

วารสาร

บริหารราชการ ๑



เป้าหมาย:
ตั้งอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ

วารสาร ข้าราชการ ๑

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวด้าน
การบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่
จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
๔. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาข้าราชการ

บริการสมาชิก

ค่าบำรุงปีละ ๑๐๐ บาท รวมค่าส่งบอกรับและส่งเงิน
ในนาม ผู้จัดการสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ. ถนน
พิษณุโลก ๑๐๓๐๐ โดยสั่งจ่ายธนาคาร/เช็คไปรษณีย์
ที่ป.ท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี

ที่ปรึกษา

นายสำราญ ดาวรายุศม์
นายวิลาศ สิงห์วิสัย
นายอดุล บุญประกอบ

บรรณาธิการ

นายเสริมสุข ไก่วิพานิช
นางทิพาวดี เมฆสวรรค์

คณะบรรณาธิการ

นางพิมพ์ลวรรณ พงษ์สวัสดิ์
น.ส.เยาวลักษณ์ กุลพานิช
ม.ล.พัชรภากร เทวกุล
น.ส.ประพิร์ สัจจกุลนุกิจ
นายประนุญ สุวรรณภักดี
นายมานิต ศุทธสกุล
น.ส.วรรณพร เทพหัสติน
ณ ออยุธยา

นายสุพันธ์ กิตติธร

นายบุญแสง ชีระภากร

นายธานีินทร์ ลียาภาค

เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ผู้จัดการสวัสดิการ

นายปริญญา สนั่นเมือง

ฝ่ายจัดการ

นายอนุพงศ์ สุขเกษม

สถานที่พิมพ์

หอจก.หนึ่งจัดการพิมพ์
ซอยพุทธไอสถ ถนนนเรศ
บางรัก ๑๐๕๐๐
โทร. ๒๓๓๖๘๗/๑
๒๓๓๐๙๙๑



วารสารข้าราชการ ปีที่ ๓๔ ฉบับที่ ๕ ก.ย.-ต.ค. ๓๒

๘	บทบรรณาธิการ.....	
๑๐	สถานภาพรายได้ของข้าราชการพลเรือนกับกลุ่มอาชีพอื่น.....	นิวัฒน์ วชิรวิภากร
๑๓	ใคร อะไร ไหวงราชการ.....	เกษมา
๑๖	ตำแหน่งว่างจะเลือกใคร.....	พงษ์สิริรา
๒๑	ที่สุดของที่สุดในการเป็นหัวหน้าคน.....	ธานินทร์ ลียากาศ
๒๔	อักษรสลับคับจักรวาล.....	ปิ๊กปุย
๒๘	ว ๕ อะไรจะขนาดนั้น.....	ทิพาวดี เมฆสวรรค์
๕๑	ที่นี่ ส.ก.พ.....	ชั้นสี ๓๒
๕๕	แนวคำถามของ ก.พ.ตามหลักสูตรความรู้ความสามารถทั่วไป.....	กองการสอบ
๖๑	สร้างความสุขด้วยการให้.....	นภขมื่น
๖๔	รักจะก้าวหน้าต้องเล่นการเมืองเป็น.....	จิตวัฒน์
๖๘	อุทาหรณ์ก่อนทวงคืน	วราณี ๑๑๑๑
๗๒	ว ๑๕/๒๒ และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้ตรวจราชการ.....	มารศรี ศิวเสน
๗๔	ความคิดแนวใหม่และ Theory Y กับการประเมินผล.....	อิทธิพร พยัคฆ์มนตรี
๘๔	งานท่วมหัวจะเอาตัวรอดได้ไง.....	พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์

บทบรรณา

สวัสดิ์ค่ะ

วารสารข้าราชการฉบับนี้ได้เลือกเรื่อง การคัดเลือกนักบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องนำของฉบับ เพื่อให้สอดคล้องกับการที่ กพ.ได้ปรับปรุงและกำหนดระบบการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญระดับสูงขึ้นมาใหม่

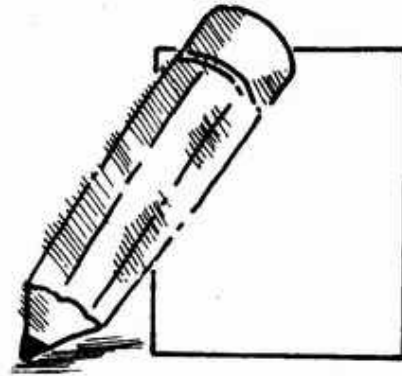
ระบบการคัดเลือกนักบริหารในราชการพลเรือนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่พูดกันมานานแล้ว เพราะตำแหน่งนักบริหารระดับสูง มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในราชการ และเป็นตัวแปรสำคัญต่อความสำเร็จและล้มเหลวในนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลด้วย แม้ว่าฝ่ายการเมืองจะมีนโยบายที่ดีเลิศอย่างไรก็ตาม หากไม่ได้นักบริหารระดับสูงของฝ่ายข้าราชการประจำที่มีความรู้ความสามารถที่ดีเหมาะสมเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินการแล้ว นโยบายต่างๆ ก็ไม่อาจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ การพิจารณาคัดเลือกและจัดวางบุคคลลงในตำแหน่งนักบริหารระดับสูงในราชการพลเรือนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ปัญหาจึงมีว่าทำอย่างไรทางราชการจึงจะมีระบบการคัดเลือกนักบริหารระดับสูงที่จะให้ หลักประกัน ได้ว่าจะสามารถเลือกสรรได้คนดีมีความรู้ความสามารถและเหมาะที่สุดมาดำรงตำแหน่ง เพื่อจะได้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินการให้นโยบายของฝ่ายการเมืองบรรลุประ โยชน์ต่อ

ประชาชนและประเทศชาติสมดังมุ่งหมาย และโดยที่ตำแหน่งดังกล่าวเป็นตำแหน่งสูงสุดของฝ่ายข้าราชการประจำซึ่งเป็นยอดปรารถนาของข้าราชการทุกคน ระบบการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการในตำแหน่งดังกล่าวจึงต้องให้หลักประกันแก่ข้าราชการด้วยว่ามีการดำเนินการอย่างยุติธรรมและเที่ยงธรรมตาม ระบบคุณธรรม

หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญที่ ก.พ.กำหนดใหม่นั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นข้อเรียกร้องของบุคคลหลายฝ่ายที่เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนเกือบทุกระดับในปัจจุบันยังไม่มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นระบบได้มาตรฐานตามระบบคุณธรรมที่สามารถเลือกสรรได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่งเพราะมีเหตุอันทำให้เคลือบแคลงสงสัยได้ว่าบางคนได้ตำแหน่งมาเพราะการวิ่งเต้นประจบสอพลอ มีการซื้อขายตำแหน่งบางตำแหน่ง มีการแต่งตั้งแบบเล่นพรรคเล่นพวกอย่างโจ่งแจ้งจนเป็นเหตุให้งานต่างๆ ของทางราชการยังไม่ดีมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มีการทุจริตประพฤติมิชอบกันอย่างมาก ขวัญและกำลังใจของข้าราชการส่วนใหญ่ตกต่ำ ราชการเสื่อมทรุดและมีปัญหา มาก ปัญหาการแต่งตั้งข้าราชการไม่เป็นไปตามระบบคุณธรรมนั้นเป็นการขัดต่อเจตนารมณ์ของกฎหมายระเบียบ

ธ ก า ร



ข้าราชการพลเรือน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของ ก.พ. ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเรื่องนี้

การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการนั้น ถ้าจะให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริงจะต้องยึดหลักการสากลอย่างน้อย ๓ หลัก ได้แก่ หลักที่หนึ่ง ต้องสรรหาคนที่มีความสามารถที่สุดมาดำรงตำแหน่ง มิใช่สรรหาตำแหน่งมาให้คน กล่าวคือจะต้องยึดตำแหน่งเป็นหลัก หลักที่สอง ต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีสิทธิได้เลื่อนตำแหน่งได้รับการพิจารณาทุกคน โดยต้องปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเสมอหน้ากันตามระบอบประชาธิปไตย จะมุขมิบเลื่อนใครตามใจชอบไม่ได้ เพราะตำแหน่งราชการเป็นของหลวง มิใช่สมบัติส่วนตัวของผู้ใด หลักที่สาม ต้องจัดให้มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบ ได้มาตรฐานสม่ำเสมอในทุกหน่วยงาน เพื่อป้องกันระบบอุปถัมภ์ ระบบซื้อขายตำแหน่งและเพื่อปฏิบัติตามหลักการที่หนึ่งและที่สอง

ความจริงหลักเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการตามที่ ก.พ.ได้กำหนดใหม่นั้นได้มีการคำนึงถึงหลักทั้ง ๓ ประการเป็นสำคัญ รวมทั้งมีกลไกเพื่อป้องกันข้อกล่าวหาว่า การคัดเลือกแต่งตั้งมุขมิบฉ้อฉลโดยผู้มีอำนาจทั้งฝ่ายข้าราชการประจำและฝ่ายการเมือง โดยมีได้ตัดทอนเปลี่ยน

แปลงอำนาจสั่งแต่งตั้งของผู้บังคับบัญชาแต่ประการใด ที่แตกต่างในประการสำคัญจากหลักเกณฑ์เดิมคือการสร้างระบบกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ในการเสนอเรื่องเพื่อให้ผู้มีอำนาจใช้ดุลยพินิจได้อย่างรอบคอบมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งจุดนี้เป็นส่วนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อราชการและส่วนรวมโดยทั่วไป

การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการจำเป็นต้องมีขั้นตอนและวิธีการยุ่งยากเสียเวลาอยู่บ้าง ก็เพราะเรื่องนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดขนาดชี้ต้นตายปลายเป็นต่อประสิทธิภาพและอนาคตของราชการ ถึงขนาดมีบางคนเปรียบเทียบไว้ว่าการคัดเลือกเลื่อนตำแหน่งเป็นเสมือนเสาเอกเสาหนึ่งของระบบบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน ก็ถ้าเสาเอกโยกแยกเสียแล้ว จะมีเป็นอันตรายต่อบ้านเรือนและผู้อยู่อาศัยหรือ?

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name 'ทินย' (Tinnay) with a long, sweeping flourish extending to the right.

สถานภาพรายได้ ของข้าราชการพลเรือน กับกลุ่มอาชีพอื่น

นิวัฒน์ วัชรารากการ



ในช่วงต้นปี ๒๕๓๒ รัฐบาลได้ปรับปรุงบัญชีเงินเดือนข้าราชการ ซึ่งมีผลทำให้ข้าราชการมีรายได้เพิ่มขึ้น และทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบัญชีเงินเดือนข้าราชการใหม่ทั้งระบบในวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๒ การปรับปรุงบัญชีเงินเดือนครั้งนี้ทำให้ข้าราชการทั่วไปมีรายได้เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ ๑๔.๕๓ ผลการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จึงน่าจะเกิดผลดีแก่ข้าราชการโดยส่วนรวม

แต่โดยเหตุที่สังคมในปัจจุบันนี้มีกลุ่มอาชีพต่าง ๆ รวมกันอยู่เป็นอันมาก แต่ละกลุ่มอาชีพต่าง

ก็มีการติดต่อซึ่งกันและกัน และหากเป็นงานธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันแล้วก็จะมีการแข่งขันเกิดขึ้น เพื่อที่จะดึงดูดให้คนที่มิใช่มีฝีมือคงอยู่ในธุรกิจของตนก็จำเป็นที่จะต้องกำหนดระบบค่าตอบแทนของหน่วยงานให้สามารถแข่งขันกับกลุ่มอื่น ๆ ได้ มิฉะนั้นแล้วก็จะเกิดการสูญเสียคนดีมีฝีมือขององค์กรไปให้ผู้อื่น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเปรียบเทียบการกำหนดระบบค่าตอบแทนของแต่ละองค์การไว้ เพื่อจะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลขององค์กร

• ผู้อำนวยการกองนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.

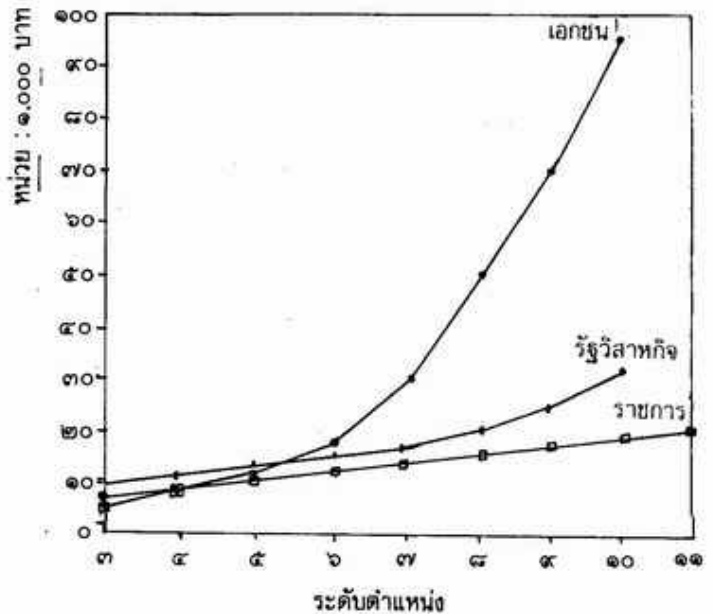
ลักษณะบัญชีเงินเดือนข้าราชการพลเรือน

เงินเดือนข้าราชการพลเรือนที่ใช้อยู่ในขณะนี้ มีอยู่ทั้งหมด ๕๐ ชั้น ในแต่ละชั้นจะเพิ่มประมาณ ร้อยละ ๕ หากผลการทำงานในรอบปีอยู่ในเกณฑ์ ระดับมาตรฐาน และไม่ผิดข้อห้ามต่างๆ แล้ว ข้าราชการสามารถจะได้รับการเลื่อนชั้นเงินเดือนปกติ ปีละ 1 ชั้น ในภาวะเศรษฐกิจเช่นขณะนี้มีการพยากรณ์ ไว้ว่า อัตราเงินเฟ้อเพิ่มประมาณร้อยละ ๔-๕ ต่อปี ดังนั้น การเลื่อนชั้นเงินเดือน ๑ ชั้นเช่นนี้จึงมิใช่เป็นการให้ผลตอบแทนในการทำงานดี แต่เป็นการปรับปรุงรายได้ให้สูงขึ้นเท่ากับการเปลี่ยนแปลงของค่าครองชีพ

ข้าราชการพลเรือนได้รับเงินเดือนขั้นต่ำสุด เดือนละ ๒,๑๐๐ บาท หรือประมาณ ๗๐ บาท ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ขั้นต่ำของค่าจ้างแรงงานซึ่งจะได้รับวันละ ๗๘ บาทแล้ว จะมีความแตกต่างกัน ๘ บาทต่อวัน หรือประมาณร้อยละ ๑๑ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนของตำแหน่งในระดับ ๓ ชั้นไปแล้ว อัตราความแตกต่างจะมีมากขึ้น เพื่อจะได้

ภาพชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้นำข้อมูลของจุดกลางเงินเดือน ในองค์กรดังกล่าวมาต่อกันเป็นเส้นเงินเดือนเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตารางที่ ๑
อัตราเงินเดือนในตำแหน่งที่เทียบกันได้ (ระดับ P. ที่ ๕๐) ของข้าราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน



ข้อมูล : ตัวเลขจากตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒

เปรียบเทียบอัตราเฉลี่ยค่าจ้างเงินเดือนของภาคราชการ บัญชี ก. รัฐวิสาหกิจใหม่ และเอกชน ในตำแหน่งที่เทียบเคียงกันได้

ระดับตำแหน่งตาม ก.พ.	ราชการพลเรือนบัญชี ก. (๑)	เงินเดือนรัฐวิสาหกิจ (๒) บัญชีปรับปรุงใหม่	เอกชน (ผลการสำรวจ ค.ศ. ๒๕๓๑)			เปอร์เซ็นต์ความแตกต่าง.			
			(๓.๑) P ๒๕	(๓.๒) P ๕๐	(๓.๓) P ๗๕	(๒-๑)	(๓.๑-๑)	(๓.๒-๑)	(๓.๓-๑)
๑๑	๒๐,๐๒๕								
๑๐	๑๘,๓๐๐	๓๐,๒๑๗	๗๐,๔๘๓	๔๕,๐๕๑	๑๑๑,๑๑๔	๖๕%	๒๘๕%	๔๑๔%	๕๐๗%
๙	๑๖,๗๐๐	๒๔,๒๗๓	๕๒,๕๓๗	๓๐,๐๘๒	๘๒,๒๖๑	๔๕%	๒๑๔%	๓๒๐%	๓๕๓%
๘	๑๕,๑๐๐	๒๐,๘๒๐	๓๖,๕๒๕	๒๘,๒๕๕	๕๖,๓๖๘	๔๐%	๑๔๕%	๒๒๕%	๒๘๒%
๗	๑๒,๘๒๕	๑๘,๒๒๕	๒๓,๕๕๐	๓๐,๕๗๕	๓๖,๒๘๘	๔๒%	๘๓%	๑๓๘%	๑๘๓%
๖	๑๐,๗๕๐	๑๕,๖๐๒	๑๔,๑๖๐	๑๘,๑๕๕	๒๑,๗๕๓	๔๕%	๓๒%	๖๕%	๑๐๒%
๕	๘,๓๒๕	๑๒,๑๐๑	๘,๓๒๖	๑๐,๕๒๕	๑๒,๖๖๕	๕๕%	๐%	๒๖%	๕๒%
๔	๖,๗๐๐	๑๐,๕๓๒	๕,๗๐๖	๗,๑๒๕	๘,๖๒๗	๕๗%	-๑๕%	๖%	๒๙%
* ๓	๓,๕๕๐	๔,๓๕๐	๔,๒๕๕	๕,๒๕๗	๖,๓๘๗	๒๐%	๒๐%	๕๘%	๘๐%

รัฐวิสาหกิจผูกขาดที่นำมาเฉลี่ย คือ กฟผ. กฟภ. กฟน. กปน. กปภ. ทศท. รยส. กทพ. และ กสท.

* ตำแหน่งระดับ ๓ เป็นเงินเดือนของผู้บรรจุใหม่ในระดับปริญญาตรีโดยไม่มีประสบการณ์ ข้อมูล : เอกสารกองทุนนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.

ลักษณะเส้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือน รัฐวิสาหกิจ และเอกชน

ลักษณะเส้นเงินเดือนของทั้งสามกลุ่มอาชีพนี้ มีความแตกต่างกัน ดังนี้

๑. เส้นเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนมีลักษณะคล้ายกับเส้นตรง คือ ค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนเพิ่มขึ้นทีละนิด และมีอัตราต่ำกว่าเส้นเงินเดือนของรัฐวิสาหกิจ และเอกชนทุกระดับ

๒. อัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในตำแหน่งระดับ ๓, ๔, ๕ ไม่แตกต่างไปจากอัตราเงินเดือนของเอกชนมากนัก โดยเฉพาะตำแหน่งในระดับ ๔ มีความใกล้เคียงมากที่สุด แต่พอเริ่มตำแหน่งระดับ ๖ ความแตกต่างจะมีมากยิ่งขึ้น จนยากที่จะเปรียบเทียบกันได้ตั้งแต่ระดับ ๗ ขึ้นไป

๓. เส้นเงินเดือนของรัฐวิสาหกิจมีลักษณะคล้ายเส้นตรงเช่นกันของข้าราชการพลเรือน แต่อยู่ในระดับที่สูงกว่า

๔. เส้นเงินเดือนในระดับเริ่มแรกของรัฐวิสาหกิจคือในตำแหน่งระดับ ๓-๕ จะสูงกว่าข้าราชการพลเรือนและเอกชน แต่รัฐวิสาหกิจจะเริ่มต่ำกว่าเอกชนตั้งแต่ตำแหน่งระดับ ๖ ขึ้นไป และความแตกต่างดังกล่าวจะเพิ่มมากขึ้น

๕. เส้นเงินเดือนของเอกชนในระดับต้น มีความลาดชันน้อย จุดหักเหที่สำคัญอยู่ในตำแหน่งระดับ ๕ เพราะต่อจากนี้ไปแล้วเส้นเงินเดือนจะพุ่งสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากตารางตัวเลขจะเห็นได้ว่า ในตำแหน่งระดับ ๖ นั้น ความแตกต่างของอัตราเงินเดือนระหว่างเอกชนและข้าราชการในระดับเปอร์เซ็นต์ใกล้ที่ ๕๐ จะต่างกันอยู่ร้อยละ ๖๙ แต่ในระดับ ๔ นั้น จะต่างกันเพียงร้อยละ ๖ เท่านั้น และยังในระดับสูงขึ้นไปความแตกต่างก็ยังมีมากขึ้น

จากลักษณะเส้นเงินเดือนนี้อาจกล่าวได้ว่า เอกชนให้ความสำคัญของตำแหน่งในระดับต้นไม่มากนัก เพราะถือว่าตำแหน่งนี้อยู่ในระยะการฝึกงานและหาประสบการณ์ การกำหนดเงินเดือนให้แก่บุคคลในระดับนี้จึงไม่สูงนัก อัตราเงินเดือนของกลุ่มพนักงานธุรกิจเอกชนจึงใกล้เคียงกับของราชการโดยเฉลี่ย แต่หลังจากการทำงานผ่านพ้นไปแล้วประมาณ ๗ ปี คือพ้นตำแหน่งในระดับ ๕ อัตราเงินเดือนของฝ่ายเอกชนจะเริ่มพุ่งสูงขึ้นอย่างมาก ทั้งนี้ เพื่อที่จะดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน ให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป ยังมีประสบการณ์และความสามารถมากระดับอัตราเงินเดือนก็จะเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น หากทางราชการประสงค์จะดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงานให้คงอยู่ในราชการต่อไป ก็จะต้องมีมาตรการปรับปรุงและจูงใจให้ระบบค่าตอบแทนของตำแหน่งในระดับ ๖ ขึ้นไป เป็นสิ่งที่ดึงดูดใจในการทำงาน การที่จะช่วยบรรเทาการสูญเสียกำลังคนในระดับสมองได้นั้น จึงต้องมีการปรับปรุงระบบเงินเดือนค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มตำแหน่งงานที่มีปัญหาดังกล่าวข้างต้น แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องกำหนดระบบค่าตอบแทนในตำแหน่งระดับต้นให้เหมาะสมด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนขององค์กร

