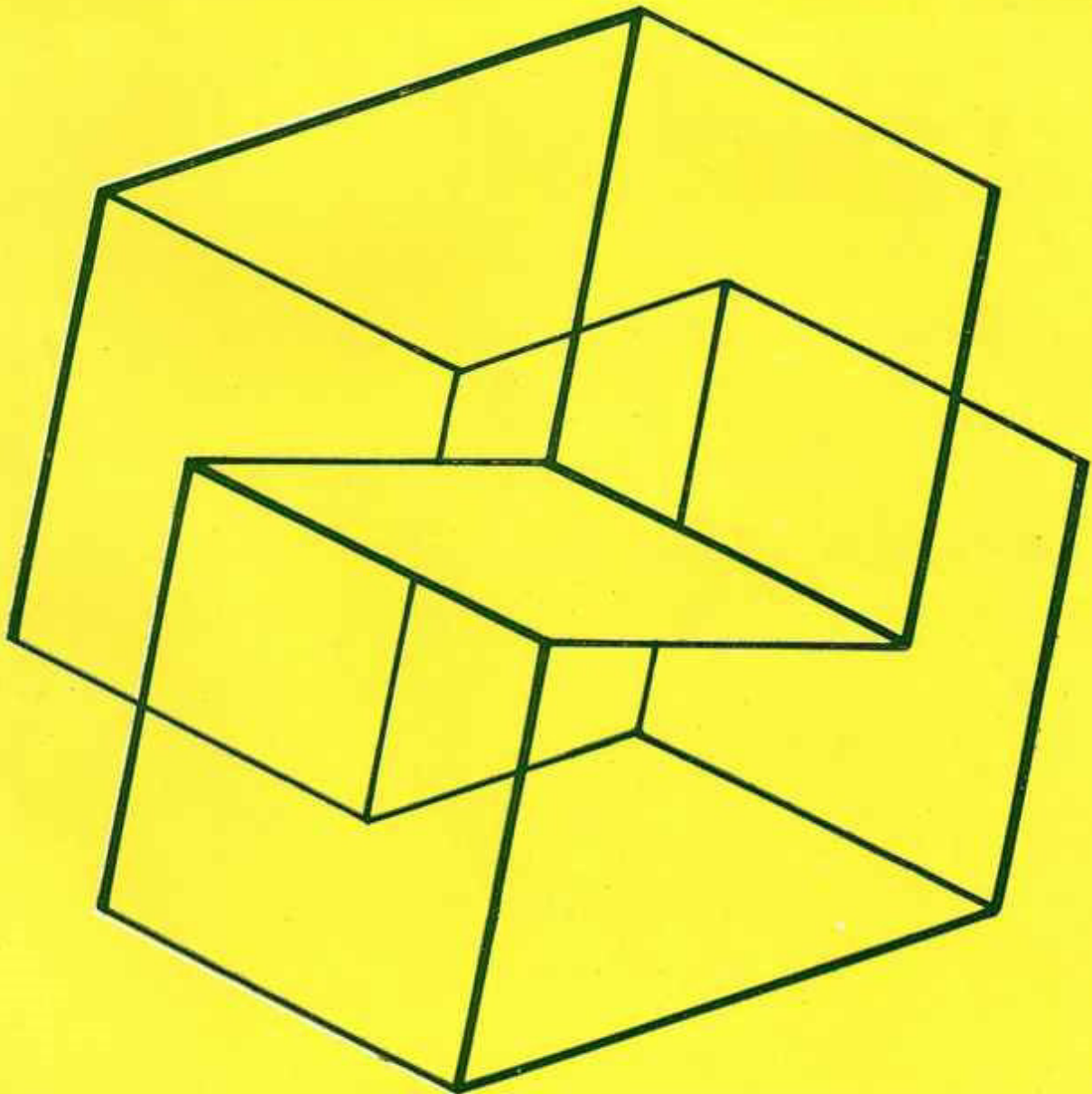


วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๒๑

- การฝึกอบรม : พื้นฐานในการเลื่อนตำแหน่ง
- บทความเฉพาะกาลการเลื่อนตำแหน่ง
- สัมภาษณ์ที่คนะ
 - ดนอม เปรมวิทย์
 - ดร. ทินพันธุ์ นาคะตะ ๗๑๗



วารสารข้าราชการ

วารสารรายเดือนเพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้
ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๒๑

สารบัญ

ข้อเรื่อง	๒
บทบรรณาธิการ	๔
จดหมายจากผู้อ่าน	๕
สัมภาษณ์พิเศษ	๑๐
บทสนทนาว่าด้วยการเลือกคนโดยการสอบ	๒๐
การฝึกอบรม : พื้นฐานในการเลื่อนตำแหน่ง	๒๖
กฎหมายและระเบียบใหม่	๓๒
ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน	๔๕
การบริหารงานด้านสวัสดิการในระบบข้าราชการ	๕๓
วิสามัญฆาตกรรม	๕๖
ปัญหาและอุปสรรคบางประการในการพิจารณา เลือกสรรหัวหน้างาน	๖๕
อ่านหนังสือเดือนละเล่ม	๗๒
เกร็ดบริหาร	๗๕
ท้ายเล่ม	๘๐

ปก : Structural Constellation
โดย Josef Alber ปี 1954

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีก เล่มละ ๕ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๕๐ บาท รวมค่าส่ง กรุณาขอรับและส่งเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก ก.ท.๓ โทร. ๒๘๑๕๕๕๕ หรือ ๒๘๑๓๓๓๓๓ ต่อ ๓๔ โดยส่งชำระเงินที่ ป.ท. สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลังหรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นโปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

ผู้จัดทำ

เจ้าของ และฝ่ายจัดการ	สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.
ที่ปรึกษา	พันเอก จินดา ณ สงขลา นายประวิทย์ ณ นคร นายโสวัจ สุจริตกุล
บรรณาธิการ	นายอดุล บุญประกอบ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายพิพัฒน์ โทศลวัฒน์ นายศักรินทร์ สุวรรณโรจน์
กองบรรณาธิการ	นายสีมา สีมานันท์ นายสมศักดิ์ ศุภะรัชฎ์เดช นายจ่านอง แสงมหาชัย นางสาวสินี เจริญพจน์ นายอิทธิพร พยัคฆันต นายเกียรติสม กลิ่นสุวรรณ นางสาวศรีเพ็ญ คุรงค์เดช
ฝ่ายศิลป์	นายณรงค์ นกุลการ
สถานที่พิมพ์	ไทยพิมพ์—อักษรสารการพิมพ์ กรุงเทพฯ ฯ
ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา	นายสิทธิชัย ปรีกัมศีล

สัมภาษณ์ทัศนะ

ถือกันว่าโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นสำคัญ สัมภาษณ์ทัศนะจึงได้เสนอความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์จากหลายระดับมีทั้งระดับข้าราชการพลเรือนชั้นผู้ใหญ่ อาจารย์มหาวิทยาลัย พนักงานรัฐวิสาหกิจ และข้าราชการในวัยหนุ่มสาว บางทัศนะชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้อาวุธโสในการเลื่อนตำแหน่ง บ้างก็มุ่งมองให้ใช้อาวุธโสและความสามารถเป็นองค์ประกอบร่วมกันที่สำคัญในการพิจารณา แต่ส่วนใหญ่โดยเฉพาะคนหนุ่มคนสาวต้องการที่จะให้นำเอาความรู้ความสามารถมาเป็นหลักเกณฑ์สำคัญที่สุดในการพิจารณา โดยเห็นว่าจะเห็นถึงผลการปฏิบัติงานได้ดี และเป็นธรรมแก่ผู้ที่ทำงาน อย่าง จริงจัง ด้วย ความ สามารถ และหลายทัศนะเหล่านี้ต่างก็ไม่เห็นความสำคัญที่จะต้องมีการสอบคัดเลือก เพื่อเลื่อน ตำแหน่ง เพียงแต่มุ่งหวังให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจ ในการ แต่งตั้ง วางตัว และใจ เป็น กลาง ในการ พิจารณา เลื่อนตำแหน่ง

การฝึกอบรม : พื้นฐานในการเลื่อนตำแหน่ง

เป็นธรรมดา ที่ผู้ได้รับ การ แต่งตั้ง ให้ ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จะต้องพบกับความเปลี่ยนแปลง

ในตำแหน่งใหม่หลายประการ เช่น ลักษณะงาน ภาวะ แวด ล้อม ใน การ ทำ งาน ความ รับผิดชอบ เป็นต้น หากไม่เตรียมตัวให้พร้อมที่จะรับสภาพการณ์เช่นนี้แล้วก็จะทำให้ต้องพบกับอุปสรรคปัญหาในการทำงานหลายด้านหลายอย่าง ซึ่งจะทำให้เสียขวัญและกำลังใจ เพราะไหนจะต้องมาเสียเวลาเรียนรู้งานใหม่ หรืออาจจะเกิดความล่งเลใจในการตัดสินใจด้วยตนเอง หรือเกิดปมด้อยเข้ากับใครไม่ได้ ซึ่งปัญหาเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องแก้ไข สิ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้ก็คือ การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม โดยการให้ผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งได้รับรู้ถึงเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน และให้ได้ทดลองงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง โดยผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมด้วย มีการใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสร้างตำแหน่งผู้ช่วย การตั้งคณะทำงาน หรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียน ตอนท้ายผู้เขียนย้ำว่าผู้บังคับบัญชา เป็นส่วน สำคัญ ยิ่งที่จะ ทำให้ การฝึกอบรมในการเลื่อนตำแหน่งได้ผลอย่างจริงจัง

วิสามัญมาตรการ

ผู้เขียนเป็นอัยการ มองเห็นช่องโหว่ของกฎหมาย โดยเฉพาะ ประมวล กฎ หมายวิธี พิจารณา

ความ อาญาใหม่ ในส่วน ที่เกี่ยวกับ คดีวิสามัญ มาด-
กรรมซึ่งเป็น คดีที่ความตายเกิดขึ้น โดยการ กระทำ
ของเจ้าพนักงาน ซึ่งอ้างว่า ปฏิบัติราชการ ตามหน้าที่
โดยเฉพาะเกิดขึ้น จากการกระทำ ของตำรวจมากที่สุด จริงอยู่การป้องกันปราบปรามอาชญากรรมโดย
ตำรวจเป็นภาระอันหนัก ตำรวจต้องไปเสียเวลาใน
การสืบสวนผู้กระทำผิด และจะจับกุมผู้ร้ายก็เป็น
เรื่องเสี่ยงชีวิตพอสมควร การจับกุมจึงต้องให้หลัก
ประกันแก่ผู้เข้าจับกุมว่าเรามีสิทธิ ป้องกันตนเองได้
และหากเป็นเหตุให้คนร้ายถึงแก่ความตายก็ต้องไม่
เอาผิดแก่เขา แต่ในขณะที่เดียวกันบางครั้งประชาชน
ผู้บริสุทธิ์ก็อาจจะถูกฆ่าตายตามใจชอบ เพราะอาจ
จะด้วยสาเหตุจากการขัดผลประโยชน์ส่วนตัว หรือ
สาเหตุอื่น ซึ่งอาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ คดีที่เกิดขึ้น
ตามกฎหมายใหม่ก็ไม่ได้มีการได้ส่วนคดีในศาล ทำ
ให้สิทธิของประชาชนลดน้อยลง และในขั้นตอน
การชั้นสูตรพลิกศพ อัยการเองก็ไม่มีส่วนร่วมอย่าง
จริงจัง เพียงแต่ลงนามร่วมเท่านั้น การรวบรวม
พยานหลักฐานก็เป็นเรื่องของตำรวจ ผู้เขียนเห็น
ว่าเพื่อให้หลักประกัน แก่ชีวิตและขวัญกำลังใจของ
เจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติราชการ และหลักประกันชีวิต
แก่ประชาชนผู้บริสุทธิ์ รวมทั้งผู้กระทำผิดอีกไม่
น้อยที่อาจจะถูก ฆ่าตายโดยไม่มี เหตุผล อัน สมควร
ควรจะนำเอาวิธีได้ส่วนในศาลและหลักการต่าง ๆ ที่
เป็นธรรมตามกฎหมายเดิมมาบัดฟันใช้ใหม่แทน

ปัญหาและอุปสรรคบาง ประการในการ พิจารณาเลือกสรรหัวหน้างาน

ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งของรัฐ และเอกชน
ก็ดี การพิจารณาเลือกคน ขึ้นเป็น หัวหน้างาน
จะเป็นเรื่องที่ยากลำบาก เพราะหัวหน้างานจะ
ต้องเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงาน รวมทั้งการ
ปกครองบังคับบัญชาด้วย จึงต้องเลือกสรรให้ได้
คนที่ดีและเหมาะสมอย่างแท้จริง การเลือกสรร
หัวหน้างานไม่ว่าระดับใดก็ตามมักจะ ประสบปัญหา
๒ ประการ คือ ปัญหาแรกจะเลือกบุคคลประเภท
ใดให้ได้ หัวหน้างาน ที่เหมาะสมและ ปัญหาหลังคือ
จะสรรหาบุคคลที่มี คุณสมบัติ เหมาะสม ได้ อย่างไร
ในปัญหาแรกนั้น ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหา
ได้ไม่ยากนัก โดยการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้มีความ
รู้ ความ สามารถ และมี คุณ ลักษณะ ด้าน ต่าง ๆ ที่
หัวหน้างานควรมี ส่วนปัญหาหลังนั้นแก้ไขโดยนำ
หลักการสรรหาบุคคลซึ่งมีอยู่ ๒ วิธีมาใช้คือ การ
สรรหาจากภายใน และภายนอก จะเห็นได้ว่าการ
สรรหาจากภายนอก จะทำให้เกิดระบบเล่นพรรค
เล่นพวก และปัญหาอื่น ๆ ซึ่งทำให้บุคคลในหน่วย
งานที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมเสียขวัญและเกิดความท้อถอย
ในการทำงาน นับเป็นปัญหาที่ปรากฏอยู่แพร่หลาย
ในหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน ดังนั้น ควรจะต้อง
ร่วมมือกันหาหนทางแก้ไข เพราะมิฉะนั้นหลัก-
เกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการสรรหาบุคคลที่ได้กำหนด
ไว้ จะไม่มีความหมายแต่อย่างใด

บทบรรณาธิการ

การรับราชการ ก็เหมือน กับการทำงาน
อาชีพอื่น ๆ เมื่อทำงานแล้วก็ต้องการมีรายได้
เพียงพอกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จำเป็น ต้องการ
ให้ชีวิตดีขึ้น เพื่อ ความ มั่น คง ของ ครอบครัว
และต้องการมีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน

ในเมื่อเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ ผูกพัน
อยู่กับฐานะของตำแหน่งหน้าที่ จึงเป็นหลักรวมดา
เหลือเกินที่ทุกคนประสงค์จะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
ไปเป็นลำดับเท่าที่จะไปสูงได้ ต้องการทำในสิ่งที่
ตนเห็นว่าจะ เป็น ประโยชน์ต่อราชการโดยส่วนรวม
แต่ราชการ เป็นสถาบัน ที่มีขนาดใหญ่ และมีอายุสืบ
เนื่องต่อกันมานาน จึงมีนโยบาย ทศนคติ และ
กฎเกณฑ์อันเป็นลักษณะเฉพาะของตน เมื่อเป็น
เช่นนี้ข้าราชการจะก้าวหน้าไปได้เพียงใด มีความ
อิสระใน การ ปฏิบัติ งาน ตาม ความ คิด เห็น ของ ตน

เพียงไร ก็ขึ้นอยู่กับสถานภาพดังกล่าว หากวิถี
ทางไม่ราบรื่นก็ท้อแท้คับแค้นใจ และนี่ก็เป็นอุป-
สรรค สำคัญ ที่จะเหนี่ยวรั้งราชการ มิให้ ก้าวรุดหน้า
ไปเท่าที่ควรจะเป็น

วารสาร ข้าราชการ ตระหนัก ถึง ความ
สำคัญ ของ เรื่อง ดังกล่าว จึงได้ประมวลข้อคิด
เห็นทั้งในทางวิชาการและทางปฏิบัติมาเสนอต่อ
ท่านผู้อ่าน เพื่อช่วยกันคิดช่วยกันแก้ ช่วยกัน
แต่งให้ระบบราชการได้สนองตอบ ต่อท่าน และ
ประ สติ ธิ ภาพ ใน การ บริหาร ราชการ โดย ส่วน
รวม

หากท่าน มี ข้อ คิด เห็น อย่างไร โปรด
อย่าลืม แจ้งให้ วารสาร ข้าราชการ ของ ท่าน ได้
ทราบด้วย ๑๖

จดหมายจากผู้อ่าน

เรียน บรรณาธิการวารสารข้าราชการ

ตามวารสารข้าราชการประจำเดือนเมษายน ๒๕๒๑ ได้ลงหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร ๐๒๐๓/ว ๔๒ ลงวันที่ ๑๖ มี.ค. ๒๑ และหนังสือ ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๔/ว ๔ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ เรื่องการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และการคัดเลือก เพื่อเลื่อน ข้าราชการ พลเรือน ขึ้น แต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ความละเอียดหลายประการแจ้งอยู่แล้วนั้น ได้พิจารณาแล้วมันไม่เป็นธรรมแก่ข้าราชการ บางสายงาน ที่สังกัดกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ดังจะชี้ให้เห็นโดยชัดแจ้งดังนี้

๑. สายงานสมุหบัญชีอำเภอ สายงานของเจ้าหน้าที่ปกครองอำเภอ ซึ่งได้ผ่านการสอบคัดเลือกมาแล้วยังไม่ครบกำหนดตามกฎหมาย แต่มีข้าราชการบางคนได้รับเงินเดือนไม่ถึงขั้นต่ำ ของระดับ ๕ จะไม่ได้ รับการ พิจารณา คัดเลือก ได้อย่างใด ตามข้อ ๕ ซึ่งต่างกับข้าราชการของสายงาน ตามข้อ ๗ ซึ่งมีแพทย์ ทันตแพทย์ สัตวแพทย์ ข้าราชการดังกล่าวเมื่อเงินเดือนไม่ถึงขั้นต่ำของระดับ ๕ ให้เลื่อนได้จากผู้สอบคัดเลือกได้ตาม ๗.๒

๒. คณะกรรมการที่ปรึกษาระเบียบบริหาร

ของนายกรัฐมนตรีได้พิจารณา แบ่งแยก ข้าราชการ โดยไม่เกิดความเป็นธรรมแก่ข้าราชการของสายงาน บรรดาสายงานของแพทย์ ก.พ. ได้กำหนดตำแหน่ง ในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๔ ถึงระดับ ๖ พุดตามความจริงแล้วบรรดาแพทย์ทั้งหลายมีโอกาที่จะหาเงินไปใส่ตนเองได้มาก เช่น เปิดคลินิก หรือมีทางหากินได้หลายทาง ส่วนข้าราชการอื่นเล่าต้องอาศัยแต่เงินเดือน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าเช่าที่พัก จะเบิกได้แต่ละครั้ง ก็ยากเหลือหลายเพราะเงินไม่มี ขอให้ท่านพิจารณาดูว่ามันไม่เป็นธรรมแก่ข้าราชการหลายฝ่าย

๓. ดังที่ได้เรียนให้ทราบ หากท่านมีความเห็นประการใดกรุณาตอบในหนังสือวารสารข้าราชการ ประจำเดือน พฤษภาคม ศกนี้ เพื่อให้เพื่อนข้าราชการจะได้ทราบ

ขอแสดงความนับถือ
สมาชิกเลขที่ ๓๒๗

ศาลากลางจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๒๑

เรียน บรรณาธิการวารสารข้าราชการ

ด้วยกระผมได้อ่านหนังสือวารสารข้าราชการ

ฉบับประจำเดือน เมษายน ๒๕๒๑ เรื่อง การปรับปรุงแก้ไขระบบการจำแนกตำแหน่งในราชการพลเรือน ตามหนังสือ ที่ สร ๐๒๐๓/ว ๔๒ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๒๑ ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อน ข้าราชการพลเรือน ที่เริ่มต้นจากระดับ ๑ ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ ๒ และเลื่อน ข้าราชการพลเรือน ระดับ ๒ ขึ้น แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ ได้ทุกตำแหน่ง โดยไม่ต้องสอบคัดเลือก ตามหนังสือ ที่ สร ๐๗๐๕/ว ๖ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ แล้วเห็นว่า การเลื่อนข้าราชการระดับ ๑ ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๒ ตามหลักการดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นการดี เพราะการทำงาน ความรับผิดชอบงานในหน้าที่ และปริมาณงานในหน้าที่ ระหว่างระดับ ๑ และระดับ ๒ ไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งที่เห็น ๆ อยู่ก็คือ ระดับ ๑ เคยปฏิบัติหน้าที่อย่างไร เมื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๒ ก็ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นตามเดิม และที่สำคัญก็คือความรู้ ความสามารถก็เท่าเดิมด้วยเช่นเดียวกัน

สำหรับการเลื่อน ข้าราชการ ระดับ ๒ ขึ้น แต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่ง ระดับ ๓ โดยไม่ต้อง สอบ เพียงแต่กำหนดหลักเกณฑ์ว่าเมื่อข้าราชการพลเรือนระดับ ๒ ผู้ใดได้รับเงินเดือน ถึงขั้นต่ำ ของระดับ ๓ ก็ให้คัดเลือกเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่ง ระดับ ๓ ได้ โดยไม่ต้องสอบ นั้น กระผมเห็นว่า ก.พ. คงจะลืมนึกถึงหลักการสรรหา บุคคล เข้ารับราชการ เสียแล้ว

และ ก.พ. กำลังจะถอยหลังเข้าคลอง โดยหันไปสนับสนุนและส่งเสริม ข้าราชการ ที่ทำงานประเภทเข้าขามเย็นขามอีกครั้งหนึ่ง เพราะเท่าที่สังเกตเห็น ทั้งก่อนและหลังจากที่ ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับ ๒ ขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ ๓ โดยไม่ต้องสอบออกมาใช้แล้ว ปรากฏว่า ข้าราชการระดับ ๒ ทุกคนต่างก็ตอกดีใจไปตาม ๆ กัน และรอความหวังที่จะได้เลื่อนเป็นระดับ ๓ โดยไม่ต้องสอบแต่ใน ขณะเดียวกัน ก็ยัง ทำงาน กัน อย่าง ฉะฉานเหมือนเดิม คือ เคย ทำ มา อย่างไร ก็ ยัง คง เป็น อย่างนั้นอยู่ เช่น มาทำงานสาย แต่กลับก่อนเวลา อู้งาน ไม่สนใจศึกษาระเบียบการปฏิบัติงาน ฯลฯ ไม่เห็นที่ท่าว่าจะกระตือรือร้นแต่อย่างใด แถมยังคุยเสียด้วยว่า "ทำไปเถอะไม่ต้องกลัว เงินเดือนถึงเขาก็เลื่อนให้เอง" จึง เห็นว่า เป็นที่ น่า เสียตายอย่างยิ่ง ที่ความ หวังดี และ ความ ปราศรัยดี ของ ก.พ. ที่ ได้มอบให้ นั้น กลับกลายเป็น การ ส่ง เสริม ความ เสื่อม โทรมให้ กับ ระบบราชการ ซึ่ง เปรียบ เสมือน มะเร็ง เรือ รัง มานานแสนนานกลับกำเริบหนักยิ่งขึ้นอีก อัน จะ เป็น ผลร้าย กระทบ กระเทือน ความมั่นคง ของประเทศชาติในที่สุด

กระผมเห็นว่า ทางที่จะแก้ไขความ บกพร่อง ในข้อนี้ และเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของระบบการสรรหาคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติราชการ และสามารถที่จะดึงดูดผู้ที่มีความ

รู้ความสามารถให้อยู่ปฏิบัติงานในหน่วยราชการให้นานที่สุดที่จะนานได้นั้น ก็ควรที่จะได้กลิ่นกรองและคัดเลือกให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ และมีความชำนาญงานเป็นเลิศ จากบรรดาข้าราชการระดับ ๒ เพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ มิใช่หลับหูหลับตาเลื่อนตะพึดตะพือ โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะได้รับในภายหลัง และผลที่ทางราชการที่จะได้รับ นั้น อาจไม่คุ้มกับ เงิน งบประมาณ ที่ทางราชการต้องจ่ายเลี้ยง ข้าราชการ ประเภท ทำก็ซาม ไม่ทำก็ซาม ไปจนกว่าจะเกษียณ จึงเห็นว่าการที่จะเลื่อน ข้าราชการ ระดับ ๒ ขึ้น แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ นั้น ควรจะเลื่อนและแต่งตั้งจากผู้ที่สอบคัดเลือกได้ ซึ่งอาจสอบความรู้ความสามารถทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานภายในของส่วนราชการนั้น ๆ การควบคุมงาน และ ระเบียบการปฏิบัติราชการภายในกรม นั้น ๆ เป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพราะเท่าที่สังเกต เห็น อยู่ใน ขณะนั้น นั้น ข้าราชการระดับ ๑ ที่ได้รับ การ เลื่อน ขึ้น แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๒ ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ เนื่องจากได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับ ๒ (๑,๓๗๕ บาท) ประมาณ ๘๐% ที่ไม่รู้ ระเบียบ และ ระบบการทำงานในแผนก กอง หรือ กรม นั้น ๆ อันเป็นต้นเหตุหนึ่งให้งานล่าช้า แต่ก็ทำงานได้ โดยทำงานไปตามแบบ คือ ทำมาอย่างไร ก็ทำไปอย่างนั้น ไม่เคยมีความริเริ่ม หรือ คิดหาวิธี ที่จะช่วยให้ การทำงาน นั้น ๆ เสร็จไปโดยรวดเร็ว เรียบร้อย และถูกต้องตามระเบียบ ครั้น

ถูกหัวหน้างานทักท้วง หรือแนะนำ ก็ทำเป็นหยิ่งอวดดีแถมตอบเสียอย่างหน้าขึ้นตาบานว่า “ไม่เห็นใครเขาทักท้วงนี่...” แต่เมื่อถูกซักถามถึงตัวระเบียบที่เขานำมาเป็นหลักปฏิบัติ เขาเหล่านั้นก็ตอบไม่ได้ และก็ไม่อาจค้นหามายืนยันได้ด้วย จึงพอจะเห็นได้ว่า ข้าราชการ ที่ได้รับ การ เลื่อน ขึ้น มาดำรงตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่ต้องสอบนั้น ส่วนมากขาดสมรรถภาพในการทำงาน คือทำงานผิด ๆ ถูก ๆ ไม่รู้แจ้งในระเบียบงาน ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง คือ เมื่อใครว่าอย่างไร ก็ทำตามไปอย่างนั้นโดยไม่ศึกษาให้รู้แจ้งเห็นจริง “เปรียบประคองคังไม้หลักปักเลน ซึ่งจะโอนเอนตามกระแสน้ำอยู่รำไป” จากเหตุผลดังกล่าวพอจะเห็นได้แล้วว่า การที่จะเลื่อนข้าราชการขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตำแหน่งระดับ ๓ ซึ่งเป็นตำแหน่งหัวหน้างานระดับแผนก มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงาน คอยให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานในแผนกการนั้น ๆ จะต้องคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และมีความชำนาญงานดีเยี่ยมจากบรรดาข้าราชการ ระดับ ๒ โดยการสอบคัดเลือกจากข้าราชการในกรมนั้น ๆ เอง แต่ถ้าหาก ก.พ. จะนำเอาระบบการเลื่อนแบบหน้าท่วม (ทุ้ง) โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความชำนาญงานของหัวหน้างานในอันที่จะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน และการคิดแก้ไข ปัญหาเฉพาะ หน้า เมื่อ ต้องไป รับ ผิด ชอบ งาน ใน ตำแหน่งสูงขึ้นแล้ว **อีกไม่กี่ปีข้างหน้าประเทศ-**

ไทย ของเราก็จะเต็มไปด้วยข้าราชการที่สามารถทำงานได้ (ผักคชขวา) แต่ขาดความสามารถ ขาดความรู้ และขาดความชำนาญ เพราะเหตุที่ว่า ทำก็ขาม ไม่ทำก็ขาม เงินเดือนถึงเมื่อไรหลวงท่านเลื่อนให้เหมือนข้าราชการอยู่แล้ว ฉะนั้น ขอ ก.พ. และผู้มีอำนาจได้โปรดพิจารณาทบทวน ระเบียบและหลักเกณฑ์การเลื่อนดังกล่าวอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเห็นแก่ความมั่นคงของประเทศชาติเป็นใหญ่ และเพื่อให้สมเจตนาธรรมณ์ ของ หลัก การ สรร ทา คน ดี มีความรู้ ความสามารถ และมีความชำนาญงาน เป็นเยี่ยม เข้ารับราชการ และในขณะเดียวกันก็ควรที่จะส่งเสริมและสนับสนุนข้าราชการที่ดี มีความรู้ ความสามารถ ที่มีอยู่แล้วให้เขาได้มีโอกาสก้าวหน้าต่อไปด้วย

อนึ่ง สำหรับการเลื่อน ข้าราชการพลเรือนตามหลักการใหม่นี้ ก.พ. ได้จำกัดขีดความสามารถของข้าราชการอีกกลุ่มหนึ่ง คือ ข้าราชการ ระดับ ๓ ซึ่งรับราชการตั้งแต่ตำแหน่งเสมียนพนักงาน และสอบแข่งขันฯ ชั้นตรีเดิมได้มาก่อน ต่อมาเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๘ ก็ได้ปรับเป็นระดับ ๓ รวมเวลาที่เขาปฏิบัติราชการมาร่วม ๓ ปีแล้ว และเขาเหล่านั้นทุกคนยังหวังที่จะก้าวหน้าต่อไปอีกตามแต่โอกาสจะอำนวยให้ แต่บัดนี้ ขวัญและกำลังใจที่จะอยู่ทำงานเพื่อราชการ และ ประเทศชาติ ต่อไปนั้น กำลังจะกระเจิงหรือสลายไป เพราะเขาถูกจำกัดให้อยู่แค่ ระดับ ๓ ต่อไปอีกไม่มีกำหนด ซึ่งเป็นตำแหน่งระดับเดียว

กันกับข้าราชการ ระดับ ๒ ที่ได้รับการเลื่อน ขึ้นมา เพราะได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับ ๓ (ส่วนมากไม่เคยสอบชั้นตรีมาก่อน หรือสอบแต่ก็สอบไม่ได้) เศษความยุติธรรม และเศษความเมตตาของ ก.พ. ไม่มีเหลือให้แก่ข้าราชการ ระดับ ๓ (ที่ผ่านการ สอบ ชั้นตรี) บ้าง หรือ อย่างน้อย ก็ควรคิดทบทวนดูว่า ข้าราชการระดับ ๓ ก่อนใช้ระเบียบใหม่นี้ เขาได้รับการแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกชั้นตรีเดิมได้ทุกคน ซึ่งเทียบเท่ากับผู้จบปริญญาตรี ควรจะ ยอมรับใน ความรู้ ความสามารถของข้าราชการระดับ ๓ เดิมบ้าง เพราะตามหลักเกณฑ์การเลื่อนและเหตุผลที่ยกขึ้นกล่าวในข้อ ๑.๒.๒ ว่า “ตำแหน่งระดับ ๑ ระดับ ๒ และระดับ ๓ ในแต่ละสายงาน นั้น เป็นตำแหน่งระดับปฏิบัติงานขั้นต้น คือ ระดับ ๑ เป็นตำแหน่งที่เริ่มฝึกงานและเรียนรู้งาน ระดับ ๒ เป็นระดับที่เริ่มปฏิบัติงาน และระดับ ๓ เป็นระดับที่ทำงาน มาจนชำนาญงานแล้วฯ” ฉะนั้น พวกข้าราชการระดับ ๓ เดิมที่รับราชการมาแล้วร่วม ๓ ปี ก.พ. ไม่เห็นใจเขาบ้างหรือ เพราะเขาเหล่านั้น ได้มีความกระตือรือร้น มีความมานะ อุตสาหะ มีประสิทธิภาพ มีความสามารถ และมีความชำนาญงาน พอสมควรเขาจึงผ่านการ สอบแข่งขัน จนได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ มาก่อน ก.พ. สมควรที่จะให้กำลังใจ และความเป็นธรรมแก่เขาบ้างเพื่อเป็นกำลังใจในการที่จะอุทิศตัวเวลา เพื่อราชการสืบไป กล่าวคือ ในเมื่อ ก.พ.

กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการอนุมัติให้เลื่อนข้าราชการระดับ ๒ ที่ได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับ ๓ ขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ ๓ ได้ ก็ควรที่จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการอนุมัติให้ปรับและเลื่อนข้าราชการระดับ ๓ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขัน หรือ สอบคัดเลือกชั้นตรีเดิมได้ และได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ มาแล้ว เป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๒ ปี ขึ้น แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ ได้เช่นเดียวกันด้วย ไม่ควรจำกัดให้อยู่ในระดับเดียวกัน เพราะขีดความสามารถผิดกัน ซึ่ง ก.พ. อาจพิจารณาอนุมัติโดยอนุโลมตามหนังสือ สร ๐๗๐๔/ว ๘ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ ข้อ ๓.๓ โดยไม่ต้องคำนึงถึงเงินเดือนที่ได้รับอยู่ปัจจุบัน ทั้งนี้ เพราะส่วนมากข้าราชการระดับ ๓ ที่ผ่านการสอบชั้นตรีเดิมได้นั้น เกือบ ๕๐% อายุราชการน้อย ขึ้นเงินเดือนก็ต่ำกว่าข้าราชการระดับ ๒ ที่จะได้รับการเลื่อนตามระเบียบนี้ หรือ ก.พ. อาจนำหลักเกณฑ์ตามหนังสือ ที่ สร ๑๐๐๓/ว ๘ ลงวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๑๙ มาใช้โดยอนุโลมก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อความเป็นธรรม เพื่อความเสมอภาค และเพื่อป้องกัน ความขัดแย้ง ซึ่งอาจ นำมา ซึ่งการแตกความสามัคคีระหว่างข้าราชการระดับ ๓ เดิม (ที่ผ่านการสอบ) กับข้าราชการระดับ ๓ ใหม่ที่ได้รับการเลื่อนขึ้นมา เพราะได้รับ เงินเดือน ถึงขั้นต่ำ ของ ระดับ ๓ ตามระเบียบใหม่นี้ และเพื่อความสะดวกในการสั่งงานตามสายงานบังคับบัญชาด้วย

ฉะนั้น กระผมจึงได้เรียนเสนอความคิดเห็นมา โดยผ่านบรรณาธิการวารสารข้าราชการ เพื่อให้ ก.พ. ในฐานะองค์การกลางบริหารงานบุคคล ได้โปรดทบทวน และให้ความเป็นธรรม แก่ ข้าราชการทุกระดับ โดยเฉพาะระดับ ๓ เดิม (ที่ผ่านการสอบ) และทุกฝ่าย ความคิดเห็นนี้แม้จะเป็นความคิดเห็นของข้าราชการบ้านนอกที่ไร้ปริญญาพวงท้าย แต่ก็รักและเคารพในความยุติธรรมเป็นที่สุด

ด้วยความเคารพอย่างสูง
 ข้าราชการบ้านนอก
 ส.ช. เลขที่ ๕๑๑



การเลื่อนตำแหน่ง

ทุกครั้ง ที่มีการ แต่งตั้ง ข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไม่ว่าในส่วนราชการใด มักจะมีการวิพากษ์วิจารณ์หรือข้อสงสัยเกิดขึ้นด้วยเสมอ หลักเกณฑ์การพิจารณานั้นมีกำหนดไว้แน่นอน เท่า ๆ กับเหตุผลสนับสนุนในการแต่งตั้งก็มีอยู่มากมาย แต่แนวการพิจารณาและการเลือกใช้อำนาจประกอบต่างๆ ของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนแต่ละส่วนราชการแตกต่างกัน การค้นหาคำตอบที่ชัดเจนแน่นอนหรือความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดก็ได้มีการพยายามค้นหาเสมอมา

ใน "สัมภาษณ์ทัศนะ" ฉบับนี้ จึงขอนำข้อคิดเห็นในหลายลักษณะของผู้ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องในการเลื่อนตำแหน่งมาเสนอผู้อ่าน

ถ้าตำแหน่งนั้นมีคนครองอยู่ จะพิจารณาตัวคนครองตำแหน่งเป็นสำคัญ เพราะรู้งานดีอยู่แล้ว

นายถนอม เปรมรัศมี
อธิบดีกรมป่าไม้

โดยปกติการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในกรมที่ผมรับผิดชอบอยู่นี้ จะไม่ค่อยมีปัญหา เพราะทุกครั้ง แนวการพิจารณาจะยึดหลักเกณฑ์ตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้ก็ได้เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย

ถ้าจะกล่าวกันถึงรายละเอียดและเพื่อให้เข้าใจกันง่ายๆ จะขอแยกแนว การพิจารณาเป็น ๒ กรณี คือ กรณีแรก เมื่อเป็นตำแหน่งว่างและยังไม่มีใครครองอยู่ กับกรณีที่สอง เมื่อเป็นตำแหน่งที่ ก.พ. ปรับระดับให้สูงขึ้นและมีคนครองอยู่แล้ว ซึ่งทั้ง

สองกรณีนี้จะใช้แนวการพิจารณาแตกต่างกันบ้าง

กรณีแรก จะไม่ค่อยมีปัญหาอะไร จะตั้งใครก็ได้เพราะเป็นตำแหน่งว่าง ถ้ามีคนมีคุณสมบัติครบถ้วนอยู่ในเกณฑ์ที่จะแต่งตั้งได้หลายคน ทางเราก็จะตั้งคนที่มีเงินเดือน สูงสุดเป็นอันดับแรก ถ้าเงินเดือนเท่ากันก็จะดูวุฒิการศึกษาที่ใช้ในงาน ถ้าวุฒิเหมือนกันอีก หรือไม่แตกต่างกัน ก็จะดูอายุราชการ ดูประวัติการรับราชการ และความประ-



แล้ว ก็ไม่มีอะไร ที่ผ่านมาก็แก้
ปัญหาโดยการตั้งกรรมการให้รอง
อธิบดีเป็นผู้พิจารณาบ้าง นำ
เรื่อง เข้าที่ ประชุม อ.ก.พ. กรม
บ้าง ที่ประชุมหัวหน้ากองบ้าง
ซึ่งก็แก้ได้ดี

ที่กล่าวมานี้ อาจเห็นว่า
กรมเราถืออาวุโสเงินเดือนเป็น
หลัก ซึ่งก็ต้องขอยอมรับ
เพราะกรมนี้ มีคนมากด้วยกัน
แต่ตำแหน่งมีน้อย เมื่อต่าง
คนต่างมีความสามารถ มีคุณ
สมบัติ ตาม หลัก เกณฑ์ เท่า ๆ
กันหลายคน ก็จำเป็นต้องดู
เงินเดือน เรื่องอาวุโสเงินเดือน
นี้ บางครั้ง ก็ สะท้อนให้เห็น
ความสามารถเหมือนกัน

อย่างไร ก็ ตาม ก็ไม่ได้
หมายความว่า คนหนุ่มคน
สาวที่มีความสามารถจะหมด
ความก้าวหน้า ผมไม่เคยล้ม
คอยสนับสนุนอยู่เสมอ ซึ่ง
ก็คงจะเห็นได้ว่า เราเคยตั้งคน
หนุ่มคนสาวให้ดำรงตำแหน่งสูง ๆ
ไปแล้วไม่น้อย

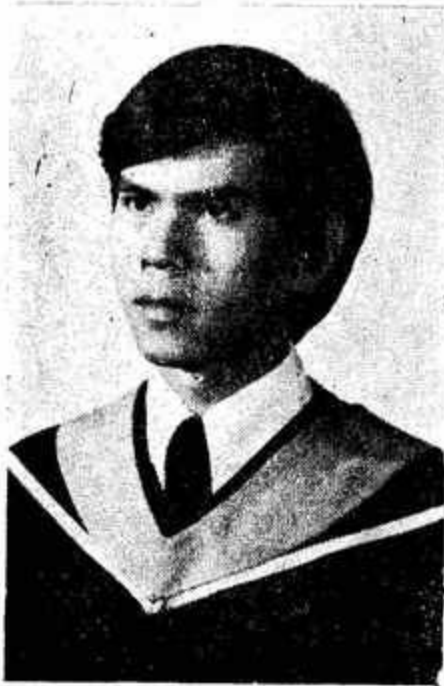
พฤติกรรมตัวไปตามลำดับ แต่ถ้า
บางตำแหน่ง ที่จำเป็นต้องใช้คน
ที่มีความรู้ เฉพาะด้าน ก็จะ
พิจารณาความรู้ความสามารถของ
ตัวบุคคลเป็นอันดับแรก

สำหรับกรณีที่สอง ถ้าเป็น
ตำแหน่งที่ทาง ก.พ. อนุมัติปรับ
ระดับให้สูงขึ้น และขณะเดียว
กัน ก็มีคนอื่นในหน่วยงานต่าง ๆ
ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนรอการแต่งตั้ง
อีก หลายคน กรณี อย่างนี้
บางทีก็มีปัญหา แต่กรมบำนาญ
ยึดหลักกว่า จะพิจารณาตัวคนที่
ครองตำแหน่งอยู่แล้วเป็นสำคัญ
ทั้งนี้ เพราะเห็นว่าเป็นผู้ที่รัฐ
อาศัยอยู่แล้ว และทำงานในหน้าที่

ของตำแหน่งดังกล่าวมาตลอด ซึ่ง
ก็จะพิจารณาว่าผู้นั้นมีคุณสมบัติ
ครบถ้วน ตาม มาตรฐาน กำหนด
ตำแหน่งที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
ที่สูงขึ้นหรือไม่ และได้
รับเงินเดือน ถึงขั้นตำแหน่งของระดับ
ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่ ส่วน
เรื่อง ความ ประพฤติ และ ความ
เหมาะสมกับตำแหน่ง ตลอดจน
ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และ
ประวัติการรับราชการ ก็จะดู
ควบคู่กันไปด้วย จึงจะพิจารณา
ผู้นั้น โดยให้ อ.ก.พ. กรมพิจารณา

ปัญหาการแต่งตั้งข้าราชการ
ที่มีอยู่ทุกวันนี้ คิดว่าเกิดจาก
ความไม่เข้าใจกัน ถ้าเข้าใจกัน

อาวุโสเงินเดือนไม่ได้สะท้อนให้เห็นความสามารถ
เท่าไรนัก เพราะอาจจะได้มาโดยเหตุผลที่ไม่
ชอบธรรม คนเงินเดือนต่ำกว่า แต่อยู่ในระดับ
ตำแหน่งเดียวกันอาจมีความสามารถมากกว่าก็ได้



คุณบรรจงศักดิ์ วงศ์ปราชญ์
บุคลากร ๔ กองการเจ้าหน้าที่
กรมประชาสัมพันธ์

ในการบรรจุ และ แต่งตั้ง
บุคคลให้ ดำรงตำแหน่งใน ระดับ
ที่สูงขึ้นนั้น ควรพิจารณาจาก
ความรู้ ความ สามารถ เป็น หลัก
โดยการ ยึดถือ เอา ผล การ ปฏิบัติ
งานเป็น สิ่ง สำคัญ ซึ่ง ผลงาน นั้น
ได้มา โดยการ สังเกต พิจารณา ของ
ผู้บังคับบัญชา โดย ใส่ง ไป ใน

แบบ ประเมิน ผล เพื่อ พิจารณา
ความ เหมาะสม กับ ตำแหน่ง นอก
จาก นั้น ผลงาน ที่ ปรากฏ ก็มี สายตา
ของ ผู้ร่วม งาน อื่น ๆ เป็น พยาน
ยืนยัน อยู่ แล้ว ส่วน ใน เรื่อง แบบ
ประเมิน ผล ที่ ใช้ อยู่ ทุก วัน นี้ เห็น
ว่า มี มาตรฐาน พอ ควร แต่ ปัญหา
เรื่อง การ ประเมิน ผล อยู่ ที่ ผู้ บังคับ
บัญชา ว่า จะ ประเมิน ตาม ความ จริง
หรือ ลำเอียง ให้ แก่ ผู้ ไต่ บังคับ
บัญชา ที่ ประจบ สอดคล้อง ใน เรื่อง
ส่วนตัว การใช้ แบบ ประเมิน ผล
จะ ไม่ได้ ผล ก็ อยู่ ที่ ผู้ บังคับบัญชา
ทำ ไม่ จริง จัง

การ สอบ คัด เลือ ก ที่ ใช้ อยู่
ใน บั จจุ บัน นี้ ไม่ สามารถ วัต อด ะ ไร
ได้ มาก เพราะ คน สอบ เก่ง อาจ
จะ ทำ งาน ไม่ เก่ง ก็ ได้ ไม่ จำ เป็น
ต้อง มี หาก จะ เชื่อ ว่า การ
สอบ คัด เลือ ก ก่อ ให้ เกิด ความ
เป็น ธรรม ได้ ก็ ไม่ จริง เสมอ ไป
เพราะ ถึง จะ มี การ สอบ คัด เลือ ก

ก็ ตาม ระบบ การ เล่น พรรค เล่น
พวก ก็ มี อยู่ เสมอ ใน ทุก วง การ
ควร ใช้ วั ธิ การ คัด เลือ ก โดย การ
ทด ลอง ปฏิบัติ งาน สัก ระยะเวลา
หนึ่ง ใน การ เลื่อน ตำแหน่ง เพื่อ
พิสูจน์ ให้ เห็น ถึง ความ สามารถ
ของ คน นั้น ว่า จะ เหมาะ สม กับ
ตำแหน่ง หรือ ไม่ หรือ อาจ จะ ใช้
การ ทด ลอง ปฏิบัติ งาน ควบ คู่ ไป
กับ การ สอบ คัด เลือ ก ก็ได้ หาก
จำ ต้อง มี การ สอบ คัด เลือ ก จริง ๆ
แต่ ควร ยึด ถือ การ ทด ลอง ปฏิบัติ
งาน เป็น หลัก เพื่อ จะ ได้ มา ซึ่ง
ผลงาน ที่ มี ประ สทิ ธิ ภาพ อย่าง ไร
ก็ ตาม หาก จะ สอบ คัด เลือ ก กัน
แล้ว ก็ ควร จะ ให้ เหมือน กัน ทำ
อะไร ให้ เหมือน กัน ให้ เป็น
ธรรม ที่ สุด เพราะ บั จจุ บัน การ
เลื่อน ระดับ ตำแหน่ง บาง ระดับ ก็
สอบ บาง ระดับ ไม่ ต้อง สอบ
พิจารณา ให้ แน่น อด น เพื่อ จะ ได้
แก้ ปัญหา ให้ ถูก ต้อง ไม่ วั น วั ย

กรณี การ นำเอา ออาวุโส มา
มา พิจารณา ใน การ เลื่อน ตำแหน่ง
นั้น ไม่ เห็น ด้วย กับ ระบบ ออาวุโส
ทั้ง ออาวุโส ราชการ และ ออาวุโส เงิน
เดือน โดยเฉพาะ “ออาวุโสเงิน

เดือน ไม่ได้ สะท้อนให้เห็น ถึง
ความสามารถ ของข้าราชการ
เท่าไรนัก เพราะอาจจะได้
ความดี ความชอบ มาโดยเหตุ
ผลที่ไม่ชอบธรรมนัก คน
เงินเดือนต่ำกว่าแต่อยู่ในระดับ
ตำแหน่งเดียวกันอาจจะมีความ
สามารถมากกว่าก็ได้” ความ
สามารถเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
ที่สุด อาวุโส เป็นเพียงองค์-
ประกอบ ย่อยที่ ตาม มา ใน การ
พิจารณา

ทั้ง คนหนุ่ม คนสาว หากมี
ความสามารถดีเด่น ก็จะมีโอกาส
ความก้าวหน้า ส่วนคนแก่มี
อาวุโสเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว หาก
ขยัน ช้น แข็ง มี ความ สามารถ
โอกาส ความก้าวหน้า ก็จะมี มาก
กว่าคนหนุ่มสาว จะช่วยทำให้
เลื่อน ตำแหน่งได้ดี และ เร็ว ขึ้น
บางครั้งคนหนุ่มคนสาวที่มีความ
สามารถ อาจจะถูกนิทากล่าวหา
จาก พวกข้าราชการด้วยกัน ที่ไม่
ได้เลื่อนตำแหน่ง โดยอาจจะถูก
กล่าวหาว่าประจบสอพลอผู้บังคับ
บัญชา ซึ่งตามความเห็นส่วนตัว

นั้น การประจบสอพลอ ด้วย การ
ทำงาน ผลงานที่ออกมา ฝีมือ
ที่แสดงให้เห็น เป็น ประโยชน์ต่อ
ราชการเป็นสิ่งที่ดี ไม่ใช่ประจบ
สอพลอ ด้วย เรื่องธุรกิจ ผล ประ-
โยชน์ส่วนตัว ซึ่งอาจเป็นผล
เสียอย่างร้ายแรงต่อราชการ และ
จะ เป็น อุปสรรค ใน การ พัฒนา
ประเทศ

การพิจารณาถึงความเหมาะ-
สมในการเลื่อนตำแหน่งนอกจาก
จะดูจากความสามารถที่ได้มาจาก
ผลการปฏิบัติงานแล้ว ควรคำนึง
เป็น อย่างยิ่งว่า คน ที่ได้รับ การ
เลื่อนตำแหน่ง จะมีความสามารถ
พอเพียงและเหมาะสมกับตำแหน่ง
หรือไม่ ในกรณีของตำแหน่ง
หัวหน้างาน ถึงแม้จะอยู่ในระดับ
ตำแหน่งเดียวกัน แต่คนที่มีความ
สามารถเด่น ก็ควรเลื่อนเป็นหัว-
หน้างานได้โดยไม่มีปัญหา เมื่อ
คนนั้นได้แสดง ความสามารถให้
เห็นเด่นชัด คง จะเป็นที่ยอมรับ
ของเพื่อนร่วมงาน

ตาม มติใหม่ ที่มี การเลื่อน
ระดับตำแหน่ง โดย การ พิจารณา
ว่าเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับใด

แล้ว เลื่อน ไปนั้น ไม่ เห็น ด้วย
เพราะ จะทำให้ข้าราชการมุ่งหวัง
เอาแต่เงินเดือนให้ถึงขั้นต่ำ แล้ว
รอเลื่อนไป ซึ่งเท่าที่เห็นอยู่
ไม่ว่า จะเป็น กี่หมื่น กี่พันรายใน
แต่ละหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ก็
จำต้องเสนอเลื่อนระดับให้ทั้งนั้น
เป็นการนำเอา เรื่องเงินเดือน มา
เป็นเรื่องใหญ่ ผิดหลักระบบ
พี.ซี. ซึ่งมุ่งหวังจำแนกและกำ-
หนดตำแหน่งตามหน้าที่และความ
รับผิดชอบ กรณีเงินเดือนถึง
ขั้นต่ำ ของระดับแล้ว จะทำให้แต่
ละคนดิ้นตัวเองสูงขึ้น ทำให้
ระดับ ตำแหน่ง ไม่ เหมาะสม กับ
หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ ใน
ลักษณะ เช่นนี้ ควรหาวิธีการแก้
ปัญหา อาจจะโดยการรวมระดับ
ต่าง ๆ เข้าด้วยกันเช่นระดับ ๑—
๒—๓ รวมเป็นระดับเดียวกัน แต่
ขั้นเงินเดือน แตกต่างไป ตามวุฒิ
ของแต่ละคนแต่ละสาขา ทั้งนี้
เพื่อไม่ให้ยุ่งยากในเรื่องเงินเดือน
และการเลื่อนระดับ สำหรับ
พวก ที่ไม่มีปริญญา ก็ไม่ ควรไป
จำกัดขีดระดับ ควรจะให้เลื่อน
ไปตามความสามารถของแต่ละคน

ส่วนปัญหาการร้องเรียนในการเลื่อนตำแหน่งเท่าที่เห็นอยู่ในกรมประชาสัมพันธ์นั้นไม่เคยมี จะมีก็แต่เรื่องการสอบคัดเลือก ซึ่งเคยมีในกรณีที่ ก่อนจะสอบมีการออกบัตรสนเท่ห์เพราะกลัวว่า จะ มี การ เล่นพรรคเล่นพวกในการสอบ แล้ว จะไม่ได้รับความเป็นธรรม แต่พอหลังสอบแล้วก็ไม่มีปัญหายุ่งยาก ทุกคนก็ยอมรับในผลการสอบนั้น การบรรจุ และ แต่ง ตั้ง เพื่อ ให้ ดำรงตำแหน่งก็ไม่มีปัญหา

อย่างไรก็ตาม การ เลื่อนตำแหน่งใน ระบบ พี. ซี. เดิม

นั้น เป็นสิ่งที่ผู้มีอำนาจ ควรจะพิจารณาให้รอบคอบ ระบบ พี.ซี. เดิมนั้นคืออยู่แล้ว กำลังจะเข้าร่องเข้ารอย มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทำให้เขาไปยากแก่การจะกลับเข้ามาสู่แบบเดิม ไม่ควรที่จะแก้ไขหลัก พี.ซี. โดยการนำเอาเงื่อนไขทางการเมืองหรือเศรษฐกิจ โดยเฉพาะ เรื่อง เงิน มาเกี่ยวข้อง ควรมุ่งหาคำตอบแทนสวัสดิการ และเงินเดือนมาพิจารณาใหม่ให้รอบคอบ โดยไม่ทำให้มีผลกระทบต่อหลักการของระบบ พี.ซี.

อาจารย์ เป็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือผู้ช่วยศาสตราจารย์เป็นรองศาสตราจารย์ ฝ่ายบริหารในทบวงไม่มายุ่งเกี่ยวมากนัก ยกเว้นตำแหน่งศาสตราจารย์หรือกระโดดข้ามชั้น ส่วนใหญ่ทางหน่วยงานสังกัดดำเนินการเอง โดยทั่วไปก็จะขึ้นอยู่กับผลงานวิจัยทางวิชาการ โดยมี Readers ซึ่งไม่เปิดเผยนาม ๒ คนเป็นผู้ประเมินว่าถึงขีดกำหนดที่ตั้งไว้หรือไม่

ตำแหน่งคณบดีที่ได้มาจากการเลือกตั้ง เราได้ทดลองใช้กันมาพอสมควร ซึ่งก็มีทั้งข้อดีข้อเสีย ก็จะต้องพิจารณากันว่าวิธีการใดที่จะดี และเหมาะสมที่สุด การเลือกตั้งบางครั้งทำให้เรามองข้าม ความ รับผิดชอบ ของ คนอาจารย์มหาวิทยาลัยถือว่าตนเองเป็นหนึ่งทั้งนั้น ใครจะมาเป็นนาย หรือ ผู้บังคับบัญชาอันเป็นเรื่องไม่ง่ายนัก การเลือกตั้งในบ้านเรา เป็น เพียง การ ทด ลอง อย่างหนึ่งเท่านั้น ส่วนใหญ่มักก่อให้เกิดความขัดแย้งเนื่องจากมีผลประโยชน์ขัดกัน เมื่อพูดถึงจุดนี้ก็ขอก้าวเลยออกไป ประ-

ทุกวันนี้ปัญหาอยู่ที่ว่าจะอย่างไร ให้มีคนรับผิดชอบในหน้าที่ให้มากในวงราชการ

ดร. ทินพันธุ์ นาคะตะ
คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ก่อนอื่น ต้องขอเรียนกันก่อนว่า กฎเกณฑ์ การ เลื่อนตำแหน่ง ของข้าราชการพลเรือนกับที่เป็นอยู่ ทาง มหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันมาก จึงจะขอ

พูด เฉพาะ แนว ความคิด กว้าง ๆ และมองจากประสบการณ์ของนักวิชาการเท่านั้น

การเลื่อนตำแหน่ง ของทางมหาวิทยาลัย เช่น เลื่อนจาก



ประเทศไทยทุกวันนี้ชอบที่จะยืม
หลักการต่างๆ ของคนอื่นมา
ใช้ แต่เมื่อนำมาแล้วก็ไม่ได้
ยึดหลักที่เขาวาง ปล่อยให้
สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหลัก
การกลายเป็นระบบแบบไทยๆ
เช่น ระบบ พี.ซี. ระบบคุณธรรม
ระบบประชาธิปไตย เป็นต้น
แล้วก็คอยอ้างว่าทำถูกต้อง ยึดมั่น
ในหลักการแล้วแต่ปฏิบัติจริง ๆ
ทำไม่ได้ ระบบอะไรก็ตามในประเทศ
ไทยความสำคัญยังขึ้นอยู่กับตัว
บุคคล ทุกวันนี้ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า
ทำอย่างไร จะหาคนรับผิดชอบใน
หน้าที่ให้มากขึ้นใน วงราชการ
เรา

เรื่องการเลื่อนตำแหน่ง
ตามความเห็นส่วนตัวคิดว่าจะต้อง
ดูเรื่องความรู้ความสามารถความ
ประพฤติกและอาวุโสในอัตราส่วน
เท่าๆกัน คนมีความรู้สูงๆ ก็ไม่
ได้หมายความว่าจะเป็นคนดีเสมอ
ไป รู้มากแต่ใช้ในทางผิดกอบ
โกยประโยชน์ใส่ตัวก็มี ความรู้
ที่ได้มาไม่อาจช่วยควบคุมจิตใจ
ได้ เรื่องความประพฤติในบาง
สายงานก็จำเป็นและถือว่าสำคัญ
เป็น อันดับแรก ผมยังยืนยัน
ว่า ถ้าคนเรา รู้จัก รับผิดชอบใน
หน้าที่แล้วปัญหาต่างๆ ก็จะหมด
ไป เรื่องอาวุโสนั้นสำหรับสังคม
ไทยคงจะยังหนีไม่พ้น ส่วนดี

ก็คือทำให้คนรับราชการมานาน
มีกำลังใจ การชี้แจงเหตุผลต่อ
กัน ก็ จะ ช่วย ลด ข้อ ขัดแย้งและ
สร้างความเข้าใจที่ดีให้เกิดขึ้น

เมื่อพูดถึงเรื่องตำแหน่งแล้ว
ก็ขอพูดเลยไปถึงเงินเดือน ซึ่งผูก
พันกัน ผมมีข้อสังเกตว่า เรื่อง
การปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการ
พลเรือนเป็นปัญหาเร่งด่วนที่รัฐ
บาลจะต้องรีบแก้ การเรียกร้อง
ให้ขึ้นเงินเดือนหรือค่าแรงเป็น
สิ่งจำเป็นมันจะต้องเกิดขึ้น มิ
ฉะนั้นเขาจะอยู่กันไม่ได้ เกิดขึ้น
แล้วเงินจะเพื่ออย่างไรก็ต้องยอม
เพราะที่ขอขึ้นก็เพียงเพื่อให้ยัง
ชีพอยู่ได้อย่างเป็น คน โครง
สร้างรัฐบาลและระบบเศรษฐกิจ
ในปัจจุบันทำให้รัฐบาลไม่มีทาง
เลือก จะต้องรีบแก้ตรงนี้ก่อน
แก้แล้วรัฐบาลจึงควรไปแก้ระยะ
ยาวคือความแตกต่างของเงินเดือน
ระหว่างผู้น้อยกับผู้น้อย ไม่ควร
จะให้ต่างกันมากเช่นที่เป็น จริง
อยู่ผู้น้อยรับผิดชอบมาก แต่ควร
คิดเสียสละ รู้จักพอกันเสียบ้าง
ถ้าไม่ แก้ ปัญหา ตรงนี้ ก็ยาก ที่จะ
ปรับปรุงอะไรให้ดีขึ้น

**ควรยึดความสามารถเป็นหลัก ไม่เห็นด้วยกับ
อาวุโส การสอบคัดเลือกไม่ได้ผลเท่าใดนัก
เพราะคนสอบเก่งอาจจะทำงานไม่เป็นก็ได้**



คุณวันชัย ศารทูลทัต
หัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งในสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมใช้หลักเกณฑ์การยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ โดยได้ประเมินผลการทำงานตามแบบประเมินผลการเปรียบเทียบระดับตำแหน่ง (ว ๑๘) คำนึงว่าผลงานที่ได้

ปฏิบัติ นั้นว่ามีประสิทธิภาพชั้นหรือ มีความผิดพลาด ลดน้อยลง นอกจากนี้ก็พิจารณาถึงความคิดริเริ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน และความประพฤติ

เมื่อได้รายชื่อของผู้ที่สมควร จะได้รับเลื่อนตำแหน่งแล้ว กองการเจ้าหน้าที่ก็จะ

รวบรวมเสนอ ปลัด กระทรวง ส่วนการแต่งตั้งระดับ ๕ ขึ้นไป ผู้อำนวยการกองจะพิจารณาส่งผ่านกองการเจ้าหน้าที่ แล้วเสนอผ่านรองปลัดฯ และปลัดกระทรวงตามลำดับ รองปลัดฯ และ ปลัด กระทรวง จะ พิจารณา ร่วมกันในกรณีของระดับ ๖ ใน กระทรวง คมนาคม จะมี เฉพาะ กรมทางหลวงเท่านั้นที่ใช้ อ.ก.พ. กรมฯ พิจารณา เท่าที่ผ่านมาใน สำนักงาน ปลัด กระทรวง คมนาคม เนื่องจาก มี ข้าราชการ เพียง ๒๐๐ กว่าคน จึงไม่ค่อยวุ่นวายในการบริหารงาน การ พิจารณา ก็ เป็น ไป ตาม ดุลพินิจ ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

กรณีผู้ที่มีโอกาส จะได้รับ การเลื่อนตำแหน่งมีคุณสมบัติทั้ง ๓ ประการ คือ ความรู้ความสามารถ ความประพฤติ และ ประวัติการรับราชการ เท่ากัน ก็ จะใช้อาวุโสราชการตัดสิน คือ พิจารณา ดูว่า ตำแหน่ง สุดท้ายที่

ครองอยู่ใครเป็นมาก่อน เช่น จะเลื่อนชั้น เป็น ระดับ ๖ ก็ดูว่าใครเป็นระดับ ๕ มาก่อน ก็จะได้ รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป

ส่วนกรณีที่มีการแต่งตั้งชั้น ครอง ตำแหน่ง แล้ว ไม่เคย มีการ ร้องเรียนในกระทรวงคมนาคมว่า เป็นเพราะความลำเอียง แต่เคย มีในกรณี การ ร้องเรียน ว่า เรื่อง บัญชีการสอบคัดเลือกในระดับ ๖ ผู้ร้องเรียนไม่เห็นด้วยจะให้ สอบ ใหม่โดยขอใช้บัญชีเก่า มีการ ตั้ง คณะกรรมการขึ้นสอบสวน แต่ ก็ได้ แก้ไข ปัญหา โดยการ รว ดำแหน่งว่างแล้วค่อยบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไป

ในฐานะที่เป็นหัวหน้างาน ได้พยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยสอนงาน ปรับปรุง งานที่ทำอยู่ ตลอดจนให้ทำงาน ไปสักระยะหนึ่ง เมื่อเห็นว่า สมควร จะได้รับเลื่อน ตำแหน่งก็ จะเสนอแต่งตั้ง

เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โดยการสอบคัดเลือกนั้นไม่เห็น ด้วย เพราะวัดกันไม่ได้ คน ทำงานเก่งอาจจะเรียนหนังสือไม่ เก่งและสอบไม่ได้อันดับดี หรือ คนที่เรียนเก่งอาจจะทำงาน ไม่มี ประสิทธิภาพก็ได้ ควรจะใช้ “ความสามารถ” เป็นการคัดเลือก บุคคลขึ้นสู่ตำแหน่งมากกว่า ไม่ ควรจะมีการสอบคัดเลือก บาง ครั้ง จะเห็นได้ว่า ใน การ ทำงาน นั้นต้องการความคิดริเริ่มมากกว่า ความรู้ธรรมดา คนเรานั้นอาจ จะเท่ากัน แต่ความคิดเท่ากัน ไม่ ได้

โดยความเห็นส่วนตัว การ ใช้ความรู้ความสามารถเป็นหลัก พิจารณา จะเป็น แนว ทาง การ ประเมินที่ดี และมีผลต่อขวัญ และกำลังใจของคนทำงาน ส่วน อาวุโส นั้นไม่เห็นด้วย แต่จำเป็น ต้องมีอยู่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ ยาก สำหรับคนหนุ่มสาวที่ ทำงานอยู่ที่มีความสามารถมักจะ

เลื่อน ตำแหน่ง ให้ สูงขึ้น ได้ ยาก เพราะติดอาวุโสอยู่ จะทำได้โดย การ เลื่อน ชั้น เงิน เดือน ความ ดี ความชอบแก่เด็กที่มีความรู้ความ สามารถ ก็ จะ ช่วยแก้ปัญหา นี้ ได้ มาก

ส่วนปัญหาของระดับ ๔ ที่ ไม่มีปริญญาซึ่งเรียกร้องว่า ไม่มี โอกาสก้าวหน้าในการรับราชการ ถูก กีดกัน เพราะ ไม่มี ปริญญา เหมือนกับว่าระบบราชการ สนับสนุนแต่คนมีปริญญาเท่านั้น ใน เรื่องนี้มีความเห็นว่าในบางครั้ง เรา ก็ ต้อง ยอม รับ ว่า คน ที่ จบ ปริญญา มา สามารถ ใช้ ประโยชน์ ได้มากกว่า เพราะ ซัด ความ สามารถมากกว่า ไม่อยู่ในวง จำกัดเฉพาะด้าน

อย่างไรก็ดีในการเลื่อน ตำแหน่งนี้ต้องการให้ผู้บังคับ บัญชา หรือผู้มีอำนาจในการ แต่ง ตั้ง ควร มีความ เป็น ธรรม อยู่ในใจ ใน การ พิจารณา การ เลื่อนตำแหน่ง

