

ข่าว พัฒนบริหารศาสตร์

การสัมมนาเรื่อง "ระบบราชการใหม่"

ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันอาทิตย์ที่ 31 สิงหาคม 2518

วัตถุประสงค์

เนื่องจากพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ได้กำหนดให้ใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง หรือที่เรียกกันว่า "ระบบพีซี" และจะได้ปฏิบัติในอีกไม่นานนี้ ระบบนี้ไม่เคยใช้ปฏิบัติมาก่อนในวงราชการไทย ด้วยเหตุนี้กลุ่มสัมมนาซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายอาชีพ จึงเห็นว่าควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อดี ข้อเสีย และปัญหาต่างๆ ตลอดจนแนวทางอันเหมาะสมในการที่จะปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ไปสู่ระบบใหม่

การสัมมนาอย่างไม่เป็นทางการและเป็นการภายในครั้งนี้ ได้แบ่งประเด็นพิจารณาออกเป็น 3 ประเด็นด้วยกัน คือ พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ระบบการจำแนกตำแหน่งและการเปลี่ยนแปลงจากระบบปัจจุบัน ไปสู่ระบบการจำแนกตำแหน่ง

สรุปผลการสัมมนา

กลุ่มสัมมนาขอเสนอผลสรุปการสัมมนาตามประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่

การวิพากษ์วิจารณ์พระราชบัญญัติฉบับนี้มักเกิดจากความไม่แน่ใจเป็นส่วนใหญ่ อาจกล่าวได้ว่าการนำพระราชบัญญัติใหม่นี้มาใช้ขึ้นตั้งอยู่บนเป้าหมายที่สำคัญ คือ จุดประสงค์ที่จะปรับปรุงและพัฒนาาระบบข้าราชการพลเรือนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการเปลี่ยนแปลงหลักการและวิธีการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ยังมีจุดหมายที่จะสนับสนุนความก้าวหน้าในการรับราชการของข้าราชการประจำอย่างมีเหตุมีผลและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

แม้ว่า จุดประสงค์หลักของการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับใหม่จะเป็นไปในลักษณะข้างต้นก็ตาม แต่ก็มิได้หมายความว่า การสัมมนาครั้งนี้จะมุ่งสนใจที่จะพิจารณาระบบ

จำแนกตำแหน่งแต่เพียงอย่างเดียว กลุ่มสัมมนาเห็นพ้องต้องกันว่าพระราชบัญญัติดังกล่าวมีประเด็นที่น่าสนใจที่จะพิจารณาอย่างน้อย ๆ รวม 5 ประเด็น คือปัญหาเกี่ยวกับการแยกข้าราชการการเมืองออกจากข้าราชการประจำ ปัญหาเกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบของข้าราชการตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ปัญหาเกี่ยวกับการเรียกร้องความเป็นธรรมของข้าราชการประจำ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ก.พ.และสำนักงาน ก.พ. และการประเมินค่าพระราชบัญญัตินี้ทั้งหมด

ปัญหาเกี่ยวกับการแยกข้าราชการการเมืองออกจากข้าราชการประจำ

กลุ่มสัมมนาเห็นว่าพระราชบัญญัติฉบับใหม่นี้พยายามที่จะแบ่งแยกและกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานของข้าราชการประจำและข้าราชการการเมืองให้เห็นอย่างเด่นชัดทั้งในแง่ตัวบุคคลในแง่ของเจ้าหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนกระบวนการในการทำงาน อย่างไรก็ตาม อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้หมายความว่า จะเป็นการแบ่งแยกอย่างเด็ดขาด ในทางตรงกันข้ามการปฏิบัติงานและการดำเนินงานนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

พระราชบัญญัติฉบับใหม่นี้พยายามที่จะลดปัญหาการเผชิญหน้าระหว่างฝ่ายข้าราชการการเมืองกับฝ่ายข้าราชการประจำให้สอดคล้องกับบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญที่ได้บัญญัติไว้ ในทางปฏิบัติข้าราชการแต่ละฝ่ายควรจะมีหน้าที่และกระบวนการในการทำงานในลักษณะที่แตกต่างกัน คือฝ่ายการเมืองจะปฏิบัติหน้าที่ทางดำเนินนโยบายและรับผิดชอบต่อรัฐสภา ส่วนฝ่ายประจำนั้นจะมีภาระหน้าที่งานประจำให้สอดคล้อง และเป็นการสนับสนุนนโยบายที่ฝ่ายการเมืองกำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่รัฐบาลได้แถลงไว้ต่อสภา และรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา คือข้าราชการการเมือง ฉะนั้นกลุ่มสัมมนาเห็นว่า การนำพระราชบัญญัติฉบับใหม่นี้มาใช้ นั้นมิได้หมายความว่า ฝ่ายข้าราชการประจำจะปฏิเสธ ทั่วยุทธหรือต้องการเผชิญหน้ากับฝ่ายการเมืองแต่ประการใด แต่ฝ่ายข้าราชการประจำนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยอมรับในสิทธิอำนาจการบังคับบัญชาของฝ่ายการเมืองโดยหลักการ นั่นคือข้าราชการประจำจะต้องเป็นกลางทางการเมือง สามารถปฏิบัติงานได้ต่อเนื่อง ยอมรับในนโยบายของพรรคการเมืองไม่ว่าพรรคใดที่ได้เป็นรัฐบาล ฉะนั้นพระราชบัญญัติฉบับใหม่นี้จึงเป็นความพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับข้าราชการประจำให้มีขอบเขตที่แน่นอน การนำระบบจำแนกตำแหน่ง (พีซี) มาใช้ก็เพื่อจุดประสงค์ที่จะปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ของข้าราชการประจำให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต้องการเปลี่ยนแปลงหลักการและวิธีการการทำงาน ของข้าราชการเป็นหลักการสำคัญ

