

โครงการแผนแม่บทกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๔๙

การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

รายงานการวิจัยเรื่อง

การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์

(ส่วนหนึ่งของโครงการแผนแม่บทกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2540-2549)

โดย

ฝ่ายการวิจัยเศรษฐกิจรายสาขา
สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

เสนอ

กระทรวงพาณิชย์

คณะนักวิจัย

ยงยุทธ

แสงสืมวงษ์

กนกพร

สุโมตยกุล

ศักดินา

สนธิศักดิ์โยธิน

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง.....	vii
สารบัญรูป.....	ix
กิตติกรรมประกาศ	xi
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์	xiii
การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์.....	1
บทที่ 1 อารัมภบท.....	3
1.1 คำนำ.....	3
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 วิธีการและขอบเขตของการศึกษา	4
บทที่ 2 การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย	5
2.1 โครงสร้างของกระทรวงฯ โดยภาพรวม.....	5
2.2 ค่าใช้จ่ายข้าราชการ (เงินเดือน)	8
2.3 การเลื่อนระดับตำแหน่งและการเลื่อนขั้นเงินเดือน	10
2.4 การโยกย้ายแต่งตั้งระดับ 8 ลงมา.....	18
2.5 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการระดับสูง (9-10)	19
2.6 ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร	20
บทที่ 3 การพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม	31
3.1 แนวคิดในการฝึกอบรม	31
3.2 ความหมายของการฝึกอบรม	31
3.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม อาจแบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ.....	32
3.4 ประเภทของการฝึกอบรม.....	33
3.5 สาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรม	34
3.6 สภาพการณ์ในการฝึกอบรมของกระทรวงพาณิชย์.....	35
3.7 ปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม.....	41
3.8 ข้อเสนอแนะ	44

บทที่ 4 การสร้างบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ของกระทรวงพาณิชย์.....	57
4.1 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อให้สอดคล้องกับ พันธกิจใหม่ของ กพณ.	57
4.2 สายทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Paths).....	65
4.3 ความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งเฉพาะ.....	67
บรรณานุกรม	77
ภาคผนวก	79
ภาคผนวก ก. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ.....	81
ภาคผนวก ข. สรุปการประชุมระดมความคิด “เรื่องแผนงานการพัฒนาบุคลากร” วันที่ 3 เมษายน 2541 เวลา 9.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม 1 กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์.....	93
ภาคผนวก ค. สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ	95
ภาคผนวก ง. แผนงาน/หลักสูตรของสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ	105
ภาคผนวก จ. สรุปประเด็นปัญหาด้านบุคลากร	115
ภาคผนวก ฉ. บทสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง กระทรวงพาณิชย์	119
ภาคผนวก ช. การประชุมเสนอรายงานวิจัย : ประเด็นการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ วันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2541 เวลา 8.00-12.45 น. ณ โรงแรมเอเชีย	135

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	การจัดสรรงบประมาณ 6 กระทรวงหลักทางเศรษฐกิจ	5
ตารางที่ 2.2	แสดงการจัดสรรงบประมาณประจำปีให้กับหน่วยงานต่างๆ ภายในกระทรวงพาณิชย์, พ.ศ. 2538-40	6
ตารางที่ 2.3	อัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2538-40	7
ตารางที่ 2.4	จำนวนข้าราชการพลเรือนในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามระดับและอัตราเงินเดือน	9
ตารางที่ 2.5	แสดงร้อยละของข้าราชการและค่าใช้จ่ายเป็นค่าเงินเดือนแต่ละระดับ	10
ตารางที่ 3.1	จำนวนการฝึกอบรมของหน่วยงานต่างๆ ในกระทรวงพาณิชย์ในปี พ.ศ. 2540	37
ตารางที่ 3.2	ผลสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม กระทรวงพาณิชย์	39
ตารางที่ 3.3	ตัวอย่างของกรอบหลักสูตร วิชาที่ใช้ฝึกอบรม และกลุ่มเป้าหมาย ในการฝึกอบรมเชิงรุกของข้าราชการ กพน.	47
ตารางที่ 4.1	แสดงความต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน (ตามกรอบการจัดองค์กรของ กพน. เดิม)	64

สารบัญรูป

หน้า

รูปที่ 2.2	แสดงโครงสร้างของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และ การโยกย้ายของข้าราชการระดับสูงของกระทรวง	14
รูปที่ 2.3	ตัวอย่างลักษณะการกระจายอำนาจของกรม.....	15
รูปที่ 2.4	ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์การพัฒนา กระทรวงพาณิชย์.....	20
รูปที่ 2.5	ความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล	22
รูปที่ 3.1	รูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนานุคลากร	36
รูปที่ 4.1	ร่างแผนสืบทอดตำแหน่ง	63
รูปที่ 4.2	แสดงการเคลื่อนไหวของสายอาชีพ	66

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ เป็นส่วนหนึ่งของเอกสารประกอบในการจัดทำแผนแม่บทกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2540-2549 คณะวิจัยขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์ที่ได้ให้ข้อมูล และข้อเท็จจริงในการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์อย่างตรงไป ตรงมา และได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงรายงานฉบับนี้ จากการประชุมระดมสมอง 2 ครั้ง เมื่อ 16 เม.ย. 41 และ 21 ก.ค. 41

คณะวิจัยขอขอบคุณสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ และข้าราชการทุกระดับที่ได้ให้ข้อมูล และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานฉบับนี้

คณะวิจัย

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์

การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของแผนแม่บทว่าด้วยนโยบายพาณิชย์มีเป้าหมายที่จะให้เจ้าหน้าที่ของกระทรวงพาณิชย์ (กพณ.) มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งในงานที่รับผิดชอบ มีจิตความสามารถที่จะปรับตัว และเรียนรู้สถานการณ์ในระดับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีทัศนคติและขีดความสามารถในการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพมีเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อได้รับแรงจูงใจอย่างเหมาะสม

การศึกษาได้ครอบคลุมประเด็นหลัก 3 เรื่อง คือ 1) การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย 2) การพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม และ 3) การสร้างบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ของกระทรวงพาณิชย์

ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจะต้องมีเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างชัดเจน โปร่งใส ซึ่งทาง กพณ. สามารถดำเนินการโดยใช้หลักเกณฑ์ของ ก.พ. ซึ่งได้นำมาใช้ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2538 ต่อไปได้ ถึงแม้จะมีปัญหาอยู่บ้างในเรื่องของการนำไปปฏิบัติ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องของปัญหาด้านคุณธรรม ปัญหาระบบอุปถัมภ์ และผู้เกี่ยวข้องยังขาดวัฒนธรรมในการประเมินผู้อื่น หรือถูกผู้อื่นประเมิน แต่ถ้าถือปฏิบัติต่อไปนานๆ อย่างจริงจังก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมไปในที่สุด การต่อต้านวิธีดังกล่าวก็จะหมดไป

การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายจะต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานและบทบาทภาระหน้าที่ตามสายงานนั้นๆ เป็นสำคัญมีหลักเกณฑ์แน่นชัดและเป็นธรรมดำเนินการด้วยความโปร่งใส และสามารถที่จะทำการตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน มีการเจริญก้าวหน้าในงานตามสายงานของตนอย่างแน่ชัด ไม่ว่าจะเป็นสายบริหาร หรือสายวิชาการ ส่วนผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นการเพิ่มวิสัยทัศน์ของตนควรให้มีการโยกย้ายระหว่างกรมกันมากขึ้น ทูตพาณิชย์ต่างๆ ก็ควรที่จะมีวาระในการโยกย้ายเช่นกัน หน่วยงานของกระทรวงพาณิชย์ที่ต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เช่น การประกันภัย การเจรจาการค้า การส่งเสริมการส่งออก ฯลฯ อาจมีการนำบุคคลภายนอก โดยเฉพาะภาคเอกชนที่มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับของสังคมเข้ามาเป็นผู้บริหารของกรมต่างๆ ตามโครงการพิเศษที่ตกลงร่วมกับทาง ก.พ.

ในด้านการพัฒนาบุคลากร สิ่งที่จะขาดเสียมิได้คือในเรื่องของการให้การฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถของคนในกระทรวงพาณิชย์ อย่างสม่ำเสมอ กพณ. ได้มีการตั้งหน่วยงานโดยตรงขึ้นมาดูแลในเรื่องนี้แล้วตั้งแต่ พ.ศ. 2539 คือ สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ ซึ่งก็ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร เนื่องจากเป็นหน่วยงานใหม่ที่เพิ่งตั้ง กอปรกับปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจส่งผลให้มีการตัดทอนงบประมาณการฝึกอบรม และการดำเนินงานในหลายเรื่องไป แต่ถ้าจะพัฒนากระทรวงพาณิชย์ให้

สามารถแข่งขันในตลาดโลกทัดเทียมกับต่างประเทศแล้ว การฝึกอบรมให้กับคนในกระทรวงฯ เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ และกรมก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญในข้อนี้ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรพื้นฐาน หลักสูตรตามกรอบของ ก.พ. กำหนด หรือหลักสูตรเฉพาะของหน่วยงานอย่างงานในบางกรม ที่ต้องการความรู้เฉพาะด้านมากๆ รวมถึงหลักสูตรเสริมที่จัดให้กับบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ ให้เป็นผู้มีความสามารถในด้านต่างๆ เช่น คุณธรรม ภาษา คอมพิวเตอร์ หลักสูตรผู้บริหาร ฯลฯ ซึ่งการฝึกอบรมนี้อาจจะเป็นการของความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา และภาคเอกชนมาเป็นผู้ช่วยฝึกอบรมให้ก็ได้ ไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการเองทั้งหมด หรืออาจจะเป็นการขอทุนฝึกอบรมจากองค์กรต่างประเทศและในประเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะวิกฤติในปัจจุบันที่มีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณของรัฐในการสนับสนุนการฝึกอบรม

การสร้างบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ที่ได้มีการกำหนดขึ้น ก็เป็นเรื่องของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งตามพันธกิจใหม่ โดยจะต้องมีการเตรียมวางแผนกำลังคน จัดทำการประเมินข้าราชการในสายงาน จัดระบบการเลื่อนตำแหน่งให้ได้มาตรฐาน มีการพัฒนาบุคลากรสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นรายบุคคล ซึ่งนอกจากนั้นแล้วยังควรที่จะมีการวางสายทางก้าวหน้าในอาชีพ วางงานในตำแหน่งที่อยู่ของบุคลากรแต่ละคนนั้นสามารถที่จะเจริญก้าวหน้าไปทางใดบ้าง ซึ่งตรงจุดนี้ในบางตำแหน่งที่ต้องการความสามารถพิเศษเฉพาะตัว เช่น ทูตพาณิชย์ นักคณิตศาสตร์-สถิติ ประกันภัย นักเจรจาการค้าระหว่างประเทศ บุคลากรด้านสิทธิบัตร ฯลฯ ควรที่จะต้องมีการกำหนดความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งเฉพาะนั้นๆ ว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิหลังทางการศึกษา เป็นอย่างไร ทักษะและประสบการณ์ด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการกำหนดสายการเจริญก้าวหน้าในอาชีพได้ทางหนึ่ง คือ ถ้าบุคคลใดอยากที่จะไปอยู่ในตำแหน่งต่างๆ ข้างต้นนั้นจะได้รู้ว่าตนเองยังขาดความรู้และทักษะอะไร ต้องเพิ่มพูนในเรื่องไหน

ทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วเป็นปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนในการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ ให้สามารถปรับตัว และพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงพาณิชย์เอง ในอันที่จะมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ โครงสร้าง และการบริหารงาน ตามกรอบแผนแม่บทกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2540-2549 ต่อไป

การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์

โดย ยงยุทธ แฉล้มวงษ์¹

“สภาพเศรษฐกิจและการค้าปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์และการค้าไร้พรมแดน การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกระทำได้รวดเร็วและติดต่อถึงกันทั่วโลก...ก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงไปตลาดโลก...ในสถานะเช่นนี้...การดำเนินงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่กระทรวงพาณิชย์ในระยะต่อไป จำเป็นต้องมีความตื่นตัวที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินงานอย่างมีแผนและวิสัยทัศน์ที่มองไปข้างหน้า..”

(นายสมพล เกียรติไพบูลย์ ในโอกาส กพณ. ครบรอบ 77 ปี)

¹ ร่วมกับนักวิจัยของฝ่ายคือ นางสาวกนกพร สุโมทยกุล และนายศักดิ์โยธิน

บทที่ 1

อารัมภบท

1.1 คำนำ

แผนแม่บทว่าด้วยนโยบายพาณิชย์จะต้องมีความสอดคล้องกลมกลืนกับวิสัยทัศน์การวางนโยบายในด้านต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการค้าภายในและการค้าต่างประเทศ การปกป้องคุ้มครอง การปรับปรุงระเบียบและแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลากรและระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการของภาคเอกชนและความกินดีอยู่ดีของประชาชน เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ คือ การที่เจ้าหน้าที่ของกระทรวงพาณิชย์มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งในงานที่รับผิดชอบ มีความสามารถในการติดตามสถานการณ์ในระดับโลก ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีทัศนคติและขีดความสามารถในการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้จำเป็นต้องอาศัยระบบบริหารบุคลากร และระบบประเมินผลงาน ตลอดจนแรงจูงใจของข้าราชการสายวิชาการในกระทรวงพาณิชย์ใหม่ ที่เอื้อต่อการสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีเครื่องมือสนับสนุนในการสร้างความชำนาญดังกล่าว เช่น ห้องสมุดฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศที่ทันสมัย

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่มีคนเป็นศูนย์กลางและเพื่อเป็นการสนับสนุนแผนแม่บทว่าด้วยนโยบายพาณิชย์ของกระทรวงพาณิชย์ในระยะยาวที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้สอดคล้องกับทิศทางการค้าของโลกที่มีการแข่งขันแบบเสรีซึ่งทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ จึงกำหนดเป็นวัตถุประสงค์โดยทั่วไปไว้ดังต่อไปนี้

“เพื่อเสนอแผนพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ให้มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความชำนาญ และสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรของกระทรวงฯ มีขีดความสามารถในการรับมือกับปัญหาได้มากขึ้น”

เป้าหมาย เพื่อให้กระทรวงมีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีโลกทัศน์กว้างไกลด้านเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศ มีความชำนาญพิเศษเฉพาะด้านถึงระดับที่เข้าใจและสามารถรับมือกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป และมีขีดความสามารถในการให้บริการได้รวดเร็ว ทันสมัย และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 วิธีการและขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันและปัญหาหลักของการบริหารบุคลากรของทุกกรมในกระทรวงพาณิชย์ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจในสังกัดด้วยวิธีการทบทวนจากเอกสารเผยแพร่ของกระทรวงฯ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการของกระทรวงฯ ประกอบ

1.3.2 เสนอจัดระบบการบริหารบุคลากรที่ควรจะเป็นทั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร และฝ่ายวิชาการ รวมถึงเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบด้านการเจรจาการค้าตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการ ข้อมูลสนับสนุนการเสนอแนะในส่วนนี้ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกระทรวงฯ

1.3.3 เสนอแนะพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- ศึกษาและเสนอแนะระบบการประเมินผลและแรงจูงใจ โดยมีประเด็นที่จะเน้นคือ การสร้างระบบการประเมินผลงานที่แตกต่างกันระหว่างฝ่ายต่างๆ การสร้างระบบ การเลื่อนตำแหน่งและการถ่ายโอน และการสร้างบรรยากาศในการทำงานด้านวิชาการ
- เสนอแนะระบบฝึกอบรม โดยครอบคลุมถึงการให้ทุนการศึกษา การอบรมดูงานทั้งในและต่างประเทศ การสร้างระบบแลกเปลี่ยนบุคลากรกับหน่วยงานเอกชน และหน่วยงานในประเทศ
- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ โดยข้อมูลที่ใช้ในการสนับสนุนส่วนนี้ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและระดมสมองจากข้าราชการของกระทรวงฯ

บทที่ 2

การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย

2.1 โครงสร้างของกระทรวงฯ โดยภาพรวม

จากการเปรียบเทียบกระทรวงหลักด้านเศรษฐกิจทั้ง 6 แห่ง ดังปรากฏในตารางที่ 2.1 จะพบว่า กระทรวงพาณิชย์ ทั้งๆ ที่มีบทบาทที่สำคัญไม่แพ้กระทรวงอื่นๆ แต่กลับได้รับงบประมาณทั้งปริมาณและสัดส่วนที่น้อยที่สุด ในสายตาของนักวิชาการเห็นว่า บทบาทของกระทรวงนี้คาดว่าจะเพิ่มขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ แต่การจัดสรรงบประมาณให้กับกระทรวงนี้กลับสวนกระแสดังกล่าว ซึ่งประเด็นนี้ควรจะได้ รับการพิจารณาจากสำนักงบประมาณปรับทิศทางให้ถูกต้องตามสภาพเป็นจริงของเนื้อหาที่กระทรวงนี้ เป็นผู้สนับสนุนการส่งออกไม่ต่ำกว่าปีละ 1.4 ล้านล้านบาท และดูแลธุรกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการค้าและ บริการต่างๆ ในประเทศอีกเป็นจำนวนมาก

ตารางที่ 2.1 การจัดสรรงบประมาณ 6 กระทรวงหลักทางเศรษฐกิจ

หน่วยพันล้านบาท (ไม่รวม อดส.)

กระทรวง	พ.ศ. 2538		พ.ศ. 2539		พ.ศ. 2540	
	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ
พาณิชย์	3.0	1.66	4.1	2.00	4.3	1.80
เกษตรฯ	65.2	36.06	74.4	36.36	85.5	35.76
คมนาคม	55.3	30.59	68.2	33.33	88.5	37.01
อุตสาหกรรม	4.1	2.27	4.8	2.34	5.7	2.38
ต่างประเทศ	3.9	2.16	4.2	2.05	4.5	1.88
การคลัง	49.3	27.27	48.9	23.90	50.6	21.16
รวม	180.8	100.00	204.6	100.00	239.1	100.00

ที่มา: กระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 2.2 แสดงการจัดสรรงบประมาณประจำปีให้กับหน่วยงานต่างๆ ภายในกระทรวงพาณิชย์,
พ.ศ. 2538-40

(หน่วย:ล้านบาท)

หน่วยงาน	พ.ศ. 2538		พ.ศ. 2539		พ.ศ. 2540	
	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ
1. สำนักงานปลัด (สป.)	1,042.6	35.41	1,434.8	36.20	1,428.0	34.92
2. กรมการค้าต่างประเทศ (คต.)	194.7	6.61	523.4	13.21	332.1	8.12
3. กรมการค้าภายใน (คน.)	180.7	6.14	233.3	5.89	370.6	9.06
4. กรมทะเบียนการค้า (ทค.)	304.1	10.33	541.9	13.67	451.3	11.04
5.กรมส่งเสริมการส่งออก (สอ.)	579.8	19.69	689.0	17.38	869.3	21.26
6. กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ (ศก.)	186.1	6.32	211.4	5.33	254.6	6.23
7. กรมการประกันภัย (ปก.)	378.3	12.85	237.0	5.98	279.9	6.84
8. กรมทรัพย์สินทางปัญญา (ทป.)	78.1	0.44	92.2	2.33	104.0	2.54
9. องค์การคลังสินค้า (อคส.)	-		-		-	
รวม	2,944.4	100.00	3,963.0	100.00	4,089.3	100.00

ที่มา: กระทรวงพาณิชย์

เมื่อพิจารณาการจัดสรรงบประมาณให้กับพนักงานภายในกระทรวง ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับงบประมาณโดยรวมของกระทรวง แต่เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณภายในกระทรวงให้กับกรมต่างๆ จำนวน 8 หน่วยงาน จะพบว่า มีความแตกต่างในแนวโน้มการได้รับการจัดสรรงบประมาณพอควร หน่วยงานที่มีพนักงานมากที่สุดคือ สป. (ดูตารางที่ 2.3 ประกอบ) ได้รับงบประมาณสูงถึงร้อยละ 35 สาเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้งบประมาณของกรมนี้สูงมากเนื่องจากมีพนักงานอยู่ต่างจังหวัดเป็นจำนวนมากและยังมีข้าราชการอยู่ต่างประเทศเกือบร้อยละ 30 ของพนักงานทั้งหมดใน สป. เปรียบเทียบกับอีกหน่วยงานหนึ่งที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการส่งออกคือ สอ. ซึ่งเกือบจะไม่ได้เพิ่มข้าราชการภายใน 3 ปีนี้เลย แต่กลับมีงบประมาณสูงถึงร้อยละ 17-21 ของงบประมาณทั้งหมดขณะที่มีพนักงานอยู่ต่างประเทศประมาณร้อยละ 11 เท่านั้น สำหรับจำนวนพนักงานและงบประมาณของกรมอื่นๆ ไม่แตกต่างกันมากนัก อย่างไรก็ตาม เมื่อกระทรวงได้มีการปรับโครงสร้างเสียใหม่อาจจะทำให้โครงสร้างงบประมาณเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ตารางที่ 2.3

อัตราค่าจ้างราชการ ลูกจ้าง พนักงานของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2538-40

หน่วย : คน

หน่วยงาน	พ.ศ. 2538				พ.ศ. 2539				พ.ศ. 2540			
	ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค	ต่างประเทศ	รวม	ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค	ต่างประเทศ	รวม	ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค	ต่างประเทศ	รวม
สป.	240	683	351	1,274	223	675	369	1,267	220	675	378	1,273
คค.	842	57	0	899	901	59	0	960	898	59	0	957
คน.	621	307	0	928	597	308	0	905	576	361	0	937
ทค.	640	259	0	899	640	259	0	899	612	286	0	898
สอ.	392	30	42	464	383	30	50	463	383	30	50	463
ศก.	396	58	0	454	396	58	0	454	396	58	0	454
ปภ.	316	304	0	620	316	331	0	647	316	331	0	647
ทป.	192	0	0	192	192	0	0	192	192	0	0	192
อคส.	407	7	0	414	405	5	0	410	415	6	0	421
ยอดรวมทั้งกระทรวง	4,046	1,705	393	6,144	4,053	1,725	419	6,197	4,008	1,806	428	6,242

ที่มา: กระทรวงพาณิชย์

2.2 ค่าใช้จ่ายข้าราชการ (เงินเดือน)

จากตารางที่ 2.4 แสดงให้เห็นถึงจำนวนข้าราชการของกระทรวงพาณิชย์จำแนกตามระดับและอัตราเงินเดือน จากพนักงานทั้งหมด 4,486 คน เป็นข้าราชการระดับล่าง (C1-4) ร้อยละ 44.23 และระดับ 5-6 ร้อยละ 38.07 สำหรับข้าราชการระดับกลาง (C7-8) มีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 16.36 ที่เหลืออีกร้อยละ 1.34 เป็นข้าราชการระดับ 9 ขึ้นไป จากสัดส่วนดังกล่าวจะเห็นว่าข้าราชการส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 82 มีระดับไม่เกินระดับ 6 คิดเป็นสัดส่วนของเงินเดือนเพียงร้อยละ 64.6 (ตารางที่ 2.5) จากตัวเลขในเชิงเปรียบเทียบระหว่างระดับของข้าราชการและเงินเดือนดังกล่าว ทำให้สันนิษฐานได้ว่าข้าราชการของกระทรวงพาณิชย์ ยังมีอายุราชการค่อนข้างน้อยซึ่งก็หมายถึงอายุของข้าราชการยังไม่สูงมากนัก และจากตัวเลขในตารางที่ 2.4 ซึ่งให้เห็นชัดเจนว่า มีข้าราชการระดับบนตั้งแต่ C7 ขึ้นไปมีเงินเดือนเต็มขั้นอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น ระดับ C7 มีข้าราชการเงินเดือนเต็มขั้น 56 คน หรือร้อยละ 10.8 ของข้าราชการระดับเดียวกันทั้งหมด ระดับ C8 มีจำนวน 51 คน หรือร้อยละ 23.5 ระดับ C9 จำนวน 15 คน หรือร้อยละ 36.5 และระดับ 10 จำนวน 12 คน หรือร้อยละ 66.7 ผลจากการที่มีตำแหน่งในระดับสูงจำกัด ทำให้ข้าราชการในระดับตั้งแต่ C7 ถึง C9 ที่เงินเดือนเต็มขั้นเสียโอกาสที่จะได้รับขั้นวิ้งของเงินเดือนเพิ่มขึ้น 5-6 ขั้น อย่างไรก็ตาม ผลจากการที่มีข้าราชการติดขั้นวิ้งจำนวนมากเช่นนี้จริง ทำให้มีการแข่งขันกันอย่างสูงเมื่อมีตำแหน่งในระดับใดระดับหนึ่งว่างลงสำหรับรายละเอียดในเรื่องนี้จะกล่าวถึงในตอนต่อไป

จากตารางที่ 2.5 ยังแสดงให้เห็นถึงภาระเงินเดือน มีเพียงประมาณร้อยละ 20 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรรทั้งหมด ซึ่งน่าจะมิงบประมาณเหลือสำหรับการลงทุนอยู่เป็นสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงทำให้กระทรวงพาณิชย์มีศักยภาพที่จะขยายได้อีก

ตารางที่ 2.4 จำนวนข้าราชการพลเรือนในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามระดับและอัตราเงินเดือน

ระดับ 1		ระดับ 2		ระดับ 3		ระดับ 4		ระดับ 5		ระดับ 6		ระดับ 7		ระดับ 8		ระดับ 9		ระดับ 10		ระดับ 11		รวมทั้งสิ้น
เงินเดือน	จำนวน	เงินเดือน	จำนวน	เงินเดือน	จำนวน	เงินเดือน	จำนวน	เงินเดือน	จำนวน	เงินเดือน	จำนวน	เงินเดือน	จำนวน	เงินเดือน	จำนวน	เงินเดือน	จำนวน	เงินเดือน	จำนวน	เงินเดือน	จำนวน	จำนวน
4,100	2	4,900	1	6,020	19	7,380	5	9,040	10	11,120	48	13,680	6	16,800	1	22,980	1	37,080	1	47,720	1	4,486
4,700	47	5,180	6	6,360	169	7,780	99	9,560	67	11,760	36	14,460	18	18,720	5	25,370	1	38,560	1	รวม	1	100%
4,900	41	5,460	19	6,700	132	8,190	226	10,080	84	12,400	61	15,240	27	19,680	11	29,000	3	40,110	2			
5,100	25	5,740	70	7,040	55	8,610	168	10,600	93	13,040	124	16,020	25	20,640	4	30,210	3	41,660	2	0.02%		
5,300	13	6,020	60	7,380	43	9,040	136	11,120	68	13,680	104	16,800	33	21,600	12	31,420	2	43,290	12			
รวม	128	6,300	15	7,720	22	9,470	49	11,650	77	14,320	101	17,590	29	22,560	17	32,680	6	รวม	18			
2.85%		รวม	171	8,060	16	9,900	45	12,160	73	14,960	79	18,360	41	23,520	13	33,950	5	0.40%				
			3.81%	8,400	25	10,330	35	12,680	93	15,600	71	19,140	38	24,480	20	35,270	7					
				8,740	16	10,760	46	13,200	48	16,240	85	19,920	55	25,460	13	36,660	15					
				9,090	25	11,190	53	13,730	43	16,890	58	20,720	47	26,480	15	รวม	41					
				9,450	27	11,640	52	14,280	30	17,580	39	21,550	50	27,510	17	0.91%						
				9,830	19	12,090	55	14,840	53	18,290	45	22,390	38	28,580	17							
				10,220	11	12,560	30	15,420	32	19,020	26	23,260	35	29,690	22							
				10,630	11	13,050	28	16,020	10	19,770	17	24,170	19	30,850	51							
				11,050	28	13,560	40	16,640	10	20,540	23	25,110	56	รวม	217							
				รวม	618	รวม	1,067	รวม	791	รวม	917	รวม	517	4.84%								
				13.78%		23.78%		17.63%		20.44%		11.52%										

ที่มา: กระทรวงพาณิชย์, มกราคม 2541

ตารางที่ 2.5 แสดงร้อยละของข้าราชการและค่าใช้จ่ายเป็นค่าเงินเดือนแต่ละระดับ

ระดับ	จำนวนข้าราชการ	ร้อยละ	จำนวนข้าราชการ	ร้อยละ
11	1	.02	47,720	.06
9-10	59	1.32	7,965,860	11.66
7-8	734	16.36	16,131,940	27.77
5-6	1,708	38.07	23,203,200	39.94
1-4	1,984	44.23	16,506,260	28.41
รวม	4,486	100.00	63,854,980	100.00

หมายเหตุ: ค่าใช้จ่ายเงินเดือนต่อปี คิดเป็นร้อยละ 18.7 ของงบประมาณทั้งหมดในปี 2540 และจำนวนข้าราชการใน
สคมภที่ 2 ไม่รวมตำแหน่งลูกจ้าง

ที่มา: ตารางที่ 2.4

2.3 การเลื่อนระดับตำแหน่งและการเลื่อนขั้นเงินเดือน

เป้าหมายในการรับราชการ นอกเหนือจากเป็นข้าราชการแผ่นดิน ซึ่งต้องการเป็นส่วนที่จะผลักดันให้
หน่วยงานที่สังกัดมีความเจริญก้าวหน้าแล้วก็เป็นเรื่องของเกียรติ ศักดิ์ศรี และวงศ์ตระกูล โดยผู้รับราชการ
ส่วนใหญ่มุ่งหวังที่จะมีชีวิตราชการที่เจริญก้าวหน้า ได้รับตำแหน่งสูงสุดเท่าที่จะทำได้ดังเช่นข้าราชการ
ที่ใต้เตาจนมีความเจริญก้าวหน้าจนได้รับพระราชทานแต่งตั้งเป็นปลัดกระทรวงย่อมเป็นเกียรติและ
ศักดิ์ศรีต่อตนเองและวงศ์ตระกูลอย่างสูงสุด

2.3.1. การเลื่อนขั้นเงินเดือน

ในทางปฏิบัติแรงจูงใจที่สำคัญของโครงการก็คือ เมื่อได้ปฏิบัติและปฏิบัติชอบสูงกว่าผู้อื่นแล้ว
ก็ควรจะได้รับรางวัลคือ ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้นเกินกว่า 1 ขั้นในปีนั้น ซึ่งตามระเบียบของ
ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ฉบับ 2535 ได้กำหนดไว้ชัดเจนในการเลื่อนขั้นเงินเดือนดังกล่าว

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนโปร่งใสเพื่อใช้ในการปรับปรุงและเพิ่มพูน
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของข้าราชการใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการ เลื่อนขั้น
เงินเดือน การพัฒนาฝึกอบรม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ออกจาก
งาน ดังปรากฏรายละเอียดและตัวอย่างประเมินในภาคผนวก ก. กระทรวงพาณิชย์ได้นำเอาแนวทางการ
ประเมินดังกล่าวมาใช้กับกระทรวงฯ ตั้งแต่กลางปี 2538 ซึ่งถือว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่ดีมากถ้าทุกหน่วยงานใน
กระทรวงฯ จะนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงและกว้างขวาง โดยมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบของการประเมินให้
สอดคล้องกับลักษณะของกรมต่างๆ ในกระทรวงพาณิชย์อยู่เสมอ

โดยในการเลื่อนขั้นเงินเดือนดังกล่าว จำเป็นต้องใช้แบบประเมินข้างต้น เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจว่าใครควรจะเป็นผู้ได้รับการเลื่อนขั้นบ้าง โดยมีการประเมินอย่างเปิดเผย โดยผู้ถูกประเมินมีโอกาสได้รับทราบผลการประเมินเพื่อจะได้นำมาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

จากการระดมสมองจากข้าราชการกระทรวงพาณิชย์ระดับกลางและระดับสูง พบว่า

- หลักการประเมินการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ดี แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้ดีเท่าที่ควร เนื่องจากความไม่ได้มาตรฐานการประเมินลูกน้องของหัวหน้างานแต่ละคน อาทิเช่น ลำเอียง ไม่ยึดถือแบบประเมินอย่างจริงจัง ทำให้เกิดลักลั่นกันขึ้นกับหน่วยงานที่ใช้แบบประเมินอย่างจริงจัง ส่งผลให้แบบฟอร์มพลอยค้ำความเชื่อถือไปด้วย
- ผู้ถูกประเมินยังไม่ยอมรับวิธีการประเมินนอกเหนือจากวัฒนธรรมและสังคมไทยที่ยังไม่ยอมรับ (เปิดใจ) ในการถูกประเมินอย่างเปิดเผยหรือการบอกกล่าวตรงๆ
- การไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนถือว่าเป็นการถูกทำโทษ (บางครั้งการได้รับเงินเดือนขึ้นครึ่งขั้นหรือไม่ได้ขึ้นข้าราชการบางคนก็ถือว่าเป็นการลงโทษรุนแรงมาก จนมีความพยายามที่จะวิ่งเต้นหักล้าง เพื่อให้หลุดพ้นจากสภาพการถูกลงโทษดังกล่าว ทำความอึดอัดใจให้กับผู้บริหารเป็นอย่างมาก)
- ที่ประชุมผู้บริหาร โดยทั่วไปมักจะเห็นชอบตามข้อเสนอของผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้นั้น แต่บ่อยครั้งในทางปฏิบัติแล้วมักจะมีเรื่องปัจจัยแทรกแซง อันเกิดจากผู้ใหญ่ที่เคารพอุปถัมภ์หรือนักการเมือง ส่งผลให้หลักการเลื่อนขั้นเงินเดือนขึ้นต่ำๆ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- ในการประเมินจึงไม่สามารถระบุคะแนนได้ชัดเจนระหว่างพนักงาน ซึ่งเป็นการยากที่จะบอกว่าข้าราชการคนหนึ่งทำงานมากกว่าอีกคนหนึ่งถึง 2 เท่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาบางส่วนจึงนำเอาความคิดเห็นส่วนตัวมาช่วยการประเมินด้วย จึงทำให้เกิดความลักลั่นในการประเมินในทุกระดับ
- เกณฑ์ในการจัดกลุ่มของการให้ขั้นเงินเดือนของแต่ละกรมหรือแม้แต่ภายในกรมมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมาก ซึ่งตามสภาพความเป็นจริง ควรยึดหลักเกณฑ์เดียวกัน เนื่องจากเป็นข้าราชการกรมหรือกระทรวงเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการนำเอาเกณฑ์ด้านการป่วย ลา มาสาย มาร่วมพิจารณา ซึ่งทำให้ข้าราชการมีความสับสนเป็นอย่างมาก
- การเลื่อนขั้นยังมีอยู่บ้างที่ขาดความเป็นธรรม มีการเล่นพรรค เล่นพวก ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ ขาดขวัญและกำลังใจ

โดยสรุปแล้วการนำเอากรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ก.พ. มาใช้มีผลดีผลเสีย ดังนี้

ข้อดี

ข้อดีสำหรับการใช้แบบการประเมินการปฏิบัติงานของกระทรวงฯ มีข้อดีคือ

- ข้าราชการทุกคนได้รับการประเมินคะแนนผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โปร่งใส โดยผู้ถูกประเมินสามารถรับรู้คะแนนที่ได้รับการประเมิน (ลงนามรับผลการประเมิน)
- ผู้ถูกประเมินสามารถร้องเรียนหรืออุทธรณ์ได้ทุกขั้นตอนของการประเมินเมื่อคิดว่าตัวเองไม่ได้รับความเป็นธรรม เป็นหน้าที่ของผู้ประเมินทุกระดับจะต้องชี้แจงการประเมินของตนเองได้
- ทำให้ข้าราชการตื่นตัวอยู่เสมอในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ลดโอกาสที่จะถูกกลั่นแกล้งโดยผู้บังคับบัญชาอย่างไม่เป็นธรรมลงได้บางส่วน

ข้อเสีย

สำหรับข้อเสียของวิธีการนี้อาจจะมีอยู่บ้างดังนี้

- มีปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ บางคนไม่ได้ใช้หลักคุณธรรมในการพิจารณาให้ผลงาน หรืออาจจะเกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาบางคนไม่ได้สนใจติดตามการปฏิบัติงานของลูกน้องอย่างต่อเนื่องเมื่อถึงเวลาประเมิน ทำให้คนใกล้ชิดได้เปรียบกว่าคนอื่นๆ
- เป็นภาระต่อหัวหน้างานทุกระดับที่จะต้องจัดเตรียมสำรวจแบบประเมินทุกปี
- เป็นความลำบากใจของหัวหน้างานที่ทำงานใกล้ชิดกับพนักงานที่คุ้นเคยกัน เนื่องจากทำงานด้วยกัน ทำให้บางครั้งหัวหน้างานไม่กล้าประเมินลูกน้องอย่างตรงไปตรงมา
- ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่ได้ให้ความสนใจในการประเมินอย่างแท้จริง เช่น เพื่อคัดปัญหาความขัดแย้งจึงประเมินให้คะแนนเต็มทุกคน เป็นต้น ซึ่งการกระทำดังกล่าวเป็นการผลักภาระไปให้ผู้บังคับบัญชาระดับอื่นๆ ต่อไป

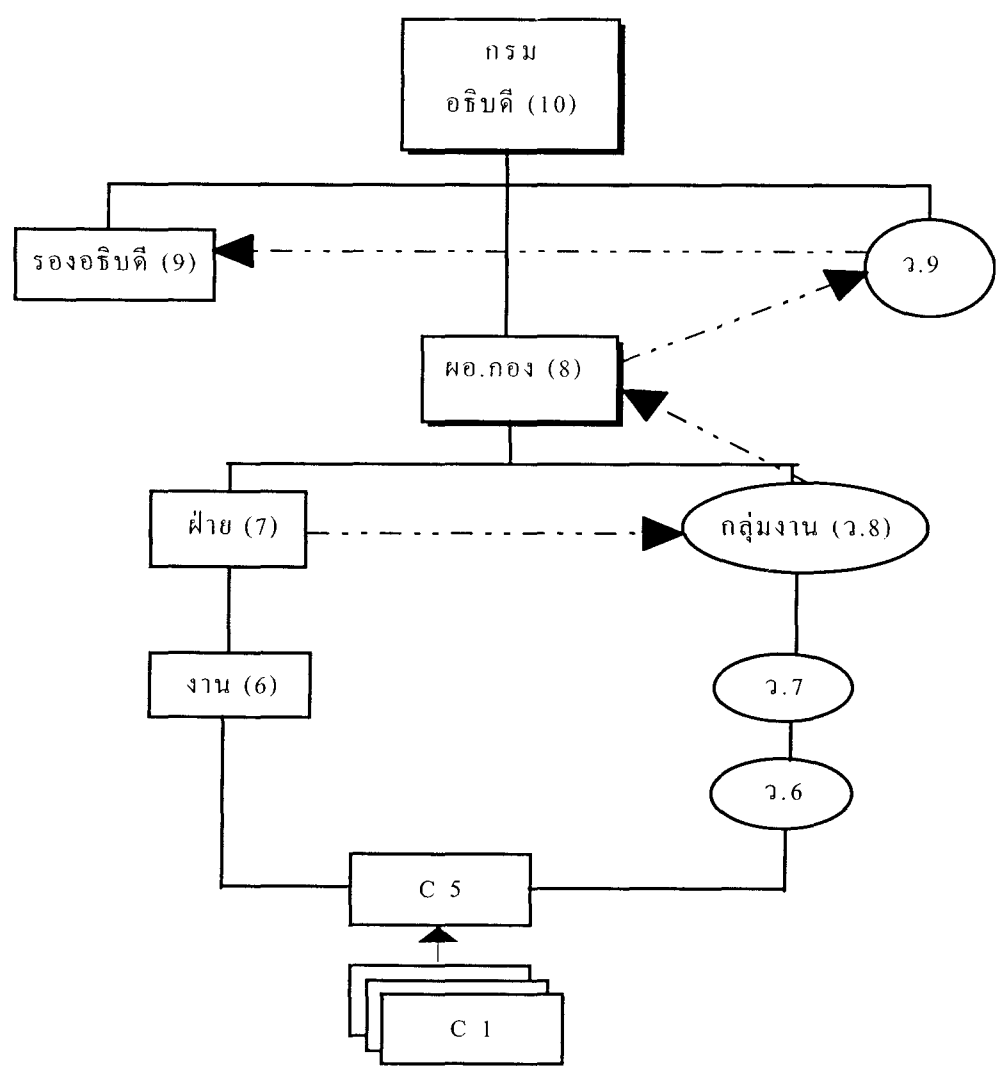
2.3.2 การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย

ในระบบราชการตามระเบียบของ ก.พ. สามารถแบ่งประเภทของข้าราชการได้ออกเป็น 2 สายหลักๆ ด้วยกันคือ ประเภทสายบริหาร และ สายนักวิชาการ ซึ่งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ก็จะแตกต่างกันโดย

สายบริหาร : สามารถเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งได้จากความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับ C ต่ำๆ จนถึง C สูงที่สุด ตามความเหมาะสม ในเรื่องความรู้ความสามารถ ผลงาน อายุตัว อายุงาน ตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้มีการกำหนดไว้ตามระเบียบของ ก.พ.

สายนักวิชาการ : สามารถเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งได้จากการทำผลงานเสนอ เป็นเอกสารเผยแพร่ หรือในลักษณะงานวิจัย แล้วจึงส่งคณะกรรมการตรวจสอบงานวิจัยนั้นๆ อีกขั้นหนึ่งว่าผลงานเป็นที่เหมาะสม ควรแก่การให้เป็นนักวิชาการในระดับที่จะเลื่อนขั้นไปหรือไม่ โดยในสายนักวิชาการนี้สามารถทำผลงานเสนอแล้วขั้นได้ด้วยตนเองตั้งแต่ระดับ ว.6 ถึง ว.8 แต่การที่จะเป็น ว.ที่สูงขึ้นไปกว่านี้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรด้วยอีกประการหนึ่งเนื่องจากในระดับเหล่านี้เรียกว่าเป็นระดับ ว.กึ่งบริหาร ซึ่งเป็นระดับสูงของกระทรวงแล้วควรที่จะต้องมีความรู้ด้านการบริหารประกอบ และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารเป็นสำคัญ (รูปที่ 2.1)

รูปที่ 2.1 แสดงโครงสร้างของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการ
สายบริหาร และสายวิชาการ



โดยส่วนมากข้าราชการมักชอบที่จะอยู่ในสายบริหารมากกว่าสายนักวิชาการ เนื่องจากความแตกต่างกันในเรื่องอำนาจหน้าที่ การมีศักดิ์ศรี ความมีหน้ามีตา² การมีลูกน้องในสายบังคับบัญชา ซึ่งสามารถให้คุณให้โทษแก่เขาเหล่านั้นได้ ในสายบริหารจะมีมากกว่าสายนักวิชาการ ที่เป็นเสมือนตำแหน่งลอยๆ เพียงคนเดียว สามารถที่จะขอความช่วยเหลือให้ตั้งเป็นทีมงานในการวิจัย หรือทำผลงานแต่ละเรื่องได้เพียงเฉพาะกิจเท่านั้น ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน คือ นักวิชาการเหล่านี้ไม่สามารถที่จะมีเลขานุการ หรือเจ้าหน้าที่ธุรการที่จะคอยอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ ให้ได้ บางคนที่มีตำแหน่งเหล่านี้อยู่ได้ก็เพราะการยืมตัวมาจากหน่วยงานอื่นๆ เจ้าหน้าที่ที่ถูกยืมตัวมาบางครั้งก็ไม่ค่อยเต็มใจนักเนื่องจากมารับใช้คนที่ไม่ได้ให้คุณให้โทษโดยตรง ซึ่งแตกต่างกับสายบริหารอย่างสิ้นเชิงที่มีผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับเป็นจำนวนมาก

จะเห็นได้ว่าในบางกระทรวง บางกรม ระบบของสายวิชาการไม่ได้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรอันเนื่องมาจาก

- ผู้ดำรงตำแหน่งเองขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง
- ผู้ดำรงตำแหน่งขาดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อกรมหรือกระทรวง มักคิดว่าจะต้องได้รับคำสั่งจากส่วนบนแต่อย่างเดียว ซึ่งในความเป็นจริง นักวิชาการสามารถเสนอความคิดในการสร้างสรรค์ผลงานไปสู่ระดับสูงได้
- ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของงานที่นักวิชาการเหล่านั้นรับผิดชอบ ทำให้เขาขาดแรงจูงใจในการทำงาน ที่จริงแล้ว ตำแหน่งสายวิชาการนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งยวดต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากต้องปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร ลงนามหนังสือ เป็นกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ มากมายจนไม่มีเวลาคิดอะไรที่สร้างสรรค์ให้กับหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ ถ้าผู้บังคับบัญชารู้จักใช้ข้าราชการสายวิชาการตามบทบาทหน้าที่ที่ ก.พ. กำหนดเพื่อช่วยเหลือในการกิจข้างต้น ก็จะเป็นการแบ่งงานให้ข้าราชการสาย ว./วช. ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง

จากรูปที่ 2.1 แสดงให้เห็นระดับขั้นของการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายในระดับของกรมคือ ในสายของบริหารก็มีการเลื่อนขั้นมาเรื่อยๆ ตั้งแต่ระดับ C 1 (ตำแหน่งเจ้าหน้าที่) – C 6 (ตำแหน่งหัวหน้างาน) และขึ้นเป็น C 7 ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย ตามลำดับสายการบังคับบัญชา ซึ่ง C 7 นี้ส่วนมากไม่สามารถขึ้นเป็น ผอ.กอง C 8 ได้จะต้องเป็น ว.8 ก่อน แล้วถึงจะขึ้นเป็น ผอ.กอง C 8 ในลำดับต่อไป

ในสายนักวิชาการ ก็มีการเลื่อนตำแหน่งมาเรื่อยๆ ตั้งแต่ในระดับ ว.6 – ว.8 แต่จะขึ้นเป็น ว.9 นั้นไม่ได้เนื่องจากติดข้อบังคับของ ก.พ. ที่ว่า จะต้องปฏิบัติราชการด้านการบริหารในระดับที่ไม่ต่ำกว่ากองหรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ทำให้เมื่อผู้ที่เป็น ว.8 แล้วจะต้องขึ้นไปเป็น ผอ.กอง C 8 ก่อนถึงจะไปเป็น ว.9 และรองอธิบดีในอนาคต

² สาย วช. นั้นจะมีเงินประจำตำแหน่งต่ำกว่าสายบริหารในระดับเดียวกันเล็กน้อย

ส่วนของสำนักปลัดฯ เมื่อเป็น ว.8 และ ผอ.กอง C 8 แล้วนั้น ไม่มีระดับ ว.9 รองรับ ดังนั้นจะต้องขึ้นเป็นผู้ช่วยปลัดฯ C 9 แทน ซึ่งมีแค่เพียง 1 ตำแหน่ง ทำให้เป็นข้อเสียเปรียบในระหว่างระดับ กรม ด้วยกันที่ส่วนมากมีระดับ 9 ที่จะก้าวขึ้นไปได้เป็นจำนวนมาก คนของแต่ละกรมจึงมีโอกาที่จะเจริญก้าวหน้าในงานที่สูงขึ้นมากกว่าเนื่องจากมีช่องทางที่เติบโตได้มากกว่านั่นเอง ความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในการทำงานจึงมีมากขึ้นตามไปด้วย

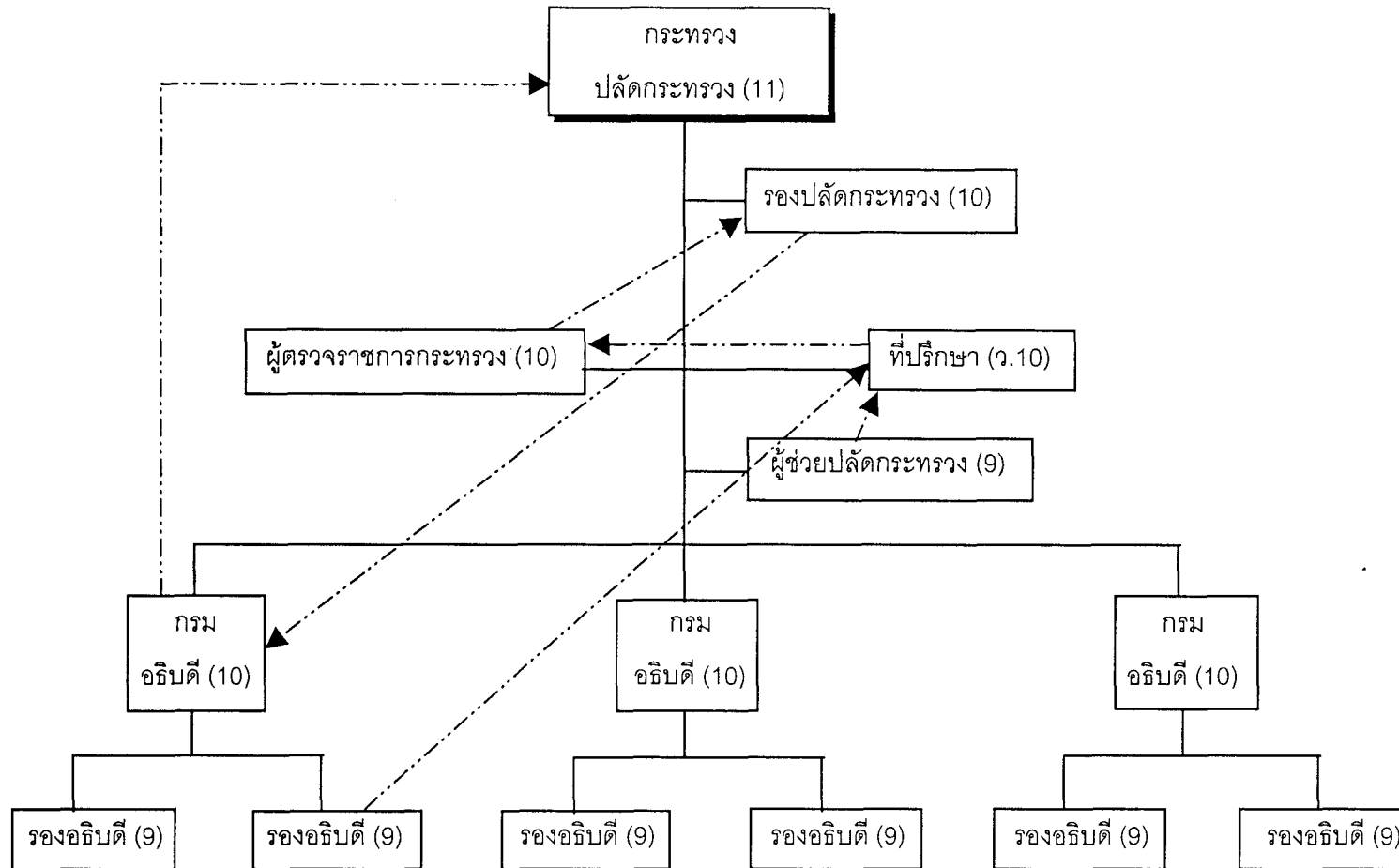
รูปที่ 2.2 แสดงโครงสร้างในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายที่เป็นการบริหารงานในระดับสูงของกระทรวง หลังจากที่เป็น ว.9 รองอธิบดี C 9 หรือผู้ช่วยปลัดกระทรวง C 9 มาแล้วนั้นขั้นต่อไปคือเป็นที่ปรึกษา ว.10 จากนั้นจึงไปเป็นผู้ตรวจราชการกระทรวง C 10 และรองปลัดกระทรวง C 10 ก่อนที่จะกลับมาเป็นรองอธิบดีในกรมต่างๆ แล้วค่อยก้าวไปเป็นปลัดกระทรวง C 11 ซึ่งเป็นจุดสูงสุดของการบริหารราชการในกระทรวงต่างๆ ต่อไป

ในการโยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงนั้นน่าจะมีการโยกย้ายที่สลับสับเปลี่ยนกันระหว่างกรมอย่างหลากหลาย เพื่อเป็นการเพิ่มวิสัยทัศน์ในการบริหารงานต่อไปในระดับสูงขึ้นที่ต้องเป็นคนมีความรู้รอบ และรู้ในทุกเรื่องของกระทรวง มองอะไรเป็นองค์รวมมากกว่าการแยกเป็นส่วนๆ ในกรม กองที่ตนเองถนัดและเคยเจริญเติบโตมา จึงได้มีแนวคิดที่ว่าผู้ที่ขึ้นเป็นรองอธิบดีนั้นไม่ควรที่จะเป็น ผอ.กองในกรมเดียวกันมาก่อน ควรมีการโยกย้ายเปลี่ยนกรมบ้าง

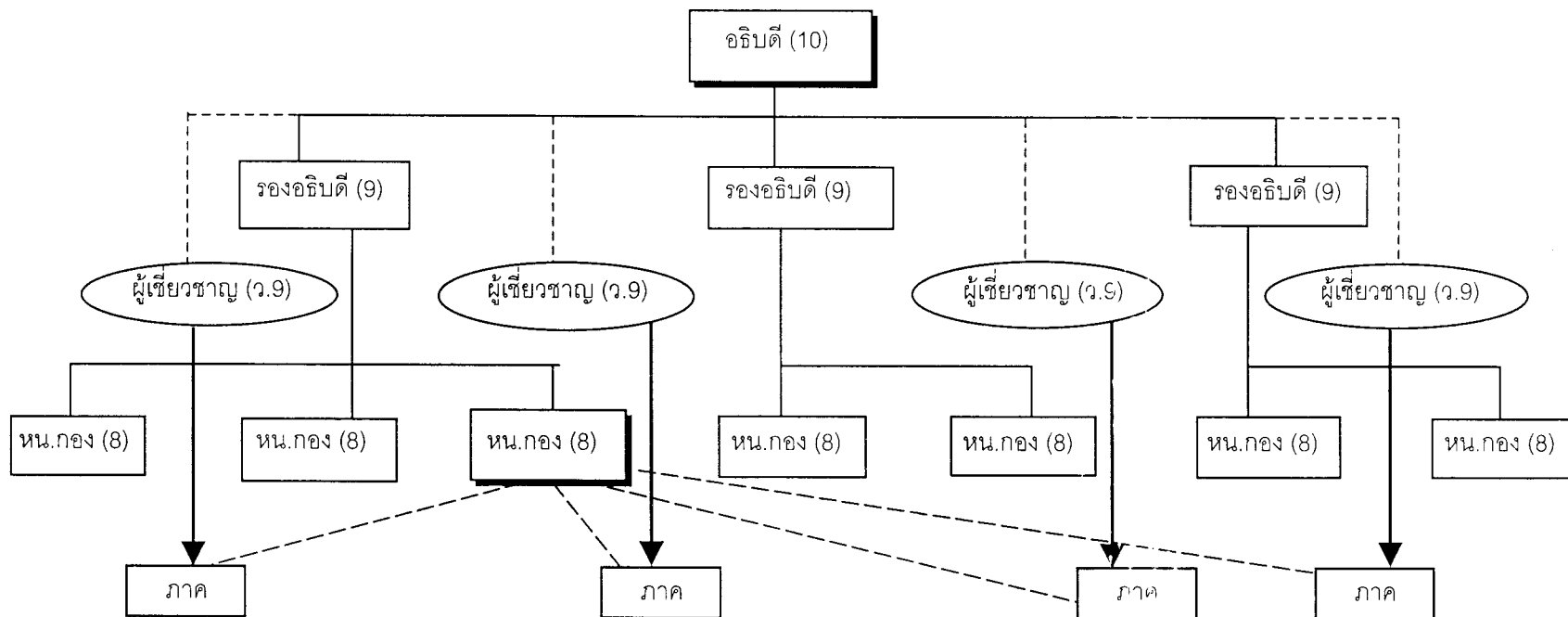
ในเรื่องของทุนวิชาชีพต่างๆ ที่ไปดำรงตำแหน่งในต่างประเทศนั้นควรจะมีการโยกย้ายตำแหน่งตามวาระที่ชัดเจน เหมือนกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อความเป็นธรรมในการให้โอกาสข้าราชการทุกคนได้มีโอกาสไปทำงานในต่างประเทศเพื่อเสริมประสบการณ์ และเป็นการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะได้สามารถแก้ไขปัญหาตรงจุดนี้ได้ คือคนที่ได้รับคัดเลือกมักจะเป็นคนกลุ่มเดียวที่มีโอกาสตรงนี้ อีกทั้งผู้ที่กลับมาจากการเป็นทูตจะสามารถมาเรียนรู้งานในด้านการบริหารตามกรม กองภายในบ้าง เมื่อกลับมาและได้มีโอกาสเป็นรองอธิบดี (ระดับ 9) ก้าวขึ้นเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ตรวจแล้วเป็นรองปลัดกระทรวงฯ จะได้มีโอกาสสัมผัสและเรียนรู้งานในหลายๆ ด้าน

การบริหารงานของบางกรมในบางครั้งเป็นการดีที่ให้ระดับนักวิชาการ ว.9 ได้มีหน้าที่ดูแลงานในแต่ละภาคแยกกันไปเลย เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของ ผอ.กอง C 8 และยังสามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ลงไปอยู่ในพื้นที่ได้ตลอดเวลาที่มีเรื่องเร่งด่วน และแก้ไขตัดสินใจปัญหาไปได้เลย ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละภาคก็ให้ความสำคัญกับ ว.9 ที่ดูแลในภาคนั้นๆ มากกว่า ผอ.กอง C 8 ที่ตนเองต้องขึ้นตรงจริงๆ ตามสายงาน การประเมินผลงาน และการให้ความดีความชอบ ว.9 แต่ละคนก็ส่งเสริมคนที่อยู่ในภาคที่ตนดูแล สิ่งต่างๆ เหล่านี้บางครั้งอาจจะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม สร้างฐานอำนาจให้กับตนเองมากขึ้น ในผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทั้งที่หลักการนั้นถูกต้อง กล่าวคือ พยายามส่งเสริมให้มีการแบ่งงานให้สาย ว. มีบทบาทและภาระหน้าที่มากขึ้น (รูปที่ 2.3)

รูปที่ 2.2 แสดงโครงสร้างของการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย ของข้าราชการระดับสูงของกระทรวง



รูปที่ 2.3 ตัวอย่างลักษณะการกระจายอำนาจของกรม



2.4 การโยกย้ายแต่งตั้งระดับ 8 ลงมา

ปกติการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการระดับ 6 ลงมาเป็นอำนาจของอธิบดี แต่ถ้าเป็นระดับ 7-8 ที่มีการแต่งตั้งโดยความเห็นชอบโดยปลัดกระทรวง ซึ่งในขั้นตอนนี้จำเป็นจะต้องผ่านการกลั่นกรองของ อ.ก.พ.กรม ซึ่งมีอธิบดีเป็นประธาน รองอธิบดี (ปกติ 3 คน) ลำดับแรกเป็นรองประธานโดยตำแหน่ง นอกนั้นเป็น ผอ. ที่ได้รับการคัดเลือก หรือแต่งตั้งอีกจำนวนหนึ่งโดยส่วนใหญ่ จะมีเลขานุการกรมเป็นเลขานุการ จำนวนประมาณ 11 คน ประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ อ.ก.พ. คงมีบ้างแต่ไม่มากนัก โดยเฉพาะบาง ผอ. อาจจะได้ไม่ได้เข้ามานั่งอยู่ใน อ.ก.พ. จึงมีความรู้สึกน้อยใจอยู่บ้างแต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่บทบาทของ อ.ก.พ. นั้นเป็นเพียง “ตรายาง” เป็นส่วนมาก เนื่องจากการแต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งนั้น มักจะเบ็ดเสร็จตั้งแต่การจัดตั้งคณะทำงาน เช่น ในระดับกรม ก็จะมีผลของทุกหน่วยงานเป็นกรรมการอยู่แล้ว

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการระดับกลางลงมามีดังนี้

1. มักจะมีการวิ่งเต้นกันจนเป็นวัฒนธรรม เพื่อให้ได้บรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง ผู้ที่มีได้วิ่งเต้นจึงมักจะเสียเปรียบเสมอ ผู้ที่ประสบผลสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่ทำงาน (เป็น) ด้วย วิ่งเต็นไปพร้อมๆ กันด้วย
2. การสนับสนุนผู้ที่เลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้น มักจะไม่ยึดหลักการประเมินผลงานที่ได้มีการนำมาใช้อยู่แล้ว แต่กลับไปใช้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ เมื่อเห็นว่าลูกน้องควรจะได้เลื่อนตำแหน่งก็จะหาเหตุผลมาประกอบจนได้ (ดูรายละเอียดภาคผนวก ข.)

....การถือปฏิบัติในการเลื่อนตำแหน่ง ยังไม่สามารถทำอย่างตรงไปตรงมาได้เต็มที่ เช่น มีตำแหน่งว่างในระดับ 7 อยู่ 1 ตำแหน่ง ก็จะมีผู้อยู่ในข่ายได้รับตำแหน่งให้ผู้ใหญ่ทำการฝากฝังมาเป็นจำนวนมาก โดยอธิบดีมักจะตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งในที่สุดแล้วอาจจะเหลือผู้อยู่ในข่ายเหมาะสมกับตำแหน่ง 2-3 คน ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ บางครั้งการแต่งตั้งก็อาจจะต้องให้ตำแหน่งไปตามกระแส (ของผู้ขอมา)

(คำสัมภาษณ์ข้าราชการกระทรวงพาณิชย์)

3. การโยกย้ายข้าราชการยังขาดหลักคุณธรรม และไม่โปร่งใสอยู่บ้าง เช่น ต้องการให้พรรคพวกได้เลื่อนตำแหน่ง ก็โยกย้ายบุคลากรนั้นมาจากฝ่ายหรือกองอื่นๆ มารับตำแหน่งนั้นเป็นการชั่วคราว (ซึ่งทำให้ทัศนคติของข้าราชการในสายงานเดียวกัน) เพื่อใช้เป็นบันไดที่จะโยกย้ายกลับไปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งวิธีการนี้ค่อนข้างจะขาดคุณธรรม และเป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจข้าราชการที่ทำงานไปตามระบบ

4. ปัจจุบันกระทรวงฯ ยังไม่มีการสนับสนุนให้มีการย้ายงานในข้าราชการระดับ C7 ลงมาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งาน เกิดการตื่นตัว และทดสอบตนเองว่าชอบงานประเภทใด ที่จริง ก.พ. ได้มีการกำหนด

ไว้ว่าในระดับ 7-8 ขึ้นไปควรจะมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานกันอยู่แล้ว แต่ในทางปฏิบัติยังไม่ได้ทำอย่างจริงจัง เนื่องจากบางตำแหน่งเป็นตำแหน่งที่ให้คุณให้โทษคน (อาจหมายถึงการได้รับรายได้เสริม) จึงมีบางคนยึดติดตำแหน่งนั้นไว้โดยไม่มีการโยกย้ายไปไหน หรือยอมแลกตำแหน่งกับคนอื่น ๆ

5. ยังไม่ได้กระบวนการฝึกอบรมมาเป็นเครื่องมือในการโยกย้ายตำแหน่งงานอย่างจริงจัง เช่น บังคับว่าผู้ที่ย้ายเข้ามารับตำแหน่งนี้ได้ ต้องมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และหลักการเจรจาการค้าก่อน เป็นต้น ถ้าเป็นเช่นนั้นก็จะมีการขวนขวายที่จะเรียนรู้มากขึ้น

6. การอยู่ในตำแหน่งสายวิชาการปัจจุบันยังขาดฝ่ายธุรการสนับสนุนจึงทำให้บางครั้งไม่ต้องการผลิตผลงานเนื่องจากอาจจะต้องไปขอร้องให้ลูกน้องของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำมาช่วย หรือขอร้องให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปยอมรับโครงการที่จัดทำขึ้น บางครั้งผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญก็ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

ตัวอย่างทางแก้เพื่อให้ผู้อยู่ในตำแหน่ง ว./วช. สามารถทำงานของตนเองได้ควรจะให้ตำแหน่งเลขานุการ ผู้ช่วยในการทำงานค้นคว้าวิจัยประมาณ 2-3 คน ให้ช่วยงานเหล่านี้ เป็นต้น

2.5 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการระดับสูง (9-10)

ระดับสูง (จากการสัมภาษณ์) ยังมีปัญหาอยู่บ้าง ตามกลไกการบริหารที่จะมุ่งสู่เป้าหมายตำแหน่งสูงสุด อาทิ

- มีการแข่งขันสูงภายในระดับเดียวกัน และการเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
- ยังมีความไม่เท่าเทียมกันในบทบาทภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในระดับเดียวกัน เช่น ตำแหน่งที่ปรึกษากระทรวงบางคน หรือผู้ตรวจราชการกระทรวง (ระดับ 10) ยังไม่มีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนเช่นเดียวกับตำแหน่งวิชาการบางตำแหน่ง (ระดับ 9) อาจจะมีปัญหาเดียวกัน
- ตำแหน่งระดับสูงบางตำแหน่ง ไม่มีลูกน้อง ถึงแม้จะสามารถสร้างงานของตนเองได้แต่ก็ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ (ในรูปคณะทำงาน)
- ยังมีความไม่เท่าเทียมกันระหว่างตำแหน่ง “ว.” กับตำแหน่งปกติ กล่าวคือ ตำแหน่ง ว. สามารถไปรับตำแหน่งอื่นได้ แต่ตำแหน่งอื่นๆ จะมานั่งตำแหน่ง ว. จำเป็นต้องเข้าระบบการประเมิน
- การเลื่อนตำแหน่งจากระดับ 8 ขึ้นสู่ระดับ 9 มีการแข่งขันกันสูงมาก (เนื่องจากมีจำนวนผู้เข้าข่ายได้รับการแต่งตั้งมาก) ความโปร่งใสเพียงใดขึ้นกับอำนาจของปลัดกระทรวง ซึ่งมีความแตกต่างกันไปบ้าง ตามวิจรรณญาณการบริหารของแต่ละท่าน

- การทำงานภายในกรมฯ จำเป็นต้องมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างกรมฯ แต่สภาพปัจจุบันบางกรมยังมิได้มีการประสานงานกันอย่างจริงจัง นอกจากนั้นภายในบางกรมโดยเฉพาะในระดับรองอธิบดี ยังมีการประสานงานกันไม่ดีเท่าที่ควร

... การแต่งตั้งข้าราชการเพื่อรับตำแหน่งระดับ 9 ที่ว่างลงเป็นอำนาจของปลัดกระทรวงฯ เนื่องจากมีข้าราชการระดับ 8 อยู่มาก จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่จะมีผู้วิ่งเต้นเพื่อให้ได้รับการแต่งตั้งเป็นจำนวนมาก แต่ท่านปลัดท่านเป็นคนตรงและมีคุณธรรมท่านได้แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองขึ้นมา 1 ชุด ประกอบไปด้วยอธิบดีหลายกรมฯ เพื่อให้เกิดการพิจารณาคัดเลือกที่โปร่งใส เมื่อคณะกรรมการได้นำเสนอมายังท่านแล้ว ท่านจะแต่งตั้งไปตามนั้น

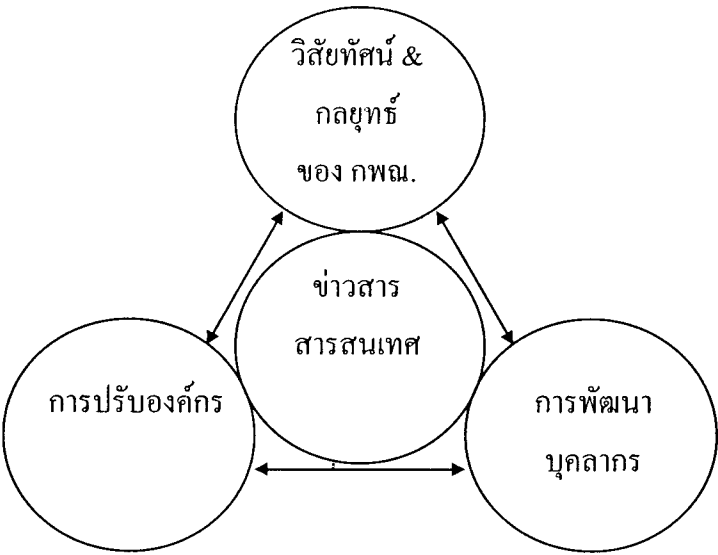
(คำสัมภาษณ์ของข้าราชการระดับสูงของ กพณ.)

2.6 ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร

2.6.1 เกริ่นนำ

ตามกรอบอย่างกว้างๆ ของความเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์การพัฒนา กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งมีส่วนประกอบของการปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหาร และการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงฯ ตลอดความเชื่อมโยงกับข้อมูลข่าวสาร (สารสนเทศ) อาจแสดงความสัมพันธ์ได้ง่ายๆ จากรูปข้างล่าง

รูปที่ 2.4 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์การพัฒนา กระทรวงพาณิชย์



การกำหนดวิสัยทัศน์ของ กพณ. จะเป็นตัวกำหนดทิศทางและความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน (ตาม TOR) คือ การปรับองค์กร การพัฒนาบุคลากร และข่าวสารสารสนเทศ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยข้อเสนอแนะส่วนนี้จะจำกัดอยู่แต่เพียงการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.6.2 กลยุทธ์และแนวทางการบริหาร

จากการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจ ไรซ์แอนด์แอสโซซิเอตส์ จำกัด (2540)³ ได้ให้ข้อเสนอไว้นำสนใจในการปรับองค์กรของสำนักงานปลัดฯ ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีสำหรับนำไปใช้ในการกำหนดกรอบของข้อเสนอแนะในด้านบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรในกรมอื่นๆ ได้ ข้อเสนอแนะที่สำคัญ อาทิเช่น

ก. การปรับโครงสร้างองค์กรและการจัดการ

- มีการกระจายอำนาจในระดับการปฏิบัติการมากขึ้น
- ส่วนกลางควรทำหน้าที่ในลักษณะการบริหารระดับสูง (executive support) ขณะที่มีการสนับสนุนการบริหารระดับสูงมากขึ้น
- กระจายความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานระดับปฏิบัติภาคสนาม เช่น พาณิชย์จังหวัด หรือ ทูตพาณิชย์มากขึ้น (performance accountability)
- มีการปรับโครงสร้างทุกระดับให้มีความเหมาะสมกับบทบาทภารกิจ

ข. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- กำหนดนโยบายทรัพยากรบุคคลให้มีลักษณะเปิดกว้างมากขึ้น
- มีกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีระบบมากขึ้น
- ใช้หลักบริหารในเชิงรุก (proactive) เพื่อสนับสนุนทิศทางตามวิสัยทัศน์ใหม่ของกระทรวงพาณิชย์

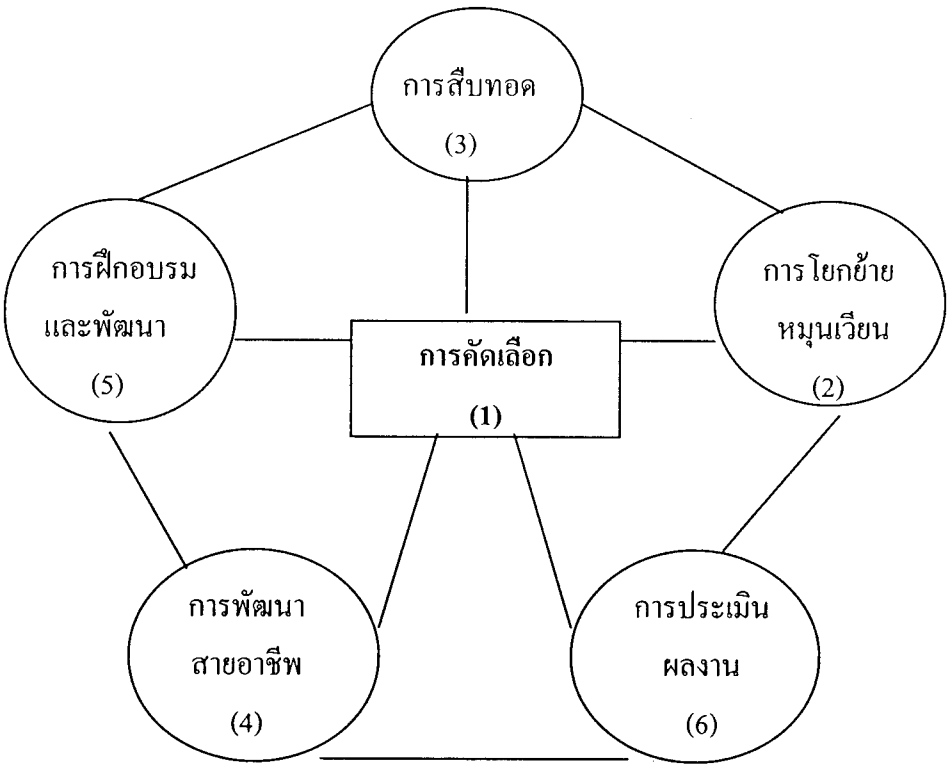
กระบวนการในการปรับองค์กรจะสำเร็จหรือไม่เพียงใดเกี่ยวข้องเป็นอย่างมากกับการผสมผสานระหว่างการเปลี่ยนแปลงจากบน (ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ) ลงล่าง (ระดับล่างเห็นความสำคัญ) ซึ่งจะต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมและหาพันธมิตรทั้งจากภายนอก (ก.พ.) และจากภายใน (การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ) โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและสูงจะต้องให้ความร่วมมือ ทั้งนี้บุคคลกลุ่มนี้จะ

³ ดูรายละเอียดจากข้อเสนอของ ไรซ์ แอนด์ แอสโซซิเอตส์ เรื่อง การปรับองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เรื่องการค้าและการส่งออก รายงานระยะที่ 3 สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ 15 มกราคม 2540

ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และถ้าขีดความสามารถไม่เพียงพอ อาจจะต้องว่าจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกดังเช่น สำนักปลัดฯ เคยทำมาแล้ว เพื่อกระตุ้นให้เกิดการประสานและผลักดันจนเกิดเป็นจริงตามประสบการณ์ของที่ปรึกษาจากภายนอก

ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการพรรณนาให้เห็นความสัมพันธ์ของการพัฒนาองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องและส่งเสริมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ใหม่ของ กพท. ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการจัดการด้านข้อมูลและการสื่อสารที่ทันสมัยมาเป็นเครื่องประกอบในการตัดสินใจในการบริหารและสร้างความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรภายนอก นอกจากนั้นยังมีองค์ประกอบที่สำคัญ (ดังปรากฏในรูปที่ 2.5) คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีระบบการสร้างแรงจูงใจจากการโยกย้ายหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่ง การสืบทอดตำแหน่งตามสายอาชีพและการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังปรากฏความสัมพันธ์ในรูปที่ 2.4

รูปที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล



ที่มา : บริษัทที่ปรึกษาธุรกิจ ไพรัช วอเตอร์ เฮาส์ จำกัด, 2540 หน้า 47.

จากรูปที่ 2.5 การจัดระบบการบริหารบุคคลที่ควรจะเป็น อาจจะมีกรอบกว้างๆ โดยสามารถนำไปประยุกต์ได้กับการบริหารในระดับกรม/สำนัก/กอง ดังต่อไปนี้ได้

ขั้นตอนการบริหาร กลุ่มเป้าหมาย/กิจกรรม	ประเด็นปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. การคัดเลือก/บรรจุ		
• ผู้บริหารระดับสูง • หัวหน้าส่วน/หน่วย • ระดับหัวหน้าอื่นๆ • ระดับต้นๆ	• การคัดเลือกยังเปิดระบบค่อนข้างปิดและยังมีปัญหาในเรื่องความไม่โปร่งใส ยุติธรรมได้ คนไม่ตรงกับงาน หรืออาจถูกแทรกแซงทางการเมือง • การคัดเลือกเข้ารับตำแหน่งในระดับต้นๆ ยังไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ความต้องการตำแหน่งอย่างแท้จริง (ทำให้เปิดช่องทางให้เกิดปัญหาเด็กฝาก	• จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่เหมาะสมตามระดับที่ทำการคัดเลือก • วางกรอบการออกแบบงานและคำบรรยายงานตามตำแหน่งไว้ให้ชัดเจนเพื่อเป็นพื้นฐานการคัดเลือกที่เหมาะสม ตามตำแหน่งหน้าที่อย่างไร่งใส • เปิดระบบการคัดเลือกให้มีการแข่งขัน เพื่อให้ได้คนที่มีความสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน (บางตำแหน่งอาจจะเปิดโอกาสให้คนภายนอกกระทรวงเข้ามาแข่งขันได้) • วิเคราะห์ความต้องการตำแหน่งอัตรากำลังโดยให้ความสำคัญกับคนดีมีฝีมือใน กพณ. ด้วยกันก่อน
2. การโอนย้ายและหมุนเวียน		
• ข้าราชการระดับกลาง และสูง	• การโอนย้ายและหมุนเวียนของข้าราชการในระดับกลางข้ามฝ่ายหรือกรม (เพื่อเพิ่มทักษะและการเรียนรู้งาน) ยังอยู่ในกรอบที่จำกัด • ยังไม่ได้ใช้หลักคำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติพื้นฐานมาทำการโยกย้าย (เพียงแต่อ้างความเหมาะสม) • ยังไม่ได้ใช้การประเมินผลงาน หรือข้อมูลส่วนบุคคลมาประกอบการเลื่อนตำแหน่งอย่างครบถ้วน • ตำแหน่งสาย ว./วช. บางหน่วยงานยังขาดการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน	• กำหนดวาระและเงื่อนไขดำรงตำแหน่งของแต่ละระดับให้ชัดเจนเหมาะสม • กำหนดคำบรรยายตำแหน่ง ลักษณะงาน และคุณสมบัติของผู้เข้ารับตำแหน่งไว้ให้ชัดเจนและโปร่งใส • นำข้อมูลการประเมินผลตลอดจนข้อมูลส่วนบุคคล (เกี่ยวกับการฝึกอบรม) มาใช้ประกอบการตัดสินใจ • กำหนดหรือให้น้ำหนักของความสำคัญของตำแหน่งงานต่างๆ ไว้ให้ชัดเจน ให้ทุกฝ่ายยอมรับวัฒนธรรมของคนเก่ง คนดี มีฝีมือ (มากกว่าเส้นสายพวกพ้อง)
3. การสืบทอดตำแหน่งและการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร		
• ข้าราชการระดับกลางและสูง	• ไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (career path) ที่ชัดเจน	• ให้มีแผนแม่บทการสืบทอดตำแหน่งไว้ให้ชัดเจน

ขั้นตอนการบริหาร กลุ่มเป้าหมาย/กิจกรรม	ประเด็นปัญหา	แนวทางแก้ไข
	- ทำให้เกิดช่องว่างให้การเมืองเข้ามาแทรกแซงได้ง่ายกับการสืบทอดตำแหน่ง - ยังไม่ได้ผูกติดการสืบทอดตำแหน่งกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจน (นอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด) ทำให้ข้าราชการขาดแรงจูงใจในการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ แต่กลับหันมาใช้วิธีการวิ่งเต้นเอาใจนายแทน) - กฎเกณฑ์และกลไก การสืบทอดและเข้าสู่ตำแหน่งยังไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจนในระดับของกรมฯ ทำให้เกิดการวิ่งเต้นและแตกแยกเป็นพวกเป็นฝ่าย ส่งผลเสียต่อการบริหารงานโดยรวม	- กำหนดกฎเกณฑ์ เครื่องมือ และวิธีการสืบทอดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐาน - กำหนดการฝึกอบรมความรู้ต่างๆ ไว้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเพื่อสืบทอดตำแหน่ง - ยอมให้มีการนำบุคคลข้ามฝ่าย/กองหรือข้ามกรมฯ เข้ามาทำหน้าที่กันได้ ถ้าผู้สืบทอดตำแหน่งขาดคุณลักษณะที่เหมาะสม
4. การพัฒนาสายอาชีพ		
ทุกระดับตำแหน่งทุกกรม/กอง	- ยังไม่ได้วางระบบการพัฒนาสายอาชีพไว้ชัดเจน โดยยังเปิดโอกาสให้มีการก้าวกระโดดเข้ามารับตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยไม่ผ่านการพัฒนาตามสายอาชีพที่ครบถ้วน - ยังไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์และเงื่อนไขในวาระการดำรงตำแหน่งไว้ชัดเจน เมื่อมีการเปลี่ยนสายงาน	- กำหนดกลุ่มสายงานพื้นฐานและเส้นทางความก้าวหน้าของสายอาชีพและระดับเกือกลำดับตำแหน่งแต่ละสายงาน (ตำแหน่ง ว./วช. ควรมีสายธุรกรรมมาช่วยงานพร้อมคณะสนับสนุน) - กำหนดกฎเกณฑ์และเงื่อนไขตลอดจนวาระการดำรงตำแหน่งก่อนการเปลี่ยนสายงานและอาชีพใหม่ - กำหนดความผูกพันระหว่างการพัฒนาตามสายอาชีพ เช่น ข้าราชการระดับ 7 ทุกคนต้องมีความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ และผ่านหลักสูตรการบริหารงานชั้นสูง ฯลฯ
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา		
ข้าราชการทุกระดับทุกกรม/กอง	- ไม่มีกระบวนการในการสำเร็จความต้องการฝึกอบรม ตามสายการพัฒนาสายอาชีพไว้ชัดเจน - ไม่ได้ผูกพันการพัฒนาสายอาชีพไว้กับระดับ/หลักสูตรการฝึกอบรมไว้ชัดเจน - ยังขาดสถาบันการบริหารการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ	จัดทำตารางแผนแม่บทในการฝึกอบรมให้กับข้าราชการ กระทรวงพาณิชย์ในทุกระดับ โดยคำนึงถึงความต้องการและความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่พึงปฏิบัติเป็นสำคัญ (ส่วนนี้จะได้ขยายความต่อไปในส่วนของการข้อเสนอแนะในการบริหารการฝึกอบรม)

ขั้นตอนการบริหาร กลุ่มเป้าหมาย/กิจกรรม	ประเด็นปัญหา	แนวทางแก้ไข
	• ยังขาดหน่วยงานกลางในการประสานการฝึกอบรมของ กพณ. ที่เป็นเอกภาพ (สถาบันฝึกอบรม กรมพระจันทบุรีนฤนาถ ยังไม่เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากเพิ่งตั้งใหม่ • ขาดผู้บริหารสถาบันฝึกฯ ที่มีความรู้และความสนใจในการบริหารการฝึกอบรมอย่างแท้จริง	• ยกระดับกรมพระจันทบุรีนฤนาถ ให้เป็นหน่วยงานประสานการฝึกอบรม (กำหนดกรอบแผนการฝึกอบรม) โดยการกระจายการฝึกอบรมไปยังกรมต่างๆ และสร้างระบบความร่วมมือและเครือข่ายการฝึกอบรมกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชน • พัฒนากรมพระจันทบุรีฯ ให้เข้มแข็ง มีบุคลากร และเครื่องมืออุปกรณ์ ที่เพียงพอเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงาน • พัฒนาความเป็นวิชาชีพและพัฒนาสายอาชีพให้กับเจ้าหน้าที่สถาบันการฝึกอบรมฯ ให้ชัดเจน • ประสานกรอบการฝึกอบรม ข้าราชการ กระทรวงพาณิชย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ตลอดจนการปรับองค์กรของ กพณ. (บางกรม) ให้มีเอกภาพ
6. การประเมินผลงาน • ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา • ระดับ 9 ขึ้นไปในทุกหน่วยงาน	• ยังไม่ได้มีการประเมินผลงานในระดับกรมฯ อย่างเป็นรูปธรรม • ยังไม่มีการประเมินผลงานระดับกอง/ฝ่าย ภายในแต่ละกรมอย่างจริงจัง • การประเมินผลงานระดับเจ้าหน้าที่ (ตามกรอบของ ก.พ.) ยังไม่ได้ถือปฏิบัติอย่างจริงจังเท่าเทียมกันในทุกกรม • การจัดทำคำบรรยาย ลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะบุคคลยังไม่สมบูรณ์ครบถ้วน เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินมาตรฐานผลงานระดับบุคคล • การยอมรับเกณฑ์การชี้วัดผลงานระดับบุคคลยังไม่กว้างขวาง	• วางระบบการประเมินผลงานระดับกรม/กอง ที่มีประสิทธิภาพ • จัดทำการประเมินผลงานให้ครบทุกตำแหน่งและระดับตำแหน่ง • จัดทำคำบรรยาย ลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะงานแต่ละตำแหน่งของแต่ละบุคคลเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวัดผลงาน (เป็นคู่มือ) • ให้ทุกคนได้รับรู้และมีส่วนร่วมมีอในการสร้างตัวชี้วัดและเกณฑ์ชี้วัดหลัก (KPI) ของแต่ละตำแหน่ง • สร้างหน่วยงานกลางขึ้นมาเพื่อติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

หมายเหตุ: ประยุกต์แนวทางแก้ปัญหาและกลุ่มนโยบาย มาจากผลการศึกษาของ บริษัทที่ปรึกษาธุรกิจ ไพรซ์ วอเตอร์ เฮาส์ จำกัด อ้างแล้ว หน้า 48-50.

ในการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ทาง กพณ. มีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพงานมาร่วมพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นจุดอ่อน-จุดแข็ง ขององค์กร ร่วมกับคณะทำงานของ กพณ. (เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลย์ระหว่างฝ่าย (วิชาการ) ที่เป็นกลางกับตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งจาก กพณ. โดยอาจจะมุ่งเน้นที่ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายเจรจาการค้า ฝ่ายธุรการ และฝ่ายข้อมูลสนับสนุน ซึ่งการประเมินดังกล่าวตัวแปรที่กำหนดไว้แต่แรกคือ วิสัยทัศน์ขององค์กร กพณ. จะต้องชัดเจน การบริหารงานภายใน กพณ. ก็เพื่อที่จะดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้แต่แรก

กระบวนการในการวัดหาจุดอ่อน-จุดแข็งขององค์กร อาจทำได้ดังนี้คือ

- ขั้นที่ 1 พิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- ขั้นที่ 2 พิจารณาร่วมกันเพื่อให้น้ำหนักของปัจจัยดังกล่าว โดยมีผลรวมเท่ากับ 1.0
- ขั้นที่ 3 พิจารณากำหนดอันดับที่ของจุดอ่อน-จุดแข็งของแต่ละปัจจัยในขั้นตอนที่สอง โดยมีลำดับดังนี้
 1. มีจุดอ่อนมาก
 2. มีจุดอ่อนน้อย
 3. มีจุดแข็งน้อย
 4. มีจุดแข็งมาก

ขั้นที่ 4 คำนวณหาลำดับคะแนนของแต่ละปัจจัย โดยนำน้ำหนักของแต่ละปัจจัยมาคูณกับลำดับที่ (ของจุดอ่อน-จุดแข็ง) จะได้คะแนนการให้น้ำหนัก โดยมีข้อกำหนด (benchmark) ในการพิจารณาดังนี้

ถ้าคะแนนน้ำหนัก มากกว่า 2.5 หมายความว่า ปัจจัยหลักในขั้นที่ 1 เป็นจุดแข็ง หน้าที่ กพณ. จะต้องรักษาหรือพยายามปรับปรุงปัจจัย (ย่อย) ดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น

ถ้าคะแนนน้ำหนัก น้อยกว่า 2.5 หมายความว่า ปัจจัยเหล่านั้นยังมีจุดอ่อนและต้องการปรับปรุงแก้ไข

จากการกระทำได้กล่าวครบถ้วนทุกฝ่ายจะทำให้ผู้บริหารทราบว่า หน่วยงานนั้นควรจะได้มีการปรับปรุง หรือพัฒนาปัจจัยอะไรบ้างเพื่อให้ฝ่ายนั้นๆ สามารถมีส่วนในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

ตัวอย่างแรก เป็นเรื่องของพิจารณาจุดอ่อน-จุดแข็งของการบริหารจัดการในระดับกรม อาจจะวัดได้ดังนี้ (กรณีสมมติ)

ปัจจัยที่สำคัญ	น้ำหนัก	อันดับที่	คะแนน
1. ผู้บริหารใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์	0.30	2	0.60
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารชัดเจนทุกกองที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติได้	0.20	2	0.40
3. มีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพในทุกกอง (โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม)	0.15	2	0.30
4. การมอบหน้าที่รับผิดชอบให้ทุกกองไปปฏิบัติอย่างชัดเจน	0.15	1	0.15
5. มีการแบ่งองค์การบริหารอย่างดี	0.10	1	0.10
6. มีกฎระเบียบที่เอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานคล่องตัว	0.10	2	0.20
รวม	1.00		1.75

จากตัวเลขสมมติดังกล่าวข้างต้นได้คะแนนเพียง 1.75 ซึ่งเห็นว่าหน่วยงานในระดับกรมนี้จำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารจัดการให้ดีขึ้นอีกเป็นอย่างมาก

อีกตัวอย่างหนึ่งเป็นเรื่องของการบริหารบุคลากรของ กพณ. ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น

- วิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสม
- จะต้องกำหนดตำแหน่ง (หน้าที่ และคุณสมบัติ) วิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการจำแนกตำแหน่ง (ภายใต้ความเห็นชอบของ ก.พ.)
- สรรหา คัดเลือก โยกย้าย แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน
- ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ และศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้มีความดีความชอบ
- บริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ
- ดำเนินงานด้านวินัย และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน
- แก้ไขและปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบคำสั่งในการบริหารบุคคลให้ทันสมัยอยู่เสมอ ฯลฯ

และเมื่อฝ่ายบริหารได้กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ฝ่าย**ทรัพยากรบุคคล**ไว้อย่างชัดเจน แล้วก็จะทำให้ง่ายต่อการที่จะประเมินจุดอ่อน-จุดแข็งของฝ่ายนี้ ดังปรากฏในตัวอย่างสมมติข้างล่างนี้

ปัจจัยที่สำคัญ (ตามบทบาทหน้าที่)	น้ำหนัก	ลำดับที่	คะแนน
1. การสรรหาบุคลากร	0.15	2	0.30
2. จัดระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	0.15	3	0.45
3. มีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน	0.10	1	0.10
4. มีการวางแผน และพัฒนาสายงานอาชีพ (career path)	0.05	2	0.10
5. ระดับเงินเดือน	0.05	1	0.05
6. พนักงานสัมพันธ์	0.05	1	0.05
7. จำนวนข้าราชการ พนักงานลูกจ้าง	0.10	1	0.10
8. การกำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของข้าราชการ	0.05	2	0.10
9. มีระบบการพิจารณาความดีความชอบ	0.05	1	0.05
10. ทศนคติในการปฏิบัติงานของข้าราชการ	0.10	2	0.20
11. การสืบทอดตำแหน่ง	0.10	2	0.20
12. การเข้าออก ป่วย ลา ขาด	0.05	1	0.05
รวม	1.00	-	1.75

ถ้าปรากฏผลการวัดจุดอ่อน-จุดแข็งของฝ่ายทรัพยากรบุคคลออกมาเช่นนี้ ก็แสดงว่าต้องเร่งปรับปรุงฝ่ายนี้อย่างจริงจัง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามกรอบของหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้

ตัวอย่างการประเมินด้วยวิธีการข้างต้นนี้ ถ้าได้มีการศึกษาอย่างจริงจังและมีข้อมูลที่ถูกต้องหรือใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง ผู้บริหารก็จะสามารถนำผลการชี้วัดดังกล่าวนี้มาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการปรับปรุงการบริหารได้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละฝ่ายได้วางแผนร่วมกับฝ่ายบริหารว่าจะสามารถทำได้มากน้อยเพียงใด เมื่อได้ตกลงร่วมกันไว้แล้ว จะมีการประเมินเป็นระยะๆ ไป เช่น มีการประเมินทุกปี เป็นต้น นอกจากนั้น การใช้วิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้ทราบว่า จะวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของฝ่ายนั้นอย่างไร เพื่อให้สามารถปรับปรุงประสิทธิผลของฝ่ายนั้นๆ ให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ผลการพัฒนาปรับปรุงดังกล่าว อาจจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณา ได้รับความจัดสรรผลตอบแทน (เลื่อนขั้นเงินเดือน) จากกระทรวงพิเศษสูงกว่าฝ่ายอื่นๆ เพื่อนำมาจัดสรรให้กับเจ้าหน้าที่ของฝ่ายนั้นๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพให้ดีขึ้นต่อไปเรื่อยๆ

เพื่อให้การบริหารงานของ กพณ. ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นการนำเอาการประเมินผลงานที่แตกต่างกันระหว่างฝ่ายมาใช้ ควรจะมีวัตถุประสงค์ ขอบเขตและวิธีการ ดังปรากฏในกรอบข้างล่างนี้

การประเมินผลงานระดับฝ่าย/กรม วัตถุประสงค์ 1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร 2. เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงส่วนงานต่างๆ ให้มีทิศทางสอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่ายและของกระทรวง 3. เพื่อประกอบเป็นข้อมูลในการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจ กพณ. ที่ต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกการค้าเสรี 4. เพื่อช่วยให้กรม/ฝ่าย (และ กพณ.) มีกระบวนการในการทำงานที่สั้น กระทัดรัด ประหยัด 5. เพื่อประกอบการพัฒนาอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับภารกิจของ กพณ. วิธีการ/ขอบเขตการประเมิน 1. ศึกษาวิเคราะห์ภาระหน้าที่ของกรมต่างๆ ภายในกรมในปัจจุบัน รวมทั้งภาระหน้าที่ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับกรมอื่นๆ ภายใน กพณ. 2. ศึกษาวิเคราะห์ประเมินการบริหารงานของกองต่างๆ ตามกิจกรรมหลักของกองนั้นๆ 3. พัฒนาระบบประเมินผล (ตัวชี้วัด) หลักเกณฑ์ และวิธีการให้ครบถ้วน และเสนอแนะการปรับปรุงพัฒนางานของกองต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ดีขึ้นเรื่อยๆ 4. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินข้างต้น 5. สร้างระบบแรงจูงใจ เพื่อให้สอดคล้องกับผลการประเมิน
--

อนึ่งในการที่จะดำเนินการประเมินผลดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพในระยะแรก ทาง กพณ. จำเป็นต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เพื่อมาช่วยวางระบบไว้ให้กับ กพณ. ก่อนหลังจากนั้นเจ้าหน้าที่ของ กพณ. เองก็สามารถดำเนินงานต่อไปได้เอง

ที่กล่าวมาตั้งแต่ต้นเป็นการประเมินหน่วยงานในระดับกรม กอง หรือฝ่าย ซึ่งทาง กพณ. ยังไม่เคยทำมาก่อน คงจะต้องใช้เวลาสักระยะหนึ่งเพื่อให้ทาง กพณ. ได้จ้างที่ปรึกษาเข้าไปวางระบบ แต่ถ้าจะให้สมบูรณ์จริงๆ ทาง กพณ. อาจจะสนใจที่จะทำการปรับรื้อ (Reengineering) บางหน่วยงานที่ให้บริการ เช่น กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งควรจะนำแนวทางการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ (Result Based Management Opportunity)

นอกเหนือจากวิธีการข้างต้นที่มีความสลับซับซ้อนมากกว่าข้างต้น ทาง กพณ. เองจะต้องทำการประเมินเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคลโดยอาศัยเครื่องมือการประเมินที่ทาง ก.พ. เป็นผู้สร้างให้ต่อไป ซึ่งถือว่าแนวปฏิบัติดังกล่าวเป็นวิธีการที่ดีควรจะได้ส่งเสริมให้ทุกกรมกองถือปฏิบัติอย่างจริงจัง ควบคู่ไปกับวิธีการประเมินแบบอื่นๆ ที่ทาง กพณ. อาจจะนำมาใช้ควบคู่กันไปโดยวิธีการเหล่านี้ ถ้านำมาใช้สม่ำเสมอก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมสำหรับองค์กร ในที่สุดก็จะบรรเทาหรือลดปัญหาการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพไปได้

2.6.3 การโอนรับบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยงาน กพณ.

จากการระดมความคิดจากผู้บริหารระดับสูงของ กพณ. เมื่อ 21 กรกฎาคม 2541 (ดูรายละเอียดภาคผนวก ข.) ที่ประชุมมีความเห็นว่า ในกรณีที่บางสายงานของ กพณ. เองขาดความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในบางเรื่อง เช่น การประกันภัย การเจรจาการค้า การส่งเสริมการค้า เหล่านี้เป็นต้น กพณ. อาจพิจารณานำบุคคลภายนอกโดยเฉพาะจากภาคเอกชนที่มีฝีมือและประสบการณ์เป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับกันในกลุ่มสาธารณชนทั่วไป หรือในกลุ่มวิชาชีพนั้นๆ เพื่อมาช่วยงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ อาจต้องปรึกษากับทางสำนักงาน ก.พ. และผู้บริหารในหน่วยงานนั้นๆ เป็นกรณีๆ ไป

บทที่ 3

การพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม

3.1 แนวคิดในการฝึกอบรม

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันการฝึกอบรมและพัฒนาถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพในกระทรวงพาณิชย์ให้เป็นผู้สามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และกระแสการค้าโลกได้อย่างทันท่วงที

การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นวิธีการที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะ และวิธีการทำงานให้เกิดความเหมาะสม มีการส่งเสริมให้ข้าราชการการได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาในขณะที่ทำงาน (on the job training) หรือการฝึกอบรมที่จัดเป็นหลักสูตรนอกเหนือจากการเรียนรู้ในงาน (off the job training) ไม่ว่าจะเป็นการจัดให้โดยกรมต่างๆ เป็นผู้จัดการเอง การจัดการของสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ หรือการส่งไปฝึกอบรมจากสถานฝึกอบรมภายนอก

3.2 ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้อย่างหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมอาจหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและหรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย 2525; Strauss & Sayles 1961) ถ้าจะนิยามความหมายของการฝึกอบรมให้แคบลง ก่อนนี้ก็อาจจะหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ (Beach 1975) หรือหมายถึงการให้การศึกษาแนะนำ ฝึกให้มีระเบียบวินัย เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นรวมทั้งได้เรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้เขามีความรู้ความสามารถที่จะก้าวต่อไปในอนาคต (Yoder 1962)

ดังนั้นในวงการราชการ การฝึกอบรมจะหมายถึง การจัดโครงการเพื่อฝึกฝนและส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (Brooks 1958) ไม่ว่าความหมายของการฝึกอบรมจะถูกเสนอไว้อย่างไรก็ตามก็ล้วนแต่มีลักษณะและคำจำกัดความที่คล้ายคลึงสอดคล้องไปในแนว

ทางเดียวกัน นั่นคือ เป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความพึงพอใจในงานของข้าราชการแต่ละคน ซึ่งเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร หรือกระทรวงนั้นๆ อย่างแท้จริง

3.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม อาจแบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ

- เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในงานที่ทำ (Developing Job Knowledge and Skills) เช่น การปฐมนิเทศ การสาธิตวิธีการทำงานของอุปกรณ์เครื่องใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
- เพื่อถ่ายทอดข้อมูล (Transmitting Information) หมายถึง ความพยายามที่จะให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน เช่น การอบรมเพื่อชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้า และบริการของแต่ละกรม และการให้ความรู้เกี่ยวกับกรมต่างๆ เช่น นโยบายที่สำคัญหรือแผนงานโดยละเอียด กฎหมายที่รับผิดชอบ
- เพื่อการปรับปรุงทัศนคติ (Modifying Attitudes) ด้วยการเพิ่มมาตรการในการจูงใจ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างข้าราชการ (พรรณราย 2529)

เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานและเปลี่ยนแปลง ทัศนคติของข้าราชการ จึงสามารถสรุปความสำคัญของการฝึกอบรม ได้ดังต่อไปนี้

- การฝึกอบรมทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น ลดระยะเวลา และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการปฏิบัติงาน และส่งเสริมประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- การฝึกอบรมช่วยลดเวลาเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุการปฏิบัติงานที่มุ่งหวังไว้
- การฝึกอบรมช่วยในการแก้ปัญหการปฏิบัติงาน เช่น มาสาย ลาออก ขาดงาน หรือปัญหาอื่นๆ เช่น ขวัญและกำลังใจของข้าราชการลงได้
- การฝึกอบรมช่วยสนองความต้องการของกระทรวง และพัฒนาทักษะความสามารถที่มีอยู่ให้ดีขึ้น แล้วยังเสริมสร้างสติปัญญาและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกระทรวงด้วย
- การฝึกอบรมเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงาน เนื่องจากการเพิ่มคุณค่าให้ตนเอง (Value Added) รวมถึงทำให้เกิดความมั่นคงในงาน และก้าวหน้าในอาชีพราชการต่อไป
- การฝึกอบรมเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโดยปกติแล้วการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายข้าราชการนั้น ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมบางหลักสูตรมาแล้วสามารถที่จะมีโอกาสได้รับการพิจารณาก่อน
- การฝึกอบรมทำให้สายบังคับบัญชา การบริหาร การควบคุม การติดต่อ และการประสานงานต่างๆ เป็นไปด้วยความคล่องตัวมากขึ้นทั้งภายในแต่ละกรมเอง และระหว่างกรม

- การฝึกอบรมเป็นการแบ่งเบาภาระในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีแล้ว
- การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมจิตใจ และศีลธรรมของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ช่วยลดเรื่องร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงานให้น้อยลงได้
- การฝึกอบรมเป็นวิธีสนับสนุนการศึกษาตลอดชีพ (Life-Long Education) ซึ่งเป็นความต้องการของบุคคล (ชาญชัย 2535; ธวัช 2509; สุรศักดิ์ และคณะ 2527)

3.4 ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ได้มากมายตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตามเวลา หรือตามประเภทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น Kingsbusy (1957) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 5 ประเภทคือ

- การอบรมปฐมนิเทศ
- การอบรมการสั่งงาน และแนะนำงาน
- การอบรมระดับผู้บังคับบัญชา
- การอบรมระดับจัดการ
- การอบรมประเภทอื่น ๆ

Stahl (1971) ได้จำแนกประเภทการฝึกอบรมตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ในตอนท้ายของการฝึกอบรม (The ends of training) ออกเป็น 4 ประเภท คือ

- การอบรมปฐมนิเทศน์ (Induction and Orientation) เป็นการฝึกอบรมให้กับข้าราชการที่ได้รับบรรจุใหม่เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะ และสามารถปรับทัศนคติให้พร้อมในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้
- การอบรมเพื่อปรับปรุงการทำงาน (Performance Improvement/Refreshment)
- การอบรมเพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Broadening Staff Usefulness) เพื่อเป็นการมุ่งพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการพัฒนาข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายใหม่ๆ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ และจัดทำโครงการ การอบรมคอมพิวเตอร์ การอบรมความมีมนุษยสัมพันธ์

- การอบรมเพื่อพัฒนาหัวหน้างานและผู้อำนวยการ (Developing Top Leadership) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาเทคนิคในการบริหาร และงานเฉพาะอย่างที่ต้องลงมือปฏิบัติ ผู้เข้าอบรมจะต้องเป็นระดับผู้บริหารระดับต่างๆ ตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ เช่น ระดับ 7-8 ระดับ 8-9 เป็นต้น

การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมนั้น อาจพิจารณาจากลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรมแต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์และความเหมาะสมแก่บุคคลในระดับต่างๆ กัน สุรชัย สุพโปฏก (2509) ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมตามประเภทบุคคลผู้เข้ารับการฝึกอบรม 4 ประเภท คือ

- การฝึกอบรมที่จัดให้แก่ข้าราชการผู้เข้าทำงานใหม่ของกรม หรือกระทรวง เช่น การอบรมปฐมนิเทศ (Induction and Orientation)
- การฝึกอบรมแก่ข้าราชการระดับปฏิบัติการ เช่น การฝึกการทำงาน (Job Training) การฝึกอบรมทางเทคนิค วิทยาศาสตร์ และวิชาชีพ (Craft Training, Skilled Training, Technical Training)
- การฝึกอบรมแก่ผู้บริหารระดับต่างๆ เช่น การฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training, Consultative Supervision, Leadership)
- การฝึกอบรมแก่ผู้บริหาร เช่น การพัฒนานักบริหาร (Executive Training or Development)

