

**การบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภท
อำนวยการ ระดับสูง : กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม***
**Personnel Management For Appointment
To Managerial Position Higher Level :
A Case Study of Office of Permanent Secretary Ministry of Culture**

ธารณิการ์ มิ่งสกุล**
Tarnnikar Mingsakul
6414830045@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง : กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคล ปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคคล และข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม จะใช้ระเบียบของสำนักงาน ก.พ. ตามหนังสือที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2564 และที่ นร 1006/ว 9 ลงวันที่ 20 เมษายน 2565 เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณากันกรองเพื่อขึ้นบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการกลั่นกรอง ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคคล พบว่า เกิดจากทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล และผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก เนื่องจากเป็นหลักเกณฑ์ที่เพิ่งเริ่มใช้ระหว่างดำเนินการต้องคอยปรึกษาเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. เพื่อให้เกิดความชัดเจนและถูกต้องในการดำเนินการ ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง พบว่า มีการจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดฝึกอบรมแก่ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก และข้อเสนอแนะพบว่า ควรศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลให้เข้าใจทั้งฐานะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เข้ารับการคัดเลือก เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล; ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง; ข้าราชการพลเรือน

Keywords: personnel management; managerial position higher level; government officer

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง : กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม

**นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ทรัพยากรบุคคลในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เพราะทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สามารถพัฒนาเพื่อต่อยอดและสามารถนำศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ที่มีอยู่ภายในตัวตนของบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้อย่างสูงสุดโดยในปัจจุบันมีข้าราชการหลายประเภท เช่น ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการรัฐสภา ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง ข้าราชการสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ข้าราชการการเมือง ข้าราชการส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เป็นต้น โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ข้าราชการพลเรือนสามัญในปัจจุบันนั้น ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และหนังสือเวียน กฏ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดมาให้ส่วนราชการในกระทรวง ทบวง กรม ปฏิบัติตามตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคล การบรรจุและ แต่งตั้งข้าราชการ การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นซึ่งถือเป็นการ ให้ขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการให้มีแรงจูงใจในการทำงานมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนั้นยังมีปัญหาอยู่มากสำหรับข้าราชการที่เข้ารับการบรรจุใหม่ส่วนใหญ่ ยังไม่ทราบถึงความก้าวหน้า ในสายอาชีพของตนเอง หรือสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อตนเองได้เลื่อนระดับที่สูงขึ้น รวมถึงข้าราชการยังไม่ เข้าใจถึงหลักเกณฑ์ และวิธีการในการเลื่อนระดับว่าต้องปฏิบัติอย่างไร อีกทั้ง ผู้ปฏิบัติงานด้านการประเมิน บุคคลและผลงานเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นนั้น ยังไม่มีความเข้าใจที่แน่ชัด ในตัวระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินบุคคลและผลงานเท่าที่ควร หรืออาจจะมีความเข้าใจที่ไม่ เหมือนกันหรือคลาดเคลื่อนไปจากข้อเท็จจริงในบางครั้งคราว เป็นต้น การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นถือเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐซึ่งเมื่อข้าราชการ พลเรือนได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น ก็จะต้องมีการเลื่อนระดับเกิดขึ้นเพื่อ ความก้าวหน้าในแห่งของตนเอง และถือเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อข้าราชการที่บรรจุและแต่งตั้งเข้ามาเป็น ข้าราชการ เพราะจะถือเป็นสิ่งที่เบิกทางไปสู่ในระดับที่สูงขึ้น เช่น ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ระดับสูง หรือประเภทบริหาร ระดับต้น ระดับสูง นั้นเอง ดังนั้น ข้าราชการพลเรือนสามัญภายในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม จำเป็นต้องทราบถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น อย่างไร และเมื่อไร โดยต้องทราบ ถึงโดยต้องทราบถึงองค์ประกอบในการพิจารณาคัดเลือก (ตามนัยหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2564 และที่ นร 1006/ว 9 ลงวันที่ 20 เมษายน 2565) และการเลื่อนข้าราชการให้ดำรง ตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น ถือเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการมีร่างกายและแรงใจ ในการรับราชการต่อไปอีกด้วย

