดย
ว่าจ้างตามสัญญา
- 4) มีระบบการสอบเข้าสำหรับงานต่างประเทศและงานบริหารชั้นสูง
- 5) ควรจัดให้มีการระดมความคิดในการกำหนดข้อบังคับในเรื่องการคอร์รัปชัน
- 6) มีการตีพิมพ์แผนและผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและรวมถึงบันทึกการใช้จ่ายของ
หน่วยงาน
- 7) มีระบบการพัฒนาการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการส่งเสริมสังคมบนพื้นฐานความรู้
(Knowledge - based Society)
- 8) มีการขยายกฎหมายหรือพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการให้บริการภาครัฐ เพื่อที่จะนำมาซึ่งคุณภาพ
การบริการที่ดีขึ้นจากภาครัฐ

โดยข้อเสนอทั้งหมดนั้นรัฐบาลได้กระจายอำนาจไปให้หน่วยงานภาครัฐแต่ละหน่วยนำไปพิจารณา
แล้วจัดทำข้อเสนอโครงการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลของตนเองมาให้กระทรวง
การบริหารส่วนกลางของรัฐบาลได้ทำการพิจารณาร่วมกันกับส่วนราชการเอง กล่าวคือส่วนราชการ
เป็นผู้เสนอแนะนโยบายตามความต้องการหน่วยงานของตนเอง ส่วนองค์กรกลางเป็นผู้เอื้ออำนวยให้ส่วน
ราชการ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนมุมมองการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นการบริหารนโยบายจากล่างสู่บน
ภายใต้นโยบาย “เกาหลีใหม่” อย่างได้ผล

สุดท้ายตัวอย่างในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีความโดดเด่นในการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของสิงคโปร์นั้น เกิดจากการวางและดำเนินนโยบายที่ถูกต้องทางของรัฐบาลสิงคโปร์ ที่อยู่บนพื้นฐานของการมีรัฐบาลที่ใสสะอาด (Clean government) การให้ความสำคัญต่อระบบความก้าวหน้าตามขีดความสามารถ (Meritocracy) การกระจายตัวนโยบาย (Policy diffusion) และความสำคัญของหลักแห่งการปฏิบัติ (Pragmatism) โดยทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาแห่งชาติ (National development goals)

กลยุทธ์หนึ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปในภาครัฐ ก็คือ การให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าตามขีดความสามารถขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์ หลักการนี้ในสิงคโปร์ถือว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้ได้มากกว่าคนเก่ง ก็คือเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้นำของหน่วยงานหรือผู้นำภาครัฐว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่ง (Vagel, 1989) ส่วนราชการจึงจัดทำโครงการ นอกจากนี้ยังใช้ยุทธศาสตร์การแข่งขันให้ค่าจ้างแก่บุคลากรที่มีความสามารถ โดยเชื่อว่าจะทำให้ภาครัฐดึงดูดคนเก่งและดึงคนที่มีความรู้ความสามารถไว้กับหน่วยงานภาครัฐได้ ไม่ให้ไหลออกไปตามค่าจ้างที่ขึ้นกับราคาคาตลาดในภาคเอกชน และรักษาคุณภาพของบุคลากรและคุณภาพผลผลิตจากภาครัฐอีกด้วย ในทางกลับกันก็เป็นการคัดสรรบุคลากรที่ไม่มีความสามารถออกจากระบบ หรือกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐพัฒนาดตนเองด้วยกลไกแรงจูงใจของระบบเงินค่าตอบแทน อย่างไรก็ตามบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่จะอยู่ที่องค์กรกลางบริหารงานบุคคลของสิงคโปร์ (Public Service Commission) ที่มีเพียงองค์กรเดียว ทำหน้าที่ดูแลงานทรัพยากรบุคคลเกือบทุกอย่าง ยกเว้นการพัฒนาบุคลากรและงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการมีอำนาจในการบริหารจัดการได้เอง อย่างไรก็ตามมีประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสิงคโปร์มีลักษณะเหมือนการบริหารงานในองค์กรเอกชน มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาของบุคลากรอย่างจริงจังและเป็นระบบ ส่วนราชการเน้นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ดังนั้นงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการจึงมีความสำคัญมาก และผู้บริหารส่วนราชการจะมีบทบาทเป็นผู้ดูแลหลักด้านทรัพยากรมนุษย์ (Chief Human Resource Officer - CHRO)