ในประเด็นที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจบังคับบัญชาของข้าราชการการเมืองต่อข้าราชการประจำที่เกี่ยวกับการแต่งตั้ง การโยกย้าย และการพิจารณาความดีความชอบนั้น กลุ่มสัมมนาเห็นว่าภายใต้หลักการนี้ ข้าราชการประจำนั้นจะต้องยอมรับการใช้อำนาจบังคับบัญชาของฝ่ายการเมืองอยู่แล้ว สิ่งที่ข้าราชการประจำต้องการมากที่สุดก็คือ การใช้อำนาจดังกล่าวนั้นจะต้องเป็นไปโดยความมีเหตุมีผลถูกต้องตามหลักการ มีความมุ่งหมายและวิธีการที่ถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการคุ้มครองและรักษาไว้ซึ่งความเป็นธรรมมิให้ถูกก้าวร้าวโดยปราศจากเหตุผลและหลักการที่ถูกต้อง กลุ่มสัมมนาเห็นว่าคณะกรรมการ ก.พ. ฟังจะมีอำนาจและหน้าที่เป็นแกนกลางในฐานะผู้ปกป้องคุ้มครอง โดยเฉพาะที่ตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. ในฐานะผู้บังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนนั้นจะเป็นกุญแจสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจึงไม่สมควรที่จะได้รับแต่งตั้งจากรัฐมนตรีเจ้าสังกัดอย่างเดียวกัน ในทางปฏิบัติฟังจะได้รับอนุมัติจากสภาด้วยเหมือนอย่างเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ป. เลขาธิการคณะกรรมการเรื่องรางวัลทุกซ์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันมิให้ถูกก้าวร้าวจากฝ่ายการเมือง

องค์ประกอบของคณะกรรมการ ก.พ. นั้น กลุ่มสัมมนาเห็นว่าในอนาคตน่าจะมีตัวแทนจากฝ่ายการเมืองเข้าเป็นสมาชิกด้วย แต่เห็นว่าในปัจจุบันยังไม่สมควรนัก ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่ในขณะนี้ควรจะมุ่งเน้นแก้ไขที่ส่วนอื่น ๆ จะเหมาะสมกว่าโดยเฉพาะโครงสร้างทางด้านการเมือง

ปัญหาเกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบของข้าราชการตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

กลุ่มสัมมนาเห็นว่าพระราชบัญญัติฉบับนี้มีจุดประสงค์ที่จะสนับสนุนการปกครองระหว่างข้าราชการประจำด้วยกันเอง ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังจะเห็นได้จาก ม. 44 และ ม. 62 ซึ่งจะทำให้เกิดการคล่องตัวดีขึ้น อย่างไรก็ตามก็ข้อกำหนดนี้ไม่สามารถที่จะให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กว้างขวางนัก อาจมีการใช้อิทธิพล วิธีการต่าง ๆ ที่ไม่ถูกต้องได้ เพราะเป็นการวินิจฉัยของบุคคลคนเดียว กลุ่มสัมมนาเห็นว่ากรณีเช่นนี้ควรจะดำเนินการในรูปของคณะกรรมการจะเหมาะสมกว่าดังเช่น ก.ต. เป็นต้น แต่การมีในรูป อ.ก.พ. นั้น เท่าที่ผ่านมาไม่เข้มแข็งและไม่มีประสิทธิภาพนัก จึงควรแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป พระราชบัญญัตินี้ได้เพิ่มอำนาจต่อบุคคลมากขึ้น มีผู้รับผิดชอบที่เห็นได้ชัดและสามารถถูกตรวจสอบการใช้อำนาจวินิจฉัยว่าเป็นธรรมหรือไม่ ได้โดยการร้องทุกข์ การอุทธรณ์ และศาลการปกครอง

ปัญหาเกี่ยวกับการเรียกร้องความเป็นธรรมของข้าราชการประจำ

พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้กำหนดให้สิทธิแก่ข้าราชการประจำ ในการร้องเรียนเพื่อความ เป็นธรรม เมื่อเห็นว่าตนได้รับความไม่เป็นธรรม ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ข้าราชการประจำ ผู้เสียหาย และผู้ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย สามารถร้องเรียนต่อสู้เพื่อความบริสุทธิ์ได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้แม้กฎหมายจะเปิดช่องให้ก็ตาม แต่ข้าราชการอาจจะไม่กล้าที่จะใช้สิทธินี้ เพราะอาจเกรงว่าอาจจะนำผลร้ายมาสู่ตนเองได้ในภายหลัง