จากความเป็นมาดังกล่าวผู้วิจัยจึงศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการ ปัญหา อุปสรรค ต่าง ๆ รวมไปถึง แนวทางในการแก้ไขปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรง ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในประเภทอำนวยการ ระดับสูง และการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภท อำนวยการ ระดับสูง กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม นั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการพัฒนา

ทรัพยากรบุคคล ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระบบราชการมีความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง รวมไปถึงเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการรับราชการ และเป็นก้าวสำคัญของข้าราชการพลเรือนสามัญประเภท อำนวยการ ระดับสูง เพื่อก้าวเข้าสู่กำลังคนคุณภาพและเป็นข้าราชการในระดับสูง เช่น ประเภทบริหารภายใน กระทรวงวัฒนธรรม ต่อไป

วิธีการดำเนินวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร โดยการเก็บข้อมูลจากตำราบทความทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หนังสือ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน
2. การวิจัยสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการโดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ที่ปฏิบัติงานในสายงานนักทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive หรือ Judgmental Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 2 ปี สามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดีโดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน 7 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสนาม ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือ การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้โดยผู้อื่น ได้แก่ หนังสือทั่วไป หนังสืออ้างอิง งานวิจัย เป็นต้น
2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อของการศึกษาวิจัยซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยกำหนดคำถามที่จะถามไว้ล่วงหน้าอย่างแน่นอนตายตัว ทั้งในแง่ถ้อยคำสำนวน จำนวนข้อความ และการเรียงลำดับคำถามของข้อคำถาม เนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะต้องถามคำถามที่กำหนดไว้เท่านั้น (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 51) และสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคล ศึกษาปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง : กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม โดยสามารถกล่าวสรุป คือ การบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาตามหลักเกณฑ์ใหม่ในปัจจุบัน ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง โดยข้อกฎหมายและระเบียบที่ใช้ประกอบด้วย หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2564 เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และที่ นร 1006/ว 9 ลงวันที่ 20 เมษายน 2565 เรื่อง แก้ไขและซักซ้อมหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการประเมินบุคคลโดยหลักเกณฑ์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม นำมาดำเนินการ ดังตารางนี้

หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
วัฒนธรรมจังหวัด ประเภทอำนวยการ ระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม

<p style="text-align: center;">หลักเกณฑ์และวิธีการ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2564 (หลักเกณฑ์ใหม่)</p>	<p style="text-align: center;">การดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2564 และที่ นร 1006/ว 9 ลงวันที่ 20 เมษายน 2565 (ตามหลักเกณฑ์ใหม่)</p>
<p style="text-align: center;">การประเมินบุคคล</p> <p>ผู้มีหน้าที่ในการประเมินบุคคล</p> <p>คณะกรรมการกลั่นกรองเพื่อพิจารณาผู้ที่สมควรขึ้น บัญชีรายชื่อผู้ผ่านการกลั่นกรอง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ ของกรม ซึ่งหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม แต่งตั้ง ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. รองหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่ได้รับ มอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม เป็น ประธานกรรมการ 2. ผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.พ. กรม ที่ อ.ก.พ. กรม มอบหมาย จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ 3. รองหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมนอกจาก 1. เป็นกรรมการ 4. หัวหน้าส่วนราชการที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ เป็นเลขานุการ 5. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล เป็นผู้ช่วยเลขานุการ <p>โดย คณะกรรมการกลั่นกรองฯ มีวาระ 1 ปี</p>	<p style="text-align: center;">การประเมินบุคคล</p> <p>ผู้มีหน้าที่ในการประเมินบุคคล</p> <p>คณะกรรมการกลั่นกรองเพื่อพิจารณาผู้ที่สมควรขึ้น บัญชีรายชื่อผู้ผ่านการกลั่นกรอง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งปลัดกระทรวงวัฒนธรรมแต่งตั้ง ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประธานกรรมการ รองปลัดกระทรวงวัฒนธรรม 2. กรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.พ. สำนักงานกระทรวงวัฒนธรรม 3. กรรมการ รองปลัดกระทรวงวัฒนธรรม <p>โดย คณะกรรมการกลั่นกรองฯ มีวาระ 1 ปี</p>