จากตัวอย่างของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในต่างประเทศ มีความชัดเจนว่า ควรต้องมีการสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ และทำอย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องมีมาตรฐานเป็นไปตามความต้องการของประชาชนในลักษณะของการได้รับบริการ ดังนั้นส่วนราชการจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานหรือส่วนราชการต่างๆ ด้วย ในแต่ละส่วนราชการนั้น ผู้รับบริการมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลควรเป็นหน้าที่เฉพาะในหน่วยงานนั้นๆ ในการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เข้าสู่องค์กร ดังนั้นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือ อำนาจหน้าที่ในการคัดสรรบุคคลเพื่อบรรจุในส่วนราชการ อันรวมไปถึงการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ต้องมีการพิจารณาไปด้วยว่าควรใช้ระบบของการจัดจ้างจากภายนอกหรือไม่ อย่างไรก็ดีหน้าที่ที่สำคัญที่สุดสำหรับส่วนราชการก็คือ การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ โดยการสร้างระบบความก้าวหน้าตามขีดความสามารถที่ตรงกับสมรรถนะที่ข้าราชการในแต่ละส่วนราชการพึงมี ให้มีความชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม ข้าราชการสามารถทราบได้ว่าตนเองควรมีสมรรถนะอย่างไรในตำแหน่งงานที่ทำ และต้องพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อความก้าวหน้าในงาน และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ อย่างไรก็ตาม

ความสำคัญขององค์กรกลางบริหารบุคคลภาครัฐ⁸ ก็ยังคงมีความสำคัญอยู่มาก ในฐานะของส่วนราชการกลาง ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดมาตรฐานกลางสำหรับข้าราชการ กำหนดระเบียบปฏิบัติสำหรับ ข้าราชการ รวมไปถึงการกำหนดนโยบายในการพัฒนาข้าราชการ เพื่อความเป็นมาตรฐานของข้าราชการ เพื่อให้ ได้ข้าราชการที่ทรงคุณค่า ในการให้บริการดีเยี่ยมจากภาครัฐต่อไป

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาท อำนาจหน้าที่ขององค์กรกลางบริหารงานบุคคล (จรี วิจิตรวาทการ จีวรธรณ ภัคดีบุตร และเกศกานดา จตุรงค์โชค, 2547: 131 – 132) สรุปได้ดังนี้

- 1) ประเทศที่พัฒนาแล้วจำกัดให้มีคณะกรรมการข้าราชการในองค์กรกลางบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน และมาจากการแต่งตั้งทั้งหมด ด้วยความเชื่อที่ว่าผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นมีจริยธรรม คุณธรรม และความเป็น วิชาชีพสูง ถึงจะเข้าสู่ตำแหน่งจากการแต่งตั้งได้ ซึ่งจะคงรักษาและคงไว้ซึ่งความเที่ยงธรรมและความเป็นวิชาชีพ
- 2) ระบบการบริหารงานบุคคลกลางของประเทศกำลังพัฒนา ให้ความสำคัญกับการนำหลักคุณธรรม ไปปฏิบัติให้เป็นจริง มากกว่าการกีดกันทางเพศ การลวนลามทางเพศ หรือการเลือกปฏิบัติ เป็นต้น
- 3) องค์กรกลางบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเรียกชื่อว่าอะไร แต่ก็มีวัตถุประสงค์หนึ่งที่สำคัญคือ เพื่อให้มี ความเป็นอิสระและความเป็นกลางในระดับหนึ่ง เพื่อบริหารจัดการเกี่ยวกับคนของภาครัฐ แต่ก็พบว่าวิธีการ ได้มาของผู้กำกับดูแลองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ยังมีการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง เพราะส่วนใหญ่รัฐบาล จะเป็นฝ่ายแต่งตั้งกรรมการขององค์กรกลางบริหารงานบุคคล
- 4) บทบาทและพันธกิจขององค์กรกลางบริหารงานบุคคล จะเน้นประเด็นของบุคลากรของภาครัฐตาม หลักบริหารงานบุคคลว่าด้วย (1) การคัดสรรคนดีเข้าสู่ระบบ (2) การดูแลรักษาให้อยู่ในระบบ (3) การพิจารณา ผลประโยชน์เกื้อกูลและให้เงินเดือน ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และ (4) การกำหนดกติกาการลงโทษและระบบวินัย
- 5) องค์กรกลางบริหารงานบุคคลยุคใหม่ ควรจะ
 - 5.1) เน้นประเด็นของบุคลากรของภาครัฐที่ส่งผลต่อสังคมในภาพรวม คือ ควรมีการศึกษา พิจารณาว่า บุคคลของรัฐลักษณะไหน ประเภทไหน จะเป็นประโยชน์ต่อสังคมมากที่สุด เพื่อ มีนโยบายคัดสรรคนและพัฒนาคนให้ตรงตามความต้องการของสังคม
 - 5.2) หาจุดดุลยภาพระหว่างความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร และการเพิ่มคุณค่าให้องค์กร โดย องค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่ดี ไม่ได้มุ่งส่งเสริมเส้นทางอาชีพความก้าวหน้าของปัจเจก บุคคลเท่านั้น แต่ควรพิจารณาว่าความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร จะช่วยสร้าง ผลประโยชน์หรือความคุ้มค่าคุ้มทุนขององค์กรในภาพรวมหรือไม่ และอย่างไร
 - 5.3) สร้างค่านิยม⁹ที่ดีในการทำงาน (Shared values, Shared trust) โดยสร้างจิตศรัทธาร่วมของ บุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทุกคนก้าวไปสู่วisionหมายร่วมกัน