อย่างไรก็ตาม การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมต่างๆ นั้น ในแต่ละหน่วยงานได้มีการจัดแบ่งตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของตนเพื่อให้สามารถจัดหลักสูตร จัดผู้เข้ารับการฝึกอบรม กำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชา ระยะเวลาได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของการฝึกอบรมแต่ละครั้ง และตอบสนองกับความต้องการขององค์กรได้ดีที่สุดอีกด้วย

3.5 สาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรม

เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เริ่มตั้งแต่มีการรับข้าราชการใหม่เข้ามาทำงานก็ต้องมีการให้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานพื้นฐานของราชการ ไม่ว่าจะเป็นการเขียนหนังสือราชการ การจัดทำระบบเอกสาร การเดินเรื่อง โครงสร้างหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ตรงจุดนี้เองที่ระบบการศึกษาตามสถานศึกษาไม่ได้มีการสอนไว้ จึงเป็นสาเหตุให้เกิดมีการฝึกอบรมแก่ข้าราชการใหม่ขึ้น

ปัจจัยอีกประการหนึ่งคือในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ อย่างรวดเร็ว อันประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และ

สังคมทั้งในและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมการเปิดการค้าเสรี การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารภายในกรม ส่งผลให้นโยบาย และวิธีการทำงานอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยน การโยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นสาเหตุในการฝึกอบรมตรงจุดนี้ก็ถือเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ใหม่จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

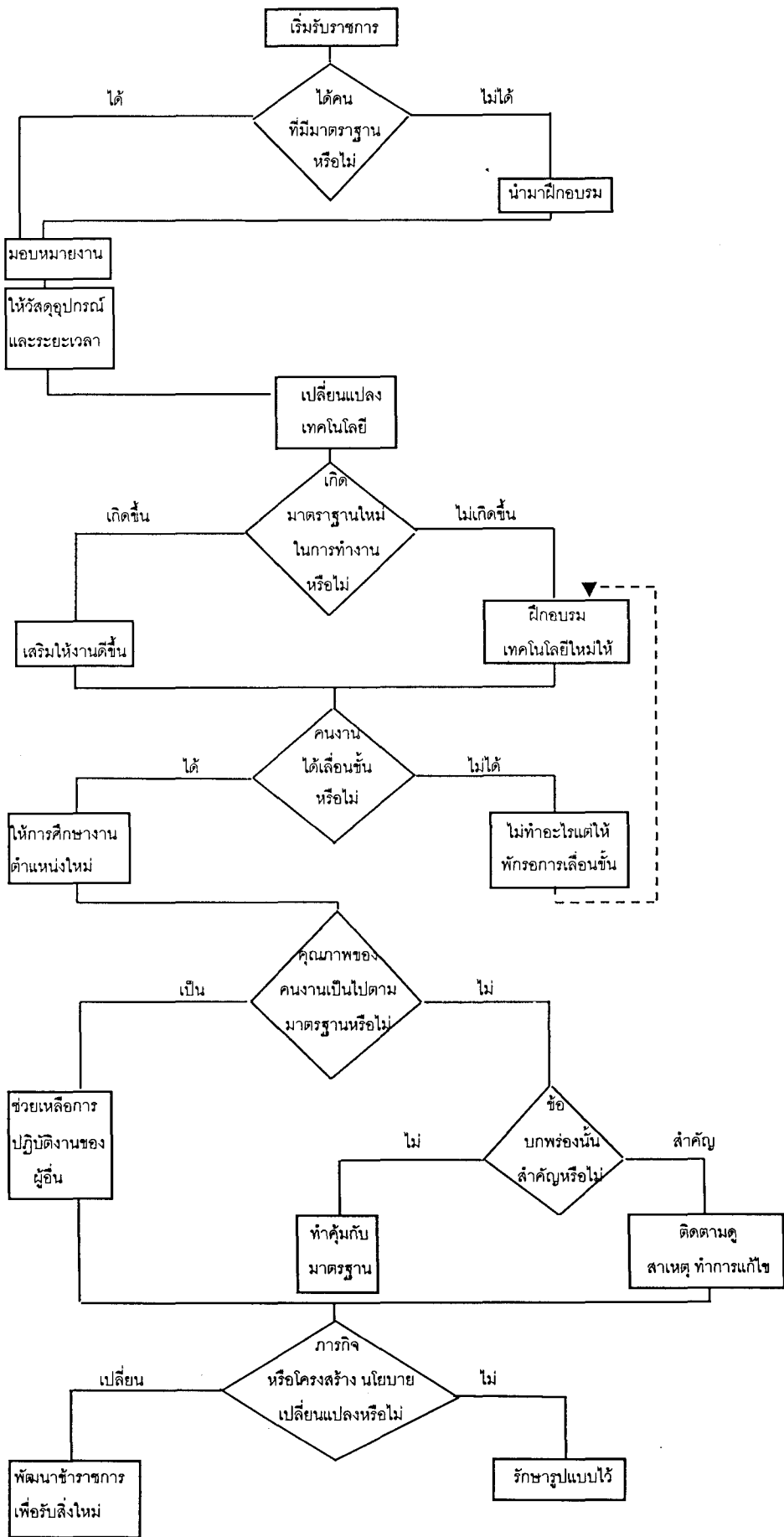
เมื่อข้าราชการปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานของตนเองเป็นระยะเวลายาวนาน ถึงแม้จะมีความรู้ความชำนาญมากน้อยเพียงใด แต่ถ้าอยู่กับงานที่ซ้ำซากนานๆ อาจเกิดความเบื่อหน่าย จำเจ ท้อถอย ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ได้ ดังนั้นการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาต่างๆ จึงถือได้ว่าเป็นการไปปิดฝุ่นความรู้ของตน และเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับผู้อื่น อีกทั้งยังส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นั่นคือ เป็นการยกระดับมาตรฐานการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพเท่าเดิม หรือมากขึ้น (สมศักดิ์ 2540)

จากสาเหตุของการฝึกอบรมที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถแสดงให้เห็นเป็นภาพลำดับขั้นตอนในการฝึกอบรมได้ดังปรากฏในรูปที่ 3.1 โดยข้าราชการจะได้รับการฝึกตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ และเมื่อรับราชการไปแล้ว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือกระบวนการบริหารงานใหม่ ก็จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม ในระหว่างรับราชการเพื่อเป็นพื้นฐานในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งก็จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ และมีข้าราชการรับราชการไปนานความรู้ก็จะเสื่อมหายไปตามเวลา (erosion) จำเป็นจะต้องฝึกอบรมเพื่อฟื้นฟูความรู้และทักษะให้กับข้าราชการ เพื่อให้รักษาระดับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเสมอ นอกจากนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภารกิจ หรือโครงสร้างของหน่วยงานใหม่ การฝึกอบรมเพื่อให้ยังคงความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานต่อไป

3.6 สภาพการณ์ในการฝึกอบรมของกระทรวงพาณิชย์

การฝึกอบรมข้าราชการกระทรวงพาณิชย์ในอดีตก็เป็นการแยกกันไปฝึกอบรมตามกรมต่างๆ โดยแต่ละกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ในกรมนั้นๆ จะเป็นผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ ซึ่งยังมิได้มีการรวมการฝึกอบรมพื้นฐานบางอย่างที่ร่วมกันได้เข้ามาเป็นจุดศูนย์กลาง นอกจาก ก.พ. ที่มีบางหลักสูตรเป็นการฝึกอบรมให้กับข้าราชการทุกๆ กระทรวง และเป็นผู้ดูแลออกข้อกำหนดในการฝึกอบรมแก่ข้าราชการในระดับบริหารต่างๆ แต่เมื่อปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้มี นโยบายให้มีการตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ขึ้น จึงได้มีการตั้งสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการกระทรวงพาณิชย์ขึ้นปลายปี 2535 และได้รับการพระราชทานนามใหม่จากพระเจ้าอยู่หัวเป็น สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2539 (ภาคผนวก ก.)

รูปที่ 3.1 รูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร



ที่มา: รูปแบบการฝึกอบรม และการพัฒนาของเลียวรีด (ทองศรี กำนวณ อยุธยา , 2534)

ในปัจจุบันกรมต่างๆ ก็ยังคงดำเนินการให้การฝึกอบรมแก่ข้าราชการในกรมของตนเองอยู่ตลอดเวลา ไม่ได้ยกหน้าที่นี้ให้กับสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถแต่เพียงผู้เดียว โดยหลักสูตรต่างๆ ของแต่ละกรมก็จะมีหลากหลายกันไปขึ้นอยู่กับความสนใจ และความต้องการของบุคลากรในกรมนั้นๆ ว่ายังขาดทักษะในเรื่องใด หรือมีความต้องการเฉพาะด้านที่แตกต่างจากกรมอื่นๆ อย่างไร โดยหลักสูตรของแต่ละกรมที่จัดขึ้นนั้นสามารถจัดกลุ่มแยกเป็นประเภทของหลักสูตรตามกรอบความคิดในเรื่องการฝึกอบรมที่ได้เสนอมมาแล้วข้างต้นได้เป็น 4 กลุ่ม คือ หลักสูตรพื้นฐาน หลักสูตรเฉพาะด้าน หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง และมีอีกกลุ่มหนึ่งที่พิเศษออกไปที่ไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มทั้ง 4 ได้ นั่นคือ หลักสูตรเบ็ดเตล็ดต่างๆ ที่ให้ความรู้ ความเข้าใจที่นอกเหนือไปจากงานที่ทำ แต่เป็นความรู้ที่สามารถสร้างโลกทัศน์ต่างๆ ของข้าราชการให้เปิดกว้างได้ เช่น หลักสูตรความรู้เรื่องเออีซี หลักสูตรจริงหรือไม่ที่ว่าไทยโดนหลอกให้เข้า APEC หลักสูตรการฝึกสมาธิและนั่งวิปัสสนา เป็นต้น

จากตารางที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงจำนวนการฝึกอบรมของหน่วยงานต่างๆ ในกระทรวงพาณิชย์ ในปี 2540 ว่ามีทั้งการจัดการฝึกอบรมเอง และเป็นการส่งไปฝึกอบรมภายนอก ซึ่งก็มีความหลากหลายแตกต่างกันไป จะเห็นได้ว่าหลักสูตรส่วนใหญ่ของทุกๆ กรมที่จัดนั้นจะให้ความสำคัญกับหลักสูตรพื้นฐานมากเป็นพิเศษ อันเนื่องมาจากเป็นข้อบังคับจาก ก.พ. และเป็นหลักสูตรที่มีกลุ่มของผู้สนใจมาก สามารถจัดให้ได้กับข้าราชการในทุกๆ ระดับเกิดความเท่าเทียมกัน ที่รองลงมาก็จะเป็นหลักสูตรเฉพาะที่จัดให้กับข้าราชการเฉพาะด้านโดยเน้นในแนวลึกลงไป ให้ข้าราชการมีความเป็นผู้ชำนาญเฉพาะด้าน ส่วนในด้านหลักสูตรของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นระดับกลางหรือระดับสูงนั้นก็จะมีจำนวนไม่มากนัก อันเป็นเหตุมาจากที่มีสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถเป็นศูนย์กลางในการจัดฝึกอบรมของกระทรวงพาณิชย์และได้มีการจัดตั้งเป็นวิทยาลัยการพาณิชย์ที่มีหลักสูตรเกี่ยวกับผู้บริหารเป็นจำนวนมากอยู่แล้ว (ภาคผนวก ง.)

หลักสูตรที่สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถจัดขึ้นนี้ บางหลักสูตรก็สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการในกระทรวง บางหลักสูตรก็เพื่อสนองตอบตาม พ.ร.บ. ของ ก.พ. ที่ได้กำหนดเอาไว้ แต่ทั้งหมดแล้วก็ด้วยความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง ซึ่งจากที่ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแล้ว หลายท่านก็ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องการฝึกอบรม หลักสูตรที่มีความจำเป็นและต้องการให้ข้าราชการในกระทรวงพาณิชย์มีทักษะต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมทั่วไป การฝึกอบรมเฉพาะ การฝึกอบรมผู้บริหาร หรือแม้แต่การโยกย้ายงานเพื่อเป็นการเรียนรู้งาน (on the job training) เป็นต้น (ตารางที่ 3.2)

ตาราง 3.1 แสดงจำนวนการฝึกอบรมของหน่วยงานต่างๆ ในกระทรวงพาณิชย์ ในปี พ.ศ. 2540

NO.	หน่วยงาน	หลักสูตร									
		พื้นฐาน		เฉพาะ		ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับสูง		เบ็ดเตล็ด	
		จัดเอง	ภายนอก	จัดเอง	ภายนอก	จัดเอง	ภายนอก	จัดเอง	ภายนอก	จัดเอง	ภายนอก
1	สำนักงานปลัด	na		na		na		na		na	
2	กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์	9	8	7	13	-	5	-	-	5	-
3	กรมการค้าต่างประเทศ	13	-	1	-	-	-	-	-	-	-
4	กรมการค้าภายใน	na		na		na		na		na	
5	กรมส่งเสริมการส่งออก	1	16	-	8	-	2	1	-	-	4
6	กรมการประกันภัย	na		na		na		na		na	
7	กรมทะเบียนการค้า	1	1	4	-	1	-	-	-	-	-
8	กรมทรัพย์สินทางปัญญา	na		na		na		na			
9	องค์กรคลังสินค้า	7		15		1		3		10	

หมายเหตุ: บางกรมยังขาดข้อมูลจึงไม่สามารถระบุได้ (na)
ที่มา: กระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 3.2 ผลสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม กระทรวงพาณิชย์

สังกัด/ตำแหน่ง	การฝึกอบรมทั่วไป				การฝึกอบรมเฉพาะ				การฝึกอบรมผู้บริหาร				การโยกย้าย งาน
	ภาษา	คอมพิวเตอร์	ทำงานเป็นทีม	ทัศนคติ	การเจรจา	บริการ	ซึ่ง ตรง วัด	ทรัพย์สินทางปัญญา	เป็นผู้นำ	บริหารเชิงรุก	การตัดสินใจ	วิสัยทัศน์	
สำนักงานปลัด รองปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง			*	*						*			*
กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ อธิบดี รองอธิบดี รองอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการกอง	*	*	*	*									*
			*		*				*				*
	*				*					*	*	*	*
	*			*	*					*			*
กรมการค้าต่างประเทศ อธิบดี รองอธิบดี รองอธิบดี	*	*	*	*									
	*	*	*		*					*		*	
				*	*								
กรมการค้าภายใน อธิบดี รองอธิบดี	*	*		*								*	*
	*				*						*	*	*
กรมส่งเสริมการส่งออก อธิบดี รองอธิบดี	*					*							*
			*	*	*				*	*			
กรมการประกันภัย อธิบดี กรมทะเบียนการค้า อธิบดี			*	*									
			*			*	*			*		*	*
กรมทรัพย์สินทางปัญญา อธิบดี เลขานุการกรม	*				*			*					
	*					*		*					
องค์กรคลังสินค้า ผู้อำนวยการ					*	*				*		*	
รวม	10	4	9	8	9	4	1	2	2	7	1	6	8

ที่มา: บทสรุปการสัมภาษณ์ข้าราชการระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์, ภาคผนวก ฉ.

หลักสูตรเฉพาะที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะแต่ละกอง แต่ละกรมที่มีความแตกต่างกันมีลักษณะพิเศษเฉพาะของแต่ละกรม กองเอง ส่งผลให้ความต้องการในการฝึกอบรมนั้นจะต้องสนองตอบบุคลากรอย่างเหมาะสมด้วย เช่น

- กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ที่เน้นในเรื่องการเจรจาต่อรองกับต่างประเทศ และเป็นงานเกี่ยวกับวิชาการนั้น ก็ควรมีการฝึกอบรมในเรื่องการเป็นนักพูด นักเจรจาต่อรองที่ดี การทำงานในด้านวิชาการ
- กรมทะเบียนการค้า ลักษณะงานเป็นงานบริการให้กับประชาชนที่เน้นความรวดเร็ว และความถูกต้อง งานของแต่ละกองมักเป็นเอกเทศในตัวเอง ดังนั้น การฝึกอบรมควรจะเน้นในเรื่องการบริการ การให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด และในส่วนของพนักงานกันเองส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการโยกย้ายงานให้เกิดมีการเรียนรู้งานในหลายๆ ลักษณะเพื่อวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้และเข้าใจระบบงานในหลายๆ กองเพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไปในภายหน้า อีกทั้งยังแก้ปัญหาการยึดติดพวกพ้อง การสร้างอำนาจเป็นเจ้าพ่อเจ้าแม่ลงได้
- กรมการประกันภัยก็มีลักษณะงานที่เป็นการบริการประชาชน เน้นในเรื่องการคุ้มครองผู้บริโภคด้านวินาศภัย และการประกันชีวิต ซึ่งก็เป็นงานเฉพาะด้านอีกกรมหนึ่งที่ไม่มีการโยกย้ายงานระหว่างกองภายในกรม หรือข้ามกรมเลย ตั้งแต่ระดับเล็กๆ จนถึงในระดับรองอธิบดี (เป็นการเจริญก้าวหน้าในงานตามสายงานเดิมโดยตลอด) มีอธิบดีเท่านั้นที่มาจากกรมอื่น หรือมีการสลับกันบ้าง สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการไม่ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ หรือการพัฒนาตนเองให้เกิดมีการเรียนรู้ใหม่ๆ ในตนเองขึ้น ดังนั้นเรื่องที่ควรได้รับการฝึกอบรมก็คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เป็นผู้ที่สามารถรับกับสิ่งใหม่ได้ และเป็นผู้ที่รักการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่งเสริมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้นทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในกรมต่างๆ อาจจะมีหลากหลายแตกต่างกันไปในเรื่องหลักสูตรเฉพาะ แต่ในเรื่องของหลักสูตรทั่วไปนั้นก็มีความคิดเห็นที่ตรงกันว่าควรจะให้มีความสำคัญโดยเน้นในเรื่องทักษะภาษา คอมพิวเตอร์ การทำงานเป็นทีม และทัศนคติให้มากขึ้น และส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานในเชิงรุก การตัดสินใจให้มากขึ้นสำหรับผู้บริหาร

ในบางครั้งหลักการของระบบราชการในบางกรมกองก็เป็นอุปสรรคในการฝึกฝนพัฒนาตนเองซึ่งพื้นฐานหลักๆ ที่บุคลากรกระทรวงพาณิชย์ควรได้รับการพัฒนานั้นคือ เรื่องทักษะทางภาษาทั้ง 2 ภาษา (ไทย-อังกฤษ) การเขียนรายงานในระบบราชการ การใช้คอมพิวเตอร์ และเครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย การเป็นผู้รู้จักเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การมีจิตใจรักงานบริการอันเป็นงานของราชการที่จะต้องรับใช้

ประชาชน การเป็นนักการทูตที่ดี สามารถเจรจาต่อรองกับต่างประเทศได้ในบางกอง การเป็นผู้บริหารที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ในที่นี้คือต้องได้เห็นงานในหลายๆ ลักษณะ (ส่งเสริมการโยกย้ายเพื่อเรียนรู้งาน)

3.7 ปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

จากการสอบถามผู้บริหารของกระทรวงฯ และจากข้าราชการของกระทรวงฯ พบว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมดังนี้

- จากสถานะเศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบัน ทำให้รัฐบาลตัดลดงบประมาณด้านการฝึกอบรมออกไปเป็นจำนวนมาก ทำให้อาจจะเกิดผลเสียต่อการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงฯ ใน การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว
- การฝึกอบรมในปัจจุบันเพื่อให้เจ้าหน้าที่ของกระทรวงฯ เห็นภาพรวมมากขึ้น ยังไม่เพียงพอ อาทิ ค.ศ. 2005 ประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนเข้าสู่วงจรการค้าโลกแบบเสรี ปัจจุบันยังฝึกอบรมเพื่อเตรียมพร้อมข้าราชการไปในทิศทางนี้ยังไม่เพียงพอ
- การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของข้าราชการของกระทรวงฯ เพื่อให้เกิดการประสานงาน ทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันโดยเห็นประโยชน์ของชาติมากกว่าส่วนตัวยังไม่เพียงพอ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการเป็น “ผู้ใช้” มาเป็น “ผู้รับใช้” ประชาชนยังไม่สามารถทำได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ขาด Service minded
- การปรับเปลี่ยนทิศทางการบริการประชาชนให้ดีขึ้น เช่น การนำแนวความคิดเรื่องศูนย์บริการเบ็ดเสร็จ (one-stop-service) มาใช้ ยังไม่ได้เตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการทำงานดังกล่าวอย่างเพียงพอ
- ความรู้ทักษะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศของข้าราชการกระทรวงฯ โดยภาพรวมแล้วยังไม่ดีพอ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น สิงคโปร์ หรือมาเลเซีย
- ข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับการค้าต่างประเทศ หรือกรมทรัพย์สินทางปัญญาบางครั้งต้องการข้าราชการที่มีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษ แต่เท่าที่มีข้าราชการอยู่ในปัจจุบันยังไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากจำกัดด้านความรู้ ความสามารถ เช่น ด้านการเจรจาการค้าอยู่มาก
- ข้าราชการบางส่วนยังมีทัศนคติในการทำงานไม่ดีพอ เช่น ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน เป็นต้น

- การฝึกอบรมปัจจุบันจำกัดอยู่แต่การฝึกอบรมที่เป็นทางการมากเกินไป ขาดการเน้นการฝึกอบรมในที่ทำงาน (on the job training) ซึ่งเป็นการเรียนรู้งานจริงของหน่วยงานต่างฝ่าย ต่างกอง ต่างกรมกัน นอกจากจะเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อหนีความจำเจ และเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปแล้ว ยังสามารถเรียนรู้การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมๆ กันด้วย
- ข้าราชการเองในปัจจุบันทำงานไปเรื่อยๆ ไม่สนใจปรับปรุงตัวเอง ไม่รู้ด้วยว่าจะปรับปรุงตัวเองอย่างไร ไม่รู้จักใช้เครื่องมือที่ทันสมัย ขาดความคิดสร้างสรรค์ และถ้าเป็นข้าราชการในกรมที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศก็ไม่ค่อยรู้เรื่อง International Affair ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนางานของกระทรวงฯ ให้เจริญก้าวหน้า
- การฝึกอบรมแต่ละครั้งควรจะศึกษาความต้องการของหน่วยงานนั้นๆ อย่างถี่ถ้วน เนื่องจากเท่าที่ผ่านมา การฝึกอบรมได้ผลไม่ถึงร้อยละ 20 เป็นการเสียเงินเสียเวลา ทำให้ไม่สามารถจัดฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษากลุ่มเป้าหมายมีความสำคัญมาก เพราะบางคนนั้นเป็นพวก “โตไม่ทัน” บางกลุ่มเป็นแบบ “แก่เกินแกง” ไม่ชอบเรียนรู้ ดังนั้นควรจะมุ่งเน้นการฝึกอบรมในด้านการเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้กับพวกกลุ่มเหล่านี้เป็นพิเศษ เพื่อให้หันมาสนใจการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มากขึ้น
- การฝึกอบรมในอดีตยังไม่ได้มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ลักษณะงานที่แตกต่างจากความรับผิดชอบอยู่เดิม เช่น ข้าราชการระดับปฏิบัติงานไม่ได้เป็นหัวหน้าก็ควรจะฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น เพื่อให้เกิดการติดต่อประสานงานกับคนอื่นๆ การฝึกอบรมนอกกรอบของงานรับผิดชอบจะช่วยให้ข้าราชการมีความกล้าที่จะไปเผชิญกับโลกภายนอกมากขึ้น
- ข้าราชการใหม่ๆ ที่รับเข้ามายังขาดคุณภาพตามความต้องการของงานในบางหน้าที่อยู่มาก ถ้าไม่มีการฝึกอบรมที่เหมาะสมเมื่อได้เลื่อนเป็นหัวหน้า (งาน) ก็จะเป็นบุคลากรไม่มีคุณภาพ ขาดความเป็นผู้นำที่ดี คุณภาพงานที่ได้ก็จะลดลงไปเรื่อยๆ โดยเฉพาะงานด้านวิชาการ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลงานของกระทรวงในอนาคตเป็นอย่างมาก
- “..... สิ่งที่ยอยากให้เกิดกับบุคลากรของกระทรวงฯ คือ เป็นผู้มีโลกทัศน์ที่กว้าง คิดกว้าง รู้จักติดตามสถานการณ์ต่างๆ ให้ทัน และเมื่อเป็นผู้บริหารคนก็อยากจะให้เป็นผู้ที่เข้าใจคน ไม่หุเบา เปิดกว้าง โดยยึดหลักที่ว่าเมื่อไม่ยอมให้ใครทำอะไรไม่ดีกับเรา เราก็ไม่ควรทำอย่างนั้นกับเขา” (ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์)
- ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวข้องกับสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ

การดำเนินงานของสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ เป็นสถาบันที่ตั้งได้ไม่นานนัก (ตั้งแต่ พ.ศ. 2539 คุราชละเยียดภาคผนวก ค.) ระบบของงานและการยอมรับยังไม่เป็นที่แพร่หลายของคนในกระทรวงพาณิชย์ ดังนั้นจึงเกิดปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการฝึกอบรมขึ้นมากมาย อีกทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันกับสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจของประเทศไทยจึงให้มีัดดทอนงบประมาณลง งบประมาณด้านการฝึกอบรมจึงเป็นส่วนแรกที่มีมีการตัดทอนและลดจำนวน ผลงานที่มีจำนวนน้อยอยู่แล้วและไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควรก็ยิ่งลดน้อยลงไปอีกด้วย ปัญหา อุปสรรค สามารถแยกได้เป็นประเด็นดังต่อไปนี้

สถานที่ฝึกอบรม ปัจจุบันอาคารที่เป็นที่ตั้งของสถาบันฯ อยู่ที่อาคารต้นไทร ชั้น 2 ซึ่งยังไม่มีห้องที่จะใช้ฝึกอบรมให้กับบุคคลจำนวนมากๆ ได้ นอกจากการไปยืมสถานที่ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศในบางครั้งถ้าเป็นการฝึกอบรมกลุ่มเล็ก เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หรือฝึกภาษานั้น ก็อาจจะใช้ห้องชั้นล่างของอาคารต้นไทร ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นปัญหาต่อประสิทธิภาพในการฝึกอบรมที่ไม่ได้คุณภาพเท่าที่ควร และไม่เหมาะกับการจัดอบรมในบางหลักสูตร ในการที่จะไปจัดตามโรงแรมนั้นงบประมาณก็ไม่เพียงพอ และในขณะนี้ยังมีนโยบายออกมาไม่ให้มีการจัดอบรม สัมมนาตามโรงแรมอีกด้วย

ค่าตอบแทนวิทยากร เนื่องจากระเบียบทางราชการที่กำหนดให้ค่าตอบแทนวิทยากรเป็นจำนวนเงิน 300 บาทต่อชั่วโมงนั้น เป็นเงินที่น้อยมากถ้าเทียบกับค่าตอบแทนวิทยากรของภาคเอกชน จึงทำให้เป็นอุปสรรคในการเชิญวิทยากรที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องที่บรรยายจริงๆ มาให้ความรู้ การที่จะนำวิทยากรภายในมาเป็นผู้บรรยายนั้นก็ไม่ได้มีการยอมรับจากบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมเท่าที่ควร ซึ่งเป็นเพราะความไม่เชื่อถือ เป็นผู้ที่มักกันคนละสายในระบบการเล่นพรรคเล่นพวก

ชื่อเสียงและการยอมรับของสถาบันฯ ผลงานที่ดำเนินออกมานั้นยังมีจำนวนน้อย และไม่เป็นที่เชื่อถือของบุคคลในกระทรวง เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งบุคลากรในสถาบันฯ ก็ยังมีจำนวนน้อย ผู้อำนวยการสถาบันก็เพิ่งได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มาดูแลประมาณ 1 ปีมานี้เอง เท่าที่ผ่านมาการแต่งตั้ง ผอ. สถาบันฯ ยังไม่มีข้าราชการสนใจที่จะเข้ามาทำงานด้านนี้อย่างจริงจัง (ส่วนมากจะใช้เป็นทางผ่านไปสู่อำเภออื่น) ทั้งๆ ที่งานฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออนาคตของกระทรวงฯ ดังนั้น การยอมรับของข้าราชการกระทรวงฯ ต่อองค์กรนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

สำหรับหลักสูตรฝึกอบรมโดยสังเขปที่ได้จัดเตรียมไว้โดยสถาบันฯ แสดงไว้ในภาคผนวก ง.

3.8 ข้อเสนอแนะ

3.8.1 ระบบการฝึกอบรม

ระบบการฝึกอบรมที่ได้เสนอไว้ตามกรอบของ ก.พ. และของสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ นั้น มีความครอบคลุมอยู่แล้วโดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของผู้บริหาร คือ

(ก) จะต้องเน้นในเรื่องการวางพื้นฐานให้กับบุคลากรที่บรรจุใหม่ นอกเหนือจากหลักสูตรที่กำหนดกรอบไว้ให้สำนักงานข้าราชการพลเรือน (พ.ร.บ. พ.ศ. 2535) และการแนะนำให้ข้าราชการใหม่ได้เข้าใจสายงานต่างๆ ของกระทรวงพาณิชย์ โดยควรจะให้ผู้บริหารในระดับสูงทุกหน่วยงานมาให้ข้อมูล (ควรเน้นในเรื่องวิสัยทัศน์เชิงรุก vision-mission เป็นสำคัญ) เพื่อให้เกิดการตื่นตัวและปลูกฝังการเป็นข้าราชการ (กพณ.) ที่ดี ส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมจะต้องเน้นในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของการเป็นข้าราชการที่ดี (ตามกรอบความคิด “ธรรมรัฐ”) ตั้งแต่แรก เป็นต้น

(ข) เน้นการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ทำงานอยู่แล้วในทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะต้องจัดทำอย่างสม่ำเสมอ กระบวนการฝึกอบรม จะต้องมุ่งในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น โดยผสมผสานระหว่างการจัดเพิ่มเติมความรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญที่เก่ง ทั้งจากภายในและภายนอกกระทรวง ผสมผสานกับการสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ทั้งภายในกองต่างๆ ของกรมเดียวกัน หรือข้ามกรม โดยคำนึงถึงลักษณะงานและประโยชน์ (ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ⁴

การฝึกอบรมในส่วนนี้จะแบ่งได้ชัดเจนเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่จะต้องพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหาร ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขของ ก.พ. อยู่แล้ว ซึ่งส่วนนี้คงใช้สิ่งอำนวยความสะดวกจากหลักสูตรมาตรฐานของ ก.พ. ได้⁵ แต่อีกส่วนหนึ่งนั้นควรจะได้จัดฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อเสริมความรู้และยกระดับ การบริหารจัดการปรับทัศนคติและพฤติกรรมที่อาจจะเบี่ยงเบนได้เมื่อปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน นอกเหนือจากหลักสูตรที่สร้างขึ้นทุกครั้งที่มีสิ่งเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านการค้า ภาวะเศรษฐกิจทั้งจากต่างประเทศและในประเทศ การออกกฎหมาย กฎ ระเบียบใหม่ๆ เป็นต้น

การฝึกอบรมอาจจะทดแทนได้บางส่วนโดยอาศัยสื่อต่างๆ ที่ กพณ. มีอยู่แล้ว เช่น นสพ. ข่าวพาณิชย์ หรือจดหมายข่าว e-mail โดยแทรกเนื้อหาที่ต้องการให้ข้าราชการทุกคนได้รับรู้เข้าใจอย่างต่อเนื่อง

⁴ การสลับสับเปลี่ยนหรือแลกเปลี่ยนหน้าที่ในขั้นต้นควรเริ่มตั้งแต่ระดับผู้บริหาร หรือผู้จะเตรียมเป็นผู้บริหาร เช่น ระดับ 6 ขึ้นไป เป็นสำคัญ เนื่องจากข้าราชการในระดับปฏิบัติการนั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การสลับเปลี่ยนบ่อยๆ อาจจะทำให้งานสนับสนุนเสียได้

⁵ อาจจัดฝึกอบรมขึ้นเองได้ โดยวางกรอบหลักสูตรให้เหมาะสม

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ (new information technology) เช่น การสร้าง homepage ด้านต่างๆ จะต้องนำมาใช้ควบคู่กันไป

(ค) สิ่งที่สำคัญเหนืออื่นใดคือ การฝึกอบรมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการเกิดสนใจกับการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อม เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ทั้งที่เกิดขึ้นภายในประเทศและต่างประเทศ ที่มีส่วนกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ กพณ. และเสริมสร้างความรอบรู้ให้คนของ กพณ. ทันสมัยอยู่เสมอ

3.8.2 การฝึกอบรมตามกรอบของ ก.พ.

การฝึกอบรมตามกรอบของ ก.พ. เกือบจะถือได้ว่า เป็นการฝึกอบรมภาคบังคับสำหรับกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โดยมีแกนหลักในหลักสูตรฝึกอบรม 3 ส่วนคือ

- ส่วนแรกเป็นความรู้ภาคบังคับตาม พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนปี 2535 เมื่อมีข้าราชการเข้าเกณฑ์ก็ต้องเข้ารับการฝึกอบรม ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับ กพณ. จะมีหลักสูตรเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนที่บรรจุใหม่ หลักสูตรนักบริหารระดับกลาง และหลักสูตรพาณิชย์จังหวัด
- ส่วนที่ 2 เป็นการฝึกอบรมความรู้พื้นฐานทั่วไปเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของ กพณ. โดยมุ่งเน้นให้เข้าใจพฤติกรรมขององค์กร เนื้อหาที่สำคัญควรจะเน้นทั้งในเรื่องของความเข้าใจใน เชิงรับ ควบคู่ไปกับความเข้าใจในเชิงรุก เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (service minded) ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น
- ส่วนที่ 3 เป็นหลักสูตรฝึกอบรมเชิงรุก เป็นส่วนที่จะต้องให้ความรู้เฉพาะเรื่อง เพื่อเพิ่มทักษะให้กับ การปฏิบัติงาน โดยเฉพาะตำแหน่งนั้นๆ หรือการปฏิบัติงานในกรมกองนั้นๆ เช่น หลักสูตรที่ข้าราชการ กพณ. ต้องปฏิบัติงานในต่างประเทศ จะเน้นให้ความรู้ในสิ่งเหล่านี้

- 1) หลักสูตรพิธีทางการทูต เป้าหมายหลักคือ ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งทูตพาณิชย์
- 2) หลักสูตรเทคนิคการเจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ
- 3) หลักสูตรความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับประเทศคู่ค้าของไทย

โดยข้อ (2) และ (3) จะเน้นให้เฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่จะไปทำหน้าที่เจรจาทางการค้า เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เมื่อผนวกบทบาทหน้าที่ด้านการทูตกับการเจรจาการค้าต่างประเทศเข้าด้วยกัน จำเป็นต้องมีความรู้ทั้ง (1) ถึง (3) เหล่านี้ เป็นต้น

- 4) หลักสูตรด้านสารสนเทศและการบริหารข้อมูล ถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหาร และข้าราชการ กพณ. ยุคใหม่แห่งสารสนเทศ (ตามมติ ครม. ฝ่ายเศรษฐกิจ เห็นชอบในหลักการของแผนและมาตรการเพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วย

งานของรัฐ) อาทิเช่น ต้องมีความรู้เรื่องระบบและการใช้อินเทอร์เน็ต การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และอีดีไอ การสร้างโฮมเพจด้านการพาณิชย์ และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ เป็นต้น

โดยการฝึกอบรมดังกล่าว จะต้องพิจารณาความเหมาะสมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมควบคู่กันไปด้วย ประเด็นที่ต้องระวังในเรื่องนี้คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์และซอฟต์แวร์เปลี่ยนแปลงเร็วมาก หน่วยงานฝึกอบรมของ กพท. ไม่ควรจะจัดฝึกอบรมในเรื่องเหล่านี้เสียเองเนื่องจากไม่มีความรอบรู้เพียงพอแล้วยังเป็นการสิ้นเปลือง เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าสมัยภายในระยะเวลาอันสั้น เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณอย่างมหาศาล ควรเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ เช่น สวทช. หรือมหาวิทยาลัยต่างๆ ตลอดจนสถาบันของภาคเอกชนที่มีการจัดให้บริการสิ่งเหล่านี้เป็นประจำ สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถควรทำหน้าที่เป็นเพียงผู้จัดหลักสูตร และบริหารการฝึกอบรมเท่านั้น

องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งคือ ทุกหน่วยงานภายใน กพท. จะต้องให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรจะได้จัดให้มีทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์แก่เจ้าหน้าที่ของกระทรวงฯ ได้ฝึกและใช้จริงในการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่ทรัพยากรจะเอื้ออำนวย

สำหรับหลักสูตรฝึกอบรมในเชิงรุก บางส่วนที่ได้รับการเสนอแนะจากการระดมสมองของคณะผู้ศึกษาวิจัยส่วนต่างๆ ของโครงการแผนแม่บทฯ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเสนอไว้ใน ตารางที่ 3.3

3.8.3 การฝึกอบรม

การฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับกลางเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นนอกเหนือจากการอบรมฝึกที่ได้รับตามระเบียบของ ก.พ. ในข้อ 3.8.2 การฝึกอบรมลักษณะนี้ “เป็นการฝึกตามความต้องการของหน่วยงาน” โดยจะต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรมเข้ามาวิเคราะห์ความต้องการ (training needs) เฉพาะหน่วยงานนั้น โดยพิจารณาว่ายังขาดความรู้ทักษะในด้านใดบ้างแล้ว ก็จะออกแบบหลักสูตรเพื่อชดเชยในส่วนที่บุคลากรของหน่วยงานนั้นขาดแล้วเสริมด้วยความรู้ในเชิงรุกในด้านต่างๆ ที่จำเป็นควบคู่กันไปเพื่อให้ผู้บริหาร ดังปรากฏในตัวอย่างที่ 1 และ 2 เป็นต้น

3.8.4 การฝึกอบรมที่จัดให้กับข้าราชการ กพท.

โดยทั่วไปส่วนนี้ มีความสำคัญมากต่อการสร้างบุคลากรของ กพท. ให้เป็นผู้มีคุณธรรม/จริยธรรม และมีความคิดที่จะให้บริการประชาชน เป็นต้น กรอบของหลักสูตรจะต้องฝึกอบรม ซึ่งสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ ได้นำมาสรุปไว้ในตารางที่ 3.4 ที่ควรจะได้รับ การสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างยั่งยืน อาทิเช่น ชุมการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม

ตารางที่ 3.3 ตัวอย่างของกรอบหลักสูตร วิชาที่ใช้ฝึกอบรม และกลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรมเชิงรุกของข้าราชการ กพณ.

No.	หน่วยงาน	หลักสูตร	วิชา	หมายเหตุ (เป้าหมาย)
1	สำนักงานปลัด	1. เสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร 2. ระบบสารสนเทศและการบริการข้อมูล 3. การตลาดและการบริการ 4. สภาพแวดล้อมการบริหาร 5. กลยุทธ์ในการบริหาร 6. หลักสูตรเฉพาะสาขา 7. เสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร	1.1 ภาษาต่างประเทศ 2.1 ทักษะการเก็บข้อมูลพื้นฐาน 3.1 การวิจัยตลาดเบื้องต้น 3.2 มาตรฐานที่เกี่ยวข้องของสินค้า 3.3 ลักษณะพิเศษของตลาด 4.1 กฎระเบียบและกฎหมายการนำเข้า-ส่งออก 5.1 ความรู้เบื้องต้นด้านธุรกิจ 6.1 ความรู้เบื้องต้นทางทรัพย์สินทางปัญญา 7.1 เทคนิคการสร้างเครือข่าย กับบุคคล (มนุษยสัมพันธ์)	ทูตพาณิชย์กรม ข้าราชการทั่วไปของกรมฯ C3-C10
2	กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์	1. ระบบสารสนเทศและการบริการข้อมูล	1.1 ระบบอินเทอร์เน็ต และเครื่องมือต่างๆ 1.2 การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และอีดีไอ 1.3 การสร้างโฮมเพจด้านพาณิชย์ 1.4 ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	(นักสถิติ, นักเศรษฐศาสตร์, นักเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางสถิติ) ข้าราชการระดับผู้บริหาร C6 - C10
3	กรมการค้าต่างประเทศ	1. เสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร 2. สภาพแวดล้อมการบริหาร 3. กลยุทธ์ในการบริหาร 4. หลักสูตรเฉพาะ	1.1 ภาษาอังกฤษ/ภาษาต่างประเทศ 2.1 เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ 2.2 กฎหมายธุรกิจและข้อตกลงระหว่างประเทศ 2.3 การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจของโลก 3.1 ทักษะการเจรจาต่อรอง 4.1 เทคนิคการเข้าร่วมงานและจัดงานแสดงสินค้า การพัฒนาระเบียบเอกสารธุรกิจการค้าต่างประเทศ ผู้ที่จะไปทำงานในสำนักงานพาณิชย์ต่างประเทศ (พื้นฐานข้อมูล ทางเศรษฐกิจของประเทศที่จะไป, ความเข้าใจระบบงาน เครือข่าย ทั้งราชการ และเอกชน ข้อมูลด้านการตลาดระหว่างประเทศ)	(สำนักงานพาณิชย์ต่างประเทศ)
4	กรมการค้าภายใน	1. ระบบสารสนเทศและการบริการข้อมูล 2. สภาพแวดล้อมการบริหาร	1.1 ระบบข้อมูลการค้าส่ง-ค้าปลีก 2.1 การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม	

ตารางที่ 3.3 ตัวอย่างของกรอบหลักสูตร วิชาที่ใช้ฝึกอบรม และกลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรมเชิงรุกของข้าราชการ กพน. (ต่อ)

No.	หน่วยงาน	หลักสูตร	วิชา	หมายเหตุ (เป้าหมาย)
		3. การตลาดและการบริการ 4. กลยุทธ์ในการบริหาร	3.1 การกำกับดูแลการแข่งขันในตลาด 3.2 โครงสร้างของตลาด 3.3 ลักษณะธุรกิจ 3.4 กฎหมายธุรกิจและการค้าในประเทศต่างๆ 4.1 กลยุทธ์การบริหาร	
5	กรมส่งเสริมการส่งออก	1. เสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร 2. ระบบสารสนเทศและการบริการข้อมูล 3. การตลาดและการบริการ 4. สภาพแวดล้อมการบริหาร 5. กลยุทธ์ในการบริหาร 6. หลักสูตรเฉพาะสาขา 7. เสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร	1.1 ภาษาต่างประเทศ 2.1 ทักษะการเก็บข้อมูลพื้นฐาน 3.1 การวิจัยตลาดเบื้องต้น 3.2 มาตรฐานที่เกี่ยวข้องของสินค้า 3.3 ลักษณะพิเศษของตลาด 4.1 กฎระเบียบและกฎหมายการนำเข้า-ส่งออก 5.1 ความรู้เบื้องต้นด้านธุรกิจ 6.1 ความรู้เบื้องต้นทางทรัพย์สินทางปัญญา 7.1 เทคนิคการสร้างเครือข่าย กับบุคคล (มนุษย์สัมพันธ์)	(ศูนย์พาณิชย์กรม)
6	กรมการประกันภัย	1. การตลาดและการบริการ 2. หลักสูตรเฉพาะสาขา	1.1 การบัญชี และ Financial Analysis 2.1 การดำเนินธุรกิจประกันภัย 2.2 สถิติประกันภัย 2.3 ข้อกำหนดของธุรกิจประกันภัย	ร่วมมือกับบริษัทเอกชนมาฝึกให้ ฝึกอบรมให้ข้าราชการ กรมอื่น และประชาชนทั่วไป
7	กรมทะเบียนการค้า	1. เสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร 2. ระบบสารสนเทศและการบริหารข้อมูล	1.1 ภาษาอังกฤษ (สำหรับการชั่งตวงวัด) 1.2 ระบบข้อมูลและการใช้ข้อมูลทะเบียนการค้า (กฎหมาย)	ข้าราชการภายในกระทรวงฯ และประชาชนทั่วไป
8	กรมทรัพย์สินทางปัญญา	1. หลักสูตรเฉพาะสาขา 2. การจัดทำแผนและวิเคราะห์โครงการ 3. ระบบสารสนเทศและการบริการข้อมูล 4. เสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร	1.1 ความรู้เรื่องทรัพย์สินทางปัญญา 1.2 เทคนิคการจดสิทธิบัตร 2.1 ระบบการวิจัยและพัฒนา 3.1 ระบบสารสนเทศ 4.1 ภาษาอังกฤษ	
9	องค์กรคลังสินค้า	1. หลักสูตรด้านการเงินและการจัดการองค์กร	1.1 การตลาดและการให้บริการประชาชน	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ

ที่มา: จากการเสนอแนะของคณะวิจัยฝ่ายต่างๆ ของแผนแม่บท (ภาคผนวก จ.)

หมายเหตุ: 1/ เมื่อมีการเปลี่ยนโยกย้ายองค์กรภายในกระทรวงพาณิชย์ เช่น การย้ายงานสถิติไปไว้กับสำนักปลัดฯ หรืองานที่เกี่ยวกับการเจรจาและส่งเสริมการค้าไปไว้กับกรมเศรษฐกิจ การพาณิชย์เหล่านี้เป็นต้น หลักสูตรและวิชาฝึกอบรมต้องโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ตารางที่ 3.4 จัดแบ่งกลุ่มหลักสูตรของสถาบัน กรมพระจันทบุรีนฤนาถ

	1. หลักสูตรด้านการบริหารและจัดองค์กร
1. พฤติกรรมขององค์กร	CC4010, MC4037, MC4039
2. กลยุทธ์ในการบริหาร	CC1009, CC4013, CC4014, CC4015, CC4017, CC4027, MC4016, MC4021, MC4019, MC4022, MC4023, MC4031, MC4033
3. สัมมนานักบริหาร	MC1103, MC2101, MC2105, MC3101, MC3104, MC4040, IC201, IC202, IC309
4. สภาพแวดล้อมกับนักบริหาร	CC4011, CC4020, IS0830, MC4024, MC4035, MC4036, IC205, IC302
5. การเสริมสร้างบุคลิกสำหรับนักบริหาร	CC4016, MC4038, MC4041, MC4042
6. การวางแผน	2. <u>หลักสูตรเกี่ยวกับการทำแผนลงทุนและวิเคราะห์โครงการ</u> MC4027, MC4029
7. การวิเคราะห์โครงการ	CC4018, IS0242, IS0337, DC1119, MC4020, MC4025, MC4026, MC4028, MC4030
8. ระบบสารสนเทศ	3. <u>หลักสูตรเกี่ยวกับสารสนเทศและการบริการข้อมูล</u> CC4012, CC4019, IS0531, IS0649, IS0923, CS0131
9. การบริหารข้อมูล	CC4026, IS0142, IS0452, IS0734, IS1025
10. ความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ (สำหรับเจ้าหน้าที่เทคนิค)	CS0239, DOS&WINDOWS, CS0336, CS1430, CS0530, CS0630, CS0730, CS0830, CS0930, CS1030, CS1130, CS1230, CS1330, CS1430, CS1530, CS1630, CS1730, CS2430, DC1030, DC0320, DC0430, DC0506, DC0610, DC0706
11. การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์	CS1821, WINDOWS, CS1948, CS2042, CS2142, CS2242, CS2330 (option), DC0207, DC0816, DC0919, DC1019, IC204, IC303
12. การตลาดและวิจัยตลาด	4. <u>หลักสูตรการตลาด การค้าระหว่างประเทศและธุรกิจ</u> CC1008, CC4022, CC4023, CC4024, CC4025, MC4017, MC4018, MC4032, MC4034, IS1120
13. ธุรกิจและธุรกิจระหว่างประเทศ	IC101, IC103, IC104, IC107, IC207, IC209, IC304, IC308, IC102, IC106, IC203, IC301
14. การตลาดระหว่างประเทศ	IC105, IC307, CC1005, CC2101
15. ข้าราชการบรรจุใหม่	5. <u>หลักเฉพาะสาขา และหลักสูตรเสริม</u> CC1002
16. เจ้าหน้าที่การเงิน, ธุรกิจ ผู้สื่อข่าวพาณิชย์, พนักงานขับรถ	CC1003, CC1004, CC1006, CC1007, IC201
17. ผู้บริหารระดับต้น และนักวิชาการ	MC1108, MC1012, MC1013, MC1014, MC1015
18. ผู้บริหาร ระดับกลาง 1	MC2106
19. ผู้บริหาร ระดับกลาง 2	MC2007
20. ข้าราชการและหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศ	MC2009, MC2011, CC4021, CC4028, CC4029, CC4030, IC208
21. ข้าราชการและหัวหน้าสำนักงานพาณิชย์ ต่างจังหวัด	MC2010, MC2011
22. พาณิชย์นาวี/การประกันภัยทางทะเล	IC206, IC305, IC306

ที่มา: ภาคผนวก ง.