<p style="text-align: center;">หลักเกณฑ์และวิธีการ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2564 (หลักเกณฑ์ใหม่)</p>	<p style="text-align: center;">การดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2564 และที่ นร 1006/ว 9 ลงวันที่ 20 เมษายน 2565 (ตามหลักเกณฑ์ใหม่)</p>
<p>หลักเกณฑ์และองค์ประกอบในการพิจารณา</p> <p>หลักเกณฑ์ในการพิจารณากลับกรองเพื่อขึ้นบัญชีรายชื่อ ผู้ผ่านการกลั่นกรอง ตำแหน่งประเภทอำนวยการ โดยต้องคำนึงถึงองค์ประกอบการพิจารณา อย่างน้อยดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลสัมฤทธิ์ของงานอันเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการย้อนหลังไม่น้อยกว่า ๓ ปี 2. สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานตามที่ส่วนราชการกำหนด 3. พฤติกรรมทางจริยธรรม 4. ความหลากหลายของประสบการณ์ 5. ประวัติการรับราชการ 6. คุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. กรม กำหนด <p>วิธีการประเมินบุคคล</p> <p>พิจารณาจากหลักเกณฑ์และองค์ประกอบ ที่คณะกรรมการกลั่นกรองเพื่อพิจารณาผู้ที่สมควรขึ้นบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการกลั่นกรอง ตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมกำหนด ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ การนำเสนอวิสัยทัศน์ การสอบข้อเขียน การทดสอบความสามารถ หรือวิธีการอย่างอื่น วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีเพิ่มเติมตามที่เห็นว่าเหมาะสม</p> <p>เกณฑ์การตัดสิน</p> <p>คณะกรรมการกลั่นกรองเพื่อพิจารณาผู้ที่สมควรขึ้นบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการกลั่นกรอง ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ของกรม เป็นผู้กำหนดเกณฑ์การตัดสิน</p>	<p>หลักเกณฑ์และองค์ประกอบในการพิจารณา (ตำแหน่งวัฒนธรรมจังหวัด ประเภทอำนวยการ ระดับสูง)</p> <p>หลักเกณฑ์ในการพิจารณากลับกรองเพื่อขึ้นบัญชีรายชื่อ ผู้ผ่านการกลั่นกรอง ตำแหน่งวัฒนธรรมจังหวัด ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความรู้ความสามารถ กำหนดน้ำหนักคะแนน 30 คะแนน 2. สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง กำหนดน้ำหนักคะแนน 20 คะแนน 3. คุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ กำหนดน้ำหนักคะแนน 20 คะแนน 4. ประวัติการรับราชการและความหลากหลายของ ประสบการณ์ กำหนดน้ำหนักคะแนน 15 คะแนน 5. พฤติกรรมทางจริยธรรม กำหนดน้ำหนักคะแนน 15 คะแนน <p style="text-align: center;">รวม น้ำหนักคะแนน 100 คะแนน</p> <p>วิธีการคัดเลือก</p> <p>คณะกรรมการจะพิจารณาจากเอกสารประกอบการคัดเลือกฯ เพื่อพิจารณาข้อมูลบุคคล เช่น คุณสมบัติ ผลการปฏิบัติราชการ ประวัติการรับราชการ หน้าที่ความรับผิดชอบ พฤติกรรมทางจริยธรรม และแบบแสดงข้อเสนอวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนางานในตำแหน่งวัฒนธรรมจังหวัด รวมทั้งการสอบข้อเขียนและการสัมภาษณ์</p> <p>เกณฑ์การตัดสิน</p> <p>ผู้เข้ารับการคัดเลือกจะต้องได้คะแนนรวมจากทุกองค์ประกอบในการพิจารณาคัดเลือกไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 จึงจะถือว่าเป็นผู้ที่สมควรขึ้นบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการกลั่นกรอง ตำแหน่งวัฒนธรรมจังหวัด ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม</p>

ปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง
โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มี 2 กรณี คือ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล และปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่หลากหลายและผู้วิจัยได้ทำการสรุป ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล

การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ตามหลักเกณฑ์หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2564 เป็นหลักเกณฑ์ที่เพิ่งเริ่มใช้ ทำให้การดำเนินการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล ต้องมีการศึกษาหลักเกณฑ์ วิธีการดำเนินการที่ใช้ใหม่ และมีหลายประเด็นยังไม่ชัดเจน ระหว่างดำเนินการต้องคอยปรึกษาเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. เพื่อให้เกิดความชัดเจนและถูกต้องในการดำเนินการ ประกอบกับการดำเนินการต้องเป็นไปตามระยะเวลาที่ ก.พ. กำหนด การดำเนินการในครั้งแรก จึงค่อนข้างกระชั้นชิดในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้เป็นไปตามระยะเวลาที่ ก.พ. กำหนด

2. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก

ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก ไม่รับทราบวิธีการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดใหม่ จึงมีความเข้าใจว่ามีกระบวนการคัดเลือก 2 รอบ ตามแบบเดิม ที่มีระดับกรม และระดับกระทรวง ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการให้ข้อมูลสร้างความเข้าใจว่ากระบวนการคัดเลือกมีเพียง 1 รอบ คือ ระดับกรม เนื่องจากได้กำหนดตำแหน่งอำนวยการของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เป็นบัญชีกรม

3. กระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม

1) ประวัติเกี่ยวกับประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/17 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 ผู้สมัครมักไม่มีความรู้ในการนับประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ทำให้การให้ข้อมูลในใบสมัคร ในเรื่องประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ไม่ถูกต้อง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล ต้องตรวจสอบและเก็บข้อมูลใหม่ ให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

2) การนำส่งเอกสารประกอบการคัดเลือก (ใบสมัคร) ทางไปรษณีย์ หรือ การส่งพัสดุบริษัทขนส่งเอกชน เป็นปัญหาเล็กน้อย ในเรื่องการตรวจสอบเวลาการนำส่งเอกสาร ซึ่งต้องมีเอกสารหลักฐานชัดเจนว่ามีการจัดส่งตามเวลาที่กำหนด ซึ่งการจัดส่งโดยยึดตราประทับไปรษณีย์หรือหลักฐานการส่งพัสดุบริษัทขนส่งเอกชน ทำให้เกิดความยุติธรรมในระยะเวลาการจัดส่งเอกสาร ไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบของ ระยะเวลาการจัดส่งเอกสารของข้าราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

4. ระบบอุปถัมภ์มีผลต่อการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ในกรณีที่มีการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณภาพหลายคน ที่มีโอกาสจะได้รับการแต่งตั้ง ระบบอุปถัมภ์อาจจะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาของผู้บริหาร ซึ่งหากเป็นบุคคลที่ผู้บริหารรู้จักหรือเคยปฏิบัติร่วมงานด้วย ก็จะทำให้ได้ทราบลักษณะนิสัย แนวคิดการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาแต่งตั้งได้

ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภท
 อำนวยการ ระดับสูง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่หลากหลายและผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสรุป พบว่า
 เนื่องจากการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ตาม
 หลักเกณฑ์หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2564 และที่ นร 1006/ว 9 ลงวันที่
 20 เมษายน 2565 เป็นการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดใหม่ กลุ่มบริหารงานบุคคล
 สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินการดังกล่าว มีแนวทาง ดังนี้