โดยนัยดังกล่าวนี้ การปรับใช้บัญชีเงินเดือนของทางราชการมีผลทำให้ข้าราชการมีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ก็ยังไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ โครงสร้างบัญชีเงินเดือนข้าราชการได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมมาก แต่ก็ยังไม่สามารถจูงใจให้ข้าราชการที่มีความรู้ ประสบการณ์หรือข้าราชการในระดับบริหารคงอยู่ในราชการ เนื่องจากโครงสร้างของเงินเดือนข้าราชการในระดับดังกล่าวยังไม่อยู่ในลักษณะที่จะจูงใจให้ข้าราชการคงอยู่ในราชการ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรเอกชนหรือแม้แต่หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

ใคร...อะไร... ..ในวงราชการ

“กษมา”

- “กษมา” ขอหยิบตัวเลขจาก “สำนักงาน ก.พ.” ในเรื่องการวิจัยปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับมันสมองในวงราชการช่วง ๒ ปี (๒๕-๓๐) มาให้ทราบเพียงสั้น ๆ ว่า มีข้าราชการทั้งลาออก ปลด เกษียณ ถึงแก่กรรมและถูกลงโทษทางวินัย รวมทั้งสิ้น ๔,๔๔๕ คน ประมาณครึ่งหนึ่งคือ ๔,๗๓๔ คนลาออก ซึ่งจากจำนวนลาออกนี้เป็นบุคคลระดับ “มันสมอง” ๑,๖๔๔ คน (ร้อยละ ๓๕.๕ ของผู้ลาออกทั้งหมด) การสูญเสียดังกล่าวเป็นสิ่งที่ต้องรีบแก้ไข รวมทั้งการลาออกของผู้ที่สำเร็จวิชาการศึกษายังขาดแคลน อาทิ สาขาวิศวกรรม เฉลี่ยปีละ ๔๐๐ คน

- ผลการวิจัยพบว่าสาเหตุสำคัญของการลาออกมี ๔ ปัจจัยสำคัญ และปัจจัยรองอีก ๑๑ ปัจจัยที่สำคัญคือ ๑) ค่าตอบแทนไม่เป็นที่พอใจ ๒) ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจไม่เป็นธรรม ๓) ความก้าวหน้าไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถและผลงาน ๔) ภาวะเอกชนให้แรงจูงใจสูงกว่า

- ด้วยเหตุนี้กรมการเมืองคณะรัฐมนตรีจึงอนุมัติให้ขยายเวลาการเกษียณอายุราชการของอาจารย์มหาวิทยาลัยในสาขาวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ออกไปจนถึง ๖๕ ปี เป็นวิธีการแรก

- ยินดีด้วยกับ “นักวิทยาศาสตร์ดีเด่นปี ๓๒” ที่ ศ.ถาวร วัชรภักย์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับ จากผลงานวิจัยขยายพันธุ์กล้วยไม้ด้วยการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ เป็นนักวิทยาศาสตร์คนแรกของไทย ที่นำวิธีนี้มาใช้กับกล้วยไม้ ทำให้

ไทยกลายเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ที่สุดในโลก

- ซี ๔ ของกรมชลประทานที่เกษียณอายุ ได้แก่ ประทีน วัฏฏางกูร ผอ.สำนักงานชลประทานที่ ๑ (จ.เชียงใหม่) กับ ประพันธ์ศักดิ์ เฟื่องผล ผอ.กองฝึกรบม ส่วนซี ๔ ของกรมศุลกากร มี ๒ กองเช่นกัน คือ วิชิต สาตราหา ผู้อำนวยการกองตรวจสินค้าขาออก กับอำนาจ กุลพานิช ผอ.กองของกลางและของตกค้าง กรมใหญ่ ๆ และกองกำลัง ๆ คงหาคนแทนได้ไม่่ายกระมังคะ

- นักศึกษา วปอ.รุ่น ๓๒ มีพลเรือน ๔๔ ท่าน ฝ่ายทหาร ๕๕ ท่าน รวมเบ็ดเสร็จ ๑๐๔ ท่าน หลากหลายไปตามกระทรวงทบวงกรมตามโควตาปกติ และโควตาพิเศษที่มีกันทุกปี กษมา พยายามจะนำมาแจ้งให้เพื่อนข้าราชการได้ทราบมากที่สุด แต่ขอขานไขเอาใกล้ ๆ ที่สำนักนายกฯ ก่อน มี ๖ ท่าน โควตาประจำของ ๓ หน่วยงานที่มีให้ทุกปี คือ สมช. สศช. และ สชช. ส่งวัลภา บุรุษพัฒน์ ผอ.กอง ๒ สำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ, วิรัตน์ วัฒนศิริธรรม ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการวางแผนสภาพพัฒนา และ สัมฤทธิ์ ศรีสวัสดิ์ ผอ.กอง ๔ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ อีก ๓ ท่านได้แก่ พนม พงษ์ไพบูลย์ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, อักษราท จุฬารัตน์ กรรมการร่างกฎหมายประจำ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และ สิริมาลย์ รัตนวรวงศ์ ผอ.สำนักงานเลขานุการกสช. คนแรกกับคนสุดท้ายเป็นเพียง ๒ สุภาพสตรีที่เข้าศึกษาในรุ่นนี้ และก็พร้อมพรพวิลาศ

ด้วยวัยเท่านั้น...๕๖ ปีเศษเท่านั้นเองค่ะ

● ก็เป็นธรรมเนียมปฏิบัติไปแล้วว่าในแวดวงของทำเนียบรัฐบาล และสำนักนายกรัฐมนตรีจะมีการเคลื่อนไหวถ่ายเทข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ตามกระแสที่ไหลเชี่ยวของการเมือง ปนเปกันกับระบบอุปถัมภ์ผสมผลกับระบบคุณธรรมพอได้ส่วน ว่าแล้วคณะรัฐมนตรีเมื่อ ๑๕ สิงหาคม ก็รับทราบการโอน พล.ต.กมล ทัพพะรังสี ประจำสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ทำหน้าที่นายทหารคนสนิทนายกรัฐมนตรีมาเป็นข้าราชการพลเรือนในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติแทน *นิภัทร บุญญะปฏิภาค* ผู้เกษียณอายุ

● ตำแหน่งผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีที่ว่างหลังจาก *บัวเริง ศรีสมบุรณ์* เลื่อนขึ้นเป็นรองปลัดฯ แล้ว ได้รับโอน *วิศิษฐ์ บุญยกเทศานนท์* ผู้เชี่ยวชาญ ๙ จากสภาพัฒนาฯ มากินตำแหน่งแล้ว และรอปรับเป็นระดับ ๑๐ เมื่อถึงเกณฑ์ในเวลาไม่ช้านี้

● ที่สำนักงาน ก.พ.ที่ตกเป็นข่าวเรื่องซี ๙-๑๐-๑๑ เมื่อต้นกันยายน มีการโยกย้ายตามธรรมเนียมเมื่อเดือนสิงหาคมนี้ *สุวรรณ ชนะสงคราม* ผอ.กองวินัยไปเป็นที่ปรึกษาการศึกษาประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน ส่วนทางกับ *ม.ร.ว.ชยรัช ศรีรัช* ที่กลับมาเป็นเจ้าหน้าที่การศึกษา ๘ ด้วยเหตุที่ครบเทอม และ *อุดม มุ่งเกษม* เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๗ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนไปเป็นที่ปรึกษาการศึกษาประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงแคนเบอร์รา

● น.พ. *ศรีวงศ์ หะวานนท์* นายแพทย์ใหญ่กรมการแพทย์เลื่อนระดับขึ้นเป็นนายแพทย์ ๑๐ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเวชกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขแล้ว

● ฉบับที่แล้วลงท้ายขอส่งกำลังใจไปช่วย "วีรสตรีป่าลั่น" *กนิษฐรัตน์ เข็นกาย* สาวซี ๕ กรมป่าไม้ ขณะนี้อาการเธอปลอดภัยแล้ว ทางราชการได้อนุมัติให้เธอได้ "พปม." (เงินเพิ่มพิเศษปราบปรามผู้กระทำผิด) อีก ๒ ชั้น เป็นเงินติดตัวไปจนเกษียณอายุ นอกเหนือไปจากการปูนบำเหน็จจากกรมป่าไม้แล้ว

● ครม. เมื่อวันที่ ๕ กันยายน รับทราบการโยกย้ายและแต่งตั้งข้าราชการระดับสูงระลอกเล็ก ๆ โดยรับโอนและแต่งตั้งรองปลัด *กต.โกศล สิ้นชวานนท์*

มาดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๑๑) ตั้งแต่ ๑ กันยายน ๒๕๓๒ นับเป็นซี ๑๑ คนที่ ๔ ที่เป็นที่ปรึกษาอยู่ที่ทำเนียบรัฐบาลแห่งนี้ ในสมัยรัฐบาลปัจจุบัน

● หลังจากครองตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชน (สยช.) มา ๖ ปีแล้ว ถึงวาระที่จะโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม ก.พ.อีกเช่นกันก็อนุมัติตาม "นโยบาย" ให้เปิดตำแหน่งผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ระดับ ๑๐ ขึ้นใหม่เป็นการเฉพาะตัวให้กับ *สายสุรี จุติกุล* ตั้งแต่ ๑ กันยายน และหากพ้นตำแหน่งให้ยุบเลิกตำแหน่งนี้ ท่านจะมารับผิดชอบงานพัฒนาสตรีและเยาวชนเป็นการเฉพาะ ส่วนผู้ที่ขึ้นมาแทนคือ *ภักดี ชูติชูเดช* รองเลขาธิการฯ เบอร์หนึ่ง

● เป็นที่น่ายินดีกับ *วิชัย สุวรรณรัตน์* ผช.เลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้เลื่อนขึ้นเป็น "รอง" เลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหารจากซี ๙ ขึ้นเป็นซี ๑๐ เป็นหัวหน้าข้าราชการฝ่ายประจำของสำนักเลขาธิการนายกฯ แทน *เกษม อุณหสุวรรณ* ซึ่งเกษียณอายุท่ามกลางข่าวลือมาแต่ต้นว่าจะเป็น "เอิร์ทไซด์เดอร์" ก็คงจะเหนื่อยและหนักสำหรับยุคที่มีนายจากสายการเมืองอยู่เต็มทำเนียบ

● จนถึงวันนี้ก่อนปิดฉบับ มีข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ (ระดับ ๑๐) แสดงความจำนงขอยื่นใบลาออกจากราชการก่อนเกษียณอายุ ๓ ราย ได้แก่ *พ.ต.อรุณ สังฆสุพรรณ* ผวจ.เพชรบุรี, *อธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน วิรัช กุฑูรมาศ* ทั้งสองท่านเหลืออีกเพียง ๑ ปีจะเกษียณอายุ แต่ผู้ที่เซอร์ไพรส์วงการกลับเป็นอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ *มานิต วรินทร์เวช* ผู้ปรารถนาจะทิ้งอายุราชการอีก ๓ ปีไป เอาเพียงแค่วีตราาชการ ๓๐ ปีเต็มก็พอ สร้างความงุนงงและฮือฮาในหน้าหนังสือพิมพ์ไม่น้อย *กษมา* ขอหยิบถ้อยความที่ท่านให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่งว่า "ระบบราชการไทยค่าตอบแทนต่ำไป คนไม่มีความสามารถอยู่ต่อไปได้ เอาออกไม่ได้ ไล่ออกไม่ได้ สมรรถภาพประสิทธิภาพก็หย่อน ๆ ยาน ๆ กัน"

● ไฉนวงการนักปกครองและวงการนักวิชาการใจหายเมื่อทราบข่าว *อุทัย หิรัญโต* รอง ผวจ.แพร่

เสียชีวิตกะทันหัน เป็นลมล้มพุงระหว่างวิ่งออกกำลังกาย บริเวณถนนในซอย เข้าตรู่ของวันที่ ๗ กันยายน ทั้งชีวิตราชการที่เหลือนอยู่อีก ๘ ปีไปอย่างน่าเสียดายยิ่ง ท่านรองฯ อุทัย ผู้นี้เป็นนักปกครองที่เป็นความหวังใหม่ของมหาดไทย นอกเหนือจากประสบการณ์ในสายงานแล้วยังเป็นนักวิชาการมือเอก ดำรงตำแหน่ง อนุกรรมการบัญญัติศัพท์รัฐศาสตร์อังกฤษ-ไทย และเป็นภาคีสมาชิกสำนักธรรมศาสตร์และการเมืองแห่งราชบัณฑิตยสถานด้วย มีผลงานทางวิชาการและแวดวงนักปกครองรวมเล่มแล้วกว่า ๔๐ เล่มทีเดียว

- รัฐสภารับทราบการแต่งตั้ง ผอ.สตง.อีกครั้งในรอบ ๑ ปี เพราะ *มนัส วงศ์ยุตติธรรม* ผอ.คนปัจจุบัน ซึ่งขึ้นมาเมื่อปีกลายเกษียณอายุ รองอาวุโสที่คู่เคียงกับ ผอ.มาตลอดคือ *สนิท เสนาสุข* จึงได้ขึ้นมาเป็นหมายเลข ๑ ของหน่วยงานสำคัญนี้ ที่รัฐสภาต้องให้ความเห็นชอบก่อน เช่นเดียวกับเลขาธิการ ป.ป.ป.

- เห็นแวดวงหนังสือพิมพ์ลงยศท่านคลาดเคลื่อนมาได้เดือนเศษแล้ว รวมทั้งข้าราชการจากกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ อาจพิมพ์ยศท่านผิดไปคือท่านเลขาธิการ ป.ป.ส. (ซึ่งเดิมว่าอย่างไรคงไม่ต้อง

ขานไข) นั้น ได้รับพระราชทานเลื่อนยศเป็น "พลตำรวจโท" *ชวลิต ยอคมณี* แล้ว ตั้งแต่ ๕ สิงหาคม ๒๕๓๒

- ต้นเดือนกันยายนมีข่าวจาก กทม.ว่า *ชาลี สินธุรนาว่า* ผอ.กองปกครองและทะเบียนเป็นรองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน *ศิริ เปรมปรีดิ์* รอง ผอ.สำนักการระบายน้ำ เป็นรอง ผอ.สำนักการศึกษา *สมฤกษ์ วุฑฒิปรีชา* ผู้ตรวจฯ ๙ เป็นรอง ผอ.สำนักการระบายน้ำ *นิพนธ์ สวางคพัฒน์* ผอ.เขตบางกอกใหญ่เป็นผู้ตรวจฯ ๙ และระดับ ๘ มีอีกหลายคนเท่าที่ *กษมา* จำได้เห็นจะมี *วิรวัดณ์ เจริญ* ผอ.เขตดุสิต เป็นผู้อำนวยการกองปกครองและทะเบียนที่ย้าย ๆ กันนี้จนบัดนี้ไม่ทราบที่ท่านมีนายซึ่งเป็นข้าราชการประจำในตำแหน่ง "ปลัด กทม." ตัวจริงกันหรือยังคะ?

- จบท้ายขอฝากคิดสำหรับการปฏิบัติราชการให้ได้ดีในยุคนี้นี้ว่า ...หากท่านยังไม่รู้จักรัฐมนตรีของท่าน ขอให้ไปทำความเคารพเคารวะเสีย และหากท่านยังไม่แนบสนิทกับ ส.ส.ในเขตของท่าน ก็ต้องปรับปรุงทำตัวให้สนิทเข้าไว้ แล้วท่านจะตกน้ำไม่ไหลตกไฟไม่ไหม้จะนี่แล... ●



เป็นสมาชิกวารสาร ๑ ปี
 บางที...ยังถูกกว่า มือเดียวของบางคน

ตำแหน่งว่าง จะเลือกใคร

“พงษ์สิริ”

พอมิตำแหน่งว่างลงทีไร ก็ทำความปวดใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกทีไป เริ่มตั้งแต่ผู้มีหน้าที่พิจารณาแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งแทน ผู้ที่คาดหวังว่าจะได้รับตำแหน่งนั้น รวมทั้งผู้ที่พลาดหวังจากการแต่งตั้ง แม้แต่บุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียก็เดือดร้อน เพราะมีเรื่องให้ต้องวิพากษ์วิจารณ์ไม่เป็นอันทำการทำงาน ที่ถกเถียงกันก็เห็นจะไม่หนีเรื่องที่ว่า การแต่งตั้ง “ยุติธรรม” หรือไม่ ผู้ได้รับแต่งตั้งเหมาะสมเพียงใด ผู้ที่ไม่ได้รับแต่งตั้งเป็นเพราะอะไร

บทความเรื่องนี้เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งว่าควรจะเลือกผู้มีอาวุโส (seniority) หรือผู้ที่เหมาะสม (merit) จึงจะเป็นที่ยอมรับของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งนักวิชาการต่างประเทศได้เสนอไว้ในตำราทางวิชาการ และผู้เขียนเห็นว่าเป็นแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง จึงขอนำมาเล่าสู่กันฟังพอเป็นสังเขป พร้อมทั้งได้เสนอแนวทางทั่วไปที่ส่วนราชการใช้อยู่ในปัจจุบัน และหลักการที่ควรจะนำมาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มต้นตั้งแต่การให้คำนิยามของคำที่มีความหมายสำคัญ ดังนี้

๑. คำนิยามของคำที่มีความหมายสำคัญเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง

๑.๑ การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) : หมายถึง

- การเพิ่มพูนสถานภาพ การได้มาซึ่งสิทธิและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร
- เป็นวิธีการซึ่งนายจ้าง (employer) ปรับกำลังคน (workforce) ให้เหมาะสมกับความต้องการต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

● เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๑.๒ ออาวุโส (Seniority) : หมายถึง

- ระยะเวลาของการปฏิบัติงาน
- สถานภาพและสิทธิที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นเวลานาน

● เป็นวิธีการจัดสรรโอกาสของบุคคลที่มีอยู่จำกัดหรือหาได้ยากให้เหมาะสม

๑.๓ คุณธรรม หรือความเหมาะสม (Merit) :

- ความสมควรที่จะได้รับการแต่งตั้ง (deserving)

● การได้รับแต่งตั้งขึ้นกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

๑.๔ ความสามารถ (ability) :

● การได้รับแต่งตั้งขึ้นกับศักยภาพ (potential)

๒. การพิจารณาข้อดีข้อเสียของการแต่งตั้งผู้อาวุโส :

๒.๑ การสนับสนุนระบบการแต่งตั้งผู้อาวุโสมาจาก :

- สมาชิกอาวุโสของสหภาพหรือองค์การ
- ผู้นำสหภาพ
- ผู้บริหารที่ต้องการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะ

เกิดหากมีการใช้ระบบอื่น

๒.๒ ข้อดีของระบบอาวุโส

● objective เป็นเรื่องที่วัดได้ว่าใครอาวุโสกว่าใคร

- เป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย
- ป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
- เป็นการให้รางวัลสำหรับความซื่อสัตย์ (หรือ

อภินัยหนึ่งที่อดทนทำงานมานาน)

● เป็นหลักประกันความมั่นคง ทำงานนานก็
ต้องได้เลื่อนตำแหน่งตามลำดับไปเรื่อย ๆ

๒.๓ ข้อเสียของระบบอาวุโส

● ไม่ได้วัดความสามารถ ความเชี่ยวชาญ
หรือความเหมาะสม

● ทำให้ผู้อาวุโส แต่ทำงานดีกว่าไม่มี
โอกาสเลื่อนตำแหน่ง

- สนับสนุนผู้อ่อนแอ
- ทำลายประสิทธิภาพขององค์การโดยส่วน
รวม

๓. การพิจารณาข้อดีข้อเสียของการแต่งตั้งระบบคุณธรรมหรือตามความเหมาะสม (merit)

ความเหมาะสม
และความสามารถ

ความเหมาะสม/
ความสามารถ
+ อาวุโส

อาวุโส +
ความเหมาะสม/
ความสามารถ

ระยะเวลาต่ำสุด
ในการปฏิบัติงาน

อาวุโส ยกเว้น
ผู้ไม่มีความสามารถ
(incompetent)

ระยะเวลา
ปฏิบัติงาน

a

b

c

d

e

f

๓.๑ การสนับสนุนระบบการแต่งตั้งแบบ
คุณธรรม มาจาก :

● สายการบังคับบัญชา (organizational
hierarchy)

● สมาชิกอาวุโสขององค์การ สหภาพ
หรือไม่ใช่สหภาพ

๓.๒ ข้อดีของระบบคุณธรรม

● ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสิ่งจูงใจที่จะทำงานให้
ประสบผลสำเร็จ

● ส่งเสริมให้องค์การโดยส่วนรวมมีประสิทธิภาพ

● ทำให้องค์การยืนหยัดอยู่ได้ ซึ่งจะเป็นหลัก
ประกันการทำงานในระยะยาวของผู้ปฏิบัติงาน

๓.๓ ข้อเสียของระบบคุณธรรม

● subjective หรือเหมาเอาว่างานทุกอย่าง
สามารถวัดหรือเปรียบเทียบกันได้ (quantified)

● อาจไม่ได้คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ภาย
นอก (outside factors)

● เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเล่นพรรคเล่น
พวกได้

● อาจสร้างความไม่พอใจให้ผู้ปฏิบัติงานโดย
ทั่วไป หากเป็นการแต่งตั้งโดยไม่เป็นธรรม

๔. ผลการพิจารณาเกี่ยวกับแนวการเลื่อนตำแหน่ง

๔.๑ ในระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา การใช้ระบบ
แต่งตั้งผู้อาวุโส และแต่งตั้งตามความเหมาะสม จะ
เหมาะสมและถูกต้องในแต่ละสถานการณ์เท่านั้น