ในแง่โครงสร้าง เมื่อเปรียบเทียบกับพระราชบัญญัติ 2497 แล้ว กลุ่มสัมมนาเห็นว่าพระราชบัญญัติ 2518 นี้ได้ให้หลักประกันเพื่อความเป็นธรรมมากขึ้นและมีสาระกว้างขวางกว่าเดิม พระราชบัญญัติฉบับนี้มีความพยายามที่จะเพิ่มอำนาจของผู้บังคับบัญชาระดับสูงในการพิจารณาการร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ ตลอดจนพยายามที่จะให้ศาลปกครองเป็นสถาบันหลักในการให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการประจำ อย่างไรก็ตาม กลุ่มสัมมนาเห็นว่าตามที่ราชบัญญัติฉบับนี้กำหนดให้ยื่นคำร้อง คำอุทธรณ์ภายในเวลาที่จำกัดนั้นนับว่าเป็นข้อบกพร่อง พึงควรแก้ไขให้เหมาะสม โดยห้ามมิให้บุคคลเหล่านั้นยื่นคำร้อง คำอุทธรณ์ ภายในระยะเวลาหนึ่ง (15 หรือ 30 วัน) เพื่อให้ผู้ร้องทุกข์ ผู้อุทธรณ์ได้ไตร่ตรองอย่างรอบคอบเสียก่อน กลุ่มสัมมนาดังข้อสังเกตไว้ว่าการออกกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ โดยทั่วไปนั้นจะสังเกตได้ว่ามักจะมีลักษณะที่จะคำนึงถึงความสะดวกของผู้ใช้กฎหมายหรือผู้ให้บริการเป็นหลักสำคัญมากกว่าที่จะคำนึงถึงตัวผู้ขอรับบริการ ในกรณีที่ผลการอุทธรณ์นั้นปรากฏว่าผู้ถูกกล่าวหาเป็นผู้บริสุทธิ์แล้วพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ให้สิทธิที่จะร้องทุกข์ขอให้พิจารณาผลประโยชน์ของบุคคลนั้นย้อนหลังได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่พระราชบัญญัติฉบับนี้ให้อำนาจไว้แก่คณะกรรมการ ก.พ. ในการบัญญัติข้อกำหนดต่างๆ เป็นสำคัญ กลุ่มสัมมนาเห็นว่า ผลดีของพระราชบัญญัติใหม่นี้ก็คือทำให้การประเมินค่าและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและใช้ดุลยพินิจไตร่ตรองมากขึ้นเป็นการให้ความคุ้มครองแก่ข้าราชการ แต่อาจพิจารณาได้ว่าอาจจะเป็นผลเสียหรือขัดกับหลักการปรับปรุงสมรรถภาพของข้าราชการได้เช่นกัน ซึ่งทางกลุ่มสัมมนาเห็นว่าในประเด็นนี้การปรับปรุงสมรรถภาพของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นควรจะต้องอยู่บนหลักการให้โอกาสแก่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาปรับปรุงตนเองเสียก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะดำเนินการมาตรการอย่างใดอย่างหนึ่ง

พิจารณาโดยสรุปแล้ว กลุ่มสัมมนาเห็นว่ากรณีที่พระราชบัญญัติฉบับใหม่ให้โอกาสแก่ข้าราชการสามารถเรียกร้องเพื่อความเป็นธรรมได้นั้น นับได้ว่าเป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ที่คุ้มค่า เป็นกระบวนการที่ก้าวหน้าแม้ว่าในระยะแรก ๆ จะมีความยุ่งยากเกิดขึ้นบ้างก็ตาม

ปัญหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.

กลุ่มสัมมนาเห็นว่าหน้าที่พระราชบัญญัติฉบับใหม่ได้กำหนดหน้าที่ของ ก.พ. ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับพระราชบัญญัติฉบับเก่า อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ก.พ. ในปัจจุบันอยู่ในฐานะที่เป็นสถาบันที่ให้คำปรึกษาแก่รัฐบาลในเรื่องการบริหารงานบุคคล มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล การสวัสดิการ วินัย ฯลฯ อย่างไรก็ตามกลุ่มสัมมนายังได้พิจารณาถึงประเด็นที่เกิดการขัดแย้งในเรื่องนโยบายของรัฐบาลกับนโยบายของ ก.พ. ว่าการเกิดขึ้นควรจะดำเนินการอย่างไร ซึ่งกลุ่มเห็นว่ากรณีนี้สามารถแก้ปัญหาได้ โดยการปรับปรุงให้คณะกรรมการ ก.พ. มีอำนาจเข้มแข็งขึ้นกว่าเดิมและต้องเข้มแข็งจริง ๆ เพื่อป้องกันอิทธิพลของฝ่ายการเมือง ทั้งนี้กุญแจสำคัญคือการแต่งตั้งเลขาธิการ ก.พ. ในฐานะผู้บังคับบัญชาข้าราชการพลเรือน กล่าวคือการแต่งตั้งเลขาธิการ ก.พ. นี้พระราชบัญญัติใหม่ได้กำหนดให้เป็นอำนาจของรัฐมนตรีเจ้าสังกัด นายกรัฐมนตรี ซึ่งกลุ่มสัมมนาเห็นว่าในทางปฏิบัติน่าจะได้มีการปรับปรุงให้การแต่งตั้งเลขาธิการ ก.พ. นี้ได้รับอนุมัติและเห็นชอบจากรัฐสภาเสียก่อน เพื่อให้ปลอดจากอิทธิพลทางการเมือง ซึ่งหากทำได้เช่นนี้แล้ว นายกรัฐมนตรีก็ไม่จำเป็นจะต้องดำรงตำแหน่งในฐานะประธาน ก.พ. อีกต่อไป

ส่วนสำนักงาน ก.พ. นั้น กลุ่มสัมมนาเห็นว่ามีความโน้มที่จะมีนโยบายแบบรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง เพื่อกำหนดที่เป็นกลางในด้านการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. จึงควรมีหน้าที่ออกกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างกว้าง ๆ และเป็นผู้อนุมัติชี้ขาดประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นมาตรฐาน

สรุปแล้วกลุ่มสัมมนาเห็นว่า พระราชบัญญัติฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงสมรรถภาพการทำงานของข้าราชการประจำให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในแง่โครงสร้างและหลักการนั้นเห็นว่าเป็นพอสมควร แต่ทั้งนี้พระราชบัญญัตินี้ไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาทุกสิ่งทุกอย่างได้ ซึ่งอาจนำไปสู่จุดอ่อนและข้อบกพร่องในอนาคต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่า ก.พ. จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เพียงใด ภายใต้กรอบกฎเกณฑ์และวิธีการที่พระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดไว้