คุณธรรมและจริยธรรม

- (1) มนุษยสัมพันธ์ คุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน
- (2) จริยธรรมกับผู้บริหาร
- (3) ธรรมะกับผู้บริหาร (เฉพาะผู้นับถือศาสนาเดียวกัน เช่น ศาสนาพุทธ) โดยข้อ 3 นี้ในการฝึกอบรมต้องให้ระยะเวลาเพียงพอที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีเวลาฝึกปฏิบัติจริง โดยจัดให้เป็นกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เสริมในตอนเย็น หรือก่อนนอนทุกคืนไม่ต่ำกว่า 1 สัปดาห์ โดยคัดเลือกวิทยากรที่รอบรู้ในเรื่องนี้อย่างจริงจังมาเป็นผู้กำกับการฝึกอบรม นอกจากนั้นอาจจะประสานเชื่อมโยงกับวัดที่มีโครงการจัดฝึกวิปัสสนา กรรมฐาน เป็นประจำอยู่แล้ว โดยส่งข้าราชการหมุนเวียนกันเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อปลูกฝังคุณธรรม

การฝึกด้านทักษะภาษา

การฝึกในเรื่องนี้ทางสถาบันฯ ฝึกอบรมของ กพณ. อาจจะทำได้ทุกเรื่องเอง แต่ควรจะเป็นการเชิญวิทยากรจากภายนอก (ถ้าเป็นไปได้ควรเป็นเจ้าของภาษาจริงๆ) เข้ามาฝึกอบรมให้กับผู้สนใจ โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญ (โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ) คือ ให้สามารถใช้ภาษาสื่อสารกับโลกภายนอก (โดยอาศัย e-mail และ internet) ได้อย่างกว้างขวาง และเป็นพื้นฐานต่อยอดคนไปเรื่อยๆ สำหรับผู้ที่เตรียมไปประจำทำงานในต่างประเทศ หรือมีหน้าที่ที่จะต้องติดต่อกับต่างประเทศต่อไป หลักสูตรเหล่านี้คือ

- (1) ภาษาอังกฤษเพื่อ IT
- 2) ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน
- (3) ภาษาอังกฤษเพื่อการค้าและพาณิชย์
- (4) ภาษาอังกฤษสำหรับนักการทูต
- (5) ภาษาอังกฤษสำหรับผู้เตรียมไปทำงานต่างประเทศ โดยเน้นทักษะในการฟัง การพูด เป็นสำคัญ

ในกระบวนการเรียนรู้นั้นควรจะมีการสร้าง CD-ROM หรือ CVD หรือเทป ที่สามารถให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนนอกสถานที่ได้โดยไม่มีข้อจำกัด

การฝึกทักษะคอมพิวเตอร์ (ข้าราชการทั่วไป)

เป้าหมายการฝึกอบรมต้องการให้ข้าราชการ กพณ. ทุกคนใช้คอมพิวเตอร์ในฐานะ USER เป็น และมีความรู้เกี่ยวกับฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มากพอที่จะแก้ปัญหาเบื้องต้นได้ และสามารถบริหารข้อมูลสารสนเทศเบื้องต้นได้ เช่น

- (1) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์
- (2) การออกแบบ และจัดเก็บข้อมูล (ส่วนตัว) โดยอาศัยซอฟต์แวร์ที่มีอยู่แล้ว
- (3) ระบบประมวลผลข้อมูล (จากซอฟต์แวร์บางประเภท)
- (4) การใช้ระบบ DOS Versus Windows
- (5) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ Microsoft
 - Words
 - Excel
 - Power Point
- (6) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารโครงข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น ระบบ LAN และ WAN เป็นต้น
- (7) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการใช้/บริหาร File Server
- (8) ความรู้และการใช้ e-mail, internet
- (9) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ Management Information System (MIS)
- (10) การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และ EDI
- (11) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสร้าง Homepage
- (12) เทคนิคการเก็บและบริหารข้อมูลการค้า
- (13) สารสนเทศเพื่อการบริหารด้านอื่นๆ

การจัดหลักสูตรเหล่านี้จะต้องจัดหมุนเวียนอย่างต่อเนื่องตลอดปี โดยทางกระทรวงจะจัดลำดับความสำคัญให้เวลากับเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ ได้หมุนเวียนกันเข้ามารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ศูนย์ฝึกอบรมฯ ควรจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ด้วยการเช่ามากกว่าซื้อ เพื่อลดปัญหาเครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัย หรือใช้วิธีเหมาฝึกกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกทั้งจากสถาบันของรัฐและเอกชน

สิ่งที่ กพผ. จะต้องทำคือ การสร้างระบบสื่อสารสารสนเทศภายในให้สมบูรณ์เพียงพอที่เจ้าหน้าที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้งานในสถานะที่เป็นจริง และสามารถติดต่อสื่อสารกันได้เป็นระบบ (net work) โครงการ ถึงแม้จะไม่สมบูรณ์แต่ก็ควรเกิดขึ้นและมีใช้ในแต่ละกรม

การฝึกทักษะคอมพิวเตอร์ (สำหรับเจ้าหน้าที่เทคนิค)

หลักสูตรส่วนนี้ มีรายละเอียดที่ค่อนข้างสมบูรณ์อยู่แล้วในภาคผนวก ง. เช่น

- (1) วิศวกรรมฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์
- (2) การออกแบบระบบงานคอมพิวเตอร์
- (3) ความรู้พื้นฐานระบบข้อมูลชนิดสัมพันธ์
- (4) Database Design
- (5) การบริหารจัดการระบบข้อมูลสัมพันธ์
- (6) ความรู้เบื้องต้นภาษาคอมพิวเตอร์ต่างๆ เช่น FoxPro, Oracle Forms, C, Cobal เป็นต้น
- (7) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูล
- (8) การใช้คำสั่งโปรแกรมควบคุมระบบการปฏิบัติการเหล่านี้ เป็นต้น

โดยการจัดฝึกอบรมควรเปิดกว้างไม่เฉพาะเจ้าหน้าที่เทคนิคเท่านั้น ถ้ามีข้าราชการในสังกัด กพณ. สนใจในเรื่องใดก็ควรเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน (ดูตารางที่ 3.4 ประกอบ)

การฝึกอบรมทุกประเภทที่กล่าวมาแล้วนั้น ถ้าจะให้สัมฤทธิ์ผลและข้าราชการมีความกระตือรือร้นที่จะเข้ารับการฝึกอบรมคือ จะต้องมีการสร้างแรงจูงใจที่ดี ที่สำคัญที่สุดคือ จะต้องนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้ได้ เช่น บรรจุตัวแปรเกี่ยวกับการฝึกอบรมเข้าไปกับดัชนีตัวชี้วัดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือถ้ามีการประเมินในระดับกองในแต่ละกรม ตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญส่วนหนึ่งเพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการในหน่วยงานนั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรม

3.8.5 การขอรับทุนฝึกอบรมจากองค์กรต่างประเทศและในประเทศ

จากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ทำให้งบประมาณของรัฐในส่วนที่จัดสรรให้ผู้ฝึกอบรมไปปฏิบัติงานต่างประเทศถูกยกเลิกเกือบทั้งหมด ทำให้การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของกระทรวงที่จำเป็นต้องมีองค์ประกอบของการไปปฏิบัติงานต่างประเทศอยู่ด้วย จำเป็นต้องพึ่งพางบประมาณจากแหล่งเงินต่างประเทศ ซึ่งในอดีต กพณ. เคยได้รับการช่วยเหลือในการให้เจ้าหน้าที่ของ กพณ. ได้รับทุนไปปฏิบัติงานศึกษาระยะสั้นและระยะยาวจากต่างประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เนเธอร์แลนด์ และออสเตรเลีย เป็นต้น โดยผ่านกรมวิเทศสหการ กพณ. จำเป็นต้องรื้อฟื้นโครงการช่วยเหลือจากต่างประเทศขึ้นมาใหม่ เพื่อหาแหล่งเงินทุนใหม่มาทดแทนงบประมาณของรัฐบาลที่ลดลงไปเกือบหมด

อย่างไรก็ตาม กพณ. อาจจะต้องระดมทุนเพื่อสนับสนุนการฝึกอบรมจากในประเทศ เช่น อาจจะได้มาจากกรมส่งเสริมการส่งออก หรือเงินรายได้จากรัฐวิสาหกิจของ กพณ. เป็นต้น

กพณ. จะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมไม่น้อยไปกว่ากิจกรรมหลักๆ ของ กพณ. โดยจะต้องตั้งงบประมาณให้สอดคล้องกันทุกกรม รวมพลังต่อรองกับสำนักงานงบประมาณเพื่อรักษางบประมาณส่วนฝึกอบรมเอาไว้ มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานของ กพณ. ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ของ กพณ. และการที่จะต้องเตรียมพร้อมเจ้าหน้าที่ให้พร้อมที่จะให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพในยุคการค้าเสรี

3.8.6 ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชน

กพณ. ในอดีตได้พึ่งพาองค์ความรู้จากสถาบันการศึกษาที่มีบุคลากรค่อนข้างพร้อมที่จะให้การฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ของ กพณ. ตามกรอบของหลักสูตรที่กำหนดขึ้นได้ทุกอย่าง เช่น จากมหาวิทยาลัย-ธรรมศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น โดยความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเหล่านี้ สามารถวางโปรแกรมร่วมกันอย่างต่อเนื่องตลอดปี โดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและวิทยากรจากสถาบันการศึกษาดังกล่าว โดยที่ กพณ. ไม่จำเป็นต้องลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ทาง กพณ. อาจจะใช้สิ่งอำนวยความสะดวกของตนเองที่มีอยู่ตามกรม กองต่างๆ จัดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมขึ้นโดยเชิญวิทยากรที่มีฝีมือจากภายนอก การกระทำในลักษณะนี้อาจจะมีข้อจำกัดอยู่บ้างในเรื่องค่าตอบแทนวิทยากร ทำให้เกิดอุปสรรคไม่สามารถหาวิทยากรดีๆ ได้

ทางออกอีกอย่างหนึ่งคือ เป็นการจ้างเหมาให้ภาคเอกชนเป็นผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้ตามความต้องการของ กพณ. โดยมีการวางหลักสูตรร่วมกันระหว่างสถาบันฝึกอบรมของภาคเอกชน ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากโดยเฉพาะการจัดฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการชั้นกลางและชั้นสูง การจัดฝึกอบรมด้านภาษาและคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ข้อดีก็คือ จะได้ความรู้อย่างเต็มที่ตรงกับความต้องการของผู้เข้าฝึกอบรมด้วยวิทยากรที่ดีและมีคุณภาพ ข้อเสียที่เห็นได้ชัดคือ อาจจะสูญเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างเหมากับภาคเอกชนค่อนข้างสูง

ประการสุดท้ายคือ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรฝึกอบรมของต่างประเทศ ภายใต้โครงการความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างรัฐบาลแบบให้เปล่า เช่น จากประเทศญี่ปุ่น แคนาดา หรือสหรัฐอเมริกา เป็นต้น โดยจัดส่งเจ้าหน้าที่ของ กพณ. ที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว เข้ารับการฝึกอบรมเป็นรุ่นๆ ไป

นอกจากนั้น อาจจะต้องเจรจากับองค์กรระหว่างประเทศภายใต้โครงการเงินช่วยเหลือแบบให้เปล่า หรือเงินกู้เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมของธนาคารโลก, ADB, OECF, CIDA, UNFPA เหล่านี้เพื่อเสริมหรือชดเชยงบประมาณที่ขาดหายไปในการฝึกอบรม

3.8.7 การจัดโครงสร้างพื้นฐานในการฝึกอบรม

จากประสบการณ์ของแผนฯ 8 ที่มุ่งพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาหลายหน่วยงานของภาครัฐและวิสาหกิจในสังกัดได้อาศัยกรอบดังกล่าว จัดสร้างสถาบันฝึกอบรมขึ้นมาเป็นจำนวนมาก แต่กระทรวงพาณิชย์เองมิได้ฉกฉวยโอกาส ขณะที่งบประมาณของรัฐยังมีได้ประสบปัญหาวิกฤติ ดังนั้นโอกาสที่จะสร้างสถาบันฝึกอบรมขนาดใหญ่อาจจะทำได้ยากและไม่เหมาะสมด้วยประการทั้งปวง ดังนั้นสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถควรจะได้พิจารณาใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แล้วของกรมต่างๆ ของ กพณ. เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมให้เต็มที่ เช่น ศูนย์ฝึกอบรมของกรมส่งเสริมการส่งออก หรือห้องประชุมที่มีอยู่ตามกรมกองต่างๆ น่าจะใช้ประโยชน์ได้เพียงพอ เพียงแต่จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในการจัดเสริมด้านอุปกรณ์โสตทัศนอุปกรณ์เท่านั้น

โดยทางสถาบันฯ ควรจะเน้นถึงการว่าจ้างให้สถาบันการศึกษาและฝึกอบรมภายนอกเป็นผู้จัดฝึกให้เป็นส่วนใหญ่เพื่อมิต้องใช้ทรัพยากรจมอยู่ (Sunk cost) ในกิจการนี้เป็นจำนวนมาก แต่ควรจะได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมและดูงานทั้งในและต่างประเทศอย่างกว้างขวาง น่าจะเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดของ กพณ. อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า อีกทั้งไม่ต้องสร้างคนหรือเจ้าหน้าที่ที่จะต้องมาทำหน้าที่ในการฝึกอบรมโดยตรง แต่จะใช้เพียงเจ้าหน้าที่ไม่มากนัก เพื่อการบริหารการฝึกอบรมเท่านั้น

3.8.8 การจัดโครงสร้างในการบริหารในระดับสูง

การบริหารการฝึกอบรมที่มีคณะกรรมการ ซึ่งมีองค์ประกอบของผู้บริหารในระดับสูงโดยมีปลัดกระทรวงฯ เป็นประธาน (Executive Committee) นั้น ถ้าได้ดำเนินหน้าที่ในการพิจารณาวางกรอบนโยบายให้สถาบันฯ และกรมฯ ต่างๆ รับไปปฏิบัติตามแผนแม่บทการฝึกอบรม (ที่ควรจะสร้างขึ้นโดยเร็ว) ก็น่าจะเพียงพอ ในส่วนของการดำเนินการนั้นคณะกรรมการฯ นี้จะต้องเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถจริงๆ มาบริหารสถาบันฯ ก็จะทำให้งานฝึกอบรมนี้ดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่หลักที่สำคัญของคณะกรรมการระดับนโยบายนี้คือ ให้การช่วยเหลือในการหาทุนจากต่างประเทศและในประเทศ จากทั้งภาครัฐและเอกชน จากทั้งหน่วยงานภายใน กพณ. และภายนอก กพณ. เพื่อนำมาลงทุนในการฝึกอบรมและสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้กับเจ้าหน้าที่ของ กพณ. ที่จำเป็นต้องเดินทางไปดูงานต่างประเทศ ซึ่งส่วนนี้ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องจากข้าราชการของ กพณ. หลายหน่วยงานต้องติดต่อกับต่างประเทศ จำเป็นที่จะต้องมีโอกาสที่กว้าง การเดินทางไปต่างประเทศเพื่อดูงาน (จริงๆ) จึงเป็นการให้ประสบการณ์โดยตรงต่อผู้รับการฝึกอบรม อีกทั้งเป็นการให้รางวัลกับการปฏิบัติงานที่ดีและยาวนานของข้าราชการ กพณ. อีกทางหนึ่ง

ตัวอย่างที่ 1 หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับข้าราชการ (นักบริหาร) ระดับ 7-8
ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน โดย TDRI

1. พฤติกรรมองค์กร

1.1 พฤติกรรมบุคคลและการบริหาร

1.2 ภาวะผู้นำ : ความสำเร็จในการบริหาร

1.3 บุคลิกภาพกับผู้บริหาร

1.4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร

1.5 นักธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อ
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 เทคนิคการสรรหาและคัดเลือก

2.3 เทคนิคการพัฒนาบุคลากร
3. กลยุทธ์ในการบริหาร

3.1 การวางแผนและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

3.2 กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ

3.3 การบริหารความเปลี่ยนแปลง

3.4 เทคนิคการพัฒนาและสร้างทีมงาน

3.5 การบริหารความขัดแย้ง

3.6 เทคนิคการเจรจาต่อรอง

3.7 เทคนิคการนำเสนอ
4. สถานะแวดล้อมการบริหารงาน

4.1 การบริหารงาน กิจกรรม และจุดเน้นขององค์กร

4.2 Quality Assurance

4.3 ทิศทางการส่งเสริมการลงทุนของไทย: อดีตและอนาคต

4.4 การปฏิรูประบบราชการไทยในอนาคต
5. เศรษฐศาสตร์กับนักบริหาร

5.1 เศรษฐศาสตร์ในชีวิตประจำวัน

5.2 เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ

5.3 เศรษฐศาสตร์การเงิน

5.4 เศรษฐศาสตร์การคลัง

5.5 เศรษฐศาสตร์แรงงาน

5.6 วิสัยทัศน์ของเศรษฐกิจ และสังคมไทยในระยะยาว
6. การจัดทำแผนและวิเคราะห์โครงการ

6.1 การจัดเตรียมแผนระดับมหภาค

6.2 การจัดเตรียมแผนเพื่อของบประมาณ

6.3 วิเคราะห์โครงการและแผนงาน
7. การบริหารข้อมูลสำหรับนักบริหาร

7.1 คอมพิวเตอร์กับนักบริหาร

7.2 ข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารงาน และการตัดสินใจ (MIS)
8. เทคนิค AIC กับนักบริหาร

8.1 วิธีระดมความคิดแบบมีส่วนร่วม

8.2 การฝึกปฏิบัติตามขั้นตอน AIC
9. เสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร

9.1 ธรรมะกับนักบริหาร

9.2 เสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร

9.3 ภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหาร
10. ศึกษาดูงานนอกสถานที่

ตัวอย่างที่ 2 หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับข้าราชการ (นักบริหาร) ระดับ 8-9
ของกระทรวงศึกษาธิการ โดย TDRI

1. การบริหาร และการพัฒนาองค์กร

1.1 แนวคิดใหม่ในการบริหาร

1.2 การบริหารการศึกษา

1.3 วิสัยทัศน์กับผู้บริหาร

1.4 การพัฒนาข้าราชการ

1.5 Smart Executive
2. กลยุทธ์ในการบริหารการศึกษา

2.1 การวางแผนกลยุทธ์ :แนวทางสู่ชัยชนะ

2.2 เทคนิคการนิเทศทางการศึกษา

2.3 การวินิจฉัยสังคมและการตัดสินใจ

2.4 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2.5 การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 เทคนิคการพัฒนาและสร้างทีมงาน

2.7 การบริหารความขัดแย้ง
3. สภาพแวดล้อมทางการบริหาร

3.1 แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 จุดเน้นพัฒนาคน กับการศึกษา

3.2 มาตรฐานหลักสูตรกับการบริหารการศึกษา

3.3 ปัญหาสิ่งแวดล้อมและนัยต่อการบริหารภาครัฐ

3.4 สปช. ยุคโลกาภิวัตน์
4. เศรษฐศาสตร์กับนักบริหาร

4.1 วิสัยทัศน์ทางเศรษฐกิจของไทย

4.2 ความร่วมมือทางเศรษฐกิจของโลกกับประเทศไทย
5. การจัดทำแผนและวิเคราะห์โครงการ

5.1 กรอบแผนการศึกษาของชาติ

5.2 การจัดทำโครงการ การบริหารทางการศึกษา

5.3 สถิติกับการวิจัยทางการศึกษา
6. การบริการของมูลสำหรับนักบริหาร

6.1 การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์กับการบริหารการศึกษา

6.2 เทคโนโลยี กับการศึกษา
7. เทคนิค AIC กับนักบริหาร

7.1 กระบวนการ AIC กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

7.2 การฝึกปฏิบัติตามขั้นตอน AIC
8. เสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร

8.1 ภาษาอังกฤษสำหรับนักบริหาร

8.2 จิตพิสัย : มิติที่สำคัญของการพัฒนาคน

8.3 คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

บทที่ 4

การสร้างบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ของกระทรวงพาณิชย์

จากการศึกษาวิเคราะห์ของ กพณ. ใน 3 ตอนที่ผ่านมาได้ชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและข้อด้อยของ กพณ. ในช่วงเวลาที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ต้องเป็นที่ยอมรับกันว่าบุคลากรของ กพณ. นับตั้งแต่ตั้งกระทรวงฯ มา ก็ได้ใช้ความพยายามในอันที่จะบรรลุพันธกิจต่างๆ ที่กพณ. พึงกระทำได้เป็นอย่างดีระดับหนึ่ง ไม่ได้แตกต่างไปจากกระทรวงชั้นนำอื่นๆ

อย่างไรก็ตาม การที่จะมุ่งหวังให้ กพณ. เป็น “Super Ministry” ได้นั้น จำเป็นต้องเน้นการปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรของ กพณ. ในบางตำแหน่งที่เป็นหัวใจของ กพณ. (หรือ กรมภายใน กพณ.) เพื่อให้ กพณ. ได้บรรลุภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในตอนนี้ ได้นำเสนอกระบวนการในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรของ กพณ. ไว้สองส่วนโดยเฉพาะในตำแหน่งที่เป็นหัวใจของความสำเร็จของ กพณ. คือ เสนอรูปแบบและวิธีการสืบทอดตำแหน่ง (Career Successors) และสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Paths) ตลอดจนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของตำแหน่งพิเศษดังกล่าวไว้โดยสังเขปดังต่อไปนี้

4.1 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจใหม่ของ กพณ.

4.1.1 กรอบและแนวคิดที่จะทำให้แผนการสืบทอดตำแหน่งสำเร็จ

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของ กพณ. ใหม่ ได้มีความพยายามที่จะปรับโครงสร้างองค์กรของ กพณ. ในปัจจุบันเสียใหม่ โดยคาดว่าหน่วยงานของ กพณ. อาจจะผนวกเข้าไปอยู่กับหน่วยงานของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยอาจจะตั้งเป็น “กระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม” โดยคาดว่าจะมีส่วนงานหลักๆ เช่น

1. สำนักงานปลัดกระทรวง
2. กรมส่งเสริมธุรกิจและอุตสาหกรรม
3. สถาบันวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ไทย

4. สำนักงานความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศ
5. สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคและความเป็นธรรมทางการค้า
6. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเศรษฐกิจการพาณิชย์และการอุตสาหกรรม (ข้อมูลจากคณะทำงานร่วมระหว่างกระทรวงพาณิชย์และสำนักงาน ก.พ.)

เนื่องจากการผนวกเอาคนอย่างน้อยจาก 2 กระทรวงหลักเข้าด้วยกัน (ซึ่งเป็นไปตามแนวกรอบแผนแม่บทที่ได้นำเสนอ) ซึ่งข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วจากแต่ละแห่งจะมีความถนัดหรือคุ้นเคยกับงานประจำที่แตกต่างกัน อาทิ บุคลากรของ กพณ. จะคุ้นเคยกับงานด้านการค้าต่างประเทศ ขณะที่บุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรมเดิมอาจจะคุ้นเคยแต่เฉพาะงานด้านการผลิตเป็นหลัก เป็นต้น การจัดตั้งกระทรวงขึ้นใหม่ โดยผนวกงานทั้งสองกลุ่มเข้าด้วยกัน จึงเป็นเรื่องใหม่ที่ทำทายความสามารถของบุคลากรที่มาจากภูมิหลังและวัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ในที่สุดจะทำงานไปสู่เป้าหมายใหม่ร่วมกัน ดังนั้น การที่จะจัดวางระบบเพื่อเตรียมบุคลากรให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งองค์กรใหม่นี้ จึงเป็นงานใหญ่มากสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการปรับองค์กรและบริหารงานบุคคล ซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตของผู้ศึกษาในครั้งนี้

วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำข้อเสนอแนะในส่วนนี้ จึงจำกัดไว้แต่เพียงการวางแผนด้านบุคลากรในบางตำแหน่ง ที่ กพณ. ขาดแคลนและมีความจำเป็นต้องพัฒนาขึ้น เพื่อให้วิสัยทัศน์ของ กพณ. บรรลุเป้าหมาย เพื่อที่จะเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อให้บุคคลนั้นยังสามารถเติบโตก้าวหน้าอยู่ได้ในสายงานที่มีความต้องการความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ โดยไม่ต้องย้ายเข้าสู่สายงานบริหาร เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการค้าและการเจรจาการค้า ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพย์สินทางปัญญา สถิติ ประกันภัย เป็นต้น ผู้เข้าสู่ระบบสืบทอดตำแหน่งจะได้มีบทบาทในการเข้ามาช่วยสนับสนุนพันธกิจใหม่ในอนาคตของ กพณ. ส่วนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับข้าราชการในสายงานเดิมจำนวนมากที่ “ไม่ต้องการความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ” ได้นำเสนอไว้แล้วในบทที่ 2

สาเหตุที่ต้องจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกรณีพิเศษ ก็เนื่องจาก

1. ข้าราชการที่จะรับตำแหน่งนั้นๆ ยังขาดความรู้ความสามารถที่พร้อมจะดำรงตำแหน่งในระดับสูง
2. ข้าราชการที่จะรับตำแหน่งนั้นๆ ถึงแม้ว่าได้รับการฝึกอบรมมามาก แต่ก็ยังติดขัดไม่สามารถนำความรู้มาใช้เต็มที่ ขณะที่กระแสการค้าโลกและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วและสั้นลง
3. ข้าราชการผู้นั้นได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานนั้นๆ ไว้แล้ว แต่ยังไม่สบโอกาส บางครั้งต้องรอนาน ในที่สุดตัดสินใจลาออกไปทำงานเอกชนที่ให้ผลตอบแทนดีกว่าเสียก่อน ทำให้สูญเสียบุคลากรชั้นมัธยสมองไปโดยไม่มีเหตุอันควร
4. ข้าราชการผู้นั้นไม่ต้องโยกย้ายตัวเองออกไปสู่สายบริหาร เพื่อกลับมาเติบโตในสาย ว./วช. เดิมซึ่งทำให้ขาดความต่อเนื่องในการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์

จากการศึกษาของ คณัย เทียนพุด¹ ได้ให้ความหมายของการสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า

“เป็นการวางแผนหรือการเตรียมบุคลากรระดับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทดแทนตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ หรือรองรับการที่ผู้เชี่ยวชาญมีการเลื่อนตำแหน่งแต่งตั้งโยกย้าย หรือสูญเสียไปจากองค์กร..... หรือเตรียมผู้เชี่ยวชาญไว้รองรับการขยายตัว..... โดยสามารถนำผู้เชี่ยวชาญที่มีขีดศักยภาพลงมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง หรือมีผู้เชี่ยวชาญพร้อมอย่างทันทั่วถึงต่อการขยายงาน”

ในการที่จะเตรียมบุคคลเข้าสู่การสืบทอดตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยการประเมิน “บุคคล” อย่างเข้มงวดโดยมีขั้นตอนที่ต้องจัดทำคือ

- ก) การประเมินหาทักษะ “พรสวรรค์” ส่วนบุคคล
- ข) จัดทำการประเมินประสิทธิภาพส่วนบุคคล
- ค) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
- ง) ประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล
- จ) วิเคราะห์งานในตำแหน่งปัจจุบัน
- ฉ) วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับความต้องการในอนาคต

การที่ กพผ. จะทำอย่างไรได้ในเรื่องนี้จะต้องนำเอาแนวความคิดของการจัดการธุรกิจแบบเอกชนมาใช้เนื่องจากยังไม่มีธรรมเนียมปฏิบัติในการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ในปัจจุบันที่สามารถทำเช่นนี้ได้ นอกเสียจากจะใช้ระบบการเลื่อนตำแหน่งในข้าราชการสาย ว./วช. มาประยุกต์ใช้

องค์ประกอบของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง²

ประเด็น	องค์ประกอบของแผนสืบทอดตำแหน่ง
1. ระยะเวลา	1-3 ปี (ระดับบน) 5-7 ปี (สำหรับระดับกลางถึงสูง)
2. ความพร้อม	บุคลากรที่มีศักยภาพ-ขีดความสามารถสูง
3. ข้อผูกพัน	จะเกิดขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่าง
4. จุดมุ่งหมายการวางแผน	มีกลุ่มข้าราชการที่เหมาะสมอยู่หลายสายงาน
5. การวางแผนการพัฒนา	มีแผนเฉพาะเจาะจง และกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละบุคคล
6. ความยืดหยุ่น	แผนมีความยืดหยุ่นโดยเฉพาะการพัฒนาเมื่อเลื่อนตำแหน่ง และการคิดเกี่ยวกับทางเลือกต่างๆ
7. พื้นฐานเบื้องต้น	ผลลัพธ์เกิดจากข้อมูลและการอภิปรายระหว่างคณะผู้บริหาร
8. การประเมินผล	การประเมินผลหลายชั้น จากผู้บริหารหลายท่าน ตามงานที่ได้รับมอบหมายมีการทดสอบอย่างกว้างขวางตลอดเวลา

¹ คณัย เทียนพุด “การวางแผนอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง” สถาบันการจัดการงานบุคคล, 2540

² ดัดแปลงจาก คณัย เทียนพุด, หน้า 69 อ้างแล้ว.

การที่จะวางแผนการสืบทอดตำแหน่งได้ชัดเจนต้องทราบบัญญัติ 4 ประการ

1. วิสัยทัศน์ของ กพณ. ว่าต้องการวางทิศทางของ กพณ. ไปในทิศทางใด (ซึ่งส่วนนี้ได้กำหนดไว้แล้ว) ทั้งนี้เนื่องจากจะช่วยให้ทราบถึงการเตรียมกำลังคนในระดับผู้เชี่ยวชาญพิเศษไว้มากน้อยเพียงใด นอกจากนั้น ยังทำให้ทราบว่าเตรียมบุคลากรด้านผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ ไว้ในอนาคตตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นของ กพณ. ในอนาคตอย่างไร ในสาขาไหน ทั้งนี้มีขั้นตอนในการจัดเตรียมอย่างหยาบๆ ดังนี้

- ก) เตรียมจัดหาบุคลากรที่ศักยภาพที่เหมาะสมเตรียมไว้ หรือถ้าไม่สามารถหาได้จากบุคลากรในปัจจุบัน จะรับบุคลากรแบบใดเข้ามาใหม่ หรือไม่
- ข) เตรียมเชื่อมโยงตำแหน่งเข้ากับโครงสร้างขององค์กรใหม่ และโครงสร้างค่าตอบแทนที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรในสายงานสามารถเจริญก้าวหน้าตามอาชีพ (Career path) ไปเรื่อยๆ การเชื่อมโยงการสืบทอดตำแหน่งกับทางก้าวหน้าในอาชีพนั้นจะต้องพิจารณาความสามารถในศักยภาพของคน (Potential) กับความสามารถในเนื้องานที่ทำ (Performance) ประกอบกัน

2. องค์ประกอบของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง องค์ประกอบของการสืบทอดตำแหน่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ก) วางแผนกำลังคน จะต้องทราบว่าหลังจากปรับองค์กรใหม่แล้ว มีกำลังคนด้านที่ต้องการอยู่เท่าใดเมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการในอนาคต (แผนแม่บทในส่วนของการปรับองค์กรไม่ได้วิเคราะห์ส่วนนี้ไว้) แล้วพิจารณาผู้ทดแทนในแต่ละตำแหน่ง (Replacement) มีอยู่แล้วมากน้อยเพียงใด หรือตั้งใจจะผลักดันคนเดิมให้ถึงตำแหน่งที่ต้องการหรือรับคนใหม่
- ข) จะต้องจัดทำประเมินข้าราชการในสายงาน (Personal Assessment) อาจจะทุก 2-3 ปี ย้อนหลังเพื่อดูผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้นแล้วจึงทำการประเมินศักยภาพ (Potential Evaluation) ของบุคลากรผู้นั้น เพื่อดูขีดความสามารถในอนาคตว่าสามารถพัฒนา เข้าใจจนถึงระดับที่เราต้องการให้เขาทำงานในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญนั้นได้หรือไม่
- ค) จัดระบบการเลื่อนตำแหน่งให้กับข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือก (เจ้าตัวคงต้องสมัครใจด้วย) เพื่อเข้าระบบการสืบทอดตำแหน่ง
- ง) จัดระบบการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม ทั้ง On-the-job-training และ Off-the-job-training เพื่อให้บุคลากรผู้นั้นสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ

- จ) จัดทำการประเมินผลรายบุคคล เพื่อที่จะติดตามประเมินผลการพัฒนาการของบุคคลนั้นว่า สามารถยกระดับประสิทธิภาพสอดคล้องกับตำแหน่งที่คาดหวังไว้หรือไม่ โดยดูทั้งความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ การศึกษาและคุณลักษณะส่วนบุคคล รวมทั้งประเมินความสนใจที่แท้จริงในตำแหน่งงานนั้นๆ ด้วย
- 3) ขั้นตอนในทางปฏิบัติในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งแต่ละขั้น³
- ก) วิเคราะห์งานที่กรม/สำนักงานต้องการ เช่น นักเจรจาการค้า นักสถิติ นักสถิติประกันภัย เป็นต้น
 - ข) กำหนดโมเดลของคุณลักษณะของ “ผู้บริหารตามงานที่กำหนด” โดยพิจารณาขีดความสามารถของบุคคลพร้อมกับศักยภาพในการพัฒนาตัวเอง
 - ค) กำหนดวิธีการประเมินศักยภาพของผู้บริหารในตำแหน่งที่ต้องการ
 - ง) จัดทำแผนภูมิการสืบทอดตำแหน่ง
 - จ) กำหนดแนวทางการตัดสินใจ อาทิเช่น
 - การเลือกบุคคลจากภายใน กพณ. เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปทันที (หรือมีตำแหน่งปฏิบัติงานอยู่แล้ว ก็ทำการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งเท่านั้น) หรือจะเลือกจากข้าราชการในสายงานตรงระดับ 5-6-7-8 ที่ได้จัดระบบการพัฒนาระดับความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพให้แล้ว หรือ
 - พิจารณาโอนย้ายหรือเทียบตำแหน่งจากหน่วยงานภายในที่เทียบเท่ากัน หรือ
 - คัดเลือกมาจากบุคลากรภายนอก กรณีที่ไม่สามารถย้ายเทียบโอนหรือพัฒนามูลนิธิของ กพณ. ในสายตรงได้ทัน
 - ฉ) จัดทำศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ กำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้ติดตามข้าราชการในสายตำแหน่งที่มีการพัฒนาขึ้นไปเรื่อยๆ เพื่อเพิ่มเติมขีดความสามารถให้กับข้าราชการในสายสืบทอดตำแหน่งให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์และความต้องการของ กพณ.
 - ช) ประเด็นสุดท้ายคือ ต้องพัฒนาระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งตามที่ กพณ. ได้วางเป็นแผนแม่บทเอาไว้

³ ดนัย เทียนพุม, อ้างแล้ว, หน้า 86-87.

4) ความสำเร็จและความล้มเหลวของแผนการสืบทอดตำแหน่ง อาจเกิดขึ้นจากเหตุผลหลายประการ เช่น

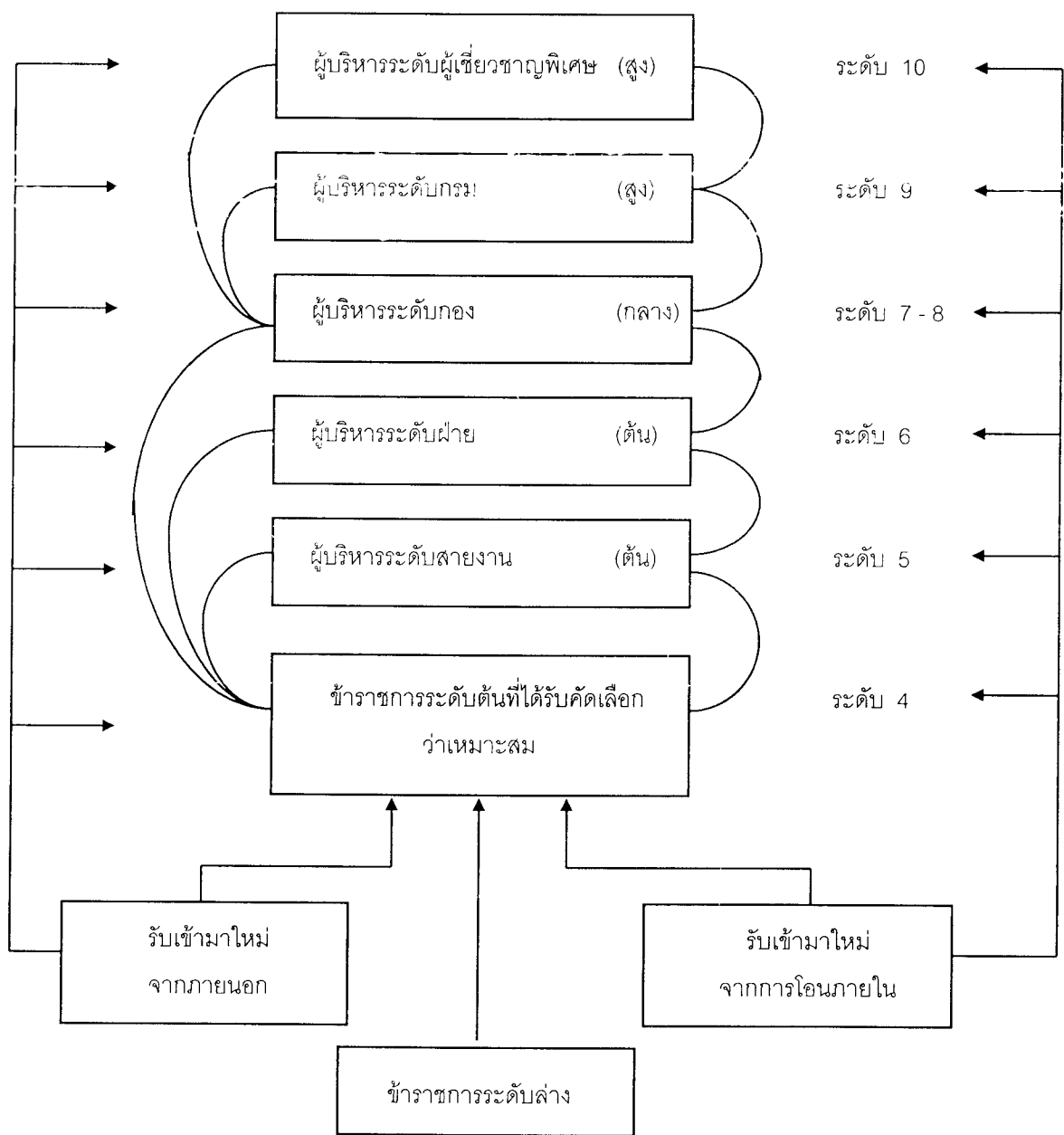
- ก) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง และความหนักแน่นที่จะยึดมั่นกับแผนสืบทอดตำแหน่งเนื่องจากจุดอ่อนของระบบข้าราชการไทยคือ ยังพึ่งระบบอุปถัมภ์อยู่มาก ผู้บริหารระดับสูงบางครั้งถูกกดดันจาก “นักการเมือง” บางคนพยายามให้ผู้บริหารระดับสูงได้นำบุคคลที่ตัวเองสนับสนุนเข้าสู่ระบบสืบทอดตำแหน่งในทางลับ ซึ่งถ้าบุคคลนั้นบังเอิญมีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งก็คงไม่มีปัญหาอะไร นอกจากจะทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ที่อยู่ในโครงการอยู่แล้วต้องเสียไปบ้างเท่านั้น แต่ถ้าได้คนไม่ดี ขาดฝีมือเข้าแทรกมาในระบบ ในที่สุดระบบสืบทอดตำแหน่งก็จะมีประสิทธิภาพ หรืออาจจะล้มเหลวไปเลย
- ข) มีการเขียนแผนพัฒนาการสืบทอดตำแหน่งที่ดี และยอมให้มีการปรับเปลี่ยนหรือทบทวนได้ตามความเหมาะสม
- ค) จัดให้มีการประเมินผลงานและศักยภาพของผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นทางการและโปร่งใส จัดระบบการเติบโตในสายงานอาชีพชัดเจน (รายละเอียดจะกล่าวถึงในตอนต่อไป)
- ง) ต้องจัดโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักของความสำเร็จ และจะต้องจัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ตลอดจนการมอบหมายงานพิเศษที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายงานการสืบทอดตำแหน่ง (รายละเอียดจะได้กล่าวถึงในตอนต่อไป)
- จ) ควรจะต้องมีคณะกรรมการกำกับดูแลซึ่งเป็นองค์ประกอบมาจากข้าราชการระดับสูง (เช่น ระดับอธิบดี หรือรองอธิบดี) โดยทำหน้าที่ในการพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะรับตำแหน่ง กำหนดแนวทางการพัฒนา และจัดประเมินผลผู้เข้าโครงการอย่างสม่ำเสมอ

4.1.2 การบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่ง

จากตอนที่ 4.1.1 ได้ให้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่งในสายผู้เชี่ยวชาญที่ทาง กพณ. มีความจำเป็นที่จะต้องใช้นุคลากรในกลุ่มนั้นเป็นพิเศษ เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าว เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย (ในประเทศ/ต่างประเทศ) เจ้าหน้าที่ชั้นสูงสายการเจรจาการค้า หรือเกี่ยวข้องกับพันธกรณีต่างๆ ผู้ตรวจสอบบัญชีภายในเหล่านี้ เป็นต้น ไม่สามารถที่จะใช้นุคลากรที่มีอยู่โดยทั่วไปของ กพณ. ได้เนื่องจากเป็นสายวิชาชีพพิเศษที่ต้องการทั้งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพพิเศษ ซึ่งจะต้องมีการ

คัดเลือกตั้งแต่เริ่มแรก เพื่อเข้าสู่ระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยในขั้นตอนนี้จะสามารถรับโอนข้าราชการตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป เพื่อเข้าสู่โครงการในช่วงที่กลุ่มผู้วางแผนสืบทอดตำแหน่งบริหารสายนี้ยังไม่พร้อม และถ้าระดมคนจากภายในกรมต่างๆ ของ กพณ. แล้ว ยังไม่พอก็สามารถที่จะรับโอนหรือรับเข้ามาใหม่จากหน่วยงานของรัฐบาลและภาคเอกชน ดังปรากฏในรูปที่ 4.1

รูปที่ 4.1 ร่างแผนสืบทอดตำแหน่ง



อย่างไรก็ตาม รูปแบบการสืบทอดตำแหน่งในลักษณะนี้ไม่ใช่ของใหม่เสียทีเดียว แต่เป็นไปตามกรอบของ ก.พ. ที่มีระเบียบที่ปฏิบัติได้อยู่แล้วในระบบข้าราชการสาย ว./วช. เช่น ในกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ หรือกรมทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น เพียงแต่จัดแยกระบบนี้ออกมาเป็นแผนงานโครงการต่างหากเพื่อตอบสนองเป้าหมายในสาขาอาชีพที่มีความต้องการเป็นพิเศษเท่านั้น

การที่จะรักษาเจ้าหน้าที่บริหารงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งเหล่านี้เอาไว้ได้ตลอดโครงการ จำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจเป็นกรณีพิเศษที่แตกต่างจากข้าราชการ สาย ว./วช. ตามปกติ เนื่องจากการที่จะเตรียมบุคลากรประเภท “มนุษย์ทองคำ” เหล่านี้ แต่ละคนจะต้องเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงในการให้พื้นฐานความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ กับผู้เข้าสู่ตำแหน่งเหล่านี้เป็นกรณีพิเศษ

จากที่กล่าวมานี้ ต้องการชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่จะรับเข้ามาใหม่ หรือโอนย้ายมาจากภายในและภายนอก กพณ. เพื่ออะไร (For What) และจะ**ทำอย่างไร** (How) แต่ในส่วนต่อไปนี้จะได้นำ/เสนอว่าแต่ละกรม/หน่วยงานของ กพณ. ต้องการผู้เชี่ยวชาญระดับสูงในเรื่องใดบ้าง

จากข้อเสนอเบื้องต้นเพื่อให้มีผู้เชี่ยวชาญพิเศษในหน่วยงานต่างๆ ของ กพณ. ดังปรากฏในตารางที่ 4.1 นี้จะต้องคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่โครงการสืบทอดตำแหน่ง โดยคุณลักษณะทางด้านความรู้ และทักษะประสบการณ์ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งได้นำเสนอไว้ในส่วนท้ายของตอนต่อไป

ตารางที่ 4.1 แสดงความต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน
(ตามกรอบการจัดองค์กรของ กพณ. เดิม)

หน่วยงาน	ผู้เชี่ยวชาญที่ต้องการ
1. สำนักงานปลัดกระทรวงฯ	1.1 ทูตพาณิชย์
2. กรมส่งเสริมการส่งออก	2.1 Trade Intelligence
3. กรมการประกันภัย	3.1 ด้านสถิติประกันภัย และด้านกำกับดูแล (Regulation)
4. กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์	4.1 ด้านสถิติและสารสนเทศทางสถิติ 4.2 ด้านเศรษฐศาสตร์การพาณิชย์
5. กรมการค้าภายใน	5.1 Anti-Trust
6. กรมการค้าต่างประเทศ	6.1 ด้านเจรจาการค้าระหว่างประเทศและปฏิบัติตามข้อตกลงระหว่างประเทศ ADD, CVD
7. กรมทรัพย์สินทางปัญญา	7.1 ด้านสิทธิบัตร

ที่มา: จากภาคผนวก จ.

4.2 สายทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Paths)

สายทางก้าวหน้าในอาชีพโดยทั่วไปแล้วหมายถึง ความสืบทอดหรือต่อเนื่องของตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกันของประเภทงาน หรือทักษะที่เหมือนกัน ซึ่งบุคลากรจะเคลื่อนย้ายไปตลอดตราบเท่าที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายงานดังกล่าว ประเด็นที่ต้องพิจารณาคือ ตำแหน่งงานที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เช่น Trade Intelligence, Anti-Trust, ด้านเจรจาการค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น กพณ. จะต้องให้เขาเหล่านั้นมั่นใจได้ว่าเขาเหล่านี้เป็นบุคลากรกลุ่มที่สำคัญที่สุดกลุ่มหนึ่งของ กพณ. เส้นทางหนึ่งที่ทำได้ก็คือทาง กพณ. ได้กำหนดการสืบทอดตำแหน่ง (Career Successors) ไว้เป็นการเฉพาะ ดังได้กล่าวมาแล้วโดยจะต้องจัดวางระบบความก้าวหน้าตลอดสายอาชีพนี้ไว้ตลอดสายงาน โดยมีการจัดเรียงตำแหน่ง หรือกลุ่มงานเอาไว้โดยข้าราชการสายนี้จะรับทราบ **ผัง** แสดงลำดับตำแหน่งภายในหน่วยงานไว้ชัดเจน เพื่อให้ข้าราชการในสายนี้ได้ทราบแต่แรกว่า จะเตรียมตัวอย่างไรเพื่อให้เติบโตและเจริญก้าวหน้าไปได้ในสายอาชีพนี้โดยผูกพัน **ความก้าวหน้า**ในตำแหน่งเหล่านี้ กับระบบการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์หลักของสายความก้าวหน้าในอาชีพ คือ ต้องการดึงดูดบุคลากร “ที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ” เหล่านี้ไว้ในสายงาน ขณะเดียวกัน ก็ต้องพิจารณาให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ เมื่อเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นๆ เพื่อให้ กพณ. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สายความก้าวหน้าในอาชีพเหล่านี้จะต้องเขียนไว้อย่างเป็นทางการ (ตกลงกับ ก.พ.) เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่า จะสามารถเลื่อนระดับ โอน ย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งงานในสายอาชีพงานที่ต้องการหรือนอกสายงาน

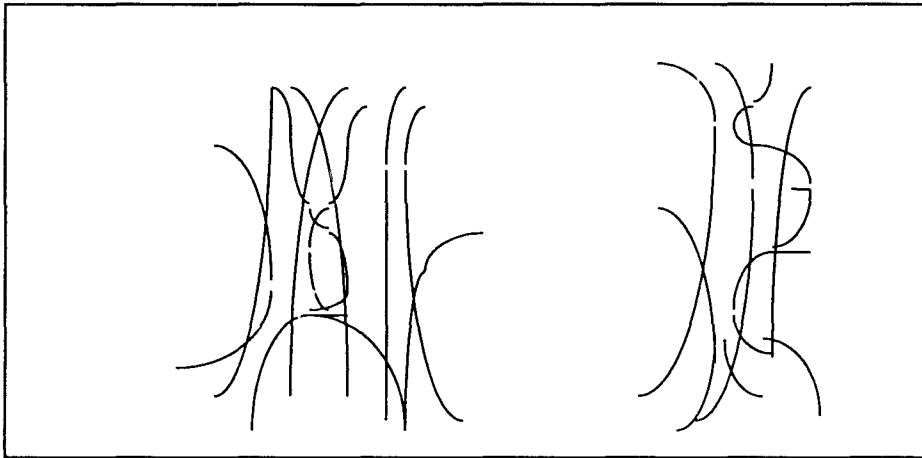
นอกจากนั้นยังสามารถใช้ประกอบกับการสืบทอดตำแหน่งดังได้กล่าวมาแล้ว ที่สำคัญก็คือช่วยให้ กพณ. ได้คนตรงกับความต้องการของสายงาน ขณะเดียวกันก็ทำให้ กพณ. เองสามารถเตรียมบุคลากรที่มีขีดความสามารถและประสบการณ์สูงเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการในตำแหน่งหรือสายงานดังกล่าวได้ดี

รูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการใน กพณ. อาจจะดูได้จากรูปที่ 4.2 กล่าวคือ ในการก้าวหน้าของสายอาชีพของข้าราชการใน กพณ. แบบดั้งเดิมเมื่อข้าราชการเข้ามาทำงานกับ กพณ. ก็จะเติบโตในตำแหน่งต่อไปเรื่อยๆ (ก่อนข้างจะมั่นคงตามธรรมเนียมของระบบราชการ) เมื่อมีการแข่งขันกับภาคเอกชนในยุคที่เศรษฐกิจรุ่งเรือง ก็อาจจะสูญเสียข้าราชการดี มีฝีมือไปบ้าง แต่ก็ยังมีจำนวนไม่มากนัก (รูปที่ 4.2 (ก)) แต่เมื่อพิจารณาถึงตำแหน่งที่วางไว้ ระบบสืบทอดตำแหน่ง เส้นทางสายอาชีพ (Career Paths) ได้กำหนดไว้ค่อนข้างจะแน่นอน เนื่องจากเป็นความต้องการของ กพณ. ที่จะสร้างสายผู้เชี่ยวชาญ

⁴ ครั้นนี้อาจจะทำให้ยากลำบากในระบบราชการ นอกเหนือจากเงินเดือนประจำแล้วยังจะต้องมีเงินประจำตำแหน่ง ซึ่งอาจจะตกลงกับ ก.พ. เป็นกรณีๆ ไป หรือไม่ก็จะต้องปรับองค์กรออกจากระบบราชการ เพื่อให้มีความคล่องตัวในการดึงค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเป็นพิเศษได้

พิเศษนั้นๆ ขึ้นมา (ดูรูปที่ 4.2 (ข)) ดังนั้น เมื่อมีผู้เข้าสู่ระบบการสืบทอดตำแหน่งแล้วก็จะเติบโตขึ้นไปตาม แนวโค้งในสายงานที่กำหนดไว้ในแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน จะมีส่วนน้อยที่โยกย้ายสับเปลี่ยน ตำแหน่งระหว่างสายงานบ้าง เช่น ตำแหน่งด้าน Trade Intelligence หรือ Lobbyist เป็นต้น และก็มีจะส่วน น้อยอีกเช่นกันที่คิดว่าตัวเองไม่เหมาะสมในระบบการสืบทอดตำแหน่ง หรือได้รับการประเมินแล้วไม่ผ่าน การประเมินที่จะสามารถก้าวหน้าไปในโครงการที่วางไว้ได้ ก็อาจจะขอย้ายตัวเองออกไปอยู่ในสายงาน ของ กพณ. ตามปกติ เป็นต้น

รูปที่ 4.2 แสดงการเคลื่อนของสายอาชีพ



(ก)

(ข)

สายอาชีพผู้เชี่ยวชาญแบบที่ได้วางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนอาจจะจัดอยู่ในระบบสาย ทางก้าวหน้าอาชีพ (Career Path System) **แบบเดี่ยว** (Single Career Path) กล่าวคือ เมื่อผู้นั้นเข้าสู่ระบบสื บทอดตำแหน่งก็จะเติบโตขึ้นไปเรื่อยๆ จนถึงตำแหน่งสูงสุด จุดอ่อนที่เห็นได้ชัดก็คือ เป็นการเติบโตในสาย อาชีพนี้ได้ถูกจำกัดให้โตไว้โดยปริยายในสายของตน ถ้าบางคนเกิดเบื่อหน่ายก็อาจจะสูญเสียบุคลากรที่ได้ ลงทุนด้านพัฒนาไปมากก็เป็นไปได้ แต่ถ้ากำหนดให้เติบโตแบบ **คู่ขนาน** (Dual Career Path) กล่าวคือ เมื่อ ถึงจุดบางจุดบุคคลเหล่านี้ที่ต้องการออกไปเป็นผู้บริหาร โดยทั้งอาชีพด้าน “ผู้เชี่ยวชาญ” ก็จะทำให้เกิดผล เสีย 2 ทาง คือ สูญเสีย “ผู้เชี่ยวชาญ” ที่เก่งและมีโอกาสเติบโตจนเป็นผู้เชี่ยวชาญชั้นสูง แล้วกลายเป็น บุคลากร “ด้านบริหาร” ที่เลวก็ได้ **ข้อดี** ที่เห็นได้ชัด คือ ผู้ที่เข้าระบบสืบทอดตำแหน่ง เมื่อคิดว่าตัวเองยังมี ทางเลือกอยู่บ้างในบันปลายของสายผู้เชี่ยวชาญที่อาจจะออกไปเป็นผู้บริหารก็อาจจะรักษาคณดีเหล่านี้ไว้ ได้นานระดับหนึ่ง

เพื่อแก้จุดอ่อนของทั้ง 2 ระบบที่กล่าวมา Leibowitz และ Farren (1993)⁹ ได้ให้ทางเลือกที่ 3 ไว้ คือ สายอาชีพแบบหลากหลาย (Multiple Career Path) กล่าวคือ เมื่อข้าราชการเติบโตในสายสืบทอดตำแหน่งระดับหนึ่ง เช่น เริ่มเข้าสู่ระดับกลาง (เช่น หัวหน้ากอง) ก็อาจจะมีการประเมินให้ผู้ที่ทำงานดีกว่ามาตรฐานสามารถมีทางเลือกว่าจะอยู่สายงานเดิมหรือจะขอย้ายไปในทางเลือกอื่นๆ ทั้งด้านแนวดิ่งและแนวนอน โดยยึดแนวทางแรงจูงใจ คือ สถานภาพของตำแหน่ง ค่าตอบแทนตามตำแหน่ง และโอกาสที่จะได้รับการศึกษา และการฝึกอบรมเป็นพิเศษ