⁸ หมายถึง สำนักงาน ก.พ. ซึ่งทำหน้าที่ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยตรง

⁹ ไม่พบการทำหน้าที่นี้ในประเทศอื่นๆ ยกเว้นสิงคโปร์ ด้วยภาครัฐได้มีการเน้นนำข้าราชการให้ต่อต้านคอร์รัปชัน ให้มีจิตร่วมในการสร้างระบบ ราชการที่เข้มแข็ง ทันสมัย ปราศจากการคอร์รัปชัน เป็นต้น โดยมาตรการหล่อหลอมข้าราชการได้รับความสำเร็จพอสมควร เนื่องจาก ข้าราชการได้รับค่าตอบแทนทางการเงินดี และมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี

6) การได้มาของคณะกรรมการส่วนใหญ่ เป็นการเข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีแต่งตั้ง โดยผู้มีอำนาจสูงสุดหรือมีการเข้าสู่ตำแหน่งเพราะครองตำแหน่งหน้าที่ที่มีการสวมนที่นั่งให้อยู่แล้ว หรือมีการเข้าสู่ตำแหน่งโดยมีการเสนอชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้สมาชิกลงคะแนนเสียงเลือกก็เป็นได้ในบางครั้ง สำหรับวิธีการเลือกตั้ง อาจจะเป็นการได้คนที่ได้รับความนิยมสูงจากผู้อื่น แต่อาจไม่ใช่ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่าคนอื่น ๆ ก็ได้

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะว่าในอนาคตประเทศไทยควรมี คณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคลระดับชาติ (ก.บ.ช.) เพื่อเป็นตัวกลางประสานงานกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลระดับงานเฉพาะ และหน่วยบริหารงานบุคคลในกระทรวง และองค์กรบริหารงานบุคคลที่ไม่ได้สังกัดกระทรวง รวมทั้งในระดับท้องถิ่น โดยเข้าไปประสานงานในฐานะของผู้เชี่ยวชาญที่ทราบข้อมูลหลายด้านและให้การชี้แนะ (จุรี วิจิตรวาทการ จีวรธรณภักดีบุตร และเกศกานดา จตุรงค์โชค, 2547: 139 – 142)

บทบาทของคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคลระดับชาติ ควรเป็นดังนี้

1) วางเกณฑ์และมาตรฐานร่วมในเรื่องต่างๆ เพื่อเป็นกรอบใหญ่ให้เป็นแนวทางแก่องค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ

2) สร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างองค์กรกลางบริหารงานบุคคลและหน่วยบริหารงานบุคคลระดับกระทรวงและอื่นๆ เพื่อให้ก้าวสู่ความเป็น “เอกภาพ” ในระดับหนึ่ง

3) ระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน ซึ่งเป็นบทบาทของคณะกรรมการเงินเดือนแห่งชาติ (กงช.) ควรมีการปรับเปลี่ยนคณะกรรมการ โดยกรรมการควรมาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และควรมีตัวแทนจากคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคลระดับชาติเป็นที่ปรึกษา¹⁰ รูปแบบนี้ไม่เน้นการเพิ่มหรือการให้ค่าตอบแทนตามขั้นตามตำแหน่ง แต่เป็นการให้ผลประโยชน์และรางวัลหลายประเภทตามผลงาน ความชำนาญเชี่ยวชาญ และเวลาที่อุทิศให้แก่งาน รวมทั้งให้รางวัลแก่ความคิดสร้างสรรค์ และการปฏิบัติงานในเชิงรุกด้วย

4) ช่วยคิดและเสนอวิธีการสรรหาหลากหลายรูปแบบ และการคัดเลือกบุคคลากรในเชิงรุก โดยใช้แนวทางการสรรหา คัดเลือกคนแบบสร้างสรรค์ตามหลักสากล โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จะนำมาใช้ในบริบทไทย และต้องเสนอวิธีการสรรหาแบบหลากหลายวิธี โดยอาจใช้การคัดสรรหาบุคคลเฉพาะเจาะจงในบางกรณีได้

5) ประสาน เจริญ จัตวรงค์และนิมนต์ภาควิชาการเมือง โดยเฉพาะผู้บริหารทางการเมือง ผู้นำประเทศให้เข้าใจถึงความต้องการ ความจำเป็น หลักการ และเหตุผลของการขอรับผลประโยชน์ประเภทต่างๆ สำหรับเจ้าหน้าที่ภาครัฐในภาพรวม

6) ควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ ทำหน้าที่สรรหา และขอความร่วมมือจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้สันตติวงศ์ความรู้ด้านต่างๆ ให้ช่วยทำหน้าที่ให้ทิศทางและองค์ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลที่ทันสมัยแก่ฝ่ายปฏิบัติงานด้านบุคคลทั้งหมด เพื่อช่วยประหยัดพลังงานให้แก่หน่วยงานต่างๆ ช่วยลดเวลา ลดต้นทุนของงานด้านนี้

7) ก.บ.ช. ต้องมีสัมพันธภาพที่ดีและในเชิงสร้างสรรค์กับกระทรวงและองค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ ด้วยในบทบาทใหม่นี้ ก.บ.ช. จะเป็นผู้สนับสนุน เสริมเติม เป็นตัวแทน เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นฝ่าย

¹⁰ ที่ปรึกษามีบทบาท ช่วยวางระบบเงินเดือน ค่าตอบแทนพื้นฐาน และการจัดสรรให้หน่วยงานในรูปเงินอุดหนุนภายใต้เงื่อนไขและมาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่ให้โอกาสหน่วยงานในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเป็นการจูงใจ เป็นขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่าคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคลระดับชาติเป็นฝ่ายวิชาการ เป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการเงินเดือนแห่งชาติ

วิชาการ ให้แก่กระทรวงและองค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ ด้วยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดที่ดีต่อกัน จะทำให้มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์

8) ก.บ.ช. ควรมองภาพใหญ่ด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะช่วยสร้างดุลยภาพของการบริหารงานบุคคลในภาพรวม เพราะ ก.บ.ช. จะมีความเข้าใจเกี่ยวกับข้อจำกัดของกระทรวงและองค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ รวมทั้ง ก.บ.ช. ต้องเป็นฝ่ายประสานกับรัฐบาล สนองรับนโยบายของภาครัฐ เพื่อช่วยเตรียมความพร้อมบุคลากรให้รองรับนโยบายของรัฐบาลได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

9) ก.บ.ช. ควรให้คำแนะนำ ชี้แนะแก่รัฐบาลเรื่องนโยบายการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ควรมีข้อมูลครบพร้อมที่จะสนับสนุนข้อเสนอแนะว่าบุคลากรของรัฐบาลมีจุดอ่อน จุดแข็ง ศักยภาพ หรือข้อจำกัดอะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรเป็นไปได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง

10) มิติด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องที่สำคัญ ก.บ.ช. ควรให้บริการในประเด็นที่ควรรู้ร่วมกัน ส่วนเรื่องการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เป็นหน้าที่ขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ

11) ก.บ.ช. มีหน้าที่สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงานภาครัฐให้แก่ประชาชนได้รับรู้รับทราบ รวมทั้งบทบาทในการสร้างกลยุทธ์ รูปแบบ วิธีการและมาตรการให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ ปรับตัวในการถ่ายโอนอำนาจให้ส่วนราชการหรือหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนราชการ

12) ก.บ.ช. ควรเป็นฝ่ายสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐที่สังกัดตามองค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ ก้าวเข้าสู่สาระใหม่ๆ ตามรัฐธรรมนูญว่าด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชน และการทำงานภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล

13) ก.บ.ช. ควรส่งเสริมให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ หล่อหลอมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ วัตถุประสงค์ ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดจิตร่วม¹¹ ที่จะช่วยพัฒนางานขององค์กรตามความสามารถ

14) ก.บ.ช. ควรริเริ่มและสร้างระบบการถ่ายโอนบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ ข้ามกรม ข้ามกระทรวง และจากภาครัฐไปสู่เอกชน และเอกชนเข้าสู่ภาครัฐ ซึ่งจะเป็นมิติสำคัญของการบริหารงานบุคคลในยุคใหม่

จากการปฏิรูประบบราชการทำให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบราชการซึ่งจะเป็นการดำเนินการเชิงนโยบายด้านการพัฒนาองค์กร ดังนั้นบทบาท ก.พ.จึงถูกปรับเปลี่ยนไป โดย ก.พ. จะรับนโยบายการพัฒนาระบบราชการจาก ก.พ.ร. มาพิจารณาว่าจะพัฒนาระบบการบริหารบุคลากรภาครัฐอย่างไร ซึ่งเป็นการดำเนินการในระบบข้าราชการ (ระดับบุคคล) เป็นงานพัฒนาและการบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐ โดยเน้น (1) การวางระบบพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (2) การพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ และ (3) การสร้างกลไกที่พิทักษ์ความเป็นธรรม จึงกล่าวได้ว่าทั้ง ก.พ. และ ก.พ.ร. ต่างก็มีลักษณะเป็นคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคลระดับชาติของประเทศไทยด้วยกันทั้งสองหน่วยงาน เพียงแต่จะมีการดำเนินการที่เน้นในงานต่างระดับกัน การทำงานระหว่าง ก.พ. และ ก.พ.ร. จำเป็นต้องทำงาน

¹¹ ประเด็นนี้สำคัญ เพราะในยุคหลังข้าราชการได้รับรู้เรื่องสิทธิประโยชน์ผลตอบแทนที่พึงได้รับ มากกว่าความเข้าใจถึงภาระหน้าที่ขององค์กรที่สังกัด รวมทั้งยังขาดการบ่มเพาะให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับการกิจหน้าที่อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ควรปลูกจิตสำนึกให้ข้าราชการรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานที่สังกัด โดยให้รู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลงาน

ประสานกันและต้องส่งต่อถึงกัน จึงมีนักวิชาการได้เสนอว่า ในงานหรือกิจกรรมบางอย่างน่าจะเป็นหน้าที่ร่วมกันของ ก.พ. และ ก.พ.ร. (จรี วิจิตรวาทการ จิรวรรณ ภักดีบุตร และเกศกานดา จตุรงค์โชค, 2547: 147) เช่น

1) การรับฟังความคิดเห็น ความต้องการ และข้อวิพากษ์ และวิจารณ์ จากฝ่ายการเมืองหรือนักการเมืองและประชาชน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ควรสนองตอบความต้องการของภายนอก ดังนั้นเสียงของประชาชนและเสียงที่ส่งมาจากภาคการเมืองย่อมมีความสำคัญยิ่ง การรับฟังจะช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนแก้ไขได้อย่างมีเหตุผลและทันการณ์

2) การบริหารจัดการองค์กรภายในอย่างดี มีประสิทธิภาพตรงตามหลักของความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคุณธรรม มีความเป็นธรรม ทั้งนี้เพราะ ก.พ. และ ก.พ.ร. ควรเป็นหน่วยงานต้นแบบของระบบราชการ จึงมีความจำเป็นพิเศษที่จะยึดหลักบริหารจัดการที่ดี ทำงานแบบคล่องแคล่ว ว่องไว ไม่ยึดระเบียบจนขาดความยืดหยุ่น และต้องตีความกฎหมายให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและสังคมในภาพรวม

3) ความสัมพันธ์ระหว่าง ก.พ. และ ก.พ.ร. กับหน่วยงานอื่นๆ ต้องเป็นตัวอย่างของงานภาครัฐในยุคใหม่ที่เน้นภารกิจเป็นหลัก ไม่ยึดอำนาจหรือสงวนท่าทีของหน่วยงาน รวมทั้งยังให้บริการคำแนะนำและความช่วยเหลือแก่หน่วยงานต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์ ทั้งนี้หากจะมีบทบาทข้างต้นได้เจ้าหน้าที่ของ ก.พ. และ ก.พ.ร. ต้องมีทัศนคติที่เน้นการให้บริการ ลดอัตตา และความสำคัญของตัวเอง เป็นต้น

4) ก.พ. และ ก.พ.ร. ควรช่วยกันคิดหายุทธศาสตร์ในการคืนเกียรติและศักดิ์ศรีของอาชีพข้าราชการให้แก่ข้าราชการ ทั้งนี้การกระตุ้นให้ข้าราชการทำงานหนัก มีคุณธรรม และเสียสละเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญ แต่ในมุมตรงกันข้าม ข้าราชการยังคงต้องรับเงินเดือนต่ำกว่าภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจในระยะยาวข้างหน้าอีกอย่างน้อย 10 ปี ดังนั้นควรมีระบบให้ขวัญและกำลังใจ ให้สิ่งตอบแทนและชดเชย เพื่อส่งเสริมคนดี คนเก่งให้เข้าสู่ระบบและให้อยู่ในระบบได้นานๆ ระบบรางวัลเครื่องจูงใจ อาจรวมสิ่งที่เคยให้อยู่ แต่ให้มีมากขึ้นหรือง่ายขึ้น

5) ช่วยกันสร้างความรู้ความเข้าใจและความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐทุกแห่งว่าต้องร่วมกันขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูประบบราชการ เพราะเป็นวาระที่สำคัญสำหรับทุกคน ไม่ควรเป็นหน้าที่กำกับดำเนินการ โดย ก.พ.ร. และ ก.พ. ตามลำพัง ทั้งนี้ต้องให้ข้าราชการทุกคนรู้สึกว่าเป็นหุ้นส่วนหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากการปฏิรูประบบราชการ เพราะการปฏิรูปจะช่วยให้ทุกคนและทุกหน่วยงานเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

6) ช่วยกันสร้างความยอมรับในเรื่องใหม่ๆ เช่น ให้กล้าคิด กล้าทดลอง กล้าเสี่ยง กล้ารับข้อผิดพลาด

อย่างไรก็ดี มีข้อเสนอแนะถึงบทบาทหน้าที่และภารกิจของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (จรี วิจิตรวาทการ จิรวรรณ ภักดีบุตร และเกศกานดา จตุรงค์โชค, 2547: 146) ดังนี้

1) ช่วยดูแลงานเฉพาะด้านต่างๆ ภายใต้กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ ก.พ.ร. กำหนด ทั้งนี้ ก.พ. ควรมีข้อมูลเชิงประจักษ์และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อนำมาพิจารณามาตรฐานกลางของภาครัฐ ด้านเงินเดือน บำเหน็จ กติกา ระเบียบกลาง วาระการดำรงตำแหน่ง วิธีการและกระบวนการทั่วไปในการสรรหาคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และวิธีการต่างๆ ในการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุ โดยดำเนินการในเชิงรุก

2) วิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย ข้อจำกัดความเป็นไปได้ของระบบว่าจ้างงานภายนอกของภาครัฐ โดยให้คำแนะนำฝ่ายวางแผนนโยบาย (ก.พ.ร.) ว่าภายใต้กรณีไหนควรดำเนินการหรือไม่ เพราะเหตุใด

3) ดำเนินการพิจารณาระบบ วิธีการพิจารณางานด้านวินัยและลงโทษอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม โดยเน้นพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ

4) ดำเนินการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ พัฒนางองค์ความรู้ และวิธีการส่งเสริมจริยธรรม และคุณธรรมแก่ระบบราชการและข้าราชการอย่างจริงจัง ทั้งนี้ ก.พ. อาจสรรหาผู้เชี่ยวชาญจากภายในและภายนอกประเทศ มาดำเนินการเรื่องนี้แต่ต้องเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบงานด้านนี้

5) ศึกษาค้นคว้าเพื่อเข้าใจวิธีการต่างๆ ที่จะช่วยถ่ายเท ถ่ายโอนคนภายในภาครัฐและจากภาคเอกชนสู่ภาครัฐ รวมถึงวิธีการฝึกงานกับหน่วยงานอื่นในรูปแบบการฝึกงาน หรือการเป็นที่ปรึกษา

6) หาวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมเพื่อเผยแพร่หลักธรรมาภิบาลแก่ข้าราชการทั้งหมด รวมทั้งประชาชนได้เข้าใจอย่างเต็มที่

7) ศึกษาปัญหาเรื่องงานและหน่วยงานที่หมดภารกิจแล้ว ซึ่งไม่ควรจะคงไว้ในระบบราชการ และค้นหาวิธีที่ปฏิบัติจริงได้เพื่อยกเลิกงานและยุบหน่วยงาน โดยต้องเสนอแนะวิธีถ่ายโอนคนไปทำงานด้านอื่น หรือให้ออกจากระบบราชการในกรณีที่ปรับตัวทำงานใหม่ไม่ได้

8) สร้างระบบการลดขนาดคนของภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้

9) หากกลยุทธ์และวิธีการให้ข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ ยอมรับการมีส่วนร่วมของประชาชนและคนภายนอกที่มาให้คำแนะนำปรึกษา รวมทั้งให้ปฏิบัติตามที่คนนอกมาช่วยแนะนำให้

10) หน้าที่ในการติดตามตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพของข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ การดำเนินการอาจใช้วิธีการสุ่มตรวจ หรือจ้างนักวิชาการหรือคนภายนอก

โดยสรุป ในการศึกษาเอกสารเพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า เริ่มตั้งแต่ศึกษาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีของโลกและของประเทศไทย การศึกษาบทบาทองค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคลของภาครัฐในประเทศต่างๆ ตลอดจนการศึกษารายละเอียดขององค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคลของภาครัฐในประเทศไทยซึ่งก็คือ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. และแนวโน้มบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางการศึกษาวิจัยออกเป็น 3 แนวทางดังนี้

1) ก.พ. ในฐานะบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และที่ปรึกษาที่น่าศรัทธา (Credible Consultant and Strategic Partner) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่น่าศรัทธา ภายใต้หลักการสำคัญที่ว่ามนุษย์เป็นต้นทุนที่สำคัญของประเทศชาติ การวางนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องสะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับมนุษย์ในทุกๆ กลุ่มและทุกๆ ระดับ และเป็นกลยุทธ์ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลวัตทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

2) สำนักงาน ก.พ. ในฐานะบทบาทนักทรัพยากรบุคคลที่เป็นทั้งผู้วิเคราะห์และออกแบบยุทธศาสตร์ (HR Strategy Analyst and Architect) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทนักทรัพยากรบุคคลที่สามารถวิเคราะห์และออกแบบยุทธศาสตร์ เสนอแนะนโยบาย และวางแนวทางการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการได้เหมาะสมกับค่านิยม วัฒนธรรม และกระบวนการทำงานภาครัฐในทศวรรษหน้าที่จะเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ต้องคำนึงถึงการนำไปปฏิบัติได้จริง โดยพิจารณาจากปัจจัยด้านต่างๆ ในส่วนราชการ ที่สนับสนุนให้การทำงานในเชิงยุทธศาสตร์เกิดผลสัมฤทธิ์

3) บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Credible Facilitator and Operation Executor) ในฐานะนักบริหารเชิงปฏิบัติและผู้เชื่อมอำนาจที่เชื่อถือได้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของส่วน

ราชการในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก เน้นการทำงานเชิงกลยุทธ์มากกว่าเน้นการรักษา
กฎระเบียบ เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนราชการต้องสามารถเอื้ออำนวย
ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของตนเชื่อมั่นในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และสามารถ
แสดงบทบาทในการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นแนวทางการศึกษาที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
ดังกล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 สรุปแนวทางการศึกษาบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ.
และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า