การประเมินค่าพระราชบัญญัติฉบับนี้ทั้งหมด

กลุ่มสัมมนาได้พิจารณาในประเด็นที่ว่า พระราชบัญญัติ 2518 นี้สามารถที่จะนำไปใช้ได้แค่ไหนเพียงใด และจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งเห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบกับฉบับเก่าแล้วถือได้ว่า โดยทั่วไปมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น การที่จะนำพระราชบัญญัติฉบับใหม่ไปใช้ให้ได้ผลนั้นขึ้นอยู่กับคณะกรรมการก.พ.และสำนักงานก.พ.เป็นกลไกที่สำคัญ จึงถือว่าเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของกลไกเหล่านี้ที่จะดำเนินการต่อไปให้ได้ผลตามเป้าหมาย ทั้งนี้จะต้องตระหนักให้ชัดถึงเป้าหมายของพระราชบัญญัตินี้ที่ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผลของระบบข้าราชการพลเรือน มุ่งถึงที่จะกำหนดขอบเขตความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำให้สอดคล้องถูกต้องตามหลักของ “ความเป็นกลางทางการเมืองของข้าราชการประจำในระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย” อันหมายความว่า โดยหลักการ ข้าราชการประจำนั้นยอมรับการใช้อำนาจของข้าราชการฝ่ายการเมืองในฐานะ ผู้บังคับบัญชาโดยคุณูปภาพ ไม่ฝักใฝ่กับพรรคการเมืองใดเป็นการเฉพาะ ทั้งนี้ขอให้การใช้อำนาจบังคับบัญชาดังกล่าวของฝ่ายการเมืองนี้ตั้งอยู่บนฐานของความมีเหตุมีผล ความมุ่งหมายที่ถูกต้อง เป็นประการสำคัญเท่านั้น

ระบบจำแนกตำแหน่ง

ราชการพลเรือนมีปัญหาซึ่งเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์กันมากอยู่หลายประการ เช่นคนล้นงาน ใช้คนไม่ถูกต้องงาน ข้าราชการไม่มีความรับผิดชอบ ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และอื่นๆ ปัญหาดังกล่าวนี้ลึกซึ้งและยากต่อการแก้ไขมาก หากไม่เข้าใจถึงแก่นหรือสาเหตุของปัญหาแล้วย่อมไม่ประสบความสำเร็จ

สาเหตุพื้นฐานที่แท้จริงของปัญหาที่ว่านี้อยู่ที่ระบบตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนไม่ได้ยึดถือ งาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นหลัก จึงไม่ทราบว่าจะใครทำอะไรหรือควรทำอะไรเท่าไร หรือใครควรจะเป็นผู้ทำงานนั้น ดังนั้นจึงเกิดปัญหาขึ้น นอกจากนี้ความไม่เป็นธรรมต่าง ๆ ประกอบกับหลักเกณฑ์ที่ตามมาไม่จูงใจให้ข้าราชการทำงานจึงทำให้ราชการขาดประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ

การจำแนกตำแหน่ง เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่ง โดยถืองานในหน้าที่รับผิดชอบเป็นหลัก แทนที่จะถือขั้นประจำตัวของบุคคลเป็นหลักดังหลักการเดิม การยึดถืองานเป็นหลักในการกำหนดตำแหน่ง โดยคำนึงความยากง่ายของงาน ขอบเขตในควมรับผิดชอบ ในด้านต่าง ๆ ระดับของการกำกับดูแลงาน สภาพการทำงาน ตลอดจนระดับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้นแล้วจึงพิจารณากำหนดระดับของตำแหน่งว่าจะสูงต่ำแค่ไหน ควรจะได้รับเงินเดือนเท่าใด ส่วนบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้นมาทีหลัง โดยต้องหาให้ได้เหมาะสมกับที่ต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในเรื่องเกี่ยวกับระบบจำแนกตำแหน่งหรือที่เรียกกันว่า "ระบบพีซี" นี้กลุ่มสัมมนาได้แบ่งประเด็นพิจารณาออกเป็น ๓ ประเด็นด้วยกัน

1. ระบบจำแนกตำแหน่งกับการบริหาร ซึ่งได้พิจารณาข้อปลีกย่อยดังนี้

1.1 ระบบการจำแนกตำแหน่งกับโครงสร้างของระบบราชการปัจจุบัน กลุ่มสัมมนาพิจารณาเห็นว่าระบบจำแนกตำแหน่งยังไม่สัมพันธ์กับโครงสร้างของระบบราชการปัจจุบัน เช่น การจัดส่วนราชการ ยังมีลักษณะต่างคนต่างทำ เป็นต้น ดังนั้นการที่จะนำเอาการจำแนกตำแหน่งไปใช้จะไม่ได้ผลเท่าที่ควรถ้าไม่มีการปรับปรุงโครงสร้างของระบบราชการควบคู่ไปด้วย พุดง่าย ๆ ก็คือการจะจัดตำแหน่งที่ไหนควรจะพิจารณาเป้าหมายของหน่วยงานนั้นว่ามีเป้าหมายอะไร จะทำอะไรให้สำเร็จ เมื่อทำแล้วจะจัดระบบอัตราค่าจ้าง ระบบตำแหน่งและส่วนราชการอย่างไร

1.2 โครงสร้างของระบบการจำแนกตำแหน่ง ควรยึดค่าของงานเป็นหลักอย่างแท้จริง สายงานใดที่ควรเริ่มต้นในระดับใดและขึ้นสูงในระดับใดก็ควรได้รับการพิจารณาอย่างถูกต้อง ไม่ใช่ยึดโครงสร้างสามเหลี่ยมของตำแหน่งทางบริหารเป็นหลักดังเช่นปัจจุบัน เพราะว่าจะเป็นการกั้นมิให้สายงานทางวิชาชีพและสายงานทางเทคนิค ได้มีตำแหน่งอย่างเหมาะสมอย่างแท้จริง ข้าราชการก็คงจะมีค่านิยมในตำแหน่งทางบริหารอยู่อย่างเดิมซึ่งจะไม่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายดังที่นำพึงปรารถนา