๔.๒ ไม่มีระบบใดที่จะใช้ได้ในทุกสถานการณ์

๔.๓ อย่างไรก็ดี การใช้เกณฑ์วัดข้างล่างนี้
อาจจะช่วยในการพิจารณาได้ว่าในแต่ละสถานการณ์
ควรจะใช้ระบบการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้หลักเกณฑ์ใด

a ด้านซ้ายสุด การแต่งตั้งบุคคลจะเลือกผู้ที่มีความสามารถและมีความเหมาะสมที่สุดจากผู้มีสิทธิได้รับการแต่งตั้ง โดยไม่ให้น้ำหนักหรือให้ความสำคัญแก่ระยะเวลาปฏิบัติงานเลย

b ผู้มีอาวุโสที่สุดจะได้รับการแต่งตั้งถ้าความสามารถและความเหมาะสมเท่าเทียมกับผู้มีสิทธิได้รับการแต่งตั้งคนอื่น ๆ

c ผู้มีอาวุโสที่สุดจะได้รับการแต่งตั้ง ถ้าผู้มีอาวุโสรองลงมาไม่มีความสามารถหรือความเหมาะสมที่เหนือกว่าผู้อาวุโสมาก

d ในช่วงนี้ จะมีการกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำของการปฏิบัติงานไว้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยไม่คำนึงว่าผู้นั้นจะมีความสามารถหรือความเหมาะสมเพียงใด หมายความว่าแม้จะมีความสามารถ แต่ถ้าปฏิบัติงานไม่ถึงระยะเวลาที่กำหนด ก็จะไม่ได้รับการแต่งตั้ง

e เมื่อมาถึงจุดนี้ ผู้อาวุโสจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ยกเว้นผู้อาวุโสที่ไม่มีคุณสมบัติหรือความสามารถพอที่จะปฏิบัติงานในระดับสูงกว่าได้

f ระยะเวลาของการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

๔.๔ คำแนะนำทั่ว ๆ ไปในการใช้ศูนย์ถ่วงในการพิจารณา

๔.๔.๑ ถ้าจะพิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การ การเลื่อนตำแหน่งจากระดับต่ำขึ้นไปสู่ระดับสูง โดยทั่วไปจะมีการเคลื่อนจากจุด f ไปถึง a หรืออีกนัยหนึ่ง การเลื่อนตำแหน่งของนักการภารโรง จะพิจารณาจากผู้อาวุโส แต่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในองค์การจะเลือกจากผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสม

๔.๔.๒ การที่องค์การจะใช้ระบบการแต่งตั้งแบบใด ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ปฏิบัติในองค์การที่ใช้เทคโนโลยีสูง เช่น โรงงานอุตสาหกรรม ที่มีความรวดเร็วในการผลิตก็จะใช้เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งจาก d ถึง a ในขณะที่องค์การที่ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีสูง อาจจะเลื่อนตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ โดยใช้เกณฑ์จาก e ถึง f

๔.๔.๓ ในการเลื่อนตำแหน่ง จะต้องมีการชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนด หรือคุณสมบัติที่

ต้องการ รวมทั้งระบบที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง ให้เป็นที่ชัดเจนด้วย

๕. ส่วนราชการของไทยใช้หลักใด

ที่กล่าวมาเป็นการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของการเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้ระบบ seniority และ merit รวมทั้งการเสนอแนะแนวทางหรือเกณฑ์การพิจารณา โดยทั่ว ๆ ไป หันมาดูการเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการไทยบ้างว่าเรายึดหลักอะไร?

จากการศึกษาวิธีการเลื่อนตำแหน่งของส่วนราชการบางแห่งได้ทราบพอเป็นสังเขปว่า การเลื่อนตำแหน่งใช้วิธีการประเมินโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ โดยในขั้นแรก ผู้ประสงค์จะขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้ง จะต้องกรอกข้อความในแบบฟอร์มที่ระบุถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ผลงานที่ผ่านมา ฯลฯ ขั้นที่สองผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า เช่น หัวหน้าฝ่าย หรือผู้อำนวยการกอง จะเป็นผู้ประเมิน ขั้นที่สามจะเป็นการประเมินของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในปัจจุบันการเลื่อนตำแหน่งนี้ มิได้มีหลักเกณฑ์กำหนดไว้ตายตัว บางกรณีผู้มีอาวุโสสูงสุดได้รับเลือก แต่ในบางกรณี ผู้อ่อนอาวุโสได้รับเลือกเนื่องจากเป็นผู้มีความ "เหมาะสม" ซึ่งความเหมาะสมนี้แหละที่เป็นเรื่องที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์มากที่สุดว่า

- เหมาะสมในสายตาของใคร? สำหรับสายตาของผู้บริหารคนหนึ่งอาจเหมาะสม แต่คนอื่นอาจเห็นไม่เหมาะสม

- เหมาะสมในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งหรือไม่ บางคนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านหนึ่ง เมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ต้องย้ายไปปฏิบัติงานอีกด้านหนึ่ง ซึ่งไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ผลผลิตของงานที่ออกมา อาจไม่มีประสิทธิภาพสูงสุด

- เหมาะสมในภาพรวมของส่วนราชการโดยทั่วไปหรือไม่ บางส่วนราชการอาจกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งไว้ค่อนข้างรัดกุม และในกรณีส่วนใหญ่ก็จะใช้หลักเกณฑ์ทั่วไปที่กำหนดไว้ ผู้ที่จะขอเลื่อนตำแหน่งจึงใช้เพียงวิธี "เดิน" แต่บางส่วนราชการอาจกำหนดหลักเกณฑ์ไว้กว้างมาก เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีอำนาจสูงสุดในหน่วยงาน "เลือก" ผู้มีความ

"เหมาะสม" ได้ง่าย ในกรณีนี้จึงแตกต่างกับกรณีแรก คือ ผู้ที่จะขอลื่อนตำแหน่งจะต้องใช้วิธี "วิ่ง" เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความลึกลับ และไม่ เป็นธรรม ในบรรดาส่วนราชการด้วยกัน จึงเห็นว่าควรวางแนวทางการแก้ปัญหา เพื่อให้การแต่งตั้งในระบบข้าราชการพลเรือนเป็นไปอย่างมีระบบ และเป็นธรรม ดังนี้

(๑) ควรกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจนและควรแจ้งให้ทราบเป็นการทั่วกันทุกครั้งที่จะมีการแต่งตั้งว่า จะใช้การเลื่อนตำแหน่งระบบอาวุโสหรือความเหมาะสม หรือทั้งสองระบบควบคู่กัน หลักเกณฑ์นี้ควรกำหนดให้ใช้เหมือนกันในทุกส่วนราชการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและไม่ลึกลับ

(๒) การกำหนดหลักเกณฑ์ รวมทั้งการกำหนดมาตรฐาน (criteria) ในการประเมินผลเพื่อเลื่อนตำแหน่งนั้น เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ แต่ก็เป็นเรื่องที่ยุ่งยากยิ่ง เพราะจะหาเกณฑ์อะไรที่จะวัดได้เที่ยงตรงเหมือนการชั่งน้ำหนัก (ถ้าตาชั่งไม่เก) แต่อย่างไรก็ตามมีข้อที่ควรพิจารณาในการจัดทำมาตรฐานของผลงาน คือ

๒.๑ มาตรฐานของงานจะต้องประกอบด้วย job elements หรือองค์ประกอบของงาน ซึ่งอธิบายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบสำคัญ ๆ ที่อยู่ในความควบคุมของผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น

๒.๒ มาตรฐานของงานจะต้องประกอบด้วย performance elements ซึ่งหมายถึงงานในหน้าที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน โดยระบุเพียง ๖-๑๒ หน้าที่ เพื่อไม่ให้แจกแจงรายละเอียดของงานอย่างปลีกย่อยจนเกินไป ตัวอย่างของ P.E. ในตำแหน่งผู้บริหารก็เช่น ดำเนินการด้านพัฒนาและบริหาร วางแผน ควบคุม บริหารงานบุคคล วิเคราะห์รายงาน ติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

๒.๓ จะต้องระบุถึงองค์ประกอบของงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานและต้องการการแก้ไข ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานอาจต้องถูกโยกย้าย หรือลดระดับตำแหน่ง อย่างไรก็ตามก็จะต้องแน่ใจว่า งานที่ไม่ได้มาตรฐานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งนั้น

๒.๔ จะต้องระบุถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของงานต่าง ๆ เพื่อการให้น้ำหนักความสำคัญก่อนหลัง

๒.๕ จะต้องรวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่อเนื่อง และกิจกรรมที่ต้องทำเป็นอันดับแรกด้วย

๒.๖ จะต้องเขียนมาตรฐานผลงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสนับสนุนหรือเพื่อประกอบการให้คะแนน (ประเมิน) ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องประเมินสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานเกินกว่า ๑ ระดับ เช่น ถ้ากำหนดระดับการประเมินไว้ ๓ ระดับ : ผลงานยอดเยี่ยม ประสบความสำเร็จเต็มที่ และไม่เป็นที่พอใจ มาตรฐานที่เขียนอย่างน้อยที่สุดควรอยู่ในระดับ ประสบความสำเร็จเต็มที่

สำหรับการประเมินระดับผู้บังคับบัญชา นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวแล้ว จะต้องระบุถึงสิ่งต่อไปนี้ด้วย คือ

- จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบและมาตรฐาน ซึ่งครอบคลุมถึงทั้งผลการดำเนินการขององค์การ และของตัวบุคคลด้วย

- จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบและมาตรฐาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพ คุณภาพ ประหยัดเวลา คุ่มค่าใช้จ่าย และเป็นเรื่องที่ปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการประเมินความเหมาะสมในตำแหน่งและระดับใด มาตรฐานที่กำหนดควรจะมีองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ คือ : จะต้องสามารถแสดงให้เห็นความแตกต่างของระดับผลงานได้, สามารถดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบอำนาจให้ควบคุมงานและให้อำนาจในการตัดสินใจในระดับที่สามารถจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ. มาตรฐานนั้นต้องเกี่ยวข้องกับตำแหน่ง คือ การวัดขึ้นกับผลของงาน ไม่ใช่ตัวบุคคลหรือเป็นการเปรียบเทียบตัวบุคคล. จะต้องเป็นที่เข้าใจได้ โดยระบุชัดเจนว่า จะวัดอะไร วัดเมื่อใด และวัดอย่างไร รวมทั้งจะต้องทำให้ประหยัดเงินของรัฐบาล และได้ผลคุ้มค่าสิ่งสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งก็คือ มาตรฐานที่ดีจะต้องมีระบบการรายงานที่ดี ไม่ก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้างานและผู้บริหาร

ในการจัดทำมาตรฐานจะต้องมีการจัดระดับของผลงานที่เรียกว่า **Multiple Performance Standards** เพื่อที่จะประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องใกล้เคียงที่สุด MPS หมายถึงมาตรฐานของงานตั้งแต่ ๒ ระดับขึ้นไป ตัวอย่างเช่น ประสบความสำเร็จเพียงเล็กน้อย ประสบความสำเร็จอย่างเต็มที่ ผลงานดียอดเยี่ยม ฯลฯ ในการเขียนมาตรฐานนั้น ก่อนอื่นควรจะเขียนมาตรฐานของผลงานที่คาดว่าจะทำได้สำเร็จก่อน หลังจากนั้นจึงจะระบุถึงระดับของผลงานที่สูงกว่า หรือต่ำกว่ามาตรฐาน สำหรับผลงานระดับที่น่าพอใจ (satisfactory) คือ ระดับที่คาดว่าจะทำได้สำเร็จหรือระดับปกติ ไม่สูงเกินไปและไม่ต่ำเกินไป แต่ทั้งนี้ระดับที่น่าพอใจไม่ได้หมายความว่า “ไม่มีความผิดพลาด” จึงควรหลีกเลี่ยงคำนี้ สำหรับการพิจารณามาตรฐานสำหรับ “ผลงานดียอดเยี่ยม” นั้น ต้องพิจารณาว่าผลงานนั้นมีคุณภาพสูงมากจนมีเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์ของข้าราชการหรือลูกจ้างเท่านั้นที่จะปฏิบัติได้หรือไม่ และมาตรฐานนั้นเทียบเคียงหรือเหมือนกับมาตรฐานของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันในหน่วยงานอื่นหรือไม่ ส่วนการพิจารณามาตรฐานสำหรับผลงานที่ “ประสบความสำเร็จเพียงเล็กน้อย” นั้น ก็ต้องพิจารณาว่าผลงานต่ำสุดระดับไหนที่จะยอมรับได้ ถ้าผลงานต่ำกว่าระดับ bottom line จะยอมรับได้หรือไม่ จะหาผู้อื่นทำงานนั้นแทนได้หรือไม่ จะสามารถลดมาตรฐาน bottom line ได้หรือไม่

นอกจากการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจนและกำหนดมาตรฐานในการวัดแล้ว ข้อเสนอแนะประการสุดท้ายที่จะนำมาใช้ในการประเมินก็ได้แก่

(๓) ควรนำเทคนิคหรือเครื่องมือในการประเมินผลตัวเองที่เรียกว่า The Management Excellence Inventory (MEI) มาใช้ในการประเมินผลเพื่อเลื่อนตำแหน่งด้วย MEI นั้น คือเครื่องมืออันหนึ่งซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารงานทุกระดับตั้งแต่ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ประเมินตนเองเกี่ยวกับหน้าที่ และความสามารถในการบริหาร โดยในขั้นแรกจะมีการจัดทำแบบประเมิน

ซึ่งระบุหน้าที่ในการบริหาร และคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ๑๒ ประการหลักที่สำคัญ เช่น หน้าที่ในการวางแผนของหน่วยงาน การให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและทรัพยากร การให้คำปรึกษาแนะนำ การประเมินผลงาน ฯลฯ และในหน้าที่หลักทั้งหมดนี้ ก็จะแบ่งย่อยหน้าที่รายละเอียดออกไปอีก รวม ๑๑๕ ข้อ ให้ผู้ประเมินประเมินตนเองว่าความสามารถของตนอยู่ในระดับไหน โดยเป็นการให้คะแนนตั้งแต่ระดับ ๐-๙ (ไม่มีความสามารถจนถึงมีความสามารถระดับสูง) ขั้นที่สองก็ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปประเมินผู้บังคับตามแบบฟอร์มที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกัน ผลที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความถนัดของบุคคลนั้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงตามความต้องการ รวมทั้งการโยกย้ายสับเปลี่ยนให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่หน่วยงาน หรือองค์การโดยรวม ทั้งนี้หากได้มีการจัดทำมาตรฐานสำหรับการประเมินความสามารถ แล้วนำผลประเมินที่ได้ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ก็อาจจะนำเอาผล MEI นี้ไปใช้ประโยชน์ในการประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้

ข้อสรุปเรื่องที่กำลังกล่าวมาทั้งหมดว่า การเลื่อนตำแหน่งนั้นจะพิจารณาจากผู้อาวุโส หรือผู้มีความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ แต่ถ้าจะให้มีความเป็นธรรมมากที่สุด ก็จะต้องกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดให้ชัดเจน รวมทั้งชี้แจงประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกันทุกครั้งที่จะมีการแต่งตั้งว่าจะใช้การแต่งตั้งระบบใหม่ ท้ายที่สุดอาจพิจารณานำเทคนิคและวิธีการประเมินตัวเองเกี่ยวกับความถนัดและความสามารถในการบริหารมาช่วยในการประเมินด้วย การแต่งตั้งหากพิจารณาอย่างรอบคอบทุกแง่มุมโดยอาศัยหลักวิชาและเครื่องมือต่าง ๆ ประกอบกัน โดยไม่เห็นแก่หน้าใครแล้ว ก็อาจได้ผู้เหมาะสมในสายตาของส่วนรวมได้มากที่สุด ●

ที่สุดของที่สุด ในการเป็นหัวหน้าคน

ธานินทร์ ลียากาศ



คนทำงานอย่างเรา หนีไม่พ้นการต้องมีผู้บังคับบัญชา และบางทีถ้าดวงของเราไม่อับเฉาเกินไป เราก็คงได้เป็นผู้บังคับบัญชากับเขาบ้าง

ได้เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้บริหารก็คงไม่พ้นการถูกวิพากษ์วิจารณ์สไตล์การทำงาน

มีมากมายหลายแบบให้กล่าวถึง แต่แบบที่ดูจะพบเห็นกันได้ไม่ยาก ก็คือแบบพฤติกรรมที่โดดเด่นเสียจนอาจจะยกเป็นต้นแบบก็คงจะได้

อย่างเช่น

คุณยินดี

ผู้ซึ่งยินดีที่จะทำให้ทุกคนพอใจ เอาใจใส่ในการทำให้ตนเองดูดี และเป็นที่โปรดปรานของทุกคนสนใจที่จะให้บริการ และภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น

“ยินดีครับ ได้ครับ ไม่มีปัญหาครับ”

เป็นคำพูดที่ได้ยินบ่อย ๆ จากคุณยินดี

และเมื่อคุณยินดีมีปัญหา ก็มักจะใช้วิธีการเรียกร้องความเห็นใจ

“ได้พยายามเต็มที่แล้ว ข้อจำกัดมันมาก พวกเราต้องเข้าใจ”

คุณยินดีมักจะเกรงการกระทบกระทั่ง เพราะจะทำให้ภาพของตนเองที่ “ดูดี” เสียหายไปได้ มักจะหลีกเลี่ยงการสร้างความกดดัน มักจะหวั่นไหวต่อคำวิจารณ์ ดังนั้น การตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดความพอใจและไม่พอใจจึงเป็นเรื่องใหญ่เสมอ ถ้าจะชะลอไปได้นานเท่าไร ก็คงดีสำหรับคุณยินดี

ในกรณีที่คุณยินดีได้รับความกดดันมาก ๆ ทางออกก็คือ หากที่พึ่ง ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า หรือ เครือข่ายผู้รู้จักมักคุ้น ที่สามารถจะช่วยเหลือได้



เราจะรู้สึกได้ว่า เขาน่าจะเหมาะกับงานบริการ
งานสอน หรืองานในหน้าที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

สำหรับการเป็นผู้บริหาร สิ่งที่คุณยินดีน่าจะ
มากขึ้น ก็คือการเรียนรู้ภัยอันตรายความเป็นตัวของ
ตัวเองเสียบ้าง รู้จักเรียกร้องบางสิ่งบางอย่าง เรียนรู้ที่
จะปฏิเสธ มีความสามารถประเมินสถานการณ์ และ
ผู้คน รวมทั้งกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา

จะเห็นว่าการผสมส่วนที่เหมาะสมระหว่าง
ความเข้มแข็งและความอ่อนโยนในแต่ละสถานการณ์
คือ ศิลปะที่พิสูจน์ความสามารถของผู้บริหาร

คุณอำนาจเดินมาแล้ว

เขาก็เป็นอีกคนหนึ่งที่พลาดไปในการผสมส่วน
พฤติกรรม

คุณอำนาจมีคำสั่ง มีมาตรการต่าง ๆ มีบทลง
โทษเป็นเครื่องมือในการให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ มี
คำขู่เป็นระยะ ๆ

เฉียดขาด มุ่งผล เชื้อมั่นในตนเองจนดูเหมือน
ว่า สิ่งที่คุณอำนาจหวังเกรงก็คือ การสูญเสียอำนาจใน
ตัวเอง การถูกมองว่าเป็น “คนอ่อน” หย่อนยาน เป็นสิ่ง
ที่จะยอมไม่ได้

ด้วยเหตุนี้ เมื่อมีปัญหา เมื่อตกอยู่ภายใต้ความ

กดดัน คุณอำนาจก็จะยิ่งใช้อำนาจ เดินหน้าเต็มตัว
และ “ลุย” ตลอด

มีคนว่า คุณอำนาจ น่าจะไปคุมคนงานตามโรง
งาน หรือน่าจะรับผิดชอบงานที่ต้องตัดสินใจเด็ดขาด
เช่น หมอผ่าตัดที่ล้มเหลว รื้อไม่ได้

แต่สำหรับงานบริหาร บางทีคุณอำนาจจะ
สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ถ้าเขาจะรู้จักอดทนมากกว่านี้ คำนึงถึง
จิตใจของผู้อื่นบ้าง รู้จักเอื้ออาทร และที่สำคัญ คือรู้จัก
ฟังผู้อื่น และให้น้ำหนักแก่ความเห็นของผู้อื่นมากกว่านี้
อ้อ นั่นคุณระเบียบ เดินเข้าห้องประชุมไปพอดี

พอจะเดาได้หรือกว่าเขาจะต้องพกข้อมูลเข้าไป
เพียง

สิ่งที่คุณระเบียบใช้สนับสนุนความคิดของตัวเอง
ตลอดกาล ก็คือ ข้อเท็จจริง หลักการ กฎเกณฑ์ที่มีและ
ทฤษฎีทางวิชาการ เหล่านี้เป็นพื้นฐานการตัดสินใจและ
เป็นเครื่องมือที่คุณระเบียบใช้โน้มน้าวความคิดของผู้อื่น
เสมอ

แต่บ่อยครั้ง ที่เขาเลือกใช้หลักเกณฑ์บางข้อ ข้อ
เท็จจริงบางส่วน และเหตุผลบางประการที่เป็นประโยชน์
สำหรับข้อเสนอของเขา แล้วก็เพิกเฉยต่ออีกหลาย ๆ ส่วน
ที่ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของตนเอง

มีข้อสังเกตว่า คุณระเบียบจะสับสนเมื่ออยู่ใน
สถานการณ์ที่เรียกว่าไร้รูปแบบ จะจนมุมเมื่อไม่
สามารถจะเอาหลักวิชาหรือกฎระเบียบไปจับได้ จะ
ถอนตัว หรือลอบทบทวนเมื่อเลือนบ้างว่าแรง

คุณระเบียบค่อนข้างจะระมัดระวังที่จะไม่เอา
อารมณ์หรือความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปพันพัว เพราะ
เขาบอกตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่าสิ่งที่เขายึดถือ คือ ข้อ
เท็จจริง หลักการ และแบบแผนต่าง ๆ ซึ่งแน่นอนว่า
อารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวอาจจะทำให้เขาเอนเอียง
ไปได้ แม้ในกรณีที่เขาเลือกใช้หลักการและเหตุผล
สนับสนุนความรู้สึกส่วนตัวก็อาจจะไม่ถูกต้อง เขาก็ยัง
อ้างกับตัวเองได้ว่า ถึงอย่างไร เขาก็ยังมีหลักและเหตุผล
อยู่ดี

คุณระเบียบ น่าจะเหมาะกับงานทดลองทาง
วิทยาศาสตร์ งานบัญชี หรือการเป็นนักกฎหมาย

แต่สำหรับการเป็นนักบริหาร คุณระเบียบควร
จะต้องปล่อยวางระเบียบ กฎเกณฑ์บ้าง และอาศัย
ความรู้สึกกับวิจารณ์ญาณเข้ามาเกี่ยวข้องสักนิด ก็



อย่างที่เขายกกว่าการบริหารงานมันเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์นั่นแหละ

นอกจากนี้ แทนที่จะหมกตัวอยู่กับกฎระเบียบ และกองตำรา ก็น่าจะใช้เวลาสังสรรค์ สัมพันธ์กับผู้คนมากกว่านี้ ไม่ว่าจะป็นนาย ลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงาน ก็อย่างที่ฝรั่งเขาว่า No man is an island

อ้าว เกือบจะเลิกงานแล้ว
ยังไม่ได้ไปเซ็นรับทราบคำสั่งเลย
ดวงของผมไม่ย่ำแย่อย่างที่เคียดคิด ในที่สุดก็ได้
เป็นหัวหน้าคนเสียที
แต่ว่า.....