**การพิจารณาถึงความจำเป็นธรรมในการเลื่อน
ตำแหน่งนั้นทำได้ยาก ถึงจะนำเอาอาวุโสและ
ความสามารถมาพิจารณาก็ตาม เพราะผู้บังคับ
บัญชามักจะเอาคุณพินิจของคนในการที่จะ
ตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง**



คุณชัชศรี บุณนาค

หัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่ การเคหะแห่งชาติ
ผู้ช่วยเลขานุการ ร.ม.ต. มหาดไทย

การเคหะแห่งชาติเป็นรัฐ-
วิสาหกิจที่มีการบริหารงานบุคคล
ภายในคล้ายคลึงกับราชการพล-
เรือนทุกอย่าง มีระดับตำแหน่ง
๑๑ ระดับเหมือนกัน เริ่มตั้งแต่
ระดับ ๑ เช่นพนักงานพิมพ์ดีด
ชั้น ๑ เมื่อเร็วๆ นี้ พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

ได้เปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการ
กำหนดตำแหน่ง และการ เลื่อน
ตำแหน่ง ภายใน หลาย ประการ
การ เคหะ แห่ง ชาติ ก็ ได้ แก่ ไช
ระเบียบการเคหะแห่งชาติเพื่อให้
เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยให้ทาง

สำนักงาน ก.พ. ช่วยพิจารณาให้
อยู่ในขณะนี้

ตามระเบียบ ฯ ที่ใช้อยู่ใน
ปัจจุบัน เกี่ยว กับ การ เลื่อน ตำแหน่ง
พนักงานหรือลูกจ้างประจำ
นั้น กระทบกัน ปีละครั้งใน เดือน
กันยายนของทุกปี โดยฝ่ายที่
สังกัด เสนอผ่าน สำนักผู้ว่า การ
เพื่อรวบรวมเสนอ ก.บ. (กรม-
การบริหารงานบุคคล) พิจารณา
ก่อนนำเสนอผู้ว่าการ และการ
เลื่อน ตำแหน่ง ใน กรณีอื่น นอก
จากปีละครั้งแล้ว ก็ยอมกระทำได้
หากตำแหน่งนั้นว่างลงในช่วงปี
งบประมาณ

การ พิจารณา เสนอ เลื่อน
ตำแหน่งนั้นอาศัยความเหมาะสม
โดยดูอาวุโส คือ อวุโสการ
ทำงาน โดยยึดเอาระยะเวลา
ตั้งแต่ จบการ ศึกษา มาจนถึงเข้า
ทำงาน และรวมเวลาถึงปัจจุบัน
เช่น ในสาขาอาชีพวิศวกร ส่วน
พวกสาขาอื่นๆ เช่น จบรัฐศาสตร์
การ พิจารณา ก็ ดู เงินเดือน และ
ความสามารถเป็นหลัก มิได้คำนึง
ถึงอาวุโสเท่าใดนัก ฉะนั้นความ
เหมาะสมจึงขึ้นอยู่กับแต่ละสาขา

ของงาน ที่ ปฏิบัติว่า เป็น อย่างไร แต่ ส่วนใหญ่ ก็ อาศัย หลัก ความสามารถ เช่น หัวหน้ากองประสานงาน ฝ่ายก่อสร้าง จบเพียง ม. ๖ แต่มีความสามารถได้เลื่อนตำแหน่ง เป็น หัวหน้ากองหรือใน ตำแหน่งหัวหน้าสำนักดูแลตามแฟล็ตต่าง ๆ เช่น แฟล็ตดินแดง ก็มีความรู้ น้อยแต่มีความสามารถ

เนื่องจากการเคหะแห่งชาติ เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวที่ใช้วิธีการเปิดสอบแข่งขัน ในปี ๒๕๑๘-๒๕๒๐ การเคหะฯ มีตำแหน่งว่างมาก งานเพิ่มมากขึ้น จำนวนพนักงานและลูกจ้าง ซึ่งมี ๒,๐๗๐ คน ไม่พอเพียงกับงาน ได้ขออัตราใหม่เพิ่มอีก ๓๐๐ คน ในปีงบประมาณนี้ โดยจะเปิดสอบแข่งขันกัน ส่วนตำแหน่งในระดับสูงหรือ ฝ่ายบริหาร จะไม่มี การเปิดสอบ แต่จะเลื่อนจากคนภายในระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไปมีอัตราทางวิชาชีพมาก ต้องการผู้ชำนาญใน บางตำแหน่ง จึงต้อง เปิดสอบ เช่น ตำแหน่งนักบัญชี แม้ตำแหน่งหัวหน้ากองก็ยังสอบแข่ง

ขันโดยใช้และสนับสนุนการสอบแข่งขันตามระบบคุณวุฒิอย่างเต็มที่

การเลื่อน ตำแหน่ง ภายใน นั้นได้พิจารณาออกเป็น ๒ กรณี คือ.—

กรณีแรก : ในตำแหน่งที่ใช้เฉพาะสาขาวิชา เช่น ด้านก่อสร้าง จะเลื่อนตำแหน่งโดยยึดเอาพวกวิศวกรเท่านั้น

กรณีที่ ๒ : ในตำแหน่งทั่วไป เช่น ด้านการบริหารงานทั่วไป จะใช้พิจารณาจากฝ่ายอื่น ๆ ด้วยนอกเหนือจากงานบริหารทั่วไป เช่น ฝ่ายการคลัง การเลื่อนตำแหน่งภายในนี้จะเลื่อนเมื่อมีตำแหน่งว่าง โดยอาจจะสอบสัมภาษณ์ หรือข้อเขียน หรือสอบทั้ง ๒ อย่างก็ได้ แล้วแต่กรณีและสาขาไป ส่วนในกรณีการเลื่อนระดับ หรือปรับวุฒิจะใช้วิธีการสอบข้อเขียน

เมื่อ มี การ เลื่อน พนักงานหรือลูกจ้าง ให้เข้าครอง ตำแหน่งแล้ว จะต้องให้พนักงานหรือลูกจ้างรักษาการใน ตำแหน่งใหม่ไม่

น้อยกว่า ๓ เดือน จึงจะขอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้

อย่างไรก็ดี การพิจารณาถึงความเป็นธรรม ในการ เลื่อนตำแหน่งนั้นทำได้ยาก ถึงจะเอาอาวุโส และ ความรู้ความสามารถมาใช้ บางครั้งอยู่ที่ ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาในการที่จะตัดสินใจ ส่วนใหญ่อาศัยเอาความเหมาะสม โดย พิจารณาจากการ รับผิดชอบในงานและทำงานได้สำเร็จ โดยมิได้คำนึง ถึงอาวุโส และ ความรู้ความสามารถเท่าใดนัก เรื่องระบบ พี.ซี. ก็เช่นกัน ตามหลักการของระบบนี้ดี แต่เป็นเพราะว่าแต่ละกระทรวงทบวง กรม นำไป ใช้ ไม่เป็นประโยชน์ ผู้ใหญ่มักจะได้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว หากตำแหน่งและให้โอกาสลูกน้องที่ตนชอบพอเป็นพิเศษ และทำประโยชน์ให้แก่ตน ไม่ได้คำนึงถึงความเป็นธรรม จึงเห็นได้ว่าจริงๆ แล้วตัวระบบนี้ดี แต่คนไม่ดีเอง มีการวิ่งเต้นเพื่อหาตำแหน่งและผลประโยชน์อยู่ตลอดเวลา



บทสนทนาว่าด้วย

การเลือกคนโดยการสอบ

ในขณะที่ ค.ร.ม. ได้มีมติให้ปรับปรุงหลักบางประการเกี่ยวกับการ
จำแนกตำแหน่ง และได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ทางปฏิบัติต่างๆ ขึ้นใหม่ โดยเฉพาะในเรื่องการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และการคัดเลือกเพื่อเลื่อน
ข้าราชการพลเรือนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสิทธิและประโยชน์ของข้าราชการ จึงได้มีการกล่าวขวัญและการ
เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้มากมาย และหลายรูปแบบซึ่งหาสรุปไม่ได้
เพื่อเพิ่มแนวความคิดในปัญหาที่ว่า ข้าราชการจำเป็นจะต้องสอบเลื่อน
ตำแหน่งหรือไม่ “วารสารข้าราชการ” จึงขอนำบทสนทนาที่นำมาเสนอ อย่างน้อย
ก็เป็นอีกแนวความคิดหนึ่งให้ผู้ให้ความเห็นได้มองปัญหาอย่างนักวิชาการ :-

วารสาร ฯ : การเลื่อนข้าราชการชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น บางตำแหน่งก็เลื่อนโดยการสอบ บางตำแหน่งก็โดยการคัดเลือก ก่อนอื่นขอทราบว่าการจะเลื่อนใครนั้น ผู้บังคับบัญชา ควรจะคำนึงถึงอะไรเป็นสำคัญ

* ดร. วิลาศ : ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ดูเหมือนจะวรรคท้ายของมาตรา ๔๔ ระบุว่า ในการเสนอเพื่อแต่งตั้งข้าราชการ ให้ผู้บังคับบัญชารายงานความสมควรพร้อม ทั้งเหตุผลไปด้วย

ที่ว่าสมควรหรือเหมาะสมนั้น มาตรา ๕๑ ก็แนะไว้ว่า สำหรับผู้สอบแข่งขันได้ ให้ตั้งตามลำดับที่ ส่วนผู้สอบคัดเลือกได้หรือผู้ได้รับคัดเลือก ให้ตั้งตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติและประวัติการรับราชการ

การสอบแข่งขัน ผู้บังคับบัญชาไม่มีทางเลือก ต้องตั้งไปตามลำดับที่ จะเหมาะสม หรือสมควรหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการสอบ

* ดร. วิลาศ สิงหวิสัย สำเร็จ กศ.ป., M. Ed. จาก Indiana University, U.S.A. และ Ed.d. จาก University of Toronto, Canada ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองการสอบ สำนักงาน ก.พ.

การสอบคัดเลือก หรือการคัดเลือก เมื่อผ่านการสอบหรือคัดเลือกมาขั้นหนึ่งแล้ว ยังเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติ การรับราชการ ซึ่งตามหลักการแล้ว ควรพิจารณาทุกอย่าง จะพิจารณาเฉพาะความรู้ เท่านั้นยังไม่พอ จะยึดแต่อาวุโสอย่างเดียวก็ไม่สมควร

วารสาร ฯ : จะรู้กันอย่างไรว่า คนไหนเป็นคนมีความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ หรือประวัติการรับราชการเหมาะสมดีแล้ว

ดร. วิลาศ : ประวัติการรับราชการ และความประพฤติที่เป็นเรื่องในอดีตนั้นคงสืบสวนดูได้ไม่ยากนัก แต่สำหรับความรู้ ความสามารถ และความประพฤติที่จะทำงานในตำแหน่งสูงขึ้นไปในั้น เป็นเรื่องของอนาคตยากที่จะหยั่งรู้ได้ แต่ถึงจะเป็นเรื่องยากเย็นเพียงไร มนุษย์ก็ไม่ละความพยายาม อาศัยความก้าวหน้าทางด้านการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการวัดผลทางจิตวิทยา และการศึกษา ก็สามารถวัดผลออกมาได้และผลก็อยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ ถ้าคนอยู่เฉย ๆ เราก็ไม่รู้ว่าเขาเฉลียวฉลาดหรือไม่ แต่ถ้าสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออก ก็จะพบว่า มีหลายสิ่งหลายอย่างที่คนฉลาดทำได้โดยที่คนโง่ทำไม่ได้ มีหลายอย่างที่คุณคิดมีฝีมือทำได้ แต่คนไร้สมรรถภาพทำไม่ได้ ดังนั้นเป็นต้น เราก็เลยวัดจากพฤติกรรม (Behavior) ถ้าต้องคอยติดตามวัดพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติจริงๆ ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูงมาก ไม่สะดวกอย่างยิ่ง ก็เลยต้องสร้างเครื่องมือทดสอบและวัดผลขึ้นมาเพื่อให้บุคคลมาแสดงพฤติกรรมในสภาพการสอบที่ได้มาตรฐานเดียวกัน แต่จะได้ผลแค่ไหนนั้น ก็ขึ้นอยู่กับเทคนิคและมาตรฐานของเครื่องมือวัดผลและการวัดผล

วารสาร ฯ : ถ้าจะพูดถึงการสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ใกล้ชิดก็กระทำได้อยู่แล้วทุกวัน เหตุใดจะต้องสอบด้วย เคยมีคนพูดว่า ลูกน้องเขา เขาย่อมรู้ดีว่าใครเก่งหรือไม่เก่ง ใครดีหรือไม่ดี

ดร. วิลาศ : ผู้บังคับบัญชาย่อมมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์พร้อมทั้งประสาทสัมผัสทั้งห้า ได้เห็นได้ยิน ได้สัมผัส ได้ลิ้มรส และได้ดม ก็ย่อมวัดอะไรได้แทบทุกอย่าง ความสูง ความลึก ระยะทาง อุณหภูมิ ความรู้ หรือแม้แต่ความประพฤติของบุคคลสามารถวัดได้ทั้งนั้น แต่เป็นการวัดอย่างหยาบ ๆ โดยเฉพาะกรณีที่มีความแตกต่างกันมาก ๆ ก็พอจะบอกได้ โปรดอย่าลืมว่า ผู้บังคับบัญชาก็คือปุถุชนธรรมดา ย่อมมีกิเลสตัณหาอคติได้ การวัดจึงไม่ได้มาตรฐาน ผลออกมามักจะเชื่อถือไม่ค่อยได้ บางครั้งก็เห็นแต่สวนผัก

ได้ยื่นแต่คำสรรเสริญเยินยอ หรือคำประจบสอพลอ บางคนถึงกับพูดว่า ความก้าวหน้าของข้าราชการขึ้นอยู่กับว่าใคร จะมีโอกาสผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้าของผู้บังคับบัญชามากกว่ากัน พวกที่อยู่ไกลปืนเที่ยง ก็คงสู้พวกที่ใกล้ชิดโดยเฉพาะคนที่มีโอกาสผ่านประสาทสัมผัสดังกล่าวไม่ได้

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการสอบ เพื่อให้มีระบบการวัดผลอย่างมีมาตรฐาน และนำบุคคลมาเปรียบเทียบในมาตรฐานของการทดสอบอย่างเดียวกัน มิฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาจะคิดว่า คนใดคนหนึ่งเท่านั้นที่มีความรู้ความสามารถ ทั้ง ๆ ที่คนอื่นอีกมากมายถ้าได้มีโอกาสได้ทำสิ่งเดียวกัน ก็อาจจะมีความสามารถมากกว่านั้นก็ได้ นอกจากนี้ การสอบยังเป็นเครื่องกระตุ้นให้ทุกคนพยายามพัฒนาและปรับปรุงตนเองอีกด้วย

วารสาร ฯ : จำเป็นต้องมีการสอบทุกครั้งทุกตำแหน่งหรือไม่

ดร. วิลาศ : ก่อนจะก้าวลึกเข้าไปพูดถึงเรื่องอื่น ขอทำความเข้าใจเรื่องการสอบสักนิด ตามหลักแล้วคือการเปิดโอกาสให้ คนที่มีคุณสมบัติครบถ้วน และ ต้องการ จะดำรงตำแหน่งนั้น มาสมัคร และจัดให้มีวิธีการเลือกอย่างมีระบบ การจะแต่งตั้งใครให้ดำรงตำแหน่งใด เราควรจะ ต้องดูให้แน่ใจว่า เขามีความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และ ประวัติการรับราชการที่ เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นจริง ๆ และในระหว่างผู้สมัครสอบด้วยกันใครเด่นเหนือกว่ากัน ทั้งนี้ ก็เป็นไปตามระบบคุณธรรม แต่กฎทุกกฎย่อมจะมีข้อยกเว้น ถ้าไม่มีปัญหาเรื่อง ความรู้ ความสามารถ ฯลฯ ที่ต้องการสอบเปรียบเทียบกันได้อย่างได้มาตรฐานจริง ๆ และไม่มีปัญหาเรื่องความเป็นธรรมในระหว่างข้าราชการด้วยกัน ก็อาจยกเว้นไม่ต้องสอบก็ได้

วารสาร ฯ : การสอบนั้นควรทำด้วยวิธีใด

ดร. วิลาศ : การสอบมีหลายวิธี เช่น สอบปากเปล่า สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ ทดสอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ ประเมินบุคคล เป็นต้น ปัญหาสำคัญอยู่ที่ว่าเราต้องการจะวัดอะไร แล้วจึงมาเลือกที่จะวัดโดยวิธีใด ถ้าต้องการจะวัดว่าใครวิ่งเก่งกว่ากัน วิธีสอบข้อเขียน คงไม่ได้ผลแน่ ๆ

ตำแหน่งระดับสูง ถ้าต้องการคนมีทักษะทางวิชาการ (Technical skills) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) และทักษะทางความนึกคิด (Conceptual Skills) เมื่อเราเห็นว่าสิ่งเหล่านี้เราเก็บระเบียบสะสม (Accumulative Records) ของผู้สมัครแต่ละคนไว้พอเพียงแล้ว และคนเหล่านั้นเคยผ่านการทดสอบในตำแหน่งต้น ๆ มาหลายครั้งแล้ว จะใช้วิธีประเมินบุคคล (Appraisal) ในลักษณะที่สำคัญๆ คล้ายเช็ครถยนต์ ก่อนเดินทางไกลก็ได้ ไม่จำเป็นต้องสอบข้อเขียนอีก

- วารสาร ฯ : จะแน่ใจได้อย่างไรว่า การสอบจะช่วยให้ได้คนดีจริง ๆ
- ดร. วิลาศ : ก็แล้วแต่จะมีคนดีมาให้เราเลือกหรือไม่ ถ้าไม่มีคนดีอยู่เลยจะใช้วิธีใดก็ได้ผลเหมือนกัน คือ ไม่ได้คนดี การสอบไม่ช่วยทำให้คนเลวให้เป็นคนดีขึ้นมาได้ เหมือนเราเลือกไข่ไก่ ถ้าทั้งกระจาดมีแต่ไข่เน่า เลือกวิธีใดก็ได้แต่ไข่เน่า แต่ถ้ามีคนดีปนอยู่กับคนเลว การสอบที่ได้มาตรฐานและยุติธรรม จะช่วยให้ได้คนดี เหมือนกับคนที่เลือกทุเรียนเป็น แม้จะมีทุเรียนดีแล้ว สุกดิบปะปนกันอยู่มาก ๆ ก็สามารถเลือกได้ทุเรียนดี
- วารสาร ฯ : จะมีวิธีใดจึงจะมีคนดีมาให้เลือก
- ดร. วิลาศ : ก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญหลายประการ เริ่มตั้งแต่การสรรหากคนเข้าทำงานครั้งแรก ว่าเลือกได้คนดีมาหรือไม่ บางแห่งเลือกพรรคพวกเข้ามา บางคนดีบางคนแย่ บางแห่งปล่อยให้คนทุจริตเข้ามามีอำนาจก็เกิดปัญหาตั้งแต่ต้น ถ้าได้คนดี บางครั้งก็มีปัญหาเช่นกันว่า เราสามารถดึงดูดให้คนดีนั้นอยู่กับเราได้นานหรือไม่ หน่วยงานหลายแห่งเหมือนสวนดินทราย (Chalk Garden) คือ ปลูกอะไรก็ไม่ขึ้น ใครจะทนอยู่ได้ สมมติว่าหน่วยงานของเราเป็นสวนดินดี หรือแม้จะมีดินทราย แต่มีปุ๋ยและการบำรุงรักษาที่ดี ปลูกอะไรก็ขึ้นงอกงาม ระบบการอบรมและพัฒนาคนจึงเปรียบเสมือนการให้ปุ๋ยบำรุงรักษาซึ่งขาดไม่ได้ การสอบคนจะเป็นวิธีที่ช่วยให้เราได้คนพิจารณาแล้ว หรือสามารถนำมาเจียรไนต่อไปได้ คนที่กลัวจะสอบตกหรือสอบไม่ได้ดีก็จะพยายามพิจารณาตัวเองมากขึ้นด้วย
- วารสาร ฯ : ถ้าพิจารณาในเรื่องของงาน การสอบจะช่วยเลือกคนได้ตรงกับงานมากน้อยเพียงใด
- ดร. วิลาศ : หากสภาพการสอบ (Test Situation) กับสภาพของงาน (Task Situation) มีความสัมพันธ์กัน การสอบก็จะช่วยให้เลือกคนได้ตรงกับงาน สภาพของงานต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถและลักษณะเฉพาะอย่างหนึ่ง แต่เวลาสอบเราลืมเรื่องงานสนใจแต่เรื่องคน สอบพอเป็นพิธี หรือเอาไปสอบเสียให้ “ได้” เลยกลายเป็นสอบตามลักษณะคนที่เราต้องการ ไม่ได้สอบตามที่งานต้องการ สมมติว่า มีหมอมผ่าตัดมือดีมาสมัครเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล ถ้าการสอบหรือการคัดเลือกพิจารณาเฉพาะความสามารถและมีมือการผ่าตัดแล้ว โดยไม่คำนึงถึงลักษณะของงานในฐานะผู้บริหารโรงพยาบาล เราก็อาจได้ผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่เลวมากคนหนึ่ง พร้อมกับเสียหมอมผ่าตัดมือดีไปคนหนึ่ง
- วารสาร ฯ : ฟังแล้วหลักสูตรการสอบก็เป็นเรื่องสำคัญ ขอทราบว่าหลักสูตรในปัจจุบันสัมพันธ์กับงานหรือไม่
- ดร. วิลาศ : ก.พ. วางหลักสูตรไว้เป็นกรอบกว้าง ๆ ส่วนรายละเอียดนั้น มอบให้กระทรวงทบวงกรม ในฐานะผู้ดำเนินการสอบไปพิจารณาให้เหมาะสมกับตำแหน่งเอาเอง เท่าที่ติดตามดูมา

ยังมีปัญหาทางด้านปฏิบัติอยู่มาก โดยเฉพาะการวิเคราะห์ว่างานใดต้องการความรู้ความสามารถ และลักษณะด้านใดบ้าง และในแต่ละด้านต้องการมากน้อยแค่ไหน เราวิเคราะห์กันได้แต่เพียงผิวเผิน ไม่ถึงแก่น เฉพาะอย่างยิ่งด้านพฤติกรรม เรามักพิจารณากันเฉพาะทางด้านเนื้อหา (Content) อย่างเช่น นิติกร การรู้และจำในด้านบทกฎหมายอย่างเดียว ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นนิติกรที่ดีได้ ต้องอาศัยความสามารถหรือพฤติกรรมด้านอื่น ๆ อีกด้วย การวิเคราะห์งานเชิงพฤติกรรมนี้ ต้องอาศัยนักจิตวิทยาช่วยด้วยเป็นรายตำแหน่ง คาดว่า ก.พ. ควรจะเข้าไปช่วยกรมในด้านนี้ต่อไป มิฉะนั้นการสอบก็จะเป็นความสัมพันธ์กับงาน

วารสาร ฯ : สมมติว่า สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งทางเนื้อหาและพฤติกรรมเหมือนกับแยกธาตุจากสารประกอบทางเคมีได้แล้ว ปัญหาต่าง ๆ ก็หมดไป จะสามารถเลือกคนได้เหมาะสมใช่หรือไม่

ดร. วิลาศ : ยังครับ ที่แล้ว ๆ มา เมื่อเราไม่ได้แยกองค์ประกอบสำคัญ ๆ เราก็เลยไม่ได้วัดหลายสิ่งหลายอย่างที่ควรจะวัด เราวัดแต่เพียงบางสิ่งบางอย่าง และที่วัดได้นั้น ก็ยังวัดได้ไม่ดีเสียอีก เพราะเราขาดเครื่องมือและวิธีการวัดที่ดี เราจะต้องสร้างเครื่องมือวัดผลและปรับปรุงวิธีดำเนินการวัดผลให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ อย่างที่เขาเรียกว่า ให้ความเชื่อถือได้ (Reliability) และความแม่นยำ (Validity) แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสะดวกและประหยัดในทางปฏิบัติอีกด้วยตามสมควร การพูดมันง่ายกว่าการทำ เช่น มีคนเสนอว่าน่าจะเอาคนมาทดลองทำงานจริง ๆ สักระยะหนึ่ง คนไหนทำได้ดีกว่า คนนั้นก็ให้ตำแหน่งนั้นไป แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ส่วนมากจะประสบปัญหาไม่สะดวกและประหยัด และยากที่จะควบคุมให้การสอบของแต่ละคนได้มาตรฐานเดียวกัน และผลออกมามีความแม่นยำและเชื่อถือได้จริง ๆ โดยเฉพาะเมื่อมีผู้สมัครสอบมาก ๆ

วารสาร ฯ : ขอรบกวนว่ามีความเห็นอย่างไร ที่หลายคนพูดว่า สอบกันบ่อย ๆ ทำให้สิ้นเปลือง ข้าราชการมัวพะวงแต่ดูหนังสือ ไม่เป็นอันทำงานกัน

ดร. วิลาศ : ถ้าเป็นความเห็นส่วนตัว ผมคิดว่า ควรมีการสอบเลื่อนตำแหน่งกันบ่อย ๆ คนที่สอบได้แล้วก็แล้วไปไม่ต้องสอบอีก โดยให้มีอายุบัญชีสอบ ๕ ปี ถ้าเกินกำหนดนี้แล้วต้องสอบใหม่ ถือว่าความรู้เริ่มเรื้อรัง ที่ว่าควรสอบบ่อย ๆ นั้น ก็เพื่อเปิดโอกาสให้คนที่พลาดไม่

ได้สอบ มีโอกาสได้สอบ หรือถ้าสอบไม่ผ่าน ก็จะได้แก้ตัว เรื่องนี้ก็ต้องเป็นภาระกับ
ทางการเจ้าหน้าที่บ้าง แต่ประโยชน์ที่ได้ก็มีมาก

วารสาร ฯ : ควรจะสอบกันทุกระดับหรือไม่

ดร. วิลาศ : ควรสอบอย่างยิ่ง แต่สำหรับระดับสูงคือตั้งแต่ระดับ ๗ จนถึง ๑๑ ไม่ควรจะเป็นการสอบ
ข้อเขียน น่าจะใช้วิธีการประเมินบุคคลเช่นที่พูดมาแล้ว ผมคิดว่าการมองอดีตการทำงาน
อย่างเดียวไม่พอ เว้นแต่ลักษณะงานในอดีตจะสัมพันธ์กับงานในอนาคต ยกตัวอย่างเรื่อง
หม่อมฟ้าตัดม้อดี ถ้าจะมาเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล จะเห็นว่า งานในอดีตกับอนาคต
ไม่เกี่ยวข้องกัน ที่ปฏิบัติกันอยู่ทุกวันนี้ ไม่มีหลักประกันว่า ผู้บังคับบัญชาจะประเมิน
บุคคลกันจริง ๆ เครื่องมือที่ใช้อยู่ก็หยาบ ไม่ได้คิดหรือพัฒนามาเพื่อพิจารณาสำหรับราย
ตำแหน่ง

วารสาร ฯ : เรื่องการสอบเลื่อนตำแหน่งนี้ เท่าที่สังเกตบางแห่งนำไปเป็นเพียงพิธีหรือตามที่กฎหมาย
กำหนด และไม่ค่อยได้มาตรฐาน ก.พ. ควรมีบทบาทอย่างไรหรือไม่

ดร. วิลาศ : ก็เคยเห็นเหมือนกัน เห็นแล้วไม่สบายใจ ผมไม่ชอบวิธีการนี้เพราะดูเป็นการเอา
เปรียบประชาชนที่เสียภาษี ประชาชนเขาต้องทราบดีคนตั้งใจทำงานจริง ๆ คนที่เสียสละ
ให้กับส่วนรวม การสอบจึงควรเป็นการหาคนดีที่สุดให้เขา และสามารถทำประโยชน์ได้
มากที่สุด เรื่อง ก.พ. จะมีบทบาทอย่างไรนั้น ขอเป็นความเห็นส่วนตัวดีกว่า คิดว่าควร
จะช่วยกันได้ ก.พ. ควรจะส่งเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เรื่องนี้เข้าไปช่วย ควรจะมีการจัดฝึ
กอบรมเจ้าหน้าที่ด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหาร เพราะถึงฝ่ายบริหารจะเห็น
ความสำคัญอย่างไรก็ตาม ถ้าไม่มีคนทำได้ ก็ไม่มีประโยชน์อะไร ซึ่งเรื่องนี้ ทราบว่า
กำลังอบรมกันอยู่

วารสาร ฯ : สรุปแล้ว การสอบยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการคัดเลือกคนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

ดร. วิลาศ : ผมขอยืนยันเช่นนั้น นอกจากนั้นขอย้ำอีกครั้งหนึ่งว่า การสอบที่พูดมาทั้งหมดเป็น
เพียงเครื่องมือส่วนหนึ่งของการเลือกคน และเป็นการเลือกคนที่มียู่แล้ว ข้อ
สำคัญอยู่ที่ว่า เราจะมีคนดีมาให้เลือกหรือไม่ ถ้าไม่สรรหาคนดีเข้ามาทำงานแต่
แรกและไม่มีการพัฒนาอบรมให้เป็นคนดียิ่งขึ้น การสอบก็ไม่ได้ผล เมื่อมีคนดี
มาก ๆ ก็ย่อมจะเลือกได้คนดี รวมทั้งขอให้ผู้เลือกมีความบริสุทธิ์ ยุติธรรมด้วย
เป็นสำคัญ ๒๑

การฝึกอบรม :

พื้นฐานในการเลื่อนตำแหน่ง

สินี เจริญพจน์

เมื่อได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ หรือได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิม น้อยคนนักที่จะไม่รู้สึกชื่นชมยินดีกับการเปลี่ยนแปลงนี้ การได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ใหม่ หมายถึงการเปลี่ยนจากงานที่ทำอยู่เป็นเวลานานจนน่าเบื่อให้ได้พบกับงานใหม่ สิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ที่จะทำให้ท้าทายต่อความรู้ความสามารถ และถ้าเป็นเรื่องของการเลื่อนตำแหน่งด้วยแล้วก็ยิ่งเป็นสิ่งที่น่าภาคภูมิใจ เพราะมองเห็นหนทางแห่งความเจริญในอาชีพของตัวเองอยู่ภายหน้า

ความพอใจที่ลดน้อยถอยลง

ความรู้สึกชื่นชมยินดีนี้สำหรับบางคนอาจแฝงไว้ด้วยความวิตกกังวล ซึ่งนับวันก็จะยิ่งเพิ่มพูนขึ้นทุกขณะ เนื่องจากได้พบว่า การปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่นี้ก่อให้เกิด ความเปลี่ยนแปลงไปจากสิ่งที่คุ้นเคยอยู่มากมายหลายประการ บางอย่างก็เป็นเรื่องดีแต่บางอย่างก็เป็นเรื่องน่าหนักใจ เป็นปัญหาที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้ลุล่วงไป

การเลื่อนตำแหน่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ความรับผิดชอบ

ความเปลี่ยนแปลงที่พบเสมอๆ เมื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ที่เห็นได้เด่นชัดคือ

ก. ลักษณะงาน การเปลี่ยนงานแม้จะเป็นในสายงานเดียวกัน ลักษณะงานก็ต้อง

เปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยทำอยู่เดิม มากบ้าง น้อยบ้าง ขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน สถานที่ เวลา บุคคล สิ่งแวดล้อม ฯลฯ แทบจะกล่าวได้ว่าไม่มีงานใดเลยที่จะเหมือนกันทุกประการจนผู้ปฏิบัติงานไม่รู้สึกในความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะถ้าเป็นการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะพบว่า หน้าที่งานและวิธีการทำงานแตกต่างไปจากเดิมมากมาย

ผู้ที่ได้รับ แต่งตั้ง ให้ ดำรง ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น จะรู้สึก ถึงความ เปลี่ยนแปลง ของ ลักษณะงานที่ทำได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นตำแหน่ง หัวเลี้ยวหัวต่อจากระดับผู้ปฏิบัติงาน มาเป็น หัวหน้างาน ซึ่งในระดับปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่เขาจะต้องทุ่มเทเอาใจใส่ก็คือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ แต่ในฐานะหัวหน้างานเขาจะพบว่าไม่อาจ

เข้าไปคลุกคลีทำงาน ด้วยตนเองอย่างเต็มที่เหมือนอย่างแต่ก่อนได้อีกแล้ว เพราะเราจะต้องคิดวางแผนการทำงาน ติดต่อประสานงาน แนะนำวิธีการทำงาน ควบคุมให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดไว้ ลักษณะงานของเขาเปลี่ยนจากลักษณะปฏิบัติการเป็นบริหารเพิ่มขึ้นแล้ว

การเปลี่ยนแปลงระดับดังกล่าวนี้ เป็นความเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญที่หัวหน้างานใหม่ทุกคน จะต้องพบ ความรู้ทางวิชาการอย่างเดียวกันจะไม่ช่วยให้ หัวหน้างาน สามารถ ปรับปรุง ตัวเอง ให้ เข้า กับ ความเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้ เขาจะต้องรู้ทั้งด้านวิชาการและด้านบริหาร คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถให้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงไปได้โดยอาศัย ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความพอใจของทุกฝ่าย ทั้งยังจะต้องทำตัวเป็นผู้ประสานงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป ผู้ร่วมงาน และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายของส่วนรวมอีกด้วย