1.3 การจำแนกตำแหน่งมิได้เป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบริหารบุคคลเท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือที่มีเหตุผลที่ต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถและเข้าใจที่จะนำเครื่องมือนี้ไปใช้ให้ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง แต่โดยทั่วไปทางกลุ่มสัมมนาเป็นห่วงว่าผู้บริหารทั้งหลายจะเข้าใจ และสามารถนำเครื่องมือนี้มาใช้ให้เกิดผลเพียงใด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงเทคนิคและวิธีการจำแนกตำแหน่ง

1.4 การจำแนกตำแหน่งจะไม่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานด้วยตัวของมันเอง หากไม่มีการกำหนดหน้าที่ตามสายงาน หน้าที่เฉพาะตำแหน่ง มาตรฐานการทำงานไม่เฉพาะแต่ทางค่านีปริมาณอย่างเดียว อาจรวมทั้งค่านีคุณภาพด้วยก็ได้ เพื่อประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตลอดจนคู่มือการทำงาน ซึ่งแม้ว่างานราชการซึ่งจะมีลักษณะเป็นงานบริการประชาชนและมีได้มุ่งหวังกำไรเหมือนเอกชนก็ตาม ก็อยู่ในวิสัยที่จะกำหนดมาตรฐานและจัดทำคู่มือการทำงานได้ จึงจำเป็นอย่ายิ่งงที่จะต้องคำนึงในเรื่องดังกล่าวต่อเนื่องจากการที่ได้นำเอาการจำแนกตำแหน่งไปใช้แล้วต่อไป มิฉะนั้นการจำแนกตำแหน่งจะไม่ประสบผลสำเร็จ

1.5 ระบบการจำแนกตำแหน่งในระยะยาวแล้วจะช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานของข้าราชการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้คนให้ตรงกับงาน และปัญหาคนล้นงานได้ แต่จะต้องมีการฝึกอบรมให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ในระยะเริ่มแรกนี้คงจำเป็นที่จะต้องปล่อยให้ไปชั่วคราวก่อน และค่อย ๆ วางแผนที่จะกลับเข้าสู่สภาพที่ต้องการ

1.6 การปรับปรุงการจำแนกตำแหน่งและปรับระดับตำแหน่งนั้น จะต้องพิจารณาโดยคำนึงถึงการปรับปรุงระบบงาน การจัดส่วนราชการ ตลอดจนการจัดสายงานและระดับตำแหน่งที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดที่สุด โดย ก.พ. จะถือเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้และไม่จำเป็นจะต้องรอการเสนอขอของส่วนราชการต่าง ๆ แบบที่เคยกระทำมา

1.7 หลักการจำแนกตำแหน่งที่จะนำไปใช้ในราชการไทยยังยึดแนวความคิดและระบบชั้นยศเดิมเป็นหลักการมากเกินไป ทำให้ระบบใหม่นี้ไม่แตกต่างไปจากระบบเก่ามากเท่าใดนักเหมือนเอาเหล่าเก่ามาใส่ชุดใหม่ มาตรฐานการวิเคราะห์สายงานต่าง ๆ ยังไม่มีหลักประกันว่าจะได้มาตรฐานเพียงใด

2. ผลดีผลเสียของระบบการจำแนกตำแหน่งต่อตัวข้าราชการ

ผลดี

1. ช่วยให้ข้าราชการได้รู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตน ถึงแม้ว่าจะมีลักษณะกว้างก็ยังช่วยให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ ได้รู้ถึงอนาคตว่าจะมีทางก้าวหน้าได้อย่างไรบ้าง เพื่อจะได้เตรียมพัฒนาตัวเองได้ถูกต้อง

2. ช่วยให้คัดเลือกตัวบุคคลได้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ

3. ทำให้ข้าราชการตื่นตัว ขวนขวายที่จะทำงานได้ดี

4. ทำให้ลดการเล่นพรรคเล่นพวกได้น้อยลงกว่าระบบเก่า ผู้บังคับบัญชาจะทำอะไรตามอำเภอใจไม่ได้เหมือนแต่ก่อน อธิบดีจะไปตั้งใครหรือเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งให้ใครจะทำตามใจชอบไม่ได้ คือจะต้องตั้งจากผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ ก.พ. กำหนด และกรตั้งหรือเลื่อนใครนั้นจะต้องแสดงให้เห็นปรากฏไว้ด้วยว่ามีเหตุผลอย่างไร และเหตุผลก็ต้องเป็นผลประโยชน์และประสิทธิภาพของทางราชการเป็นสำคัญ การจะขึ้นเงินเดือนใครเป็นพิเศษหรือไม่ อธิบดีต้องมีเหตุผลและเปิดโอกาสให้ข้าราชการร้องทุกข์เมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรมในการแต่งตั้ง การปูนบำเหน็จความชอบ และเรื่องอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ก.พ. จะต้องกำหนดเรื่องร้องทุกข์ให้ชัด เพราะในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ที่กำหนดเรื่องร้องทุกข์ไว้ในมาตรา 102 ยังมีช่องว่างอยู่มาก ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นได้

5. ข้าราชการที่ไม่มีปริญญามีโอกาสก้าวหน้าได้ดีกว่าระบบเก่า กล่าวคือหลักสำคัญที่สุดของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งตามระบบการจำแนกตำแหน่งนี้จะต้องพิจารณาจากหน้าที่การงานเป็นหลัก ตำแหน่งใดที่มีลักษณะงานเป็นงานทั่วไปไม่ใช่เป็นงานเทคนิคเฉพาะอย่างก็จะกำหนดเงินเดือนเป็นกลาง ๆ ให้บรรจหรือเลื่อนผู้ไม่มีปริญญาขึ้นแต่งตั้งก็ได้ โดยไม่กำหนดให้ต้องใช้บรรจจากผู้ที่จบปริญญาแต่อย่างเดียว ยกเว้นตำแหน่งที่ต้องใช้วิชาชีพเท่านั้น