ผมจะถูกลูกน้องจัดให้อยู่ค่ายไหนนะเนี่ย....
คุณยินดี คุณอำนาจ หรือคุณระเบียบ
มันคงยากเหมือนกัน ที่จะให้มีส่วนผสมที่ดี
จากทั้ง ๓ ค่าย รู้จักเลือกใช้คุณสมบัติของเขาทั้ง ๓
ให้เหมาะกับสถานการณ์ และไม่ปล่อยตัวเองให้สุดฤ
ไปกับพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่ง

ผมจะลองพยายามดู อุตส่าห์ได้เป็นหัวหน้าคน
แล้วนี่ ●

	คุณยินดี	คุณอำนาจ	คุณระเบียบ
การให้ได้มาซึ่งความร่วมมือ	- การขอความเห็นใจ - การทำให้พอใจ - การทำให้บันเทิง	คำสั่ง มาตรการ การขู่ บทลงโทษ	หลักการ เหตุผล หลักวิชา ข้อเท็จจริง
ลักษณะงานที่น่าจะเหมาะสม	- งานการเจ้าหน้าที่ - งานสอน - งานช่วยอำนวยความสะดวก	- หมอผ่าตัด - คุมโรงงาน	- งานทดลองทางวิทยาศาสตร์ - งานบัญชี - งานกฎหมาย
หัวนเกรง	- การโจมตี - การขาดความรักใคร่ นับถือ	- การสูญเสียอำนาจ - การเป็นคน "อ่อน"	- ความสับสน - การพัวพันของอารมณ์ และความรู้สึก
ทางออกเมื่อมีความกดดัน	- หาที่พึ่ง ผู้ช่วยเหลือ	- ใช้อำนาจบังคับต่อผู้ ทุกวิถีทาง	- ยึดกฎระเบียบหัวชนฝา - ดอนตัว
สิ่งที่น่าจะเพิ่ม	- การเป็นตัวของตัวเอง - รู้จักปฏิเสธ และเรียกร้อง - การประเมินสถานการณ์ และวิพากษ์วิจารณ์ ด้วยเหตุและผล	- ความอดทน - การรับฟังผู้อื่น - การให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทร	- ยึดหยุ่น - เพิ่มความสัมพันธ์กับผู้ อื่น - ใช้ความรู้สึกประกอบ การพิจารณา

ปัญญา เชิงสติ กับจักรวาล

โดย ปุกปุย

ผ่านพ้นช่วงเวลาของการพิจารณาตีความชอบไปอีกรวาระหนึ่ง ซึ่งก็คงจะเป็นช่วงเวลาที่เราจะยึดมั่นสำหรับนักบริหารที่จะต้องเป็นผู้พิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดหลักความถูกต้อง มากกว่าความถูกต้อง ทั้งนี้เพราะการเลือกเฟ้นเพื่อให้ได้คนดีตามโควตาเพียงแค่ ๑๕% นั้นเป็นที่ลึกลับที่ทำได้ยาก แต่ถึงจะยากอย่างไรก็ยังไม่เท่ากับปัญหาอักษรสลับฉบับนี้แหละนะคะ เพราะคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่จะนำมาใช้นั้นเป็นไปได้หลายคำ คำนั้นก็เหมาะคำนี้ก็ใช้ได้ ไม่รู้จะเลือกคำไหนดี แกรมในแต่ละคำที่จะได้รับเลือกเพียงหนึ่งเดียวเท่านั้น ถ้าเลือกผิดคำก็จะพาลทำให้คำอื่นพลอยเสียความหมายไปด้วย

สำหรับผู้โชคดีในครั้งนี้แล้วมาจากหน่วยงานปปส. ๑ ท่าน จากกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ๑ ท่าน และมาจากสุขาภิบาล ๑ บางกะปิอีก ๑ ท่านใครคือผู้โชคดีตรวจสอบรายชื่อ

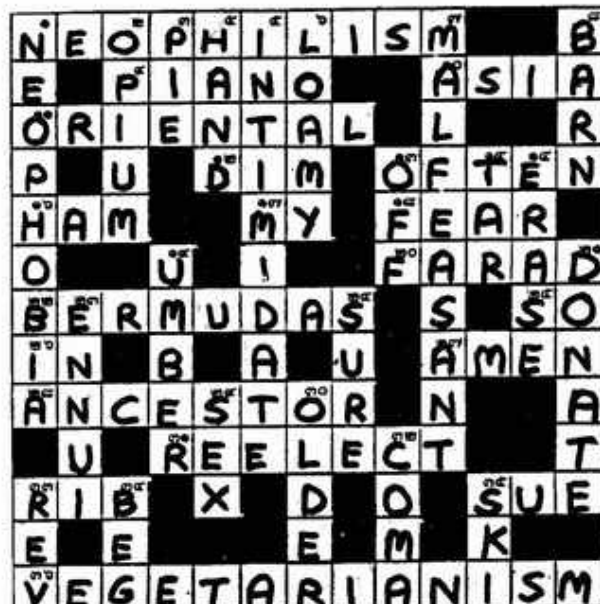
ได้ในเล่มนี้เลยนะคะ

รับส่งคำตอบของท่านมาที่ กองบรรณาธิการ วารสารข้าราชการ สำนักงานก.พ. ถนนพิษณุโลก กทม. ๑๐๓๐๐ วงเล็บใต้แสตมป์

ว่า "ปุกปุย" หมดเซตรับค่าเฉลยวันสุดท้ายของเดือนแรกของปีงบประมาณ ๒๕๓๓ นี้เท่านั้นนะคะ

สวัสดิ์คะ
ปุกปุย

เฉลยครั้งกระโน้น



ผู้โชคดี

- ๑. สันติ ผดุงพันธ์ (สำนักงาน ป.ป.ส.)
- ๑๘๑ มงคอนิวเฮิสต์
- ถนนงามวงศ์วาน ต.ลาดยาว
- อ.บางเขน กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐
- ๒. รุ่งฤดี นาคี
- สำนักงานเลขานุการ
- กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์
- ถนนบำรุงเมือง ยศเส กรุงเทพฯ
- ๑๐๑๐๐
- ๓. ธิดา เรื่องพิมวงศ์
- ๕๒/๔๗ ถนนสุขุมวิท ๑
- บางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

อ่านตามแนวตั้ง

- ๑. เลขชนิดหนึ่งมีค่าเท่ากับครึ่งเบน
- ๒. ชุกชฌน ทะลีง
- ๓. พันพงหนาม
- ๔. คำที่ใช้ตอนฝรั่งตกใจ
- ๕. จะดีจะบ้าให้ครบ ๕ ไวก่อน
- ๖. อาการไม่ใช่แบบเบิร์ดเบิร์ด
- ๗. ...OR LATER
- ๘. ๑.๕๘๙๖๕๘๓*
- ๑.๓๕๒๕๘๙๘ = ?
- ๑๓. SINE COS. ...วิชาตรีโกณฯ
- ๑๕. ภาษาตลาด หมายถึง ผู้หญิงสาว
- ๑๖. วันอาทิตย์
- ๑๗. ขีดความสามารถ
- ๑๘. พาหนะวิ่งบนรางบางที่ไม่ต้องมีคนขับ
- ๑๙. เข็ยเป็นไฉ
- ๒๔. เจ้ามาเลเซีย
- ๒๕. การรีดพิษงู
- ๒๖. จำนวนรวมยอด
- ๒๗. ตรวจหาที่ผิด
- ๒๘. ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ
- เอาไปแค่ ๑
- ๓๓. แชน ช่วงแชน คอก

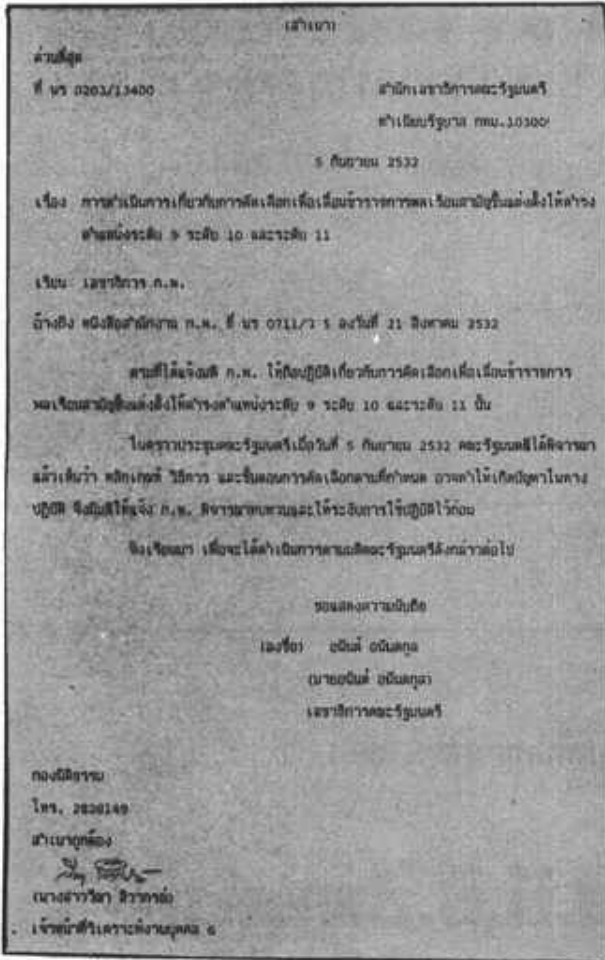
๑		๒		๓		๔		๕		๖	๗	๘
	๑๑											
๑๐							๑๑					
						๑๒						
	๑๓						๑๔		๑๕		๑๖	
๑๗						๑๘	๑๙			๒๐		
๒๑				๒๒								
๒๓		๒๔			๒๕					๒๖	๒๗	๒๘
				๒๙						๓๐		
๓๑							๓๒	๓๓				
										๓๔		
	๓๕											

- ต้องการรางวัล วารสาร ๑ ปี ๖ ฉบับ
- หนังสือสวัสดิการก.พ.หมายเลข...

อ่านตามแนวนอน

- ๑. การแสดงของนักแปลเสียง
- ๕. ต่ำ
- ๑๐. เรือฯ มาเรียงฯ
- ๑๑. บ้านไม้ติดแอร์
- ๑๒. ถ้ำของสัตว์
- ๑๓. อุปสรรคของการปีนต้นไม้
- ๑๔. แมวขนาดยักษ์
- ๑๗. เลขขนาดจิว
- ๑๘. ARTICLE A, AN, ...
- ๒๐. CONJUGATION OF THE VERB TO BE
- ๒๑. อันใดอันหนึ่ง
- ๒๒. ร่วมหัวจมท้าย
- ๒๓. I.C.U.
- ๒๖. ไม่ใช่ของแข็ง ไม่ใช่ของเหลว
- ๒๙. BO DEREK
- ๓๐. ร่องเกวียน
- ๓๑. นกอินทรีทะเล
- ๓๒. ถอดรหัส
- ๓๔. ตีมอย่างสุภาพ
- ๓๕. นักไต่ลวด

ว ๕ อะไรจะขนาดนั้น



จากที่มีการแจ้งเวียนหนังสือดังกล่าวคณะรัฐมนตรีก็มีมติเมื่อวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๕ ให้ระงับการดำเนินการตามหลักเกณฑ์วิธีการของ ว ๕ ไว้ก่อน ซึ่งถือได้ว่าเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ของการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทยที่เกิดเหตุการณ์เช่นนี้ นอกจากนี้แล้วหนังสือพิมพ์และสื่อมวลชนเกือบทุกแขนงต่างได้ออกข่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างกว้างขวางทั้งในทางที่สนับสนุน ว ๕ และที่เห็นว่า ว ๕ ยังมีปัญหา ซึ่งข่าวที่มาจากข้าราชการการเมืองออกเป็นทำนองว่ารัฐมนตรีหลายท่านเห็นว่าหลักเกณฑ์วิธีการตาม ว ๕ เป็นการลิดรอนอำนาจของรัฐมนตรี และจะทำให้รัฐมนตรีเป็นเพียงตรายางเท่านั้น และหนังสือพิมพ์บางฉบับก็มีการเขียนไปถึงว่าเรื่องนี้เป็นการเผชิญหน้าระหว่างข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง ซึ่งในเรื่องนี้ทางสำนักงาน ก.พ.ก็ยังมีได้มีการแถลงข่าวให้เป็นที่กระจ่างแต่ประการใด ผู้เขียน (แม้จะกำลังอยู่ระหว่างการพักผ่อนหลังผ่าตัด) ในฐานะที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง ว ๕ น้อยบ้างจึงคิดว่าควรที่จะได้มีการให้ข้อมูลเป็นหลักฐานไว้ว่าเรื่องนี้มีความเป็นมาอย่างไร ว ๕ ทำให้ลิดรอนอำนาจของรัฐมนตรีจริงหรือไม่ ว ๕ ไม่ได้สร้างประโยชน์ให้แก่ระบบราชการและส่วนรวมหรืออย่างไร จึงต้องมีการสั่งระงับการใช้เอาไว้

การเลื่อนตำแหน่งสำคัญใจ

เมื่อวันที่ ๒๑ สิงหาคมศกนี้ ก.พ.ได้ออกหนังสือเวียนใหม่ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑ (ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร ๐๗๑๑/ว ๕ ลงวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๕) ซึ่งจะขอเรียกสั้น ๆ ว่า ว ๕) และเพียง ๒ อาทิตย์หลัง

บทนำ

ก่อนที่จะพูดเรื่อง ว ๕ ผู้เขียนคิดว่าควรพูดกันในเรื่องหลักการเลื่อนตำแหน่งก่อนว่า การเลื่อนตำแหน่งคืออะไร มีความสำคัญอย่างไร ระบบและวิธีการคัด

*ผู้อำนวยการกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ข้อคิดเห็นที่ปรากฏ ในบทความนี้เป็นของผู้เขียน ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับและผูกพันกับตำแหน่งและส่วนราชการที่สังกัดแต่อย่างใด

เลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนก่อนที่จะมี ว ๕ นั้นทำกันอย่างไร

ขอเริ่มที่เรื่องการเลื่อนตำแหน่งก่อน ในราชการพลเรือนนั้นการเลื่อนตำแหน่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพในการทำงานในทางที่ดีขึ้น เป็นการเลื่อนฐานะจากระดับที่ต่ำกว่าขึ้นไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้ระบุเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งไว้ว่า "...การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนเป็นการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น..."

ในหลักวิชาการการบริหารงานบุคคลการเลื่อนตำแหน่งก็ถือเป็นเรื่องที่มีความหมายสำหรับคนทำงานมาก โดย Professor Paul Rigors และ Professor

Charles Myers ได้ให้ความหมายของการเลื่อนตำแหน่งไว้ในหนังสือ Personnel Administration (Ninth Edition : 1981 McGraw-Hill Inc. USA.) ว่า "การเลื่อนตำแหน่งหมายถึงการเคลื่อนย้ายของบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่งานที่ที่สูงขึ้นและดีขึ้นกว่าเดิม คือเป็นตำแหน่งที่มีภาระงานและความรับผิดชอบมากกว่า ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานมากกว่า และโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีเกียรติและศักดิ์ศรีดีกว่าตลอดจนมีระดับและอัตราเงินเดือนที่สูงกว่าตำแหน่งเดิมด้วย" จากคำนิยามดังกล่าวก็พอจะเห็นได้ว่าเหตุที่การเลื่อนตำแหน่งเป็นเรื่องสำคัญก็เพราะการเลื่อนตำแหน่งเป็นการยกฐานะให้สูงขึ้น มีงานที่รับผิดชอบมากขึ้น ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้นแถมยังมีเงินและศักดิ์ศรีดีขึ้นกว่า

ล้มระเบียบตั้งข้าราชการของก.พ. ประกาศิตจากอำนาจทางการเมือง



นาย สนิทวงศ์



แล้วที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบที่จะมีระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่เสนอโดย ก.พ. ซึ่งเสนอโดย ก.พ. โดยให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการ ก.พ. ให้มีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

ซึ่งข้าราชการประจำของรัฐบาลระดับ ๑ ถึง ๓ นั้นมีชื่อ ก.พ. ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ ก.พ. โดยให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

ตามที่ข้าราชการของ ก.พ. ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ ก.พ. โดยให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

ปรากฏว่า มีการยกเลิกข้อจำกัดดังกล่าวโดยมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ซึ่งให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

สรุปโดยย่อแล้วในข้อบังคับของ คณะรัฐมนตรี ที่ ๓๒๓ การที่ข้าราชการประจำของ ก.พ. ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ ก.พ. โดยให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

การเลื่อน ๒๑๒๒ แต่ประเด็นสาระสำคัญที่สุดน่าจะเห็นชัดแล้วว่า รัฐมนตรีมีอำนาจในการแต่งตั้งข้าราชการประจำชั้นกลางและชั้นสูงให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

ในขณะที่ยกเลิกข้อจำกัดดังกล่าวโดยมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ซึ่งให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

สรุปโดยย่อแล้วในข้อบังคับของ คณะรัฐมนตรี ที่ ๓๒๓ การที่ข้าราชการประจำของ ก.พ. ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ ก.พ. โดยให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

ขอเสนอในระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ฉบับนี้ขอเสนอให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการที่ฝ่ายบริหารมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

ความตั้งใจของสำนักงาน ก.พ. ที่ต้องการให้มีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

สรุปโดยย่อแล้วในข้อบังคับของ คณะรัฐมนตรี ที่ ๓๒๓ การที่ข้าราชการประจำของ ก.พ. ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ ก.พ. โดยให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการให้เลื่อนตำแหน่งได้ ๒๑ ลักษณะที่ตามมา

เดิมด้วย พูดได้ง่าย ๆ ว่าใครก็ได้เลื่อนตำแหน่งจะได้ทั้งเงินและ ได้ทั้งกล่อง

ในเมื่อการเลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิมทุกอย่าง การเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นเรื่องสำคัญและมีความหมายอย่างยิ่งในการทำงาน ทุกคนที่ทำงานจึงต้องการที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูง ๆ ยิ่งขึ้นไป เพราะนอกจากจะได้เงินมาก มีเกียรติมาก ยังมีอำนาจและศักดิ์ศรีต่าง ๆ มากขึ้นด้วย ในราชการพลเรือนนั้นตำแหน่งระดับสูงคือระดับ ๙ ระดับ ๑๐ ระดับ ๑๑ ส่วนใหญ่หมายถึงตำแหน่งรองอธิบดี อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด และปลัดกระทรวง ซึ่งในแต่ละกรมแต่ละจังหวัดและกระทรวงก็จะมีอธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด และปลัดกระทรวงเพียง ๑ ตำแหน่งเท่านั้น ส่วนรองอธิบดีนั้นอย่างมากที่สุดก็อาจจะมีเพียง ๓ ตำแหน่งในแต่ละกรม ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งใน ๓ ระดับดังกล่าวจึงเป็นเรื่องสำคัญและเป็นที่ยกหมายของข้าราชการพลเรือนเกือบทุกคน เพราะนอกจากเป็นตำแหน่งสำคัญสุดยอดของข้าราชการประจำแล้ว โอกาสที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะได้ผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ ก็มีมากกว่าข้าราชการพลเรือนในตำแหน่งอื่น ๆ ด้วย

ทำไมจึงต้องคัดเลือกก่อนเลือก

การเลือกสรรบุคคลมาดำรงตำแหน่งผู้นำองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นที่ทราบดีว่าผู้นำขององค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงก็ดี อธิบดีก็ดีจึงเป็นจุดบ่งชี้ถึงอนาคตของส่วนราชการนั้น ๆ ด้วย ในหลักวิชาการบริหารงานบุคคลจึงถือว่ากระบวนการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นหัวใจหลักของการบริหารงานบุคคลด้วย นักวิชาการด้านการบริหารบุคคลที่เชี่ยวชาญด้านการเลือกสรรบุคลากรคือ Edwin Stanton ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง Successful Personnel Recruiting and Selection (AMACOM, New York 1977)

ว่า “คุณภาพของคนในองค์กรคือปัจจัยเดียวที่บ่งชี้ว่าองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ (ขององค์กรนั้น) หรือไม่ ระบบการคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรใด ๆ” และเขายังกล่าวด้วยว่า “ในการคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งใด ๆ นั้น ผู้เลือกหรือผู้แต่งตั้งจะต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ต่อความสำเร็จขององค์กร และจะต้องมีข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะคัดเลือกเพราะผู้เลือกจำเป็นที่จะต้องชั่งน้ำหนักองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคลเพื่อจะได้มั่นใจว่าจะได้บุคคลที่ดีที่สุด มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด”