ข. ภาวะแวดล้อมในการทำงาน เป็น ความ เปลี่ยน แปลง ที่ เห็น ได้ ชัด อีก ประการ หนึ่ง เพราะในการเปลี่ยนงานก็ต้องพบกับคนกลุ่มใหม่ สถานที่ทำงานใหม่ สิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ซึ่งจะต้องปรับตัวให้เข้าได้กับสภาพแวดล้อมนั้นๆ และถึงแม้จะยังคงทำงานในหน่วยงานเดิม ความเปลี่ยนแปลงด้านนี้ก็ยังคงมีอยู่เพราะ ลักษณะความสัมพันธ์ ที่ เปลี่ยนแปลงไป หัวหน้างานใหม่จะต้องติดต่อ

สัมพันธ์กับผู้บริหารบ่อยครั้งขึ้น หรืออาจมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้นเหล่านี้ เป็นต้น

ก. ความรับผิดชอบ เป็นเรื่องธรรมดาที่ว่ายิ่งมีตำแหน่งสูงขึ้น ความรับผิดชอบก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัว และเช่นเดียวกับในเรื่องอื่น ๆ หัวหน้างานใหม่จะประสบกับการเปลี่ยนแปลงด้านนี้มากกว่าผู้อื่น เนื่องจากลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นที่กล่าวในตอนต้น มีผลกระทบ ถึงความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ใน ด้าน ต่าง ๆ มิได้ รับผิดชอบ เฉพาะตัว ของ ตัวเอง เช่น แต่ ก่อน หัวหน้างาน จะต้องมีการรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา จึงจะต้องรู้จักตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ ทั้งที่เกิดเฉพาะหน้าและที่จะเป็นปัญหาต่อไปในอนาคต ซึ่งการตัดสินใจแก้ปัญหาเหล่านี้ จะมีผลกระทบ ต่อการ ปฏิบัติ งาน ผลงานและเป้าหมายของหน่วยงานในที่สุด

การเตรียมตัวไม่พร้อม คือ ต้นเหตุของ ปัญหาในการเลื่อนตำแหน่ง

ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ถ้าหากผู้ใต้รับแต่งตั้งมิได้คำนึงถึง หรือเตรียมตัวให้พร้อมที่จะรับสถานการณ์ ก็ย่อมจะเป็นเครื่องบั่นทอน ความ ปิติยินดีที่มีอยู่ใน ตอนต้น ให้ ลดน้อย ถอยลง และหากเขาไม่สามารถเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ได้แล้ว ก็ยังจะเป็นการ บั่นทอนขวัญและกำลังใจทั้งของตัวเอง ของผู้ร่วมงาน และโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา

และการเตรียมตัวไม่พร้อมนี้เป็นเสมือนโซ่ห่วงแรก
ที่เชื่อมโยงไปถึงโซ่ห่วงอื่น ๆ คือ

- ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่
- ปฏิบัติงานบกพร่อง ผิดพลาด ทำให้
งานช้ากว่ากำหนด หมดกำลังใจทำงาน
- เกิดความลังเล ไม่กล้าตัดสินใจหรือ
แก้ปัญหาด้วยตนเอง ขาดความเชื่อมั่น
ในตัวเอง
- ขาดความคิดริเริ่ม
- ขาดการเป็นผู้นำที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชา
หมดความเชื่อมั่นเลื่อมใส
- เกิดปมด้อย เข้ากับใครไม่ได้

ฯลฯ

แน่นอนที่สุดว่า โซ่เหล่านี้ย่อมจะเชื่อมโยง
ไปสู่การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่ง
อันไม่พึงปรารถนาอย่างยิ่งในทุกหน่วยงาน

การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมช่วย แก้ปัญหาเหล่านี้ได้

หากจะย้อนไปพิจารณาถึงเหตุที่ทำให้เกิด
ปัญหาเช่นที่กล่าวข้างต้น จะพบว่า การเตรียมตัว
ไม่พร้อมนั้นสืบเนื่องมาจากสาเหตุของการ ขาดการ
วางแผนพัฒนากำลังคนไว้ล่วงหน้า

บางท่านอาจมีความเห็นว่าปัญหาที่กล่าวข้าง
ต้นนี้อาจลดลงหรือจัดให้หมดสิ้นไปได้ ถ้าหากได้
มีการเลือกเฟ้นตัวผู้ปฏิบัติงานกันอย่างเหมาะสม

ลองมาพิจารณากันถึงวิธีการ “แต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง” เท่าที่ปฏิบัติกันอยู่ใน
ปัจจุบัน จะพบว่าประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ๒ ประการ
คือ

๑. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสม
กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ และ
๒. ผ่านการ สอบหรือ คัดเลือก เพื่อ เลื่อน
ตำแหน่ง

และถ้าจะพิจารณากันต่อไปอีกโดยตั้งสมมติ-
ฐานว่า มาตรการที่ใช้ในการสอบ หรือการคัดเลือก
นั้น ได้จัดทำอย่างถูกวิธีและเชื่อถือได้ว่าจะใช้วัด
แนวโน้มของความสามารถของผู้สมัครแต่ละคนใน
การปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างแน่นอน ไม่ใช่
เป็นการวัดสติปัญญา ความรอบรู้และบุคลิก
ลักษณะโดยทั่วไป ซึ่งอาจไม่จำเป็นสำหรับ
ตำแหน่งงานนั้น ๆ ก็ได้ เพราะมิฉะนั้นแล้วการ
สอบหรือการคัดเลือก ก็จะเป็นเพียงทำให้ได้คนที่
เก่งในด้านการสอบมาทำงาน

แม้จะได้ตัดประเด็นที่ว่า การสอบหรือการ
คัดเลือกนั้น สามารถวัดความสามารถในการ
ปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งได้อย่างแท้จริงแล้ว และ
ในด้านการพิจารณาความเหมาะสม ก็ได้มีการ
ประเมินบุคคลโดยวิธีการที่เหมาะสมแล้วก็ตาม แต่
ก็จะต้องระลึกไว้ด้วยว่า การสอบหรือการคัดเลือก

นั้นเป็นการคัดเลือกจากตัวบุคคลที่มีอยู่ นั่นคือพยายามคัดเลือกคนที่ดีที่สุดในที่มีอยู่ ซึ่งคุณภาพหรือคุณสมบัติของคนเหล่านั้น อาจจะยังไม่ดีที่สุดในก็ได้ การฝึกอบรมจะเป็นการพัฒนาคุณภาพของคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของตำแหน่งอย่างแท้จริง

การพัฒนาบุคคลเป็นการเตรียมตัวให้พร้อม

การพัฒนา บุคคลให้มี คุณสมบัติ พร้อม แก่ ความต้องการ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการลดปัญหา เช่นที่กล่าวมาแล้ว จึงอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรม นอกจาก จะมี ประโยชน์ในด้าน พัฒนา บุคคล ให้ มีความรู้ในวิชาการต่าง ๆ ทันทสมัยอยู่เสมอแล้ว ยังเป็นการ เตรียม บุคคล ให้ พร้อมที่จะ ปฏิบัติ งาน ใน ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

โดยที่การพัฒนาบุคคล มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก จึงใคร่ขอเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานไว้พอสังเขป ดังนี้:—

ทฤษฎีว่าด้วยการพัฒนาบุคคล

มีท่านผู้รู้ในด้านการพัฒนาบุคคล ได้จำแนกทฤษฎีการพัฒนาบุคคล โดยเฉพาะ ในระดับผู้บังคับบัญชาไว้ ๓ ประเภทด้วยกัน คือ

ทฤษฎีป่าดงดิบ (The jungle theory)

ทฤษฎีการศึกษา (The education theory)

ทฤษฎีการเกษตร (The agricultural theory)

ทฤษฎีป่าดงดิบ เกิดจากแนวความคิดที่ว่าคนเก่งเท่านั้นที่จะอยู่รอด เป็นการปล่อยผู้ปฏิบัติงานไปตามบุญตามกรรมโดยถือหลักว่า คนเก่งย่อมจะทำงานเด่นเหนือเพื่อนร่วมงานให้ปรากฏเห็นได้เองในที่สุด เข้าทำนอง หัวกะทีย่อมจะลอยขึ้นเหนือหางกะทิ จึงไม่จำเป็นต้องลงมือทำอะไร เพียงแต่รอให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ขยันหมั่นเพียร ผลักดันตัวเองให้เด่นกว่าคนอื่นเท่านั้น เพื่อจะได้คัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

ทฤษฎีให้การศึกษา สืบเนื่องมาจากทฤษฎีป่าดงดิบไม่ได้รับการยอมรับ เพราะในสภาพการปัจจุบันซึ่งกำลังเร่งรัดพัฒนาตัวเอง การจะรอให้คนเก่งพิสูจน์ตนเองนั้น เป็นเวลานานไม่ทันต่อความต้องการ จึงมีทฤษฎีแบบให้การศึกษาขึ้น เพื่อแก้ไขจุดอ่อนของทฤษฎีแรก ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการศึกษาคือช่วยเสริมสร้างความรู้ที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานได้ ทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับและปฏิบัติกันอยู่มากในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งส่งเสริมให้มีโครงการจัดการศึกษาฝึกอบรมอย่างมีระบบให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการเกษตร ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานที่สามารถนั้น อาจปลูกฝังให้เจริญงอกงามได้

ภายหลัง โดยไม่จำเป็นต้องมีความสามารถมาแต่กำเนิด ถ้าหากว่าการปลุกฝังนั้นจะทำในสถานที่และสภาพสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญงอกงามดังกล่าว ทฤษฎีนี้คัดค้านการให้การศึกษาอย่างมีแบบแผน เช่นการศึกษาในมหาวิทยาลัยหรือการเข้าชั้นเรียน เพราะเห็นว่าการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้เรียนได้อยู่ใน สภาพแวดล้อมที่เหมือนกับของจริงมากที่สุด

นักวิชาการและนักปฏิบัติการฝึกอบรมในปัจจุบัน มีแนวโน้มที่จะดำเนินการตามทฤษฎีแบบที่ ๓ นี้ โดยได้คิดค้นเทคนิคการฝึกอบรมแบบต่างๆ ในรูปที่ลอกเลียนแบบจากของจริงให้มากที่สุด เช่น การฝึกปฏิบัติ (Workshop) การเลียนแบบของจริง (Simulation) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role-playing) และการศึกษารณคดีตัวอย่าง (Case-study เป็นต้น

เทคนิคต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ แม้ว่าจะพยายามสร้าง บรรยากาศ และ สภาพ การณ์ ให้ ใกล้ เคียง กับของจริงมากที่สุด แต่ก็ยังไม่เหมือนของจริงเสียทีเดียว เพราะยังมีการฝึกอบรมอย่างมีแบบแผนเป็นทางการปนอยู่บ้าง นอกจากนั้นผู้ที่ใช้เทคนิคในการฝึกอบรมดังกล่าว ยังจะต้องเป็นผู้มีความชำนาญเป็นอย่างดีเพื่อมิให้การฝึกอบรมนั้นต้องสูญเปล่า

แต่ก็มีใช้ว่าการพัฒนาบุคคล จะต้องขึ้นอยู่กับเทคนิคที่กล่าวมาแล้วนั้นเท่านั้น แม้ว่าการฝึกอบรมด้วยวิธีดังกล่าวจะมีประโยชน์และควรส่งเสริม แต่ก็มีข้อจำกัดตรงที่หาคนที่ จะรู้จักใช้เทคนิคนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ยาก อย่างไรก็ตามก็ยังมีวิธีการพัฒนาบุคคลบางประเภทซึ่งมีแนวความคิดตามแบบของทฤษฎีการเกษตร และไม่จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมมาช่วยดำเนินการ ซึ่งจะเสนอต่อไป

การฝึกอบรมในสภาพแวดล้อมที่เป็นของจริง

การฝึกอบรมที่จะกล่าวถึงนี้ ผู้บังคับบัญชา มีบทบาทสำคัญที่สุด โดยผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรมและ ถือเป็น ส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติการ:—

๑. การสร้างตำแหน่ง “ผู้ช่วย”

วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกอบรมเอง โดยคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่เห็นว่ามีหน่วยก้านดี มีแววที่จะปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้นไป ให้ช่วยปฏิบัติงานบางด้านของหัวหน้างาน ผลดีของวิธีนี้คือ ผู้บังคับบัญชา สามารถ สอน แนะนำ งาน ที่ ตรง กับความสามารถและความต้องการ ของผู้ปฏิบัติงานได้ใกล้ชิดเต็มที่ แต่วิธีนี้อาจไม่ ให้ผลดีเท่าที่ควร หากผู้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถในการสอนแนะนำไม่ทราบความต้องการและความถนัดของผู้ใต้บังคับ

บัญชา หรือสร้างตำแหน่งผู้ช่วยขึ้นมาเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของตัวเอง แต่ไม่มีเจตนาที่จะอบรมหรือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ได้เรียนรู้หรือมีประสบการณ์ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป

๒. ดึงคณะทำงาน หรือ “ยูวกรรมกร” ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานระดับต้น หรือผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ มีแนวโน้มว่า จะเป็น ผู้บังคับบัญชาในอนาคตได้ คณะกรรมการนี้จะประชุมกันเป็นประจำ เพื่อพิจารณากิจกรรมที่จะมี ผลต่อความเจริญหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน แล้วเสนอความคิดเห็นต่อฝ่ายบริหาร ซึ่งฝ่ายบริหารอาจเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย โดย ส่งข้อเสนอกลับมา ให้พิจารณาใหม่ก็ได้ วิธีนี้ช่วยสร้างทัศนคติ ให้มีความคิดเห็นกว้างขวางไม่จำกัดอยู่ในวงแคบ และให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน่วยงาน ข้อควรระวัง คือ ฝ่ายบริหาร จะต้องเห็นความสำคัญ และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ จะต้องใจกว้างยอมรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ และต้องมีกลวิธีในการปฏิเสธข้อเสนอที่เห็นว่าไม่เหมาะสม โดยไม่เป็นการวิตรอนกำลังขวัญของผู้เสนอ

๓. การสับเปลี่ยนหมุนเวียน ประโยชน์ของวิธีนี้เห็นได้ชัดเจนว่าเป็นการเพิ่มประสบการณ์และความรอบรู้ในหน้าที่งานด้านต่าง ๆ ในต่างประเทศ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนก้าวหน้าไปถึงการหมุนเวียน กัน ระหว่าง ผู้ปฏิบัติงาน ของ หน่วยงาน รัฐบาลและธุรกิจเอกชน แต่ก็อาจมีความยุ่งยากอยู่บ้างในการ เลือกลงตำแหน่งที่ จะ หมุนเวียน สับ

เปลี่ยนให้เหมาะสมที่สุด

ผู้บังคับบัญชาคือตัวจักรสำคัญในการพัฒนา และฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่าวิธีการที่เสนอมาทั้ง ๓ ประการนี้ ช่วยให้ได้เรียนรู้ และเกิดความคุ้นเคยกับงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ภายในสภาพการณ์ที่เป็นจริงที่สุด เป็นการสร้างรากฐานอันมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้นไปโดยทันที

อย่างไรก็ดี ใคร่ขอเน้นว่า แม้จะมีเทคนิคในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมากมายหลายประการ แต่ตัวจักรที่สำคัญอย่างแท้จริงที่จะขาดเสียไม่ได้ก็คือ การฝึกอบรมซึ่งดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้อย่างลึกซึ้งในเทคนิควิธีการฝึกอบรมต่างๆ ก็อาจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี หากได้ตระหนักว่าหน้าที่สำคัญของท่านประการหนึ่ง คือ ให้การอบรมสั่งสอน ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ มีความรู้ ความสามารถในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ และปูพื้นฐานเพื่อการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นของเขาเหล่านั้น และเพื่อเป็นการขจัดปัญหา เรื่องความไม่พร้อมในการปฏิบัติงานด้วย โดยอาจปรับปรุงจากวิธีการที่กล่าวมาทั้ง ๓ วิธี ผู้บังคับบัญชาที่ดุดันจะต้องเป็นผู้สร้าง คือสร้างความสำเร็จให้แก่งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ควบคู่ไปกับสร้างความสำเร็จในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

กฎหมายและระเบียบใหม่

ที่ สร ๐๗๐๕/ว ๑๔

สำนักงาน ก.พ.

๓ พฤษภาคม ๒๕๒๑

เรื่อง การย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่างกันและตำแหน่งที่มีเงื่อนไข
เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๕/ว ๓๔ ลงวันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๑๘

ตามหนังสือที่อ้างถึง ก.พ. ได้กำหนดหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการ โดยให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ สั่งย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่างกันและตำแหน่งที่มีเงื่อนไขได้ในกรณีต่าง ๆ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

โดยที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ปรับปรุงหลักปฏิบัติบางประการ เกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือน และเพื่ออนุวัตให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ก.พ. จึงได้มีมติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๕/ว ๖ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ ให้เปลี่ยนแปลงหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนเสียใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหลักปฏิบัติดังกล่าวมีผลกระทบต่อหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการ ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่างกัน และตำแหน่งที่มีเงื่อนไข ตามที่ ก.พ. ได้กำหนดไว้เดิม ก.พ. จึง มีมติให้ยกเลิกหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการ ย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการ ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับตำแหน่งที่ต่างกันและตำแหน่งที่มีเงื่อนไขตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๕/ว ๓๔ ลงวันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๑๘ ที่อ้างถึงนั้นเสีย และให้กำหนดหลักปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้เสียใหม่โดยให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙ (พ.ศ. ๒๕๒๐) สั่งย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานเดียวกันที่ระดับตำแหน่งที่ต่างกันและตำแหน่งที่มีเงื่อนไขไปดำรงตำแหน่งอื่นได้ในบางกรณี โดยให้คงเลขประจำตำแหน่งไว้ที่เดิม ส่วนระดับตำแหน่งและเงื่อนไขให้ตามตัวบุคคลไปกำหนดในตำแหน่งที่จะแต่งตั้งใหม่เป็นการกลับกันได้ ดังต่อไปนี้

๑. การย้ายสับเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานเดียวกันที่ระดับตำแหน่งต่างกัน โดยให้คงเลขที่ประจำตำแหน่งไว้ที่เดิม ส่วนระดับตำแหน่งให้ตามตัวบุคคลไป กำหนดในตำแหน่งที่จะแต่งตั้งใหม่เป็นการกลับกันได้ในกรณีดังต่อไปนี้

๑.๑ ย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๑ กับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ หรือระดับ ๓ และย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ กับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ ของตำแหน่งที่เริ่มต้นสายงานจากระดับ ๑ เช่น ย้ายสับเปลี่ยน นาย ก. ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ ตำแหน่งเลขที่ ๑๐ กับนาย ข. ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ ตำแหน่งเลขที่ ๒๐ หรือกับ นาย ค. ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๓ ตำแหน่งเลขที่ ๓๐ และย้ายสับเปลี่ยนนาย ข. กับนาย ค. เป็นต้น ให้ทำได้โดยให้ตำแหน่งเลขที่ ๑๐ ตำแหน่งเลขที่ ๒๐ และตำแหน่งเลขที่ ๓๐ คงอยู่ที่เดิมแต่เปลี่ยนเป็นตำแหน่งในระดับตามที่นาย ก. นาย ข. หรือนาย ค. ได้ดำรงตำแหน่งอยู่เดิม

๑.๒ ย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ กับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ ของตำแหน่งที่เริ่มต้นสายงานจากระดับ ๒ เช่น ย้ายสับเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่งพยาบาล ๒ กับผู้ดำรงตำแหน่งพยาบาล ๓ เป็นต้น ให้ทำได้โดยปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อ ๑.๑

๑.๓ ย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ กับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ หรือระดับ ๔ หรือระดับ ๕ และย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ กับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ หรือระดับ ๕ หรือย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ กับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๕ ของตำแหน่งในสายงานเลขานุการและบริหารงานทั่วไป สายงานปฏิบัติการปกครอง สายงานการเจ้าหน้าที่ สายงานการทูต และสายงานวิทยาศาสตร์ เช่น ย้ายสับเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากร ๒ กับผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากร ๓ หรือผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากร ๔ หรือผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากร ๕ และย้ายสับเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากร ๓ กับผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากร ๔ หรือผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากร ๕ หรือย้ายสับเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากร ๔ กับผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากร ๕ เป็นต้น ให้ทำได้โดยปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อ ๑.๑

๑.๔ ย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ กับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ หรือระดับ ๕ และย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ กับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๕ ของตำแหน่งที่เริ่มต้นสายงานจากระดับ ๓ เช่น ย้ายสับเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร ๓ กับผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร ๔ หรือผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร ๕ และย้ายสับเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร ๔ กับผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร ๕ เป็นต้น ให้ทำได้โดยปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อ ๑.๑

๑.๕ ย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ กับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๕ หรือระดับ ๖ และย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๕ กับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ ของตำแหน่งที่เริ่มต้นสายงานจากระดับ ๔ เช่น ย้ายสับเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์ ๔ กับผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์ ๕ หรือผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์ ๖ และย้ายสับเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์ ๕ กับผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์ ๖ เป็นต้น ให้ทำได้โดยปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อ ๑.๑

๒. การย้าย สับเปลี่ยนข้าราชการ ผู้ดำรงตำแหน่งใน สายงาน เดียวกัน ที่ ระดับ ตำแหน่งต่างกันและมีเงื่อนไข โดยให้คงเลขที่ประจำตำแหน่งไว้ที่เดิม ส่วนระดับตำแหน่งและเงื่อนไข ให้ตามตัวบุคคลไปกำหนดในตำแหน่งที่จะแต่งตั้งใหม่เป็นการกลับกันได้ในกรณีดังต่อไปนี้

๒.๑ ย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ เงื่อนไข (๑) ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ และผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ เงื่อนไข (๔) เช่น ย้ายสับเปลี่ยน นาย ก. ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ เงื่อนไข (๑) ตำแหน่งเลขที่ ๑๑ กับ นาย ข. ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๔ เงื่อนไข (๔) ตำแหน่งเลขที่ ๒๑ ให้ทำได้โดยให้ตำแหน่งเลขที่ ๑๑ คงอยู่ที่เดิม แต่เปลี่ยนเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๔ เงื่อนไข (๔) ส่วนตำแหน่งเลขที่ ๒๑ ก็คงอยู่ที่เดิม แต่เปลี่ยนเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ เงื่อนไข (๑) เป็นการกลับกัน

๒.๒ ย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ เงื่อนไข (๒) ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ เงื่อนไข (๑) ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ และผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๕ เงื่อนไข (๔) ให้ทำได้โดยปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อ ๒.๑

๒.๓ ย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ เงื่อนไข (๒) ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ เงื่อนไข (๑) ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๕ และผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ เงื่อนไข (๔) ให้ทำได้โดยปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อ ๒.๑

๒.๔ ย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ เงื่อนไข (๒) ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๕ เงื่อนไข (๑) และผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ ให้ทำได้โดยปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อ ๒.๑

๒.๕ ย้าย สับเปลี่ยน ระหว่าง ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ เงื่อนไข (๓) กับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๗ ให้ทำได้โดยปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อ ๒.๑

ทั้งนี้ การย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานเดียวกันที่ระดับตำแหน่งต่างกัน และตำแหน่งที่มีเงื่อนไขในกรณีต่าง ๆ ตามข้อ ๑ และข้อ ๒ นั้น ให้หมายรวมถึงการย้ายข้าราชการ

ไปดำรงตำแหน่งว่างด้วย และเมื่อย้ายข้าราชการไปดำรงตำแหน่งในกรณีต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้วจะสับเปลี่ยนอัตราเงินเดือนตามตัวไปตั้งจ่ายด้วยก็ได้

ส่วนการย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานเดียวกัน ที่ระดับตำแหน่งต่างกันและตำแหน่งที่มีเงื่อนไขในกรณีอื่นนอกจากกรณีดังกล่าวข้างต้น และการย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในระดับต่างกันและต่างสายงานกัน ให้เสนอ ก.พ. พิจารณานอมนัดก่อน

จึงเรียนมาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้จังหวัดและกรมต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง
(ลงชื่อ) ประวิณ ฒ นคร
(นายประวิณ ฒ นคร)
รองเลขาธิการ ก.พ. รักษาราชการแทน
เลขาธิการ ก.พ.

กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ที่ ๑

โทร. ๒๘๑๓๓๓๓ ต่อ ๑๗, ๔๗

ที่ สร ๐๗๐๕/ว ๑๕

สำนักงาน ก.พ.

๙ พฤษภาคม ๒๕๒๑

เรื่อง การสับเปลี่ยนหรือโอนอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน

เรียน (เวียนกระทรวงทบวงกรมและจังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๕/ว ๑๖ ลงวันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๒๐

ตามหนังสือที่อ้างถึง ก.พ. ได้กำหนดหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหรือโอนอัตราเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการพลเรือน โดยให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ สั่งสับเปลี่ยนหรือโอนอัตราเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนได้ในกรณีต่าง ๆ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

โดยที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ปรับปรุงหลักปฏิบัติบางประการเกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือน และเพื่ออนุวัติให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ก.พ. จึงได้มีมติตามหนังสือ

สำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๕/ว ๖ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ ให้เปลี่ยนแปลงหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนเสียใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหลักปฏิบัติดังกล่าวมีผลกระทบต่อหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหรือโอนอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนตามที่ ก.พ. ได้กำหนดไว้เดิม ก.พ. จึงมีมติให้ยกเลิกหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการ สับเปลี่ยน หรือโอนอัตราเงินเดือน ข้าราชการพลเรือน ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๕/ว ๑๖ ลงวันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๒๐ ที่อ้างถึงนั้นเสีย และให้กำหนดหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหรือโอนอัตราเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนเสียใหม่ โดยให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ แก้ไขเพิ่มเติม โดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙ (พ.ศ. ๒๕๒๐) สั่งสับเปลี่ยนหรือโอนอัตราเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนได้ดังนี้

๑. การสับเปลี่ยนอัตราเงินเดือน ซึ่งหมายถึงการสับเปลี่ยนอัตราเงินเดือนของตำแหน่งหนึ่งกับอัตราเงินเดือนของอีกตำแหน่งหนึ่ง โดยสับเปลี่ยนเฉพาะอัตราเงินเดือน มิได้สับเปลี่ยนตำแหน่งให้ทำได้ทุกกรณี แม้ว่าจะเป็นการสับเปลี่ยนอัตราเงินเดือนของตำแหน่งที่ต่างระดับกันก็ตาม

๒. การโอนอัตราเงินเดือน ซึ่งหมายถึงการโอนอัตราเงินเดือนของตำแหน่งหนึ่งไปเป็นอัตราเงินเดือนของอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่ง ก.พ. ได้กำหนดให้มีตำแหน่งแล้วแต่ยังไม่มีอัตราเงินเดือนสำหรับตำแหน่งนั้น ให้ทำได้ แม้ว่าจะเป็นการโอนอัตราเงินเดือนของตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการตามกฎหมายหรืออัตราเงินเดือนที่จะโอนไปนั้นจะต่ำกว่าขั้นต่ำของอัตราเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่รับโอนก็ตาม

๓. การตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของตำแหน่งในระดับ ๑ ระดับ ๒ และระดับ ๓ ซึ่ง เป็นตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๑ หรือระดับ ๒ จากส่วนราชการหนึ่งไปยังอีกส่วนราชการหนึ่ง ซึ่งเป็นการตัดตำแหน่งพร้อมทั้งโอนอัตราเงินเดือนของตำแหน่งจากส่วนราชการเดิมไปเพิ่มยังอีกส่วนราชการหนึ่ง ให้ทำได้ตามความจำเป็นตามปริมาณและคุณภาพของงานที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๓.๑ ไม่เป็นการเปลี่ยนสายงาน ชื่อตำแหน่งและระดับตำแหน่ง

๓.๒ ไม่เป็นการเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานโดยทั่วไป และลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งตามที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งที่จะตัดโอนไป และ

๓.๓ ส่วนราชการที่จะตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนมาไว้นั้น ต้องมีงานที่จะต้องใช้ตำแหน่งในสายงานของตำแหน่งที่จะตัดโอนมานั้นอยู่แล้ว เช่น การตัดโอนตำแหน่งและอัตรา

เงินเดือนของตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ จากกองการเจ้าหน้าที่ไปไว้ในงานธุรการของส่วนราชการใด ๆ นั้นอาจทำได้ แต่ถ้าเป็นการตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของตำแหน่งพยาบาล ๒ หรือพยาบาล ๓ จากโรงพยาบาลแห่งหนึ่งไปไว้ในกองกฎหมายเช่นนี้ไม่อาจทำได้ เพราะกองกฎหมายไม่มีงานที่เกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เป็นต้น

ส่วนการสับเปลี่ยนหรือโอนอัตราเงินเดือนในกรณีอื่นนอกจากที่ได้กำหนดให้ทำได้ดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะต้องขอให้ ก.พ. พิจารณาก่อน

จึงเรียนมาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้จังหวัดและกรมต่างๆ ได้ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง
(ลงชื่อ) ประวิณ ฒ นคร
(นายประวิณ ฒ นคร)
รองเลขาธิการ ก.พ. รักษาราชการแทน
เลขาธิการ ก.พ.

กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่ ๑

โทร. ๒๘๑๓๓๓๓ ต่อ ๑๗, ๔๗

ที่ สร ๐๗๐๔/ว๑๖

สำนักงาน ก.พ.