ผลเสีย

1. ข้าราชการไม่เข้าใจ ทำให้กลัวและเสียขวัญ ทำให้เกิดความวุ่นวายในการทำงานขึ้นมาได้

2. ข้าราชการบางคนอาจคิดว่าตัวอาจถูกลดระดับลง เนื่องจากยึดชั้นเดิมเป็นหลักในการเทียบระดับตำแหน่งใหม่

3. เรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจำแนกตำแหน่ง

1. ระบบการตอบแทนไม่ว่าในรูปของเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ของข้าราชการควรทำการทบทวนใหม่หมดเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงทางเศรษฐกิจและสังคม ในการที่จะให้ข้าราชการในระบบการจำแนกตำแหน่งปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบันยังยึดถือตราเงินเดือนของชั้นเดิมเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดค่าของงานเป็นหลัก ดังนั้นทางกลุ่มสัมมนาพิจารณา

เห็นควรให้มีเจ้าหน้าที่หน่วยพิเศษทำเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้างของเงินเดือนเสียใหม่อย่างวิธีการวิทยาศาสตร์ แม้ว่าเรื่องนี้จะไม่ใช่เป็นเรื่องของการจำแนกตำแหน่ง แต่อาจจะทำให้การจำแนกตำแหน่งล้มเหลวลงได้

2. ก.พ.ต้องให้ความสำคัญกับระบบการจำแนกตำแหน่งตั้งแต่ระบบงานจนถึงระบบตำแหน่งจะต้องอยู่ภายใต้การวิเคราะห์วิจัยเรื่องเหล่านี้ทุกแง่ทุกมุม และก.พ.เองจะต้องปรับปรุงโครงสร้างของตัวเอง เปลี่ยนวิถึญญาณเสียใหม่ให้ทันต่อเหตุการณ์เพื่อเป็นเครื่องเสริมให้งานของข้าราชการดำเนินไปด้วยดี

การเปลี่ยนแปลงจากระบบปัจจุบันไปสู่ระบบจำแนกตำแหน่ง

ในการเปลี่ยนแปลงระบบข้าราชการพลเรือนจากระบบปัจจุบันไปสู่ระบบจำแนกตำแหน่งนั้น มีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นหลายประการ ทางกลุ่มพิจารณาเห็นว่า ในการสัมมนาภายในเวลาอันจำกัดนี้ จะแยกหัวข้อการพิจารณาที่สำคัญออกเป็น 3 ประการด้วยกัน โดยจะพยายามพิจารณาถึงปัญหาปลีกย่อยในแต่ละหัวข้อและวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้น คือ

1. ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดระดับตำแหน่ง
2. ปัญหาเกี่ยวกับตัวข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง
3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามระบบใหม่

ในการพิจารณาปัญหาที่สำคัญ 3 ประการนี้ ทางกลุ่มสัมมนาได้พิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัญหาเรื่องการกำหนดระดับตำแหน่ง

1.1 ปัญหาเรื่องการกำหนดระดับตำแหน่งซึ่งเมื่อวิเคราะห์ตามหน้าที่ความรับผิดชอบแล้วปรากฏว่ามีระดับตำแหน่งต่ำกว่าฐานะของผู้ดำรงตำแหน่ง ปัญหานี้ก่อให้เกิดความรู้สึกต่อต้านการนำระบบมาใช้เป็นอย่างมาก ซึ่งสาเหตุของปัญหานี้อาจเกิดจาก

1.1.1 หน้าที่การงานของตำแหน่งนั้นต่ำจริง

ทางแก้สำหรับปัญหานี้ เพื่อมิให้ข้าราชการเสียประโยชน์ควรจะให้ดำรงตำแหน่งเท่ากับฐานะเดิมไปพลางก่อน โดยมีเงื่อนไขบังคับว่าเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งพ้นจากตำแหน่งไปก็ให้ทำความตกลงกันใหม่กับ ก.พ.

1.1.2 หน้าที่การงานของตำแหน่งนั้นไม่ต่ำ แต่ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดระดับตำแหน่ง ไม่ถูกต้อง บินเบือนไป น้อยไป หรือเจ้าหน้าที่ ก.พ.ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานใน ตำแหน่งนั้น

ทางแก้ปัญหานี้ก็คือเจ้าหน้าที่ของ ก.พ. จะต้องศึกษาแผนงานโครงสร้างของหน่วยงาน เหล่านั้นในระดับกรมหรือกอง เพื่อให้ทราบปริมาณและคุณภาพงานให้ต้องแท้เสียก่อนเพื่อใช้ เปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม ซึ่งอาจจะเป็นการศึกษางาน โดยตรงกับหัวหน้า กองก็ได้ ทั้งนี้โดยเห็นว่าข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งโดยตรงอาจทำให้เกิดการผิด พลาดในการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่ง เช่น บางคนเขียนเก่ง โดยกรอกในแบบสอบถามเกี่ยว กับงานไว้มากมาย บางคนเขียนไม่เป็น เป็นต้น การศึกษาเช่นนี้จะเป็นการตรวจสอบไปใน ตัวได้ว่างานที่แต่ละคนเขียนนั้นตรงกับงานของกรมหรือกองหรือไม่ เกินความเป็นจริงหรือไม่ เพียงใด ซึ่งจะทำให้การกำหนดระดับตำแหน่งได้ถูกต้อง โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ปรับปรุง ระดับตำแหน่งเสียใหม่ หลังจากที่ได้ประกาศใช้กฎหมายใหม่ไปแล้ว

1.2 ปัญหาการวิเคราะห์ระดับตำแหน่งตามงานแล้วกำหนดไว้สูงกว่าฐานะของผู้ดำรง ตำแหน่ง หากมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนบุคคลให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่งแล้วจะเป็นการเปิด โอกาสให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวกขึ้นได้ ซึ่งเป็นการบั่นทอนกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใน ตำแหน่งนั้นอย่างมาก