ในราชการพลเรือนนั้นตำแหน่งปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด และรองอธิบดีถือได้ว่าเป็นตำแหน่งสำคัญสุดยอดของฝ่ายข้าราชการประจำ เพราะผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านั้นคือผู้ได้รับมอบหมายจากราชการให้ใช้ดุลพินิจในการดำเนินการต่าง ๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของ “รัฐ” เขาคือผู้ที่ใช้ดุลพินิจสั่งการหรือไม่สั่งการต่าง ๆ อันเกี่ยวกับเรื่องที่จะพิทักษ์รักษาและปกป้องผลประโยชน์ของชาติและส่วนรวมเงินทุกบาททุกสตางค์อันเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายของกระทรวง ทบวง กรม ในความรับผิดชอบล้วนเป็นเงินที่เก็บมาจากภาษีอากรของประชาชน ดุลพินิจและอำนาจการสั่งการของเขาย่อมมีผลกระทบต่อประชาชนเกือบทุกคนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยภาระหน้าที่ดังกล่าวจึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าอนาคตของชาติส่วนหนึ่ง (ที่ค่อนข้างใหญ่) ได้มอบไว้ในความรับผิดชอบของเขาเหล่านั้น ถ้าเราได้คนดี คนเก่ง คนที่มีความรู้ความสามารถ คนที่มองการณ์ไกลและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมาเป็นอธิบดีและปลัดกระทรวง ราชการและประเทศชาติก็จะพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประโยชน์ของส่วนรวมก็จะได้รับการปกป้องรักษา ความชอบธรรมและความผาสุกก็จะเกิดขึ้นในสังคม แต่ตรงกันข้ามถ้าเราได้คนโง่ คนเลว คนคดโกง คนไม่เก่ง คนตัดสินใจ

ใจไม่เป็น มีความคิดเห็นแบบแคบ ๆ ตื้น ๆ มาเป็น อธิปไตยและปลัดกระทรวง ผลร้ายและความเสียหายย่อม ตกอยู่กับสังคมโดยรวมด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุผล ดังกล่าวการตัดสินใจเลือกบุคคลใดบุคคลหนึ่งมาเป็น อธิปไตย ผู้ว่าราชการฯ และปลัดกระทรวงจึงถือได้ว่าเป็น การตัดสินใจที่จะมีผลกระทบต่อ “ส่วนรวม” และ “ประโยชน์ของประเทศชาติ” ด้วย การดำเนินการจึงจำเป็นต้องกระทำอย่างรอบคอบเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ได้ มาตรฐานเป็นที่เปิดเผย โดยมีข้อมูลรายละเอียดประกอบการพิจารณาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ก่อน ว ๕ ทำกันอย่างไร

ทางราชการได้มีการวางระบบการคัดเลือกเพื่อ เลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนไว้ตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ อันเป็น กฎหมายแม่บทเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยได้กำหนดหลักการและ เจตนารมณ์ในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งการแต่งตั้ง และ อำนาจของผู้แต่งตั้งข้าราชการพลเรือนไว้รวม ๓ มาตรา ด้วยกันคือ มาตรา ๕๐ มาตรา ๕๑ และมาตรา ๕๔ ซึ่งจะขอลำดับถึงหลักการเลื่อนตำแหน่งก่อน

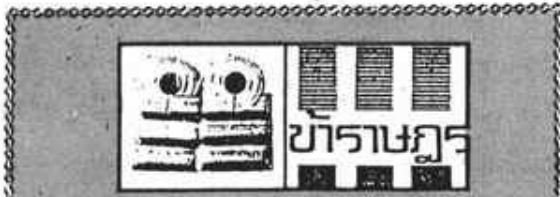
มาตรา ๕๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้บัญญัติไว้ว่า “การเลื่อน ข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ในระดับที่สูงขึ้น ให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขัน หรือผู้สอบคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งนั้นได้ หรือจากผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งนั้น” ซึ่งหมายความว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดจะเลื่อน ตำแหน่งในระดับสูงได้ต้องผ่านการสอบแข่งขัน หรือ การสอบคัดเลือก หรือการคัดเลือกมาก่อน ผู้ที่ไม่ผ่านการ สอบแข่งขัน หรือยังไม่ผ่านการสอบคัดเลือกหรือไม่ ผ่านการคัดเลือกย่อมจะเลื่อนตำแหน่งไม่ได้ ซึ่งในวรรค ถัดไปของมาตรา ๕๐ นี้ก็ยังได้บัญญัติต่อไปว่า “กรณี โฉจะเลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบ คัดเลือกได้ หรือผู้ได้รับการคัดเลือก ให้เป็นไปตามที่ ก.พ.กำหนด” ข้อความนี้แปลได้ว่า ก.พ.จะต้องกำหนด

ว่าการเลื่อนตำแหน่งระดับใดหรือกรณีใดให้ใช้วิธีสอบ แข่งขัน และการเลื่อนตำแหน่งระดับใดกรณีใดจะใช้วิธี การสอบคัดเลือกหรือการคัดเลือก ซึ่ง ก.พ.ก็ได้อาศัย อำนาจตามมาตรานี้กำหนดเป็นระเบียบไว้แล้ว ตาม หนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ.ที่ สร ๑๐๐๔/ว ๑๗ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๑๘ และที่ สร ๑๐๐๔/ว ๑๘ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๑๘ ซึ่งจะอธิบายต่อไปเมื่อ พูดเรื่องมาตรา ๕๐ เสร็จแล้ว

ในมาตรา ๕๐ วรรคท้ายได้บัญญัติต่อไปว่า “การสอบแข่งขันให้เป็นไปตามมาตรา ๔๐ (มาตรา ๔๐ กำหนดว่า ก.พ.เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน-ผู้เขียน) ส่วนการสอบคัดเลือกและการคัดเลือกให้กระทรวง ทบวง กรมเจ้าสังกัดเป็นผู้ดำเนินการ หลักสูตรและวิธี ดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือก คุณสมบัติของผู้มี สิทธิสมัครสอบคัดเลือก เกณฑ์การตัดสินใจ การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผลการสอบคัดเลือกได้ ตลอดจนวิธี ดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกให้เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด” บทบัญญัติในวรรคนี้หมายความว่าปลัด กระทรวง อธิปไตย ในฐานะเจ้าสังกัด มีหน้าที่ดำเนินการ เกี่ยวกับการสอบคัดเลือกและการคัดเลือกตามหลัก เกณฑ์วิธีการที่ ก.พ.กำหนด (ซึ่ง ก.พ.ได้กำหนดไว้ตาม ว ๑๗/๒๕๑๘ และ ว ๑๘/๒๕๑๘ ดังที่จะอธิบาย ต่อไป)

เมื่อพิจารณามาตรา ๕๐ ซึ่งเป็นบทบัญญัติ หลักว่าด้วยการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรง ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น สรุปเจตนารมณ์ของ กฎหมายได้ว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญจะเลื่อน ตำแหน่งระดับสูงขึ้นได้ต่อเมื่อได้ผ่านการสอบแข่ง ขันหรือสอบคัดเลือก หรือการคัดเลือกมาแล้วเท่านั้น จะอยู่ดี ๆ ก็มีการเสนอชื่อข้าราชการคนใดคนหนึ่งให้ เลื่อนตำแหน่งโดยที่ยังไม่ผ่านกระบวนการเลือกสรรโดย วิธีใดวิธีหนึ่งตามที่ ก.พ.กำหนดไม่ได้

มาตรา ๕๑ แห่งพระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน เป็นบทบัญญัติเรื่องการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำรงตำแหน่งที่เลื่อนได้ โดยได้บัญญัติว่า “การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งตาม มาตรา ๕๐ (การเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้กล่าวแล้ว-ผู้เขียน)



ก.พ. กับความชอบธรรมทางการเมือง

มติกรมการเมืองวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๒ ได้กล่าวถึงเกณฑ์วิธีการเลื่อนตำแหน่งระดับ ๑, ๑๐ และ ๑๑ ที่ ก.พ. เสนอใช้ต่อข้าราชการพลเรือนสังกัด ก.พ. อาจจะทำให้ดูเหมือนว่าทุกอย่างเรียบร้อย

สาระสำคัญของปัญหาหลักเกณฑ์นี้ แม้หลักเกณฑ์จะถูกตราในรูปของกฎกระทรวง ก.พ. พ.บ. พ.บ. ซึ่งไม่ผ่านออกกฎหมาย ก.พ. อันเจ็ดแสนเจ็ดหมื่น หรือปรับเพื่อลดการเอียงเอียงของกรมการเมืองแห่งอำนาจชั้นที่ต้นแผ่นดิน

ปัญหานั้นมีอยู่ ๒ ประเด็น

ประการแรก ก.พ. ทำถูกหรือผิด อันจะในการดำเนินการเสนอเลื่อนตำแหน่งดังกล่าว ก.พ. อาจพิจารณาใน พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๖ และโดยคณะทำงาน อุตสาหกรรมกฤษฎีกาเกี่ยวกับระบบข้าราชการพลเรือน ความชอบธรรมของ ก.พ. โดยภาวะหน้าที่และหลักนิติธรรม จึงถูกถ้วนสมบูรณ์

ปัญหาที่ต้องถามก่อนเกี่ยวกับเนื้อหาของหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. เสนอถูกต้องหรือไม่ ในแง่หลักการการบริหารองค์กรบริหารงานบุคคล และประการสำคัญปัญหาอุปสรรคของระบบราชการไทย ที่มีอำนาจการเมืองที่ชั่วร้าย ซึ่งบางกรณีอาจทรงกรมการเมืองในทางที่ไม่เป็นคุณต่อระบบราชการ ข้าราชการไม่ได้รับความเป็นธรรม หลักเกณฑ์ที่ ก.พ. เสนอจึงใหม่มีนัยแต่ปัญหาดังกล่าวได้ และกล่าวให้ชัดเจนว่ารัฐมนตรีควรมีกฎหมายกล่าวหาคนใดอย่างไร

เป็นที่จริง ความถูกต้องที่แท้จริงโดยข้อเท็จจริง "ความเหมาะสม" ระยะก่อน ๆ แปลว่าดีหรือไม่ หากหลักเกณฑ์ได้มีการดำเนินการประเมินหรือเทียบให้เท่าเทียมกัน จากข้อจุดเปรียบเทียบ ดำเนินการผู้มีอำนาจที่เป็นอย่างอื่น ไม่เพียงแต่ผู้ที่ ก.พ. เสนอเลื่อน ก.พ. ก็มีสิทธิ์อำนาจประเมินที่นอกเหนือที่เห็นชัดเจนเท่านั้น

ประการที่สอง เมื่อผ่านปัญหาจาก ก.พ. จึงต้องมาดูที่เจตนาในประการนี้ว่า ถ้าเช่นนั้นก็ควรที่นักการเมืองเจ้าดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีบริหารกระทรวง ๆ หนึ่ง มีหน้าที่ชี้แจงปัญหาของ ข้าราชการของ ก.พ. เสนอเลื่อนถูกหรือไม่ดีอย่างไรพอ ๆ หนึ่ง จะมีหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีกว่า เป็นระบบกว่าหรือไม่ หรือที่ยังมีแก่ความรู้สึกละอายใจและที่เห็นความชอบธรรม

สายสะพาย

สำหรับผู้สอบแข่งขัน ได้ให้แต่งตั้งตามลำดับในบัญชีสอบแข่งขันได้สำหรับผู้สอบคัดเลือกได้ หรือผู้ได้รับคัดเลือกให้แต่งตั้งได้ตามความเหมาะสมโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการ

รับราชการ" จากหลักการตามบทบัญญัตินี้ได้แสดงเจตนาชัดเจนไว้ว่าถ้าจะแต่งตั้งข้าราชการผู้เลื่อนตำแหน่งโดยผลของการสอบแข่งขันนั้น จะต้องแต่งตั้งจากผู้สอบได้ตามลำดับที่สอบคือผู้ที่สอบได้ที่ ๑ ย่อมต้องได้รับการแต่งตั้งก่อนผู้ที่สอบได้ที่ ๒ จะแต่งตั้งโดยกระโดดข้ามลำดับที่สอบได้ไม่ได้ แต่ถ้าเป็นการแต่งตั้งผู้เลื่อนตำแหน่งโดยผลของการสอบคัดเลือกหรือการคัดเลือกว่าแต่งตั้งใครก่อนหลังก็ได้ตามความเหมาะสม แต่ทั้งนี้ความเหมาะสมนั้นหมายถึงว่า จะต้องพิจารณาเทียบดูว่าในบรรดาผู้ที่ได้ผ่านการสอบคัดเลือกหรือการคัดเลือกนั้นใครเป็นผู้ที่มีความรู้ดีกว่า ความสามารถดีกว่า ความประพฤติดีกว่า และประวัติการรับราชการดีกว่า ย่อมถือว่าเหมาะสมกว่า

คราวนี้จะอธิบายถึงหลักเกณฑ์วิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้ว่ากรณีใดจึงให้เลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งระดับสูงขึ้นโดยผลของการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือการคัดเลือกกล่าวคือในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๔/ว ๑๗ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๑๘ นั้น ก.พ. ได้กำหนดหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือกสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในระดับ ๓ ระดับ ๔ ระดับ ๕ และระดับ ๖ และมีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมหลักเกณฑ์ดังกล่าวอีกบ้างเล็กน้อยตามเหตุการณ์และภาวะการณ์ในแต่ละขณะ แต่หลักการใหญ่ ๆ ก็ยังคงถือได้ว่าการเลื่อนตำแหน่งในระดับ ๖ ลงมานั้นใช้วิธีการสอบคัดเลือกตามหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนดไว้ใน ว ๑๗/๒๕๑๘ ส่วนในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๖/ว ๑๘ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๑๘ นั้นเป็นหลักเกณฑ์วิธีการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในระดับที่สูงกว่า ๖ ขึ้นไป ซึ่งก็คือการเลื่อนในระดับ ๗ ระดับ ๘ ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑

โดยที่ข้อเขียนนี้จะพูดถึงเฉพาะประเด็นการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญใน

* ผู้สนใจโปรดศึกษารายละเอียดได้จากหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๔/ว ๑๗ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๑๘ และหนังสือเวียนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในหนังสือ "กฎ ก.พ." จัดพิมพ์โดยสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ. เป็นประจำทุกปี

ระดับ ๑๕ ขึ้นไปเท่านั้น จึงจะกล่าวในรายละเอียด เฉพาะหนังสือ ว ๑๘/๒๕๑๘ เท่านั้น (โดยจะขอยุติ สั้น ๆ ว่า ว ๑๘ ต่อไป) ซึ่งในรายละเอียดของ ว ๑๘ นี้ก็กำหนดไว้สั้น ๆ ว่า "...ก.พ.จึงกำหนดวิธีดำเนินการ เกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยให้ผู้ดำเนินการ คัดเลือกพิจารณาดำเนินการคัดเลือกโดยวิธีการ ประเมินบุคคลตามแบบที่ ก.พ.กำหนดแบบท้ายนี้ หรือโดยวิธีอื่นใดตามที่เห็นสมควรในอันที่จะพิจารณา ความรู้ความสามารถ ความประพฤติ และคุณลักษณะ อย่างอื่นที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ของตำแหน่งที่จะเลื่อนชั้นแต่งตั้งเพื่อผู้มีอำนาจตาม มาตรา ๕๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ.๒๕๑๘ จะได้ใช้ประกอบการพิจารณา เลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนให้ดำรงตำแหน่งให้ เหมาะสมต่อไป" หนังสือเวียนฉบับนี้คือหลักที่ ก.พ.ได้ กำหนดไว้ว่าการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ พลเรือนเป็นระดับสูงขึ้นไปนั้นให้กระทรวง ทบวง กรมเจ้า สังกัดดำเนินการคัดเลือกก่อน โดยให้ใช้วิธีการประเมิน บุคคลตามแบบที่ ก.พ.กำหนดไว้ คือ ให้ใช้องค์ประกอบ ในการประเมิน ๑๐ องค์ประกอบ คือ ๑) ความรู้ความ สามารถ ๒) ความประพฤติ ๓) ความรับผิดชอบต่อ หน้าที่ ๔) ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ๕) ทักษะ และแรงจูงใจ ๖) ความเป็นผู้นำ ๗) วุฒิภาวะทาง อารมณ์ ๘) บุคลิกภาพและท่วงท่า ๙) การปรับตัว และมนุษยสัมพันธ์ และ ๑๐) อื่น ๆ เท่าที่จะจำเป็นต่อ การปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งถ้าหากกระทรวง ทบวง กรมใดจะไม่ใช้การคัดเลือกโดยวิธีการประเมินตาม แบบที่ ก.พ.กำหนดไว้นี้ก็อาจจะเลือกใช้วิธีอื่นได้ แต่ก็ ต้องให้มีการคัดเลือกเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ตัดสินใจของผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งด้วย

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวและตามเจตนารมณ์ ของกฎหมายจะเห็นได้ว่าก่อนมี ว ๕ นั้นก็จำเป็นที่จะ ต้องมีกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดจะโดยวิธีการ ประเมินบุคคลตามคุณลักษณะต่าง ๆ ตามแบบฟอร์ม ที่ ก.พ.กำหนดให้ หรือโดยวิธีการอื่นใดก่อนเพื่อจะได้

ข้อมูลนั้นเป็นฐานประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า บุคคลใดเป็นผู้นำเหมาะสมที่สุดที่ควรได้เลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้น

ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

ผู้มีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญได้ รับการบัญญัติไว้ตามมาตรา ๕๔ แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งบัญญัติเกี่ยวกับการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑ ไว้ว่า "...การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดนำเสนอ คณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติจาก คณะรัฐมนตรีแล้วให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้สั่งบรรจุ และให้นายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรง พระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง" และสำหรับระดับ ๙ ได้บัญญัติไว้ว่า "การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ ๙ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และแต่งตั้ง" ตามความในมาตรา ๕๔ นี้เป็นการระบุ ว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน ระดับใด ซึ่งการแต่งตั้งนั้นอาจเป็นการแต่งตั้งชนิดใด ชนิดหนึ่งใน ๓ ชนิด คือ การแต่งตั้งโดยการย้าย ซึ่ง เป็นการย้ายบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่น



"ผมขอยืนยันว่า การแต่งตั้งครั้งนี้ยึดหลักความ สามารถอย่างแท้จริง"

"แล้วผมไม่มีความสามารถอีกครับ"

"คุณไม่สามารถแก้ไขเร็วกว่านี้"

เรื่องของหนังสือเวียน

(ฉบับที่ต้องระงับใช้)

พ.ร.บ.ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ และพ.ร.บ.ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่ ๑) พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๑

ตามที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (กก.ปปช.) ได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๑ ให้พิจารณาร่างพ.ร.บ.ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่ ๑) พ.ศ. ๒๕๖๑

ตามที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (กก.ปปช.) ได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๑ ให้พิจารณาร่างพ.ร.บ.ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่ ๑) พ.ศ. ๒๕๖๑

ตามที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (กก.ปปช.) ได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๑ ให้พิจารณาร่างพ.ร.บ.ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่ ๑) พ.ศ. ๒๕๖๑

ตามที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (กก.ปปช.) ได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๑ ให้พิจารณาร่างพ.ร.บ.ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่ ๑) พ.ศ. ๒๕๖๑

ตามที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (กก.ปปช.) ได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๑ ให้พิจารณาร่างพ.ร.บ.ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่ ๑) พ.ศ. ๒๕๖๑

ในระดับตำแหน่งเดียวกันซึ่งได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับเรื่องการย้ายไว้ตามมาตรา ๔๔ หรือการแต่งตั้งโดยการโอนซึ่งเป็นการย้ายบุคคลจากส่วนราชการหนึ่ง (กรม) ไปดำรงตำแหน่งในส่วนราชการหนึ่ง ซึ่งก็มีบทบัญญัติเกี่ยวกับเรื่องการโอนไว้ตามมาตรา ๕๒ หรือการแต่งตั้งโดยการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้นซึ่งมีบทบัญญัติในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งไว้ตามมาตรา ๕๐ และ ๕๑ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นการพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนนั้นจะพิจารณาเฉพาะอำนาจการแต่งตั้งตามมาตรา ๔๔ เพียงอย่างเดียวมิได้จำเป็นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการควบคู่ไปกับบทบัญญัติในเรื่องที่เกี่ยวข้องนั้น ๆ ด้วย เช่น ถ้าจะแต่งตั้งโดยการย้ายก็ต้องดำเนินการตามมาตรา ๔๔ ถ้าจะแต่งตั้งโดยการโอนก็ต้องดำเนินการตามมาตรา ๕๒ และถ้าจะแต่งตั้งโดยการเลื่อนตำแหน่งก็ต้องดำเนินการตามมาตรา ๕๐ และ ๕๑ เป็นต้น

การเลื่อนตำแหน่งมีปัญหาอะไร

ตามที่ได้อธิบายแล้วว่าการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญก่อนที่จะมี ว ๕ นั้นส่วนราชการต้องดำเนินการให้มีการคัดเลือกโดยวิธีการประเมินบุคคลตาม