๑๔ มิถุนายน ๒๕๒๑

เรื่อง การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น
เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๔/ว๘ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตัวอย่างแนวทางพิจารณาเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ่มติ ก.พ. กำหนดให้สอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และคัดเลือก
เพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในกรณีต่าง ๆ เพื่ออนุวัติให้

เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีที่ปรับปรุงหลักปฏิบัติบางประการเกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่ง โดยให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๑ เป็นต้นไป ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

บัดนี้ ก.พ. พิจารณาเห็นว่าหลักปฏิบัติดังกล่าวในบางกรณีได้กำหนดให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้ได้รับคัดเลือกซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของเงินเดือน สำหรับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ซึ่งแตกต่างไปจากหลักปฏิบัติที่กำหนดไว้เดิม แต่ข้อเท็จจริงปรากฏว่าส่วนราชการต่าง ๆ ได้ดำเนินการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกไปแล้วบ้าง กำลังดำเนินการสอบ หรืออยู่ในระหว่างเตรียมการสอบเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในกรณีนั้น ๆ อยู่บ้าง และมีอาจนำผลการสอบนั้นมาใช้ได้ หลักปฏิบัติตามหนังสือที่อ้างถึงจึงมีผลกระทบถึงสิทธิของข้าราชการที่มีอยู่เดิมดังกล่าว ประกอบกับคณะรัฐมนตรีได้มีมติว่า การกำหนดทางปฏิบัติเกี่ยวกับมติคณะรัฐมนตรีที่ปรับปรุงหลักปฏิบัติบางประการเกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่งนั้น ก.พ. อาจกำหนดหลักปฏิบัติเฉพาะกาลเพื่อมิให้ข้าราชการที่มีสิทธิอยู่เดิมเสียสิทธิไป ก.พ. จึงลงมติให้กำหนดหลักปฏิบัติเฉพาะกาลในเรื่องนี้ โดยให้เลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งได้รับเงินเดือนยังไม่ถึงขั้นต่ำของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้ง แต่เป็นผู้สอบแข่งขันได้หรือสอบคัดเลือกได้ ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้เป็นพิเศษ ในกรณีดังต่อไปนี้

๑. การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ นอกจากให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้ได้รับคัดเลือก ซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ ๓ ตามที่กล่าวในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๔/ว ๘ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ แล้วให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ หรือสอบคัดเลือกได้ในตำแหน่งนั้นโดยแม้จะเป็นผู้ที่ได้รับเงินเดือนยังไม่ถึงขั้นต่ำของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับ ๓ ได้ด้วยเป็นพิเศษ เฉพาะกรณีที่เข้าเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

๑.๑ ผู้สอบแข่งขันได้หรือสอบคัดเลือกได้นั้น ต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอยู่ก่อนวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๑

๑.๒ ผู้สอบแข่งขันได้หรือสอบคัดเลือกได้นั้น ต้องเป็นผู้ที่ยังชั้นบัญชีผู้สอบได้อยู่ โดยยังไม่ถูกยกเลิกตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๔/ว ๑๕ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๑๘ และที่ สร ๑๐๐๔/ว ๑๗ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๑๘ แต่ทั้งนี้ ก.พ. ลงมติกำหนดเพิ่มเติมว่า เฉพาะการสอบแข่งขัน หรือการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูง

ขึ้นตามหลักปฏิบัติเฉพาะกาลนี้ ซึ่งประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้หลังจากวันที่แจ้งมติ ก.พ. ตามหนังสือฉบับนี้ ไม่เป็นเหตุให้ยกเลิกบัญชีผู้สอบได้อย่างเดียวกันที่ได้ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้ไว้ก่อนแล้ว

๑.๓ ผู้สอบแข่งขันได้หรือสอบคัดเลือกได้นั้น ต้องเป็นผู้ที่ได้รับเงินเดือนอยู่ก่อนวัน เริ่มต้นปีงบประมาณที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น / ไม่ต่ำกว่าเงินเดือนขั้นต่ำของตำแหน่งนั้น เกินกว่าที่กำหนดไว้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๓/ว ๘ ลงวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๑๙

๒. การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๕ ของสายงาน ใดที่เริ่มต้นสายงานจากระดับ ๓ รวมทั้งสายงานเลขานุการและบริหารงานทั่วไป สายงานการเจ้าหน้าที่ สายงานปฏิบัติการปกครอง สายงานการทูต และสายงานวิทยาศาสตร์ นอกจากให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้ ได้รับคัดเลือกซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ ๕ ตามที่กล่าวในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๔/ว ๘ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ แล้ว ให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบคัดเลือกได้ในตำแหน่งนั้น โดยแม้จะเป็น ผู้ที่ได้รับเงินเดือน ยังไม่ถึงขั้นต่ำ ของเงินเดือน สำหรับตำแหน่ง ระดับ ๕ ได้ด้วยเป็นพิเศษ เฉพาะกรณี que เข้าเกณฑ์ดังกล่าวในข้อ ๑

๓. การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ ของสายงาน แพทย์ สายงานทันตแพทย์ และสายงานวิชาการสัตวแพทย์ นอกจากให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้ ได้รับคัดเลือกซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ ๖ ตามที่กล่าวในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๔/ว ๘ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ แล้ว ให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบคัดเลือกได้ในตำแหน่งนั้นโดยแม้จะเป็น ผู้ที่ได้รับเงินเดือน ยังไม่ถึงขั้นต่ำ ของเงินเดือน สำหรับตำแหน่งระดับ ๖ ได้ด้วยเป็นพิเศษ เฉพาะกรณี que เข้าเกณฑ์ดังกล่าวในข้อ ๑

อนึ่ง ก.พ. ลงมติให้เพิ่มความเข้าใจเพิ่มเติมมาด้วยว่า

ก. ในกรณีที่มีข้าราชการซึ่งเข้าเกณฑ์ที่อาจเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูง ขึ้นดังกล่าวในข้อ ๑ ข้อ ๒ หรือข้อ ๓ อยู่ในส่วนราชการใด และส่วนราชการนั้นได้ดำเนินการสอบไป ก่อนแล้ว แต่ยังไม่แล้วเสร็จ ก็ให้ดำเนินการสอบต่อไปได้ ถ้ายังไม่ได้ดำเนินการสอบก็ให้ดำเนินการสอบ ได้ ทั้งนี้ ให้รีบดำเนินการสอบให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

ข. สำหรับตำแหน่งในระดับสูงที่จะเลื่อนผู้ สอบแข่งขันได้หรือสอบคัดเลือกได้ขึ้น แต่งตั้ง ดังกล่าวข้างต้นนั้น จะต้องเป็นตำแหน่งที่ ก.พ. ได้กำหนดเป็นระดับที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งนั้นแล้ว ซึ่งรวมถึงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๕/ว ๖ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ ด้วย

ค. สำหรับวันที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นนั้น จะต้องไม่ก่อนวันที่
ผู้นั้นมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และไม่ก่อนวันประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้ รวมทั้ง
ไม่ก่อนวันที่ ก.พ. กำหนดตำแหน่งนั้นเป็นระดับสูงขึ้นด้วย

ง. สำหรับการรับเงินเดือนของผู้ที่ได้เลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูง
ขึ้นตามหลักปฏิบัติเฉพาะกาลนี้ ให้เป็นไปตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๓/ว ๘ ลงวันที่ ๑๙
สิงหาคม ๒๕๑๙ กล่าวคือ ในกรณีที่ผู้นั้นได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ได้
เลื่อนขึ้นแต่งตั้ง ก็จะไม่ได้รับเงินเดือนในขั้นต่ำของตำแหน่งในทันที แต่จะได้ปรับให้ได้รับเงินเดือนใน
ขั้นที่สูงขึ้นเป็นลำดับ ตามหลักเกณฑ์ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ฉบับดังกล่าว

จ. หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
ในระดับที่สูงขึ้นนี้ เป็นหลักปฏิบัติเฉพาะกาล ฉะนั้น จะใช้หลักปฏิบัติตามหนังสือฉบับนี้พิจารณาเลื่อนได้
เฉพาะผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ดังกล่าวในข้อ ๑ ข้อ ๒ หรือข้อ ๓ แล้วแต่กรณีเท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจ
ในเกณฑ์ดังกล่าวโดยกระจ่างชัดยิ่งขึ้น ได้แนบตัวอย่างแนวทางพิจารณาเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งตามหลัก
ปฏิบัติเฉพาะกาลนี้ มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้จังหวัดและกรมต่าง ๆ ทราบด้วย
แล้ว

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) จินดา ณ สงขลา

(จินดา ณ สงขลา)

เลขาธิการ ก.พ.

กองการสอบ

โทร. ๒๘๑๓๓๓๓ ต่อ ๔๕

๒๘๑๐๕๐๕

ตัวอย่าง

แนวทางพิจารณาเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งตามหลักปฏิบัติเฉพาะกาล
(ส่งพร้อมหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๔/ว ๑๖ ลงวันที่ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๒๑)

๑. ตัวอย่างเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

กรณีที่สามารถพิจารณาเลื่อนตามหลักปฏิบัติเฉพาะกาลได้

นาย ก. ได้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ เมื่อวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๑๙ จะเป็นผู้ที่ได้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ มาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๒ ปี ในวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ นาย ก. จึงมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๓ อยู่ก่อนวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๑ เข้าเกณฑ์ที่สามารถพิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามหลักปฏิบัติเฉพาะกาลนี้ได้

กรณีที่พิจารณาเลื่อนตามหลักปฏิบัติเฉพาะกาลไม่ได้

นาย ข. ได้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๒ เมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๑๙ จะเป็นผู้ที่ได้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ ไม่น้อยกว่า ๒ ปี ในวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๑ นาย ข. จึงมิใช่ผู้มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๓ อยู่ก่อนวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๑ ไม่เข้าเกณฑ์ที่จะเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ ตามหลักปฏิบัติเฉพาะกาลนี้ การเลื่อนนาย ข. ขึ้นดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๓ ต้องดำเนินการตามหลักปฏิบัติทั่วไปตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๔/ว ๘ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ คือให้คัดเลือกเลื่อนเมื่อนาย ข. ได้รับเงินเดือนถึงขั้นค่าของระดับ ๓

๒. ตัวอย่างเกี่ยวกับบัญชีผู้สอบได้

กรม ก. ได้ดำเนินการสอบคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนิติกร ๕ และประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้ดังกล่าวไว้หลายคราว ดังนี้

ครั้งที่ ๑ ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้ไว้เมื่อวันที่ ๕ มกราคม ๒๕๒๐

ครั้งที่ ๒ ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้ไว้เมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๒๑

ครั้งที่ ๓ ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้ไว้เมื่อวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๒๑

ครั้งที่ ๔ ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้ไว้เมื่อวันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๒๑

การประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้ทั้ง ๔ คราวดังกล่าว มีผลดังนี้

บัญชีผู้สอบได้ครั้งที่ ๑ ถูกยกเลิกตามข้อ ๑๒ ของหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๔/ว ๑๗ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๑๘ เมื่อประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้ครั้งที่ ๒ จึงอาศัยหลักปฏิบัติเฉพาะกาลนี้เลื่อนผู้ที่สอบได้ตามบัญชีผู้สอบได้ครั้งที่ ๑ ไม่ได้

บัญชีผู้สอบได้ครั้งที่ ๒ แม้จะเป็นบัญชีผู้สอบได้ที่ประกาศขึ้นบัญชีหลังจากวันที่หลักปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๔/ว ๘ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ ใช้บังคับแล้วก็ตาม แต่ยังไม่ถูกยกเลิก จึงอาจพิจารณาเลื่อนผู้ที่สอบได้ตามบัญชีนี้ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนิติกร ๕ ได้ ตามหลักปฏิบัติเฉพาะกาลนี้

การสอบครั้งที่ ๓ เป็นการดำเนินการสอบเพื่อเลื่อนข้าราชการตามหลักปฏิบัติเฉพาะกาลนี้ และประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้หลังจากวันที่แจ้งมติ ก.พ. ตามหนังสือฉบับนี้ ซึ่ง ก.พ. กำหนดเพิ่มเติมว่าการสอบตามหลักปฏิบัติเฉพาะกาลดังกล่าวนี้ ไม่เป็นเหตุให้ยกเลิกบัญชีผู้สอบได้ที่ได้ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้ไว้ก่อนแล้ว การสอบครั้งที่ ๓ และครั้งที่ ๔ จึงไม่ยกเลิกบัญชีผู้สอบได้ครั้งที่ ๒ และครั้งที่ ๓ ฉะนั้นบัญชีผู้สอบได้ครั้งที่ ๒ ครั้งที่ ๓ และครั้งที่ ๔ จึงยังคงใช้ได้ตามหลักปฏิบัติเฉพาะกาลนี้ทั้งหมดจนกว่าจะครบกำหนด ๒ ปี นับแต่วันประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้แต่ละบัญชี

๓. ตัวอย่างเกี่ยวกับเงินเดือนของผู้ที่จะได้เลื่อน

ก. ผู้ที่จะได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ ในบึงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๑ จะต้องเป็นผู้ได้รับเงินเดือนอยู่ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐ ไม่ต่ำกว่าขั้น ๑,๒๒๐ บาท และในบึงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๒ จะต้องได้รับเงินเดือนอยู่ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๑ ไม่ต่ำกว่าขั้น ๑,๒๙๕ บาท

ข. ผู้ที่จะได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับ ๕ ในบึงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๑ จะต้องเป็นผู้ได้รับเงินเดือนอยู่ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐ ไม่ต่ำกว่าขั้น ๒,๑๐๐ บาท และในบึงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๒ จะต้องได้รับเงินเดือนอยู่ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๑ ไม่ต่ำกว่าขั้น ๒,๒๓๐ บาท

ค. ผู้ที่จะได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ ในบึงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๑ จะต้องเป็นผู้ได้รับเงินเดือนอยู่ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐ ไม่ต่ำกว่าขั้น ๒,๘๕๐ บาท และในบึงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๒ จะต้องได้รับเงินเดือนอยู่ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๑ ไม่ต่ำกว่าขั้น ๓,๐๓๐ บาท

ปัญหาาระเบียบบ ข้าราชการพลเรือน

ปัญหาการเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งระดับ ๕
และทำไมถึงไม่ให้ปรับวุฒิ ป.กศ. สูง
ในตำแหน่งอื่นที่ไม่ใช่ครู

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๗๑

ผมเป็นข้าราชการชั้นโท มา ตั้งแต่ปี ๒๕๑๐
พอใช้ระบบ พีซี ก็เป็นระดับ ๔ คนอื่นเข้าทีหลัง
เป็นชั้นเอก หรือระดับ ๕ หหมดแล้ว ระบบ พีซี ดี
สำหรับคนบางคน แต่บางคนเช่นผมไม่มีโอกาสเลย
ใคร่ขอความกรุณาตั้งนี้

๑. ให้ข้าราชการระดับ ๔ ทุกตำแหน่งที่มี
เงินเดือน เท่ากับ ขั้นต่ำ ของระดับ ๕ เลื่อนเป็น
ระดับ ๕ จะได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้จะมีทางช่วยได้
อย่างไร

๒. ผู้จบ ป.กศ. สูง ความรู้เทียบปริญญา
แล้ว ก.พ. ไม่ยอมให้ปรับวุฒิกับตำแหน่งอื่น ซึ่ง
ไม่ใช่ครู เช่นเจ้าหน้าที่ธุรการ ก.พ. มีทางจะสนับสนุน
ได้หรือไม่ เพราะผู้จบ ป.กศ. สูงก็มีความรู้

ทั่วไป พอทำงานด้านธุรการ ด้านบริหาร ได้ดี
เพราะจะไปสมัครเป็นครูแต่ด้านเดียวมี โอกาสน้อย

ตอบ

๑. ถ้าเป็นข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ ใน
สายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๓ และระดับ ๔ เช่น นิติกร,
นักบัญชี, เศรษฐกร, แพทย์ เมื่อได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำ
ของระดับ ๕ จะมีสิทธิได้รับคัดเลือกเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่ง
ระดับ ๕ ได้ ดังรายละเอียดในหนังสือที่ สร ๐๗๐๔/ว ๖ ลง
วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ และที่ สร ๐๗๐๔/ว ๘ ลงวันที่ ๓๑
มีนาคม ๒๕๒๑ ที่แจ้งให้ทราบแล้วในวารสารข้าราชการ
ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๔ เมษายน ๒๕๒๑

๒. การที่ ก.พ. มิได้กำหนดวุฒิ ป.กศ. สูง เป็น
คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ มิได้
หมายความว่า ผู้จบ ป.กศ. จะไม่มีความรู้ความสามารถใน
การทำงานด้านธุรการพอ แต่ได้พิจารณาเห็นว่า ผู้จบ ป.กศ.
ซึ่งเป็นวุฒิทางครูโดยตรงควรได้ใช้ความรู้ความสามารถไป
ในตำแหน่งที่ ประกอบกับเดิมอาชีพครูเป็นอาชีพที่ขาดแคลน
จึงควรให้ผู้มีวุฒิศึกได้ไปเป็นครู เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์
ประสงค์ของการผลิต อย่างไรก็ตามก็ เจ้าหน้าที่ธุรการที่มีวุฒิ
ป.กศ. อาจปรับเงินเดือนให้ได้ตามวุฒิได้ ถ้าโอน หรือย้าย
ไปดำรงตำแหน่งที่ใช้วุฒิ ป.กศ. เช่น เจ้าหน้าที่ห้องสมุด
เจ้าหน้าที่พิพิธภัณฑ์ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน

ทำไมถึงให้เจ้าหน้าที่ธุรการ มีสิทธิสอบเป็นจำศาล

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๓๒๐

กระผมเป็น สมาชิกวารสาร ข้าราชการ เป็น
ประจำตลอดมา มีปัญหาจะรบกวนให้ท่านกรุณาตอบ
ให้ด้วก่อน การประกาศ ผู้มีสิทธิสอบ ของตำแหน่ง
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๔, ๕ และ ๖ ของกระ-
ทรวงยุติธรรม เพราะกระผมข้งใจมาก ที่ทาง
กระทรวงอาจจะให้สิทธิที่ไม่ควรจะให้ ก็คือมีอยู่ว่า
จำศาลทั่วประเทศ ของกระทรวงยุติธรรมมีอยู่เวลานี้
ประมาณไม่เกิน ๒๐๐ คน มีทั้งระดับ ๒, ๓, ๔
(รวมทั้งรองจำศาลด้วย) ที่ ก.พ. ให้ระดับ ๔, ๕, ๖
นั้นไม่ใช่เพิ่มตำแหน่งแต่เป็นเพียงปรับ อัตราเก่าให้
สูงขึ้นเท่านั้น ตำแหน่งก็ยังมีอยู่ ๒๐๐ กว่านั้นเอง
ซึ่งน่าจะให้สิทธิแต่พวกจำศาลซึ่งมีสิทธิสอบเท่านั้น
แต่นี้ให้เสมียนอาวุโสซึ่งได้รับปรับเป็นระดับ ๒ ซึ่ง
มิใช่ตำแหน่งจำศาล แต่เป็นตำแหน่งเสมียนให้มี
สิทธิสอบ ถ้าเกิดสอบได้เขาจะได้เปรียบจำศาลเก่า
ทันที เพราะสอบครั้งแรกไม่ได้สอบ และตำแหน่ง
จะน้อยกว่าคนทันที จำศาลเก่าไม่ได้จะไปอยู่ไหน
ครับ จึงขอถามว่าบุคคลคนละสายงานกันจะมีสิทธิ
สอบได้หรือไม่ ถ้าเสมียนสอบได้ระดับ ๔ หรือ ๕
(จำศาล) แล้วหากจำเก่าสอบไม่ได้จะปรับจำเก่าไป
เป็นเสมียน (เจ้าหน้าที่ ธุรการ ๒, ๓) ได้หรือไม่
หากไม่ปรับจำเก่าซึ่งสอบระดับไม่ได้ จะเอาตำแหน่ง
๔๖

ที่ไหนให้ ขอให้ท่านตอบให้กระผมทราบด้วย หาก
เป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ ๒, ๓ ซึ่งเป็นตำแหน่งประจำ
แผนกเดิมกระผมก็ไม่สงสัย นี่เป็นตำแหน่งเสมียน
พนักงาน (เจ้าหน้าที่ธุรการ ๒) ซึ่งไม่เคยสอบแข่ง
กันได้ชั้นตรีมาก่อนเลย กระผมเห็นว่าช้จะยุ่งกัน
ใหญ่และไม่เข้าใจด้วย

ตอบ

ตำแหน่งจำศาล อยู่ในสายงานบริหารงานทั่วไป
จัดเป็นประเภทสายงานเบ็ด ผู้ที่มาจากต่างสายงาน เช่น
เจ้าหน้าที่ธุรการ จึงมีสิทธิสอบเลื่อนระดับในตำแหน่งนี้ได้
ส่วนข้อสงสัยที่ว่าถ้าจำศาลสอบไม่ได้ เจ้าหน้าที่ธุรการ
สอบได้ และเมื่อแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ธุรการมาดำรงตำแหน่งจำ
ศาลแล้ว จะย้ายจำศาลไปดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการจะ
ได้หรือไม่ นั้น เป็นเรื่องการบริหารงานภายในของกระทรวง
ที่จะดำเนินการให้เหมาะสม ไม่กระทบกระเทือนขวัญและ
กำลังใจของข้าราชการ แต่มีข้อสังเกตอยู่ว่า ก่อนจะแต่งตั้ง
บุคคลให้ดำรงตำแหน่งใด จะต้องมีการว่างก่อน เมื่อ
จำนวนตำแหน่งน้อยกว่าจำนวนคน ก็แต่งตั้งที่เค็วทั้งหมด
ไม่ได้ แม้จะสอบได้ก็ต้องดำรงตำแหน่งเดิมไปก่อน จน
กว่าจะมีตำแหน่งว่างที่จะเลื่อนขึ้นได้ และการจะย้ายข้าราชการ
ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นต้องย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรง
ตำแหน่งในระดับที่ไม่ต่ำกว่าเดิม

การบรรจุข้าราชการใหม่จะต้องจัดทำ สมุดประวัติหรือไม่

ผู้ถาม : คุณเพ็ชร ศรีอนุพันธ์

กระผมสมาชิกวารสารข้าราชการ สมาชิก

เลขที่ ๑๐๕๔/๒๕๒๑ เดิมกระผมดำรงตำแหน่ง
สรรพสามิตอำเภอนาโสม จังหวัดอุดรธานี

บัดนี้ ทางที่ทำการสรรพสามิตจังหวัดอุดร
ธานี ได้เรียกตัวมาช่วยราชการจังหวัดในตำแหน่ง
เจ้าหน้าที่ธุรการ ๓ ตั้งแต่เดือนเมษายน ๒๕๒๑
เป็นต้นมา กระผมมีความสงสัยเกี่ยวกับการบริหาร
งานบุคคลว่า การบรรจุข้าราชการเข้ารับราชการ
ใหม่ จะต้องจัดทำสมุดประวัติหรือไม่

ตอบ

หนังสือ สำนัก เลขา ธิการ คณะ รัฐ มน ตรี ที่ สว
๐๒๐๓/ว ๖ ลงวันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๑๘ ให้ยกเลิกการจัด
ทำสมุดประวัติข้าราชการ สำหรับข้าราชการ ที่เข้ารับราชการ
ใหม่ โดยให้ส่วนราชการจัดทำ ก.พ. ๑ ตามแบบและวิธี
การที่ได้กำหนดขึ้นใหม่ รวมทั้งให้จัดทำแฟ้มประวัติข้าราชการ
ตามแบบที่กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกันด้วย ดังนั้น
ปัจจุบันการบรรจุข้าราชการที่เข้ารับราชการใหม่ จึงไม่ต้อง
จัดทำสมุดประวัติ

การโอนเงินเดือนข้าราชการ ที่จะครบเกษียณอายุ

ผู้ถาม : คุณสำราญ ผดุงศิลป์

กระผมสมาชิกวารสาร ฯ เลขที่ ๑๖๒๓ มี
ปัญหาเกี่ยวกับ เรื่อง การ โอน เงิน เดือน ก่อน ครบ
เกษียณอายุของข้าราชการ โดยขอความกรุณา
ทราบ ว่า กระผมจะครบเกษียณอายุราชการในปี
นี้จะขอเลื่อนขึ้นเงินเดือนตามปกติ ในปีนี้ได้หรือไม่

ตอบ

ข้าราชการ ที่ต้องพ้นจากราชการเพราะเกษียณอายุ
ผู้บังคับบัญชา จะเลื่อนขึ้นเงินเดือน เพื่อ ประโยชน์ ใน การ
คำนวณบำเหน็จบำนาญให้ผู้นั้นในวันสิ้นปีงบประมาณ (๓๐
กันยายน) ก่อนที่จะพ้นจากราชการก็ได้ แต่ต้องไม่เกิน ๑
ชั้น ทั้งนี้ตามข้อ ๑๑ ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๘)
และมติคณะรัฐมนตรี ตามหนังสือสำนักเลขาธิการ คณะรัฐ-
มนตรี ที่ สว ๐๒๐๓/ว ๘๘ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๑๖

การนับเวลาราชการเพื่อคำนวณบำเหน็จ บำนาญและการครบเกษียณอายุ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๘๘๔๗

ผมมีปัญหาใคร่ที่จะ ขอความ กรุณา ให้ ความ
กระจ่างด้วย กล่าวคือ กระผมเกิดวันที่ ๑ มีนาคม
๒๔๖๓ และได้เป็นทหารกองประจำการเมื่อ ๑๒
มิถุนายน ๒๔๘๔ ออกจากทหารเมื่อ ๑ มกราคม
๒๔๘๗ ถูกระดมอีกเมื่อ ๑ มีนาคม ๒๔๘๗ ออก
เมื่อวันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๔๘๘ ได้วันที่คุณกรณี
สงครามมหาเอเซียบูรพาตั้งแต่ ๒๕ มกราคม ๒๔๘๕
ถึง ๓๑ ธันวาคม ๒๔๘๖ และ ตั้งแต่ ๑ มีนาคม
๒๔๘๗ ถึง ๑๙ ตุลาคม ๒๔๘๘

เข้ารับราชการเป็น ข้าราชการพลเรือนบรรจุ
ที่จังหวัดสตูลเมื่อ ๑ มิถุนายน ๒๔๘๙ และย้ายกลับ
ภูมิลำเนากรุงเทพมหานคร เมื่อ ๑ มีนาคม ๒๕๑๘
ขณะนี้เงินเดือน ๓,๒๒๐ บาท

๑. นับเวลาราชการทางทหารและพลเรือน

ได้กับ

๒. นับเวลาราชการทั่วคุณทางทหารและ
พลเรือนได้กับ

๓. ถ้าวรับเงินบำนาญจะได้เดือนละเท่าใด

๔. ครบเกษียณออกจากราชการเมื่อใด

๕. ระเบียบใหม่ให้ข้าราชการออกเมื่ออายุ
ครบ ๕๕ ปี ได้ผ่านการพิจารณาแล้วหรือยัง มี
รายละเอียดอะไรบ้าง

ตอบ

๑. มีเวลาราชการกองประจำการ ๒ ปี ๖ เดือน ๑๘
วัน เวลาระดมทหาร ๑ ปี ๗ เดือน ๑๘ วัน และเวลาราชการ
ปกติทางพลเรือนนับถึงวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๒๑ เป็น
เวลา ๓๒ ปี รวมเวลาราชการปกติ ๓๖ ปี ๒ เดือน ๘ วัน

๒. มีเวลาทั่วคุณระหว่างเป็นทหารทั้ง ๒ คราวรวม
๓ ปี ๖ เดือน ๒๖ วัน และเวลาทั่วคุณ กรณีประกาศใช้กฎ
อัยการศึก พ.ศ. ๒๕๐๐ จำนวน ๑๗ วัน พ.ศ. ๒๕๐๑ จำนวน
๗ ปี ๕ วัน และ พ.ศ. ๒๕๑๘ อีกจำนวน ๓ เดือน รวมเวลา
ทั่วคุณทั้งหมด ๑๐ ปี ๑๐ เดือน ๒๒ วัน (ยังไม่ได้ตัดวัน
ป่วยลาระหว่างประกาศใช้กฎอัยการศึก)

๓. รวมเวลาตามข้อ ๑ และข้อ ๒ จะมีเวลาราชการ
สำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญทั้งสิ้น ๔๗ ปี ๑ เดือน เงิน
เดือนเดือนสุดท้าย ๓,๒๒๐ บาท จะได้รับบำนาญเดือนละ
๓,๐๒๖ บาท ๘๐ สตางค์

๔. เกษียณอายุวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๔

๕. ข้าราชการจะลาออกรับบำเหน็จบำนาญเหตุนสูง
อายุเมื่อมีอายุครบ ๕๐ ปีบริบูรณ์ ได้อยู่แล้ว ส่วนกรณีให้
ออกจากราชการเมื่ออายุครบ ๕๕ ปีบริบูรณ์ นั้น เป็นเพียง
ข่าวลือ

๔๘

**จะนับเวลาที่เป็นข้าราชการวิสามัญ
มารวมกับเวลาที่เป็นข้าราชการสามัญเพื่อ
ขอเหรียญจักรพรรดิมาลาได้หรือไม่**

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๕๔๔

ผมเป็นสมาชิกวารสารข้าราชการเลขที่ ๕๔๔
ในปี ๒๕๒๑ ขอเรียนถามปัญหา โปรดตอบใน
วารสารข้าราชการด้วย คือ

ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ (ครู) ได้รับ
ราชการมาแต่ พ.ศ. ๒๕๑๕ ในปี ๒๕๑๘ ได้เปลี่ยน
เป็น ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการใหม่ ในปี ๒๕๒๐ ได้ขอเหรียญ
จักรพรรดิมาลา สมมุติว่าทางกรมได้พระราชทาน
ไปทางกองประกาศิต และได้ประกาศในราชกิจจา
นุเบกษาแล้ว ขอเรียนถามว่า

๑. ข้าราชการผู้นี้เอาเวลาตอนเป็นข้าราชการ
พลเรือนวิสามัญมานับรวมกันได้หรือไม่

๒. ถ้าหากว่านับเวลารวมกันไม่ได้ เมื่อ
พระราชทานและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว
จังหวัดจะดำเนินการอย่างไร เป็นความผิดหรือไม่
ใครเป็นผู้รับผิดชอบ

ตอบ

๑. จะเอาเวลาตอนเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญ
ไปนับรวมกับเวลา ตอนเป็น ข้าราชการพลเรือนสามัญไม่ได้
ต้องนับเวลาตั้งแต่วันที่ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นต้น
ไป

๒. โดยปกติกระทรวงเจ้าสังกัดจะเป็นผู้รับผิดชอบตรวจสอบหลักฐานรายละเอียดต่าง ๆ ว่าผู้ใดเข้าเกณฑ์ที่จะขอเหรียญจักรพรรดิมาลาหรือไม่ เมื่อตรวจสอบถูกต้องแล้วจึงส่งเรื่องไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ซึ่งโดยปกติทางกองประกาศิต สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีคงไม่มีเวลาหรือไม่มีหลักฐานที่จะตรวจสอบ เพราะในปีหนึ่ง ๆ มีผู้ขอเป็นจำนวนมาก จึงเชื่อตามที่กระทรวงเจ้าสังกัดของผู้นั้นขอไป เมื่อสมมติว่าได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาว่าผู้ นั้นได้รับเหรียญจักรพรรดิมาลา ซึ่งความจริงผู้ นั้นยังไม่เข้าเกณฑ์ที่จะได้รับเช่นนั้น กระทรวงเจ้าสังกัดก็ควรที่จะขอยกเลิก เฉพาะรายนั้น โดยทำ หนังสือ ถึงสำนัก เลขาธิการ คณะรัฐมนตรี เพื่อดำเนินการยกเลิกต่อไป ส่วนใครเป็นผู้รับผิดชอบและเป็นความผิดของผู้ นั้น ผู้ตอบมีความเห็นว่ากระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนความผิดก็ควรจะตกอยู่กับเจ้าหน้าที่ของจังหวัดซึ่งเป็นผู้รวบรวมเสนอขอเหรียญดังกล่าวนั่นเองที่ไม่ตรวจสอบหลักฐานขั้นต้นให้ถูกต้องตามระเบียบเสียก่อน

ปัญหาเกี่ยวกับการเบิกค่าเช่าบ้าน

ถาม ผมมีปัญหเกี่ยวกับค่าเช่าบ้านดังนี้ คือ เริ่มเข้ารับราชการครั้งแรกในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กองสาธารณสุขภูมิภาค ปฏิบัติงานประจำที่สำนักงานสาธารณสุข จังหวัด นครราชสีมา ในปัจจุบันได้โอนจากสังกัดเดิมมารับราชการในสังกัดกรมควบคุมโรคติดต่อ กองโรคเรื้อน ปฏิบัติงานประจำที่อำเภออำนาจเจริญ จังหวัด อุบลราชธานี จึงใคร่ที่จะเรียนถามว่า

๑. ใน กรณี โอน จาก สังกัด เดิม ไป ปฏิบัติราชการในสังกัดใหม่เช่นนี้ จะถือว่าจังหวัดใดเป็นจังหวัดแรกที่ได้รับการบรรจุ

๒. จะมีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านในขณะที่ปฏิบัติ งานอยู่ที่อำเภออำนาจเจริญหรือไม่

๓. ถ้าหากย้าย จาก อำเภอ อำนาจเจริญ จังหวัดอุบล ฯ มาปฏิบัติงานที่ จังหวัด นครราชสีมา จะมีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านหรือไม่

ตอบ

๑. จังหวัดนครราชสีมา เป็นจังหวัดแรกที่ได้รับ การบรรจุ

๒. มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน

๓. ถ้าย้ายมาทำงานต่าง ท้องที่กับที่ เคยปฏิบัติงาน อยู่ก็มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านได้ ถ้าย้ายมาปฏิบัติงานในท้องที่ เดิม ก็ไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน

เป็นข้าราชการทพวงมหาวิทยาลัย จะโอนไปรับราชการที่ไหนได้บ้าง และจะต้องทำอย่างไร

ผู้ถาม : คุณนิเวศ นิลวดี

ผมได้ติดตามวารสารข้าราชการเป็นประจำ ผมมีเรื่องอยากจะถามปัญหาสักข้อหนึ่ง คือ

ผมเป็นข้าราชการระดับ ๒ อยู่ที่คณะแพทย- ศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ทพวงมหาวิทยาลัยฯ สำนักนายกรัฐมนตรี ตำแหน่ง ช่างยนต์ ๒ ผมอยากจะทราบว่า ถ้าผมจะโอนไป อยู่หน่วยงานอื่นจะได้ไหม เป็นต้นว่า กรมที่ดิน, กรมทางหลวง, ปฏิรูปที่ดิน และเทศบาลที่ต่าง

จังหวัดหรือที่อื่น ๆ จะได้หรือไม่ ถ้าได้มีขั้นตอนในการปฏิบัติอย่างไร ผมขอความกรุณาช่วยอธิบายให้ผมเข้าใจด้วย จะขอบพระคุณอย่างยิ่ง

ตอบ

คุณเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย จะโอนไปรับราชการทางฝ่ายพลเรือนที่ไหนก็ได้ และถ้าจะโอนมาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ จะต้องให้กระทรวง ทบวง กรม ที่จะรับโอน ทำความตกลงกับเจ้าสังกัดของคุณ แล้วเสนอเรื่องไปให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติก่อน โดยทางกระทรวง ทบวง กรม ที่จะรับโอนเป็นฝ่ายเสนอเรื่องไปยัง ก.พ. ในกรณี ก.พ. จะพิจารณาว่าจะบรรจุและแต่งตั้งให้คุณดำรงตำแหน่งระดับใด และให้ได้รับเงินเดือนเท่าใด แต่หากคุณจะโอนไปรับราชการทางเทศบาล หรือที่อื่น ๆ ซึ่งไม่ใช่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ก็เป็นเรื่องที่จะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การโอนตามกฎหมายนั้น ๆ