ทางแก้ปัญหาคือ สมควรให้ผู้ดำรงตำแหน่งอยู่แล้วดำรงตำแหน่งเดิมต่อไปตามตำแหน่ง ที่ ก.พ.ได้วิเคราะห์ตราไว้ โดยให้มีการกำหนดระดับตำแหน่งให้สอดคล้องกับฐานะของ ผู้ดำรงตำแหน่งไปพลางก่อน โดยมีเงื่อนไขว่าเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ กำหนดไว้ ก็ให้กรมปรับระดับตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้

1.3 ปัญหาการกำหนดระดับตำแหน่งตามปริมาณงานและคุณภาพไว้แล้ว แต่ต่อมา ปริมาณงานและคุณภาพได้เปลี่ยนแปลงไป เช่น นายค่านุศลการแห่งหนึ่ง ขณะที่พิจารณา ตำแหน่งมีปริมาณงานและคุณภาพมาก ก.พ.จึงกำหนดตำแหน่งไว้สูง แต่ต่อมาปริมาณและ คุณภาพของค่านนั้นลดลง หรือในทางตรงข้าม ค่านที่มีปริมาณและคุณภาพงานน้อย แต่ต่อมามี ปริมาณและคุณภาพงานมากขึ้น ซึ่งระดับตำแหน่งนายค่านก็ควรจะเป็นไปตามปริมาณงานที่เพิ่ม ขึ้นหรือลดลงด้วย

ทางแก้ของปัญหานี้คือ

1. เมื่อมีปริมาณและคุณภาพของงานเพิ่มขึ้น กรมเจ้าสังกัดควรเสนอเรื่องให้ ก.พ. พิจารณากำหนดตำแหน่งนั้นใหม่ให้เหมาะสมทันที

2. เมื่อปริมาณงานลดลง ควรพิจารณากำหนดตำแหน่งนั้นลดลงตามปริมาณงาน การยกระดับตำแหน่งหรือลดระดับตำแหน่งเช่นนี้ควรกระทำทันที ควรให้กรมขอมา

1.4 ปัญหาเกี่ยวกับผู้ดำรงตำแหน่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง ปัญหาเรื่องนี้มีทางแก้ไข คือให้แต่งตั้งบุคคลนั้นเป็นการเฉพาะตัวในครั้งแรกที่ปรับใช้ระบบใหม่ขึ้น

1.5 ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อมีการวิเคราะห์ตำแหน่งแล้วปรากฏว่าตำแหน่งนั้นไม่มีงานทำ (คนล้นงาน)

ทางแก้ปัญหานี้ก็คือ ตัดโอนตำแหน่งเหล่านั้นพร้อมด้วยตัวบุคคลที่ครองอยู่ไปขึ้นกับ ก.พ. เพื่อจัดสรรแก่หน่วยราชการอื่นที่ขอตำแหน่งเพิ่ม อันจะเป็นการแก้ปัญหาคนล้นงานในบางกระทรวงทบวงกรม โดยเหตุที่กระทรวงทบวงกรมนั้น ๆ ไม่สามารถที่จะแก้ปัญหารายเอกเทศได้

1.6 ปัญหาการกำหนดตำแหน่งฝ่ายวิชาการต่ำกว่าฝ่ายบริหาร ปัญหานี้ทำให้นักวิชาการ ไล่หาตำแหน่งและอำนาจทางบริหาร เพราะถ้าอยู่ในฝ่ายวิชาการแล้วจะไม่ก้าวหน้า เช่น ตำแหน่งนายแพทย์ใหญ่ เศรษฐกรพิเศษ หรือที่ปรึกษาฝ่ายต่าง ๆ เป็นต้น ผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้จะพยายามที่จะดำรงตำแหน่งทางบริหาร ทั้งนี้ ก.พ. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการเข้าดำรงตำแหน่งของผู้ชำนาญงานให้เหมาะสมและมีมาตรฐาน

1.7 ปัญหาตำแหน่งบางตำแหน่งที่ยังมิได้กำหนดหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เช่น ตำแหน่ง รองปลัดกระทรวง รองอธิบดี และผู้ช่วยหัวหน้างานต่าง ๆ ที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งเขียนไว้เพียงว่า “ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย”

ทางแก้ปัญหานี้เห็นว่า ควรกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งดังกล่าวให้แน่นอนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน

2. ปัญหาเกี่ยวกับตัวข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง

2.1 ปัญหาเกี่ยวกับผู้ดำรงตำแหน่งมีฐานะสูงกว่าหรือต่ำกว่าระดับตำแหน่งที่กำหนดใหม่ ก่อให้เกิดปัญหาในระยะแรกที่ปรับใช้ เพราะจะมีผู้ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์หากจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามระดับที่กำหนดใหม่นี้

ทางแก้ เพื่อไม่ให้มีการได้เปรียบเสียเปรียบกัน ควรให้ดำรงตำแหน่งที่มีฐานะเท่าเดิม
ไปก่อน คือถ้าฐานะเดิมสูงกว่าระดับตำแหน่งที่กำหนดก็ให้ลงในระดับตำแหน่งที่สูงเท่าเดิมเป็น
การเฉพาะตัว หากฐานะเดิมต่ำกว่าระดับตำแหน่งที่กำหนดใหม่ก็ปรับให้ลดเท่ากับฐานะเดิม
โดยมีเงื่อนไขให้ปรับระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้เมื่อผู้นั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้

2.2 ปัญหาเกี่ยวกับการโยกย้ายข้าราชการ เมื่อมีการปรับใช้ระบบจำแนกตำแหน่งซึ่ง
ก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีการเล่นพรรคเล่นพวก โดยย้ายพวกของตนมาลงในตำแหน่งที่
ก.พ. กำหนดสูงขึ้น