ว ๑๘ ก่อน หรือจะใช้วิธีการอื่นใดก็ได้เพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความประพฤติที่เหมาะสมที่สุดไปเสนอเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้มีอำนาจตามมาตรา ๔๔ คำถามจึงมีว่าได้เกิดปัญหาประการใดหรือจึงจำเป็นต้องมีการยกเลิกว ๑๘ แล้วออก ว ๕ ใหม่มาแทน คำตอบก็คือปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นปัญหาที่มีสาเหตุมาจาก ว ๑๘ นั้นเอง ทั้งนี้เพราะหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการคัดเลือกที่กำหนดไว้ใน ว ๑๘ นั้นยังไม่ชัดเจนเพียงพอ ซึ่งมีปัญหาอยู่สองประการคือ ประการที่หนึ่ง ข้อความที่เขียนใน ว ๑๘ นั้นเขียนหลักเกณฑ์ไว้อย่างกว้าง ๆ และสั้น ๆ โดยมีได้มีการระบุขั้นตอนวิธีการดำเนินการคัดเลือกให้แน่ชัด ซึ่งต่างจาก ว ๑๗ ในกรณีการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับ ๖ ลงมา ซึ่งเขียนกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจนในทางปฏิบัติจึงเกิดปัญหาที่ส่วนราชการต่าง ๆ มีการดำเนินการลักลั่นกัน และแตกต่างกันไปตามดุลพินิจและการตีความของบุคลากร ทำให้การปฏิบัติในเรื่องนี้ไม่มีมาตรฐาน เมื่อมีการเปลี่ยนตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ หรืออธิบดี ปลัดกระทรวง หรือรัฐมนตรีก็มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการ จึงทำให้การดำเนินการในเรื่อง

สำคัญนี้ไม่มีบรรทัดฐานที่แน่นอน ส่วนปัญหาในประการที่สอง ก็คือ มีการกำหนดให้สามารถเลือกดำเนินการคัดเลือกโดยวิธีอื่นใดก็ได้ตามที่ส่วนราชการจะเห็นสมควรในทางปฏิบัติจึงมีการเลือกปฏิบัติตามความพอใจ มีลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่มีแบบอย่างที่สม่ำเสมอที่จะให้หลักประกันความเป็นธรรมแก่ข้าราชการ เช่น ใช้เกณฑ์การคัดเลือกที่ไม่เป็นบรรทัดฐานแก่ทุกคน บางครั้งก็คัดเลือกแบบเข้มงวดแต่บางครั้งก็อาจหย่อนยาน และในบางกรณีอาจไม่มีการคัดเลือกก็ได้เนื่องจากไม่ได้กำหนดไว้แน่ชัดว่าต้องมีหลักฐานและแสดงเหตุผลในการคัดเลือกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นตัวอย่างแสดงความแตกต่างไม่ได้มาตรฐานในการดำเนินการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ จะยกตัวอย่าง เช่น กระทรวงมหาดไทยได้มีระเบียบการบริหารงานบุคคลของกระทรวงกำหนดให้มีคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยปลัดกระทรวงเป็นประธาน มีรองปลัดกระทรวง อธิบดีกรมการปกครองเป็นกรรมการ เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการแต่งตั้งข้าราชการระดับสูง ทั้งในกรณีการย้าย การโอน และการเลื่อน เมื่อได้รายชื่อบุคคลที่เหมาะสมในตำแหน่งต่าง ๆ แล้วจึงนำรายชื่อเสนอรัฐมนตรีพิจารณาตัดสินในขั้นสุดท้ายต่อไป ซึ่งวิธีการตามที่กระทรวงมหาดไทยดำเนินการนั้นแตกต่างจากหลายกระทรวง แต่ก็มีบางกระทรวงในบางยุคบางสมัยที่มีการดำเนินการคล้ายกัน แต่ก็มีอยู่หลายกระทรวงที่มีการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดี โดยอธิบดีกรมนั้นไม่มีโอกาสได้ทราบมาก่อนหรือมีการแต่งตั้งอธิบดีกรมใดกรมหนึ่ง โดยปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดไม่มีโอกาสรู้เห็นเลย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นการขัดกับหลักการบริหารงานบุคคลอย่างยิ่งเพราะอธิบดีคือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในกรม และปลัดกระทรวงคือผู้บังคับบัญชาสูงสุดฝ่ายข้าราชการพลเรือนภายในกระทรวง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลต่าง ๆ ภายในกรมและกระทรวงจึงต้องให้อธิบดีและปลัดกระทรวงมีส่วนพิจารณาและรับผิดชอบด้วย ซึ่งปัญหาที่เกิดจากความไม่ชัดเจนในข้อความของว ๑๘ และปัญหาทางพฤติกรรมในการปฏิบัติดังกล่าว

เป็นเหตุทำให้การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญโดยเฉพาะในตำแหน่งระดับสูงมีปัญหาอยู่เนือง ๆ ซึ่งปัญหาที่มีการกล่าวขวัญกันบ่อยครั้งก็คือการเลื่อนตำแหน่งยังไม่เป็นไปตามระบบคุณธรรม มีการเล่นพรรคเล่นพวกในการเลือกสรรแต่งตั้ง การดำเนินการแต่งตั้งมีลักษณะมุบมิบไม่มีหลักฐานว่าได้มีการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีสิทธิได้รับการแต่งตั้งอย่างครบถ้วนยุติธรรม ผู้ได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งระดับสูงหลายคน น่าจะได้ตำแหน่งมาเนื่องจากการประจบสอพลอผู้มีอำนาจมากกว่าด้วยความรู้ความสามารถ หลายคนเป็นผู้ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมาดำรงตำแหน่งแล้วก็ทำงานไม่ได้ผลเพราะความรู้ความสามารถไม่แน่นพอ ขาดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผลงานไม่มีประสิทธิภาพดีพอ เกิดความแตกแยกความสามัคคีภายในส่วนราชการนั้น ๆ เป็นต้น

ปัญหาเรื่องการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนระดับสูงนี้มีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำด้วย ในการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างข้าราชการทั้งสองประเภทนี้ที่สำนักงาน ก.พ.จัดขึ้นหลายครั้ง ซึ่งผู้เข้าประชุมสัมมนาประกอบด้วยข้าราชการพลเรือนระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิ อดีตรัฐมนตรี นักการเมืองและผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองระดับสูงในขณะนั้นก็ได้ระบุว่า ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำเป็นปัญหาคือ เรื่องการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการประจำ โดยเฉพาะในกรณีการใช้อำนาจของข้าราชการการเมืองแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการประจำอย่างไม่เหมาะสม ปัญหาที่ทำให้ข้าราชการประจำรู้สึกหวั่นไหวมากคือการถูกใช้อำนาจเกี่ยวกับการเลื่อนและแต่งตั้งเพราะข้าราชการรู้สึกว่าการระบบกลไกขั้นตอนวิธีการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายข้าราชการยังไม่เป็นบรรทัดฐานที่สม่ำเสมอทุกส่วนราชการ ยังไม่ให้หลักประกันความเป็นธรรมได้ ข้าราชการประจำระดับสูงเช่น ปลัดกระทรวงและอธิบดียังไม่มีส่วนเกี่ยวข้องและสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงแก่ฝ่ายการเมืองผู้มีอำนาจได้อย่างเต็มที่ ความระแวงเคลือบ

แคลงใจซึ่งกันและกันของข้าราชการทั้ง ๒ ฝ่ายจากเหตุของการที่ทางราชการขาดระบบกลไกการแต่งตั้งข้าราชการที่ชัดเจน เป็นผลให้ต่างฝ่ายต่างไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน จ้องหาโอกาสที่จะดำเนินการในเชิงที่จะได้เปรียบอีกฝ่ายหนึ่ง จึงเกิดกรณีการก้าวล่วงเข้าไปในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ไม่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ ซึ่งสภาพการณ์เช่นว่านี้ย่อมไม่เป็นผลดีแก่ราชการและส่วนรวม

การแก้ปัญหา : ที่มาของ ว ๕

ด้วยสภาพปัญหาดังกล่าว ก.พ.โดยสำนักงาน ก.พ.จึงได้มีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ปัญหาและปรับปรุงระบบและวิธีการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน โดยเริ่มศึกษาอย่างจริงจังมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๒๒ ซึ่งเริ่มจากการศึกษาปัญหาประสิทธิภาพในการทำงานของนักบริหาร และพบว่าสาเหตุปัญหาสำคัญเกิดจากระบบการคัดเลือกแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนระดับสูงยังไม่มีประสิทธิภาพและรัดกุมพอที่จะทำให้ได้นักบริหารที่มีคุณภาพดีที่สุดมาดำรงตำแหน่ง และในปี พ.ศ. ๒๕๒๔ สำนักงาน ก.พ.ได้มอบหมายให้มีการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการประจำและข้าราชการการเมือง* ซึ่งผลการวิจัยได้ระบุว่าปัญหาการให้คุณให้โทษข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะในเรื่องการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการพลเรือนระดับสูงมีปัญหา และได้ให้ตัวอย่างของการที่ข้าราชการการเมืองได้ใช้อำนาจโยกย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญระดับสูงโดยไม่เป็นไปตามระเบียบและขั้นตอนของทางราชการด้วย รายงานการวิจัยนี้ได้ให้ข้อเสนอว่าการแต่งตั้ง โยกย้าย และการให้คุณให้โทษข้าราชการประจำจะต้องดำเนินไปตามขั้นตอนของกฎหมายอย่างเคร่งครัดและจากผลการวิจัยเรื่องนี้จึงมีการหยิบยกประเด็นเรื่องการปรับปรุงระบบการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกระดับมาศึกษา โดย ก.พ.ได้มอบให้อนุกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ (อ.ก.พ.)

เกี่ยวกับระบบราชการดำเนินการ ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๒๔ เป็นต้นมา ซึ่ง อ.ก.พ.ฯ ได้มีการประชุมพิจารณาเรื่องนี้รวม ๒๐ ครั้ง ในช่วงระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๓๑ ในการดำเนินการมีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายรวม ๕ ครั้ง ในช่วง พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๓๑ ซึ่งครั้งล่าสุดมีการสัมมนาเรื่องนี้เมื่อวันที่ ๑๔-๑๕ ตุลาคม ๒๕๓๑ โดยเป็นการสัมมนาเรื่อง “ช่วยกันคิดช่วยกันทำ : ข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ” ณ ดิกลันดิโมตรี ทำเนียบรัฐบาลมีการนำเสนอ ก.พ.พิจารณา รวม ๗ ครั้ง โดยก่อนตัดสินใจ ให้ออก ว ๕ ก.พ.ได้มอบหมายให้มีการปรึกษารื้อกับปลัดกระทรวงที่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญทุกคน รวมทั้งผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าปลัดกระทรวงด้วย ซึ่งทุกคนต่างเห็นพ้องกันว่า ก.พ.ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนให้เกิดความชัดเจน ได้มาตรฐาน และถือปฏิบัติในรูปแบบเดียวกัน โดยระบบใหม่ที่จะปรับปรุงนี้ต้องให้ความมั่นใจแก่ทุกฝ่ายได้ว่าการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนเป็นไปตามระบบคุณธรรม มีระบบข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลและตำแหน่งที่จะแต่งตั้งอย่างถูกต้องทันสมัย มีการพิจารณาคัดเลือกโดยคณะบุคคลเพื่อให้เกิดความ “โปร่งใส” ในการดำเนินการ การใช้ดุลพินิจในแต่ละจุดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบ มีเหตุมีผลและหลักฐานที่อาจสามารถนำมาเปิดเผยได้ หากเกิดกรณีสงสัย เพื่อสร้างความเป็นประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในระบบบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือน

ข้อแตกต่างระหว่าง ว ๕ และ ว ๑๘

ว ๕ เป็นหลักเกณฑ์วิธีการเกี่ยวกับการดำเนินการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑ โดยเป็นการยกเลิกหลักเกณฑ์เดิมใน ว ๑๘ โดย ว ๕ ได้ระบุไว้ว่า “ตามที่ได้แจ้งมติ ก.พ.เกี่ยวกับ

*เป็นโครงการวิจัยที่มี ดร.กระมล ทองธรรมชาติ คณบดีคณะ รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นหัวหน้าโครงการ

๔. ในการดำเนินการคัดเลือกนั้นคณะกรรมการคัดเลือกจะต้องร่วมกันพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างละเอียดแล้วคัดเลือกให้ได้ผู้ที่เหมาะสมที่สุดต่อตำแหน่ง โดยให้คำนึงถึงคุณสมบัติ ผลงาน ศักยภาพ และประวัติการรับราชการของทุก ๆ คน เพื่อให้ได้รายชื่ออย่างน้อย ๒ คน ต่อตำแหน่ง ซึ่งตรงนี้คงมีข้อสงสัยว่าทำไมจะต้องกำหนดให้มือน้อย ๒ ชื่อ ต่อ ๑ ตำแหน่ง คำตอบก็คงมีว่าคณะกรรมการนี้มีหน้าที่เพียงคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเท่านั้น ซึ่งตามธรรมดาแล้วโอกาสที่จะมีผู้เหมาะสมกับตำแหน่งก็มักจะมีมากกว่า ๑ คน ดังนั้นจึงควรเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดอย่างน้อย ๒-๓ คน เพื่อให้รัฐมนตรีผู้มีอำนาจแต่งตั้งพิจารณาเลือกอีกทีหนึ่ง

๕. ให้นำรายชื่อบุคคลที่ได้คัดเลือกไว้พร้อมเหตุผล ความเหมาะสมต่อตำแหน่งของแต่ละบุคคลเพื่อเสนอเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจของรัฐมนตรี โดยให้เรียงลำดับไปด้วยว่าใครเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด และลำดับรองลงมา ซึ่งถ้ารัฐมนตรีเห็นว่าผู้ที่เหมาะสมที่สุดคือผู้ที่อยู่ในลำดับหลัง ก็ให้ระบุเหตุผลการพิจารณาไว้เป็นหลักฐานด้วย แต่ถ้าไม่เห็นชอบด้วยกับรายชื่อและเหตุผลในบุคคลที่คณะกรรมการคัดเลือกได้เสนอมาก็ให้ส่งเรื่องกลับไปที่คณะกรรมการคัดเลือกโดยให้เหตุผลไปด้วย จนกว่าคณะกรรมการคัดเลือกจะเสนอชื่อบุคคลมาใหม่ที่รัฐมนตรีเห็นเหมาะสม

๖. ถ้าเป็นกรณีการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญในระดับ ๙ เมื่อรัฐมนตรีตัดสินใจเลือกใครแล้ว ก็สามารถดำเนินการออกคำสั่งแต่งตั้งต่อไปได้ ถ้าเป็นกรณีการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญในระดับ ๑๐ จะต้องเสนอชื่อให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติก่อน แล้วนายกรัฐมนตรีจึงนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป

๗. สำหรับการเลื่อนตำแหน่งระดับ ๑๑ นั้น ว ๕ กำหนดว่าให้ปลัดกระทรวงหรือผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งจะพ้นจากตำแหน่งไปเป็นผู้เสนอชื่อบุคคลพร้อมเหตุผลให้รัฐมนตรีพิจารณา โดยให้เสนอมากกว่า ๑ ชื่อ โดย

จะเสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมแต่อยู่นอกสังกัดส่วนราชการนั้นด้วยก็ได้ เมื่อรัฐมนตรีพิจารณาเลือกได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งแล้วก็ให้นำเรื่องเสนอขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรี แล้วนายกรัฐมนตรีจึงนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป

นอกจากวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการคัดเลือกที่กำหนดไว้อย่างละเอียดชัดเจนแล้ว ว ๕ ยังได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลประกอบการพิจารณาดำเนินการคัดเลือกด้วยคือ ๑) รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ๒) รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ๓) รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว และประวัติการรับราชการ ตลอดจนผลงานต่างๆ ของผู้ที่อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณาคัดเลือก และ ๔) รายละเอียดขององค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินเพื่อคัดเลือกบุคคล ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบดู ว ๕ และ ว ๑๘ เดิมแล้ว จะเห็นชัดว่า ว ๕ ได้กำหนดขั้นตอนรายละเอียด ทั้งวิธีการการพิจารณาดำเนินการคัดเลือกข้าราชการไว้ อย่างชัดเจนมากกว่า ว ๑๘ มาก ซึ่งหากจะสรุปให้เป็นที่กระจ่างอีกครั้ง ถึงความแตกต่างระหว่าง ว ๕ และ ว ๑๘ ก็คือ

๑. ว ๕ กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการไว้ อย่างชัดเจนว่า แต่ละขั้นใครทำอะไร อย่างไร โดยเฉพาะได้กำหนดไว้ชัดว่าอธิบดี และปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนในสังกัดของตนด้วย ซึ่งตาม ว ๑๘ เดิมนั้น กำหนดไว้กว้างๆ ว่า ให้กระทรวง ทบวง กรมเจ้าสังกัดเป็นผู้ดำเนินการ

๒. ว ๕ กำหนดให้มีคณะกรรมการคัดเลือกประกอบด้วยข้าราชการหลายคนเป็นกรรมการ ซึ่งตาม ว ๑๘ นั้น ระบุว่าให้ดำเนินการคัดเลือกโดยวิธีประเมินบุคคลตามแบบที่ ก.พ.กำหนดหรือโดยวิธีการอื่นที่ผู้ดำเนินการเห็นสมควร

๓. ว ๕ กำหนดรายละเอียดของข้อมูลที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกว่าต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง โดยกำหนดไว้ถึง ๔ รายการ ในขณะที่ ว ๑๘ ได้กำหนดเพียงแบบประเมินบุคคลพร้อมองค์

ประกอบเท่านั้น

๔. ๖ ๕ กำหนดว่าในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนต้องมีการระบุเหตุผลเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นหลักฐานไว้ กล่าวคือคณะกรรมการคัดเลือกจะต้องให้เหตุผลต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาของรัฐมนตรีว่าผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างไร แต่ความจริงในประเด็นนี้ แม้ ๖ ๑๘ จะมีได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า ต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรแต่ในทางปฏิบัติและเจตนารมณ์ของ ๖ ๑๘ ผู้ดำเนินการคัดเลือกก็ต้องให้เหตุผลประกอบการพิจารณาของรัฐมนตรีเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่แล้ว จึงอาจกล่าวได้ว่าสิ่งที่ ๖ ๕ กำหนดขึ้น แตกต่างไปจาก ๖ ๑๘ เดิม ก็คือการที่รัฐมนตรีต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรในการให้เหตุผลการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลใดด้วย

๖ ๕ ให้ประโยชน์อะไร

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า ๖ ๑๘ มีปัญหาในทางปฏิบัติหลายประการ ดังนั้น ๖ ๕ จึงเป็นการกำหนดหลักปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหานั้น ๖ ๑๘ ซึ่งประโยชน์ในประการที่หนึ่งก็คือหลักเกณฑ์ใหม่จะทำให้เกิดความชัดเจนในขั้นตอนและวิธีดำเนินการ โดยส่วนราชการต่าง ๆ จะได้ถือปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ปราศจากความคลุมเครือ และลักลั่นกันดังที่แล้ว ๆ มา ประโยชน์ประการที่สอง หลักเกณฑ์การคัดเลือกตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการพิจารณาได้รับการกำหนดไว้อย่างละเอียดและรัดกุม จึงคาดว่าจะเป็นหลักประกันได้พอสมควรว่าจุดดีจุดเด่นของข้าราชการแต่ละคนที่อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนครบถ้วนผู้ที่ได้รับการคัดเลือกกว่าดีที่สุดได้ผ่านการกลั่นกรองมาอย่างละเอียดโดยคณะบุคคล จึงน่าจะเชื่อถือได้ว่าทางราชการจะได้คนดีที่สุด สามารถที่สุด และเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งเท่าที่จะเลือกสรรหามาได้ เมื่อได้คนดีมีความสามารถมาดำรงตำแหน่งสำคัญดังกล่าวประโยชน์ย่อมเกิดขึ้นกับราชการและส่วนรวมด้วย ประโยชน์ประการที่สาม เมื่อหลักเกณฑ์วิธีการ

และขั้นตอนการคัดเลือกข้าราชการระดับสูง มีความชัดเจนและโปร่งใสมากขึ้น ให้หลักประกันว่าคนได้รับคัดเลือกดำรงตำแหน่งคือผู้ที่เหมาะสมที่สุดจริง ๆ ความเคลือบแคลงระแวงสงสัยว่าการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการอาจไม่เป็นไปตามระบบคุณธรรมก็จะลดน้อยลงหรือหมดสิ้นไป ข้าราชการพลเรือนทั้งหลายก็จะรู้สึกว่ามี ความชอบธรรมและยุติธรรมในระบบราชการ ซึ่งจะมีผลให้ข้าราชการพลเรือนมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น การแข่งขันทำงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งก็จะเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องชอบธรรม ระบบพรรคพวก ระบบการวิ่งเต้นสอพลอ และระบบการซื้อขายตำแหน่งก็จะเกิดขึ้นได้ยากและมีโอกาสสูญสิ้นได้ง่าย อันจะยังประโยชน์ต่อระบบราชการและส่วนรวมต่อไปด้วย ประโยชน์ประการที่สี่ โดยที่ปัญหาความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำส่วนหนึ่งเกิดจากปัญหาการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนซึ่งยังไม่มีระบบและขั้นตอนที่รัดกุมชัดเจนดังที่ได้อ้างมาแล้วในตอนต้น ดังนั้นเมื่อ ๖ ๕ ได้กำหนดวิธีการขั้นตอนการดำเนินการไว้อย่างละเอียดชัดเจนโดยข้าราชการทั้ง ๒ ฝ่ายต่างต้องร่วมกันรับผิดชอบในการพิจารณาคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนระดับสูง จึงถือได้ว่าเป็นการผสมผสานความคิดเห็นและช่วยกันคิดช่วยกันทำแบบไทย ๆ และเมื่อข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำต่างยอมรับในบทบาทและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกันและกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยช่วยกันทำงานแล้ว ประโยชน์ย่อมเกิดขึ้นต่องานราชการและเป็นผลดีแก่ทุกฝ่ายอย่างยิ่ง

๖ ๕ มีปัญหาอะไร

ภายหลังจากที่ได้มีการแจ้งเวียนเรื่อง ๖ ๕ ไปยังส่วนราชการต่าง ๆ เพียงสองอาทิตย์ ก็เกิดปัญหา มีการอภิปรายเรื่องนี้ในการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๓๒ โดยผลที่สุดคณะรัฐมนตรีก็ได้มีมติว่า “หลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอนการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑ ตามที่

ก.พ.ได้กำหนดนั้น อาจทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ จึงมีมติให้ ก.พ.พิจารณาทบทวนและให้ระงับการใช้ปฏิบัติไว้ก่อน*

โดยที่ในหนังสือแจ้งมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว นั้นมิได้ให้รายละเอียดว่าคณะรัฐมนตรีได้อภิปรายว่า ว ๕ มีปัญหาในทางปฏิบัติอย่างไร ผู้เขียนจึงได้รวบรวม ศึกษาเอาจากข่าวหนังสือพิมพ์ฉบับต่าง ๆ ที่ได้ลงข่าว ในเรื่องนี้ รวมทั้งที่ปรากฏเป็นข่าวทางวิทยุและโทรทัศน์ ด้วย ซึ่งพอจะสรุปประเด็นปัญหาหลัก ๆ ได้ว่ารัฐมนตรี หลายท่านคิดว่า ว ๕ นี้เป็นการลิดรอนอำนาจการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนของรัฐมนตรี โดยบางท่านก็ได้ แสดงความคิดเห็นเป็นท่านเองว่าการที่ ว ๕ กำหนดขั้นตอนการคัดเลือกไว้อย่างละเอียดว่ามีคณะกรรมการคัดเลือกเป็นผู้พิจารณาดำเนินการเพื่อเสนอรายชื่อต่อ รัฐมนตรีนั้นจะทำให้รัฐมนตรีไม่อาจเลือกบุคคลที่ตน เห็นเหมาะสมได้ เพราะจะเกิดปัญหาที่รัฐมนตรีต้องการคนหนึ่งแต่คณะกรรมการมิได้คัดเลือกและเสนอชื่อ บุคคลนั้นเป็นต้น บางท่านก็เห็นว่าการที่ ว ๕ กำหนดว่าหากรัฐมนตรีไม่เห็นด้วยกับบุคคลที่คณะกรรมการคัดเลือกเสนอก็ต้องให้เหตุผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรนั้น จะทำให้สร้างศัตรูในการทำงานโดยรัฐมนตรีอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากข้าราชการผู้ที่รัฐมนตรีมิได้ เลือก นอกจากนี้แล้วบางท่านก็เห็นว่าขั้นตอนตาม ว ๕ ละเอียดมากเกินไปจะทำให้เสียเวลาในการดำเนินการ และการที่กำหนดว่าต้องเสนอชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกให้รัฐมนตรีพิจารณาตำแหน่งละอย่างน้อย ๒ คน นั้นเป็นการเสียเวลาทำให้ต้องมีรายชื่อในการคัดเลือก ถึง ๒-๓ เท่าของจำนวนตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

พิจารณาประเด็นปัญหาจากข่าวหนังสือพิมพ์ดู แล้วพอสรุปได้ว่าสิ่งที่เป็นความกังวลใจหลักเกี่ยวกับ ปัญหาของ ว ๕ มี ๒ ประการ คือ เห็นว่าเป็นการ ลิดรอนอำนาจในการแต่งตั้งข้าราชการของรัฐมนตรี และเกรงว่าการที่ต้องให้เหตุผลเป็นลายลักษณ์อักษร นั้นไม่เห็นด้วยกับบุคคลที่คณะกรรมการคัดเลือกเสนอ

ชื่อมานั้นจะทำให้เกิดศัตรูและจะ ไม่ได้รับความร่วมมือ ในการทำงานจากข้าราชการ

ส่วนผู้ที่สนับสนุน ว ๕ ต่างเข้าใจและเห็นด้วย กับเหตุผลและประโยชน์ของ ว ๕ จึงไม่จำเป็นที่จะต้อง บันทึกความเห็นไว้ ณ ที่นี้

ว ๕ เป็นปัญหาจริงหรือ

หากจะพิจารณากันอย่างถ่องแท้แล้วก็อาจจะ กล่าวได้ว่าจริง ๆ แล้ว ว ๕ ไม่น่ามีปัญหา แต่ที่เกิด เป็นปัญหาเพราะมีความเข้าใจไม่ตรงกัน หากมีการชี้แจงทำความเข้าใจกันถึงผลดีและประโยชน์ที่จะเกิด จากผลการปฏิบัติตาม ว ๕ แล้วก็เชื่อว่าปัญหาของ ว ๕ ก็คงจะคลี่คลายได้ ฉะนั้นปัญหาในขณะนี้ก็อาจ จะอยู่ที่ว่าใครจะเป็นผู้ชี้แจงทำความเข้าใจและสามารถ ทำให้ผู้ที่เห็นว่า ว ๕ เป็นปัญหาเห็นคล้อยตามและ ยอมรับได้ว่า ว ๕ นั้นมีข้อดีมากกว่าข้อเสีย ในขั้นนี้ก็ จะขอทำความเข้าใจกับท่านผู้อ่านไปพลาง ๆ ก่อนก็ แล้วกัน กล่าวคือ เมื่อพิจารณาจากข่าวหนังสือพิมพ์ และข้อเท็จจริงดูแล้วคงพอจะเข้าใจได้ว่าฝ่ายที่คิด ว่า ว ๕ มีปัญหาเนื่องจากมองว่าเป็นการขัดกับอำนาจ ของรัฐมนตรีในการแต่งตั้งโดยคิดว่าเป็นการลิดรอน อำนาจของรัฐมนตรีจนอาจจะทำให้รัฐมนตรีมีสภาพ เป็นคล้าย ๆ ตรายางไปนั้น ได้มองเฉพาะประเด็นอำนาจ ตามมาตรา ๔๔ เท่านั้น โดยยังมีได้พิจารณาต่อไปถึง หลักการและเจตนารมณ์ตามมาตรา ๕๐ และ ๕๑ ตลอดจนหลักเกณฑ์วิธีการตาม ว ๑๘ ด้วย ซึ่งในประเด็นนี้ก็ควรที่จะมีการทำความเข้าใจกันให้ชัดเจนว่า อำนาจในการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนของรัฐมนตรี ตามมาตรา ๔๔ ยังคงเหมือนเดิม แต่การใช้อำนาจตาม มาตรา ๔๔ จำเป็นต้องใช้ควบคู่ไปกับบทบัญญัติใน มาตรา ๕๐ และ ๕๑ ด้วย อย่างไรก็ตาม หลักเกณฑ์ ใหม่ตาม ว ๕ นั้น ต้องยอมรับว่าเป็นการวางกรอบใน การดำเนินการคัดเลือกของผู้มีหน้าที่อย่างละเอียดและ

*รายละเอียดปรากฏในหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี นร ๐๒๐๓/๑๓๔๐๐ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๓๒ เรื่องการ ดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๕ ระดับ ๑๐ และ ระดับ ๑๑

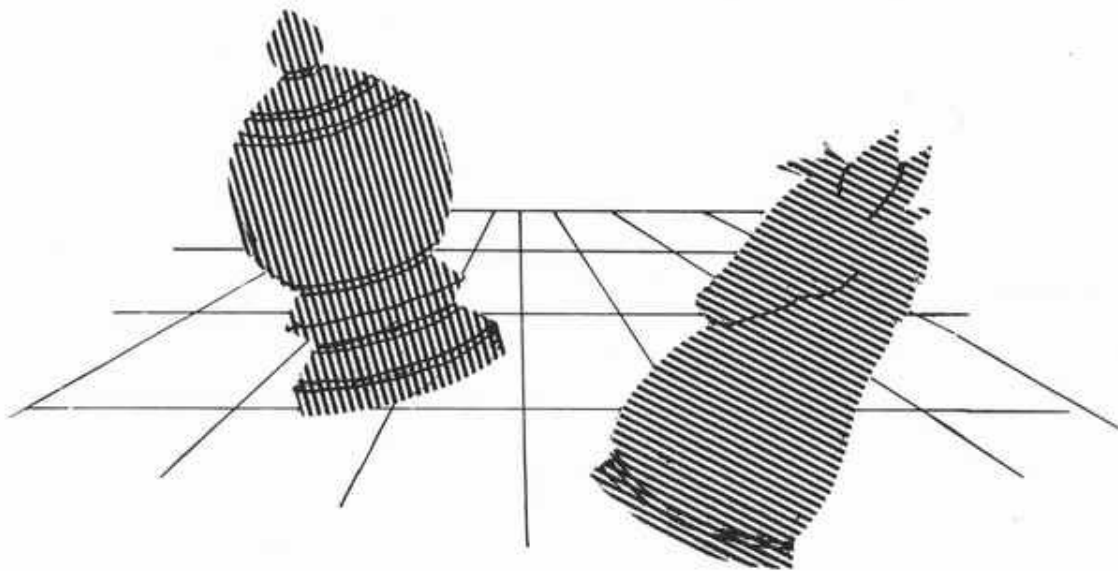
รัดกุมยิ่งขึ้นกว่าเดิมตามที่กำหนดใน ว ๑๘ ซึ่งถ้ามองโดยผิวเผินก็อาจจะเห็นว่าเป็นการทำให้รัฐมนตรีมีอิสระน้อยลงในการดำเนินการแต่งตั้ง เนื่องจากมีคณะกรรมการและคนอีกหลายคนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย แต่ถ้ามองถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากหลักเกณฑ์ใหม่จะทำให้การดำเนินการต่าง ๆ มีความชัดเจนขึ้น การที่มีปลัดกระทรวงและอธิบดีและข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ของกระทรวงได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการคัดเลือกด้วยจะเป็นการแสดงความบริสุทธิ์ ยุติธรรมในการใช้อำนาจของรัฐมนตรีตามระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งการที่จะได้ข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจอย่างละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นก็จะทำให้การตัดสินใจของผู้มีอำนาจเกิดความรอบคอบมากขึ้นด้วย ประโยชน์เหล่านี้น่าจะเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนที่คุ้มค่า

ส่วนในประเด็นที่คิดว่าอาจเป็นปัญหาในเรื่องที่กำหนดว่ารัฐมนตรีต้องให้เหตุผลเป็นลายลักษณ์อักษรกรณีไม่เห็นด้วยกับคณะกรรมการคัดเลือกนั้นก็เห็น

เรื่องที่ควรอธิบายทำความเข้าใจกันได้ว่า ในการทำงานราชการตามระบอบประชาธิปไตยโดยนั้นจำเป็นที่จะต้องให้มีเหตุผลและข้อมูลรายละเอียดที่เป็นจริงและสามารถพิสูจน์ได้มาเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจ ซึ่งโดยปกติของการปฏิบัติราชการนั้นหากเกิดกรณีมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ก็จำเป็นต้องมีการใช้เหตุ ใช้ผลและข้อมูลที่เป็นจริงต่าง ๆ มาหักล้างกันเพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุดโดยย่อมมีการบันทึกเป็นหลักฐานพร้อมเหตุผลที่เป็นข้อสนับสนุนไว้ด้วยเสมอ ดังนั้น เรื่องการต้องบันทึกเหตุผลของรัฐมนตรีไว้เป็นหลักฐานตามลายลักษณ์อักษรจึงไม่น่าจะเป็นเรื่องที่ต้องวิตกหรือเป็นปัญหาแต่ประการใด ถ้าเราบริหารราชการกันตามระบอบประชาธิปไตย

แล้วจะทำอย่างไรกับ ว ๕

โดยที่ ว ๕ เป็นหลักเกณฑ์วิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ ก.พ.ได้ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่



เมื่อนักข่าวใหม่กับอธิบดีใหม่มาเจอกัน

"เรามีผู้เชี่ยวชาญระดับ 9 ด้านวิศวกรรมอยู่ 5 คน ด้านการแพทย์อีก 5 กับรองอธิบดีอีก 2"

"ไม่ทราบที่ท่านรองอธิบดีทั้ง 2 เชี่ยวชาญด้านไหนครับ"

"ทำไมท่านจะต้องเชี่ยวชาญด้วยละคุณ ท่านเป็นรองอธิบดีนะ ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ ชื่อตำแหน่งก็บอกอยู่แล้วนี่ ว่ามีหน้าที่เป็นรองผม"

ที่ซึ่งบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ดังนั้น เมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นว่าอาจมีปัญหาในทางปฏิบัติจึงส่งเรื่องให้ ก.พ.พิจารณา ทบทวน และได้สั่งให้ระงับการใช้ ว ๕ ไว้ก่อน ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ก็ได้แจ้งเวียนมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบแล้ว ตั้งแต่วันที่ ๖ กันยายน ศกนี้

เรื่องนี้มีผลกระทบต่อความรู้สึกรับของข้าราชการพลเรือนมากพอสมควร มีการกล่าวขวัญถึงเรื่อง ว ๕ กันว่า "อะไรจะขนาดนั้น" สิ่งที่ยังราชการทั้งหลายกำลังจับตามองก็คือ ก.พ.จะพิจารณาดำเนินการต่อไปอย่างไร แต่ก็เชื่อได้ว่า ก.พ.คงจะพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหานี้อย่างสมบูรณ์รอบคอบ โดยคำนึงถึงหลักการและประโยชน์ของราชการเป็นที่ตั้ง คาดได้ว่าทางเลือกที่จะพิจารณาคงมีอย่างน้อย ๔ ทางคือ

๑. ยืนยันตามหลักการของ ว ๕ ซึ่งคงจะต้องทำความเข้าใจกับคณะรัฐมนตรีให้ได้ว่า ว ๕ จะไม่เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะจะต้องคลี่คลายความกังวลใจของรัฐมนตรีในเรื่องอำนาจการแต่งตั้งและการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งความกังวลใจอื่น ๆ ของรัฐมนตรีและรัฐมนตรีช่วยตามที่เป็นอย่างด้วย

๒. แก้ไข ว ๕ บางส่วนโดยตัดประเด็นที่เป็นปัญหาออก ซึ่งก็คงจะต้องทำความเข้าใจกันให้ได้ว่าประเด็นต่าง ๆ ที่คงเหลืออยู่จะไม่เป็นปัญหาอีก

๓. ยกเลิก ว ๕ แล้วกลับไปใช้ ว ๑๘ ตามเดิม ซึ่งก็คงจะต้องย่ำเท้าอยู่กับที่และกลับไปเผชิญกับปัญหาเดิม ๆ ต่อไป

๔. ชลอการใช้ ว ๕ ไว้ก่อนจนกว่าจะคิดหาวิธีการอื่นที่ดีกว่า ซึ่งก็คงจะต้องใช้เวลาคิดหาวิธีการกันอีกหลายปี และในระหว่างที่ยังคิดหาวิธีการใหม่ที่ไม่เป็นปัญหาไม่ได้ ก็คงจะต้องย่ำอยู่กับ ว ๑๘ ตามสภาพการณ์ที่กล่าวแล้วในข้อ ๓ ต่อไป

ถ้าจะว่าไปแล้วเรื่องการระงับไว้ ว ๕ นี้ก็มีประเด็นขัดแย้งที่น่าเป็นห่วงพอสมควร เพราะเป็นครั้งแรกที่เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างสถาบันหลักในราชการฝ่ายหนึ่งเป็นสถาบันสูงสุดในการบริหารราชการที่ประกอบด้วยข้าราชการการเมือง และอีกฝ่ายเป็นสถาบันที่มีหน้าที่หลักในการพิทักษ์รักษาระบบคุณธรรมของข้าราชการประจำ หากไม่มีการคลี่คลายหาทางออกให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความเข้าใจกันได้โดยตรงและเหมาะสมแล้วปัญหาก็คงจะลุกลามไปถึงประสิทธิภาพของราชการในส่วนรวมและกระทบต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการที่หวังพึ่งระบบคุณธรรมในอาชีพราชการได้ และถ้าหาก ว ๕ มีอันเป็นไปที่จะไม่ได้ใช้ก็จะเป็นที่น่าเสียดายอย่างยิ่งยวดที่ทางราชการได้เสียโอกาสที่จะมีการเสริมสร้างรากฐานสำคัญที่สุดอันหนึ่งของระบบคุณธรรม ให้ได้มาตรฐานและมีความชัดเจนเป็นประโยชน์ทั้งต่อราชการและข้าราชการประจำทั้งหลายทั้งปวงด้วย ●



(สำเนา)

ที่ นร ๐๗๑๑/ว ๕

สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กท ๑๐๓๐๐

๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๒

เรื่อง การดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑

เรียน (เรียน กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๖/ว ๑๘ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารหมายเลข ๑ เรื่อง "หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑"

๒. เอกสารหมายเลข ๒ เรื่อง "หัวข้อคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง"

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ่มติ ก.พ.เกี่ยวกับวิธีดำเนินการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น มาเพื่อถือปฏิบัติ ความแจ้งแล้ว นั้น

บัดนี้ ก.พ.ได้พิจารณาเห็นสมควรปรับปรุงเรื่องการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกดังกล่าวให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ก.พ.จึงมีมติให้ยกเลิกมติ ก.พ.ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่อ้างถึงข้างต้นเฉพาะการดำเนินการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑ และให้ดำเนินการตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้แทน ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป จึงเรียนมาเพื่อโปรดถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สําราย ถาวรรายศม์

(นายสําราย ถาวรรายศม์)

เลขาธิการ ก.พ.

กองวิชาการ

โทร. ๒๘๒-๗๓๖๕

สำเนาถูกต้อง

(นางสาววิณา สีวารณ์)

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๖

เอกสารหมายเลข ๑

หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการคัดเลือก เพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑

ก.พ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการคัดเลือก เพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑ ไว้ดังต่อไปนี้

ก. กรณีการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๙

๑. เมื่อจะคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๙ ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

๑.๑ อธิบดีเจ้าสังกัดเสนอรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญทุกคนซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนอยู่ในเกณฑ์ที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่จะแต่งตั้งต่อคณะกรรมการคัดเลือกของกระทรวงเจ้าสังกัด หรือทบวงเจ้าสังกัด กรณีส่วนราชการที่มีหัวหน้าส่วนราชการเป็นระดับ ๑๑ และมีฐานะเทียบเท่ากรม ให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการนั้นเป็นผู้จัดทำรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีคุณสมบัติครบถ้วนอยู่ในเกณฑ์ที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่จะแต่งตั้งต่อคณะกรรมการคัดเลือกของส่วนราชการนั้น

๑.๒ คณะกรรมการคัดเลือกประกอบด้วย

๑.๒.๑ ประธานคณะกรรมการ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือปลัดทบวงเจ้าสังกัด แล้วแต่กรณี

๑.๒.๒ กรรมการ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งรองปลัดกระทรวง หรือรองปลัดทบวง แล้วแต่กรณี อธิบดีและ/หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมในกระทรวงหรือทบวงนั้นทุกคน

เกณฑ์ใหม่:

ตั้งอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ

๑.๒.๓ เลขานุการ ได้แก่ กรรมการคนใดคนหนึ่งตามข้อ ๑.๒.๒ ซึ่งคณะกรรมการคัดเลือกเห็นสมควรให้ทำหน้าที่เลขานุการของคณะกรรมการเป็นการประจำหรือแต่ละครั้งคราว

๑.๓ สำหรับส่วนราชการเทียบเท่ากรมที่หัวหน้าส่วนราชการดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ระดับ ๑๑ ให้มีคณะกรรมการคัดเลือกประกอบด้วย

๑.๓.๑ ประธานคณะกรรมการ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

๑.๓.๒ กรรมการ ได้แก่ รองหัวหน้าส่วนราชการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งทุกคน

๑.๓.๓ เลขานุการ ได้แก่ กรรมการคนใดคนหนึ่งตามข้อ ๑.๒.๒ ซึ่งคณะกรรมการคัดเลือกเห็นสมควรให้ทำหน้าที่เลขานุการของคณะกรรมการคัดเลือกเป็นการประจำ หรือแต่ละครั้งคราว

๑.๔ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของกรมเจ้าสังกัดของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และของผู้ซึ่งได้รับการเสนอชื่อทุกคนตามข้อ ๑.๑ เพื่อรับการคัดเลือกต่อคณะกรรมการคัดเลือก โดยข้อมูลจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

๑.๔.๑ รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง เช่น ขอบเขตของงานในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง ลักษณะงาน เทคนิคและวิธีการทำงาน การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับตำแหน่งอื่น และข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับงานของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งอันจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการคัดเลือก ทั้งนี้ ตามแบบตัวอย่างในเอกสารหมายเลข ๒

๑.๔.๒ รายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการของตำแหน่ง คือ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น คุณลักษณะของบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ และประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยม สภาพร่างกายและจิตใจ ตลอดจนคุณลักษณะอื่น ๆ ที่พึงประสงค์และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ตามข้อ ๑.๔.๑ เป็นต้น ทั้งนี้ ตามแบบตัวอย่างในเอกสารหมายเลข ๒

๑.๔.๓ ข้อมูลพื้นฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ผลงาน ประสบการณ์ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ หรือผลงานสำคัญพิเศษ ความคิดความชอบพิเศษ ค่าชมเชย คำกล่าวโทษ วินัย และคำตำหนิหรือข้อบกพร่องที่สำคัญในอดีต รวมทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้ซึ่งได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการคัดเลือกทุกคน ทั้งนี้ ตามแบบตัวอย่างในเอกสารหมายเลข ๒

๑.๔.๔ ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย ๒ ปี เกี่ยวกับผลการปฏิบัติราชการประจำปีของผู้ซึ่งได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการคัดเลือกทุกคน และความเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความเหมาะสมและความพร้อมที่จะได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นความเห็นที่ได้ให้ไว้ภายในระยะเวลาไม่เกิน ๑ ปีก่อนวันเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการคัดเลือก

๑.๕ ข้อมูลตามข้อ ๑.๔ นั้น ควรเป็นข้อมูลที่เก็บอย่างเป็นระบบและได้รับการแก้ไขเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ทันสมัยอยู่เสมอ