ปัญหาเกี่ยวกับการโอนข้าราชการ

ผู้ถาม : คุณพิชัย พลิศธร

ผมเป็นสมาชิกวารสารข้าราชการประจำ มีความสงสัยขอถามดังต่อไปนี้ คือ

๑. นาง ก. มีวุฒิประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพแผนกพาณิชย์การทางบัญชี ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๗ จนถึงทุกวันนี้ ได้ระดับ ๓ อัตรารับเงินเดือน ๒,๒๓๐ บาท อยู่ในกรมหนึ่ง มีความประสงค์จะขอโอนเข้ารับราชการในสังกัดอีกกรมหนึ่ง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและ

๕๐

บัญชีเช่นเดียวกัน ซึ่งมีอัตราเงินเดือนระดับ ๒ เงินเดือน ๑,๕๕๐ บาท วางอยู่ ถ้านาง ก. จะขอโอนผมยังมีข้อสงสัยในเรื่องดังต่อไปนี้ คือ

๑.๑ นาง ก. ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๓ อัตรารับเงินเดือน ๒,๒๓๐ บาท โอนมาดำรงตำแหน่งระดับ ๒ อัตรารับเงินเดือน ๑,๕๕๐ บาท ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีอีกกรมหนึ่ง กำลังว่างอยู่ทางสังกัดใหม่ จะหาเงินมาพอกให้ได้รับเท่ากับอัตราเงินเดือนของนาง ก. ๒,๒๓๐ บาท ที่ได้รับอยู่จะได้หรือไม่ ถ้าได้มีวิธีปฏิบัติอย่างไร ใช้เวลานานเท่าใด และจะพอกให้ตั้งแต่เมื่อใด หรือมีวิธีการใดที่จะให้นาง ก. ได้รับเงินเดือนเท่าที่ได้รับอยู่โดยไม่ต้องลดมารับ ๑,๕๕๐ บาท

๑.๒ เมื่อนาง ก. ได้ตกลงโอนมาอยู่ทางสังกัดใหม่โดยยอมลดระดับ ๓ มารับระดับ ๒ ทางกรมที่รับโอนจะปรับให้รับระดับ ๓ จะได้หรือไม่เพราะนาง ก. ก็มีคุณสมบัติครบถ้วน กล่าวคือมีคุณสมบัติตรงกับสายงานและอัตรารับเงินเดือนก็รับสูงกว่าขั้นต่ำของระดับ ๓ อยู่แล้ว ถ้าปรับได้มีวิธีการดำเนินการอย่างไร ถ้าไม่ได้เพราะอะไร

ตอบ

การโอน ข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญในต่างกระทรวง ทบวงกรม นั้น ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ให้โอนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม สำหรับอัตราเงินเดือนนั้นเป็นเรื่องของทางสังกัดใหม่ที่จะหาเงินให้ พอกที่คุณ จะอาศัยเบิก

ซึ่งอาจใช้วิธีสับเปลี่ยน อัตรา เงินเดือน กับ ตำแหน่งอื่น ซึ่ง
เหลือจ่าย หรืออาจใช้วิธีขอเงินพอกจากกรมบัญชีกลางก็ได้
อย่างไรก็ดี ในเรื่องการโอนไปแต่งตั้งให้ดำรง
ตำแหน่งในระดับ ๒ กรณีของคุณปัจจุบันนี้ไม่เป็นปัญหา
อีกต่อไปแล้ว ทั้งนี้เพราะขณะนี้ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงิน
และบัญชีเป็นตำแหน่งที่ ก.พ. ได้กำหนดให้เป็นระดับสูง
ขึ้นถึงระดับ ๓ ได้ทุกตำแหน่งแล้ว ตามหนังสือสำนักงาน
ก.พ. ที่ สว ๐๓๐๕/ว ๖ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ ทาง
สังกัดใหม่จึงอาจรับโอนคุณไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใน
ระดับ ๓ ได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

ข้อใจเรื่องการกำหนดตำแหน่ง และการปรับเงินเดือน

พญาม : สมาชิกวุฒิสภาและเพื่อนข้าราชการวุฒิสภา

ผมและข้าราชการหลายคนมีปัญหาข้อสงสัย
บางประการ เรื่องความเป็นธรรมในระบบ พี.ซี.
ดังนี้

๑. เพราะเหตุใด กรมการปกครองจึงได้รับ
อนุมัติจาก ก.พ. ให้ปรับเป็นระดับ ๕ อย่างมากมาย
ในเวลารวดเร็ว ทั้งมีการแต่งตั้งเจ้าพนักงานปกครอง
๕ ตั้งแต่กิ่งอำเภอ อำเภอ จังหวัด จำนวนประมาณ
พันคน หากเป็นกรมอื่นๆ ขอไปจะได้เพียงครั้งหนึ่ง
เป็นอย่างมากเท่านั้น และได้ยากมากทั้งล่าช้าเหลือ
เกินต้องหาตัวเลขสถิติมายืนยันแทบแยะ ทำไมจึง
ไม่ คำนึงถึง ความ ยากเข็ญ ใน การ ปฏิบัติ ใน ท้องที่
กันดาร และ ท้อง ที่ มี ผู้ ก่อ การร้าย ชุกชุม อัน เป็น
อันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินให้มากมาย บ้าง มิฉะนั้น

อำเภอเล็กก็จะมีโอกาสเป็นระดับ ๕ เหมือนทาง
ฝ่ายปกครองดำรงตำแหน่งอยู่ ส่วนอำเภอขนาด
กลางก็มีส่วนราชการหลายกรมเช่น กรมสรรพากร
ก็ยังไม่มีส่วนบัญชีอำเภอ ๕ เลย และจะให้เข้า
หลักเกณฑ์จำนวนผู้เสียภาษี ๒,๐๐๐ รายขึ้นเงินภาษี
ตั้งแต่หนึ่งล้านบาทเศษขึ้นไปได้อย่างไร เพราะเอา
หลักเกณฑ์นี้เป็นหลักยังไม่พอเพียง ตามที่ ก.พ. วาง
หลักเกณฑ์ไว้บางอำเภอประมาณ ๗๐-๘๐ อำเภอ
เข้าหลักเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว ทำไม ก.พ. จึงยังไม่
ยอมอนุมัติให้โดยเร็วและจำนวนมากๆ อย่างฝ่าย
ปกครองเล่า ทั้งที่ฝ่ายปกครองการปฏิบัติหน้าที่ไม่
มีตัวเลขเหมือนฝ่ายสรรพากรแต่อย่างใด จะต้อง
รอไปอีกกี่ปี เพราะกรมได้รับใช้ระบบ พี.ซี. ก่อน
เป็นการเสียเปรียบกรมที่ใช้ พี.ซี. ภายหลัง เป็น
อย่างมาก ถ้าเป็นเช่นนี้ควรเลิกใช้ระบบดังกล่าว
นี้ได้แล้วหรือยัง เพราะทำให้ข้าราชการแต่ละกรม
แต่ละกระทรวงได้รับความไม่เป็นธรรมอย่างยิ่ง ทั้ง
ทำให้ เสียขวัญ และ กำลังใจ ปฏิบัติหน้าที่ เป็นอย่าง
มาก การบริหารงานของรัฐจึงไม่ได้บรรลุผลตาม
เป้าหมายอันรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพขึ้นเลย

๒. การ เลื่อน ขึ้น เงินเดือน กรณี ผู้ได้รับ
แต่งตั้ง ให้ปรับ ระดับ สูงขึ้น ตามที่ สอบ คัดเลือกได้
นับว่าไม่เป็นธรรมอย่างมาก เพราะถ้าหากผู้ใดสอบ
ได้และได้รับแต่งตั้ง ก็มีการปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น
ไปปรับในขั้นต่ำของระดับนั้น ๆ โดยบังเอิญ ๆ ไม่ต้อง
ปฏิบัติงานแต่ประการใดก็ได้ ขึ้นพอกอย่างสบายไม่
คำนึงถึงผลงาน คุณภาพของงานและปริมาณงาน

แต่อย่างใดเลย นี่คือผลเสียของการเลื่อนชั้นพอก ทำให้ข้าราชการที่ได้รับขั้นต่ำของระดับนั้น ๆ เสียกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอันมาก

๓. ตามที่กรมการปกครองแต่งตั้งเจ้าพนักงานปกครอง ๕ จำนวนประมาณพันอัตราแล้ว แต่ ๑ มกราคม ๒๕๒๑ ต่อมาภายหลังได้มีคำสั่งให้ระงับการเดินทางไปก่อนทุกคน อย่างนี้เป็น การไม่เดินทางไปรับตำแหน่งตามที่แต่งตั้ง ก.พ. พอจะทราบหรือไม่ว่า กรณีนี้อาจใช้วิธี ขอตำแหน่งระดับ ๕ เพิ่มเติมไปยัง ก.พ. โดยถือว่าอัตราที่อนุมัติให้ระดับ ๕ ใ้วันน้อยไป เพื่อจะขอใหม่จะได้หรือไม่ อย่างไร

ตามข้อ ๑-๓ ผมและเพื่อนข้าราชการส่วนใหญ่ ขอร้องให้ผมช่วยร้องเรียน ขอความเป็นธรรมต่อ ก.พ. พิจารณาดำเนินการต่อไป หากจะตอบลงในวารสารข้าราชการโดยเร็วด้วยก็จักเป็นพระคุณยิ่ง

๑. ในการวิเคราะห์เพื่อจัดระดับตำแหน่ง ของส่วนราชการต่าง ๆ ก.พ. ได้พิจารณาจากข้อมูลที่ข้แจ้งมา โดย พิจารณา จากองค์ประกอบ หลายประการ ด้วยกัน เช่น ระดับความยากง่าย ของงาน ระดับความรับผิดชอบในหน้าที่ ระดับความรู้ความสามารถหรือความชำนาญที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น และได้มีการเปรียบเทียบระหว่างส่วนราชการด้วย ส่วนการที่ขอมานแล้วได้รับอนุมัติตามที่ขอมาน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับว่าตำแหน่งที่ขอมานนั้น เข้าตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ก.พ. ได้เปิดโอกาสให้ส่วนราชการนั้น ๆ ได้มีส่วนร่วมรับรู้และร่วมพิจารณาด้วยอยู่แล้ว สำหรับปัญหาที่ทาง ก.พ. พิจารณาเรื่องต่างๆ ข้ มา เนื่องจากสาเหตุหลายประการด้วยกันเช่น ข้อมูลที่ส่งมาไม่เพียงพอ ต้องรอข้อมูลเพิ่มเติม เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ ฯ มีงานมากเพราะไม่ได้วิเคราะห์ของกรมใดกรม

หนึ่งเพียงกรมเดียว ต้องรอพิจารณาตามลำดับก่อนหลัง อย่างไรก็ดีทางสำนักงาน ก.พ. มิได้มีงานอนใจได้คิดหาวิธีการและได้เร่งรัดเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ ฯ อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้งานในความรับผิดชอบได้เสร็จโดยเร็ว

๒. โดย หลัก การ ผู้ที่ ได้ รับการ แต่งตั้ง ให้ ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น จะต้องปฏิบัติงานในระดับยากขึ้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น และเมื่อดำรงตำแหน่งระดับใดก็ควรจะได้รับเงินเดือนระดับนั้น โดยจะต้องให้เขาได้รับในขั้นต่ำของเงินเดือนสำหรับตำแหน่ง หรือถ้าเขาได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นต่ำอยู่แล้วก็ให้เขาได้รับในอัตราเท่าที่ได้รับอยู่ แต่เนื่องจากข้าราชการมีเป็นจำนวนมาก ด้วยกัน และอาจมีผู้ได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำอยู่หลายชั้น ดังนั้น การ ที่ จะให้ ข้าราชการที่ ได้ เลื่อน ตำแหน่ง ได้ รับเงินเดือนในขั้นต่ำทันที ย่อมจะต้องใช้งบประมาณแผ่นดินเป็นจำนวนมาก และอาจก่อให้เกิดความรู้สึกกระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการอื่น ๆ ได้ ทางราชการจึงได้ใช้วิธีค่อย ๆ ปรับให้ปีละขั้น จนกว่าผู้นั้นจะได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำ ซึ่งการปรับเงินเดือนในกรณีเช่นนี้เป็นเรื่องของการให้เงินเดือนตามตำแหน่ง ไม่ใช่การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี จึงไม่จำเป็นต้องพิจารณาผลงานแต่อย่างใด

๓. การขอให้ ก.พ. กำหนดตำแหน่งจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดไว้ ซึ่งในการขอมานแต่ละครั้ง ส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องพิจารณาถ่วงถ่วงและมีข้อมูลพร้อมทั้งเหตุผลเพียงพอก่อนนำเสนอ ก.พ. จึงจะรับพิจารณา

ผู้ตอบปัญหาประจำ

สำนักงาน ก.พ.

สมศักดิ์	ศุภระชฎเดช
จามวี	จันทร์ศักดิ์
สมเกียรติ	ชุมวิสูตร
ศวันดา	เกิดผล
เพ็ญวดี	ธรรมนิจุล

กรมบัญชีกลาง

ผาสุนิตย์	ปิ่นเชษฐิ
สมพงษ์	วัฒนสระ

การบริหารงานด้านสวัสดิการ ในระบบข้าราชการ

สมบูรณ์

ถึงแม้ทางราชการจะเห็นความสำคัญของสวัสดิการ อันมีผลต่อขวัญกำลังใจของ
ผู้ปฏิบัติงานทุกคน หรืออย่างน้อยที่สุดโครงการสวัสดิการที่จัดให้มีขึ้นย่อมช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน
ตระหนักถึงการที่ได้รับความเอาใจใส่ดูแล ได้รับความเห็นอกเห็นใจ และยอมรับเป็นส่วนหนึ่ง
ของหน่วยงานนั้น ๆ ก็ตาม

เนื่องจากทางราชการมีภาระต้องเลี้ยงดูข้าราชการเป็นจำนวนมาก ซึ่งต้อง
ใช้จ่ายเงินงบประมาณจำนวนมาก เป็นเหตุให้ทางราชการไม่สามารถจัดสวัสดิการได้
ทั่วถึง โดยบางหน่วยงานรัฐบาลรับผิดชอบเต็มที่ แต่บางหน่วยงานรัฐบาลแบ่งรับแบ่งรั
และบางหน่วยงานรัฐบาลปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาช่วยตัวเองใน เรื่องสวัสดิการ ตามความ
จำเป็น

พิจารณาการจัดรูปส่วนราชการ ของรัฐบาล
ไทย ทั้งหมด จะเห็น ความแตกต่างใน เรื่อง การจัด
สวัสดิการได้ตามสมควร

กล่าวโดย ส่วน รวม ข้าราชการทหาร ได้รับ
ความเอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการ มากกว่า ข้าราชการ
กลุ่มอื่น ดังจะเห็นได้ว่าการจัดส่วนราชการของ
กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ ได้มี
ส่วนราชการในระดับกรม คือ กรมสวัสดิการทหาร
บก กรมสวัสดิการทหารเรือ และกรมสวัสดิการ
ทหารอากาศ ขึ้น มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิ-

ภาพและบำบัดทุกข์บำรุงสุขในด้านทรัพย์สินและสิ่ง
อุปโภคบริโภค รวมทั้งแนะนำส่งเสริมวิชาชีพและ
การกีฬา บันเทิง สงเคราะห์การศึกษา และการ
ฌาปนกิจ

การยอมรับให้มีส่วนราชการรับผิดชอบเท่า-
กับสนับสนุนให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการ
มีโครงการแน่นอน และได้รับงบประมาณสำหรับ
ดำเนินงานด้วย

ข้าราชการ อีกกลุ่มหนึ่ง ที่ได้รับความสำคัญ
ในเรื่องสวัสดิการรองลงมาคือข้าราชการตำรวจ โดย

มีการจัดตั้งส่วนราชการในระดับกอง เรียกว่ากองสวัสดิการ ขึ้นในกรมตำรวจ นอกจากนั้นในกองบัญชาการตำรวจต่าง ๆ เช่น กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง กองบัญชาการศึกษา และกองบัญชาการตำรวจภูธร เป็นต้น ได้จัดให้มีแผนกสวัสดิการรับผิดชอบงานด้านสวัสดิการโดยตรง

สำหรับ ข้าราชการพลเรือนทั้งหลาย มีการยอม รั้บให้ จัดตั้ง ส่วนราชการ รับผิดชอบสวัสดิการ ขึ้นเป็นเพียงบางกรมเท่านั้น เช่น แผนกสวัสดิการของกรมการฝึกหัดครู กรมสามัญศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งมี ข้อน่าสังเกตว่า แผนกสวัสดิการเหล่านี้ อยู่ภายใต้ สังกัด ของ กองคลัง ของ ส่วนราชการนั้น ๆ

มีบางส่วนราชการได้ จัดให้ มีงานสวัสดิการ แฝงอยู่กับงานด้านอื่นของกองการเจ้าหน้าที่ ได้แก่ งานทะเบียนประวัติ และสวัสดิการในกรมสรรพากร และ งาน ชุรการ ทะเบียนประวัติ และ สวัสดิการ ในกรมศุลกากร ซึ่งมีแนวโน้มแสดงให้เห็นว่างานสวัสดิการ ควรอยู่ในความรับผิดชอบ ของ หน่วยงานบริหารบุคคล

อย่างไรก็ตาม การจัดให้มีส่วนราชการด้านสวัสดิการของข้าราชการพลเรือนมิได้หมายความว่าได้รับการสนับสนุนในด้านงบประมาณ ดำเนินเกี่ยวกับสวัสดิการ เพียงแต่ทางราชการยอมรับในความสำคัญ ของงานด้านสวัสดิการ และ กำหนดให้ มี

เจ้าหน้าที่ช่วยรับผิดชอบงานด้านนี้เท่านั้น เพราะ ฉะนั้น หลายส่วนราชการ จึง มิได้ จัดตั้ง หน่วยงานสวัสดิการแต่ประการใด

นอกจากการจัดให้มีหน่วยงานสวัสดิการ ดังกล่าว บางส่วนราชการ ได้แก่กรมชลประทาน และกรมทางหลวง ได้จัดตั้งกองแพทย์ และโรงพยาบาล ขึ้นรับผิดชอบให้บริการทางการแพทย์แก่ข้าราชการ ลูกจ้าง และครอบครัว อันถือเสมือนเป็นสวัสดิการ ส่วนหนึ่งด้วย

เท่าที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การจัดสวัสดิการ ในระบบข้าราชการ เป็น เรื่องที่ ทางราชการ มี ส่วนร่วมและยอมรับกันโดยเปิดเผย ซึ่งสามารถดำเนินงานได้เองบางส่วนและบางหน่วยงานเท่านั้น แต่ ความจำเป็นในด้านสวัสดิการ ทำให้ หลายส่วนราชการ ต้องจัดให้ มี สวัสดิการ ขึ้น เป็น การ ภายในโดยอาศัยข้าราชการรับผิดชอบสวัสดิการซ้อนไปกับการปฏิบัติราชการของตน

ลักษณะของการจัดสวัสดิการเป็นการภายใน มีขอบข่ายกิจกรรมด้านต่าง ๆ เช่น การให้กู้ยืมเงิน การเข้าซื้อ สิ่งของ ที่จำเป็น การขายของ อุปโภค บริโภค การจัดสรรที่อยู่อาศัย การจัดบริการ รถรับ—ส่ง การฌาปนกิจ เป็นต้น ทั้งนี้มีการจัดสวัสดิการในรูปสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ หรือการจัด ใน รูป คณะกรรมการสวัสดิการ ใน ส่วน ราชการ นั้น ๆ ตัวอย่าง การจัดสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วยเลขาธิการ ก.พ. รองเลขาธิการ ก.พ.

ผู้อำนวยการกองทุกกอง เลขานุการกรม เป็น คณะกรรมการ และ คณะกรรมการ จะ พิจารณา แต่งตั้ง ผู้จัดการสวัสดิการขึ้นรับผิดชอบ ปัจจุบัน สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. มีกิจกรรมหลายด้าน เช่น การอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือเกี่ยวกับ อาหาร และเครื่องดื่ม ภายใน สำนักงาน การให้กู้ยืมเงิน การให้เช่าซื้อ การบันเทิง กีฬา และการ จัดงานรื่นเริงประจำปี เป็นต้น

การจัดสวัสดิการ ขึ้นเป็น การภายใน เช่นนี้ ขึ้นอยู่กับเงินที่จะนำมาใช้ในโครงการสวัสดิการของ แต่ละส่วนราชการ ส่วนราชการใดมีรายได้พิเศษ มาก ก็ สามารถ จัดสวัสดิการ ในเรื่อง ต่าง ๆ มากขึ้น หรือบางส่วนราชการ หากไม่มี รายได้พิเศษ อาจต้อง ใช้วิธีการ หักเงิน จาก ข้าราชการ เป็นรายเดือน เพื่อนำไปใช้จ่ายตามโครงการสวัสดิการ ซึ่งกลายเป็น เรื่องที่แต่ละส่วนราชการดิ้นรนจัดสวัสดิการกันตาม จังหวะและโอกาสจะอำนวย

ทั้งนี้บางส่วนราชการได้จัดสวัสดิการชดเชย ส่วนที่ทางราชการจ่ายให้เป็นบางส่วน เช่น การ เบิกค่ารักษาพยาบาล หรือการจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงล่วง เวลา เป็นต้น สวัสดิการของส่วนราชการเหล่านั้น จะจัดสรรเงินเพิ่มให้ นอกเหนือจากที่ได้รับจากทาง ราชการด้วย

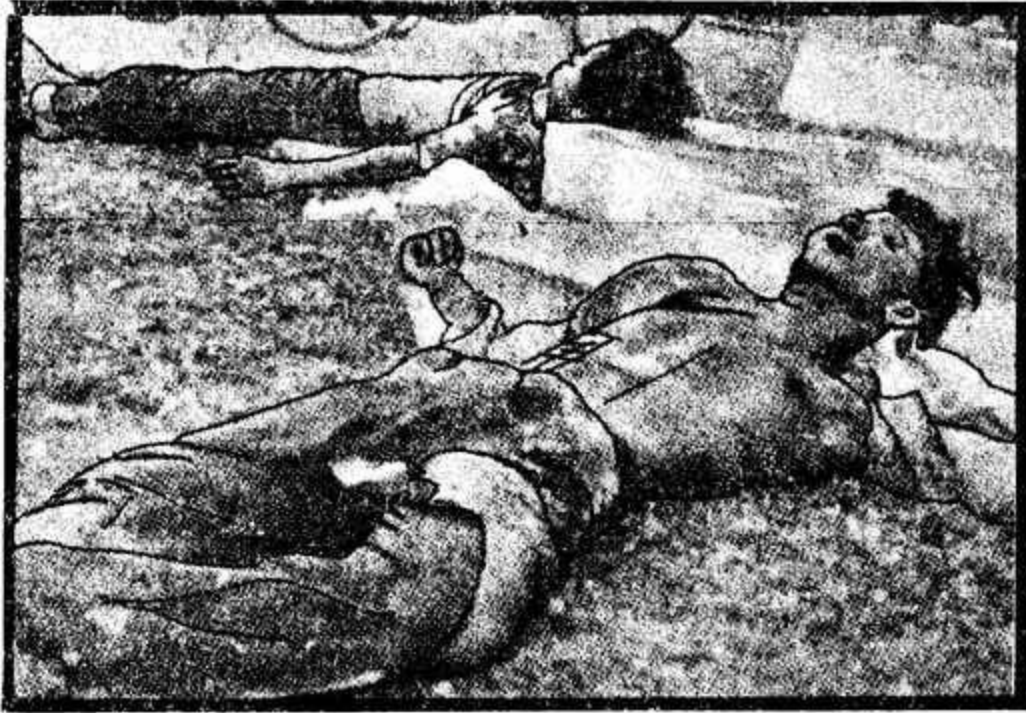
การจัดสวัสดิการเป็นการภายในเช่นนี้จึงไม่ มีระเบียบ วิธีการ แต่อย่างไร และอาจมีการจัด

ซ้อนกัน ขึ้นในหน่วยงานย่อยของส่วนราชการเหล่านั้น เช่น มีการจัดสวัสดิการขึ้นในระดับกรม ให้ บริการแก่ข้าราชการ ทั้งกรมแล้ว ในแต่ละส่วน ราชการย่อยลงมา เช่น กองต่าง ๆ ภายในกรมยังมีการจัดสวัสดิการ เฉพาะภายใน กองนั้น ๆ โดยมี ขอบเขตและกิจกรรม แคบลงไป ปัจจุบัน ทำกัน แพร่หลาย ตัวอย่าง การจัดให้มีสวัสดิการของกอง ต่าง ๆ ในสำนักงาน ก.พ. เป็นต้น

ความต้องการด้านสวัสดิการ ของข้าราชการ โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่ามีอยู่มาก เพราะไม่เพียงแต่ สวัสดิการที่ได้รับจากทางราชการ สวัสดิการที่ได้รับ เป็นการภายในจากกรม และกองที่ข้าราชการสังกัด ยังมี สวัสดิการ ในรูปส่วนบุคคลที่ทำกัน ขึ้นเอง เช่น การเล่นแชร์ เบียร์หอย มีอยู่ดาษดื่นในหน่วยราชการ ต่าง ๆ โดยเอาเงินมารวมกันเป็นรายเดือนแล้วมีการ ประมูลเงินส่วนนั้นไป บางคนเล่นแชร์พร้อมกันหลาย วงก็มี หรือนอกจากการเล่นแชร์ก็มีการนำเอาสินค้า เครื่องใช้มาขายผ่อนส่ง เป็นราย ๓ งวด ๔ งวด มี สินค้าทุกชนิดตั้งแต่หมวกถึงรองเท้า และตั้งแต่ขนาด ใหญ่ถึงขนาดเล็ก เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ทางราชการ จะต้องทบทวนนโยบายด้านสวัสดิการของข้าราชการ และปรับปรุง การดำเนินงาน ด้านนี้ให้ประสพผลดีและ เป็นประโยชน์แก่ทางราชการสืบไป ๑๖

วิสามัญฆาตกรรม

กฤษณ - พลวัน



บ่ายวันนั้นผมนั่งทำงานอยู่ในห้องของอัยการ ซึ่งขณะนั้นมีผมอยู่กับอัยการจังหวัดเท่านั้น เพราะเพื่อนๆ ไปว่าความที่ศาลกันหมด ขณะที่นั่งอ่านสำนวนการสอบสวนที่พนักงานสอบสวนเสนอมา บังตาห้องก็ถูกผลึกเข้ามา และมีนายตำรวจยศพันตำรวจตรีคนหนึ่งเดินเข้ามา เขาชื่อ พ.ต.ต. สักดาฯ เป็นสารวัตรใหญ่ของสถานีตำรวจแห่งหนึ่งของจังหวัดนั้น เมื่อเห็นผมเขาก็ยืนตรงและโค้งให้ และเดินต่อไปที่โต๊ะของอัยการจังหวัด โค้งให้ แล้วพูดว่า

“ผมมาเชิญ ทางอัยการไป ร่วม ชันสูตร พลิก

ศพคดีวิสามัญฆาตกรรมครับ”

อัยการจังหวัดถามเขาว่า

“มีคนตายกี่คนครับ”

“คนเดียวครับ” เขารายงาน

“เหตุเกิดที่ไหน” อัยการจังหวัดซักต่อ

“ที่ตำบล.....ครับ” เขาระบุชื่อตำบล ซึ่งทางเรารู้เพราะมีคดีอาญาเกิดขึ้นมากเป็นพิเศษ

อัยการจังหวัดหันมาทางผม ถามว่า
“คุณกุหลาบว่างไหมครับ”

“ว่างครับ” ผมตอบเพราะวันนั้นไม่มีสำนวนเร่งด่วนอะไร และการไปร่วมชั้นสูตรพลิกศพของทางอัยการในภูมิภาคส่วนใหญ่ไม่ได้จัดเวรไว้ สุดแต่ว่าใครว่างก็ไป

“ถ้าอย่างนั้น คุณกุหลาบไปร่วมชั้นสูตรพลิกศพกับตำรวจเขาด้วย”

ผมเก็บสำนวนเข้าไว้ในตู้เก็บสำนวน แล้วเดินออกจากห้องพร้อมกับนายตำรวจผู้นั้น ตรงไปขึ้นรถยนต์จี๊ปสีเลือดหมู ซึ่งจอดอยู่ที่หน้าศาลากลาง และมีนายตำรวจชั้นประทวน นั่งอยู่ที่เบาะหลังอีกสองคน แต่ละคนมีปืนยาวพาดที่ตัก

ผมขึ้นนั่งที่เบาะหน้ารถยนต์ คู่กับ พ.ต.ต. ศักดา ซึ่งทำหน้าที่เป็นคนขับ ผมถามเขาว่า

“คุณ ศักดา แจ้งไป ทาง หมอ ที่ โรง พยาบาล แล้วหรือยังครับ”

“แจ้งแล้วครับ เดี่ยวเราแวะไปรับหมอพิชัยที่โรงพยาบาล แล้วไปที่เกิดเหตุเลยครับ” เขาตอบ

“คดีนี้ เป็นอย่างไร ถึงได้ มีการตาย กันขึ้น” ผมถามเพื่อทราบเรื่องย่อ ๆ ไว้ล่วงหน้า

“คนตายชื่อสนั่นครับ เป็นพวกโจรเอาทุกอย่าง ตั้งแต่ปล้นจนถึงลักวัวควาย มีคดีติดตัวหลายคดี ทางเรากำลังตามจับตัวกันอยู่ โดยเสนอขอให้ทางอัยการออกหมายจับไว้แล้ว พอดีสายสืบมาบอก

กับเรา เมื่อตอน สิบเอ็ดโมงเช้านี้ว่า พบตัว อยู่ที่บ้านเมียคนที่สอง ผมกับลูกน้องที่นั่งอยู่ข้างหลังได้พากันไปล้อมบ้านไว้ แต่เขารู้ตัวเสียก่อนเลยกระโดดบ้านหนี วิ่งออกทางทุ่งนา พวกเราวิ่งตามออกไปตะโกนให้หยุด แต่เขาหันมาใช้ปืนยิงหลายนัด ทางเราจึงใช้ปืนยิงป้องกันตัวไปบ้าง ถูกเขาหลายแห่งนอนตายที่ทุ่งนา ตอนนั้นผมฝากผู้ใหญ่บ้านให้ช่วยดูศพไว้ครับ” เขาเล่าจบ ผมชำเลืองดูเห็นสีหน้าของเขาแสดงความกังวลอะไรบางอย่าง

เราแวะไปรับนายแพทย์พิชัย ที่โรงพยาบาล เพื่อนำไปร่วมชั้นสูตรพลิกศพตามกฎหมายที่ต้องมีพนักงานสอบสวน นายแพทย์ และอัยการชั้นสูตรพลิกศพพร้อมกัน

เมื่อถึงที่เกิดเหตุซึ่งเป็นทุ่งนา เราพบชาวบ้าน จำนวนหนึ่ง ยืนมองดูร่าง ของชาย คนหนึ่ง นอนหงายที่พื้นดิน เขาอายุไม่เกินสามสิบห้าปี นุ่งกางเกงขายาวไม่สวมเสื้อ หน้าคาบุดเบี้ยวด้วยความเจ็บปวดก่อนตาย มีรอยกระสุนที่บริเวณหน้าอก และลำตัวหลายแห่ง เลือดไหลอาบร่างและที่พื้นดิน แต่เริ่มแห้งกรังเพราะตายมาหลายชั่วโมงแล้ว มือขวาของเขากำปืนพกขนาด .๓๘

ณ ที่นั้น เราได้พบ ร.ต.ท. มานะ พนักงานสอบสวนแห่งสถานีที่ พ.ต.ต. ศักดาเป็นสารวัตรใหญ่ ซึ่งจะทำหน้าที่สอบสวนคดีวิสามัญฆาตกรรมนี้ และมีผู้ใหญ่บ้านที่เกิดเหตุคือผู้ใหญ่แก้ว ยืนอยู่ในหมู่ชาวบ้านด้วย เมื่อผู้ใหญ่บ้านและลูกบ้านเห็นเราไปถึง ก็พากันเดินไปหลบแดดที่ได้ต้นมะขามใหญ่

ห่างจากศพประมาณร้อยเมตร

นายแพทย์ พิชัย นั่งลง ตรวจ สภาพ ศพโดยละเอียด แล้วพูดออกมาดัง ๆ ว่า “มีรอยกระสุนสี่แห่ง เข้าจากด้านหลังทั้งหมด” คำพูดของหมอพิชัยทำให้ทุกคนนิ่งอึ้ง ผมเดินไปที่กลุ่มผู้ใหญ่ในบ้าน แล้วถามว่า

“คนตาย นี้ชื่ออะไรครับ” ผมถามผู้ใหญ่เหมือนไม่ทราบมาก่อน

“ชื่อสนั่นครับ มันเป็นคนบ้านอื่น แต่มาได้เมียน้อยบ้านนี้ เรื่องปล้นต้องยกให้มัน เขาว่าตำรวจกำลังตามตัวมันอยู่ มีคดีติดตัวมากเพราะมันไปปล้นเขามาหลายราย คิดอยู่เหมือนกันว่าคนแบบนี้ไม่แก่ตายหรอก มันตายเสียได้แผ่นดินคงสูงขึ้นอีกเยอะ” ผู้ใหญ่บ้านพูดพลางมองไปที่ศพเหมือนสนทนาหน้า