ทางแก้ ไม่ควรจะมีการโยกย้าย นอกจากมีเหตุผลชัดเจน หากมีการโยกย้าย
จะต้องชี้แจงให้ข้าราชการที่ถูกโยกย้ายทราบ ทั้งนี้โดยถือหลักว่าใครอยู่ในตำแหน่งใดก็ควรอยู่ใน
ตำแหน่งนั้นในขณะที่มีการวิเคราะห์ตำแหน่ง

2.3 ปัญหาเกี่ยวกับชั้นยศของข้าราชการที่จะถูกยกเลิกไป ซึ่งมีข้าราชการจำนวนหนึ่ง
ยังเสียดายอยู่เพราะมีความรู้สึกเคยชินกับชั้นยศ และถือว่าชั้นยศเป็นเครื่องมือในการบังคับบัญชา
ทางแก้ ที่ประชุมมีความเห็นว่า การปกครองบังคับบัญชานั้นถือตำแหน่ง เป็น
เครื่องมือในการบังคับบัญชา และเห็นว่าระบบใหม่นี้ควรมีเครื่องแบบไว้เหมือนเดิม

2.4 ปัญหาเครื่องแบบข้าราชการ โดยหลักการแล้วควรจะเลิกเครื่องแบบข้าราชการ
พลเรือนเสีย แต่คำนิยมในเครื่องแบบในปัจจุบันยังมีอยู่ อย่างไรก็ตามเครื่องแบบนั้นไม่ควรจะ
ให้มีการแตกต่างกันมากระหว่างข้าราชการผู้ใหญ่และผู้น้อย

ที่ประชุมเห็นควรกำหนดดังนี้ คือ

- | | |
|-------------------|---------------|
| 1. ระดับ 1 และ 2 | แต่งเหมือนกัน |
| 2. ระดับ 3 และ 4 | „ |
| 3. ระดับ 5 และ 6 | „ |
| 4. ระดับ 7 ขึ้นไป | „ |

ทั้งนี้ สำหรับหน่วยราชการใดที่มีเครื่องแบบพิเศษอยู่แล้วก็ให้เป็นไปตามเดิม

2.5 ปัญหาเรื่องผู้รักษาการในตำแหน่งของกรมที่ใช้ระบบจำแนกตำแหน่งไปแล้วจะ
ดำเนินการอย่างไร

ที่ประชุมเห็นว่าควรให้อยู่ในตำแหน่งเดิมต่อไป เพราะได้ปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่องกันอยู่
แล้วในตำแหน่งนั้น ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการข้างต้นที่ว่าไม่ควรจะมีการสับเปลี่ยนตัว
บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในขณะที่วิเคราะห์ตำแหน่ง

3. ปัญหาการบริหารบุคคลตามระบบใหม่

3.1 ปัญหาการกำหนดตสาายงาน หากมีจำนวนมากเกินไปจะก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารงานบุคคล เป็นต้นว่าจะต้องมีการสอบในตสาายงานต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เรืออนไขนี้กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งในแต่ละตสาายงาน อาจจะไปทำให้ไม่คล่องตัวในการหาคนเข้ารับราชการและอาจให้เกิดปัญหาเรืองการโยกย้ายคนต่างตสาายงานด้วยกัน

ทางแก้ เมื่อปรับให้ระบบจำแนกตำแหน่งไปแล้ว ก.พ. ควรจะได้พิจารณาเรืองการรวมตสาายงานและการแยกตสาายงานเสียใหม่ให้เหมาะสม โดยควรเปิดโอกาสให้กรมเข้าร่วมพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งต้องใช้เวลาพอสมควร ยิ่งไปกว่านั้นตสาายงานด้านวิชาการควรจะเชิญผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานนั้น ๆ มาร่วมพิจารณากำหนดด้วย

3.2 ปัญหาเรืองการสอบ เติมมีการสอบ 3 ครั้ง แต่ระบบใหม่นี้จะมีการสอบถึง 4 ครั้ง ซึ่งมีผู้เห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระในการสอบมากยิ่งขึ้น

ทางแก้ ก.พ. ควรเปิดโอกาสให้กรมต่าง ๆ พิจารณาเกี่ยวกับเรืองการสอบได้ตามความเหมาะสม เช่น บางตสาายงานควรให้มีการคัดเลือกได้มากยิ่งขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นบัญชีสอบเลื่อนขึ้นตามระบบเดิมนั้นควรอนุมัติให้นำมาใช้ได้ตามความเหมาะสม

ปัญหาในเรืองการสอบแข่งขันระหว่างบุคคลภายนอกกับบุคคลภายในในระดับ 2,3 นั้น ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าบุคคลภายในเสียเปรียบ ผู้คนข้างนอกไม่ได้ ก่อให้เกิดการเสียขวัญเสียกำลังใจแก่ผู้รับราชการ ซึ่งอาจมีความชำนาญเรืองาน แต่ไม่มีโอกาสฝึกฝนเรืองวิชาการมากนัก เพราะไม่มีเวลา

ทางแก้ ก.พ. ควรกำหนดโควตาของจำนวนตำแหน่งที่จะเลื่อนคนในแต่ละตำแหน่งที่ต้องการบรรจุคนภายนอกให้เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหากับเรืองนี้

3.3 ปัญหาคุณสมบัติของผู้สมัครสอบ ผู้ร่วมประชุมบางท่านมีความเห็นว่าการกำหนดเงินเดือนไว้ด้วย เพื่อลดจำนวนผู้สมัครสอบให้น้อยลง โดยเฉพาะกรมที่มีส่วนราชการในส่วนภูมิภาค มีปัญหาเกี่ยวกับเรืองจำนวนผู้สมัครสอบซึ่งมีจำนวนมาก แต่ตำแหน่งที่จะแต่งตั้งมีน้อย ทำให้ต้องเสียเวลา เสียงาน และเสียค่าใช้จ่ายในการสอบ