ผู้วิจัยเห็นว่าทางเลือกในระบบการสืบทอดตำแหน่งของสายอาชีพต่างๆ นี้ก็ขึ้นกับการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงของ กพณ.ว่าจะเลือกใช้ทางใดให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ตามความคิดเห็นของผู้เขียนเห็นว่าทางเลือกที่ 3 นั้นดีที่สุดแต่ก็จะต้องค่อยเป็นค่อยไป โดยในระยะแรกๆ อาจจะเริ่มจากระเบียบที่ 1 ก่อน ถ้ายังสามารถรักษาคณะเอาไว้ได้ก็ควรจะดำเนินการจากสภาพให้ได้ตามความต้องการก่อนข้างจะแน่นอน เพราะถ้าเปิดทางเลือกไว้ก็อาจจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านนี้ได้ เพื่อให้มีช่องทางประสบผลสำเร็จจะต้องมีการคัดเลือกในระยะเริ่มแรกโดยมีข้อตกลงเป็นเงื่อนไขในการรับเข้าระบบไว้แต่แรก และอาจจะต้องเสนอค่าตอบแทน (ทั้งในรูปเงินเดือน สถานภาพ และค่าตอบแทนเงินประจำตำแหน่ง หรือสวัสดิการพิเศษ) แก่ผู้อยู่ในสายงานสืบทอดตำแหน่งนี้ไว้สูงกว่าข้าราชการสายทั่วไป

4.3 ความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งเฉพาะ

4.3.1 ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของการสร้างบุคลากรด้านทูตพาณิชย์ เป็นตำแหน่งพิเศษในสังกัดของสำนักงานปลัดกระทรวงในปัจจุบัน

ก. ภูมิหลังทางการศึกษา

- 1) ปริญญาตรีจากต่างประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นๆ ที่ประเทศมีธุรกิจการค้าอยู่เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นสาขาเศรษฐศาสตร์ หรือสาขาอื่นใดที่เกี่ยวข้องแต่จะต้องมีพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ ด้านจุลภาค มหภาค การตลาดระหว่างประเทศ หรือด้านรัฐศาสตร์ การทูต
- 2) ปริญญาโทในสาขาเศรษฐศาสตร์ หรือเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ หรือรัฐศาสตร์การทูตจากต่างประเทศ โดยพื้นฐานของปริญญาตรีอาจจะไม่จำเป็นต้องจบทางเศรษฐศาสตร์โดยตรง แต่ต้องมีพื้นฐานด้านที่เกี่ยวข้องวิชาเศรษฐศาสตร์ เช่นเดียวกับข้อ 1 ในกรณีที่ได้รับเข้ามา

⁹ อังโน คณัย เทียนพุด, อ้างแล้ว, หน้า 118

ใหม่จะต้องทดสอบภาษาอังกฤษทั้งข้อเขียน และสัมภาษณ์ในกรณีที่จบจากต่างประเทศ อาจจะใช้กรณีสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว

- 3) ปริญาเอกจากต่างประเทศก็ต้องเป็นสาขาเศรษฐศาสตร์ หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐศาสตร์ โดยอาจจะรับโดยตรงจากการสอบภาษาอังกฤษ ถ้าเป็นกรณีที่โอนมาจากหน่วยงานภายใน กพณ. หรือกรณีโอนจากหน่วยงานภายนอกก็จะใช้ภูมิหลังทางการศึกษาเหมือนกัน โดยสรุปก็คือผู้ที่เข้าโปรแกรมสืบทอดตำแหน่งด้านนี้จะต้องพูด เขียน อ่าน ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดีมาก

ข. ภูมิหลังด้านทักษะและประสบการณ์

ถึงแม้ว่าจะจบการศึกษามาโดยตรง และ/หรือ มีพื้นฐานเพียงพอที่จะเข้าโครงการสืบทอดตำแหน่งในสายทูตพาณิชย์ก็จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในสาขาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เช่น

- 1) ทักษะในการเก็บข้อมูลพื้นฐานด้านการสัมภาษณ์ และเชี่ยวชาญด้านการวิจัยตลาดมีความเข้าใจในโครงสร้างอุตสาหกรรมของไทย โดยเฉพาะที่มีเป้าหมายและศักยภาพในการส่งออก เข้าใจฟังก์ชันทางการตลาดของสินค้าส่งออกทุกประเภทเป็นอย่างดี
- 2) มีขีดความสามารถที่จะวิเคราะห์ตลาดทั่วโลกที่มีศักยภาพในการเป็นผู้ซื้อสินค้าจากประเทศไทย สามารถวิเคราะห์สถานะทางเศรษฐกิจของประเทสนั้นๆ ได้ดีสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิจัยตลาดได้ดี
- 3) ต้องเข้าใจกฎระเบียบในการนำเข้าของประเทศผู้นำเข้า และขณะเดียวกันก็ต้องเข้าใจกฎระเบียบของการส่งออกสินค้าของไทย มีขีดความสามารถที่จะประมวลปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการส่งออกสินค้าไทยทั้งในส่วนของประเทศไทยเองและจากประเทศนำเข้า และสามารถเข้าไปมีบทบาทในการแก้หรือบรรเทาปัญหาที่จะเป็นเงื่อนไขกีดกันสินค้าจากประเทศไทย
- 4) มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าและส่งออกของประเทศคู่ค้าของไทยที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ สามารถส่งสัญญาณเตือนภัยให้กับต้นสังกัด หรือภาคธุรกิจส่งออกให้เตรียมตัวล่วงหน้าเมื่อประเทศคู่ค้าของไทยมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่จะเป็นอุปสรรคต่อการค้าของไทย
- 5) มีความรู้เกี่ยวกับสิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา เครื่องหมายการค้าของประเทศคู่ค้า หรือประเทศที่มีศักยภาพที่จะเป็นคู่ค้ากับประเทศไทย เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการล่วงละเมิดสิทธิด้านตัวสินค้ากับประเทศต่างๆ

- 6) อาจจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้านการทูต อาทิเช่น การเรียนรู้วิธีการเจรจา การเสริมสร้างบุคลิกภาพในการเข้าสังคมกับคนหมู่มาก การวางตัว การพูดในชุมชน เป็นต้น โดยอาจจะใช้แนวหลักสูตรที่กรมพระจันทบุรีนฤนาถได้ทำไว้ เช่น การเสริมสร้างบุคลิกภาพ (MC 4038) ศิลปการพูดของนักบริหาร (MC 4041) งานการทูตและสังคมคณะทูต เป็นต้น
- 7) ฝึกภาษาอังกฤษ เพื่อการค้าและพาณิชย์ และภาษาอังกฤษที่เกี่ยวกับการทูตเพิ่มเติม เพื่อให้เข้าใจวิธีการทูตในเชิงกลยุทธ์ เช่นเดียวกับนักการทูตทั่วไป
- 8) รู้เทคนิคในการสร้างเครือข่าย (networking) กับบุคคลสำคัญๆ (Key persons) ทั้งที่เป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานราชการ และภาคเอกชน โดยเฉพาะในประเทศคู่ค้าของไทย
- 9) สนับสนุนให้บุคคลที่จะสืบทอดตำแหน่งนักการทูตได้มีโอกาสศึกษา ดูงานเข้าร่วมประชุมสัมมนากับต่างประเทศอยู่เสมอและเพิ่มโอกาสให้อยู่ต่างประเทศเป็นเวลานานๆ เพื่อให้เกิดทักษะในการใช้ภาษา และปรับปรุงบุคลิกภาพในการเข้ากับบุคคลหมู่มาก และมีโอกาสในการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานและ/หรือบุคคลในต่างประเทศ การสะสมทักษะประสบการณ์เหล่านี้ต้องเริ่มสะสมตั้งแต่เริ่มรับราชการที่จะมีความก้าวหน้าตามสายงานต่อไปในทุกระดับ

4.3.2 ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของการสร้างบุคลากร ด้านเป็นนักคณิต - สถิติประกันภัย

กรรมการประกันภัยยังขาดแคลนบุคลากรทางด้านนี้ ซึ่งจำเป็นต้องมีการสร้างขึ้นเป็นกรณีเร่งด่วน โดยเฉพาะตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับสถิติประกันภัย และผู้ทำหน้าที่กำกับดูแล (Regulator)

ก. ภูมิหลังการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี และ/หรือ ปริญญาโท ที่มีภูมิหลังมาจากผู้ที่จบการศึกษามาทางสายวิทย์-คณิต มาก่อนที่จะเรียนทางด้านบริหารธุรกิจ หรือด้านพาณิชยศาสตร์ โดยจะต้องมีภูมิหลังที่จบการศึกษามาทางด้านเกี่ยวกับประกันภัยโดยตรง ถ้าไม่มีพื้นฐานด้านประกันภัยโดยตรงอย่างน้อยจะต้องมีพื้นฐานความรู้ด้านบัญชีต่างๆ และการวิเคราะห์ทางการเงิน โดยจำเป็นจะต้องมีความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายอย่างเพียงพอ
- 2) ในกรณีที่รับเข้ามาใหม่ก็จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ต่างจากข้อ 1 แต่ถ้าจะโอนมาจากหน่วยงานภายใน กพณ. หรือภายนอก กพณ. จะต้องมีความรู้ในการเป็นผู้ตรวจสอบบัญชี หรือเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ด้านประกันภัยมาก่อนอย่างน้อย 2-3 ปี

ข. ภูมิหลังด้านทักษะประสบการณ์

ไม่ว่าจะมีภูมิหลังทางการศึกษาดีเพียงใดตามข้อ 1 หรือมีประสบการณ์ในการทำงานตามสภาพเป็นจริงมาก่อนตามข้อ 2 บุคลากรเหล่านี้ก็จำเป็นต้องได้รับการอบรมซ้ำในหลายๆ ประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับธุรกิจประกันภัย เช่น การประกันภัยทั่วไป การประกันภัยทางทะเล ธุรกิจรับขนส่งสินค้าทางบก ทางอากาศ ทางทะเล เป็นต้น และเพื่อให้เข้าใจธุรกิจประกันภัยทุกประเภทดีพอ จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมจากเจ้าหน้าที่จากบริษัทเอกชน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เคยทำงานในบริษัทเอกชนมาร่วมอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ได้ทราบกลไกในธุรกิจประกันภัย และวิธีการหลบเลี่ยงทางบัญชี เป็นต้น โดยจะต้องจัดฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่อย่างน้อยปีละครั้งเพื่อให้สามารถติดตามกลไกต่างๆ ที่พัฒนาเปลี่ยนรูปแบบไปเรื่อยๆ โดยธุรกิจประกันภัยของเอกชน
- 2) ฝึกอบรมเทคนิคการคำนวณเบี้ยประกัน (คณิตศาสตร์ประกันภัย) โดยผู้สมัครเข้าโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างน้อยต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงแนวคิดด้านต้นทุนและอัตราเบี้ยประกัน ตลอดจนทางเลือก (options) ต่างๆ ของการให้บริการของบริษัทประกันภัยไทย และบริษัทตัวแทนจากต่างประเทศ
- 3) เจ้าหน้าที่ระดับผู้เชี่ยวชาญจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจประกันภัยจากต่างประเทศ เข้าใจกลยุทธ์ในการบุกตลาดด้านประกันภัยของต่างประเทศเป็นอย่างดีสามารถปกป้องธุรกิจประกันภัยภายในประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด แม้ในสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงจนเกิดการเปิดเสรีด้านประกันภัยในอนาคต
- 4) ฝึกอบรมให้พนักงานรู้จักและเข้าใจรูปแบบกรรมวิธีใหม่ๆ
- 5) ฝึกอบรมให้พนักงานศึกษา ค้นคว้า เกี่ยวกับการกำกับ ดูแล ความมั่นคงทางการเงินของธุรกิจประกันภัยในต่างประเทศ เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงระบบ และวิธีการกำกับดูแลให้กระชับ และมีประสิทธิผลมากขึ้น

4.3.3 ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของการสร้างบุคลากรด้าน Trade Intelligence

เป็นตำแหน่งในกรมส่งเสริมการส่งออกเฉพาะที่ต้องการความรู้ความเข้าใจในประเทศคู่ค้าของประเทศไทย กฎระเบียบเกี่ยวกับกฎหมายและข้อตกลงของกลุ่มประเทศต่างๆ การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงใน WTO การรวมตัวกันของกลุ่มประเทศมหาอำนาจทางการค้าต่างๆ เป็นต้น การที่จะติดตามสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ได้ก็ต้องมีขีดความรู้ด้านภาษาสูงมาก ดังนั้น ตำแหน่งนี้จึงต้องการคนประเภทที่มีความโดดเด่นเกือบทุกด้าน (Hyper Performance)

ก. ภูมิหลังการศึกษา

ต้องการภูมิหลังด้านการศึกษาแบบเดียวกันกับผู้ที่ต้องไปทำงานด้านทูตพาณิชย์และถ้าเป็นไปได้
นั้นต้องการคนที่มี Maturity สูงในด้านประสบการณ์ในต่างประเทศ

ข. ภูมิหลังด้านทักษะและประสบการณ์

การฝึกอบรมข้าราชการในกลุ่มนี้จะต้องทำแบบเข้มข้นเสมือนการเตรียมตัวเป็นผู้ว่าราชการ
จังหวัด หรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง โดยแบ่งการสร้างทักษะ และประสบการณ์ออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1) กำหนดหลักสูตรพื้นฐานที่ทุกคนจะต้องทราบเกี่ยวกับข้อมูลเศรษฐกิจ (การเมือง และ
สังคม) ของประเทศคู่ค้าหรือประเทศที่จะต้องไปปฏิบัติงานอย่างดี

- มีความเข้าใจกระบวนการทำงาน เครือข่ายของระบบราชการ ระบบธุรกิจบุคคล
สำคัญๆ เพื่อหาโอกาสในการเข้าไปมีส่วนใกล้ชิดกับบุคคลกลุ่มต่างๆ เพื่อสร้าง
เป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์ทั้งราชการและส่วนตัว
- จำเป็นต้องมีความรู้ด้านภาษา (อย่างน้อยที่สุดก็คือ ภาษาอังกฤษ) ในระดับดีมาก
ต้องมีพื้นฐานความเข้าใจด้านตลาด และธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ทั้งในด้าน
ทฤษฎีและปฏิบัติเป็นอย่างดี

2) หลักสูตรสำหรับผู้เชี่ยวชาญในระดับสูงขึ้น

- มีความเข้าใจเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศได้ถึงระดับที่สามารถนำมาใช้
ประโยชน์ในการวิเคราะห์สถานการณ์ และคาดประมาณทิศทางในอนาคตได้
- รู้กฎหมาย และข้อตกลงระหว่างประเทศ โดยเข้าใจประเด็นสำคัญๆ ที่ได้ตกลง
ไปแล้ว และที่อยู่ระหว่างการเจรจาหาข้อยุติ
- เข้าใจถึงสถานการณ์ข้อตกลงภายในการดูแลของ WTO ที่เปลี่ยนแปลงไป โดย
เฉพาะในภูมิภาคที่ไทยต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและภูมิภาคอื่นๆ
- จัดฝึกอบรมเทคนิค และวิธีการเจรจาต่อรอง โดยให้มีโอกาสได้ศึกษาจากผู้มี
ประสบการณ์จริง โดยทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ในเวทีเจรจาต่างๆ ตั้งแต่เริ่ม
เข้าสู่ระดับผู้เชี่ยวชาญ (ระดับ 7-8) โดยทาง กพผ. จะต้องไม่ประหยัดค่าใช้จ่าย
ในส่วนนี้เนื่องจากเป็นเรื่องของการเตรียมคนตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง
- มีขีดความสามารถที่จะเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมโลกทางเศรษฐกิจ
อุตสาหกรรม เทคโนโลยี การเมือง และวัฒนธรรม

- มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของความก้าวหน้าตามสายงานอาชีพนี้อยู่สม่ำเสมอ อาจต้องปรับเปลี่ยนโยกย้ายบางคนออก กรณีที่ไม่มีความก้าวหน้าในผลงานเท่าที่ควร โดยจะต้องเชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนที่สูงกว่าข้าราชการตามสายงานปกติใน กพณ.

4.3.4 ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของการสร้างบุคลากรด้านสถิติ/สารสนเทศทางสถิติ และด้านเศรษฐศาสตร์การพาณิชย์

ความรู้พิเศษในสองลักษณะงานข้างต้นปัจจุบันเป็นที่ต้องการของกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์ด้าน E-Commerce การเตรียมบุคลากรทั้งสองด้านนี้จำเป็นต้องกำหนดการสืบทอดตำแหน่งและความเจริญก้าวหน้าในสายวิชาชีพนี้ไว้อย่างชัดเจน

ด้านสถิติ/สารสนเทศทางสถิติ

ก. ภูมิหลังทางการศึกษา

- 1) ผู้จบปริญญาตรี ต้องการผู้จบทางสถิติ และเศรษฐศาสตร์วิเคราะห์ หรือเชิงปริมาณเป็นหลัก หรือสาขาอื่นๆ ที่ใกล้เคียง แต่ต้องเรียกวิชาทางด้านสถิติ (เช่น ไม่น้อยกว่า 9 หน่วยกิต) มีความรู้พื้นฐานเศรษฐศาสตร์ทั้งด้านจุลภาคและมหภาค ตลอดจนเศรษฐศาสตร์วิเคราะห์ และสิ่งที่ขาดมิได้ก็คือจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ Computer ในระดับที่ใช้งานได้ ไม่จำเป็นต้องจบจากต่างประเทศ
- 2) ผู้จบปริญญาโทขึ้นไป ก็ควรจะมีความรู้พื้นฐานในข้อ 1 เช่นเดียวกัน ส่วนในระดับปริญญาโทอาจจะไม่ตรงสาขาทีเดียว ก็คงจะไม่สำคัญนัก
- 3) กรณีที่รับโอนมาจากกรมอื่นๆ หรือจากบุคคลภายนอกก็จะต้องมีพื้นฐานเช่นเดียวกับข้อ (1)

ข. ภูมิหลังด้านทักษะและประสบการณ์

เนื่องจากบุคลากรด้านนี้จะต้องมีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล จัดระบบข้อมูล และมีขีดความสามารถในการวิเคราะห์แล้วนำเสนอข้อมูลทางสถิติด้วยระบบที่ทันสมัย จึงควรจะต้องมีทักษะและประสบการณ์อย่างน้อยดังต่อไปนี้

- ความรู้พื้นฐานด้านสถิติวิสัย เพื่อสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้จากระบบสารสนเทศและเทคนิคการตัดสินใจด้วยระบบ MIS

- มีขีดความสามารถในด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐาน อย่างน้อยที่สุดจะต้องเป็น USER ในโปรแกรมสำเร็จรูปที่นำมาใช้บริหารข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลได้เป็นอย่างดี
- มีความรู้ด้านการสื่อสารด้วยระบบอินเทอร์เน็ต และการใช้เครื่องมือเกี่ยวข้องกับอินเทอร์เน็ต
- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) และอีดีไอ เช่น การเข้ารหัสข้อมูล (encryption) เงินอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics money) และหน่วยงานรับรอง (CA) สามารถจัดทำโฮมเพจด้านการพาณิชย์ได้ มีความรู้ด้านกฎหมายและการกำกับดูแล E-Commerce ในต่างประเทศ

เศรษฐศาสตร์การพาณิชย์

ก. ภูมิหลังการศึกษา

- 1) ไม่แตกต่างจากบุคลากรด้านสถิติ และสารสนเทศทางสถิติมากนัก แต่ควรเน้นที่ผู้มีความรู้พื้นฐานการศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ที่มีความรู้ด้านการตลาด และธุรกิจเป็นพื้นฐาน

ข. ภูมิหลังด้านทักษะ และประสบการณ์

- 1) จะต้องมีความรู้เรื่องการตลาดและการพาณิชย์ในประเทศเป็นอย่างดี มีขีดความสามารถที่จะทำการวิจัยการตลาด ทางด้านสินค้าการเกษตร สินค้าอุตสาหกรรมหลักๆ ของประเทศ การบริหารงานการตลาดสมัยใหม่ เข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภค ตลาดซื้อขายล่วงหน้า ระบบการประกันราคาสินค้า ต้นทุนสินค้า ตลาดกลางสินค้าเกษตร เป็นต้น
- 2) มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เกี่ยวกับตลาดการค้าระหว่างประเทศ เข้าใจถึงกระบวนการและวิธีการส่งออกและนำเข้าสินค้า มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับตลาดการค้าระหว่างประเทศ เข้าใจถึงฟังก์ชันทางการตลาด องค์กร และสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการตลาดที่เชื่อมโยงระหว่างตลาดภายในประเทศ และตลาดต่างประเทศ
- 3) มีทักษะในการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาด มีความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างดัชนีต่างๆ เช่น ดัชนีราคาขายส่ง ขายปลีก ดัชนีราคาสินค้าเพื่อการบริโภค เป็นต้น

4.3.5 ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของการสร้างบุคลากรด้านป้องกันการผูกขาด

(Anti-Trust) และคุ้มครองผู้บริโภค

เป็นตำแหน่งที่สำคัญในการดูแลของกรมการค้าภายใน ซึ่งปัจจุบันนี้มีปัญหา ในยุคที่การค้าเสรีต่างประเทศได้ใช้กลยุทธ์ทุกวิถีทางที่จะแทรกตัวเข้ามาครองตลาดภายในประเทศในรูปแบบต่างๆ กัน เช่น ในรูปของศูนย์ขายส่ง ขายปลีก ในรูปของแฟรนไชส์ต่างๆ เป็นต้น จึงต้องการบุคคลด้านป้องกันการผูกขาด (Anti-Trust) ที่มีความรู้ทั้งไปเชิงเศรษฐศาสตร์ควบคู่ไปกับความรู้ด้านกฎหมาย แต่ปัจจุบันนี้ทางกรมมีบุคลากรที่มีความรู้ด้านกฎหมาย (นิติกร) มากกว่าด้านเศรษฐศาสตร์ ส่วนใหญ่จะทำงานในด้านการกำกับดูแลและด้านราคาสินค้าเท่านั้น จึงไม่มีผู้เชี่ยวชาญมาดูแลงานด้านการกำกับการแข่งขันในตลาด เพื่อป้องกันการผูกขาดและเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคไปพร้อมกัน

ก. ภูมิหลังการศึกษา

กรณีที่รับเข้าใหม่ควรรับผู้จบสถาบันอุดมศึกษาที่มีพื้นฐานความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เป็นวิชาหลัก และถ้าเป็นไปได้ต้องการผู้มีพื้นฐานความรู้ด้านกฎหมายเป็นวิชารอง หรือถ้าจะเป็นผู้จบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ได้ผู้จบทางด้านเศรษฐศาสตร์ และจบการศึกษาด้านกฎหมายเพิ่มเติมก็จะเป็นบุคลากรที่มีภูมิหลังสมบูรณ์ตามต้องการ แต่ถ้าไม่สามารถจะหาบุคลากรที่มีภูมิหลังได้ครบถ้วนก็ควรพิจารณารับผู้จบการศึกษาทางเศรษฐศาสตร์ก่อน (เนื่องจากมีผู้จบนิติศาสตร์อยู่มากแล้ว)

ข. ภูมิหลังด้านทักษะและประสบการณ์ทั่วไป

- 1) ระบบข้อมูลและข่าวสาร ต้องมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีการจัดการระบบข้อมูลการค้าส่ง ค้าปลีกให้มีระบบ และเป็นระเบียบ เก็บข้อมูลด้านนี้อย่างจริงจัง เพราะการค้าส่ง ค้าปลีกจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในอนาคต การเตรียมการให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในด้านนี้จะช่วยให้ทั้งผู้ประกอบการ ผู้บริหารของกระทรวงฯ นักวิชาการ หรือผู้ต้องการใช้ข้อมูล ฯลฯ สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ไปใช้ประกอบการบริหาร และตัดสินใจได้ดีขึ้น
- 2) เจ้าหน้าที่ส่วนมากใช้เวลากับการเก็บรวบรวม ข้อมูล สถิติ ตรวจสอบราคามากกว่าที่จะวิเคราะห์หรือศึกษาแนวทางพัฒนาระบบการพัฒนามาตรฐานการคุ้มครองผู้บริโภคให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนนี้ กรมฯ ควรจะ outsource ส่วนที่เป็น manual work (เช่น เก็บข้อมูล หรือแม้กระทั่งการตรวจสอบ) ออกไป เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีเวลามาเน้นงานในด้านการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการป้องกันการผูกขาดเป็นหลัก
- 3) ต้องมีความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายเกี่ยวข้องกับการคุ้มครองผู้บริโภค

ก. ภูมิหลังด้านทักษะและประสบการณ์ด้านป้องกันการผูกขาด

- 1) ต้องมีการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในด้านการบริหารกฎหมายป้องกันการผูกขาด เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม และต้องมีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อยู่ตลอดเวลา
- 2) การป้องกันการผูกขาดเป็นงานซับซ้อนมาก เพราะผู้กำกับดูแลจะต้องเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับโครงสร้างของตลาด ลักษณะของธุรกิจ อำนาจทางตลาดต้นทุนการผลิต ตลอดจนกลยุทธ์ในการค้าของผู้ประกอบการ มิฉะนั้นแล้ว การกำกับดูแลจะทำให้ยาก งานนี้จึงต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทั้งในด้านเศรษฐศาสตร์และด้านธุรกิจ ดังนั้นในการเสริมประสบการณ์ทางด้านนี้ทาง กพณ. อาจจำเป็นต้อง outsourcing ให้หน่วยงานวิจัยภายนอก (เช่น มหาวิทยาลัย) ช่วยทำการวิเคราะห์ตลาด และธุรกิจการค้าดังกล่าวข้างต้นเป็นระยะๆ ในกรณีที่หาผู้มีประสบการณ์ในประเทศที่มีความรอบรู้ในเรื่องนี้อย่างแท้จริงไม่ได้ อาจจะต้องจ้างที่ปรึกษาจากต่างประเทศที่มีความรอบรู้ด้านการป้องกันการผูกขาดมานาน เช่น จาก Fair Trade Commission (FTC) ของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่และผู้เชี่ยวชาญด้านการป้องกันการผูกขาดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4.3.6 ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของการสร้างบุคลากรด้านเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และปฏิบัติตามข้อตกลงระหว่างประเทศ (เช่น ADD, CVD)

ซึ่งตำแหน่งดังกล่าวนี้อยู่ในความรับผิดชอบของกรมการค้าต่างประเทศในปัจจุบัน

ก. ภูมิหลังการศึกษา

ไม่แตกต่างจากบุคลากรด้าน Trade Intelligence หรือทูตพาณิชย์

ข. ภูมิหลังด้านทักษะและประสบการณ์

ภูมิหลังและประสบการณ์ต้องการให้ได้รับเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการเช่นเดียวกับการเสริมสร้างบุคลากรด้าน Trade Intelligence หรือทูตพาณิชย์ โดยเพิ่มเติมความรู้ด้านเทคนิคการเจรจาการค้าระหว่างประเทศเพิ่มเติม โดยอาจจะใช้วิทยากรจากทั้งในประเทศและต่างประเทศผู้ที่เคยมีประสบการณ์มาเป็นเวลานานกับองค์การการค้าระหว่างประเทศ

สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านข้อตกลงระหว่างประเทศ ADD และ CVD นั้นจะต้องเริ่มสร้างบุคลากรด้านนี้ตั้งแต่วาระดับกลางโดยใช้วิธีร่วมอยู่ในขณะทำงาน หรือคณะร่วมเจรจากับต่างประเทศในฐานะผู้เตรียมงาน และเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะเดียวกัน ซึ่งเมื่อได้เติบโตไปในสายงานอาชีพจนถึงระดับผู้เชี่ยวชาญชั้นสูงแล้วก็สามารถปฏิบัติงานได้ทันที

4.3.7 ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของการสร้างบุคลากรด้านสิทธิบัตร

บุคลากรด้านสิทธิบัตรอยู่ในความดูแลของกรมทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งมีความหลากหลายของภูมิความรู้พื้นฐานขึ้นอยู่กับว่าสิทธิบัตรนั้นไปเกี่ยวข้องกับทรัพย์สินทางปัญญาด้านใด ดังนั้น การสร้างบุคลากรด้านนี้จึงมีความหลากหลายพอสมควร แต่พื้นฐานหลักควรจะต้องการคนที่มีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ก. ภูมิหลังด้านการศึกษา

กรณีรับใหม่ควรเป็นผู้มีพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมเป็นหลัก โดยมาเพิ่มเติมความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องภายหลัง

ข. ภูมิหลังด้านทักษะและประสบการณ์

- 1) จะต้องเข้าใจกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าเกษตร และอุตสาหกรรมทั้งในส่วนที่บริโภคได้และไม่ได้ ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมวิศวกร (Engineering Industry) ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้เป็นการค้าในประเทศไทย นอกจากนั้นยังจำเป็นต้องทราบสิทธิบัตรด้านต่างๆ ที่ต่างประเทศได้จดทะเบียนไว้แล้ว
- 2) ต้องมีความรู้พื้นฐานด้านทรัพย์สินทางปัญญา
- 3) ต้องทราบเกี่ยวกับเทคนิคการจัดสิทธิบัตรเพื่อการค้า เข้าหน้าที่ด้านสิทธิบัตรนี้จะต้องมีเครือข่ายเชื่อมโยง ข้อมูลด้านสิทธิบัตรกับประเทศต่างๆ ทั่วโลกโดยเฉพาะประเทศคู่ค้าของประเทศไทย การไปดูงานต่างประเทศ เพื่อให้เข้าใจถึงวิธีการคุ้มครอง การสร้างสิทธิบัตร ในประเทศที่ได้ทำเรื่องเหล่านี้มานานจะช่วยเสริมสร้างความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ของไทยได้รวดเร็วขึ้น การเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาเสริมความรู้ให้เป็นระยะๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำอย่างสม่ำเสมอ แต่ต้องระวังในเรื่องการถูกรวบจำด้วยผู้บรรยายจากบางประเทศ

4.3.8 เทคโนโลยีด้าน IT ที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนต้องรู้และใช้งานได้

การที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกๆ ด้านดังที่ได้ยกตัวอย่างที่กล่าวมาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้พื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดีทุกคน รู้วิธีการใช้ internet, e-mail การสร้างโฮมเพจ ตลอดจนมีขีดความสามารถเพียงพอที่จะบริหารข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักสูตรเหล่านี้ปรากฏอยู่ในภาคผนวก ง. ในหลักสูตรที่เกี่ยวกับสารสนเทศทางการบริหารข้อมูล ซึ่งมีหลักสูตรให้เลือกอยู่มากพออยู่แล้ว

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2535. *การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ : มิตรสยาม.
- दनัย เทียนพุด. 2540. *การวางแผนอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันการจัดการงานบุคคล.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (บรรณาธิการ). 2534. *การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหภาพสื่อและการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2525. *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัช ฉัตรเนตร. 2509. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2509*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2529. *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สมศักดิ์ สุโมตยกุล. 2540. *การพัฒนาบุคลากรฝึกด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน : กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตกตอนบน จังหวัดสุพรรณบุรี*. เอกสารวิชาการเสนอขอตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 9 ชช.
- สุรัชย์ สุฟโปฏก. 2509. “บทที่ 3 ประเภทของการฝึกอบรมและหลักสูตรของการฝึกอบรม.” *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2509*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล, มงคล กริชติทายาวุธ, ชำนาญ รัตนกร และไพโรจน์ อนิจกุล. 2527. *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เทพนารี.

ภาษาอังกฤษ

- Beach, D. S. 1975. *Personnel: The Management of People at Work*, 3rd ed.. New York: Macmillan.
- Brooks, E. 1958. *In Service in the Federal Service*. Chicago, IL: The Civil Service Assembly.
- Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt and James B. Shaw. 1993. *Human Resource Management*, 2nd ed. Princeton, New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- Kingsbusy, J.B. 1957. *Personnel Administration for Thai Student..* Bangkok: Thammasat University.

- Schein, Edgar H. 1985. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. California: University Associates.
- Stahl, O.G. 1971. *Public Personnel Administration*, 6th ed. New York: Harper & Row.
- Strauss & Sayles. 1961. *The Human Problem of Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yoder, D. 1962. *Personnel Management and Industrial Relations*, (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้

“ผู้บังคับบัญชา” หมายความว่า ผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่กำกับ ตรวจสอบและแนะนำการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในฐานะหัวหน้าหน่วยงานด้วย

ก. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 8 ลงมา

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1.1 ใช้ประกอบการปรับปรุงและเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
- 1.2 ใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการ
- 1.3 ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 1.4 ใช้ประกอบการพัฒนา การฝึกอบรม
- 1.5 ใช้ประกอบการพิจารณาให้รางวัลจูงใจการปฏิบัติงาน
- 1.6 ใช้ประกอบการพิจารณาให้ออกจากราชการ

2. ให้กำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติและดำเนินการ ให้มีประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 8 ลงมา ตามแนวทางดังต่อไปนี้

2.1 จัดให้มีเครื่องมือพื้นฐานช่วยในการประเมิน ซึ่งได้แก่

2.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง (Job description) โดยให้ระบุให้ชัดเจนถึงงานหลักที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ รับผิดชอบปฏิบัติอยู่

2.1.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป้าหมายของงานหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

2.1.3 แบบบันทึกการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับการประเมินเป็นผู้บันทึกผลการปฏิบัติงานของตนไว้เป็นระยะๆ ตามที่ส่วนราชการกำหนดและให้รวบรวมและเก็บผลการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไว้ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการประเมินและชี้แจงผู้อื่นได้

2.2 จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยห่างกันครั้งละ 6 เดือน ซึ่งกรมจะทำการประเมินมากกว่าที่กำหนดไว้ก็ได้ ทั้งนี้ ให้ใช้รอบปีที่แล้วมาเป็นระยะเวลาในการประเมิน

2.3 ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรมควรให้ความสำคัญกับการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพิจารณาจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าตามความเหมาะสม เช่น

2.3.1 กำหนดผลงานที่ต้องการหรือต้องปฏิบัติว่ามีกี่งาน อะไรบ้าง ต้องการให้เกิดผลสำเร็จอะไรจากการทำงานนั้น หรือต้องการให้เกิดผลงานอะไรและอย่างไร

2.3.2 กำหนดระยะเวลาการทำงานว่าจะใช้เวลาเท่าใด

2.3.3 กำหนดปริมาณของผลผลิต (output) หรือกิจกรรมและระบุผลลัพธ์ (outcome) ของงานไว้ด้วย เป็นต้น

2.4 ให้มีการรายงานความก้าวหน้าและความสำเร็จของงานอย่างต่อเนื่อง โดยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้บันทึกผลการปฏิบัติงานตามแบบบันทึกการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนด แล้วให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาปกติ โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมินเป็นผู้ประเมินเบื้องต้น และผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเป็นผู้กลั่นกรองการประเมินก่อนที่จะนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดตาม 1. ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจตั้งคณะกรรมการระดับกองหรือระดับกรม เพื่อช่วยพิจารณากลั่นกรองผลการประเมินให้เกิดมาตรฐานในส่วนราชการนั้นๆ หรือจะกำหนดให้มีการประเมินโดยกลุ่มบุคคล ตามสภาพข้อเท็จจริงและความเหมาะสมของแต่ละกรมก็ได้

2.6 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานมี 2 แบบ คือ แบบประเมินสำหรับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน ตามแบบประเมินที่ส่งมาพร้อมหนังสือนี้

2.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ [ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome)] ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับรายการประเมินควรประกอบด้วยรายการดังต่อไปนี้

2.7.1 ผลงาน ให้พิจารณาจากหัวข้อประเมิน ดังนี้

- 1) คุณภาพของผลงาน หมายถึง ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ที่กำหนด ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ตลอดจนความประณีตเรียบร้อยของผลงาน
- 2) ปริมาณงาน หมายถึง การมีผลผลิตตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การนำผลงานไปใช้ หมายถึง ประโยชน์ของงานหรือผลที่เกิดแก่ราชการหรือประชาชน
- 4) เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และทันเวลาและสถานที่

2.7.2 คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากหัวข้อประเมินดังนี้

1) **ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายโดยประหยัดทรัพยากรต่างๆ ทั้งในด้านเวลา งบประมาณ กำลังคนและแรงงาน ตลอดจนมีความสามารถพิเศษอื่นๆ ที่มีความเหมาะสมกับงาน

สำหรับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ให้พิจารณาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจากหัวข้อประเมินต่อไปนี้

- 1.1 ความรู้ทางวิชาการ ความชำนาญในการทำงาน
- 1.2 ความสามารถในการวิเคราะห์การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ
- 1.3 ความสามารถในการแนะนำ สอนงาน และพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- 1.4 ความสามารถในการวางแผน ควบคุม เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติงาน ประสานงาน และพัฒนางาน ตลอดจนการเร่งรัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการอย่างถูกต้อง
- 1.5 ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา

2) **การรักษาวินัย** หมายถึง ความประพฤติ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และข้อบังคับของทางราชการ

3) **ความอดสาหัส** หมายถึง ความพยายาม ความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และความมานะบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา

4) **ความรับผิดชอบ** หมายถึง การยอมรับในภาระหน้าที่หรืองานของตนโดยไม่เกี่ยงงาน ดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงโดยคำนึงถึงเป้าหมายของงานเป็นหลักยอมรับผลที่เกิดจากการทำงานอย่างมีเหตุผล

5) **การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ** หมายถึง การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการ

2.8 ให้ผู้ประเมินสรุปผลการประเมินเป็น 5 ระดับ โดยประเมินว่า ผู้รับการประเมินมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด ดังนี้

2.8.1 **ดีเด่น** : ผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจอย่างยิ่ง หากประเมินในระบบคะแนนผลคะแนนจะอยู่ระหว่าง 90-100% เป็นผลงานอยู่ในระดับที่สมควรเลื่อนเงินเดือนสองขั้นได้

2.8.2 **ดี** : ผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจ และดีตามมาตรฐานแต่ค่อนข้างใกล้เคียงกับระดับดีเด่น หากประเมินในระบบคะแนนผลคะแนนจะอยู่ระหว่าง 80-89% เป็นผลงานอยู่ในระดับที่สมควรเลื่อนเงินเดือนหนึ่งขั้นครึ่งได้

2.8.3 **ปานกลาง** : ผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจตามมาตรฐานหากประเมินในระบบคะแนนผลคะแนนจะอยู่ระหว่าง 60-79% เป็นผลงานอยู่ในระดับที่สมควรเลื่อนเงินเดือนได้หนึ่งขั้น

2.8.4 **ควรปรับปรุง** : ผลการปฏิบัติงานยังมีข้อบกพร่องแต่พอจะปรับปรุงได้ หากประเมินในระบบคะแนนผลคะแนนจะอยู่ระหว่าง 50-50% เป็นผลงานอยู่ในระดับที่สามารถเลื่อนเงินเดือนได้ครั้งขึ้น

2.8.5 **ต้องปรับปรุง** : ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานมาก และยังไม่เป็นที่พอใจ หากประเมินระบบคะแนนผลคะแนนจะต่ำกว่า 50% เป็นผลงานอยู่ในระดับที่ไม่สมควรเลื่อนขึ้นเงินเดือน

2.9 เมื่อเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งแล้ว ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินควรนำผลการประเมินไปให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และกำหนดแผนการพัฒนาข้าราชการผู้รับการประเมินให้มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น

2.10 ให้กรมวางระบบการจัดเก็บผลการประเมินเพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตาม 1. ต่อไป เช่น ผลการประเมินครั้งที่ 1 เก็บไว้ที่ผู้บังคับบัญชา ผลการประเมินครั้งที่ 2 ภายหลังจากการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมินแล้ว ให้เก็บสรุปผลการประเมินไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือกรมจะกำหนดรูปแบบการจัดเก็บเป็นอย่างอื่นตามที่เหมาะสมก็ได้

2.11 การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการให้มีการประเมินและนำผลการประเมินไปใช้โดยอนุโลมตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอความเห็นตามผลการประเมินให้กรมเจ้าสังกัดของข้าราชการผู้นั้นทราบ เพื่อจะได้นำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดตาม 1. ต่อไป

3. กรมอาจพิจารณากำหนดรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพข้อเท็จจริงและความเหมาะสมของกรม โดยจะปรับปรุงเพิ่มเติมหรือสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นใหม่ หรือกำหนดรายการประเมินใหม่ หรือปรับปรุงรายการประเมิน หรือกำหนดสัดส่วนน้ำหนักความสำคัญของรายการประเมินในกลุ่มผลงานกับคุณลักษณะในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็ได้ โดยเสนอให้ อ.ก.พ.กรม พิจารณา ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ตาม 1. ด้วย เมื่อ อ.ก.พ.กรม ให้ความเห็นชอบแล้ว ให้รายงานผลการกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้นให้ ก.พ. ทราบต่อไปด้วย

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ ระดับ 8 ลงมา

1. วัตถุประสงค์

แบบประเมินนี้ใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 8 ลงมา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินต่อไป

- 1) ช่วยปรับปรุงและเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
- 2) ใช้ผลการปฏิบัติงานประกอบในการบริหารงานบุคคลเรื่องต่างๆ ดังนี้
 - 2.1) ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการ
 - 2.2) ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - 2.3) ประกอบการพิจารณาพัฒนา ฝึกอบรม
 - 2.4) ประกอบการพิจารณาให้รางวัลสูงใจในการปฏิบัติราชการ
 - 2.5) ประกอบการพิจารณาให้ออกจากราชการ

2. วิธีการ

ในแบบประเมินนี้

“แบบประเมินสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน” หมายถึง แบบประเมินที่ใช้ประเมินข้าราชการที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยไม่มีการบังคับบัญชาผู้อื่น

“แบบประเมินสำหรับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา” หมายถึง แบบประเมินที่ใช้ประเมินข้าราชการที่มีการบังคับบัญชาและมอบหมายงานแก่ผู้อื่น

ทั้งนี้ แบบประเมินแต่ละแบบประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 1) การประเมินตามรายการประเมินที่กำหนดไว้หรือที่จะเพิ่มเติม
- 2) สรุปผลการประเมิน สรุปว่าการประเมินแต่ละครั้งอยู่ในระดับใด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอ/ความเห็นของผู้ประเมิน ให้ผู้ประเมินวิเคราะห์และเสนอความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน และให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปให้ความเห็นประกอบด้วย โดยเสนอความเห็นเป็น 2 ช่วงคือ

การประเมินครั้งที่ 1 ให้เสนอความเห็นเกี่ยวกับงานสำคัญที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติความสำเร็จในผลงานที่ผู้รับการประเมินทำได้ในครึ่งปีแรก ความสามารถเด่นๆ ของผู้รับการประเมินข้อควรปรับปรุง ข้อเสนอการฝึกอบรมพัฒนา และข้อเสนอเกี่ยวกับความถนัดในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน

ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินควรได้รับทราบข้อมูลข้างต้น เพื่อนำไปปรับปรุงตนเองและการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

การประเมินครั้งที่ 2 ให้เสนอความเห็นตามหัวข้อเช่นเดียวกับการประเมินครั้งที่ 1 โดยเป็นการเสนอความเห็นเกี่ยวกับสภาพต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาการประเมิน 12 เดือน (กรกฎาคม-มิถุนายน ปีถัดไป) รวมทั้งข้อเสนอการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย

ตอนที่ 3 ให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปจากผู้ประเมินสรุปความเห็นเกี่ยวกับการประเมินในภาพรวมว่า เห็นด้วยหรือเห็นแตกต่างไปจากผู้ประเมิน

1) การประเมินตามแบบประเมินนี้ เป็นการประเมินโดยใช้ระบบคะแนน และให้ทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง

2) ก่อนดำเนินการประเมิน ให้ดำเนินการดังนี้

2.1) พิจารณารายการประเมินว่า จะควรเพิ่มเติมรายการประเมินอีกหรือไม่ โดยถ้าเพิ่มเติมให้ระบุไว้ในข้อ 2. ของรายการประเมิน และรายการประเมินที่จะกำหนดเพิ่มเติมนี้ควรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละลักษณะงาน เช่น ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่น ความสามารถในการเสนองานด้วยวาจา เป็นต้น

กรณีที่เพิ่มเติมรายการประเมิน จะใช้คะแนนเต็มของรายการประเมินทั้งหมดเท่ากับที่กำหนดให้ หรือจะเพิ่มคะแนนอีกก็ได้

2.2) กำหนดคะแนนของรายการประเมิน โดยให้น้ำหนักคะแนนตามความเหมาะสมกับลักษณะงานภายใต้คะแนนของแต่ละกลุ่มที่กำหนดให้แล้ว (กลุ่มผลงาน = 60% และกลุ่มคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน = 40%) หรือจะพิจารณากำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละกลุ่มต่างไปจากนี้ตามความเหมาะสมของลักษณะงานที่เป็นไปตามสภาพข้อเท็จจริงและความเหมาะสมของแต่ละส่วนราชการก็ได้

2.3) กำหนดคะแนนสำหรับระดับการประเมินที่กำหนดไว้ 5 ระดับ ในตอนที่ 1 ข้อ 2 ของแบบประเมิน และตอนที่ 2 ข้อ 2 (4) ของแบบประเมิน ซึ่งกำหนดไว้ให้ในรูปของเปอร์เซ็นต์

3. รายการประเมินหรือองค์ประกอบที่จะประเมิน

สำหรับรายการประเมินที่กำหนดไว้ในแบบประเมินนี้ จำแนกองค์ประกอบเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) ผลงาน ได้แก่

1.1) คุณภาพของงาน หมายถึง ผลงานที่ปฏิบัติได้มีความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายและผลลัพธ์ที่กำหนด มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ประณีตเรียบร้อย และเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดเพียงใด กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงผลงานนั้นในแง่ความถูกต้องและความสมบูรณ์ที่สามารถดำเนินการต่อไปได้ โดยไม่ต้องแก้ไขบ่อย หรือแก้ไขบ้างกรณีที่จำเป็นและผลงานนั้นเสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแผน หรือที่ตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชาเสมอ

สำหรับส่วนราชการที่มีลักษณะงานเชิงบริการ อาจกำหนดเครื่องชี้วัดคุณภาพงานให้บริการ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดที่ปฏิบัติงานในลักษณะให้บริการได้ดังนี้

- ความรวดเร็วหรือตรงตามกำหนด
- ความถูกต้อง
- ความประทับใจของผู้รับบริการ หรือบริการที่เป็นมิตร
- ความสะดวก ผู้รับบริการได้รับความสะดวกในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยอย่างไร
 - สถานที่
 - เวลาให้บริการ
 - ผู้รับบริการสามารถติดต่อสอบถามเรื่องต่างๆ ได้
- เป็นที่ทราบอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับงานบริการนี้

1.2) ปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณของผลผลิตหรือกิจกรรมของงานที่ทำสำเร็จเมื่อเทียบกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาว่าปริมาณงานที่ปฏิบัติได้ผลสำเร็จตามมาตรฐาน เป้าหมาย หรือข้อตกลงที่กำหนดไว้

1.3) การนำผลงานไปใช้ หมายถึง ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากผลงานนั้นที่มีต่อราชการและประชาชน

1.4) เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หมายถึง สามารถปฏิบัติงานโดยใช้เวลาภายในระยะเวลาที่กำหนด และสามารถปฏิบัติงานได้ทันเวลาและสถานการณ์

2) คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ได้แก่

2.1) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยเน้นการปฏิบัติงานด้วยความประหยัดทั้งคน เงิน และเวลา ตลอดจนความสามารถพิเศษอื่นๆ ที่มีความเหมาะสมกับงาน

สำหรับตำแหน่งที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้พิจารณาจากด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 2.1.1) ความรู้ทางวิชาการและความชำนาญในการทำงาน ให้พิจารณาว่ามีความรู้ความชำนาญในการทำงานเพียงใด โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานว่าสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยประหยัดทรัพยากรได้เพียงใด
- 2.1.2) การแนะนำสอนงานและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พิจารณาว่าผู้รับการประเมินสามารถสอนแนะนำงาน ฝึกหัด และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงานอย่างเกิดประโยชน์ต่อราชการได้ดีมากน้อยเพียงใด
- 2.1.3) การวางแผนควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานและพัฒนางาน ให้พิจารณาว่าผู้รับการประเมินสามารถกำหนดเป้าหมาย แผนงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ หรือสามารถปรับปรุงเพิ่มแผนงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ได้ดีและเหมาะสมเพียงใด ตลอดจนสามารถควบคุมการทำงานและเร่งรัดการใช้งบประมาณให้สำเร็จตามแผนปรับปรุงและพัฒนางานในความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.1.4) การปกครองบังคับบัญชา ให้พิจารณาว่าผู้รับการประเมินสามารถกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานสำเร็จได้ผลงานตามเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ต่อราชการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีศรัทธาและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานด้วย

2.2) การรักษาวินัย หมายถึง ความประพฤติ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนและข้อบังคับของทางราชการ

2.3) ความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับในภาระหน้าที่หรืองานของตน การดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงโดยคำนึงถึงเป้าหมายและความสำเร็จของงาน ยอมรับผลที่เกิดจากการทำงานอย่างมีเหตุผล

2.4) การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ หมายถึง การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน เช่น พึงใช้วิชาชีพในการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ พึงใช้เวลาราชการให้เป็นประโยชน์ต่อทางราชการอย่างเต็มที่ ฯลฯ

4. วิธีการและขั้นตอนการประเมิน

1) ให้กรอกรายละเอียดของผู้รับการประเมินตามข้อเท็จจริง โดยผู้รับการประเมินหรือผู้ประเมินหรือหน่วยที่เกี่ยวข้องเป็นผู้กรอกตามความเหมาะสม

2) ในตอนที่ 1 ของแบบประเมิน ให้ผู้ประเมินทำการประเมินครั้งที่ 1 ประมาณต้นเดือนมกราคม โดยเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในรอบ 6 เดือน ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม- 31 ธันวาคม ดังนี้

2.1) ประเมินแต่ละรายการประเมินโดยการใส่คะแนนลงในช่อง “ครั้งที่ 1” การให้คะแนนเป็นเท่าไร ให้ผู้ประเมินตีค่าว่ารายการประเมินใดอยู่ในระดับใด ตามแนวทางการให้คะแนนดังต่อไปนี้

- ระดับดีเด่นได้คะแนน 90-100% ของคะแนนเต็ม (หมายถึง ผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจอย่างยิ่ง)
- ระดับดีได้คะแนน 80-89% ของคะแนนเต็ม (หมายถึง ผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจ ดีตามมาตรฐานและค่อนข้างใกล้เคียงระดับดีเด่น)
- ระดับดีได้คะแนน 60-79% ของคะแนนเต็ม (หมายถึง ผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจตามมาตรฐาน)
- ควรปรับปรุงได้คะแนน 50-59% ของคะแนนเต็ม (หมายถึงผลการปฏิบัติงานยังมีข้อบกพร่อง แต่พอจะปรับปรุงได้)
- ต้องปรับปรุงได้คะแนนต่ำกว่า 50% ของคะแนนเต็ม (หมายถึงผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานมาก) หรืออาจพิจารณาตามตาราง ดังนี้

คะแนนเต็ม	เกณฑ์คะแนน				
	ดีเด่น	ดี	ปกติ	ควรปรับปรุง	ต้องปรับปรุง
10	10	9	7-8	5-6	น้อยกว่า 5
15	14-15	12-13	9-11	7-8	น้อยกว่า 7
20	18-20	16-17	12-15	10-11	น้อยกว่า 10
25	23-25	20-22	15-19	13-14	น้อยกว่า 12
30	27-30	24-26	18-23	15-17	น้อยกว่า 15
35	32-35	28-31	21-27	17-20	น้อยกว่า 17
40	36-40	32-35	24-31	20-23	น้อยกว่า 20
45	40-45	36-39	27-35	22-26	น้อยกว่า 22
50	45-50	40-44	30-39	25-29	น้อยกว่า 25

2.2) สรุปผลการประเมินครั้งที่ 1 ว่าอยู่ในระดับใด โดยระบุคะแนน และทำเครื่องหมาย X ลงใน () ที่ตรงกับระดับการประเมิน

- 2.3) ผู้ประเมินและผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ให้ความเห็นในตอนที่ 2 ข้อ 1 แล้วลงชื่อ
- 2.4) ผู้ประเมินควรแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบเกี่ยวกับข้อมูลในข้อ 2.3) ตามวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในช่วงต่อไป

3) ผู้ประเมินทำการประเมินครั้งที่ 2 ประมาณต้นเดือนกรกฎาคม โดยเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบ 6 เดือน ระหว่างวันที่ 1 มกราคม - 30 มิถุนายน ดังนี้

3.1) ประเมินแต่ละรายการประเมินโดยการใส่คะแนนลงในช่อง “ครั้งที่ 2” แล้วสรุปผลการประเมินว่าอยู่ในระดับใด โดยระบุคะแนนและทำเครื่องหมาย X ลงใน () ที่ตรงกับระดับการประเมิน แล้วหาค่าผลการประเมินสรุปทั้งปี = คะแนนครั้งที่ 1 + ครั้งที่ 2 แล้วสรุปว่าผลการประเมินทั้งปีอยู่ในระดับใด 2

3.2) ผู้ประเมินและผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปให้ความเห็นสรุปทั้งปีในตอนที่ 2 ข้อ 2

3.3) ผู้ประเมินเสนอความเห็นที่ผู้รับการประเมินสมควรเลื่อนขึ้นเงินเดือนอย่างไรตามผลการประเมิน โดยให้เหตุผลประกอบด้วย แล้วลงชื่อผู้ประเมิน

4) ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปให้ความเห็นในขั้นสุดท้ายว่า เห็นด้วยกับการประเมินหรือมีความเห็นแตกต่างอย่างไร

5) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับผลการประเมิน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้รับการประเมิน

6) นำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ในข้อ 1

7) จัดเก็บผลการประเมินไว้ตามที่เห็นสมควรเพื่อนำไปใช้ตามข้อ 6

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระหว่าง 1 กรกฎาคม 2537-30 มิถุนายน 2538 เพื่อพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2539 (1 ตุลาคม 2538) นั้น ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0710/ว 7 ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2530 โดยให้นำผลการประเมินไปพิจารณาสำหรับผู้ที่อยู่ในหลักเกณฑ์สมควรจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน 2 ขั้นก่อน แล้วจึงนำผลการประเมินของข้าราชการส่วนที่เหลือไปพิจารณาโดยใช้แบบประเมินเดิมโดยอนุโลมว่า ผู้ใดอยู่ในหลักเกณฑ์สมควรจะได้เลื่อนเงินเดือนหนึ่งขั้นครึ่ง หนึ่งขั้น และครึ่งขั้น หรือไม่สมควรเลื่อนขึ้นเงินเดือนตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน แล้วแต่กรณี ตามลำดับ

ภาคผนวก ข.