คำตอบของผู้ใหญ่บ้านดังกล่าว ก็พอจะทำให้หน้าเชื่อว่าคนตายชื่อสนั่น ซึ่งเป็นคนร้ายที่ทางตำรวจกำลังตามตัวจริงๆมิใช่ชาวบ้านธรรมดาที่อาจมีการเข้าใจผิดว่าเป็นนายสนั่น

ผมถามผู้ใหญ่บ้านต่อไปว่า

“พวกเรา มีใครเห็น เหตุการณ์ ตอน ยิงกันบ้าง”

ผู้ใหญ่บ้านตอบว่า

“ผมไม่เห็นครับ มาถึงที่นี่ตอนที่เขายิงกันตายแล้ว แสงสว่างเห็นครับ” พูดจบเขาดันร่างของชายวัยสี่สิบเศษ หน้าตาชื่อ ๆ ออกมายืนตรงหน้า นายแสง มองผมอย่างตื่น ๆ เล่าเรื่องตะกุก

ตะกุกว่า

“ผมกำลังเลี้ยงควายที่ทุ่งนา ได้ยินเสียงคนส่งเสียงอะอะว๊ิงไล่กันมาจากท้ายหมู่บ้าน ก็วิ่งเข้าไปดูเห็นนายสนั่น วิ่งนำหน้ามา แล้ว มีผู้กองกับตำรวจอีกสองคนวิ่งไล่ตามมาติด ๆ”

“ตอนที่เห็นครั้งแรกนั้นพี่ชายอยู่ห่างพวกที่เขาไล่กันอยู่ไกลสักขนาดไหน” ผมซักขัดจังหวะ

“อยู่ห่างประมาณหนึ่งเส้นครับ” เขาตอบ

“แล้วจำได้เลยหรือว่าเป็นนายสนั่นกำลังวิ่งหนี” ผมซักต่อ

“เห็นตอนแรกก็ยังจำไม่ได้หรอกครับ จนวิ่งเข้ามาใกล้สักประมาณไม่ถึงครึ่งเส้น ถึงจำได้ เพราะผมรู้จักหน้ามันดี” เขาตอบชื่อ ๆ

“ตอนนั้น ตำรวจแต่งเครื่องแบบหรือเปล่า”

ผมถาม

“แต่งทั้งสามคนครับ”

“แล้วที่ว่าได้ยินเสียงอะอะนั้น เป็นเสียงอย่างไร”

“เป็นเสียงของทางตำรวจตะโกนว่า อย่าหนีนี้ตำรวจ” เขาตอบอย่างมั่นใจ

“ได้ยินเสียงปืนบ้างหรือไม่”

“ได้ยินครับ”

“เสียงปืนนัดแรกดังจากทางไหน” ผมซักในประเด็นสำคัญโดยวางตัวเป็นกลางเพื่อให้ได้เรื่องจริง

“ดังมาจากทางนายสนั่นครับ” เขาตอบ

“ทำไมแน่ใจว่าดังมาจากทางนายสนั่นก่อน”

“เพราะ ตอนนั้น ผม อยู่ใกล้ กับที่ เขา ยิงกัน และ นายสนั่น วิ่ง ห่าง จาก ตำรวจ ประมาณ สองเสา โทรเลข เวลาเสียงปืนดังขึ้นผมจึงฟังได้ชัดว่าดังมาจากทางไหน

“พี่ชาย วิ่ง เข้ามาใกล้ กับ ที่ เขา ยิงกัน ไม่กลัว โดนลูกหลงบ้างหรือ” ผมซักเพื่อดูกิริยาท่าทางของ เขาว่าจะส่อพิรุณอย่างไรหรือไม่

“ตอน นั้น มันอยาก จะรู้เรื่อง อยาก ดูใกล้ ๆ เลยลืมนึกถึงเรื่องนี้ครับ แต่พอเขายิงกันผมก็รีบ หมอบลงนอนดู” เขาตอบด้วยท่าทางปกติ ทำให้ น่าเชื่อว่าเขาพูดเรื่องจริง

“นายสนั่นยิงกันดี พอจะจำได้ไหม”

“ผมจำได้ว่าตอนแรกยิงนัดหนึ่งก่อน พอ เห็นตำรวจชะงักก็วิ่งต่อ พอตำรวจวิ่งตามก็หันมา ยิงอีกสองนัดติดกัน”

“ตอนที่นายสนั่นยิงนั้น นายสนั่นหยุดหัน หน้ามาปักหลักยิง หรือว่าวิ่งพลางยิงพลาง” ผมซัก ในประเด็น ที่จะขมวด ข้อเท็จจริง เกี่ยวกับ บาดแผล ของผู้ตาย

“เขาวิ่งไปแล้วเอี้ยวตัวยิง ไม่ได้หยุดยืนหัน หน้ามายิงครับ”

“ตำรวจยิงตอบตอนไหน”

“ยิง ตอบ ตอน ที่ นาย สนั่น ยิง สองนัด หลัง และยิงหันหลังขวามาทำท่าจะยิงอีก ตำรวจก็เลยยิงสวนไปเกือบจะพร้อม ๆ กับที่สิ้นเสียงปืนของนาย สนั่น ผมจำได้ว่าตำรวจยิงสวนไปหลายนัด แล้ว เห็นนายสนั่น ล้มลงดิน กระตุก สองสามทีก็เงยบง”

นายแสงตอบเสร็จ แล้วทำท่าเหมือนอยากจะทำตัว เองที่ไม่ควรวิ่งเข้าไปดูเหตุการณ์เลย ผมกล่าวขอบคุณนายแสงที่ให้ความร่วมมือบอกรายละเอียดต่าง ๆ ให้ทราบ แล้วเดินกลับมาที่ศพของนายสนั่น ซึ่งมี พ.ต.ต. ศักดา กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสองคนยืนคอย อยู่

“ผมเก็บปลอกกระสุนของนายสนั่นได้ สาม ปลอกครับ” พ.ต.ต. ศักดาพูดพร้อมกับยื่นปลอก กระสุนปืนให้ผมดู

“เก็บได้ที่ไหนครับ” ผมถาม

“เก็บได้สองแห่งครับ แห่งแรกพบปลอก เดียว และแห่งที่สองตกอยู่สองปลอก ห่างจาก แห่งแรกประมาณสองร้อยเมตร” เขาตอบพร้อม กับหันไปชี้สถานที่ที่พบปลอกกระสุนดังกล่าว

“แล้วของตำรวจพบกี่ปลอกครับ” ผมถาม ต่อ

“ผม ถาม กัน เอง และ นับ กระ สุน ที่ เหลือ ปราบกว่าของผมยิงไปสองนัด ของ ส.ต.ต. สุเทพ ยิงไปสามนัด และพล ๆ วินัยยิงไปสองนัดเหมือน กัน แต่ปลอกกระสุนเราหาได้ยังไม่ครบครับ”

ผมซักถาม พ.ต.ต. ศักดาและผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองคนหลายอย่าง ทั้งที่ทราบดีว่าการซักถาม ดังกล่าวอาจจะไม่มีการบันทึกไว้ในสำนวน การสอบสวนก็ได้ เพราะตามกฎหมายที่บัญญัติให้อัยการไป ชันสูตรพลิกศพไม่ได้ให้อำนาจอัยการบันทึกถ้อยคำ พยานแต่อย่างใด เป็นเรื่องของพนักงานสอบสวน จะบันทึกเองตามที่ได้เห็นสมควร ซึ่งผมจะได้กล่าวถึง

เรื่องนี้ต่อไป

จากการซักถามดังกล่าว ปรากฏว่า ฝ่ายตำรวจและนายแสงให้ข้อเท็จจริงตรงกันเป็นส่วนใหญ่ และผมก็คิดว่าพอเพียงแล้ว สำหรับการทำหน้าที่ ตาม กฎหมายที่ บัญญัติให้อัยการไปร่วมชั้นสุตรพลิกศพ และบางที จะทำหน้าที่มากเกินไปเสียด้วยซ้ำ

ดังนั้น ผมจึงบอกกับพนักงานสอบสวนว่า “สำหรับทางผมไม่ซักถามอะไรอีกแล้ว คุณพิมพ์รายงาน การตรวจชั้นสุตร พลิกศพเสร็จเอาไปให้ผมลงชื่อที่ทำงานก็ได้” เมื่อผมพูดดังนั้น รู้สึกว่า ตำรวจทุกคนมีหน้าตาแจ่มใสขึ้น

หากผมจบเรื่องนี้เพียงเท่านี้ ท่านผู้อ่านอาจจะสงสัยตลอดไปว่า บัญญัติกฎหมายได้ให้ หลัก ประกัน และ คุ่ม ครอง ประชาชน จากการถูกเจ้าหน้าที่บ้านเมืองมา โดยอ้างว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ไว้อย่างไรบ้าง

นี่คือ วัตถุประสงค์ ที่ แท้จริง ที่ ผม จะ เขียน ส่วนคดีตัวอย่างที่ผมนำมาเล่าให้ฟังข้างต้นเป็นเพียง แสดงให้ เห็นถึงวิธี การทำงานของเรือนทนาย

ก่อนอื่นเราจะต้องพิจารณาถึงบทบัญญัติของกฎหมายในเรื่องนี้เสียก่อน ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ม. ๑๕๐ บัญญัติถึงการชั้นสุตรพลิกศพคดีวิสามัญไว้ใน วรรคสองและวรรคสามว่า

“.....ในกรณีที่มี ความตายเกิดขึ้นโดยการ กระทำ ของ เจ้า พนักงาน ซึ่ง อ้างว่า ปฏิบัติ ราชการตามหน้าที่ หรือตายในระหว่างอยู่ใน ความควบคุม ของเจ้าพนักงาน ซึ่ง อ้างว่า ปฏิบัติ ราชการตามหน้าที่ การชั้นสุตรพลิกศพนั้นต้อง กระทำพร้อมด้วย พนักงาน อัยการ นายหนึ่งซึ่ง ประจําอยู่ในท้องที่ที่ทำการชั้นสุตรพลิกศพนั้น

ให้เป็นหน้าที่ ของพนักงานสอบสวน แจ้ง แก่ผู้ม้หน้าทีไปทำการชั้นสุตรพลิกศพทราบ”

ดังนั้น กรณี ที่ว่า เป็น วิสามัญฆาตกรรม ก็คือความตายเกิดขึ้นโดยการกระทำของเจ้าพนักงาน ซึ่งอ้างว่าปฏิบัติราชการตามหน้าที่ เช่นตำรวจจะ จับกุมคนร้ายตามอำนาจหน้าที่ของตน และคนร้าย ได้ต่อสู้ขัดขวางการจับกุม ตำรวจจึงได้ใช้อาวุธปืนยิงคนร้ายตาย และปัจจุบันคดีวิสามัญฆาตกรรม เกิดขึ้นจากการกระทำ ของ ตำรวจ ซึ่ง อ้างว่า ปฏิบัติ ราชการตามหน้าที่มากที่สุด เพราะตำรวจมีหน้าที่ บัองกัน ปราบ ปราบ การ กระทำ ผิด กฎหมาย อาญา ส่วนเจ้าพนักงานฝ่ายอื่น ๆ มีน้อยมาก

อีกกรณีหนึ่งก็คือ บุคคลถึงแก่ความตายอยู่ใน ระหว่างความควบคุมของเจ้าพนักงาน ซึ่งอ้างว่า ปฏิบัติราชการตามหน้าที่ เช่นตำรวจได้จับกุมผู้ต้องหาและควบคุมไว้ในห้องขังของสถานีตำรวจ ต่อ มาผู้ต้องหาถึงแก่ความตายในห้องขัง หรือนักโทษ ที่ถูกจำคุก ในเรือนจำได้ถึงแก่ ความตายในเรือนจำ เป็นต้น กรณีหลังนี้ก็เกิดขึ้นเป็นประจำเช่นกัน

แต่มี ไซ่ คดี วิสามัญ มาตรากรรม ตาม ความ หมายถึง ของ กฎหมาย

การ ตาย ดัง กล่าว ทั้ง สอง กรณี ต้อง มี การ ชันสูตรพลิกศพตามมาตรา ๑๕๐ วรรคสองและวรรคสามดังกล่าวข้างต้น

ใน ^๕ ทน บอกกล่าวถึง การตาย เนื่อง จาก การกระทำของเจ้าพนักงาน ซึ่งอ้างว่า ปฏิบัติ ราชการ ตาม หน้า ที่ อัน เป็น คดีวิสามัญ มาตรากรรมโดยเฉพาะ เพราะเกิดขึ้นมากที่สุด และมีปัญหามากที่สุด

เราต้องยอมรับความจริง ประการหนึ่งที่ว่า ในการรักษาความสงบเรียบร้อยให้แก่สังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ ป้องกัน ปราบปรามอาชญากรรม โดยต่งรวงนั้น เป็นภาระอันหนักยิ่ง ตำรวจต้อง ใช้เวลาในการสืบสวนเพื่อทราบตัวผู้กระทำผิด และ เมื่อจะเข้าจับกุมคนร้ายก็ต้องเสี่ยงภัย เพราะคนร้าย อาจจะไม่ยอมให้จับกุมโดยดีและต่อสู้ขัดขวางการจับกุมโดยใช้กำลังกายหรืออาวุธทำร้าย ปัจจุบันคนร้าย จำนวน ไม่น้อย ที่มีอาวุธ ชนิดร้ายแรง ไว้ใน ครอบครอง เช่นปืนยิงเร็วชนิดร้ายแรงหรือลูกระเบิดมือ ที่มีอานุภาพการทำลายรุนแรง

การ จะจับกุมคนร้ายจึงเป็นเรื่องเสี่ยงชีวิต มากพอสมควร อาจถูกคนร้ายทำร้ายถึงบาดเจ็บสาหัสหรือเสียชีวิต การจับกุมจึงต้องให้หลักประกัน แก่ผู้เข้าจับกุมว่าเขามีสิทธิป้องกันตนเองได้ ถ้าเขา จะถูกประทุษร้ายจากคนร้าย และถ้าการป้องกันตนเองนั้นเป็นเหตุให้คนร้ายถึงแก่ความตาย ก็ต้อง

ไม่เอาความผิดแก่เขา โดยถือเป็นการป้องกันตนเอง โดยชอบด้วยกฎหมาย ทั้งนี้โดยถือว่าเป็นคดีวิสามัญ มาตรากรรม

ขณะเดียวกัน กฎหมายก็ต้องหาทาง ป้องกันสิทธิของพลเมืองว่าจะไม่ถูกข่มขู่จาก เจ้าพนักงานของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิทธิใน ชีวิต ซึ่ง เป็น สิทธิ ที่ สำคัญ ที่สุดของ มนุษย์ กฎหมายจะต้องป้องกันมิให้เจ้าหน้าที่ ของรัฐมาาราชฎรได้ตามใจชอบโดยอ้างว่า เป็นการ ปฏิบัติ หน้า ที่ ราชการ ตาม กฎหมาย เพราะ เจ้าหน้าที่ ของรัฐ บางคน อาจจะใช้ โอกาสใช้หลักประกันของกฎหมาย มาบดกล ที่ตนไม่ชอบเป็นการส่วนตัว หรือขัดผลประโยชน์ของตน หรือด้วยความลึกลับมอง หรือหาความดีความชอบให้แก่ตนเอง หรือ เบื่อหน่ายต่อการ ปฏิบัติการ ตาม ขั้นตอน ของ กฎหมายจึงใช้วิธีลัดโดยการฆ่าทิ้ง ซึ่งอาจ เกิดขึ้นได้เสมอ

เพื่อป้องกันมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจ ตามกฎหมายโดยมิชอบ ประมวลกฎหมายวิธี พิจารณา ความ อาญา จึงได้หาวิธี การให้ คดีวิสามัญ มาตรากรรมได้เป็นไปโดยถูกต้องตามเจตนารมณ์ ของ กฎหมาย โดยมาตรา ๑๕๐ (เดิม) ได้บัญญัติมีใจ ความว่า ในคดีวิสามัญมาตรากรรม ผู้ชันสูตรพลิก ศพคือพนักงานสอบสวนและแพทย์ เมื่อเสร็จแล้ว พนักงานสอบสวนจะต้องส่งสำนวนชันสูตรพลิกศพ ไปยังพนักงานอัยการแห่งท้องที่ที่ศพนั้นอยู่ อัยการ

จะทำคำร้องต่อศาลชั้นต้นให้ทำการสอบสวน และ
ทำคำสั่งแสดงว่าผู้ตายคือใคร ตายที่ไหน เมื่อใด
และเหตุและพฤติการณ์ที่ตาย ถ้าตายโดยคนทำร้าย
ก็กล่าวด้วยว่าใครเป็นผู้ทำร้าย เมื่อศาลรับคำร้อง
แล้วจะทำการไต่สวน สามีภรรยา บุพการี ผู้สืบ
สันดาน ผู้แทนโดยชอบธรรม มีสิทธิตั้งทนายชก
ถามข้อเท็จจริงในศาลได้ เมื่อศาลไต่สวนแล้วก็จะ
ส่งสำนวน การสอบสวน คินมาเพื่อเสนออธิบดีกรม
อัยการพิจารณา ตาม ม. ๑๔๓ วรรคท้ายซึ่งบัญญัติ
ว่า

“ในคดีฆาตกรรม ซึ่งผู้ตายถูกเจ้า-
พนักงานซึ่งอ้างว่าปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือ
ตายในระหว่างอยู่ในความควบคุมของเจ้าพนักงาน
ซึ่งอ้างว่าปฏิบัติราชการตามหน้าที่ อธิบดี
กรมอัยการหรือผู้รั้งการแทนเท่านั้นมีอำนาจ
ออกคำสั่งฟ้องหรือไม่ฟ้อง”

แต่ไม่ว่าอธิบดีกรมอัยการจะชี้ขาดให้ฟ้อง
หรือไม่ฟ้อง ทางญาติผู้ตายก็มีสิทธิฟ้องเจ้าพนักงาน
ที่ก่อให้เกิดการตายได้เสมอ

วิธีตามกฎหมายเดิมนั้น เห็นได้ว่าช่วยป้องกัน
สิทธิในชีวิตของประชาชนได้ดีพอสมควรเพราะ
เปิดโอกาสให้ทางอัยการซักถามพยานในศาลได้อย่าง
เต็มที่ และทางสามีหรือภรรยาหรือญาติผู้ตายก็มี
สิทธิซักถามพยานได้เช่นเดียวกัน ทำให้ข้อเท็จจริง

ได้กระจ่างชัดมากขึ้น เพราะ เป็นการ กระทำ ในศาล
โดยเปิดเผย

ครั้น พ.ศ. ๒๕๑๕ ได้มีประกาศของคณะ
ปฏิวัติฉบับที่ ๓๓ ลงวันที่ ๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๑๕
แก้ไขวิธีการชั้นสูตรพลิกศพ ตามประมวลกฎหมาย
วิธีพิจารณาความอาญา ม. ๑๕๐ เดิมแล้วใช้วิธีการ
ใหม่โดยให้เหตุผลว่า

“โดยที่ คณะ ปฏิวัติ พิจารณา เห็นว่า ใน
ปัจจุบันนี้ภาระของอธิบดีกรมตำรวจรองอธิบดี
กรมตำรวจ ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณา
ความอาญามีปริมาณเพิ่มขึ้นเป็นอันมาก ตลอด
ทั้ง วิธีการ ชั้นสูตร พลิกศพ ก็ไม่ สะดวก และ
เหมาะสม สมควรแก้ไขกรณีดังกล่าว หัวหน้า
คณะปฏิวัติจึงมีคำสั่งดังต่อไปนี้.....”

วิธีการใหม่คือไม่ต้องมีการไต่สวนในศาลอีก
แต่กฎหมายบัญญัติว่า “.....การชั้นสูตรพลิก
ศพนั้น ต้องกระทำ พร้อมด้วย พนักงานอัยการ
นายหนึ่งซึ่งประจำอยู่ในท้องที่ที่ทำการชั้นสูตร
พลิกศพนั้น.....” แล้วพนักงานสอบสวนจะ
ดำเนินการสอบสวนคดีวิสามัญฆาตกรรมต่อไป จาก
นั้นก็เสนอสำนวนต่ออธิบดีกรมอัยการพิจารณาโดย
ตรง ไม่ต้องผ่านอัยการท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งเป็นวิธีที่
อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานสอบสวน อย่าง
มาก สมตามเจตนารมณ์ของประกาศคณะปฏิวัติทุก
ประการ

จากบทบัญญัติกฎหมายดังกล่าวนี้ก่อให้เกิด ความ งุนงง แก่ ทาง อัย การ และ นักกฎหมาย ทั่วไป ว่า ที่ ให้ อัยการ เข้า ไป ร่วมชั้นสูตรพริกศพนั้น มีจุดมุ่งหมายให้ทำหน้าที่อะไร และจะช่วยให้ข้อเท็จจริงต่างๆเกี่ยวกับ คดี วิสามัญฆาตกรรม กระจ่างชัต เพื่อ ค้ำครองสิทธิในวีดิคของประชาชนได้อย่างไร

กล่าวคือ ในประเทศไทยการสอบสวนคดีอาญา เป็น อำนาจ หน้าที่ ของ พนักงาน สอบ สอน (ปัจจุบันคือตำรวจ) แต่ผู้เดียวและโดยตลอด

ดังนั้น ข้อเท็จจริงในคดีวิสามัญฆาตกรรมว่าผู้ตายคือใคร ตายเพราะเหตุใด พฤติการณ์ของคดีเป็นอย่างไร (เช่นถูกยิงตายขณะจะถูกจับกุมโดยเจ้าหน้าที่ซึ่งอ้างว่าปฏิบัติราชการตามหน้าที่) ฯลฯ จึงเป็นหน้าที่ของพนักงานสอบสวน รวบรวมพยานหลักฐานต่าง ๆ เป็นสำนวนการสอบสวนคดีวิสามัญฆาตกรรม

ส่วน ข้อเท็จจริง ที่ว่า ผู้ตาย ถึงแก่ ความตายด้วยบาดแผลอย่างไรนั้นเป็นหน้าที่ของแพทย์ผู้ร่วมชั้นสูตรพริกศพ

ข้อเท็จจริงที่ปรากฏในปัจจุบัน ก็คือว่า อัยการ ไปร่วมชั้นสูตรพริกศพตามพิธีการของกฎหมายเท่านั้น ส่วนหน้าที่จริงๆ นั้นไม่มีเลย และการ ลงชื่อใน รายงานการ ชั้นสูตร พริกศพ

ของอัยการ ก็ยังสงสัยกันอยู่มากกว่ากระทำกันไปทำไม

จริงอยู่ กรณีสงสัยอัยการอาจไม่ยอมลงชื่อร่วมด้วย แล้วบันทึกเพิ่มเติมถึงเหตุผลที่ไม่ยอมลงชื่อนั้นก็ได้ การที่ไม่ยอมลงชื่อดังกล่าวย่อมมีน้ำหนักต่อการ พิจารณาสั่งฟ้อง หรือสั่งไม่ฟ้อง ของ อธิบดีกรมอัยการ แต่การสอบสวนคดีตาม ป. วิ. อาญา เป็นเรื่องของกฎหมาย ถ้าหากอัยการ (รวมทั้งอธิบดีกรมอัยการ) จะมีความเห็นแย้งต่อการสอบสวน คดีวิสามัญฆาตกรรมที่พนักงานสอบสวนทำขึ้นมา ก็ต้องมีเหตุผลพอเพียงตามกฎหมาย คือ มีพยานหลักฐานพอที่จะหักล้างพยานหลักฐานของพนักงานสอบสวน จะแย้งตามใจชอบย่อมเป็นการไม่สมควร

แต่อัยการไม่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่จะรวบรวมพยานหลักฐาน

ดังนั้น เหตุผลที่จะแย้งพนักงานสอบสวนก็ย่อมไม่มีหรือกระทำได้ยาก และจากสถิติคดีวิสามัญฆาตกรรมที่เสนออธิบดีกรมอัยการพิจารณานั้น ๙๙% พนักงานสอบสวนเสนอความเห็นควรสั่งไม่ฟ้อง เจ้าหน้าที่ผู้ก่อ ให้เกิด ความตาย ดังกล่าวน้อยรายที่จะเสนอความเห็นควรสั่งฟ้อง เว้นแต่รายที่มีข่าวครึกโครม ประชาชนทั่วประเทศให้ความสนใจ จึงจะเสนอควรสั่งฟ้อง และอธิบดีกรมอัยการ (โดยกองที่ปรึกษา กรมอัยการเป็นผู้ตรวจทำสำนวนทำความเห็นเสนอ) ก็มักมีคำสั่งไม่ฟ้อง

ตามที่พนักงานสอบสวนทำเสนอขึ้นมา ทั้งที่มีคดี
จำนวนมากที่เราตั้งใจสงสัยอย่างยิ่งในพฤติการณ์
ของฝ่ายเจ้าหน้าที่ว่าเป็น การป้องกันตัวจริงหรือไม่
เพียงพอ แต่เราไม่อาจหาพยานหลักฐานอื่นมาได้
แย้งได้

การ ลงชื่อใน รายงานการ ชั้นสูตร พลิกศพ
ของอัยการตามกฎหมายใหม่จะเรียกว่า “ตรวจ
ประทับ” ก็คงไม่ผิด

อัยการบางท่านก็เลยสรุปอย่างปลงตกว่าตาม
กฎหมายใหม่ ให้อัยการไปร่วมชั้นสูตรพลิกศพนั้นก็
เพื่อให้ ไปดูว่า ผู้ที่ตายคืออดีตมนุษย์มิใช่สิ่งอื่น
ใด

ผมเขียนมาเพื่อหาข้อ สมดุลย์ระหว่าง
การให้ หลัก ประกัน แก่ชีวิต และขวัญ กำลังใจ
ของเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการ และ
หลักประกันชีวิตแก่ประชาชนที่บริสุทธิ์ รวม
ทั้งผู้กระทำผิดอีกจำนวนไม่น้อยที่อาจจะถูกจับ
ตายโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งในต่างจังหวัดหรือในชนบท คดีวิสามัญ
ฆาตกรรมอาจเกิดขึ้นได้ไม่ยากเลย

และตามความเห็นของผม ในปัจจุบัน
นี้ยังไม่วิธีใดเหมาะสมเท่ากับการใช้วิธีไตสวน
ในศาลตามกฎหมายเดิม จึงควรนำกลับมาใช้
อีก แม้จะเป็นการไม่สะดวกแก่เจ้าหน้าที่ก็ตาม

ท่าน ผู้อ่าน มีความเห็น เป็นอย่างไร บ้าง
ครับ? ๑๖

วิเศษชนแท้



เพชรอลเอ็นเซ็น
พาดุณระรินเซ็นใจ

ปัญหาและอุปสรรคบางประการ ในการพิจารณา เลือกสรรหัวหน้างาน

ไพโรจน์ สิตปรีชา

ในการบริหารงานขององค์การใดก็ตาม ไม่ว่าจะ เป็นองค์การรัฐบาล หรือธุรกิจเอกชนก็ดี หากจะกล่าวว่าหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จไปได้ด้วยดี ก็เห็นจะเป็นคำกล่าวที่ไม่ผิดไปจากความจริงนัก ทั้งนี้ ก็เนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารกิจการในหน่วยงานรวมทั้งการปกครองบังคับบัญชาลูกน้อง หรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนในหน่วยงานด้วย ด้วยเหตุที่หัวหน้างานมีความสำคัญต่อการบริหารงานดังกล่าว ดังนั้น การเลือกสรรผู้ที่จะเป็นหัวหน้างานในองค์การ จึงจำเป็นต้องพิจารณาสรรหากันอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้หัวหน้างานที่ดีและเหมาะสมอย่างแท้จริง

ในทางหลักวิชานั้น บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน อาจแยกได้เป็น ๓ ระดับใหญ่ ๆ คือ

๑. หัวหน้างานระดับต้น (Supervisor) ซึ่งรับผิดชอบบริหารงานขั้นต้นขององค์การ ซึ่งได้แก่หัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าส่วนราชการที่ขึ้นกับแผนกต่าง ๆ

๒. หัวหน้างานระดับกลาง (Middle level management) เป็นหัวหน้างานระดับสูงขึ้นไป

มาโดยรับผิดชอบหน่วยงาน ที่มีอำนาจอิสระพอสมควร และมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายขององค์การ หัวหน้างานระดับนี้ได้แก่หัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกองในหน่วยราชการ สำหรับในหน่วยงานธุรกิจได้แก่ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าส่วนเป็นต้น

๓. หัวหน้างานระดับสูง (Top level management) เป็นหัวหน้างานระดับสูงสุดขององค์การ ซึ่งรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายการ

วางแผนงานและการบริหารงานทั้งหมดขององค์การ หัวหน้างาน ระดับนี้ ในทางราชการได้แก่ ปลัดกระทรวง อธิบดี หรือเลขาธิการ ของสำนักงานต่าง ๆ ในทางธุรกิจได้แก่ กรรมการผู้จัดการ กรรมการอำนวยการ ผู้จัดการใหญ่ หรือผู้จัดการบริหาร เป็นต้น

ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในระดับใดก็ตามดังกล่าวข้างต้นนี้ ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกสรร เมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือมีการตั้งอัตราตำแหน่งใหม่ โดยทั่วไปแล้วการเลือกสรรหัวหน้างานมักจะประสบปัญหาในทางปฏิบัติที่สำคัญสองประการ ประการแรกก็คือ จะเลือกสรรบุคคลประเภทใดเพื่อให้ได้หัวหน้างานที่เหมาะสม และประการที่สองก็คือ จะสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้อย่างไร

สำหรับปัญหาแรกนั้น เป็นปัญหาที่มักจะปรากฏในองค์การ หรือหน่วยงานอยู่เสมอว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้คิดกำหนด หรือวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างานที่เหมาะสมไว้ แต่ได้พิจารณาเลือกสรรบุคคลที่จะเป็นหัวหน้างานโดยถือเอาแต่ความเหมาะสมของตนเป็นใหญ่ การแก้ปัญหาในข้อนี้จึงมีอยู่ว่า คุณลักษณะที่เหมาะสมของหัวหน้างานนั้น ควรจะกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์

ไว้อย่างไร ซึ่งเรื่องนี้ Robert L. Katz นักวิชาการบริหารผู้หนึ่งได้กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้างานไว้ว่าควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญสามประการด้วยกันคือ technical skill, human skill และ conceptual skill

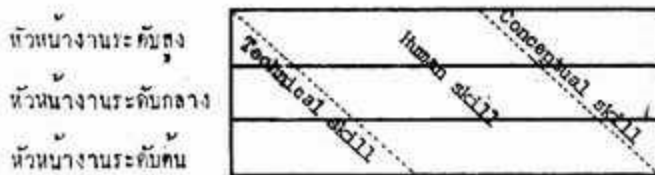
คุณสมบัติประการแรกคือ technical skill นั้น เป็นเรื่อง ของ ความรอบรู้ ของ หัวหน้างาน เกี่ยวกับวิธีการทำงานที่ต้องปฏิบัติในองค์การของตน

คุณสมบัติประการที่สองคือ human skill เป็นคุณสมบัติของหัวหน้างานที่จะต้องรู้จักการใช้คนให้เป็น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือหัวหน้างานจะต้องมีความสามารถที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การร่วมมือประสานงานกัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ

คุณสมบัติ ประการ ที่ สาม คือ conceptual skill เป็น คุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของหัวหน้างานซึ่งมิใช่หมายถึงความเฉลียวฉลาดทั่วไป แต่หมายถึงความสามารถในการใช้ความคิดและการสร้างสรรค์ หรือความคิดริเริ่ม รวมทั้งความสามารถที่จะเข้าใจปัญหา พิจารณาหาช่องทางแก้ปัญหา สามารถวิเคราะห์ข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง และตัดสินใจที่จะดำเนินการแก้ปัญหา นั้น ๆ ได้ การบริหารงานแต่ละระดับ

ต้องการ คุณสมบัติใน ชั้นนี้ แตกต่างกัน ยิ่งเป็น ตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้นไปก็ยิ่งต้องการความสามารถ ในคุณสมบัติชั้นนี้มากยิ่งขึ้น

หัวหน้างานทั้งสามระดับไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน ระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูง จะต้องมีความสามารถ คุณสมบัติทั้งสามอย่างในตัวเอง คือ technical skill, human skill และ conceptual skill ในอัตราส่วน ที่แตกต่างกัน ดังนี้



จากแผนภาพข้างบนนี้ หัวหน้างานในทุก ระดับจะมีความสามารถทางด้าน human skill เท่าเทียมกัน เนื่องจากจะต้องมีการ ปกครองบังคับบัญชา ลูกน้องไปในลักษณะเดียวกัน ส่วนคุณสมบัติทาง ด้าน conceptual skill เช่นความคิดริเริ่ม หัวหน้างาน ระดับสูง จะมี มากกว่าหัวหน้างาน ระดับ ต้น แต่ในทางตรงกันข้าม คุณสมบัติทางด้าน technical skill ในเรื่อง ของ รายละเอียด วิธีการ ปฏิบัติของหัวหน้างาน ระดับสูง จะมีน้อยกว่าหัวหน้างานระดับต้น