1) ควรมีคู่มือ หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้
 ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมี
 มาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติเดียวกัน และสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน

2) ควรจัดฝึกอบรมซักซ้อมความเข้าใจ และสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้มีคุณสมบัติที่จะสามารถสมัคร
 เข้ารับการคัดเลือก เพื่อจะได้ทราบหลักเกณฑ์ใหม่ตามที่ ก.พ. กำหนด และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

อภิปรายผล

การอภิปรายเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่ง
 ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม

โดยข้อกฎหมายและระเบียบที่ใช้จะประกอบด้วย หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่
 11 สิงหาคม 2564 เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือน
 สามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และที่ นร 1006/ว 9 ลงวันที่ 20 เมษายน 2565 เรื่อง
 แก้ไขและซักซ้อมหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ
 เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งในปัจจุบันเมื่อสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ใหญ่
 ออกมาแล้วนั้น ก็จะให้กรมมีหน้าที่ในการประกาศใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการของตนเอง โดยไม่ขัดแย้งกับ
 หลักเกณฑ์ตาม ที่ ก.พ. กำหนด ทั้งนี้ หลักเกณฑ์ในการพิจารณากลับกรองเพื่อขึ้นบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการ
 กลับกรอง ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประกอบด้วย 6
 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) ผลสัมฤทธิ์ของงานอันเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการ
 ย้อนหลังไม่น้อยกว่า 3 ปี

(2) สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่
 เกี่ยวกับงานตามที่ส่วนราชการกำหนด

(3) พฤติกรรมทางจริยธรรม

(4) ความหลากหลายของประสบการณ์

(5) ประวัติการรับราชการ

(6) คุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่ อ.ก.พ.กรม
 กำหนด (แก้ไขข้อความตามสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 9 ลงวันที่ 20 เมษายน 2565 แล้ว) กรณีคุณสมบัติ
 ของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวง

วัฒนธรรม ต้องเป็นตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง รวมถึงเกณฑ์การตัดสิน ผู้เข้ารับการคัดเลือกจะต้องได้คะแนนรวมจากทุกองค์ประกอบในการพิจารณาคัดเลือกไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 จึงจะถือว่าเป็นผู้ที่สมควรขึ้นบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการกลั่นกรอง ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม และเป็นผู้ที่เหมาะสม สมควรได้รับการแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญประเภท อำนวยการ ระดับสูงจากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ตามมาตรา 57 ต่อไป ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดระบบข้าราชการพลเรือนไทยของของบุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ (2564) อธิบายว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณในกระทรวง ทั้งนี้ ให้ประกาศการขึ้นบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการกลั่นกรองดังกล่าวให้ทราบโดยทั่วกัน เช่น ประกาศลงเว็บไซต์กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ของ กัลยารัตน์ วีระชนชัยกุล (2557) อธิบายว่า การประกาศผลการคัดเลือก ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของการคัดเลือกโดยองค์การจะประกาศรายชื่อบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก และติดประกาศไว้บนบอร์ดของฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการลงประกาศทางอินเทอร์เน็ตเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบของผู้สมัคร รวมถึงแนวคิดของ Mintzber (อ้างถึงไนโรโจจน์ ก่อสกุล, 2564ก, หน้า 25) อธิบายว่า ผู้มีอำนาจ มีบารมีหรือมีอิทธิพลในการตัดสินใจขององค์การคือกลุ่มคนเหล่านี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของภาครัฐ คือ ปลัดกระทรวง อีกทั้งเป็นไปตามแนวคิดการสรรหาและการคัดเลือกของ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550) อธิบายว่า ขั้นตอนคัดสรรเป็นการกลั่นกรองคุณสมบัติของผู้สมัครว่าถูกต้องหรือไม่ โดยเฉพาะหน่วยงานราชการ จะมีการตรวจสอบอย่างละเอียด หากผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อสิทธิของผู้สมัครและนำไปสู่การร้องเรียนอ้างสิทธิและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2471 (อ้างถึงใน วิณา พึ่งวิวัฒน์กุล 2565, หน้า 4) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ยึดหลักการอยู่ 4 หลักการ ได้แก่ หลักความสามารถ หลักโอกาสเท่าเทียม หลักในความมั่นคง และหลักซึ่งความเป็นกลางทางการเมือง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนวัฒน์ รัตนพันธ์ (2564) วิจัยเรื่อง การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ในการเลื่อนข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการนั้น ผู้ขอประเมินจะต้องมีคุณสมบัติ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณสมบัติบุคคล ประกอบด้วย 1.1) มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เช่น วุฒิการศึกษา ประวัติการทำงานการดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและการทำหน้าที่หัวหน้างาน เป็นต้น 1.2) ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ 1.3) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการปฏิบัติงานตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านคุณลักษณะบุคคล และ 3) ด้านผลงาน ในการขอประเมินเพื่อเลื่อนข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ต้องส่งผลงานที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ขอประเมินนั้นเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ

ความชำนาญงานและประสบการณ์ เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง โดยส่งผลงานไม่เกิน 3 เรื่อง และข้อเสนอแนวคิด 1 เรื่อง โดยผลงานจะต้องได้รับการประเมินคะแนนผลงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 โดยผู้ขอประเมินต้องผ่านทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมาข้างต้น จึงจะเป็นผู้ที่สามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับชำนาญการได้

การอภิปรายปัญหาและอุปสรรค ที่พบเจอเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม

ปัญหาและอุปสรรคที่พบเจอเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง นั้น มีอุปสรรคที่หลากหลายและแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล และแยกได้เป็น 2 กรณี ได้แก่ 1) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล และ 2) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก พบปัญหา ดังนี้ การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ตามหลักเกณฑ์หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2564 เป็นหลักเกณฑ์ที่เพิ่งเริ่มใช้ ทำให้การดำเนินการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล ต้องมีการศึกษาหลักเกณฑ์ วิธีการดำเนินการที่ใช้ใหม่ และมีหลายประเด็นยังไม่ชัดเจน ระหว่างดำเนินการต้องคอยปรึกษาเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. เพื่อให้เกิดความชัดเจน และถูกต้องในการดำเนินการ ประกอบกับการดำเนินการต้องเป็นไปตามระยะเวลาที่ ก.พ. กำหนด การดำเนินการในครั้งแรก จึงค่อนข้างกระชั้นชิดในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้เป็นไปตามระยะเวลาที่ ก.พ. กำหนด รวมถึงกรณีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก ไม่รับทราบวิธีการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดใหม่ จึงมีเข้าใจว่ามีกระบวนการคัดเลือก 2 รอบ ตามแบบเดิม ที่มีระดับกรม และระดับกระทรวง ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการให้ข้อมูลสร้างความเข้าใจว่ากระบวนการคัดเลือกมีเพียง 1 รอบ คือ ระดับกรม เนื่องจากได้กำหนดตำแหน่งอำนวยการของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เป็นบัญชีกรม ทั้งนี้ กระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เกี่ยวกับประวัติเกี่ยวกับประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/17 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 ผู้สมัครมักไม่มีความรู้ในการนับประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ทำให้การให้ข้อมูลในใบสมัคร ในเรื่องประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ไม่ถูกต้อง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล ต้องตรวจสอบและเก็บข้อมูลใหม่ ให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ในการนำส่งเอกสารประกอบการคัดเลือก (ใบสมัคร) ทางไปรษณีย์ หรือ การส่งพัสดุบริษัทขนส่งเอกชน เป็นปัญหาเล็กน้อย ในเรื่องการตรวจสอบเวลาการนำส่งเอกสาร ซึ่งต้องมีเอกสารหลักฐานชัดเจนว่ามีการจัดส่งตามเวลาที่กำหนด ซึ่งการจัดส่งโดยยึดตราประทับไปรษณีย์หรือหลักฐานการส่งพัสดุบริษัทขนส่งเอกชน ทำให้เกิดความยุติธรรมในระยะเวลาการจัดส่งเอกสารไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบของ ระยะเวลาการจัดส่งเอกสารของข้าราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภัสสร สิงห์สุริยะ (2562) วิจัยเรื่องระบบการสรรหาบุคลากรศาลยุติธรรม กรณีศึกษากระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับราชการ

เป็นข้าราชการตุลาการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการตุลาการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา พบปัญหาน้อยมาก เนื่องจากมีระเบียบหรือแนวทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนดีแล้ว แต่อาจพบปัญหาและอุปสรรคเกิดจากปัจจัยทางการบริหารด้านอื่นๆ เช่น การกำหนดแผนงานของกระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติมีระยะเวลาที่ค่อนข้างจำกัดและกระชั้นชิดแต่กระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติมีขั้นตอนที่ค่อนข้างยุ่งยากและใช้เวลามาก จึงเกิดการเร่งรัดกระบวนการตรวจสอบเพื่อให้ทันตามที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจทำให้มีโอกาสเกิดความผิดพลาดได้ สุดท้ายระบบอุปถัมภ์มีผลต่อการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ในกรณีที่มีการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณภาพหลายคน ที่มีโอกาสจะได้รับการแต่งตั้ง ระบบอุปถัมภ์อาจจะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาของผู้บริหาร ซึ่งหากเป็นบุคคลที่ผู้บริหารรู้จักหรือเคยปฏิบัติร่วมงานด้วย ก็จะทำให้ได้ทราบลักษณะนิสัย แนวคิดการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาแต่งตั้งได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง ของ ญัตติพจน์ เชนันท์ (2541) อธิบายว่า หลักอุปถัมภ์ การเลื่อนตำแหน่งโดยใช้วิธีนี้จะอาศัยปัจจัยทางด้านการเมืองภายในองค์กรหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้มีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่งกับบุคคลบางคนในองค์กรเป็นหลัก เช่น ความเป็นญาติ ความสนิทสนมคุ้นเคยหรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องกัน โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ อาวุโส ประสบการณ์ หรือความเหมาะสมอื่นในการดำรงตำแหน่งนั้น

การอภิปรายข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม

ในการศึกษาวิจัยการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง กรณีศึกษา : สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ได้มีข้อเสนอแนะ ที่มาจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง พบว่า เนื่องจากการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ตามหลักเกณฑ์หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2564 และที่ นร 1006/ว 9 ลงวันที่ 20 เมษายน 2565 เป็นการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดใหม่ กลุ่มบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินการดังกล่าว 1) ควรมีคู่มือ หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติเดียวกัน และสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน 2) ควรจัดฝึกอบรมซักซ้อมความเข้าใจ และสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้มีคุณสมบัติที่จะสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือก เพื่อจะได้ทราบหลักเกณฑ์ใหม่ตามที่ ก.พ. กำหนด และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ จักรภพ สรมณี (2565) อธิบายว่า วัตถุประสงค์เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า บำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ และเพื่อทำให้องค์กร

บรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรพิลาส กาญจนกุลดิษฐ์ (2565) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด : กรณีศึกษาการบริหาร ส่วนจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน มีดังต่อไปนี้ 1) ด้านกฎระเบียบ ควรทบทวนข้อระเบียบ กฎหมาย มาตรฐานกำหนดตำแหน่งในเรื่องวุฒิการศึกษา และระดับการศึกษา และจัดทำคู่มือเส้นทางความก้าวหน้าใน สายอาชีพให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน และ 2) ด้านผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและ หน่วยงานมีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้พร้อมสำหรับการ ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นด้านตัวบุคคล ต้องปฏิบัติหน้าที่ควรเอาใจใส่ต่ออำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บริการ สาธารณะต่อประชาชนด้วยความเต็มใจ และหมั่นศึกษาองค์ความรู้ สร้างสมประสบการณ์ในการทำงานและ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลและระเบียบวินัยของข้าราชการอย่างเคร่งครัดด้านการบริหารงานบุคคล เจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบงานด้านบุคคลดำเนินการตามหลักเกณฑ์และระเบียบฯ สนับสนุนและให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่ที่ถึง กำหนดเลื่อนระดับจัดทำผลงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ กองการเจ้าหน้าที่ต้องชี้แจงอธิบายให้ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสังกัดทราบตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันสามารถเติบโตได้แค่ไหน และมีแนวทางใดบ้างที่จะสามารถส่งเสริมให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสอบเปลี่ยนสายงาน ส่งเสริมให้มีการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง มาทำงานในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 ควรมีคู่มือในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น คู่มือหลักเกณฑ์และวิธีการในการ ประเมินบุคคล เพื่อเลื่อนข้าราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ของสำนักงานปลัด กระทรวงวัฒนธรรม หรือจัดทำคู่มือแนวทางในการดำเนินงานสำหรับข้าราชการที่บรรจุใหม่ และมาทำงาน ในส่วนที่ต้องใช้องค์ความรู้ในเรื่องของการเลื่อนข้าราชการ เป็นต้น

1.2 ควรมีการให้ความรู้และทำความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้ง ข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยการอบรมจากผู้ที่มีประสบการณ์ หรือมีความเชี่ยวชาญก่อนการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

1.3 ควรมีการให้ความรู้ผ่านการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือ การสัมมนา ให้ความรู้แก่ข้าราชการภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เกี่ยวกับการเลื่อนข้าราชการ เพื่อให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไปจนถึงระดับ บริหาร เพื่อให้ข้าราชการได้มีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่ง ในระดับอื่น ๆ ยกตัวอย่าง เช่น การบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร เช่น บริหาร ระดับต้น และบริหาร ระดับสูง

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจให้ข้าราชการเข้ารับกระบวนการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งต้องศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลทำให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่ง ระดับสูงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ วีระชนชัยกุล (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- กฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง พ.ศ. (2551, ธันวาคม 10).
ราชกิจจานุเบกษา, 125(128ก), 1.
- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2562 (2562, ธันวาคม 6).
ราชกิจจานุเบกษา, 136(134ก).
- จักรภพ ศรีมณี. (2565) *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ณัฐพันธ์ เขจันนันธ์ (2541). *การจัดการทรัพยากรบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (2551, มกราคม 25). ราชกิจจานุเบกษา,
125(22ก), 2.
- วีณา พึ่งวิวัฒน์นิกุล. (2565) *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชา PAD 6301 การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชา PAD 6201 องค์การและ
นวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชา PAD 6102 ระเบียบวิธีวิจัยทาง
รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต
- ธนวัฒน์ รัตนพันธ์. (2564). *การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภท
วิชาการ ระดับชำนาญการ ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน*. การค้นคว้า
อิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ภัทรพิลาส กาญจนกุลดิษฐ์ (2565). *ปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การ
บริหารส่วนจังหวัด : กรณีศึกษาการบริหารส่วนจังหวัดลำพูน*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- บุญเกียรติ การเวกพันธุ์ (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชา PAD 6101 ขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- ประภัสสร สิงห์สุริยะ (2562). ระบบการสรรหาบุคลากรยุคดิจิทัล กรณีศึกษากระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการตุลาการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ตะวัน
- สำนักงาน ก.พ. (2564). หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และ เงื่อนไขการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการ (วันที่ 11 สิงหาคม 2564). กรุงเทพมหานคร
- สำนักงาน ก.พ. (2565). หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 9 เรื่อง แก้ไขและซักซ้อมหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการ (วันที่ 20 เมษายน 2565). กรุงเทพมหานคร