สรุปการประชุมระดมความคิด “เรื่องแผนงานการพัฒนาบุคลากร”

วันที่ 3 เมษายน 2541 เวลา 9.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม 1 กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

1. แรงจูงใจในการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง

ลักษณะการทำงานของข้าราชการแต่ละคนมีความแตกต่างกันไป บางคนวิ่งอย่างเดียวเพื่อให้ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น บางคนก็ทำงานอย่างเฉยๆจนผู้ใหญ่มองไม่เห็น แต่กลุ่มที่จะได้รับผลประโยชน์มากที่สุดก็คือ ผู้ที่ทำงานด้วย และวิ่งด้วย ซึ่งในการเลื่อนตำแหน่งนั้นก็จะมีระบบขั้นตอนในการเลื่อนตามหลักการของมันตามที่ทาง TDR รวบรวมมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าการแบ่งเป็นสายบริหารกับสายวิชาการนั้น เป็นเพราะต้องการให้มีการประสานงานและช่วยเหลือกัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วจะเห็นได้ว่าคนส่วนมากชอบที่จะอยู่ในสายบริหารมากกว่า แต่เมื่อเป็นสายวิชาการก็จะพยายามที่จะกลับไปอยู่ในสายบริหารอีก เพื่อเป็นการไม่เสียหน้า และเป็นฐานอำนาจอย่างหนึ่ง ทำให้สายการเจริญเติบโตจะมีลักษณะที่สลับไปสลับมา และค่อนข้างสับสนอยู่บ้าง

ในการเลื่อนตำแหน่งนั้นควรจะมีหลักเกณฑ์ที่จะพิจารณาอย่างเด่นชัดว่า จะต้องผ่านการฝึกอบรมในระดับไหนก่อนที่จะได้รับการเลื่อนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้มักจะส่งเสริมให้พวกตนเองได้ในตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยการพิจารณาผลงานเหตุผลเพื่อสนับสนุนให้คนของตนเข้าตามหลักเกณฑ์ที่จะสามารถเลื่อนตำแหน่งได้ ในบางครั้งเป็นการโยกย้ายมาได้ตำแหน่งเท่านั้นแล้วก็ย้ายกลับไป ซึ่งจะเป็นระบบที่ค่อนข้างขาดคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร อีกทั้งยังเป็นการบั่นทอนกำลังใจของข้าราชการที่ทำงานและเป็นไปตามระบบ โดยไม่มีเส้นสาย

การประเมินเพื่อการเลื่อนตำแหน่งตามความเป็นจริงแล้วควรจะพิจารณาในเรื่องอาวุโส และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสำคัญ อาจจะมีการตั้งเป็นคณะกรรมการในการพิจารณาแต่งตั้งในระดับที่ต่ำกว่าระดับ 8 ลงมาเพื่อเป็นการโปร่งใส ทุกส่วนมีโอกาสดูได้รับรู้ และสามารถคัดค้านได้ถ้าไม่เห็นด้วย โดยทุกอย่างจะขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

2. แรงจูงใจในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ว่าจะเป็นครั้งขึ้น หนึ่งขั้น ขึ้นครึ่ง หรือสองขั้นก็ตาม เราจะมีใบประเมินที่ใช้เพื่อเป็นกรอบในการตัดสินใจใครควรได้รับในระดับใด และสามารถเปิดเผยให้ผู้ถูกประเมินทราบได้ ซึ่งตามหลักการนั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่ในทางปฏิบัติแล้วยังไม่สามารถทำได้ดีเท่าที่ควร จะเป็นการเสียงบประมาณในเรื่องค่าใช้จ่าย และกระดาษที่ใช้มากกว่า เนื่องจากความไม่ได้มาตรฐานในการประเมินลูกน้องของหัวหน้าแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นด้วยการลำเอียงของหัวหน้า หรือการไม่เอาจริงเอ้างในการประเมินของหัวหน้า อีกทั้งการยอมรับของผู้ถูก

ประเมินซึ่งลักษณะของสังคม วัฒนธรรมไทยนั้น ยังไม่สามารถเปิดรับในการพูดตรงๆ ได้ และการลงโทษในแต่ละครั้งก็ถือว่าเป็นเรื่องใหญ่มาก จนทำให้ไม่สามารถทำอะไรได้ ในอดีตนั้นการที่จะไล่คนออกโดยไม่มีความคิด เป็นเพราะทำงานไม่ดีนั้นตามประวัติแล้วไม่ค่อยเกิดขึ้นเป็นไปได้ยาก มีแค่เพียง 3 คนเองในประเทศไทย ตั้งแต่มี พ.ร.บ. มา

ในเรื่องการขึ้นเงินเดือนได้นั้นก็ต้องเป็นไปตามระบบการแบ่งสรรปันส่วนกันของกรม กอง ว่าจะให้ได้อีกคน เป็นจำนวนเงินเท่าไร ก็เป็นการแบ่งไปตามโควตาที่ได้กำหนดเอาไว้ และหัวหน้าฝ่ายก็ต้องมาชี้แจงให้กับผู้บริหารพิจารณาว่าสาเหตุใดที่ข้าราชการคนนั้นๆ ได้รับการเลื่อนขั้นที่ขึ้น และเป็นเพราะสาเหตุใด เมื่อที่ประชุมผู้บริหารมีมติเห็นชอบก็ดำเนินการไปตามนั้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้วมันจะมีเรื่องของ **ปัจจัยแทรกแซง** นั่นคือในเรื่องของ ทางการเมือง และผู้ใหญ่ ในประเด็นที่เป็นคนของใคร ได้รับการฝากมาเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้หลักการเลื่อนขั้นต่างไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้อย่างสวยหรูเท่าที่ควร ซึ่งจะเป็นปัญหาใหญ่และเป็นปัญหาในเรื่องของแรงจูงใจให้ข้าราชการทำงานได้

ลักษณะของนายจะมีด้วยกัน 3 แบบ คือ นายที่ลูกน้องรัก นายที่ลูกน้องกลัว และนายที่ลูกน้องเกลียด การที่จะเป็นลูกน้องที่นายรัก และกลัวตนเองนั้นงานจะไปได้ดีเจริญรุ่งเรือง อยากรู้ได้อะไรก็จะได้ง่ายๆ สาเหตุที่มีการพิจารณาโดยมีระบบต่างๆ เหล่านี้เข้ามาแทรกแซงอันเนื่องมาจากการประเมินจริงๆ แล้วนั้นเราไม่สามารถระบุได้ว่า คนนี้ทำงานเป็น 2 เท่าของคนนี้ คนนี้ทำงานครึ่งเท่า จึงมีระบบความดี ความชอบเป็นส่วนตัวของนายเข้ามาเป็นตัวตัดสินด้วย

สาเหตุที่ ก.พ. มีการกำหนดให้มีระดับ ครึ่งขั้น ขึ้นมานั้นก็เป็นการลดแรงกดดันอย่างหนึ่งของข้าราชการ เพื่อที่จะได้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ถือถึงไม่ได้ สองขั้น ได้เพียง ขึ้นครึ่งก็ยังดีกว่าไม่ได้อะไรเลย อีกทั้งหลักเกณฑ์ในการจัดกลุ่มของการให้ขึ้นเงินเดือนแต่ละขั้นของกรมต่างๆ ยังแตกต่างกันอีกด้วย ซึ่งจริงๆ น่าจะเป็นหลักเดียวกันเนื่องจากเป็นกระทรวงเดียวกัน ทั้งในเรื่องการกำหนด วัน ป่วย ลา มาสาย ต่างๆ ทำให้เกิดความสับสนกันในระบบราชการว่าเป็นราชการเดียวกันหรือเปล่า

ประเด็นในเรื่องของเงินประจำตำแหน่งจะได้ตั้งแต่ในระดับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 7 หรือ 7 วช. เป็นต้นไป

3. การฝึกอบรม และการโยกย้ายงาน

การโยกย้ายงานจากอีกงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง ถือว่าเป็นการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง นั่นคือการไปรับรู้และเรียนงานใหม่ ซึ่งคิดว่าวิธีนี้เป็นสิ่งที่ดีกับทุกๆ ระดับ (on the job training) โดยมีการโยกย้ายเป็นวาระ อาจจะเป็น 2 ปี หรือ 4 ปี แล้วแต่ลักษณะงานว่างานประเภทไหน เช่น ถ้าเป็นงานทั่วไปไม่ใช่ทักษะความชำนาญมากนักก็ประมาณ 2 ปี แต่ถ้าเป็นงานที่เฉพาะด้านอาจจะประมาณ 4 ปี เป็นต้น ซึ่งก็แล้วแต่การวิเคราะห์รายละเอียดของงานออกไปอีกครึ่งหนึ่ง เพราะงานบางชนิดที่ต้องการความชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน บวกกับความชำนาญ เช่น ในด้านการชั่ง ตวง วัด เรื่องประกันภัย เรื่องทรัพย์สินทางปัญญานั้นก็ไม่ควรจะมีการโยกย้าย ซึ่งการโยกย้ายในสาย

งานเดียวกันค่อนข้างเป็นไปได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนในสายงานที่สูงขึ้น มันจะทำให้เกิดปัญหามาก โดยสรุปแล้วระดับ C 4 - C 7 อาจจะมีการโยกย้ายภายในกรมได้ เมื่ออยู่ในระดับ C 8 ขึ้นไปก็ให้มีการโยกย้ายระหว่างกรมได้

อีกแนวคิดหนึ่งคือ C 3 - C 6 ไม่ต้องโยกย้าย เพราะจะได้เกิดความชำนาญในงาน C 7 - C 8 ถึงค่อยมีการโยกย้าย C 9 ขึ้นไป มีความจำเป็นสูงสุด

แนวคิดสุดท้ายคือ ความมีการโยกย้ายตั้งแต่ C 3 - C 6 อย่างน้อย 3 ครั้งเพื่อเป็นการเรียนรู้งานก่อนจะเป็น C 7 ในระดับต่อไป

การโยกย้ายงานนี้จะทำให้คนเกิดความตื่นตัวและเรียนรู้งานในระยะแรกๆ ซึ่งก็ส่งเสริมให้คนเกิดกำลังใจในการทำงานประการหนึ่งได้ และยังเป็นการค้นพบตนเองด้วยว่าชอบงานในลักษณะไหน ซึ่งเป็นการดีสำหรับตัวของข้าราชการคนนั้นๆ เอง และก็เป็นสิ่งดีสำหรับองค์กรด้วย ซึ่ง ก.พ. ก็ได้มีการกำหนดไว้ว่าในระดับ 7-8 ขึ้นไปควรมีการสลับสับเปลี่ยน โยกย้ายงานกันเพื่อเป็นการเรียนรู้งานก่อนที่จะขึ้นไปสู่ในระดับสูงด้วย ซึ่งในการปฏิบัติแล้วยังทำยากอยู่เพราะในบางตำแหน่งเป็นตำแหน่งที่ให้ทุนให้ไทยคน ก็จะมีการยึดติดตำแหน่งไม่ยอมย้ายไปไหน และก็ไม่ให้ใครย้ายมาด้วย สิ่งที่จะแก้ไขตรงจุดนี้ได้ก็อาจจะเป็นการยืมตัวเฉพาะกิจเป็นรายเดือนก็ได้ เพื่อเป็นการเรียนรู้งานด้านอื่นๆ สัก 2-3 เดือน แต่ก็ต้องยอมรับการที่จะไม่ได้เงินประจำตำแหน่งในเดือนที่ถูกยืมตัวไปด้วย

ในกระทรวงพาณิชย์เองคนที่ควรจะเป็นตัวจักรสำคัญในเรื่องการโยกย้ายงาน และการฝึกอบรมบุคลากร นั่นก็คือ *สถาบันกรมพระจันทบุรีฯ* ควรจะเป็นผู้หล่อหลอมคนของกระทรวงพาณิชย์ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถขึ้นได้ นั่นคือ การสร้างการฝึกอบรมของกระทรวงพาณิชย์ให้แข็งแกร่งในบางกระทรวง ควรให้ความรู้ทั้งในเรื่องทฤษฎี และการฝึกปฏิบัติควบคู่กันไป (on the job training) ซึ่งทำให้คนเกิดความเข้าใจได้ง่ายในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

สถาบันกรมพระจันทบุรีฯ อาจจะไม่เป็นผู้ที่ให้การฝึกอบรมเองก็ได้ เพียงแต่เป็นผู้ติดต่อ ประสานงาน หรือจ้างมหาวิทยาลัย สถาบันต่างๆ ที่เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ มาเป็นผู้ฝึกอบรมก็ได้ แต่สิ่งสำคัญนั้นก็ต้องดูแลในเรื่องหลักสูตรให้เหมาะสม รวมทั้งกลุ่มคนที่เข้าฝึกอบรมว่าสมควร และคุ้มค่าหรือไม่ในการฝึกอบรมนั้นๆ กลับมาแล้วสามารถใช้ประโยชน์ได้จริงไหม เพื่อไม่ให้เป็นการเสียทั้งเวลาและเงิน โดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นคนของกรมนี้ควรจะเป็นผู้ที่มีลักษณะ และจิตวิญญาณในการพัฒนาคนจริงๆ มิใช่เป็นเพียงบันไดในการก้าวขึ้นไปสู่จุดที่สูงขึ้น สร้างทัศนคติของคนที่นี่ให้เป็นจุดศูนย์รวมของการสร้างคนอย่างแท้จริง

ในเรื่องที่ควรจะมีการส่งเสริมให้คนของกระทรวงพาณิชย์เกิดการพัฒนานั้นคือในเรื่องของการให้เป็นผู้ที่กล้าแสดงออก และเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็นคนอื่นโดยไม่เอามาปนกับเรื่องส่วนตัว จะเห็นได้จากตัวอย่างในการระดมสมองต่างๆ ที่ไม่ค่อยมีใครกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น ดังนั้นสิ่งที่สร้างสรรค์ต่างๆ มันก็ไม่เกิด อีกประเด็นหนึ่งคือในเรื่องของการฝึกอบรมนอกจากจะเป็นการสนองตอบต่อความต้องการของข้าราชการ และกระทรวงแล้ว ควรมีการฝึกอบรมในเชิงรุกด้วย ในที่นี้คือการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเตรียมการต่างๆ สำหรับงานในอนาคตด้วย และในแต่ละกรมเองก็ควรมีการฝึกอบรม เฉพาะด้าน ของแต่ละกรมเองด้วย เพื่อเป็นการรู้ลึกเฉพาะลงไปจริงๆ

ในส่วนของการคลังสินค้าเองนั้นก็อยากให้มีส่วนร่วมในการได้รับการพัฒนาบ้าง มิใช่ให้ความสำคัญแต่ข้าราชการของกระทรวงเพียงอย่างเดียว รัฐวิสาหกิจเองก็ถึงว่ามีความสำคัญ และสังกัดอยู่ในกระทรวงพาณิชย์ด้วยเช่นเดียวกัน

4. จากรูปการแสดงโครงสร้างของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของข้าราชการ

ที่บอกว่า 9 ว. บางคนทำงานไม่มีประสิทธิภาพเหมือนเป็นตำแหน่งลอยๆ นั้นอาจจะเป็นเพราะการโยกย้ายที่เปลี่ยนจากสายบริหารมาเป็นนักวิชาการ นักวิชาการไปเป็นสายบริหาร หรือจากบริหารไม่เคยเป็นนักวิชาการเลย แล้วมาขึ้น 9 ว. นั้นอาจจะทำให้มีความคิดเป็นลักษณะสั่งการเป็นอย่างเดียว คอยคิดให้คนอื่นทำอะไร คนนั้นทำอะไร แต่ตนเองไม่สามารถทำผลงานให้ออกได้ อีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะติดกับหัวโขนที่เคยได้รับมาสมัยเป็นสายบริหารที่มีลูกน้องได้บังคับบัญชามากมาย ทุกคนต้องมาเคารพตนเอง ไม่เคยต้องไปไหว้ใครเพื่อที่จะได้ข้อมูลในการทำผลงานทางวิชาการแบบสายวิชาการที่เขาทำอย่างนี้มาโดยตลอด อีกทั้งในการทำงานวิชาการนี้ไม่มีผู้ช่วยเหลือเลย อันที่จริงควรจะแต่งตั้งให้มีเลขานุการหนึ่งคน และผู้ช่วยในการทำผลงานกันกว่า วิจัย ประมาณ 2-3 คน ผลงานถึงจะออกมาได้ ไม่ว่าจะเป็นในระดับ 9 ว. หรือระดับ ที่ปรึกษา 10 ว. ก็ตาม

รูปของกรมพระจันทบุรีนฤนาถ

สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ

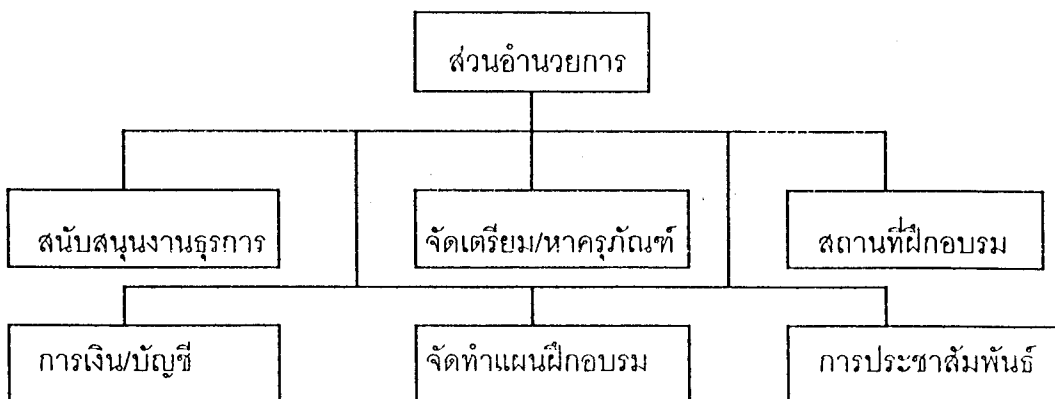
สโลแกนสถาบันฯ (เสริมสร้าง พัฒนาองค์กรและบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ให้มีความศักยภาพที่เข้มแข็ง ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกปัจจุบันและอนาคต พร้อมวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน)

ความเป็นมา ปลายปี 2535 ปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้มีดำริที่จะก่อตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ ให้มีความรู้ความสามารถที่จะรองรับการพาณิชย์ของประเทศที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงได้ตั้งสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการกระทรวงพาณิชย์ เป็นหน่วยงานภายในทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ทุกกรมของกระทรวงพาณิชย์ ต่อมากระทรวงได้รับพระราชทานนามว่า "สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ" เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2539 ตามหนังสือสำนักพระราชเลขานุการ ที่ รล 0003/12955 และได้มีกฎีกาแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ จัดตั้งสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ ในเดือนเมษายน 2540

โครงสร้างสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ

ส่วนอำนวยการ

หน้าที่ ดำเนินการรับผิดชอบงานด้านจัดทำแผนการฝึกอบรมการสนับสนุนธุรการ การจัดทำงบประมาณการเตรียมเอกสารประกอบคำบรรยาย การประชาสัมพันธ์กิจกรรมสถาบันฯ และงานอื่นๆ ส่วนอำนวยการจะปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นสำนักงานเลขานุการของสถาบันฯ

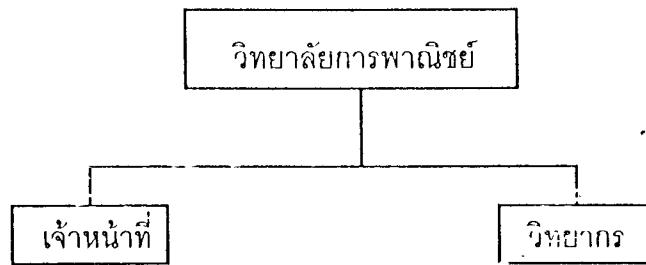


บุคลากร ทั้งส่วนมี 6 อัตราประกอบด้วย

ปริญญาตรี 2 อัตรา ต่ำกว่าปริญญาตรี 4 อัตรา

การอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริจาค การควบคุมกำกับดูแลระเบียบวินัยของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
การวัดและประเมินผล การบรรยายของวิทยากรและ/หรือผู้เชี่ยวชาญที่วิทยาลัยเชิญเป็นผู้
บรรยาย

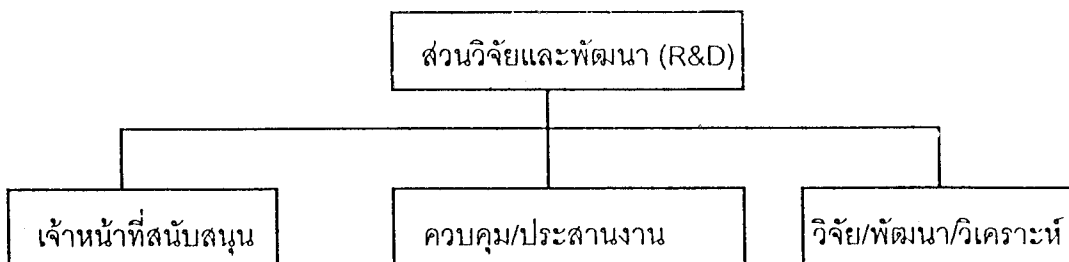
การบริหารและจัดกิจกรรมของวิทยาลัยการพาณิชย์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรม ให้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ตามแนวการพัฒนาของระบบราชการ



บุคลากร ทั้งหมดมี 3 อัตราประกอบด้วย
 ปริญญาตรี 3 อัตรา

ส่วนวิจัยและพัฒนา (R&D)

หน้าที่ เป็นส่วนงานที่ดำเนินการวิจัย/กำกับดูแลการวิจัยของหน่วยงานต่างๆ ของกระทรวงพาณิชย์ ในรูปแบบการวิจัยต่างๆกัน รวมทั้งการพัฒนาระบบงานและ/หรือนำระบบงานใหม่ด้านการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ให้เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



บุคคลากร ทั้งส่วนมี 2 อัตราประกอบด้วย
 ปริญญาตรี 2 อัตรา

หน้าที่

หน้าที่ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8

สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ มีภาระหน้าที่ต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่ได้ปรับกระบวนการทรรศน์การวางแผนพัฒนาประเทศใหม่ โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางหรือจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนา ซึ่งหมายถึงการกำหนดให้คนในสังคมได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีภูมิปัญญาความคิดที่จะเป็นผู้นำกระแสการพัฒนา และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเป็นส่วนรวมทุกมิติ ในลักษณะการพัฒนาแบบบูรณาการ

✓ หน้าที่ตามกฎหมาย

ภาระหน้าที่อีกประการหนึ่งที่สถาบันฯต้องดำเนินการพัฒนามูลฐานของกระทรวงพาณิชย์ ให้บรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 กำหนดไว้ ได้แก่ การพัฒนา ประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการ ดังที่บัญญัติไว้ใน มาตรา 75 มาตรา 76 และมาตรา 77 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

มาตรา 75 ให้มีการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตาม มาตรา 46 วรรคหนึ่งและมาตรา 50 ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีการปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของข้าราชการในระบบบริหาร โดย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา 76 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะทัศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา 77 ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรมอันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

หน้าที่โดยทั่วไป

หน้าที่หลักประการสุดท้าย จะพัฒนามูลฐานของกระทรวงพาณิชย์ ในด้านต่างๆให้มีความรู้ความสามารถรองรับกับสถานการณ์การค้าของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการพัฒนาระบบราชการของกระทรวงพาณิชย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

การวางแผนและจัดระบบ

สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ ได้วางแผนกลยุทธ์การพัฒนามูลาการกระทรวงพาณิชย์ อย่างยั่งยืนและจัดระบบ ดังนี้

1. จัดอบรมวางพื้นฐานการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ที่เริ่มเข้ารับราชการ ใหม่
2. จัดอบรมบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด สามารถเพิ่ม ผลผลิตของงาน ให้กับหน่วยงานที่สังกัดสมดุลย์กับภาคการลงทุน
3. กำหนดและสร้างหลักสูตรการพัฒนามูลาการของกระทรวงพาณิชย์ตามเป้าหมายที่ วางแผนไว้
4. ฝึกฝนให้บุคลากรสามารถใช้อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่ทันต่อ สถานการณ์ ภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การกำหนดเป้าหมาย

สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ ได้วางแผนเป้าหมายการพัฒนามูลาการของกระทรวงพาณิชย์ ให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. ฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนบรรจุใหม่
2. ฝึกอบรมข้าราชการที่มีการเปลี่ยนสายงาน ให้สามารถทำงานและรับผิดชอบในหน้าที่
3. พัฒนาศมรรถภาพของข้าราชการในตำแหน่งปัจจุบัน
 - ความรู้
 - ทักษะ
 - ทศนคติ
 - พฤติกรรม

4. พัฒนาราชการที่เข้าสู่ตำแหน่งนักบริหาร และเป็นไปตามเงื่อนไขของ ก.พ.

5. พัฒนาศมรรถภาพของหน่วยงาน ให้สามารถแข่งขันและตอบสนองความต้องการ ของสังคมปัจจุบัน

การกำหนดหลักสูตร

ยุทธศาสตร์การพัฒนามูลาการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง คือ การกำหนดแนวทางการ พัฒนาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้กลไกหลักคือการ

สร้างหลักสูตรการพัฒนาหรือฝึกอบรมและมีการปรับปรุงหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งขณะนี้สถาบันได้กำหนดหลักสูตรไว้ 3 ส่วน ดังนี้

1. การฝึกอบรมตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535
2. การฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT = Information Technology)
3. การฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกกระทรวง

การฝึกอบรมตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535

ตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 หมวด 3 เรื่องเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ กำหนดไว้ใน มาตรา 75 มาตรา 76 และมาตรา 77 คือ

หลักสูตรการฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ส่วน

1. หลักสูตรพื้นฐาน

จะเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานทั่วไป ที่ให้ความรู้หรือแนวทางในหลายสาขาวิชาที่มีความเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของกระทรวงพาณิชย์และหรือพฤติกรรมขององค์กร/บุคคล โดยมีหลักสูตรต่างๆ ดังนี้

- 1.1 หลักสูตรนักบริหาร
- 1.2 หลักสูตรการวางแผนกลยุทธ์
- 1.3 หลักสูตรการอำนวยความสะดวก
- 1.4 ฯลฯ

2. หลักสูตรภาคบังคับ

จะเป็นหลักสูตรที่ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 75 และมาตรา 77 โดยผู้ที่เข้าหลักเกณฑ์จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน หากไม่รับการฝึกอบรมจะถือว่าขัดกับ พ.ร.บ. โดยมีหลักสูตรดังนี้

- 2.1 หลักสูตรข้าราชการพลเรือนบรรจุใหม่
- 2.2 หลักสูตรนักบริหารระดับกลาง
- 2.3 หลักสูตรพาณิชย์จังหวัด

2.4 ฯลฯ

3. หลักสูตรเชิงรุก (เฉพาะเรื่อง)

จะเป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีทักษะหรือมีความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้น เพื่อประกอบการทำงานประจำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีหลักสูตร ดังนี้

3.1 หลักสูตรหลักการเขียนรายงานและโครงการ

3.2 หลักสูตรการบริหารโครงการ

3.3 หลักสูตรการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร

3.4 หลักสูตรวิสัยทัศน์นักบริหาร

3.5 หลักสูตรพิธีทางการทูต

3.6 หลักสูตรเทคนิคการเจรจาการค้าระหว่างประเทศฯลฯ

การฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ของกระทรวงพาณิชย์ ต้องการให้ข้าราชการของกระทรวงพาณิชย์ทุกระดับ หน่วยงานของกระทรวงพาณิชย์ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและต่างประเทศ ได้มีการใช้ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบมาตรฐานสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ที่มีเอกภาพเดียวกัน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์การวางแผนพัฒนาและประยุกต์การใช้ไอที จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้และพัฒนาไอทีของข้าราชการทุกระดับให้มีมาตรฐานสากล

หลักสูตรการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

1. การฝึกอบรมตามมติคณะกรรมการรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ

โดยที่มติดังกล่าวรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ เห็นควรให้ความเห็นชอบในหลักการของแผนและมาตรการเพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานของรัฐ ช่วงที่ 1 ตามที่กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมเสนอ ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดให้ผู้ที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ระดับ 6) มีความรู้ทางคอมพิวเตอร์ในการทำแผ่นตารางทำการ (Spread-sheet) โดยให้ครอบคลุมทั้งผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 7) และผู้บริหารระดับกอง (ระดับ 8) ตามความเห็นของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำหรับการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ โดยให้มีตำแหน่งหัวหน้างานด้าน

คอมพิวเตอร์ในระดับรองจากผู้บริหารสูงสุดนั้น ให้เป็นไปตามเหตุผลความจำเป็นของภารกิจ ปริมาณและคุณภาพของงานของหน่วยงานนั้นๆ โดยมีหลักสูตร

1. หลักสูตรความรู้เบื้องต้นเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. หลักสูตรเบื้องต้นการทำตาราง

2. การฝึกอบรมตามแผนแม่บทไอทีของกระทรวงพาณิชย์

การฝึกอบรมตามแผนแม่บทไอทีของกระทรวงพาณิชย์ มีความต้องการให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และการทำงานบนโปรแกรมวินโดวส์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีเอกภาพต่อการปฏิบัติราชการของข้าราชการกระทรวงพาณิชย์ โดยมีหลักสูตรดังนี้

2.1 หลักสูตรพื้นฐาน

เป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐานในภาพรวมทั่วไปที่ข้าราชการทุกระดับจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 2.1.1 หลักสูตรความรู้เบื้องต้น Microsoft Windows
- 2.1.2 หลักสูตรความรู้เบื้องต้น Microsoft Word
- 2.1.3 หลักสูตรความรู้เบื้องต้น Microsoft Excel
- 2.1.4 ฯลฯ

2.2 หลักสูตรเชิงรุก (เฉพาะเรื่อง)

เป็นหลักสูตรสำหรับพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถที่จะใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานประจำของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนางานด้านคอมพิวเตอร์เป็นหลัก โดยมีหลักสูตรประกอบด้วย

- 2.2.1 หลักสูตรการใช้ Microsoft Access
- 2.2.2 หลักสูตรการใช้ Advance Microsoft Excel
- 2.2.3 หลักสูตรการใช้ FoxPro on Windows or on DOS
- 2.2.4 ฯลฯ

การฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกกระทรวง

จะเป็นการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ ด้านการให้ทุนการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา การขอผู้เชี่ยวชาญ การดูงานและอื่นๆในระดับต่างๆ โดยที่กระทรวงพาณิชย์จะได้รับความอนุเคราะห์จากหน่วยงานภายนอกกระทรวง ที่เสนอให้และหรือเป็นความต้องการของกระทรวงพาณิชย์ที่ขอรับจากหน่วยงานภายนอกกระทรวงพาณิชย์ที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

หลักสูตรการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

1. ทุนจากกรมวิเทศสหการ

เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับจากต่างประเทศให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทย หรือประเทศไทยขอความช่วยเหลือจากต่างประเทศผ่านหน่วยงานของกรมวิเทศสหการ โดยจะเป็นทุนการศึกษาในระดับต่างๆ (ประกาศนียบัตร ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก) การฝึกอบรม การสัมมนา การดูงาน และอื่นๆ ซึ่งกระทรวงพาณิชย์ได้รับการจัดสรรทุนจากกรมวิเทศสหการอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่ประกอบด้วย

1.1 ทุนจากประเทศเนเธอร์แลนด์

1.2 ทุนจากประเทศญี่ปุ่น

1.3 ทุนจากประเทศออสเตรเลีย

2. ทุนจากหน่วยงานอื่นๆ(ที่ไม่ได้มาจากกรมวิเทศสหการ)

จะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน โดยบางทุนหรือหลักสูตรจะได้รับการสนับสนุนด้วยการให้เปล่า หรือบางหลักสูตรจะต้องมีค่าใช้จ่ายให้กับผู้จัดหลักสูตร ซึ่งจะเป็นหลักสูตรอันหลากหลาย

ข่าวการฝึกอบรม

1. แผนการฝึกอบรมของสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ

2. การเปิดรับสมัครการฝึกอบรม

3. ข่าวทั่วไป

ภาคผนวก ง.

แผนงาน/หลักสูตรของสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ

แผนงาน/หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน (ชม.)
1. หลักสูตรด้านบริหาร และจัดการองค์กร		
1. พุทธกรรมองค์กร		
CC 4010 พุทธกรรมบุคคลในองค์กร	ระดับ 5-6	36 ชม.
	ระดับ 6-8	
MC 4037 จิตวิทยาและมนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
MC 4039 ภาวะผู้นำและการจูงใจ	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
2. กลยุทธ์ในการบริหาร		
CC 1009 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการค้า/การพาณิชย์	ระดับ 3-5	30 ชม.
CC 4013 เทคนิคการนำเสนองาน	ระดับ 7-8 เอกชน	18 ชม.
CC 4014 การสร้างและพัฒนาทีมงาน	ระดับ 7-8 เอกชน	30 ชม.
CC 4015 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับ 7-8	18 ชม.
CC 4017 หลักการบริหารด้วยการกำหนดเป้าหมาย	ระดับ 7-8	18 ชม.
CC 4027 การอำนวยความสะดวกประชุม	ระดับ 3-5	18 ชม.
MC 4016 การวางแผนกลยุทธ์	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
MC 4019 เทคนิคการจัดการสมัยใหม่	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
MC 4021 การบริหารความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลง	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	12 ชม.
MC 4022 การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
MC 4023 สัมผัสบริหารมืออาชีพ	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
MC 4031 เทคนิคการร่วมลงทุน	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.

แผนงาน/หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน (ชม.)
MC 4033 กลยุทธ์การตลาดเชิงแข่งขัน	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
MC 4040 การบริหารเวลา	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
IC 201 ยุทธศาสตร์การชาวธุรกิจ	ข้าราชการ ระดับ 5-7 บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย-ผจก. ความรู้พื้นฐาน ปริญญาตรี	24 ชม.
IC 202 หลักการจัดตั้ง และบริหารงานสำนักงาน	ข้าราชการ ระดับ 6-8 บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย-ผจก.	24 ชม.
IC 309 เทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ	ข้าราชการ ระดับ 7-9 บุคคลภายนอก ผจก. ความรู้พื้นฐาน ปริญญาตรี และภาษาอังกฤษ	42 ชม.
3. สัมมนานักบริหาร		
MC 1103 สัมมนานักบริหารการพาณิชย์ ระดับต้น	ระดับ 5-7	30 ชม.
MC 2101 การสัมมนานักบริหารการพาณิชย์ระดับกลาง	ระดับ 7-8	30 ชม.
MC 2105 สัมมนาพาณิชย์จังหวัด	ระดับ 8	30 ชม.
MC 3101 สัมมนานักบริหารการพาณิชย์ระดับสูง	ข้าราชการระดับ 8 อาวุโสและระดับ 9	30 ชม.
MC 3104 สัมมนาหัวหน้าสำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ	ข้าราชการระดับ 8 อาวุโส และระดับ 9	30 ชม.
4. สภาพแวดล้อมการบริหาร		
CC 4011 บทบาทของนักบริหารต่อการพัฒนาประเทศ	ระดับ 7-8 เอกชน	18 ชม.
CC 4020 สภาพเศรษฐกิจของประเทศ/กลุ่มประเทศและผลกระทบต่อการค้าของประเทศไทย	ข้าราชการทุกระดับ	18 ชม.
IS 0830 การฝึกอบรมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการระบบการบริหารเศรษฐกิจการค้าของประเทศไทย	ระดับ 7-8	12 ชม.
	ระดับ 3-6	18 ชม.
MC 4024 โลกาวิวัฒน์ธุรกิจ	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
MC 4035 โครงสร้างและฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศไทย	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
MC 4036 นโยบายการเงินและการคลัง	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
IC 205 กฎหมายธุรกิจระหว่างประเทศ	ข้าราชการ ระดับ 3-8 บุคคลภายนอก และเจ้าหน้าที่ทั่วไป-ผจก.	18 ชม.
IC 302 ธุรกิจระหว่างประเทศกับการพัฒนาเศรษฐกิจ	ข้าราชการระดับ 5-8, บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย-ผจก. ความรู้พื้นฐาน ปริญญาตรี	18 ชม.

แผนงาน/หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน (ชม.)
5. การเสริมสร้างบุคลิกสำหรับนักบริหาร		
CC 4016 มนุษย์สัมพันธ์ จริยธรรมและคุณธรรมการทำงาน	ข้าราชการทุกระดับ	18 ชม.
MC 4038 การเสริมสร้างบุคลิกภาพ	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
	ระดับ 5-6	30 ชม.
MC 4041 ศิลปการพูดของนักบริหาร	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
	ระดับ 5-6	30 ชม.
MC 4042 จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
	ระดับ 5-6	30 ชม.
2. หลักสูตรเกี่ยวกับการทำแผนลงทุน และวิเคราะห์โครงการ		
6. การวางแผน		
MC 4027 การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
MC 4029 การวางแผนและควบคุมทางการเงิน	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
7. การวิเคราะห์โครงสร้าง		
CC 4018 หลักการและวิธีการเขียนรายงานและโครงการ	ข้าราชการทุกระดับ	18 ชม.
IS 0242 การจัดระเบียบเอกสารการค้า	ระดับ 10 - รมต.	3 ชม.
	ระดับ 9	6 ชม.
	ระดับ 7-8	9 ชม.
	ระดับ 3-6	12 ชม.
	ระดับ 1-3	12 ชม.
	ระดับ 10-11	1 ชม.
IS 0337 การวิเคราะห์และออกแบบระบบงานอย่างมีโครงสร้าง	ระดับ 9	3 ชม.
	ระดับ 7-8	9 ชม.
	ระดับ 3-6	12 ชม.
	ระดับ 1-3	12 ชม.
	ระดับ 9-11	1 ชม.
DC 1119 การพัฒนาระเบียบเอกสารธุรกิจการค้าสากล	ระดับ 7-8	6 ชม.
	ระดับ 1-6	12 ชม.
	ระดับ 5-6	30 ชม.
MC 4020 การบริหารโครงการ	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
	ระดับ 5-6	30 ชม.
MC 4025 การวิเคราะห์ข้อมูลทางบัญชี	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.

แผนงาน/หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน (ชม.)
MC 4026 แนวความคิดเกี่ยวกับบัญชีบริหาร MC 4028 การภาษีอากรสำหรับนักบริหาร MC 4030 การวิเคราะห์การลงทุน	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
3. หลักสูตรเกี่ยวกับสารสนเทศทางการบริหารข้อมูล		
8. ระบบสารสนเทศ		
CC 4012 ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดการ	ระดับ 7-8 เอกชน	30 ชม.
CC 4019 เทคนิคการเก็บข้อมูลเศรษฐกิจ/การค้า	ข้าราชการทุกระดับ	18 ชม.
IS 0531 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการพาณิชย์	ระดับ 10-11	1 ชม.
	ระดับ 9	3 ชม.
	ระดับ 7-8	9 ชม.
	ระดับ 3-6	18 ชม.
IS 0649 ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารการพาณิชย์	ระดับ 10-11	1 ชม.
	ระดับ 9	3 ชม.
	ระดับ 7-8	9 ชม.
	ระดับ 3-6	18 ชม.
	ระดับ 1-3	18 ชม.
IS 0923 การใช้ฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล	ระดับ 10 - รมต.	1 ชม.
	ระดับ 9	1 ชม.
	ระดับ 7-8	3 ชม.
	ระดับ 3-6	6 ชม.
	ระดับ 1-3	12 ชม.
CS 0131 เทคโนโลยีสารสนเทศ และทิศทางการพัฒนา	ระดับ 7-8	3 ชม.
	ระดับ 3-6	6 ชม.
	ระดับ 1-3	12 ชม.
9. ระบบบริหารข้อมูล		
CC 4026 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	ระดับ 3-4, ระดับ 6-7	18 ชม.
IS 0142 เทคโนโลยีสารสนเทศการพาณิชย์	ระดับ 10 - รมต.	3 ชม.
	ระดับ 9	6 ชม.
	ระดับ 7-8	9 ชม.
	ระดับ 3-6	12 ชม.
	ระดับ 1-3	12 ชม.
IS 0452 การออกแบบและการจัดระบบข้อมูล	ระดับ 10-11	1 ชม.
	ระดับ 9	3 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 3-6	30 ชม.

แผนงาน/หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน (ชม.)
IS 0734 การบริหารโครงการไอที	ระดับ 10-11	1 ชม.
	ระดับ 9	3 ชม.
	ระดับ 7-8	12 ชม.
	ระดับ 3-6	18 ชม.
	ระดับ 10 - รมต.	1 ชม.
	ระดับ 9	1 ชม.
	ระดับ 7-8	3 ชม.
	ระดับ 3-6	6 ชม.
IS 1025 การใช้ฐานข้อมูลการค้า 9 ประเภทด้วยระบบ Turnkey	ระดับ 1-3	12 ชม.
10. ความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ (สำหรับเจ้าหน้าที่เทคนิค)		
CS 0239 ความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ Dos, Windows 95	ระดับ 7-8	9 ชม.
	ระดับ 3-6	12 ชม.
	ระดับ 1-3	18 ชม.
CS 0336 ระบบการประมวลผลข้อมูล	ระดับ 7-8	6 ชม.
	ระดับ 3-6	12 ชม.
	ระดับ 1-3	18ชม.
CS 0430 วิศวกรรมซอฟต์แวร์	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 0530 การจัดระบบปฏิบัติการซอฟต์แวร์	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 0630 การออกแบบระบบงานคอมพิวเตอร์	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 0730 ความรู้พื้นฐานระบบฐานข้อมูลชนิดสัมพันธ์	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 0830 ORACLE SQL & PLUS	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 0930 ORACLE FORMS 3	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 1030 ORACLE REPORT WRITER	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 1130 Relation Database design	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 1230 ORACLE FORMS 4	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 1330 การบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลชนิดสัมพันธ์	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 1430 การใช้ Embed COBOL	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 1530 ความรู้เบื้องต้นโปรแกรมภาษา COBAL	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 1630 การเขียนโปรแกรมภาษา COBAL ระดับ Advance	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 1730 การเขียนโปรแกรมภาษา C	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
CS 2430 การเขียนโปรแกรม FOXPRO เบื้องต้น	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
DC 0130 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับโปรแกรมการสื่อสารข้อมูล	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
DC 0320 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับโปรแกรมควบคุมปฏิบัติงานเครื่อง DEC	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
DC 0430 การใช้คำสั่งโปรแกรมควบคุมระบบการปฏิบัติการ	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
DC 0506 การใช้ Pathwork software	เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์	30 ชม.
DC 0610 การใช้ระบบ Client/Server	ระดับ 9-11	1 ชม.
	ระดับ 7-8	3 ชม.
	ระดับ1-6	6 ชม.
DC 0760 Reuter Data Entry	ระดับ 3-6	6 ชม.

แผนงาน/หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน (ชม.)
11. การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์		
CS 1821 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ Microsoft Windows 3.1 และ 3.11 Thai Edition	ระดับ 7-8	1 ชม.
	ระดับ 3-6	3 ชม.
	ระดับ 1-3	6 ชม.
CS 1948 Microsoft word for Windows	ระดับ 7-8	12 ชม.
	ระดับ 3-6	18 ชม.
	ระดับ 1-3	18 ชม.
CS 2042 การพิมพ์เอกสารรายงานในรูปแบบภาษาอังกฤษด้วย Word Perfect for Windows	ระดับ 7-8	12 ชม.
	ระดับ 3-6	12 ชม.
	ระดับ 1-3	18 ชม.
CS 2142 MicrosoftExcel 6.0 for windows	ระดับ 7-8	12 ชม.
	ระดับ 3-6	12 ชม.
	ระดับ 1-3	18 ชม.
CS 2242 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับโปรแกรม Microsoft Power Point	ระดับ 7-8	12 ชม.
	ระดับ 3-6	12 ชม.
	ระดับ 1-3	18 ชม.
CS 2330 TSP Programming	ระดับ 7-8	12 ชม.
	ระดับ 3-6	12 ชม.
DC 0207 LAN และ WAN เครือข่ายคอมพิวเตอร์	ระดับ 7-8	1 ชม.
	ระดับ 3-6	3 ชม.
	ระดับ 1-3	3 ชม.
DC 0816 การบริหารเครือข่ายดาวเทียม	ระดับ 9-11	1 ชม.
	ระดับ 7-8	3 ชม.
	ระดับ 1-3	12 ชม.
DC 0919 การพัฒนาเครือข่ายใยแก้วนำแสง	ระดับ 9-11	1 ชม.
	ระดับ 7-8	6 ชม.
	ระดับ 1-6	12 ชม.
DC 1019 Internet	ระดับ 9-11	1 ชม.
	ระดับ 7-8	6 ชม.
	ระดับ 1-6	12 ชม.
IC 204 หลักระบบข้อมูลเพื่อการจัดการ (MIS)	ข้าราชการ ระดับ 5-7 บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย-ผจก. ความรู้พื้นฐาน ปริญญาตรี	18 ชม.
IC 303 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	ข้าราชการ ระดับ 6-8 บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย-ผจก. ความรู้พื้นฐาน สอบผ่านวิชา IC 204	18 ชม.
4. หลักสูตรการตลาด การค้าระหว่างประเทศ และธุรกิจ		
12. การตลาด และการวิจัยตลาด		
CC 1008 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวิจัย และการวิจัยตลาดเบื้องต้น	ระดับ 3-7	30 ชม.
CC 4022 ภูมิพาณิชย์กิจ	ระดับ 3-5 และระดับ 6-7	18 ชม.

แผนงาน/หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน (ชม.)
CC 4023 หลักการตลาด	ระดับ 3-5 และระดับ 6-7	18 ชม.
CC 4024 การตลาดเพื่อผลผลิตทางการเกษตร	ระดับ 3-4 และระดับ 6-7	18 ชม.
CC 4025 การบริหารงานการตลาด	ระดับ 6-8	3 ชม.
IS 1120 EDP Security Management and Service	ระดับ 7-8	3 ชม.
	ระดับ 3-6	6 ชม.
	ระดับ 1-3	12 ชม.
	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
MC 4017 การวิจัยตลาด	ระดับ 8-9	12 ชม.
MC 4018 การควบคุมและประเมินผล	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
MC 4032 แนวความคิดด้านการตลาดสมัยใหม่	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
MC 4034 พฤติกรรมผู้บริโภค	ระดับ 5-6	30 ชม.
	ระดับ 7-8	18 ชม.
	ระดับ 8-9	12 ชม.
13. ธุรกิจ และธุรกิจระหว่างประเทศ		
IC 101 ภูมิธุรกิจ	ข้าราชการระดับ 3-5 บุคคลภายนอก เจ้าหน้าที่ทั่วไป	18 ชม.
IC 103 หลักธุรกิจเบื้องต้น	ข้าราชการระดับ 3-5 บุคคลภายนอก เจ้าหน้าที่ทั่วไป	18 ชม.
IC 104 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ	ข้าราชการระดับ 3-5 บุคคลภายนอก เจ้าหน้าที่ทั่วไป	18 ชม.
IC 107 หลักการบัญชีสำหรับธุรกิจทั่วไป	ข้าราชการระดับ 1-3 บุคคลภายนอก เจ้าหน้าที่บัญชี	24 ชม.
IC 207 การวิจัยธุรกิจระหว่างประเทศ	ข้าราชการระดับ 6-8 บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย-ผจก. ความรู้พื้นฐาน ปริญญาตรี	18 ชม.
IC 209 การบัญชีสำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	ข้าราชการระดับ 3-6 บุคคลภายนอก เจ้าหน้าที่บัญชี-ผจก. ความรู้พื้นฐาน ปวส./ปริญญาตรี	24 ชม.
IC 304 การจัดการการเงินธุรกิจระหว่างประเทศ	ข้าราชการระดับ 7-9 บุคคลภายนอก ผจก. ความรู้พื้นฐาน ปริญญาตรี หรือประสบการณ์ 5 ปี	30 ชม.
IC 308 การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	ข้าราชการระดับ 6-9 บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย-ผจก.	24 ชม.
IC 102 จริยธรรมธุรกิจ	ข้าราชการระดับ 3-5 บุคคลภายนอก เจ้าหน้าที่ทั่วไป	18 ชม.