นอกจาก แนว ความคิด เกี่ยวกับ คุณสมบัติ หัวหน้างานของ Robert L. Katz ดังกล่าวแล้ว ยัง

มีนักวิชาการบริหารอีกผู้หนึ่งคือ D.J. Leonard ซึ่ง ได้วางแนวทางการพิจารณาเลือกสรรหัวหน้างานไว้ ว่า หัวหน้างานที่ดีควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๔ ประการ ดังนี้ คือ

1. Helicopter quality คือ มีความสามารถ มองและวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างกว้างขวางหลายแง่ หลายมุมโดยละเอียด ทำให้สามารถวินิจฉัยสั่งการ ได้อย่างถูกต้อง

2 Sense of reality คือ มีความสามารถ ประเมินและแปลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างแท้จริง มอง เห็นความจริงก่อนที่จะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

3. Imagination คือ มีความคิดคำนึงในเชิง สร้างสรรค์ ที่มี ประโยชน์ และสามารถ ปฏิบัติได้ ด้วย

4. Power of analysis คือ มีความสามารถ แยกแยะปัญหาได้ตามลำดับ และถูกต้องตามประเด็น ของเรื่อง ต่าง ๆ แล้ว จึงจะ แก้ปัญหา ต่าง ๆ ได้ดีและ ถูกต้อง

อย่างไรก็ดี หากจะพิจารณาถึงคุณสมบัติของ หัวหน้างานในทางปฏิบัติโดยทั่วไปแล้ว เราอาจจะ กำหนดคุณลักษณะที่ควรมีสำหรับผู้ที่จะเป็นหัวหน้างาน ซึ่งองค์การ หรือ หน่วยงาน ต้องการเป็นพื้นฐาน ในลักษณะที่สำคัญได้ดังนี้ คือ

๑. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานโดยทั่วไป หัวหน้างานไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ควรจะต้องมีความรู้ทางด้าน การบริหารโดยทั่วไป เพื่อเป็นพื้นฐานที่จะทำให้การบริหารงานในหน่วยงานของตนดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ เช่น ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย การวางแผนและควบคุมงาน การมอบหมายงาน การประสานงาน การมีความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ การจัดทำงบประมาณ การสรรหาคนและการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ เป็นต้น

๒. ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ตรงกับ คำ ภาษา อังกฤษว่า Learning ability ซึ่งมีขอบเขตความหมายกว้างขวาง เช่น การเรียนรู้งานในหน้าที่ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ในการวิเคราะห์งาน การเรียนรู้วิธีปรับปรุงงาน นอกจากนี้ยังหมายความว่า ความรวมถึงการเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ที่แวดล้อมตัวเรา รวมทั้งการศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ เพิ่มเติมอีกด้วย

๓. ความสามารถในการเป็นผู้นำ หัวหน้างาน ควรจะมี คุณสมบัติในการ เป็น ผู้นำที่ดี โดยจะต้องมีคุณลักษณะในตัวที่สำคัญหลายประการ เช่น การเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีความสามารถในการจูงใจคน และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของลูกน้อง

๔. ความมีบุคลิกภาพ และ มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี คุณลักษณะของหัวหน้างานที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม การพิจารณา ลักษณะ ของบุคลิกภาพที่ดีของหัวหน้างาน อาจพิจารณาได้จากคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

(๑) พิจารณาในแง่กิจกรรมทั่วไปว่ามีแนวโน้มที่จะเป็นคนเอาการเอางาน ไม่เฉื่อยชา

(๒) พิจารณาลักษณะของการควบคุมตนเองว่าเป็นคนที่เอาจริงเอาจัง ไม่ปล่อยตัวตามสบาย

(๓) พิจารณาลักษณะความมั่นคงทางอารมณ์ เพื่อให้ทราบแนวโน้มที่จะแสดงอารมณ์ของตนเองอย่างคงเส้นคงวา

(๔) พิจารณาลักษณะของการชอบสมาคม โดยพิจารณาจากความชอบกิจกรรมในสังคม เช่น การสังสรรค์สมาคมกับผู้อื่น ไม่เก็บตัว หรือชอบอยู่คนเดียว เป็นต้น

(๕) พิจารณาลักษณะ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้ทราบว่า มีลักษณะที่จะยกย่องผู้อื่น อดทนต่อความเป็นศัตรู หรือความถูกกดขี่ข่มเหงที่ได้รับจากผู้อื่นหรือไม่

เมื่อได้มีการ พิจารณา กำหนด คุณ ลักษณะ หรือคุณสมบัติของหัวหน้างานไว้แล้ว ปัญหาที่ติดตามมาอีกปัญหาหนึ่งก็คือ จะเลือกสรรผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน จากที่ได้ และโดยวิธีใด ในทางหลักวิชาการบริหารบุคคลนั้น การสรรหา

บุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างมักจะกระทำโดยสองวิธีใหญ่ ๆ คือ การสรรหาจากภายใน (internal recruiting) โดยวิธีเลือกสรรบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรอยู่แล้ว ซึ่งเห็นว่าเหมาะสมเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน และการสรรหาจากภายนอก (external recruiting) โดยการสรรหาบุคคลอื่นนอกองค์กรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างาน สำหรับการสรรหาบุคคลจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ในทางปฏิบัติมักจะไม่ค่อยมีปัญหายุ่งยากเท่าใดนัก ส่วนการสรรหาจากบุคคลนอกองค์กรมักจะประสบปัญหาว่าจะสรรหาจากไหนเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมตามที่ต้องการ

ในทางปฏิบัติเท่าที่ประเทศต่าง ๆ ได้ปฏิบัติกันมาในเมื่อมีการสรรหาบุคคลในระดับหัวหน้างานจากภายนอกองค์กร มักจะกระทำในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ คือ

๑. โดยการสอบแข่งขัน
๒. โดยการสรรหาจากบุคคลที่จบจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาชั้นสูง
๓. โดยการโอนจากหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาล
๔. โดยการสรรหาจากบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมในระดับสูง

อย่างไรก็ดี การสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรในปัจจุบัน ไม่ว่าจะ เป็นไป ในรูปแบบใดก็ตาม มัก

จะมีแนวโน้มเอียงไปในลักษณะที่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแอบแฝงหรือพัวพันอยู่ด้วยเสมอ หรือเป็นไปในลักษณะของการสรรหาบุคคลภายนอกโดยอาศัยจากการเป็นญาติมิตรหรือพรรคพวกเพื่อนฝูง ซึ่งเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิด Spoils system และทำให้ได้คนที่ไม่ดีและเหมาะสมเข้ามาทำงาน นอกจากนี้ปัญหาที่สำคัญของการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กรในปัจจุบันอีกประการหนึ่งก็คือ ปัญหาการแย่งตัวคนจากแหล่งอื่น (Personnel piracy) เพื่อให้ได้มีคนดีมาทำงานในหน่วยงานของตน ซึ่งแม้จะเป็นวิธีการสรรหาที่ทำให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการก็ตาม แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้บุคคลในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมต้องเสียขวัญและเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน นับว่าเป็นปัญหาที่ปรากฏอยู่แพร่หลายทั่วไปในหน่วยงานของราชการ และ องค์กรธุรกิจเอกชนในปัจจุบัน

ปัญหา และ อุปสรรค ในการ เลือก สรรหา หัวหน้างานดังกล่าวมาข้างต้นทั้งหมดนี้ อาจจะกล่าวได้ว่า เป็น ปัญหา ที่ ประ สบ กัน อยู่ใน ทุ ก องค์กรหรือหน่วยงาน ปัญหาและอุปสรรค บางอย่าง เช่น การกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมของหัวหน้างาน เป็นปัญหาที่ผู้บริหารในองค์กรสามารถทำได้ หรือเมื่อกำหนดคุณสมบัติของหัวหน้างานแล้วหาผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวไม่ได้

ก็เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารในองค์กรแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณลักษณะต่างๆ ที่หัวหน้างาน ควรจะมี และเป็นเรื่อง ที่ผู้บริหาร ใน องค์กร จะ ต้อง มีการ วาง แผน กำลังคนไว้ล่วงหน้า แต่ปัญหาบางอย่าง เช่น การสรรหา หัวหน้างานโดย มี อิทธิพล ทาง การ เมือง เข้ามา เกี่ยวพัน หรือโดย ระบบพวกพ้อง เครือญาตินั้น

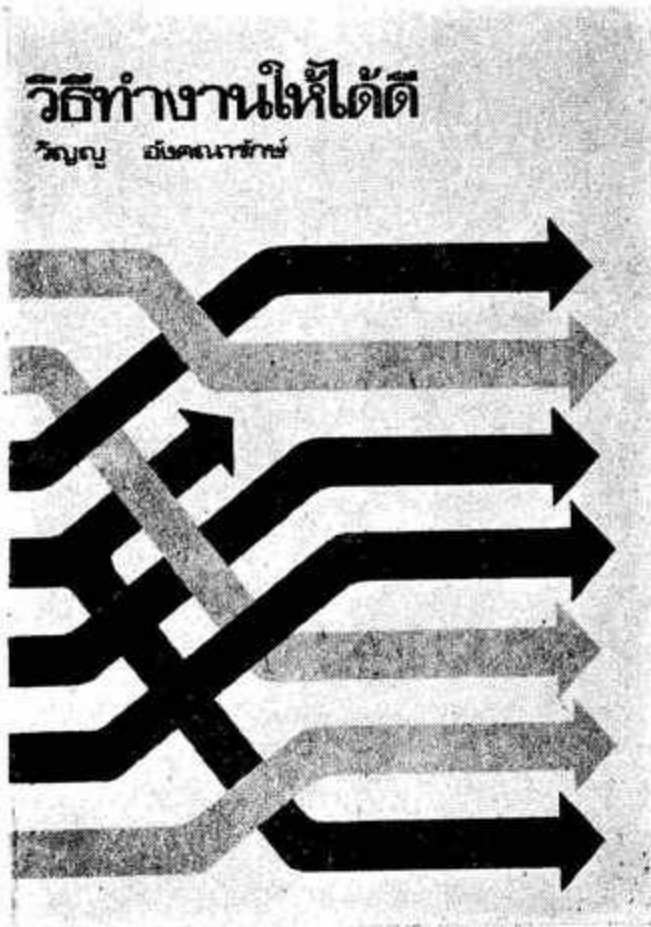
เป็นปัญหาและอุปสรรคที่แก้ไขได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้ เนื่องจาก ผังแน้อยู่ใน ระบบ สังคมไทยมานานแล้ว แต่ถึงกระนั้นก็ตามก็ควรจะต้องร่วมมือกันหาทางแก้ไข เพราะมีฉะนั้นแล้ว หลักเกณฑ์ต่างๆ เกี่ยวกับการ เลือกสรรบุคคล ที่ได้กำหนดขึ้นมาไว้ จะกลายเป็นหลักเกณฑ์ ที่ไม่มีความหมายแต่อย่างใด ๑๖

หมายเหตุ ไพโรจน์ สติปรีชา บัณฑิตรับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



อ่านหนังสือเดือนละเล่ม

ชื่อหนังสือ	: วิธีทำงานให้ได้ดี
ผู้เขียน	: วิญญู อังคนารักษ์
การจัดพิมพ์	: สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช
ความหนา	: ๑๗๐ หน้า
ราคา	: ๓๐ บาท



“วิธีทำงานให้ได้ดี” เป็นชื่อของหนังสือเล่มหนึ่งซึ่งใช้ชื่อที่สามารถสร้างความสะดุดใจแก่ผู้อ่านมาก จนต้องหยิบขึ้นมาเปิดอ่านดูข้างในมีอะไรบ้าง ที่สามารถส่งเสริมให้ตนเองเป็นผู้หนึ่งซึ่งจะทำงานได้ดี อันจะมีผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน ความก้าวหน้านี้เป็นต้นเหตุที่อยู่ในระดับสูงมาก และมีอยู่โดยธรรมชาติในทุกตัวมนุษย์ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองในอันดับแรกๆ

วิธีทำงานให้ได้ดี เป็นหนังสือที่นายวิญญู อังคนารักษ์ ปลัดกระทรวงมหาดไทยคนปัจจุบันเป็นผู้เขียนขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์จากการ

ทำงานในอดีต หนังสือเล่มนี้เป็นการรวบรวมบทความต่าง ๆ ของผู้เขียน ที่ได้เขียนลงในวารสารเทศาภิบาล ในช่วงปี ๒๕๐๑-๒๕๐๖ ได้รวบรวมพิมพ์ขึ้นเป็นครั้งแรกในปี ๒๕๐๗ ซึ่งในขณะนั้นดำรงตำแหน่งเลขานุการกรมการปกครอง หนังสือเล่มนี้ได้จัดพิมพ์เป็นครั้งที่ ๒ ในปี ๒๕๑๖ ได้ผนวกเอาบทชีวิตภริยาข้าราชการหัวเมืองเข้าไปอีก ๑ บท ในปี ๒๕๒๐ ได้พิมพ์เป็นครั้งที่ ๓

หนังสือวิธีทำงานให้ได้ดีนี้ ผู้เขียน (นายวิญญู อังคนารักษ์) ได้เขียนขึ้นโดยอาศัย หนังสือของ นายเออร์จิน แอสแกง แวส และจากประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่เริ่มรับราชการจนดำรงตำแหน่งเลขานุการกรมการปกครอง หนังสือเล่มนี้อาจนับได้ว่าเป็นตำราวิชาทางการบริหาร เล่มหนึ่ง โดยในชั้นต้น ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้ทำงานให้ได้ดีไว้โดยแบ่งคุณลักษณะออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. คุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่

- ความเฉลียวฉลาด
- ความแข็งแรงของร่างกาย
- ความเข้มแข็งทางศีลธรรม

๒. คุณลักษณะพิเศษ ได้แก่

- ความสนใจอย่างแท้จริง และความรักในบุคคลอื่น
- กำลังหรืออำนาจแห่งบุคลิกภาพ
- การมีจิตใจเป็นนักวิทยาศาสตร์

คุณลักษณะดังกล่าวมานี้ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลทั่วไปที่จะทำงานให้ได้ดี

หนังสือเล่มนี้ อาจจะเป็นตำราหรือคู่มือของ นักบริหารในอัน ที่จะ ประสบผลสำเร็จ ในการทำงาน วิจัย การนำหน่วยงานของตนมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยชี้แนะแนวในการปฏิบัติของนักบริหารเอาไว้พอสมควร เช่น

- วิธีทำงานให้สำเร็จโดยตัวเองไม่ต้องทำเอง
- วิธีกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา
- วิธีชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

และได้พูดถึงเครื่องมือของนักบริหาร ซึ่งจำแนกได้ ๖ ประการ

- เครื่องมือสำหรับกระตุ้นเตือน
- เครื่องมือสำหรับรักษาความมั่นคง
- เครื่องมือสำหรับประหยัดเวลา

— เครื่องมือสำหรับสร้างความเหมือน
กัน

— เครื่องมือสำหรับเหนียวรั้ง

— เครื่องมือ สำหรับ สร้าง ความ จงรัก
ภักดี

เครื่องมือเหล่านี้จะช่วยก่อให้เกิดความ
ร่วมมือกัน และขจัดความขัดแย้งความเข้าใจ
ผิดกัน ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ในบทท้ายๆ ของหนังสือเล่มนี้ ได้พูดถึง
กลยุทธ์ (tactics) ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
เช่น

— วิธีจัดการกับข่าวลือ

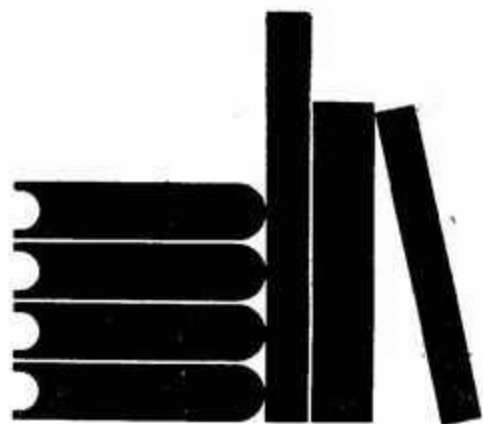
— วิธีทำงานร่วมกับข้าราชการสตรี

— วิธีใช้หูให้เป็นประโยชน์ เป็นต้น

สำหรับในบทสุดท้าย คือ บทที่ ๑๘
ชีวิตกริยาข้าราชการหัวเมือง เป็นข้อเขียนของ
คุณหญิง สุภางค์ อังคนารักษ์ ภริยานายวิญญู
อังคนารักษ์ โดยเล่าถึงชีวิตความเป็นอยู่ การ
ดำเนินชีวิต และประวัติการทำงานของตนเอง เมื่อ
ครั้งที่นายวิญญู ไปดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด
ร้อยเอ็ด และจังหวัดอุดรธานี

หนังสือวิธีการทำงานให้ได้ดี เล่มนี้
นายวิญญู อังคนารักษ์ ผู้ซึ่งนับได้ว่าเป็นบุคคลที่
มีประสบการณ์ในการทำงานมาก และประสบผล
สำเร็จในการทำงาน โดยใช้ระยะเวลาการทำงาน
ไม่ยาวนานนัก ก็สามารถดำรงตำแหน่งในระดับสูง
สุดทางข้าราชการประจำ ได้ถ่ายทอดประสบการณ์
การทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานของตน ลงใน
หนังสือเล่มนี้ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่รักความก้าวหน้า
ในการทำงานทั้งหลาย อาจอาศัยใช้เป็นคู่มือในการ
ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานของตนได้

อนึ่ง โดยที่หนังสือเล่มนี้เน้นหนักไปในรูป
วิชาการ ภาษาและศัพท์ที่ใช้ อาจทำให้ผู้อ่านเข้าใจ
ได้ยาก และใช้ระยะเวลาบ้างในการอ่าน แต่ก็ต้อง
จำเป็นต้อตั้งใจศึกษาและทำความเข้าใจ ถ้าต้อง
การทำงานให้ได้ดี และประสบความสำเร็จในชีวิต
การทำงาน



เกร็ดบริหาร

ผู้บุกเบิกวิชาการบริหาร

บุคคลแรก ที่เริ่มสนใจ เรื่องการวัดงาน และการจัดงานอย่างมีระบบ (Scientific Management) ซึ่งเป็นพื้นฐาน ของวิชาการบริหารในปัจจุบันนี้ คือ เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ชาวเมืองฟีลาเดลเฟีย ในสหรัฐอเมริกา เทเลอร์เกิดในครอบครัวที่ร่ำรวยมาก เมื่อปี ค.ศ. ๑๘๕๖ ได้รับการเลี้ยงดูอย่างดี พอโตขึ้นก็ถูกส่งไปเข้าโรงเรียนในยุโรปตามธรรมเนียมของคนชั้นสูง ในสมัยนั้น



เมื่อกลับถึงสหรัฐอเมริกา เทเลอร์เตรียมตัวที่จะเข้าศึกษาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด แต่แล้วกลับเปลี่ยนใจไป เข้าทำงาน ใน โรงงาน ถลุง เหล็ก ชื่อ มิตเวล (Midvale Steel Works) ซึ่งอยู่ในฟีลาเดลเฟียนั่นเอง นับว่าเป็นโอกาสแรกที่เทเลอร์ได้สัมผัสชีวิตของบุคคลในสังคมระดับอื่น ซึ่งมีผลทำให้เขาเริ่มสนใจในเรื่องของสังคมมนุษย์ ในช่วงนั้นสัมพันธภาพระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างไม่สู้จะดีนัก นายจ้างหาทางใช้ คนงานให้ได้ ประโยชน์ มากที่สุด โดยไม่รับผิดชอบช่วยเหลือให้สวัสดิการแต่อย่างใด ทางด้านคนงานก็พยายามทุกวิถีทางที่จะทำงานให้ช้าลง ผลก็คืออัตราการสูญเปล่าสูง เครื่องจักรเสียอยู่เรื่อยๆ และผลผลิตตกต่ำมาก

ประมาณปี ค.ศ. ๑๘๗๕ เทเลอร์ตระหนักดีว่าสถานการณ์ เช่นนั้น ไม่เป็น ผลดีแก่ ฝ่ายใดเลย ขณะนั้นเขาได้เลื่อนเป็นหัวหน้าคนงานแล้ว เขาจึงคิดหาทางให้ลูกน้องได้รับค่าตอบแทนแรงงานต่อวันที่เป็นธรรม เมื่อได้ศึกษาลู่ทางอยู่พักใหญ่ ก็ได้ข้อสรุปที่ว่า ผลผลิตสูงสุดย่อมจะเกิดขึ้นเมื่อคนงานทุกคนได้รับ มอบหมายงาน ที่มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดไว้แน่ชัด และ

ต้องมี การ กำหนด เวลา ที่จะ ใช้ ทำงาน ตลอดจน
วิธีการทำงานนั้นด้วย จากหลักการนี้ เทเลอร์
ได้ทำ ข้อ เสนอ เพื่อ ปรับปรุง ระบบ จัด การงาน ขึ้น
หลายประการ

ในระยะใกล้ ๆ กันนั่นเอง แฟรงค์ และ
ลิลเลียน กิลเบรธ (Frank and Lillian Gilbreth)
สามีภรรยา ก็ได้เริ่มหันมา สนใจ การ จัดงาน อย่าง มี
ระบบ โดยสนใจเรื่อง เวลา และ จังหวะ ใน การ ทำงาน
(Time & Motion Study) ซึ่งต่อมาได้กลายเป็น
ส่วนหนึ่ง ใน ชีวิต ประจำวัน ของ คน คู่ นี้ ทั้งนี้ เพราะ
การศึกษา จังหวะ และการ เคลื่อนไหว ใน การ ทำงาน
สามารถที่จะ นำไป ปรับ ใช้ กับ การ ทำงาน ทุกอย่าง แม้
แต่ การ เลี้ยง ดู ลูก ๆ การ ดำเนิน ชีวิต ของ ครอบครัว นี้
ถูกบรรยาย ไว้ อย่าง ละเอียด ใน หนังสือ เรื่อง "เหมา
ไหล ถูกกว่า" (Cheaper by the Dozen) ต่อมาได้
ถูกสร้าง เป็น ภาพยนตร์ แฟรงค์ กิลเบรธ ได้ นำ
หลักการ ดังกล่าว มา ใช้ กับ งาน ก่อ อีรู สร้าง อาคาร ซึ่ง
ทำอยู่ เป็น เวลา นาน ตั้งแต่ เป็น ช่าง ฝีมือ ธรรมดา
จน ได้ เลื่อน เป็น ผู้ คำนวณ ภายใน ๑๐ ปี ตอน แรก ๆ
เขา ได้ ให้ ความ สนใจ ใน การ ที่จะ หาหนทาง ที่ ดี ที่ สุด ใน
การ ทำงาน (One best way) และ ต่อมา ไม่นาน
เขาก็ สามารถ ที่จะ สอน ให้ คน เก่า ๆ ทำงาน อย่าง มี
ประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น ได้ เขา สามารถ ปฏิรูป ขบวนการ
ก่อ อีรู แบบ เก่า มา เป็น การ สร้าง ที่ นิ่ง รวด ปรัง
ระดับ ได้ ไว บน ที่ ก่อ สร้าง โดย ให้ ช่าง ก่อ สร้าง และ

เครื่องมือ เครื่อง ใช้ ของ เขา อยู่ ใกล้ ๆ กัน ซึ่ง ทำให้
คนงาน ไม่ ต้อง ก้ม ตัว ลง มา หยิบ ของ ที่ ต้องการ เหมือน
อย่าง เคย ผล ที่ ปรากฏ ก็ คือ ผลิ ตผล เพิ่ม สูง ขึ้น กว่า
เดิม และ เงิน เดือน ค่าจ้าง ที่ ได้รับ ก็ เพิ่มขึ้น ตาม ไป ด้วย

นอกจากนี้ ชื่อ ของ กิลเบรธ ยัง ถูก จารึก ไว้ ใน
ฐานะ ที่ เป็น ผู้ พัฒนา เทคนิค ใน การ ทำงาน โดย การ
ใช้ ภาพยนตร์ เป็น เครื่อง ช่วย ใน การ วิเคราะห์ งาน
โดย การ ติดตั้ง เครื่อง จับ เวลา ไว้ ใน กล้อง ถ่าย ภาพยนตร์
เมื่อนำ ภาพยนตร์ มา ฉาย ดู ก็ สามารถ ศึกษา ถึง งาน
แต่ละ ชิ้น และ เวลา ที่ ต้อง ใช้ แต่ละ ช่วง ได้ อย่าง
ละเอียด ลอ อ จาก การ ศึกษา แบบ นี้ กิลเบรธ
สามารถ ที่จะ ย่อย องค์ ประกอบ ของ งาน ขึ้น พื้นฐาน
ออก ได้ เป็น ๑๗ จังหวะ เรียก กัน ว่า "Therbligs"
ซึ่ง กิลเบรธ เป็น คน ตั้ง โดย การ สับ ที่ อักษร ต่าง ๆ ของ
ชื่อ สกุล ของ เขา จาก หลัง มา หน้า) จังหวะ การ เคลื่อน
ไหว ใน การ ทำงาน แบบ นี้ เป็น พื้นฐาน สำหรั บการ
คำนวณ ระยะเวลา ที่ จะ ต้อง ใช้ ใน การ ทำงาน แต่ละ ชิ้น
ในปัจจุบัน

ขอย้อนกลับไปกล่าวถึงผลงานของเฟรดเดอ-
ริค เทเลอร์ เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญในปรัชญา
ที่เขาได้เสนอต่อโลก ในช่วงเวลาที่เทเลอร์เริ่ม
ศึกษาระบบงานนั้น บรรยากาสทางการจัดการงาน
ยังเต็มไปด้วยความเหนื่อยหน่าย ซึ่งเป็นเพราะอิทธิ-
พลของประเพณีเดิมๆ คนงานกำหนดวิธีการทำงาน
ของตนเอาเองตามใจชอบ อยากทำอย่างไรก็ทำ มี

หน้าซ้ายยังปิดบังเทคนิควิธีทำงานเอาไว้เพื่อให้ตัวเก่ง แต่ผู้เดียวอีกด้วย เทเลอร์ศึกษาพฤติกรรมเหล่านี้ แล้วก็ได้สร้างปรัชญา ขึ้นว่าการ จัดการงาน อย่างมีระบบ จะช่วย แก้ปัญหา ทางการ บริหาร ได้ ทุกอย่าง เขาจึงเน้นที่การบริหารงาน โดยเสนอหลักบริหาร ที่สำคัญสรุปได้ ๔ ประการ

๑. จัด ระบบ จำแนกงาน ออกเป็น สัดส่วน ตามขั้นตอน เพื่อมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน ไม่ใช้วิธีสุ่ม ๆ มอบงานให้ โดยไม่มีขอบเขต แน่นนอน ว่า ใคร ทำงาน อะไร แค่นั้น (Rule of Thumb)

๒. สรรหา ฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างมีระบบแทนระบบเดิมที่ปล่อยให้คนงานหาทางฝึกฝนกันเองตามใจชอบ

๓. เสริมสร้างความร่วมมือและการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร เพื่อให้แน่ใจว่า งานจะดำเนินไป ตามขั้นตอน การทำงาน ที่ได้ กำหนดไว้

๔. แบ่งงาน ระหว่างคนงาน กับฝ่ายบริหาร ให้มีปริมาณงานสมดุลกัน แต่ละกลุ่มทำงานที่เหมาะสมกับตัวเองมากที่สุด แทนการใช้ระบบดั้ง

เดิมที่ทั้งงาน และ ความ รับผิดชอบ มักจะเป็น ภาระหนักแก่ผู้ปฏิบัติงานแทบทั้งหมด

ความคิดทั้ง ๔ ประการของเทเลอร์ มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อการจัดองค์การ สมัยใหม่ ในปัจจุบัน หลักการจัดองค์การที่ใช้อยู่ ก็ตรงกับที่เทเลอร์ได้ กล่าวไว้ทุกประการ

ในข้อแรก ของเทเลอร์ นั้นได้ ปรับใช้กับวิธีการทางด้านวิศวกรรมและการวัดงานในระยะหลัง ๆ นี้ การศึกษาในด้านดังกล่าวได้ขยายตัวออกไปอย่างมาก โดยได้นำเอาการทดสอบทางจิตวิทยาและการค้นคว้าที่นำเอาเรื่องของพฤติกรรมมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

ในข้อ ๒-๓ นำไปปรับใช้ทางด้านการบริหารบุคคลและแรงงานสัมพันธ์ ส่วนในหัวข้อที่ ๔ นั้นมีอิทธิพลอย่างมากกับวิธีการแบ่งงานกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและฝ่ายบริหาร งานบางอย่างที่เคยอยู่ในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ก็ถูกพิจารณาแยกออกไปเป็นงานของฝ่ายบริหาร เช่นงานวางแผนและการควบคุมงาน การแบ่งงานเช่นนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้คุมงานเบื้องต้น มีอิสระในการที่จะหันไปทุ่มเท ความสามารถให้กับงานใน หน้าที่ที่กำหนดไว้ตามแผนงานมากยิ่งขึ้น ๑๖

กาชาเล่ม

การเปลี่ยนแปลงในระบบราชการจะเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างมาก เพราะระบบราชการเป็นระบบที่สำคัญที่สุดในการบริหารราชการแผ่นดิน การปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันเป็นสิ่งที่ดี การมุ่งมองประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของการทำงานเป็นความหวังของข้าราชการ ขณะเดียวกันสายตาของคนภายนอกที่เฝ้าจ้องมองระบบราชการ หวังจะให้ราชการไทยดำเนินก้าวหน้าไปไม่น้อยกว่าความต้องการของข้าราชการภายในเองที่พยายามเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้รวดเร็วขึ้น เปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมเก่า ๆ ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพสังคม โดยเฉพาะ คนหนุ่มสาวที่มีพลังความคิดความสามารถ มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอที่จะ สร้างสรรค์ระบบราชการให้เป็นสถาบันที่ได้รับความเชื่อถือศรัทธา จากประชาชนยิ่งขึ้น มุ่งหวังให้ข้าราชการกระทำตนเป็นผู้รับใช้ประชาชนได้มากขึ้น

ในปัจจุบันนี้พอจะเห็นได้ว่าข้าราชการที่ทำงานอยู่ทั้งหมดแยกออกได้เป็นประเภทต่าง ๆ คือ พวกฐานะดี อยู่อย่างไรก็ได้ พวกไม่มีที่ไป จำเป็นต้องรับราชการเป็นอาชีพ พวกอาศัยความก้าวหน้าโดยการประจบสอพลอในธุรกิจผลประโยชน์ส่วนตัวระหว่างกัน และพวกที่ทำงานด้วยความศรัทธา ความแตกต่างของข้าราชการแต่ละประเภททำให้กลไกและกระบวนการในการทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะพวกที่ประจบสอพลอ คงจะสร้างความยุ่งยากและบั่นบั่นให้แก่ราชการ จริงอยู่ไม่ว่าในอาชีพใดก็ตาม แต่ละคนก็ทำงานด้วยความหวังว่าตนจะมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนขั้นเงินเดือน จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่หากคนที่ไม่มีความสามารถ ขาดคุณสมบัติต่าง ๆ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มาเป็นหัวหน้างาน แต่ละพวกที่ทำงานอย่างจริงจังก็ย่อมจะทอดอวยเสียขวัญในการทำงาน

การเลื่อนตำแหน่ง เป็นเรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจของข้าราชการและผู้อ่านมาก วารสาร ฯ ฉบับนี้จึงได้นำบทความต่าง ๆ รวมทั้งสัมภาษณ์ทัศนคติและหนังสือเวียนเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งมาเสนอ เพื่อผู้อ่านจะได้ทราบ และหากมีความคิดเห็นประการใดก็ขอให้ส่งมาที่วารสาร ฯ เราพร้อมจะชี้แจงข้อสงสัยอยู่ตลอดเวลา ส่วนบทความที่เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นบทสนทนาว่าด้วยการเลือกคนโดยการสอบ หรือการฝากอบรม ซึ่งเป็นพื้นฐานในการเลื่อนตำแหน่งก็ดี รวมไปถึงบทความเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคบางประการในการพิจารณาเลือกสรรหัวหน้างานนั้น ทั้งหมดจะเป็นการชี้ให้เห็นถึงการพิจารณาเลือกคนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และการพัฒนาบุคคลโดยการฝากอบรมก่อนที่จะรับตำแหน่ง เพื่อที่จะให้ได้คนที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดี

การทำงานในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรถึงแม้ว่าจะมีการวางแผนงาน แต่เป็นเพราะขาดการวิจัยอย่างจริงจังทำให้ประสบกับปัญหาหลายด้าน เช่น รั้นเปลืองเวลา กำลังคน และงบประมาณ หากจะให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีทิศทาง ประหยัด และบรรลุตามเป้าหมายแล้ว การวิจัยเป็นสิ่งที่สามารถช่วยได้ดี

พบกันฉบับหน้าเรื่องการวิจัยในราชการ