แผนงาน/หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน (ชม.)
IC 106 ภาษาอังกฤษธุรกิจระหว่างประเทศ I	ข้าราชการระดับ 3-6 บุคคลภายนอก เจ้าหน้าที่ทั่วไป	14 สัปดาห์ 30 ชม./สัปดาห์
IC 203 ภาษาอังกฤษธุรกิจระหว่างประเทศ II	ข้าราชการระดับ 5-8 บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย-ผจก. หรือ ผู้สอบผ่าน IC 106	14 สัปดาห์ 30 ชม./สัปดาห์
IC 301 ภาษาอังกฤษธุรกิจระหว่างประเทศ III	ข้าราชการระดับ 6-8 บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย-ผจก. หรือ ผู้สอบผ่าน IC 203	14 สัปดาห์ 30 ชม./สัปดาห์
14. การตลาดระหว่างประเทศ		
IC 105 วิธีการและกระบวนการส่งออก/นำเข้า	ข้าราชการระดับ 3-6 บุคคลภายนอก เจ้าหน้าที่ทั่วไป	18 ชม.
IC 307 การตลาดระหว่างประเทศ	ข้าราชการระดับ 5-8 บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย-ผจก. ความรู้พื้นฐาน ปวส./ปริญญาตรี	24 ชม.
CC 1005 พนักงานสืบตลาด	ลูกจ้างชั่วคราวสำนักงานพาณิชย์ ในต่างประเทศ	30 ชม.
CC 2101 สัมมนาปฏิบัติการด้านการตกลงทางการค้า (เทคนิคการเจรจาการค้า)	ระดับ 6-8	24 ชม.
5. หลักสูตรสาขา และหลักสูตรเสริม		
15. ข้าราชการบรรจุใหม่		
CC 1002 ข้าราชการบรรจุใหม่	ข้าราชการบรรจุใหม่ทั้งกระทรวง	36 ชม.
16. เจ้าหน้าที่การเงิน ธุรการ ผู้สื่อข่าวพาณิชย์ พนักงานขับรถ		
CC 1003 เจ้าหน้าที่การเงิน	ระดับ 3-5	30 ชม.
CC 1004 เจ้าหน้าที่ธุรการ/เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ 1-4	24 ชม.
CC 1006 ผู้สื่อข่าวพาณิชย์	ผู้สื่อข่าวพาณิชย์ชนบท	12 ชม.
CC 1007 การบำรุงรักษาเครื่องยนต์	พนักงานขับรถ	18 ชม.
IC 201 ยุทธศาสตร์การข่าวธุรกิจ	ข้าราชการ ระดับ 5-7 บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย- ผจก. ความรู้พื้นฐาน ปริญญาตรี	24 ชม.
17. ผู้บริหารระดับต้น และนักวิชาการ		
MC 1108 ผู้บริหารระดับต้น	ระดับ 5-7	30 ชม.
MC 1012 ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน/หัวหน้าฝ่าย	ระดับ 5-7	30 ชม.
MC 1013 เลขานุการเอก/โท (ฝ่ายการพาณิชย์)	ระดับ 5-7	30 ชม.
MC 1014 นักวิชาการพาณิชย์ ระดับต้น	ระดับ 5-6	36 ชม.
MC 1015 นักวิชาการพาณิชย์อาวุโส	ระดับ 6-7	30 ชม.
18. ผู้บริหารระดับกลาง 1		
MC 2106 ผู้บริหารระดับกลาง	ระดับ 7 อาวุโส-8 และนักธุรกิจ	72 ชม.

แผนงาน/หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน (ชม.)
19. ผู้บริหารระดับกลาง 2 MC 2007 ผู้บริหารระดับกลาง 2	ข้าราชการระดับ 7 อาวุโส-8 รวมทั้งนักธุรกิจต้องผ่านหลักสูตร ผู้บริหารระดับกลาง 1	210 ชม.
20. ข้าราชการ และหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศ MC 2009 ข้าราชการที่จะออกไปประจำสำนักงานพาณิชย์ใน ต่างประเทศ MC 2011 หัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศและภูมิภาค (พาณิชย์จังหวัด) CC 4021 งานการทูตและสังคมคณะทูต CC 4028 ภาษาอังกฤษเพื่อการพาณิชย์ระดับต้น (Pre- International Level) CC 4029 ภาษาอังกฤษเพื่อการพาณิชย์ระดับกลาง (Intermediate Level) CC 4030 ภาษาอังกฤษเพื่อการพาณิชย์ระดับสูง (Upper- Intermediate Level) IC 208 เทคนิคการเข้าร่วมงาน/การจัดงานแสดงสินค้า	ระดับ 5/6-8/9 ระดับ 7-8 ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงาน ข้าราชการประจำต่างประเทศ ข้าราชการทุกระดับ ข้าราชการทุกระดับ (ต้องผ่านการทดสอบ หรืออบรมระดับต้นก่อน) ข้าราชการทุกระดับ (ต้องผ่านการทดสอบ หรืออบรมระดับกลางก่อน) ข้าราชการ ระดับ 3-8 บุคคลภายนอก เจ้าหน้าที่ทั่วไป-ผจก.	36 ชม. 90 ชม. 18 ชม. 50 ชม. 50 ชม. 50 ชม. 24 ชม.
21. ข้าราชการ และหัวหน้าสำนักงานพาณิชย์ต่างจังหวัด MC 2010 ข้าราชการที่จะออกไปประจำสำนักงานพาณิชย์ จังหวัด MC 2011 หัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศและภูมิภาค	ระดับ 5/6-7/8 ระดับ 7-8 ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงาน	36 ชม. 90 ชม.
22. พาณิชย์นาวี/การประกันภัยทางทะเล IC 206 การประกันภัยทางทะเล IC 305 การจัดการกิจการพาณิชย์นาวี IC 306 ธุรกิจการรับขนส่งสินค้าทางทะเล	ข้าราชการ ระดับ3-8 บุคคลภายนอก เจ้าหน้าที่ทั่วไป-ผจก. ข้าราชการระดับ 6-9 บุคคลภายนอก ผจก. ความรู้พื้นฐาน ปริญญาตรี หรือ ประสบการณ์ 5 ปี ข้าราชการ ระดับ 5-8 บุคคลภายนอก หัวหน้าฝ่าย-ผจก.	18 ชม. 18 ชม. 24 ชม.

ที่มา: สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ

หมายเหตุ: รายละเอียดของวิชาต่างๆ ได้จากคู่มือหลักสูตรของสถาบัน

ภาคผนวก จ.

สรุปประเด็นปัญหาด้านบุคลากร

ปัญหาด้านบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์มีด้วยกันหลายด้าน และมีความหลากหลายไปตามลักษณะเฉพาะของแต่ละกรม ซึ่งสามารถแยกประเด็นปัญหาออกได้ดังต่อไปนี้

สำนักปลัดกระทรวงฯ และ กรมส่งเสริมการส่งออก

ประเด็นการฝึกอบรมให้แก่ ทูตพาณิชย์ และศูนย์พาณิชย์กรรพ ควรจะมีในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ภาษาต่างประเทศ ที่สำคัญในประเทศที่จะต้องไปประจำ
2. ทักษะการเก็บข้อมูลพื้นฐานด้วยการสัมภาษณ์ และการวิจัยตลาดเบื้องต้น เพื่อศึกษาโครงสร้างของอุตสาหกรรมสำคัญในต่างประเทศ ในสาขาที่ไทยมีศักยภาพในการส่งออก จำนวนผู้ประกอบการ ราคาจำหน่ายของผู้ประกอบการรายต่างๆ อัตราการเติบโตของตลาด และแนวโน้มในอนาคต ตลอดจนลักษณะพิเศษของตลาดนั้นๆ เช่น ธรรมเนียมของผู้บริโภค เป็นต้น
3. ความเข้าใจเรื่องกฎระเบียบในการนำเข้า อุปสรรคทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีศุลกากร (NTB) และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องของสินค้าแต่ละรายการ
4. ความรู้เบื้องต้นในด้านธุรกิจ และ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกและนำเข้า
5. ความรู้เบื้องต้นเรื่องทรัพย์สินทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก เช่น เครื่องหมายการค้า
6. เทคนิคการสร้างเครือข่าย (networking) กับบุคคลสำคัญ (key person) ทั้งบุคคลในหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง และภาคเอกชนในต่างประเทศ

กรมการประกันภัย

1. เจ้าหน้าที่ของกรมการประกันภัยที่มีหน้าที่ตรวจสอบบริษัทประกันภัยจะต้องมีความรู้ที่ดีในเรื่องเกี่ยวกับการบัญชี และเรื่อง financial analysis
2. ข้อมูลที่มีอยู่ ต้องทันสมัยมากขึ้น
3. ปัญหาเชิงคุณภาพ
4. เจ้าหน้าที่ของกรมประกันภัยยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจการประกันภัยที่ดีพอ ไม่รู้ต้นลึกหนาบางของธุรกิจประกันภัย ทำให้ธุรกิจการประกันภัยมีการโกง หรือหลบเลี่ยงบัญชีได้ ดังนั้นควรมีการฝึกอบรม โดยการใช้เจ้าหน้าที่ของบริษัทเอกชน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เคยทำงานในบริษัทเอกชนมาอบรมให้เจ้าหน้าที่ของกรมฯ ให้มีความรู้เท่าทันบริษัทเอกชนมากขึ้น

5. ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติประกันภัย ซึ่งเป็นผู้จะสามารถเข้าใจต้นทุน และอัตราเบี้ยประกันภัย ทำให้อัตราดอกเบี้ยประกันภัยไม่สอดคล้องกับต้นทุน

6. พนักงานไม่มีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจประกันภัย เพราะรับราชการมาโดยตลอด ทำให้ไม่มีไหวพริบในการวางแผนการหรือตรวจพบพฤติกรรมที่เป็นการฉ้อโกงได้ เช่น การถ่ายโอนกำไร และขาดความเข้าใจในเนื้อหาสาระและรูปแบบของกรมธรรม์ใหม่ ทำให้การอนุมัติมีความล่าช้า

7. พนักงานส่วนมากใช้เวลากับการตรวจสอบบริษัทประกันภัยให้ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย มากกว่าที่จะคิดสร้างสรรค์ว่าข้อกำหนดดังกล่าวเหมาะสมหรือไม่ และผู้ประกอบการปฏิบัติตามได้หรือไม่ในสภาพความเป็นจริง

8. กรมการประกันภัยควรจ้างที่ปรึกษาที่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจประกันภัยในการกำกับดูแล ในระยะยาวหน่วยงานนี้ (เช่นเดียวกับหน่วยงานป้องกันการผูกขาด) ควรเป็นหน่วยงานที่หลุดพ้นจากระบบราชการ และอำนาจครอบงำทางการเมือง เพื่อที่จะสามารถ mobilize ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากำกับดูแลได้

กรมการค้าภายใน

1. ระบบข้อมูลและข่าวสาร ต้องมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีการจัดการระบบข้อมูลการค้าส่ง-ค้าปลีกให้มีระบบ ระเบียบ เก็บข้อมูลด้านนี้อย่างจริงจัง เพราะการค้าส่ง-ค้าปลีกจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในอนาคต การเตรียมการให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ในด้านนี้จะช่วยให้ทั้งผู้ประกอบการ ผู้บริหารของกระทรวงฯ นักวิชาการ หรือผู้ต้องการใช้ข้อมูล ฯลฯ สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ไปใช้ประกอบการบริหารราชการของรัฐ และเอกชนได้ดีขึ้น

2. ต้องมีการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ของกระทรวงฯ รับผิดชอบในด้านการค้าส่ง-ค้าปลีก และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม และต้องมีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อยู่ตลอดเวลา

ซึ่งการค้าส่ง-ค้าปลีก นั้นในอนาคต – มีแนวโน้มเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันน้อยราย

– ต่างประเทศจะเข้ามาในกิจการนี้มากขึ้น

3. เนื่องจากงานส่วนมากของกรมการค้าภายใน ในส่วนของการคุ้มครองผู้บริโภคจะเน้นเพียงการค้ากับดูแลด้านราคาสินค้าเท่านั้น จึงไม่มีผู้เชี่ยวชาญในประเด็นของการกำกับดูแลการแข่งขันในตลาดเลย

4. พนักงานส่วนมากเป็นนิติกร มิใช่นักเศรษฐศาสตร์ทำให้ไม่เข้าใจประเด็นปัญหา

5. การป้องกันการผูกขาดเป็นงานที่ซับซ้อนมาก เพราะผู้กำกับดูแลจะต้องเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับโครงสร้างของตลาด ลักษณะของธุรกิจ อำนาจทางตลาดต้นทุนการผลิต ตลอดจนกลยุทธ์ในการค้าของผู้ประกอบการ มิฉะนั้นแล้วการกำกับดูแลจะทำได้ยาก งานนี้จึงต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทั้งในด้านเศรษฐศาสตร์และด้านธุรกิจ

6. บุคลากรส่วนมากใช้เวลากับการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติ ตรวจสอบราคามากกว่าที่จะวิเคราะห์หรือศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการพัฒนามาตรฐานการคุ้มครองผู้บริโภคให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนนี้ กรมฯ ควรจะ outsource ส่วนที่เป็น manual work (เช่นเก็บข้อมูล หรือแม้กระทั่งการตรวจสอบ) ออกไป โดยกรมฯ ควรเน้นงานในด้าน การปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการป้องกันการผูกขาด

กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

กลุ่มบุคลากรที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาของกรม เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ นักสถิติ นักเทคโนโลยีสารสนเทศทางสถิติ นักเศรษฐศาสตร์

1. การสื่อสารด้วยระบบอินเทอร์เน็ต และการใช้เครื่องมือต่างๆ ในอินเทอร์เน็ต
2. ความรู้ทั่วไปว่าด้วยการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และอีซีไอ
3. การจัดทำโฮมเพจด้านการพาณิชย์
4. ความรู้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบสารสนเทศ และเทคนิคการตัดสินใจ (MIS)
5. เทคนิคการวางแผนของผู้บริหารระดับต่างๆ

กรมการค้าต่างประเทศ

1. สำหรับผู้ทำงานด้านการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ควรมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในด้าน
 - 1.1 ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทั้งพูด เขียน อ่าน
 - 1.2 ความเข้าใจด้านเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ เพื่อให้มีพื้นฐานในการวิเคราะห์ผลกระทบข้อตกลงต่างๆ
 - 1.3 กฎหมายและข้อตกลงระหว่างประเทศ โดยเข้าใจประเด็นของความตกลง และการเปลี่ยนแปลงความตกลงทั้งในด้านของ WTO ภูมิภาคที่ไทยเป็นสมาชิก และภูมิภาคอื่น
 - 1.4 ทักษะในการเจรจาต่อรอง (สำหรับผู้ที่จะทำหน้าที่ในการเจรจา)
 - 1.5 การเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมของโลกทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี
2. สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานพาณิชย์ต่างประเทศ ความจะมีหลักสูตรสำหรับผู้ที่จะไปทำงานต่างประเทศได้ผ่านก่อน (ลักษณะคล้ายกับโรงเรียนนายอำเภอ) จะช่วยให้เป็นการเตรียมตัว และเตรียม Career Path ของข้าราชการที่ชัดเจนขึ้น โดยหลักสูตรที่ควรผ่านมีดังนี้
 - 2.1 พื้นฐานข้อมูลเศรษฐกิจของประเทศที่จะไปทำงาน
 - 2.2 ทักษะด้านภาษาต่างประเทศที่จะไปอยู่ ในลักษณะที่ใช้งานได้
 - 2.3 ความเข้าใจถึงการทำงาน เครือข่าย ระบบราชการ องค์กรธุรกิจ บุคคลที่สำคัญ เพื่อให้สามารถติดต่อทำงานด้านการหาข้อมูลทางเศรษฐกิจ การตลาดได้
 - 2.4 ความรู้ด้านการตลาดระหว่างประเทศ

กรมทรัพย์สินทางปัญญา

- 1. ความรู้พื้นฐานด้านทรัพย์สินทางปัญญา
- 2. เทคนิคการจัดสิทธิบัตรเพื่อการค้าได้เปรียบทางการค้า
- 3. ระบบการวิจัยและพัฒนาในประเทศไทย และความสำคัญของเทคโนโลยีต่ออุตสาหกรรมไทย
- 4. ภาษาอังกฤษ

กรมทะเบียนการค้า

- 1. ภาษาอังกฤษ

ภาคผนวก จ.

บทสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง กระทรวงพาณิชย์

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 1 สำนักปลัดกระทรวงพาณิชย์

1. ลักษณะบทบาทหน้าที่

ในกระทรวงพาณิชย์นี้เรามีกฎหมายการบริหารงานกระจายไปตามกรมต่างๆ คู่มือทั้งหมด 7 กรม และอีกหนึ่งรัฐวิสาหกิจ ทั้งหมดก็ประมาณ 40 ฉบับ ซึ่งเดิมเราใช้กฎหมายเหล่านี้ในเชิงควบคุม แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจมันเจริญขึ้นนั้นเราเปลี่ยนเป็นการใช้กฎหมายในเชิงให้บริการและส่งเสริม แต่กฎหมายไม่ได้แก้ทำให้อำนาจต่างๆ นั้นจะอยู่กับอธิบดีเจ้ากรมแต่ละกรม ทำให้มีอำนาจเด็ดขาดสูงสุด ส่วนสำนักงานปลัดเองนั้นทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน จะเน้นน้ำหนักงานมันก็น้อย ความสำคัญก็น้อย

การบริหารงานของกระทรวงพาณิชย์ที่อยู่ต่างจังหวัดนั้นสามารถบอกได้ว่าครึ่งหนึ่งสูญเปล่า แต่ไปหาข้อมูลมาแล้วก็รายงานตรงมาที่อธิบดีของแต่ละคน ซึ่งพาณิชย์จังหวัดนั้นเป็นผู้ประสานที่ไม่มี ความหมายอะไรจะเหมือนกับสำนักปลัดในปัจจุบันนี้ บทบาทจริงๆ ของพาณิชย์จังหวัดผมคิดว่าควรจะเป็นรองผู้ว่าทางเศรษฐกิจแต่อาจจะไม่ได้ใช้ชื่อนี้ก็ได้ เพราะในอนาคตเรื่องเศรษฐกิจถือได้ว่าเป็นเรื่องใหญ่

ผู้ตรวจราชการเองก็ควรส่งให้ไปรับผิดชอบงานในต่างจังหวัดดูแลเป็นเขตอย่างน้อยอาทิตย์ละ 2-3 วัน เป็นตัวแทนปลัดกระทรวงลงไปทำงานในพื้นที่ ประสานงานกับผู้ว่าในจังหวัดต่างๆ เพื่อการทำงานจะได้สั่งลง งานจะได้จบลงในแต่ละพื้นที่

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

ผู้ปกครองกับผู้อยู่ใต้ปกครองนั้นผมคิดว่าควรจะพูดภาษาเดียวกัน มีแนวคิดทัศนคติที่พูดแล้วเข้าใจไปด้วยกันได้ ปรับความคิดที่ว่ากฎหมายเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์ไม่สามารถแก้ไข หรือแตะต้องได้ มีการทำงานเป็นทีม แต่วัฒนธรรมของประเทศเรายังไม่เปิดกว้าง ดังนั้นสิ่งที่ควรปรับปรุงก็คือ ในเรื่องทัศนคติของคนให้รู้จักเปิดกว้าง ในมีการฝึกอบรมพัฒนาขึ้นมา ตัวผมเองเป็นผู้ก่อตั้งกรมพระจันทร์ขึ้นมา โดยเอาแบบอย่างมาจากกรมพระยาดำรงราชานุภาพ ซึ่งไม่ได้รับการยอมรับจากข้าราชการในกระทรวงพาณิชย์ ไม่ได้รับการส่งเสริมในเรื่องการฝึกอบรม สาเหตุเนื่องมาจากไม่ต้องการให้ข้าราชการของแต่ละกรมมารวมตัวกัน เพราะเมื่อมารวมตัวกันอาจก่อปัญหา หรือได้รับอะไรใหม่ๆ มากขึ้นที่ไม่เป็นที่ต้องการของคนในกรมนั้นๆ (ที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง) และจะมีการต่อต้านมาก

ในเรื่องการฝึกอบรมนั้นผมคิดว่ามันต้องไปไกลจนถึงขั้นที่ว่าอีก 5 - 10 ปีข้างหน้าเราต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องอะไรบ้าง และจะต้องเป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผมอยู่กระทรวงพาณิชย์มา 33 ปีนี้ไม่เคยมีการฝึกอบรมอะไรเป็นเรื่องเป็นราวเลย มีที่ผมจัดให้พาณิชย์จังหวัดมาอบรม MINI MBA ที่เป็นเรื่องเป็นราวครั้งเดียวเอง นอกนั้นไม่มีการทำอะไรเลย ดังนั้นการที่กระทรวงพาณิชย์อยู่ได้มาทุกวันนี้เป็นเพราะความเก่ง และเฮงเท่านั้น

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 2 สำนักปลัดกระทรวงพาณิชย์

1. ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน

เรามักจะมองว่าคนไม่พอใช้ แต่ที่จริงแล้วนั่นเป็นเพราะคุณสมบัติของข้าราชการไม่ดีพอ ระบบระเบียบของข้าราชการในบางครั้งทำให้งานล่าช้า อีกทั้งบุคลากรยังกลัวในการที่จะเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอะไรใหม่ๆ การทำงานยังมีการเล่นพวกอยู่มาก ทำให้บางครั้งคนที่ทำงานนั้นไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับผิดชอบ ดังนั้นคิดว่าเราควรมีการแก้ไขด้วยทฤษฎีหมายบางตัวเพื่อเป็นการเอื้อในการทำงานให้ดีขึ้นบ้าง แต่มีใช่เป็นการเปิดช่องโหว่ในการให้เขาทุจริตได้ คุณแล้วทั้งหมดนี้จะเป็นปัญหาระดับชาติ

อีกเรื่องหนึ่งคือ อำนาจต่างๆ มันอยู่ที่กรมมากจนเกินไป ทำให้สำนักปลัดดูไม่มีความหมายเป็นตัวย่อยๆ ที่มีรองปลัดรับผิดชอบ 4 คน ปลัดอีก 1 คน กรมที่ดูจะมีงานมากที่สุดในขณะนี้นั่นก็เป็นกรมส่งเสริมการส่งออก รองลงมาก็เป็นกรมการค้าต่างประเทศ คนก็เยอะมาก การบริหารงานในปัจจุบันไม่มีความยืดหยุ่น มักยึดติดอยู่กรมใดกรมมัน ขาดการช่วยเหลือประสานงาน ซึ่งการบริหารงานที่ดีนั้นควรมีลักษณะที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัยต่างๆ อาจจะมีการเกลี่ยคนในแต่ละกรมเพื่อออกมาช่วยงานเฉพาะกิจในประเด็นที่สำคัญในขณะนั้นๆ ได้ กรมที่สามารถเกลี่ยได้ตามความคิดเห็นก็มี กรมทะเบียนการค้า กรมประกันภัย เป็นต้น

พาณิชย์จังหวัดนั้นมีจำนวนเยอะมากแต่ไม่ได้รับบทบาทในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ดูจะเป็นเหมือนกับสำนักปลัดในปัจจุบันที่ไม่ได้รับความสำคัญ เพราะแต่ละกรมก็ถูกน้องของตนไปตั้งศูนย์ต่างๆ นั้นมีลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่สามัคคีกัน ซึ่งเสียงบประมาณมาก

จริงๆ แล้วการมีคนเยอะๆ นั่นก็ดีตรงที่จะได้แบ่งงานกันทำ แต่ข้อเสียก็คืองานเกิดความซ้ำซ้อนงานต้องผ่านหลายคน หลายฝ่าย และคนเหล่านั้นไม่ได้มีประสิทธิภาพมากเท่ากับจำนวนคนที่

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่าปัญหาในการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นเพราะตัวบุคคลไม่มีความสามารถ เนื่องมาจากระบบเส้นสายมิใช่ความสามารถส่วนตัวจริงๆ ผมคิดว่าควรจะมีการโยกย้ายงานให้เกิดการเรียนรู้ ตั้งแต่ระดับ 7-10 มีความจำเป็นอย่างมากที่จะทำ อาจมีการออกกฎไปเลยว่าจะต้องมีการเวียนเป็นวาระไป (ทุกๆ 4 ปี)

อยากให้มีการพัฒนาคนให้รู้จักปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้น มิใช่ในแนวรับเพียงอย่างเดียว

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 3 กรมการค้าต่างประเทศ

1. ลักษณะโครงสร้าง

ผมอยากให้มีมีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่เพราะโครงสร้างเดิมนั้นเป็นโครงสร้างที่ได้กำหนดมาเป็นเวลาหลาย 10 ปีแล้ว ปัจจุบันมันไม่ทันกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ในเรื่องการเจรจาการค้ามันควรจะรวมกัน ศูนย์ส่งเสริมการส่งออกก็เหมือนกันควรจะแยกๆ ออกไปจากระบบราชการ อาจจะเป็นรัฐวิสาหกิจ หรือกึ่งรัฐวิสาหกิจ เหมือนบางประเทศ เพราะเมื่อเป็นองค์กรอิสระนั้น การคัดสรรคนที่จะไปอยู่นั้นจะสามารถดำเนินได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น และ

สามารถคัดประสิทธิภาพได้มากขึ้นด้วย เพราะที่เป็นอยู่นั้นเรายังไม่สามารถใช้คนที่อยู่ของเราได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ยังไม่สามารถ put the right man on the right job ได้เท่าที่ควร

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

ควรมีการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่มองอะไรเป็นภาพรวมมากขึ้น มีการประสานงานกันให้ได้ดีขึ้น มีการประนีประนอมต่อกัน ไม่คิดแต่ผลประโยชน์ส่วนตนอย่างเดียว ยิ่งในปี ค.ศ. 2005 นี้จะเปลี่ยนเป็นการค้าเสรีแล้วก็ควรมีการพัฒนาคนในกระทรวงพาณิชย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทใหม่นี้ด้วย การกำหนดบทบาทของแต่ละกรมให้มีความชัดเจนเพื่อพัฒนาคนให้สอดคล้องกับบทบาท งานจะได้มีประสิทธิภาพขึ้นด้วย

สรุปได้ว่าเราควรสร้างความแข็งแกร่งให้แก่บุคลากรในเรื่องความรู้ความสามารถต่างๆ

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 4 กรมการค้าต่างประเทศ

1. ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ของกรม

ในปัจจุบันนี้บทบาทหน้าที่ของกรมเป็นการกำกับดูแล ให้คำแนะนำมากกว่าการไปควบคุม ตรวจสอบเอกชนเหมือนในแต่ก่อน และมาตรฐานในขณะนั้นมันขึ้นอยู่กับชื่อเสียงของสินค้านั้นๆ ของเอกชนมากกว่า กรมการค้าต่างประเทศจะเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวกับการเจรจา ไม่สัมผัสเกี่ยวกับในเรื่องของผลิตภัณฑ์ สามารถพูดได้ว่าผลสำเร็จต่างๆ มากมายที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะเอกชนเอง มิใช่ความช่วยเหลือจากราชการเท่าไร สิ่งต่างๆ เหล่านี้อันเนื่องมาจากนโยบายของกรม ของกระทรวง แม้แต่ของรัฐบาลเองยังไม่ชัดเจน

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

ด้านบุคลากร ในขณะนี้กำลังเป็นปัญหาอยู่มาก ซึ่งถ้าเราไม่แก้ไขแล้วงานมันก็จะไม่เดิน เรามีเครื่องจักรที่ทันสมัย มีทุกอย่างที่พร้อมแต่คนไม่ทำงานมันก็ไม่มีความประสิทธิภาพ ที่ผ่านมามีหน่วยงานราชการใดสามารถเพิ่ม C ได้ เพิ่มจำนวนคนได้ถือว่าเป็นสิ่งที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจริงๆ แล้วไม่อาจเป็นอย่างนั้นก็ได้ เพราะคนที่ได้มานั้นขึ้นมาแล้วแต่ใช้ทำอะไรไม่ได้ ทุกวันนี้ราชการเราแก้ไขแต่ปลายเหตุแล้วก็จบกันไป เราต้องดูว่าต้นเหตุจริงๆ แล้วเกิดจากอะไร ทำไมงานถึงไม่เดิน งานของกรมการค้าต่างประเทศนี้เราต้องยอมรับจริงๆ ว่ามันยังถูกจำกัดด้วยความรู้ ความสามารถของบุคลากรอยู่ ยิ่งการเจรจาที่เป็นหน้าที่สำคัญของกรมการค้าต่างประเทศนั้นแต่ยังขาดบุคลากรในเรื่องนี้อยู่อย่างมาก ผมคิดว่าเราจะต้องเตรียมคนเพื่อรองรับกับความต้องการในเรื่องนี้

อีกประการหนึ่งคือในเรื่องของความรับผิดชอบในงานของบุคลากร อยากให้มีการพัฒนาให้มากกว่านี้ และอยากให้ลดการซ้ำซ้อนของงานลง จัดขอบเขตของงานให้ชัดเจน

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 5 กรมการค้าต่างประเทศ

1. ลักษณะงาน และบทบาทหน้าที่ของกรม

งานที่ได้รับผิดชอบให้ดูแลมี 4 กองด้วยกัน คือ กองนโยบายและแผน กองพาณิชย์กิจต่างประเทศ กองสินค้าข้อตกลง และกองบริหารข้อมูล ในแต่ละกรมนี้มีผู้เชี่ยวชาญระดับ 9 จำนวนมาก ซึ่งแต่ละหน่วยงานยังใช้คนเหล่านี้ได้ไม่เต็มที่ เหมือนเป็นตำแหน่งลอยเสียมากกว่า อีกทั้งยังทำให้เกิดการซ้ำซ้อนของงาน สิ่งเหล่านี้เป็นเพราะทางเดินในการเจริญก้าวหน้าในปัจจุบันมันยาวมาก บางครั้งคนที่มีความสามารถเลยเกิดความเบื่อหน่ายในการเจริญก้าวหน้าในงานที่มีเส้นทางที่ยาวไกลมาก การจะปรับเปลี่ยนใดๆ นั้นมันขึ้นอยู่กับระดับนโยบาย เมื่อมีการเปลี่ยนตำแหน่งของผู้บริหารระดับบนกันทีนโยบายก็จะเปลี่ยนไปด้วย ตรงนี้ทำให้เกิดการสับสนเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา เกิดการบริหารงานที่ไม่โปร่งใสขึ้น มีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยมาก สรุปได้ว่าปัญหาของตรงนี้ก็คือ เกณฑ์ที่มีก็เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา และเกณฑ์ที่มีนั้นถูกต้องหรือไม่

การแบ่งงาน การรับผิดชอบให้รองอธิบดี แต่ละท่านท่านนั้นจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาคให้เท่าเทียมกัน และงานที่ดูแลนั้นจะต้องสัมพันธ์กัน ซึ่งในบางกรมนั้นไม่ได้แบ่งแบบนี้เป็นการแบ่งเพื่อคานอำนาจกันมากกว่า หรือแบ่งตามความสำคัญของแต่ละรอง ซึ่งอาจจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่แตกต่างกันของแต่ละกรมนั้นๆ ด้วย โดยทั้งหมดก็ขึ้นอยู่กับการบริหารงานของอธิบดีในแต่ละกรมที่จะใช้การแบ่งงานแบบใด ในอนาคตบทบาทของแต่ละกรมจะเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจะต้องดูว่ากรมของตนเองนั้นบทบาทด้านใดจะเพิ่มขึ้น ด้านใดจะลดลง เช่น ของกรมการค้าต่างประเทศนี้งานจะดูมีลักษณะเป็น 2 ภาค ภาคหนึ่งดูแลงานด้านต่างประเทศ คุณสมบัติของบุคลากร อีกภาคหนึ่งจะดูแลตรวจสอบเกี่ยวกับพวกมาตรฐาน วิศวกรรม ก็จะเป็นคนละส่วนไปซึ่งค่อนข้างจะโบราณไม่ค่อยทันสมัย ดังนั้นการที่จะมีการเกลี่ยพนักงานนั้นก็ต้องดูว่าใครสามารถทำงานด้านไหนได้ มีความชำนาญอย่างไร หรือจะต้องให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเขาอย่างไร จะเห็นได้ว่าการจัดการในเรื่องคนนั้นเป็นที่ยากจริงๆ

การบริหารงานที่คืนอำนาจให้ผู้บริหาร และระดับ ผอ.กอง ได้มีการพบปะพูดคุยกันอยู่บ่อยๆ ก็จะทำให้ได้มีการแลกเปลี่ยนความเห็นกัน สร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ซึ่งในปัจจุบันนี้ก็ยังมีแต่ก็ไม่บ่อย ความคิดที่จะทำนั้นมีมาทุกสมัย แต่พอปฏิบัติแล้วน้อยมาก ซึ่งทำให้เกิดเป็นจุดอ่อน เป็นช่องว่างในการบริหาร เกิดความไม่เข้าใจกัน ไม่ประสานกัน

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

ในแต่ละเรื่องของการเจรจานั้นต้องการการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน เพราะมันมีเทคนิคเฉพาะที่ต่างกัน ซึ่งในขณะนี้ไม่ได้มีการฝึกอบรมให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องลงไป ดังนั้นในภาพรวมกระทรวงพาณิชย์จะต้องฝึกคนในเรื่องการเจรจาให้มากขึ้น เพราะบทบาทต่อไปจะเป็นในเรื่องนี้เยอะ และเป็นเรื่องที่ลงในรายละเอียดลึกขึ้นด้วย ที่สำคัญทุกคนไม่สามารถเป็นนักเจรจาเหมือนกันได้หมด จะต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละคน บางคนความถนัดอาจจะไม่มี

การพัฒนาคนนั้นบางครั้งไม่ใช่ต้องเป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการอย่างเดียว อาจจะเป็นลักษณะ On The Job Training เรียนรู้จากงานจริงๆ เลยก็ได้ เช่น การเรียนรู้การบริหารงานจากผู้บังคับบัญชาว่าใครมีจุดไหนดี มีจุดไหนที่ไม่ดี เราเลือกที่จะปฏิบัติได้ ก็เป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาแบบหนึ่ง

สิ่งที่อยากจะให้เกิดกับบุคลากรของกระทรวงคือเป็นผู้ที่มีโลกทัศน์ที่กว้าง คิดกว้าง รู้จักติดตามสถานการณ์ต่างๆ ให้ทัน การเป็นผู้บริหารคนนั้นก็อยากจะให้เป็นผู้ที่เข้าใจคน ไม่หุเบา เปิดกว้าง สิ่งที่เป็นพื้นฐานเบื้องต้นนั้นก็คือเมื่อเราไม่อยากจะให้ใครทำอะไรกับเราก็อำนาจทำอย่างนั้นกับเขา

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 6 กรรมการค้าภายใน

1. ลักษณะงานของกรรมการค้าภายใน

หน้าที่ของกรรมการค้าภายในแยกได้ 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1. การดูแลรักษาความเป็นธรรม (ดูแลเฉพาะสินค้าเงินสด) ทางการค้าและผู้บริโภค 2. ดูแลรักษาเสถียรภาพทางการค้าเกษตร 3. การส่งเสริมธุรกิจ ซึ่งดูกันจริงๆ แล้วในประเทศเราการคุ้มครองผู้บริโภคนั้นยังทำได้ไม่สมบูรณ์ อันเนื่องมาจากความเข้าใจของผู้ประกอบการว่า ถ้าเกิดมีกฎหมายการค้าแล้วจะเป็นอุปสรรคอย่างมาก แต่สำหรับประเทศที่พัฒนาแล้วนั้นเขาถือเป็นจริยธรรมเบื้องต้นที่ผู้ประกอบการต้องถือปฏิบัติโดยชอบ กฎหมายที่ดูแลการค้าในประเทศเราจึงน้อยกว่าประเทศอื่นๆ อย่างมาก สรุปได้ว่าบทบาทของกรรมการค้าภายในนั้นต้องก้าวไปให้ไกลกว่านี้ หรือถ้าจะเป็นโครงสร้างแบบเดิมนั้นจะต้องมีการพัฒนามารองรับ แต่ถ้าจะมีหน่วยงานที่เกี่ยวกับธุรกิจการค้าในแง่ที่เกี่ยวกับความเป็นธรรมนั้นคิดว่าควรแยกเป็นอีกหน่วยงานหนึ่ง และการที่จะไปดูแลสินค้าเกษตรนั้นก็ก็เป็นอีกส่วนหนึ่ง

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

จากที่มีการกล่าวไว้ให้มีการโยกย้ายระหว่างกรมกันนั้นผมมีความคิดว่าในบางกรมไม่สามารถมีการโยกย้ายกันได้ เพราะบางกรมมีกฎหมาย บางกรมไม่มีกฎหมาย ต่างคนต่างมีงานเฉพาะของแต่ละกรมแตกต่างกันไป ที่บอกว่าจะใช้การฝึกอบรมเข้ามาเป็นตัวทำให้สามารถเรียนรู้งานและพัฒนาตนเองได้ในขอบเขตที่เราไม่รู้นั้นก็คิดว่าเป็นสิ่งที่ดี น่าจะทำการฝึกอบรมที่จะถามว่าควรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้างนั้น คิดว่าแต่ละคนก็จะมีมุมมองและความต้องการในการฝึกอบรมที่แตกต่างกันออกไป แล้วแต่ความสนใจ ลักษณะงาน และสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น บางกรม กงว่จะต้องมีความรู้ด้านภาษาที่ดี การเจรจาต่างประเทศที่เก่ง บางกรมก็อาจจะบอกว่าจะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย การตลาด มองอะไรเป็นแบบมุมกว้าง ซึ่งก็มีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป

สิ่งที่ผมอยากจะเห็นอย่างมากที่สุดก็คือ ต้องการให้บุคลากรได้รับการพัฒนาพอสมควร เช่น บางคนยังไม่ได้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เลย เพราะสิ่งใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เรียนรู้กันไม่ทัน และระบบราชการไม่ส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันพัฒนาตนเอง พัฒนางานเลย คือ ทำงานอยู่ไปวันๆ ก็ไม่เป็นสิ่งที่ผิดอะไร

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 7 อธิบดีกรมการค้าภายใน

1. ลักษณะงานของกรรมการค้าภายใน

ปัญหาในการบริหารของระบบราชการไทย โดยเฉพาะในแง่เศรษฐกิจนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้อย่างยาก เช่น กรรมการค้าภายในนั้นได้รับคำสั่งให้จัดการกับสินค้าโดยทำของแพงให้ถูกลง และทำของถูกให้แพงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้แต่ก็ต้องทำ ในขณะที่เวลานั้นโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่มีคนจนจำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาขัดแย้งกันอยู่ตลอดเวลา อย่างเรื่องน้ำมันถั่วเหลืองที่เขาจะต้องขึ้นราคา แต่เราไปกดดันให้เขาขึ้นทำให้เขาไม่ขายในประเทศ ส่งไปขายต่างประเทศแทนนั้น ก็โวยวายกันอีกว่าสินค้าขาดตลาด

ปัญหาในเรื่องโครงสร้างของหน่วยงานนั้นก็พอไปได้ จะยากอยู่ตรงที่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของเจ้าหน้าที่จากการที่มีวัฒนธรรมในการควบคุมธุรกิจ มาเป็นการติดตามพฤติกรรม ส่วนปัญหาในเรื่องบุคลากรนั้นเมื่อเทียบกับเมื่อ

20 ปี ที่แล้ว ปัจจุบันนี้ดีขึ้นมาก แต่ถ้าจะถามว่าอยากจะให้มีการปรับปรุงขึ้นใหม่คิดว่าเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง อยากให้เรามีความสนใจในเรื่อง Current Affairs ให้มากขึ้น จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นคิดว่า การฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษานั้นจะเป็นการแก้ไขปัญหาที่ดีประการหนึ่ง

หลักการบริหารงานที่ดีประการหนึ่งคือให้มีการพบปะ พูดคุยกันอยู่ตลอด เพื่อเขาจะได้ไม่เกิดความกลัว กล้าที่จะเข้ามาปรึกษา นั่นคือเป็นการสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกๆ ฝ่าย ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดความรวดเร็วยิ่งขึ้น การบริหารงานก็ง่ายขึ้นด้วย การแบ่งงานให้รองอธิบดีดูแลในแต่ละกองนั้น หลักของผมจะแบ่งตามสายงาน ตามความถนัดพื้นฐานของแต่ละรองคนนั้นๆ ในการดูแล

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

อยากจะให้มีการนำเอาคุณสมบัติของข้าราชการตั้งแต่ระดับ 8 ของกระทรวงมาดูกันใหม่เลยว่ามีคุณสมบัติอย่างไร ควรจะจัดสรรงานอย่างไรให้เหมาะสม (the right man on the right job) ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดขึ้นได้ และยังเป็น การเกลี่ยคนอย่างมีหลักการอีกด้วย การโยกย้ายสลับเปลี่ยนกันก็เป็นสิ่งที่ดี และควรทำตั้งแต่ระดับ ผอ. กองหรือ ระดับ 7 ขึ้นไปเลย

ทักษะบางประการที่ประเทศเราสู้ประเทศอื่นยังไม่ได้เท่าที่ควรก็มีในเรื่องภาษา และจุดอ่อนของข้าราชการในประเทศเราก็เนื่องมาจาก 1. การทำงานไม่รู้จักปรับปรุงตัว และไม่รู้ว่าควรจะปรับปรุงตัวอย่างไร 2. ไม่รู้จักใช้เครื่องมือ 3. ข้าราชการขาดความคิดสร้างสรรค์ 4. ไม่มีความรู้ในเรื่อง International Affair สิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้ในระดับผู้ใหญ่ต้องทำงานกันหนัก และเหนื่อยมาก ผมคิดว่าประสิทธิภาพของคนจะสูงขึ้นได้ขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการพัฒนาของสังคม การปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของข้าราชการในระดับล่างๆ ให้ดีขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 8 กรมทะเบียนการค้า

1. ลักษณะงานของกรม

กรมนี้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกรมตัวอย่างที่จัดการรีเอ็นจิเนียริงระบบการทำงาน เป็นตัวอย่างแก่กรมอื่นๆ ในกระทรวง เพราะงานต่างๆ ของกรมนี้มีลักษณะเป็นการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อเป็นการประหยัดเวลา และความถูกต้องอย่างที่สุดจึงมีการปรับโครงสร้างการทำงานเหล่านี้ขึ้น มีการทำงานที่ใช้ระยะเวลาสั้นลง สามารถดำเนินการตัดสินใจ และจัดการเสร็จในคนๆ เดียว หรือโต๊ะเดียวได้

ภาระหน้าที่ของกรมนี้จะมีกองที่จะต้องรับผิดชอบทั้งหมด 8 กอง มีรองอธิบดีที่ดูแลทั้งหมด 3 คน กฎหมายที่อยู่ในความดูแล 9 ฉบับ ซึ่งงานของแต่ละกองนั้นจะมีลักษณะงานแตกต่างกันอย่างเด็ดขาด คืองานเป็นเอกเทศ แต่ละกองไม่ต้องไปสัมพันธ์กับกองอื่นๆ เลย เช่น กองน้ำมันเชื้อเพลิง กองชั่ง ตวง วัด จะเห็นได้ว่าบุคลากรต่างๆ ของแต่ละกองจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ อย่างเฉพาะเรื่อง ในทางบริหาร การเจริญก้าวหน้าของตัวบุคลากร จึงมีขีดจำกัดที่ไม่สามารถเจริญไปในกองอื่น กรมอื่นได้ โดยสรุปแล้วงานทั้งหมดของกรมนี้สามารถแยกเป็นงานหลักๆ ได้ 2 ประการ คือ 1. การส่งเสริมการประกอบธุรกิจของเอกชน 2. การคุ้มครองผู้บริโภค (กองน้ำมันเชื้อเพลิง กองชั่ง ตวง วัด) ส่วนกองที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการประกอบธุรกิจของเอกชนก็ได้แก่ กองที่เกี่ยวกับการจดทะเบียนนิติบุคคลทางธุรกิจ จะเรียกได้ว่าเป็นงานหัวใจของกรมทะเบียนการค้าในปัจจุบัน ปริมาณงานค่อนข้างมาก ผู้ที่ทำงานอยู่ในฝ่ายเหล่านี้จะเป็นผู้ที่จบด้าน

บัญชา เศรษฐศาสตร์ เมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้วนั้นก็สามารเป็นนายทะเบียนได้เลย โดยไม่ต้องเป็นช่าง หรือผู้ชำนาญการเฉพาะทาง แต่ผู้ที่จบกฎหมายจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบ เพราะงานจะเกี่ยวกับการตีความข้อกฎหมายต่างๆ ซึ่งจุดเน้นของงานนี้ก็คือ ความถูกต้อง และความรวดเร็ว

2. ปัญหาในการบริหารองค์กร

จากลักษณะงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่าเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะตัว ต้องการผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะทางมาปฏิบัติ ดังนั้นปัญหาที่จะเกิดก็คือเรื่องการไม่สามารถปรับเปลี่ยนโยกย้ายใดๆ ได้บรรจุอยู่ในกองไหนก็ต้องอยู่กองนั้น ไปจนเกษียณ (เกิดที่ไหนก็โตที่นั่น) การที่จะมีการโยกย้ายนั้นเป็นไปได้ยาก จึงทำให้มีความรู้สึกรู้ว่าเป็นกองใคร กองมัน ไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันเท่าที่ควร แต่ในปัจจุบันก็เริ่มมีการทำกันบ้างแล้วแต่ก็ยังอยู่ในระดับผู้ใหญ่ ที่เรียกได้ว่าเป็นฝ่ายบริหาร (ตั้งแต่ ผอ. กองขึ้นไป) กรมอื่นนั้น สามารถที่จะมีการโยกย้ายได้มากกว่า อาจเป็นเพราะลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน และสามารถเชื่อมโยงกันได้มากกว่า

ในฐานะที่ผมผ่านกรมต่างๆ มาหลายกรมนั้น กรมส่งเสริมการส่งออกถือได้ว่าเป็นกรมที่มีการบริหารงานคล้ายกับเอกชนมากที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี งานสามารถออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรมได้มากกว่ากรมอื่นๆ

3. ความต้องการการฝึกอบรม

ในกรมนี้ผมได้มีการให้ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ ผอ. ขึ้น (ระดับ 8) ไปได้มีโอกาสพบปะ พูดคุยกันทุกๆ วันพุธ เว้นวันพุธ เพื่อเป็นการเรียนรู้กันว่าใครทำอะไรมีการปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น ไม่ได้อยู่ในวงที่แคบๆ ที่เคยอยู่เหมือนในอดีต ในอนาคตเรากำลังจะตั้งศูนย์ ชั่ง ตวง วัด ขึ้นในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นศูนย์ ชั่ง ตวง วัด ภูมิภาค ขึ้นในเดือนเมษายนนี้ เราได้รับความช่วยเหลือจากประเทศเยอรมัน ซึ่งจะเป็นศูนย์ฝึกอบรมการ ชั่ง ตวง วัด ในภูมิภาคนี้ด้วย

อยากให้มีการฝึกอบรมงานที่มีลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานที่รับผิดชอบอยู่เดิมให้แก่บุคลากรบ้าง คือเอาหลักการบริหารงานใหม่ๆ เข้ามาใช้ และข้าราชการที่มีระดับต่ำกว่า ผอ. กอง ควรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการติดต่อประสานงานกับคนอื่น (มนุษยสัมพันธ์) ปัญหาที่มีอยู่ว่าแต่ละคนก็มีความเก่งในตนเอง แต่ไม่กล้าที่จะออกไปเผชิญกับโลกภายนอก (กรม กอง ใหม่) พัฒนาให้บุคลากรมีการปรับทัศนคติที่เปิดขึ้น และในส่วนของกรมนี้ที่เกี่ยวกับการบริการประชาชนนั้น ควรจะได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการบริการเพื่อความพึงพอใจแก่ลูกค้า (ประชาชน) เป็นสำคัญ

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 9 กรมส่งเสริมการส่งออก

1. ลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

งานของกรมส่งเสริมการส่งออกนี้จะมีลักษณะเกี่ยวกับระหว่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ในปัจจุบันการดำเนินงานการค้าของเราก็กากำลังจะเป็นการค้าเปิดเสรีเช่นเดียวกับต่างประเทศ แต่อุปสรรคของการดำเนินงานก็คือ เรามีระบบกลไกที่สามารถรองรับการปรับเปลี่ยนนั้นได้พร้อมหรือยัง บทบาทของแต่ละกรมควรเน้นหนักในการส่งเสริมให้ภาคเอกชนสามารถปรับตัวให้เร็วด้วยเช่นกัน อาจจะให้เราารวมกลุ่มกันแล้วตั้งเป็นรูปของสมาคม โดยทางราชการก็ให้การส่งเสริมในเรื่องที่เราสามารถทำได้ แต่ต้องให้เราารู้จักช่วยเหลือตนเองให้ได้เสียก่อน

ประเด็นหลักที่คิดว่าเป็นปัญหามากที่สุดในบทบาทงานของระบบราชการไทยนั่นก็คือในเรื่องของการประสานงานกันของหน่วยงานราชการไม่มีประสิทธิภาพ การตั้งเป็นกรรมการ คณะทำงานต่างๆ ก็ไม่เห็นได้ประสิทธิภาพอะไร ไม่มีการร่วมกันกำหนด ร่วมกันตัดสินใจอย่างที่ควรจะเป็น ข้าราชการนั้นคนก็เยอะ ระบบก็เยอะ การทำงานจึงซ้ำซ้อนอยู่อย่างทุกวันนี้

ควรให้แต่ละฝ่ายร่วมมือประสานกันอย่างจริงจัง ช่วยกันคิด ช่วยกันจัดทำแผน เป็นแผนที่เราทำมาจากทุกคนด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกันในทุกๆ ระดับ มีความชัดเจนลงไป

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

งานในการฝึกอบรมของกรม.รานั้นส่วนใหญ่จะมีลักษณะในการฝึกอบรมให้กับคนนอกเสียส่วนมาก ปีหนึ่งตกประมาณ 5,000-6,000 คน ในเรื่องเกี่ยวกับการส่งออกบ้าง การส่งออกอย่างไรดี ขยายให้ประเทศไหนทำอย่างไร ซึ่งถ้าจะถามว่าดีหรือไม่ มันก็ต้องเป็นสิ่งที่ดีแน่ แต่ให้การอบรมไปเท่าไรถึงจะพอ ประเทศเราก็มีสถาบันการศึกษามากมาย สมาคมต่างๆ ก็มาก ทำไมเขาไม่ช่วยเหลือรับภาระในเรื่องนี้บ้าง อะไรก็ให้เราทำแต่ฝ่ายเดียว คนเราก็ไม่พอจะเพิ่มก็ไม่ได้ ปัจจุบันนี้มีแต่จะลดคน

การฝึกอบรมให้กับข้าราชการในกรมนั้นยังน้อยเกินไป ซึ่งโดยจริงๆ แล้วมีความจำเป็นอย่างมาก เช่นในเรื่องการเป็นผู้บริหารที่ทันสมัย การปรับทัศนคติของคน การบริหารเชิงประสานการแสดงสินค้าที่เป็นหน้าที่หลักของกรม การพูด หรือจัดให้ผู้นำเข้ากับส่งออกอย่างไรจึงจะมาเจอกันได้ เป็นการอบรมเชิงปฏิบัติให้เข้ากับหน้าที่หลักของแต่ละกรม ผมคิดว่าแต่ละกรมควรให้ความสำคัญ

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 10 กรมส่งเสริมการส่งออก

1. ลักษณะงาน และบทบาทหน้าที่

เป็นกรมที่ส่งเสริมการขายให้กับภาคธุรกิจ เน้นในเรื่องของการส่งเสริมภาพลักษณ์ของสินค้าไทย ส่งเสริมระดับของตลาดที่ไม่ใช่ตลาดล่างเหมือนในอดีต แต่ส่งเสริมตลาดที่สูงขึ้น เหตุผลเนื่องมาจากทักษะคนของเราสูงขึ้น เทคโนโลยีที่ใช้ก็สูงขึ้น และในเรื่องคุณธรรมด้านการค้าของประเทศเราสูงมากด้วยนั่นคือ สัญญาต่างๆ ที่ให้กันไว้

วิธีการทำงานของกรมนี้เป็นการทำงานที่คล้ายกับนักธุรกิจ เพราะเราเองก็คลุกคลีกับภาคธุรกิจมากกว่ากรมอื่นๆ อีกทั้งเราไม่มีกฎหมายใดที่จะต้องควบคุมดูแลเหมือนในกรมต่างๆ ของกระทรวงพาณิชย์ ดังนั้นทำให้กรมนี้ไม่เป็นหน่วยงานที่ใช้อำนาจกดขี่ บังคับประชาชน งานที่ทำงานจะเป็นในลักษณะโฆษณาสินค้ามากกว่า ส่วนในเรื่องของการขายได้มากน้อยนั้นเป็นเรื่องของนักธุรกิจแต่ละคน อีกทั้งเรายังมีเงินกองทุนส่งเสริม เพื่อได้ดอกเบี้ยมาใช้ในการทำงานต่างๆ ที่ต้องการทำในต่างประเทศ ทำให้การทำงานคล่องตัว

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

การที่คนเข้ามาใหม่ๆ นั้นเราจะต้องฝึกอบรมให้กับเขาให้เข้าใจและรู้ซึ่งถึงระบบงานเลยว่าเป็นงานลักษณะไหนอย่างไร ทำหน้าที่อย่างไรให้ชัดเจนก่อน และเมื่อทำงานได้ระยะหนึ่งเราก็ส่งเขาไปทำงานต่างประเทศ เพื่อเป็นตัวแทนของกรมไปดูแลงานในประเทศนั้นๆ ซึ่งก็เป็นการพัฒนาตนเองอีกลักษณะหนึ่ง ทั้งยังเป็นการหมุนเวียนโยกย้ายงาน คน

เกิดความกระตือรือร้นเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นทักษะสำคัญที่บุคลากรในกรมนี้จะต้องมีคือ เรื่องภาษาอังกฤษ และการให้บริการแก่ภาคธุรกิจเป็นสำคัญ

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 11 กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

1. ลักษณะงานของกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

สามารถแบ่งได้เป็นลักษณะใหญ่ๆ คือ ส่วนในประเทศ และส่วนต่างประเทศ ส่วนในประเทศ จะเกี่ยวกับการทำดัชนีเศรษฐกิจการค้าต่างๆ การวิจัยสินค้า ส่วนต่างประเทศ เช่น กองการค้าภูมิภาค กองการค้าพหุภาคี ศูนย์สถิติการพาณิชย์

2. ลักษณะงานที่อยู่ในความดูแล

รองอธิบดีแต่ละท่านจะมีกองที่รับผิดชอบคนละ 3 กอง ซึ่งกระจายน้ำหนักกันไปไม่ให้มีการหนักคนใดคนหนึ่ง และในแต่ละคนจะต้องดูแลกองที่เป็นงานเกี่ยวกับต่างประเทศอย่างน้อย 1 กอง ซึ่งของผมนองกองที่อยู่ในความดูแลก็คือ กองการค้าภูมิภาค กองดัชนีเศรษฐกิจการค้า และศูนย์สถิติการพาณิชย์ แต่กองที่ผมมีความชำนาญมากที่สุดก็คือกองการค้าภูมิภาค

กองดัชนีเศรษฐกิจการค้าจะมีลักษณะเป็นงานที่เอกเทศ ไม่ค่อยได้เกี่ยวข้องกับงานฝ่ายอื่นๆ ถ้าจะติดต่อจะเป็นการติดต่อกับภายนอกมากกว่า เช่น แบงก์ชาติ กรมโยธา สำนักงานสถิติแห่งชาติ ส่วนศูนย์สถิติการพาณิชย์ จะมีการติดต่อประสานกันกับทุกกรมที่เกี่ยวกับการค้าต่างประเทศ และกองการค้าภูมิภาคนั้นถือได้ว่าเป็นกองที่จะต้องติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ มากที่สุดเพราะว่าเป็นเรื่องทำเกี่ยวกับองค์การระหว่างประเทศ

ถ้าจะให้พูดถึงรูปแบบของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ผมอยากให้กระทรวงพาณิชย์เป็นนั่นคือ อยากให้มีการแยกตัวออกมาอย่างเด่นชัดระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ กับการค้าภายในประเทศ เนื่องจากมันมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่ไม่ไปเจอจากการค้ากับต่างประเทศที่จะดำเนินการในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเด็ดขาดในตัวเอง ผมอยากเห็นกระทรวงพาณิชย์นั้นสามารถที่จะมีการเจรจาการค้ากับต่างประเทศได้อย่างสง่าผ่าเผยคือ ไม่มีผลกระทบจากรัฐบาลเข้ามาเกี่ยวข้อง ลักษณะโครงสร้างที่ภูมิภาคเราทำอยู่ในเรื่องของ MITI นั้นก็คิดว่าเป็นรูปแบบที่ตีรูปแบบหนึ่งที่ประเทศไทยเราสามารถทำได้ กระทรวงพาณิชย์ที่ผมชื่นชมว่าเป็นรูปแบบที่ดีในภูมิภาคนี้ก็ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย และฮ่องกง (ข้อเสียคือ เป็นเมืองที่เล็กเกินไปในการที่จะมีอิทธิพลในมน้ำวคน)

3. คุณสมบัติของผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์

อยากให้ผู้บริหารนั้นได้มีโอกาสโยกย้ายงาน ได้เห็นงานของหลายๆ กรมก่อนที่จะโด่งขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในปัจจุบันจะมีลักษณะที่ว่าอยู่กรมไหนก็โตไปในกรมนั้น (ลักษณะเป็นลูกหม้อ) เพราะจะมีผลต่อมุมมองในการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ไม่กว้างเท่าที่ควร เช่น ปลัดกระทรวงคนปัจจุบันนี้ท่านโตมาจากหลายๆ กระทรวงทำให้สามารถบริหารงานต่างๆ ได้อย่างเข้าใจและตรงจุด ในเรื่องการฝึกอบรมนั้นก็มีความต้องการที่หลากหลายกันไปแล้วแต่ความจำเป็นของแต่ละกรม แต่ละกระทรวง แต่พื้นที่ ที่สำคัญ ก็อาจจะเป็นในเรื่องของภาษา การบริหาร งานวิชาการ ซึ่งก็แล้วแต่คนอีก ในเรื่องของการบริหารการตัดสินใจก็เป็นเรื่องหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก

ในระดับ ก.พ. และในระดับกระทรวงเองก็มีการให้การฝึกอบรมผ่านหลักสูตรบางหลักสูตรก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งในสายของผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงเหมือนในทุกๆ กระทรวง แต่ทั้งหมดในการฝึกอบรมต่างๆ นั้นต้องคำนึงถึงบุคคลที่จะมาฝึกอบรมด้วยว่ามีความเด่นในเรื่องใด หรือควรส่งเสริมไปในด้านใดจึงจะเหมาะสม อย่างบางคนเหมาะสมที่จะเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีได้ก็ควรจะได้รับการส่งเสริมไปให้ถูกทาง การฝึกอบรมที่จัดให้เขาก็ควรจะเป็นอีกประเภทหนึ่ง คนที่จะเป็นพาณิชย์จังหวัด คนที่จะไปเป็นทูตในต่างประเทศ ก็ควรจะได้รับการฝึกอบรมไปในอีกลักษณะหนึ่งตามสมควร ซึ่งในการพิจารณาครั้งนี้ได้มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อคัดเลือกบุคคลต่างๆ เหล่านี้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างมีระบบมากขึ้น

ตามแนวความคิดที่ว่าน่าจะมีการแบ่งสายการเจริญเติบโตออกไปอย่างชัดเจนว่า ในระดับหนึ่งแล้วนั้นใครควรจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาไปในด้านการบริหาร ใครควรจะได้รับการสนับสนุนไปทางด้านผู้ปฏิบัติ (ผู้เชี่ยวชาญ) เพื่อพนักงานจะได้รู้สายการเจริญเติบโตของตนเองว่าถ้าต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าไปด้านใดด้านหนึ่งแล้วนั้นควรจะได้รับการพัฒนาไปในทิศทางใด เพื่อไปให้ถึงจุดสูงสุดของหน้าที่การงานนั้น ในเรื่องนี้คิดว่ากระทรวงไม่น่าที่จะเป็นผู้ทำเองควรจะเป็นทาง ก.พ. (ด้านการบริหารงานบุคคล) จะเหมาะสมกว่า โดยทำให้เหมือนกันในทุกๆ กระทรวง เพื่อให้เกิดการยอมรับ เพราะอาจจะเป็นเรื่องที่มีคนต่อต้านได้เนื่องจากเมื่อตัดสินใจว่าจะเป็นด้านใด ด้านหนึ่งไปแล้วนั้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนใจ ตัวนี้จะเป็นตัวกีดกันการโยกย้ายสับเปลี่ยนได้ ในด้านการบริหารงานบุคคลของกระทรวงแล้วนั้นความสำคัญจะน้อยมาก ถ้าเทียบกับการบริหารงานบุคคลของแต่ละกรมจะมีความสำคัญมากกว่า อย่างเช่นการบริหารงานบุคคลของกรมนี้จะอยู่ภายใต้การดูแลจากเลขาธิการกรม

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 12 กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

1. ลักษณะบทบาทหน้าที่และการดำเนินงาน

กระทรวงพาณิชย์นั้นสามารถแยกงานหลักได้ เป็นการค้าต่างประเทศ การค้าในประเทศ และที่เป็นเกี่ยวกับเรื่องอื่นๆ ที่ไม่ใช่การค้าโดยตรง และมีลักษณะเป็นการชำนาญเฉพาะด้าน ก็เป็นงานพวกประกันภัย กรมทะเบียนการค้า กรมทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

ความต้องการในการฝึกอบรมของแต่ละกรมก็แตกต่างกันไป เช่น กรมส่งเสริมการค้าส่งออก ควรจะเน้นในเรื่องให้บุคลากรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการวิเคราะห์ตลาด วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการตลาดต่อไปในภายหน้า จะทำให้เราสามารถวางแผนการผลิตมารับได้

กรมการค้าต่างประเทศ เป็นกรมที่บริหารการนำเข้า งานในอนาคตก็จะน้อยลงความสำคัญก็จะน้อยตาม ปัญหาที่สำคัญของกรมนี้ก็จะ เป็นในเรื่องของคนที่มีความขัดแย้งกัน ไม่สามารถประสานงานกันได้ดีเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลนั้นเป็นปัญหาที่มีมาตั้งแต่ในอดีต

การพัฒนาบุคลากรในความหมายของผมนั้น ไม่ได้หมายความว่าให้ภาษาเก่งขึ้น หรือความรู้ทางเทคนิคเก่งขึ้น แต่ผมต้องการให้มีความคิดที่เปิดขึ้น คำนึงถึงผลงานมากขึ้น การโยกย้ายงานนั้นบางครั้งไม่เกิดประโยชน์เพราะเมื่อย้ายไปแล้วเขากลับทำงานไม่ได้ เขาไม่ชอบขอกลับมาที่เดิม สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำอย่างไรที่จะปรับเปลี่ยนให้เขาเป็นผู้ที่กว้างขึ้นยอมรับสิ่งใหม่ๆ ได้ นั่นคือในเรื่องของทัศนคตินั่นเอง

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 13 กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

1. ความต้องการในการฝึกอบรม

สิ่งที่ผมคิดว่ามีความจำเป็นและเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถพัฒนาคนได้เป็นอย่างดีนั้นคือการ โยกย้ายงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เห็นจริง โดยการโยกย้ายเปลี่ยนงานนี้เหมาะสมสำหรับผู้ที่เป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลาง จนถึงระดับสูงจึงจะดี (ระดับ 7-8-9 ขึ้นไป) ไม่เหมาะสำหรับบุคคลในระดับล่าง เพราะไม่มีความจำเป็น เนื่องจากในระดับล่างนั้นแต่ละกอง แต่ละฝ่ายลักษณะงานก็จะคล้ายๆ กัน ทำให้ไม่สามารถเรียนรู้งานที่หลากหลายได้ ในเรื่องการโยกย้ายนี้อาจจะเป็นการโยกย้ายระหว่างกรม หรือภายในกรมก็ได้ แต่ในปัจจุบันนี้ยังเป็นเรื่องยากที่จะทำในแต่ละครั้งหนึ่ง อยากให้มีการส่งเสริมในเรื่องนี้มาก

ส่วนในเรื่องที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมจริงนั้น จะต้องคำนึงด้วยว่ากรมไหนเป็นอย่างไร เนื่องจากความต้องการในแต่ละกรมมันแตกต่างกัน เช่น กรมที่เกี่ยวกับการเจรจาก็ต้องเน้นในเรื่องเทคนิคการเจรจาให้เป็น (ไม่ว่าจะเป็นภาษาใดก็ได้) แต่เพราะเป็นเรื่องของทักษะที่ต้องใช้ความฝึกฝนอยู่ตลอด ซึ่งเป็นเรื่องที่ยาก (นั่นคือ เป็นการดูที่เนื้องานนั้นๆ ว่ามีลักษณะอย่างไรแล้วก็จัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับลักษณะงานนั้น เพื่อเป็นการพัฒนางาน พัฒนาประเทศให้ทัดเทียมกับต่างประเทศ ในตอนนี้เรายังผู้ส่งออกหรือสิ่งโปรไม่ได้เลย อีกประการหนึ่งที่สำคัญนั้นคือในเรื่องของการไม่ขยับขึ้นเง้งของแต่ละบุคคลด้วย อาจจะเพราะวัฒนธรรมของประเทศเรายากๆ ไม่เคยผ่านวิกฤติการณ์ต่างๆ หรือสงครามที่ทำให้ต้องมีการต่อสู้ดิ้นรนกันอย่างมาก จะเห็นได้ว่าการทำงานต่างๆ ที่ผ่านมามีความสำเร็จต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะความสามารถของกระทรวง หรือความสามารถของเอกชนที่จัดการบริหารของตนเอง นั่นคือ สิ่งที่สามารถพิสูจน์ได้ว่ากระทรวงพาณิชย์นั้นมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากน้อยแค่ไหน

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 14 กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

1. ลักษณะงานของกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

เป็นงานที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ดังนั้นจึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านภาษาไม่ว่าจะเป็นไทย อังกฤษ ในการที่จะสามารถไปเจรจาในเวทีโลกได้ โดยเฉพาะกองที่ผมดูแลอยู่นี้เป็นกองที่จะต้องประสานงานกับกองต่างๆ และการเจรจากับนานาประเทศเป็นส่วนใหญ่นั้นคือภาระหลักที่จะต้องดูแลในเรื่องเศรษฐกิจของอาเซียนทั้งหมด ลูกน้องที่อยู่ในความรับผิดชอบของผมทั้งหมดในกองนี้มี 18 คน การที่กล่าวว่าเรามีความใกล้ชิดกับกระทรวงเกษตรฯ มากกว่ากระทรวงอุตสาหกรรมนั้นก็เพราะมันเป็นงานที่เกี่ยวกับปัญหาปากท้องของประชาชน การคุ้มครองผู้บริโภค การดูแลสินค้าเกษตรต่างๆ

การเจริญก้าวหน้าในงานปัจจุบันนี้มีสายการดำเนินที่ยาวกว่าแต่ก่อนมาก เช่น เมื่อเป็น ผอ. แล้ว ต่อไปถึงเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นทูตในต่างประเทศ แล้วค่อยกลับมาเป็นรองอธิบดี ในระดับ 9 จากนั้นก็เป็นทีปรีक्षा เป็นผู้ตรวจ แล้วก็ไปเป็นรองปลัดกระทรวง ก่อนที่จะเป็นระดับ 10 ในตำแหน่งอธิบดี และปลัดกระทรวงในที่สุด

เรื่องที่ยากจะฝากไว้สำหรับการพัฒนาคนนั้น ก็คือ อยากจะให้มีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ รักการเรียนรู้ รู้จักพัฒนาตนเอง มีการปรับเปลี่ยนความคิด ทักษะคติ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอยู่เสมอ นั่นคือ เป็นการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กรนั่นเอง

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

สิ่งที่เป็อุปสรรคอย่างมากนั้นคือ ในเรื่องของการขาดบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ในเรื่องการเจรจาการค้าระหว่างประเทศในเวทีโลก การขาดองค์ความรู้ที่สามารถเผยแพร่ให้แก่กันและกันได้ ในสาขาวิชาเฉพาะ เพราะความก้าวหน้าในสมัยใหม่ที่มีสิ่งใหม่เข้ามาอยู่ตลอดเวลาและบุคลากรของเราที่ก้าวไม่ทันมัน เป็นต้น การขาดทักษะความเชี่ยวชาญต่างๆ นั้นเป็นเรื่องที่น่าหนักใจเป็นอย่างมาก งานข้าราชการเป็นงานที่ผู้คนไม่ยอมทำเพราะได้เงินน้อย คนเก่งๆ จึงไม่มาทำ คนที่เข้ามาทำในระบบราชการในปัจจุบันก็เป็นคนที่ไม่เก่งมากพอ ของกระทรวงพาณิชย์เอง นั้นก็มีกรมจันทบูรินฤนารถ ที่ทำหน้าที่ในการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ ให้กับข้าราชการให้เป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบอยู่ แต่อะไรทั้งหมดการที่จะสามารถพัฒนาได้นั้นคนที่ได้รับการพัฒนานั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีพื้นฐานที่แน่นมากพอเสียก่อน อย่างกองที่เน้นในเรื่องของกฎหมาย บุคลากรที่อยู่บางคนยังมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายยังไม่มากพอ บางคนเรื่องภาษายังใช้ไม่ได้ จะเห็นได้ว่าระบบราชการไทยนั้นยังไม่ได้รับการส่งเสริมให้มีการสร้าง (พัฒนาคน) เท่าที่ควร

การที่จะให้กระทรวงพาณิชย์มีความคล่องตัวมากขึ้นนั้นคิดว่าควรจะต้องสร้างระบบงานที่เป็นการสร้างให้คนมีความเป็นผู้เชี่ยวชาญในตนเองได้ โดยเราจะต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพแล้วมาฝึก หรือมอบหมายงานไปเลยเป็นการเรียนรู้จากการทำงานจริงเรียกได้ว่าเป็นการฝึกให้กับเขาอย่างหนึ่ง เพราะในปัจจุบันการสอนงานให้กับพนักงานใหม่นั้นมันไม่สามารถทันกับความต้องการที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าเรายังขาดการทำงานในเชิงรุกมากพอ นโยบายก็ยังไม่ชัดเจน

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 15 กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

1. ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

งานของกรมนี้จะมีลักษณะเป็นการประสานกันในรูปแบบของวิชาการ ดังนั้นเรื่องที่สำคัญก็คือการประสานงานกันเป็นอย่างดีเพื่อส่งเสริมงานให้มีประสิทธิภาพ ถ้ามีการชิงดีชิงเด่นแล้วนั้นการดำเนินงานก็จะเป็นไปได้ยาก ในเรื่องการประสานงานกับกระทรวงต่างๆ ภายนอกจะเห็นได้ว่าเราใกล้ชิดกับกระทรวงเกษตรฯ มากกว่ากระทรวงอุตสาหกรรม อันเนื่องมาจากสินค้าเกษตรเป็นสินค้าที่เราดูแลและคลุกคลีอยู่อย่างใกล้ชิด

ในเรื่องของการบริหารงาน การสั่งการ หรือการแต่งตั้งต่างๆ นั้น ผมคิดว่ายังมีขอบเขตงานที่ไม่ชัดเจน การมอบหมายงานยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ในบางครั้งทำให้เกิดเป็นแรงงานแฝงขึ้นเป็นจำนวนมาก ไม่สามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การแก้ปัญหาในจุดนี้คือ ในแต่ละกรม แต่ละกอง จะต้องมีการมีจำนวนพนักงานให้พอเหมาะกับงาน การรับคนที่จำกัดมากขึ้น และมีขั้นตอนหรือวิธีการสรรหาคนที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติหน้าที่ มีใช้คน 80% ทำงาน 20% แล้วคน 20% ทำงาน 80% ซึ่งถ้าเป็นอย่างนี้แล้วงานก็คงไม่เจริญได้

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

ปัญหาในเรื่องการรับคนในปัจจุบันที่รับเข้าไปแล้วไม่มีคุณภาพตามที่ต้องการสำหรับงานในหน้าที่ต่างๆ เหล่านั้น จะส่งผลกระทบต่อไปในอีก 3 ปีข้างหน้าทีคนเหล่านี้จะขึ้นมาในระดับสูงแต่ไม่มีคุณภาพ ขาดความเป็นผู้นำที่ดี คุณภาพของงานที่ได้จะลดลงโดยเฉพาะงานในกรมนี้ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นงานด้านวิชาการนั้น ยิ่งจะก่อผลเสียอย่างมากมาให้ในอนาคต ดังนั้นในจุดนี้เราควรมีการทำแผนที่จะสามารถสร้างคนให้มีคุณภาพได้ในอนาคตเพื่อรองรับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

อีกประเด็นหนึ่งคือการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งที่ไม่มีคุณธรรม ไม่มีหลักการ ไม่เป็นไปตามลำดับขั้นแล้วนั้น จะส่งผลให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน การปกครองที่เป็นไปได้ยากลำบาก ความสามัคคีก็ไม่เกิด สิ่งที่ผมอยากจะเห็นและอยากจะฝากไว้ก็คือ ให้การเจริญเติบโตของข้าราชการนั้นเป็นไปตามสมควร เหมาะสมที่ควรจะเป็น

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 16 กรมการประกันภัย

1. ลักษณะงานของกรม

หลักใหญ่ของกรมการประกันภัยนั้นคืองานด้านการบริการที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ตามหลังธนาคาร และไฟแนนซ์ ในระยะยาวแล้วนั้นผมมีความคิดว่าการประกันชีวิต และวินาศภัย จะมีความสำคัญคู่ไปกับการเงิน ขณะนี้ศักราชภาพนั้นมี แต่ความนิยมของประชาชนนั้นยังน้อยอยู่แต่ก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้น การที่คนจะทำประกันชีวิตก็ต่อเมื่อมีเศรษฐกิจดี คุณภาพชีวิตดี ซึ่งจริงๆ แล้วนั้นมักจะขึ้นอยู่กับภาพพจน์ของธุรกิจว่าเขาสวม เรดคาร์เนชันได้ดีเพียงใด สร้างศรัทธาได้มากน้อยเพียงใด ขณะนี้ทางกรมไปเปิดกว้างในมีประเภทของการประกันได้อย่างมากขึ้นตามความต้องการของประชาชน

การทำงานของกรมนี้จะมีด้วยกันทั้งหมด 7 กองและ 2 สำนัก โดยมีรองอธิบดี 3 คนได้รับมอบหมายให้ดูแลกองต่างๆ ตามลำดับความสำคัญของงานและความอาวุโสของรองอธิบดีแต่ละท่านอย่างสอดคล้องกัน เช่น รองคนที่ 1 จะดูแล กองวินาศภัย กองนิติการ กองตรวจสอบ (หัวใจใหญ่) ของกรม รองที่ 2 ดูแล กองประกันชีวิต กองวิชาการ รองที่ 3 ดูแล สำนักงานผู้ประสบภัยจากรถ ส่วนในต่างจังหวัดต่างๆ ผมเป็นผู้ดูแลเอง สรุปแล้วว่าการงานของกรมนี้จะมีลักษณะเป็นเอกเทศเฉพาะ และมีกฎหมายที่ดูแลจัดการเองอยู่ 3 ฉบับ ในแต่ละกรมนั้นจะมีความแตกต่างกันตั้งแต่รูปแบบในการทำงานที่ต่างกัน กฎหมายที่ใช้แตกต่างกัน แต่สิ่งที่ได้รับเหมือนกันนั่นคือ การให้ประโยชน์แก่ประชาชนเหมือนกัน นั่นคือการคุ้มครองผู้บริโภค ทำให้เศรษฐกิจดีขึ้น

คนที่อยู่ในกรมนี้จะมีด้วยกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ กับกลุ่มที่เป็นบุคคลทั่วไป กรมนี้ในเรื่องการโยกย้ายก็เป็นไปได้ไม่น้อยส่วนใหญ่อยู่กองไหนก็จะอยู่กองนั้นไปโดยตลอด เรียกได้ว่าตั้งแต่รองอธิบดีลงไปเลยที่อยู่ในเครือข่ายนี้ด้วย นั่นคือ โดมาจากกรมนี้กรมเดียวได้มีการโยกย้ายไปกรมอื่นเลย ทำให้ผมคิดว่าเป็นการบริหารงานที่ผิดไม่สามารถมีมุมมองที่กว้างมากพอในการบริหารงาน สาเหตุที่ข้าราชการไม่ค่อยย้ายนั้นเป็นเพราะองค์กรอื่นนั้นไม่ให้การยอมรับคนใหม่ๆ เข้าไป ผู้มีอำนาจบางคนไม่ส่งเสริมการโยกย้าย ระบบไม่เปิดกว้างให้ ตัวของบุคลากรเองไม่อยากจะย้าย กลัวการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ๆ ส่งเสริมให้เกิดการเป็นเจ้าแม่ เจ้าพ่อของกรม กองนั้นๆ ไป เพราะมันไม่มีการประสานกันงานเป็นเอกเทศแก่กัน สิ่งหนึ่งที่ยังขาดอยู่สำหรับกรมนี้ก็คือ ยังไม่มีกองนโยบายที่จะดูแลด้านการกำหนดนโยบายต่างๆ

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

เราต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่าคนที่ทำงานอยู่ในกรมนี้ ครั้งหนึ่งใช้ไป แต่อีกครั้งหนึ่งก็เหมือนกับข้าราชการที่อื่นๆ คือ ทำงานไปวันๆ หนึ่ง การทำงานก็ไม่ประสิทธิภาพเท่าที่ควร และการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยๆ นั้นทำให้งานที่ดำเนินอยู่นั้นเกิดความหยุดชะงักได้ การที่ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นก็เพราะไม่ทำจริง มีทีมงานจำกัด ระบบการให้ C นั้นไม่ได้เป็นการส่งเสริมให้คนเป็นคนดี มีประสิทธิภาพขึ้นมาได้ ทั้งยังเป็นตัวกีดกันการทำงานที่ดีของบางคนอีกด้วย และ

ยังตามต่างจังหวัดข้าราชการที่ได้ เป็นผู้ที่ขาดคุณภาพอย่างมาก บางกลุ่มก็เป็นพวกที่โง่ไม่ทันบ้าง แก่เกินแก่งบ้าง ไม่ชอบที่จะเรียนรู้บ้างซึ่งทำให้เกิดความล้าหลังก้าวไม่ทันโลกในปัจจุบัน (ทัศนคติในการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่รู้จัก ขวนขวาย) การที่จะฝึกอบรมอย่างเดียวนั้นบางครั้งมันไม่สามารถทำให้คนเหล่านี้ดีขึ้นได้ ดังนั้นจะต้องศึกษาให้ดีเสียก่อน จึงจะจัดการฝึกอบรมต่างๆ เพราะเท่าที่ผ่านมาในการฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้นได้ผลประมาณ 10% - 20% เท่านั้น อีกทั้งยัง เป็นการไม่ได้ประโยชน์ เสียทั้งเงิน และเสียทั้งเวลามากกว่าการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดก็คือการแก้ที่ทัศนคติของแต่ละคน เมื่อทัศนคติของคนแก้ไขได้แล้วนั้นการฝึกอบรมก็ถึงจะมีประโยชน์ เพราะก่อนที่จะมีการฝึกอบรมนั้นเขาจะต้องเป็นคนที่ยังไม่รู้จะอะไรที่มากขึ้นเสียก่อน

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 17 กรมทรัพย์สินทางปัญญา

1. ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ประวัติความเป็นมา ในการก่อตั้งกรมทรัพย์สินทางปัญญานี้ เกิดจากการรวมตัวกันของงานเครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร และลิขสิทธิ์ เป็นหลักใหญ่ๆ โดยในบางประเทศนั้นงานเครื่องหมายการค้า และสิทธิบัตร รวมเรียกว่าเป็นทรัพย์สินอุตสาหกรรม

กรมนี้มีการเปลี่ยนแปลงอธิบดีมาแล้วถึง 3 ท่านด้วยกัน โดยแต่ละท่านก็มีสไตล์การบริหารงานที่แตกต่างกัน ซึ่งก็ต่อไปคนละแบบ ตามยุคตามสมัยนั้นๆ

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

การที่จะมีการตั้งเป็น one stop service นั้น เราจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับกับการทำงานให้บริการในหลายๆ ด้าน อีกทั้งอุปสรรคประการหนึ่งของการทำงานนั้นก็คือ คนไม่เพียงพอกับความต้องการในการใช้งาน และการคัดสรรนั้นควรที่จะคัดสรรคนที่มีความรู้ความสามารถด้วย ลักษณะงานของกรมนี้ต้องการผู้ที่เชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละเรื่อง ดังนั้นจะต้องได้รับการฝึกอบรมเฉพาะในสาขาต่างๆ อย่างดี ก่อนที่จะสามารถปฏิบัติงานจริงๆ ได้ จากการที่เรามองการณ์ทรัพย์สินทางปัญญาโลกนั้นเราจึงได้รับเงินสนับสนุนการฝึกอบรมเป็นประจำทุกปี ประมาณ 20 ล้าน จาก WIPO GTZ ของเยอรมัน และจากประเทศญี่ปุ่น นอกจากจะให้ทุนเหล่านี้แก่บุคลากรในกรมแล้วยังเผยแพร่ไปสู่ประชาชน อาจารย์ นิสิต นักศึกษา เพื่อเป็นการปลูกฝัง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องทรัพย์สินทางปัญญาในมากขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 18 กรมทรัพย์สินทางปัญญา

1. ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ของกรม

โครงสร้างของกรมนี้จะมีลักษณะที่คานอำนาจกัน คือ เรื่อง 1 เรื่องจะต้องผ่าน 3 กองถึงจะเสร็จ เช่น การขอเครื่องหมายการค้าจะผ่าน กองบริการ กองเครื่องหมายการค้า และท้ายที่สุดกองทะเบียน นั่นก็จะมี 3 กองที่ใช้เอกสารชุดเดียวกัน การตรวจสอบ 3 ครั้ง การทำงานมีมากแต่คนทำงานมีน้อย เมื่อ 3 ปีที่แล้ว ก.พ. มาประเมินว่าขาดคนอยู่ 100 คน แต่ผ่านมาแล้ว 3 ปี งานก็เพิ่มมากขึ้นปีละ 20% กว่า แต่จำนวนคนยังเท่าเดิมอยู่ดี ทำให้เกิดปัญหางานค้าง ไม่ทัน ดังนั้นสิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นก็มีลักษณะเป็น one stop service เพื่อรองรับปริมาณงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งกำลังคนด้วย

เพราะเราจะมีกฎหมายใหม่เพิ่มมากขึ้นอีก 4 ฉบับ นั่นคือ กฎหมายคุ้มครองพันธุ์พืช กฎหมายวงจรรวม กฎหมายซื้อขาย ภูมิศาสตร์ และกฎหมายความลับทางการค้า

งานของกรมนี้นี้จะเกี่ยวข้องกับอีก 2 กรม คือ กรมการค้าต่างประเทศ และกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ ซึ่งเป็นการประสานงานกันแบบส่วนตั้มมากกว่าเป็นทางการ อาศัยความยืดหยุ่นสูง ในปัจจุบันงานด้านไหนมากนั้นจะดูได้จากการพัฒนาของประเทศ เช่น ในอนาคตงานด้านลิขสิทธิ์ และสิทธิบัตร จะมีความสำคัญมากกว่าด้านเครื่องหมายการค้า เพราะประเทศเราพัฒนาขึ้น

ในขณะนี้เรากำลังจัดตั้งศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาต่างๆ บรรจุไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อความสะดวกแก่การเรียกดู และนำมาใช้งาน อีกทั้งยังเป็นการเผยแพร่แก่ประชาชนในการมาใช้และเรียกข้อมูลมาดู ในอนาคตกรมนี้นี้จะเป็นกรมที่มีความสำคัญที่สุดกรมหนึ่งในประเทศไทย ในกระทรวงพาณิชย์เองกรมที่มีความสำคัญมากในอนาคตอีกก็มี กรมส่งเสริมการส่งออก และกรมการประกันภัย กรมการค้าต่างประเทศต่อไปจะเป็นกรมที่เล็กนิดเดียว เนื่องจากการเจรจาต่างๆ จะน้อยลงและเบ็ดเสร็จในครั้งเดียวที่ WTO

การกระจายงานให้รองอธิบดีแต่ละคนรับผิดชอบนั้น ก็แยกให้ดูแลกองต่างๆ ตามที่ถนัดและเป็นกลุ่มงานที่มีขอบเขตเดียวกัน ซึ่งจริงๆ แล้วงานของกรมนี้นี้เป็นงานที่ต้องประสานกันไม่ได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด ดังนั้นรองแต่ละคนก็จะต้องประสานกันให้ได้ เพื่อเสริมสร้างงานให้ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

งานของกรมนี้นี้เป็นงานที่เป็นเอกเทศ มีความต้องการผู้ชำนาญการเฉพาะทาง ดังนั้นจึงต้องมีการฝึกอบรม พัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง การที่ไปเอาคนจากกรมอื่นมานั้นบางครั้งอายุมากเกินกว่าที่จะได้รับการ train ได้แล้ว ทั้งยังเป็นการสร้างปัญหาให้อีก เช่น งานสิทธิบัตรนั้น ที่ต่างประเทศผู้ตรวจสอบสิทธิบัตรจะต้องได้รับการฝึกอบรม 3 ปี แล้วจึงเป็นผู้ตรวจสอบเบื้องต้นได้ แล้วหลังจากนั้นถึงจะเป็นผู้ตรวจสอบจริงๆ ได้ งานมันเป็นลักษณะเฉพาะที่มีการเจริญก้าวหน้าตามสายงานนั้นๆ ได้เลย แต่ถ้าจะพุดถึงทางด้านบริหารนั้นไม่มี

การฝึกอบรมของกรมเรานั้นจะมีอยู่ตลอดไม่ว่าจะเป็น ให้เรียนภาษาอังกฤษ หรือส่งไปประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการฝึกภาษาไปในตัว และที่บอกว่าปัญหาอย่างหนึ่งของกรมนี้อัตราคนไม่เพิ่ม แต่งานเพิ่ม ดังนั้นเราจึงต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับข้าราชการ นั่นก็คือการฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพนั่นเอง ผมก็ได้ขอทุนจากต่างประเทศเพื่อมาพัฒนาปีหนึ่งประมาณ 60-70 ทุน หลักสูตรส่วนใหญ่เป็นเกี่ยวกับผู้ตรวจสอบ เครื่องหมายทางการค้า และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา

นอกจากการให้การฝึกอบรมแก่ข้าราชการในกรมแล้วนั้น เรายังจัดการฝึกอบรมให้กับประชาชนภายนอกให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาด้วย อีกทั้งให้ความรู้แก่ผู้ส่งออกไทยไม่ให้ไปละเมิด และป้องกันไม่ให้ใครมาละเมิดด้วย ต่อไปในเรื่องทรัพย์สินทางปัญญานี้จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากที่สุด ในกระทรวงพาณิชย์

การปรับโครงสร้างองค์กรนั้นไม่สามารถทำให้งานมีประสิทธิภาพได้ถ้าคนไม่ดี เป็นเพียงแต่การทำให้ระบบให้ดีขึ้นเท่านั้น คุณภาพคนคนนั้นจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วย เพราะ “เก่งวันนี้แล้วไม่มีการปรับปรุงเลย ก็จะทำให้เกิดความล้าหลังได้”

ผู้บริหารระดับสูงคนที่ 19 องค์กรคลังสินค้า

1. ลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ ขององค์กรคลังสินค้า

มีหน้าที่ดูแลจัดการซื้อขายสินค้าประเภทต่างๆ ทั้งด้านเกษตร และอุปโภค บริโภค และมีหน้าที่รักษาเสถียรภาพราคาสินค้าเกษตรไม่ให้ตกต่ำ จนเกษตรกรเดือดร้อน และช่วยรักษาเสถียรภาพราคาสินค้าอุปโภค บริโภค อย่าให้สูงจนประชาชนเดือดร้อน นั่นก็คือเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคนั่นเอง ทำทั้งสองสิ่งให้เป็นกลาง ไม่เกิดการขัดกันในเรื่องบทบาททั้งสอง

วิธีการในการดูแลสินค้าเกษตรคือ มีปฏิทินตลอดปีการเกษตรว่าเดือนไหนมีอะไรออก แล้วเราก็เริ่มคิดตามว่าจะออกมาอย่างน้อยแค่ไหน ความต้องการของตลาดเป็นอย่างไร จนกระทั่งว่าใครที่เป็นตัวอิทธิพลต่อราคาสินค้าเกษตรนั้นๆ ปัจจุบันนี้ได้มีการปรึกษาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญทางสถาบันการศึกษาว่าทำอะไรเราจะนำสินค้าเกษตรมาแปรรูปเพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าเกษตรที่มีปัญหามากในแต่ละปี จากแนวโน้มแล้วนั้นองค์กรคลังสินค้าจะมีบทบาทมากขึ้นในสินค้าการเกษตร ในอนาคตควรที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในเชิงธุรกิจมากขึ้น รู้จักจัดการเป็นธุรกิจคลังสินค้า สินค้าประเภทไหนต้องการห้องเย็นเรามีบริการเป็นก็คิดเป็นเงินไป ตรงจุดนี้นั้นพนักงานต้องรู้จักมีความคิดในเชิงธุรกิจกันบ้าง เป็นการจัดการในเชิงธุรกิจมิใช่รอแต่การสั่งการเพียงอย่างเดียว

บทบาทหน้าที่อีกประการหนึ่งขององค์กรคลังสินค้าที่ช่วยรักษาเสถียรภาพราคาสินค้าอุปโภค บริโภค เราได้จัดให้มีโครงการธงฟ้าสู่ชุมชนขึ้น และสินค้าที่เราจะเข้าไปแทรกแซงนั้นจะต้องเป็นสินค้าที่มีความจำเป็นในการยังชีพ

2. ความต้องการในการฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่าการทำงานในองค์กรคลังสินค้านี้จะต้องเป็นผู้ที่มีแนวคิดและหัวก้าวหน้าทางการค้าด้วย ดังนั้นเราจะต้องพัฒนาคนให้สามารถปฏิบัติงานได้ โดยมีการให้ความรู้ตั้งแต่ขั้นแรก การเตรียมเอกสาร การค้าลูกค้า มีหลักการจูงใจอย่างไร การเจรจาต่อรองซื้อขายอย่างไร ส่งอย่างไร คิดตามผล เก็บเงินอย่างไร ในการทำอย่างนี้นั้นเราจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานด้วย อย่างเช่นปีนี้จะให้โบนัส ทั้งๆ ที่เราขาดทุน แต่คนที่นี้คืออย่างคือเป็นผู้ที่มีพลังในการทำงาน แต่ยังไม่ได้ถูกใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การฝึกอบรมนั้นถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เช่น การจะไปรบนันเราจะต้องรู้จักเตรียมทัพให้รู้จักจับป็นให้เป็นเสียก่อน ดังนั้นคนขององค์กรคลังสินค้านี้จะต้องเปลี่ยนให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจเสียก่อน ไม่ใช่วิสัยทัศน์แบบข้าราชการ

ภาคผนวก ข.

การประชุมเสนอรายงานวิจัย : ประเด็นการพัฒนาศักยภาพของกระทรวงพาณิชย์

วันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2541 เวลา 8.00-12.45 น. ณ โรงแรมเอเชีย

นายสมพล เกียรติไพบูลย์, ปลัดกระทรวงพาณิชย์

ในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะของการพัฒนาศักยภาพกระทรวงพาณิชย์นั้น ถือได้ว่าเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในระบบราชการไทยทุกแห่ง ความแตกต่างกันจะขึ้นอยู่กับความเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ทำให้ปัญหา ความหนักเบาที่มีจุดเน้นที่แตกต่างกันไป โดยมากมักจะมีผู้ที่กล่าวไว้ว่า คนกระทรวงพาณิชย์เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมาก เป็นกระทรวงที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพกระทรวงหนึ่ง

ในประเด็นเรื่องการพัฒนาคนของกระทรวงพาณิชย์นี้ เราก็มีความร่วมมือกับ ก.พ. อยากที่จะทำในเรื่องการโยกย้ายข้าราชการ กับนักธุรกิจเอกชนให้มีการสลับสับเปลี่ยนในตำแหน่งของผู้บริหารเพื่อเป็นการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ระบบราชการเข้าใจภาคเอกชนมากขึ้น แต่ในปัจจุบันเป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่ระบบราชการจะรับผู้ที่คือนักธุรกิจเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงของกรม หรือกระทรวง ในทางกลับกันข้าราชการระดับสูงของกรม/กระทรวง สามารถที่จะเป็นนักธุรกิจได้ง่ายกว่า แต่เมื่อประสบความสำเร็จแล้วอยากกลับเข้าไปในระบบราชการอีกครั้ง สิ่งที่ได้ดีที่สุดก็คือกลับมาเข้าในตำแหน่งเดิมที่เคยออกไป ไม่สามารถใช้ประสบการณ์จากงานในวงการธุรกิจมาเทียบเคียงแล้วเข้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ซึ่งคิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่เป็นธรรม และสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพไป

ซึ่งในทางปฏิบัติที่จะทำให้ไปถึงจุดนี้ได้คงต้องผ่านอุปสรรค ความไม่พอใจของข้าราชการในกระทรวงบ้างพอสมควรในระยะแรก แต่ถ้าเราไม่ริเริ่มเสียเลยแล้วก็ไม่เกิดการพัฒนาก็ควรจะเป็นเสียที่ ซึ่งถ้าเราจัดประเด็นให้ดี แล้วทำจุดนี้ให้เกิดประโยชน์ต่อชาติ ก็จะเป็นประโยชน์สูงสุด แต่ถ้าเราทำให้มีจุดโหว่ก็จะทำให้เป็นช่องทางในการเบี่ยงทางไปในสายธุรกิจ แล้วกลับมาระบบราชการใหม่ในระดับสูง ถ้าประเด็นนี้ก็ถือได้ว่าเป็นจุดเสีย ตัวอย่างที่เราได้ริเริ่มประสานความร่วมมือกับทาง ก.พ. จากกรณีบริษัทเงินทุนปิด แล้วมีผู้ที่ตกงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งคนเหล่านั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เราก็มีการคัดเลือกและรับเข้ามาโดยในตำแหน่งสูงสุดที่เข้ามาได้ก็เป็นในระดับ C.7

ดร. ยงยุทธ แฉล้มวงษ์, TDRI

ลักษณะของวัฒนธรรมไทยยังยอมรับจุดนี้ไม่ได้ การต่อต้านของข้าราชการที่รอการก้าวหน้าแล้วมาถูกตัดหน้าไปไม่เป็นจำนวนมาก เราอาจแก้ได้โดยการทำกฎระเบียบการเข้าออกของระบบราชการให้มีความเหมาะสม และคล่องตัวมากขึ้น และส่งเสริมการประสานความร่วมมือกับภาคเอกชนให้มากขึ้น

นายบรรณวัฒน์ วงศ์ตระหง่าน, อธิบดีกรมทะเบียนการค้า

คิดว่าในประเด็นนี้การยอมรับของข้าราชการคงเป็นไปได้ยาก อีกทั้งมีข้อดี และข้อเสีย หลายประการ จะเห็นได้จากระบบราชการ โครงสร้างและกระแสนี้ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้การเจริญเติบโตในหน้าที่การงานมีทั้งแบบทางตรง และทางอ้อม อย่างที่มีกรณี C.8 ว. C.9 ว. C.10 ว. เป็นจำนวนมาก ในบางครั้งเป็นการเสียคนคนที่น่าไป

อยู่ตรงนั้น เพราะตรงจุดนั้นเป็นจุดที่ไม่มีงานอะไรจะทำ อยู่ไปวันๆ ถ้าไม่สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานให้กับตัวเองได้ แล้ว หรือผู้บังคับบัญชาสูงกว่าไม่ได้ให้ดูแลรับผิดชอบอะไร ซึ่งถ้าเขาอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าในสายบริหารดูจะเป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างงานให้เกิดมากกว่าเสียอีก

ในประเด็นการปรับนโยบายให้เป็นองค์กรที่ “จืดแต่แจ๋ว” แล้วไม่รับคนใหม่ ใครที่เกษียณออกไปแล้วก็ให้ขูดตำแหน่งนั้นไป คิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่สมควรเพราะเราจะไม่มีคนรุ่นใหม่มาพัฒนางานให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติต่อไป ดังนั้นนโยบายให้เป็นองค์กรเล็กนั้นดี แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพของคนด้วย

นายสมพล เกียรติไพบูลย์, ปลัดกระทรวงพาณิชย์

ในเรื่องเกี่ยวกับการโยกย้ายตำแหน่งบริหารไปวิชาการนั้น ที่บอกว่าแต่เดิมดี เมื่อย้ายไปแล้วเข้านั้น คิดว่าเป็นนิสัยที่ไม่ดีเฉพาะบุคคลมากกว่า เนื่องมาจากการมองโดยตำแหน่งแล้วนักวิชาการเป็นผู้ที่สร้างสรรค์ คิดค้น วิจัย สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่างๆ ให้กับกรม กระทรวง และยังเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของอธิบดีอีกด้วย

จุดก็คือ บุคคลเหล่านั้นต้องเป็นผู้ที่รู้จักดูแลจัดการตัวเอง คือ คิดเอง ทำเอง บริหารเอง จะรอให้มาสั่งก็คงไม่ใช่ นักวิชาการ และเมื่อตนเองคิดแล้วจะสั่งให้ใครทำเหมือนที่เป็นสายบริหารนั้นก็คงไม่ใช่ เพราะนักวิชาการต้องเป็นผู้ที่คิดค้น และทำการวิจัยเอง ถ้าเราทำความเข้าใจงานในตำแหน่งนี้ให้มากขึ้น และปฏิบัติได้ตรงกับที่ระบุเอาไว้ คือ รู้จักและยอมรับในตนเองนั้นคนกลุ่มนี้ก็จะเป็นผู้ที่เป็นประโยชน์มากที่สุด

คุณอาวุธ, ตัวแทนจาก ก.พ.

จากโครงการที่ ก.พ. ทำอยู่นี้คือ

- 1. การดึงคนที่เก่งๆ มีความสามารถแล้วอยู่ในต่างประเทศกลับเข้ามาในประเทศไทย
- 2. มีการสลับสับเปลี่ยนบุคลากรจากภาครัฐ และเอกชน
- 3. ให้คนที่มีความรู้ความสามารถเจริญไปในระดับของเขา ไม่อาศัยการได้เด้า
- 4. ให้นักบริหารมืออาชีพได้มีโอกาสในการทำงานกระทรวงต่างๆ

แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การต่อต้านของคนในกระทรวงนั้นๆ เอง สิ่งต่างๆ จึงเป็นสิ่งที่สวறுต่อไป

ในความเป็นจริงแล้วตำแหน่งวิชาการที่ทาง ก.พ. กำหนดขึ้นมานั้นต้องการให้

- 1. สร้างเป็นสายการเจริญก้าวหน้าของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องเติบโตตามสายบริหาร สามารถพัฒนาตนเองและขึ้นเองได้ ซึ่งเป็นเส้นทางที่แยกจากกันคนละลู แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากเรามักสลับลูกัน กลับไปกลับมา
- 2. เป็นตำแหน่งที่สร้างสรรค์ประโยชน์ คิดเอง ทำเอง ด้วยตนเอง ลักษณะของ R&D ซึ่งที่ผ่านมาความเข้าใจในตำแหน่งของคนยังไม่ลึกซึ้งพอ

นายสมพล เกียรติไพบูลย์, ปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตัวอย่างที่อยากเสนอ และให้มีการศึกษาในจุดดีของเขา คือ ธนาคารชาติ จะเห็นได้ว่าเขามีผู้ว่าราชการฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ และตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายเป็นคนนอกได้ ของ กพณ. เองก็น่าจะทำได้เช่นกัน

นายการุณ กิตติสถาพร, อธิบดีกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

ตำแหน่งสายวิชาการในปัจจุบันนี้ดูจะเป็นหนทางให้สายบริหารได้ไปในระดับที่สูงขึ้น มากกว่าเป็นการเจริญเติบโตของสายวิชาการเอง หรือเพื่อเป็นการไปเอา C. ที่สูงไว้ก่อน ซึ่งตรงนี้เป็นกรณีพิพาทประสงค์ ทำให้เกิดปัญหาการสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนอยู่ในปัจจุบันนี้

คุณอาวุธ, ตัวแทนจาก ก.พ.

ในประเด็นของการเตรียมนักบริหารไว้นั้น อาจจะเป็นการสอบคัดเลือก และขึ้นทะเบียนไว้ เพื่อรอการบรรจุและทำงานได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีกว่าเราจะปล่อยเวลาไป และทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์

ของกระทรวงพาณิชย์เองก็คิดว่าควรจะมีการเตรียมนักบริหารไว้ด้วย หรือแม้แต่นักเจรจาต่อรองก็ควรจะมีการวางแผนไว้เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำ ใน 5 ของเอเชีย

ตัวแทนจากกรมการค้าต่างประเทศ

ถ้าคนเรามีพื้นฐานที่เหมือนกัน แต่ทำงานต่างกัน ได้รับประสบการณ์แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เรียนรู้การโกงต่างๆ ของระบบประกันภัย แล้วจะรับเข้ามาในระบบราชการนั้น ถ้าเขาเป็นคนดีก็ดีไป แต่ถ้าเป็นคนไม่ดีก็จะทำให้เกิดผลเสียหายอย่างใหญ่หลวงได้ เปรียบเหมือนดาบสองคม

ที่ปรึกษาสำนักปลัด

การพัฒนาทรัพยากรที่เน้นการพัฒนาคนนั้นเป็นสิ่งที่นโยบายหลักของชาติ กพณ. เองก็จัดได้ว่าข้าราชการที่มีอยู่เป็นผู้ที่เก่ง จากประสบการณ์ที่ได้พบ คือ เป็นผู้ที่เก่งจริง แต่นิสัยไม่ดี ทำอย่างไรที่จะทำให้คนเกิดความรับผิดชอบมีจิตสำนึกในการรักงาน จงรักภักดีกับองค์กรมากขึ้น

ดร. ยงยุทธ แฉล้มวงษ์, TDRI

ในขณะนี้เราควรมีการฝึกอบรมปฐมนิเทศก่อนทำงาน มีการตกลง และพูดคุยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน เป็นการทำความเข้าใจให้ตรงกันตั้งแต่แรก ซึ่งการฝึกอบรมนั้นมีด้วยกันหลายวิธีที่จะสามารถพัฒนา และสร้างเสริม จุดที่ดีๆ ให้กับบุคลากรได้

ร.ศ. สุปราณี ศรีฉัตรากิมข, TU

จากการที่ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์ และที่ได้ศึกษามาแล้วนั้น ที่บอกว่าคนของ กพณ. เป็นผู้ที่เก่งจริง แต่เป็นการเก่งเฉพาะตัวมากกว่า คือแต่ละคนมีการใฝ่หาความรู้เอง ไม่ได้รับการสนับสนุนการพัฒนาจากกระทรวง

คนที่ได้รับการพัฒนานั้นต้องครบทั้ง ด้านทักษะ ทักษะคิด และความรู้ (K S A) โดยเฉพาะข้าราชการ กพณ. ควรจะได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ และการทำให้เป็นหน่วยงานที่มีชื่อเสียงผู้คนยอมรับก็จะเป็นตัวส่งเสริมให้คนเก่ง มีความสามารถอยากมาอยู่เอง ดังนั้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นคิดว่าควรมีการปรับรื้อทั้งหมด และเร่งด่วน



๕๖๕ ซอยรามคำแหง ๓๙ เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ ๑๐๓๑๐

โทร. ๗๑๘-๕๔๖๐ โทรสาร ๗๐๘-๕๔๖๑-๒

Internet: <http://www.info.tdri.or.th>