๑.๖ คณะกรรมการคัดเลือกดำเนินการพิจารณาบรรดาคำขอที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการคัดเลือกทั้งหมดทุกคน โดยคณะกรรมการมีอำนาจที่จะพิจารณาคัดเลือกชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญอื่นซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนและอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกได้อีกนอกเหนือจากรายชื่อที่ได้มาตามข้อ ๑.๑ ซึ่งเมื่อได้รายชื่อผู้ที่อยู่ในเกณฑ์การคัดเลือกครบถ้วนแล้ว ให้คณะกรรมการพิจารณาเทียบคุณสมบัติ ผลงาน ศักยภาพ และประวัติการรับราชการของทุกคน ตามรายละเอียดในข้อ ๑.๔.๓ และ ๑.๔.๔ กับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและความต้องการของตำแหน่ง แล้วคัดเลือกให้เหลือรายชื่อผู้ซึ่งเหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งไว้ตำแหน่งละไม่เกิน ๓ คน แต่ไม่ควรน้อยกว่า ๒ คน

๑.๗ คณะกรรมการคัดเลือกเสนอรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกตามความในข้อ ๑.๖ ต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัด โดยให้เรียงลำดับชื่อผู้ที่เหมาะสมที่สุดในลำดับแรก และผู้ซึ่งเหมาะสมรองลงไปไว้ในลำดับหลังต่อกันไป พร้อมกับเสนอเหตุผลในการคัดเลือกและเหตุผลในการเรียงลำดับเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อประกอบการพิจารณาของรัฐมนตรีเจ้าสังกัดด้วย

๑.๘ รัฐมนตรีเจ้าสังกัดพิจารณาคัดเลือกจากรายชื่อที่คณะกรรมการคัดเลือกเสนอตามข้อ ๑.๗ เมื่อได้ใช้ดุลพินิจวินิจฉัยแล้วว่าบุคคลใดในรายชื่อที่คณะกรรมการคัดเลือกเสนอเป็นผู้เหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง ก็ดำเนินการออกคำสั่งแต่งตั้งต่อไปสำหรับในกรณีที่ผู้มีอำนาจแต่งตั้งได้ใช้ดุลพินิจวินิจฉัยว่าผู้ซึ่งมีความเหมาะสมในลำดับหลังสมควรจะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งกว่าผู้ซึ่งได้รับการเสนอชื่อในลำดับแรกนั้น ก็ดำเนินการออกคำสั่งแต่งตั้งต่อไปได้ โดยให้ผู้มีอำนาจแสดงผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรด้วยว่าผู้นั้นเหมาะสมกว่าผู้ซึ่งคณะกรรมการคัดเลือกเสนอว่าเหมาะสมในลำดับเหนือขึ้นไปอย่างไร

๑.๙ ในกรณีที่ผู้มีอำนาจแต่งตั้งเห็นว่ารายชื่อผู้ซึ่งคณะกรรมการคัดเลือกเสนอตามความในข้อ ๑.๗ ยังไม่เหมาะสมก็ให้ส่งเรื่องพร้อมระบุเหตุผลที่ยังไม่เหมาะสมนั้นให้คณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาทบทวนเสนอรายชื่อกลับไปในใหม่ตำแหน่งละไม่เกิน ๓ คน แต่ไม่ควรน้อยกว่า ๒ คนตามวิธีการในข้อ ๑.๗ ถ้าผู้มีอำนาจแต่งตั้งยังเห็นว่ารายชื่อที่คณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาทบทวนแล้วเสนอมานี้ใหม่ยังไม่เหมาะสมอีก ก็ให้ส่งเรื่องกลับพร้อมระบุเหตุผลที่ยังไม่เหมาะสมนั้นอีก ให้คณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาทบทวนเสนอชื่อขึ้นไปอีก จนกว่าผู้มีอำนาจแต่งตั้งจะเห็นว่าเหมาะสม แล้วดำเนินการออกคำสั่งแต่งตั้งตามความในข้อ ๑.๘ ได้ต่อไป

๑.๑๐ การดำเนินการคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในตำแหน่งทางวิชาการ ให้ใช้วิธีดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร ๐๖๐๑/ว ๑๐ ลงวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๒๕ หรือที่แก้ไขเพิ่มเติมแล้ว แต่กรณี

ข. กรณีการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๑๐

๒. เมื่อจะคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๑๐ ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

๒.๑ อธิบดีเจ้าสังกัด (ให้หมายรวมถึงผู้รักษาราชการในตำแหน่งด้วย) เสนอรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญทุกคนผู้มีความสมัครใจอยู่ในเกณฑ์ที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่จะแต่งตั้งได้ต่อคณะกรรมการคัดเลือกของกระทรวงเจ้าสังกัด หรือทบวงเจ้าสังกัด แล้วแต่กรณี

๒.๒ คณะกรรมการคัดเลือก เป็นคณะกรรมการเดียวกันกับคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๙ คือ ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงหรือปลัดทบวงนั้นเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีรองปลัดกระทรวงหรือรองปลัดทบวง หรืออธิบดี และ/หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมในกระทรวงหรือทบวงนั้นทุกคนเป็นกรรมการและเลขานุการตามความในข้อ ๑.๒

๒.๓ คณะกรรมการคัดเลือกสำหรับส่วนราชการเทียบเท่ากรมที่หัวหน้าส่วนราชการดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ ๑๑ เป็นคณะกรรมการเดียวกันกับคณะกรรมการคัดเลือกตามความในข้อ ๑.๓ คือประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการนั้นเป็นประธานคณะกรรมการ รองหัวหน้าส่วนราชการนั้นทุกคนเป็นกรรมการ และกรรมการคนใดคนหนึ่งซึ่งได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการให้ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการคัดเลือกดังกล่าว

๒.๔ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของกรมเจ้าสังกัดของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง เสนอรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และของบุคคลผู้ซึ่งได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการคัดเลือกตามความในข้อ ๑.๔ และ ๑.๕

๒.๕ คณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาผู้ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการคัดเลือกทุกคน โดยคณะกรรมการมีอำนาจที่จะพิจารณาคัดเลือกชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญอื่นซึ่งมีความสมัครใจ และอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกได้อีกนอกเหนือจากรายชื่อที่ได้มาตามข้อ ๒.๑ ซึ่งเมื่อได้รายชื่อผู้อยู่ในเกณฑ์การคัดเลือกครบถ้วนแล้ว ให้คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกให้เหลือผู้ซึ่งเหมาะสมไว้ตำแหน่งละไม่เกิน ๓ คน แต่ไม่ควรน้อยกว่า ๒ คน ตามความในข้อ ๑.๖

๒.๖ คณะกรรมการคัดเลือกเสนอรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกตามความในข้อ ๒.๕ ต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัด โดยให้เรียงลำดับชื่อผู้ซึ่งเหมาะสมที่สุดไว้ในลำดับแรก และผู้ซึ่งเหมาะสมรองลงไปไว้ในลำดับหลังต่อ ๆ กันไป พร้อมทั้งเสนอเหตุผลในการคัดเลือกและเหตุผลในการเรียงลำดับไปประกอบการพิจารณาของรัฐมนตรีเจ้าสังกัดด้วย

๒.๗ รัฐมนตรีเจ้าสังกัด พิจารณาคัดเลือกจากรายชื่อที่คณะกรรมการคัดเลือกเสนอตามความในข้อ ๒.๖ เมื่อได้ใช้ดุลพินิจวินิจฉัยแล้วว่าบุคคลใดในรายชื่อที่คณะกรรมการคัดเลือก เสนอเป็นผู้เหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง ก็ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดนำเรื่องเสนอขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป สำหรับในกรณีที่รัฐมนตรีเจ้าสังกัดได้ใช้ดุลพินิจวินิจฉัยว่า ผู้ซึ่งมีความเหมาะสมในลำดับหลังสมควรจะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งกว่าผู้ซึ่งได้รับการเสนอชื่อในลำดับแรกนั้น รัฐมนตรีเจ้าสังกัดก็นำเรื่องเสนอขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไปได้ โดยให้แสดงเหตุผลเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยว่าผู้ซึ่งเหมาะสมกว่าผู้ซึ่งคณะกรรมการคัดเลือกเสนอว่าเหมาะสมในลำดับเหนือขึ้นไปอย่างไร

๒.๘ ในกรณีที่รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเห็นว่ารายชื่อผู้ซึ่งคณะกรรมการคัดเลือกเสนอตามความในข้อ ๒.๖ ยังไม่เหมาะสม ก็ให้ส่งเรื่องให้คณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาทบทวนเสนอรายชื่อกลับไปใหม่ ตำแหน่งละไม่เกิน ๓ คน แต่ไม่ควรน้อยกว่า ๒ คน ถ้ารัฐมนตรีเจ้าสังกัดยังเห็นว่ารายชื่อที่คณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาทบทวนแล้วเสนอขึ้นมาใหม่นั้นยังไม่เหมาะสมอีก ก็ให้ส่งเรื่องกลับพร้อมเหตุผลที่ไม่เหมาะสมนั้นให้คณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาทบทวนเสนอชื่อขึ้นไปอีก จนกว่ารัฐมนตรีเจ้าสังกัดจะเห็นว่าเหมาะสม แล้วดำเนินการเพื่อนำเรื่องเสนอขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรีตามความในข้อ ๒.๗

๒.๙ การดำเนินการคัดเลือกดังกล่าวไม่ใช่สำหรับการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับควบ (ระดับ ๙-๑๐) หรือในตำแหน่งทางวิชาการซึ่งได้กำหนดวิธีดำเนินการไว้แล้ว ในหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร ๐๖๐๑/ว ๑๐ ลงวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๒๕

ค. กรณีการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๑๑

๓. เมื่อจะคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๑๑ ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

๓.๑ ปลัดกระทรวงหรือปลัดทบวงหรือหัวหน้าส่วนราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับ ๑๑ แล้วแต่กรณีผู้ซึ่งจะพ้นตำแหน่งไป เสนอรายชื่อผู้มีความสมัครใจอยู่ในเกณฑ์ที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่จะแต่งตั้งได้ ต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

เกณฑ์ใหม่:

ตั้งอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ

ผู้เสนอชื่อตามข้อนี้จะต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงเท่านั้น ผู้รักษาราชการแทนปลัดกระทรวงหรือผู้ทำการแทนปลัดกระทรวงจะเป็นผู้เสนอชื่อมิได้

๓.๒ ในการเสนอชื่อตามข้อ ๓.๑ ให้เสนอมากกว่า ๑ ชื่อ และจะเสนอชื่อบุคคลอื่นผู้ซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนที่มีได้สังกัดอยู่ในกระทรวงหรือทบวงหรือส่วนราชการที่มีตำแหน่งจะแต่งตั้งก็ได้

๓.๓ ในกรณีที่ไม่มิผู้ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงหรือปลัดทบวงหรือหัวหน้าส่วนราชการดังกล่าวในข้อ ๓.๑ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้พิจารณาว่าผู้ซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนทั้งในและนอกส่วนราชการที่จะแต่งตั้งผู้ใดบ้างสมควรที่จะได้รับการพิจารณาเข้าอยู่ในบัญชีรายชื่อผู้รับการคัดเลือกในขั้นต้นโดยให้มีรายชื่อผู้เข้ารับการคัดเลือกขั้นต้นนี้มากกว่า ๑ ชื่อ

๓.๔ ให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเจ้าสังกัดของตำแหน่งซึ่งจะแต่งตั้ง รวบรวมรายละเอียดตามความในข้อ ๑.๔ และ ๑.๕ เกี่ยวกับข้อมูลของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งและของบุคคลผู้ซึ่งได้รับการเสนอชื่อเข้ารับการคัดเลือกทุกคน ตามความในข้อ ๓.๑ ข้อ ๓.๒ และข้อ ๓.๓ ต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัด

๓.๕ รัฐมนตรีเจ้าสังกัดพิจารณาคัดเลือกจากรายชื่อผู้ได้รับการเสนอชื่อเข้ารับการคัดเลือกตามความในข้อ ๓.๑ ข้อ ๓.๒ และข้อ ๓.๓ แล้ว เห็นสมควรจะเพิ่มรายชื่อบุคคลอื่นผู้ซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ารับการคัดเลือกอีกก็ได้ ในกรณีนี้ให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ดังกล่าวในข้อ ๓.๔ เสนอรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลและประวัติตามความในข้อ ๑.๔ และข้อ ๑.๕ ของบุคคลผู้ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการคัดเลือกเพิ่มเติมไปประกอบการพิจารณาของรัฐมนตรีเจ้าสังกัด

๓.๖ เมื่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดใช้ดุลพินิจพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคคลใดเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะได้รับเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ก็ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดนำเรื่องเสนอขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป

เอกสารหมายเลข ๒

คุณสมบัติและหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

การพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่จะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งนั้น ให้ดำเนินการประเมินจากสิ่งที่กำหนดไว้เป็นแนวทางในการพิจารณาดังต่อไปนี้

๑. รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง โปรดดูเอกสารหมายเลข ๒.๑
๒. รายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการของตำแหน่ง โปรดดูเอกสารหมายเลข ๒.๒
๓. ข้อมูลบุคคลเพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โปรดดูเอกสารหมายเลข ๒.๓
๔. เกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง โปรดดูเอกสารหมายเลข ๒.๔ ทั้งนี้โดยมีตัวอย่างแบบฟอร์มดังนี้

เอกสารหมายเลข ๒.๑

รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง เป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขต ลักษณะและวิธีการทำงานของตำแหน่งที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นมา เพื่อให้ทราบตำแหน่งดังกล่าวมีงานในหน้าที่ที่สำคัญอะไรบ้าง ทั้งงานหลักในหน้าที่และงานอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดความต้องการของตำแหน่งว่าตำแหน่งนั้น ๆ จำเป็นต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ อย่างไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สามารถประเมินบุคคลที่ได้รับการพิจารณาให้เหมาะสมกับตำแหน่ง

รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ส่วนราชการและตำแหน่ง

กอง..... ชื่อตำแหน่งในการบริหาร.....

ฝ่าย..... ชื่อตำแหน่งในสายงาน.....

งาน..... ระดับ..... ตำแหน่งเลขที่.....

งานในหน้าที่ (ระบุหน้าที่หลักของตำแหน่ง เช่น รองอธิบดีหรืออธิบดี และระบุงานในหน้าที่ของตำแหน่งดังกล่าวด้วยว่ามีงานในหน้าที่อะไรบ้าง)

ในฐานะรองอธิบดี รับผิดชอบบริหาร.....

ดังนี้

๑)

๒)

๓)

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (ระบุลักษณะและวิธีการทำงานในตำแหน่งดังกล่าว)

การบังคับบัญชา (ระบุว่าตำแหน่งดังกล่าวมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือใคร และมีตำแหน่งภายใต้การบังคับบัญชาตำแหน่งใดและจำนวนเท่าใด)

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ตำแหน่ง.....

ตำแหน่งภายใต้การบังคับบัญชา ตำแหน่ง.....

คุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (ระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและอื่น ๆ ที่เห็นว่าจำเป็น)

ผู้จัดทำ (ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง)

ผู้รับรอง (ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีก ๑ ระดับ)

(ลงชื่อ).....

(ลงชื่อ).....

(.....)

(.....)

ตำแหน่ง.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

วันที่.....

เอกสารหมายเลข ๒.๒

รายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการของตำแหน่ง

รายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการของตำแหน่ง เป็นการกำหนดว่าตำแหน่งที่จะแต่งตั้งต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะอย่างไร โดยเป็นแนวการพิจารณาที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นมา เพื่อช่วยให้สามารถเลือกสรรบุคคลได้ตรงกับงานในหน้าที่ของตำแหน่ง ซึ่งควรมีหัวข้อที่กำหนดดังนี้

๑. ความรอบรู้ในงานที่ปฏิบัติหรือความรู้ทางวิชาการ
๒. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการบริหาร การแก้ปัญหาและวินิจจัยสั่งการ
๓. ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง
๔. ความประพฤติและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น โดยครอบคลุมถึงคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งด้วย

ทั้งนี้ ตามตัวอย่างรายละเอียดความต้องการของตำแหน่งดังต่อไปนี้

รายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการของตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน.....

ชื่อตำแหน่งในสายงาน.....ระดับ.....

คุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง (ระบุคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งและคุณลักษณะของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ) ดังนี้

ก. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง)

๑) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง.....

๒) ประสบการณ์ในงาน.....

๓) เชื้อชาติอื่น ๆ (ถ้ามี) เช่น การฝึกอบรม.....

ข. คุณลักษณะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว

๑) **ความรู้** (ระบุความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว).....

๒) **ความสามารถ** (ระบุความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการบริหารและการปกครองบังคับบัญชาหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ).....

๓) **ทักษะและความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ที่จำเป็น** (ระบุความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน).....

เกณฑ์ใหม่:

ตั้งอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ

๔) คุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (ระบุคุณลักษณะในด้านจิตใจและร่างกายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตำแหน่งดังกล่าว เช่น ความคิดริเริ่ม การมองการณ์ไกล ทักษะคิด รวมทั้งสุขภาพร่างกาย เป็นต้น).....

ผู้จัดทำ (ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง)
(ลงชื่อ).....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ผู้รับรอง (ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ)
(ลงชื่อ).....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

เอกสารหมายเลข ๒.๓

ข้อมูลบุคคลเพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ข้อมูลบุคคลเป็นข้อมูลของบุคคลที่อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ฝึกอบรม ผลงาน ประสบการณ์ ความสามารถ ความชำนาญ ผลงานที่สำคัญ ตลอดจนความดีความชอบพิเศษอื่น ๆ ที่ส่วนราชการจัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินบุคคลที่จะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งกับรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และความต้องการของตำแหน่งตามเอกสารหมายเลข ๒.๑ และ ๒.๒ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยจัดให้มีข้อมูลบุคคลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการประเมินเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้ในแฟ้มประวัติที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน ทั้งนี้โดยควรมีข้อมูลบุคคล ดังต่อไปนี้

๑. ประวัติส่วนตัว
๒. วุฒิทางการศึกษาและสาขาที่ศึกษา
๓. ประวัติการทำงานและการรับราชการ
๔. การฝึกอบรมและผลงาน
๕. ผลงานหรืองานสำคัญ ๆ ในตำแหน่งอื่น ๆ ที่ปรากฏและรางวัลหรือความดีความชอบพิเศษที่ได้รับ
๖. เหตุการณ์สำคัญ ๆ ในชีวิตราชการซึ่งช่วยบ่งบอกถึงบุคลิกลักษณะสำคัญของข้าราชการนั้น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
๗. ความสามารถพิเศษ ความชำนาญพิเศษ และทักษะที่ทำให้ข้าราชการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จเพื่อจะได้นำไปพิจารณาว่าความสามารถและทักษะเหล่านั้นจะทำให้บุคคลผู้นั้นปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ได้ผลดีหรือไม่
๘. สุขภาพกายและจิตใจ
๙. ประวัติทางวินัย
๑๐. อื่น ๆ

ทั้งนี้ ควรจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวอย่างเป็นระบบและกำหนดให้มีวิธีการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เป็นข้อมูลที่ปัจจุบันอยู่เสมอ

แบบแสดงรายละเอียดข้อมูลบุคคล เพื่อประกอบการพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

๑. ชื่อ.....
๒. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
๓. กรม.....กระทรวง.....
๔. อัตราเงินเดือน.....

ก. ประวัติ

๑. ประวัติส่วนตัว
 - ๑) วัน/เดือน/ปี เกิด.....อายุ.....ปี.....เดือน
 - ๒) สถานภาพการสมรส.....
 - ๓) รับราชการครั้งแรกเมื่อ.....
 - ๔) สถานที่ทำงานก่อนเข้ารับราชการ.....

๒. ประวัติการศึกษา อบรม และผลงาน

๒.๑ การศึกษา

คุณวุฒิ	สาขา	ปี (พ.ศ.) ที่ได้รับ	สถานศึกษา
.....

.....

๒.๒ การฝึกอบรมและดูงาน

รายการฝึกอบรม/ดูงาน

สถานที่

.....

๓. ประวัติรับราชการ (ระบุประวัติการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผ่านมา)

๑) ตำแหน่งและส่วนราชการ

๒) ช่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

.....

๔. ประวัติทางวินัย

เคยถูกลงโทษทางวินัย

เมื่อ.....

กำลังอยู่ในระหว่างถูกสอบสวนทางวินัย

กำลังอยู่ในระหว่างถูกลงโทษทางวินัย

ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย และไม่อยู่ในระหว่างการถูกสอบสวนหรือถูกลงโทษทางวินัย

ข. ประสบการณ์และความสามารถพิเศษในการปฏิบัติราชการ

.....

ค. ผลงานสำคัญที่ปรากฏหรือได้รับผลสำเร็จมา

.....

ง. ความดีความชอบพิเศษ รางวัล หรือสิ่งเชิดชูเกียรติ ที่ได้รับ

.....

จ. สุขภาพกายและจิตใจ พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นๆ

.....

(ลงชื่อ).....ผู้จัดทำ

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เอกสารหมายเลข ๒.๔

เกณฑ์การประเมินบุคคล

การประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ให้พิจารณาโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานเบื้องต้นที่กำหนดเป็นแนว
 ทางไว้ตามที่แนบมานี้ โดยให้เป็นดุลพินิจของคณะกรรมการในการที่จะกำหนดเกณฑ์การประเมินเพิ่มเติมตามลักษณะงานของส่วนราชการ
 และกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละเกณฑ์การประเมินได้ตามที่พิจารณาเห็นสมควร

หลักเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

เกณฑ์การพิจารณา	น้ำหนัก- คะแนน (X)	นิยาม	ตัวชี้วัด
๑. ความสามารถ และความชำนาญ		พิจารณาว่าในขณะที่ดำรงตำแหน่ง ปัจจุบันอยู่ ได้ปฏิบัติงานด้วยความสามารถ และความชำนาญและสามารถปฏิบัติงานตาม ภารกิจและตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมาก น้อยเพียงใด	ประวัติผลงานในอดีตและความสำเร็จ ในงานต่าง ๆ (ย้อนหลังไม่น้อยกว่า ๓ ปี) เช่นงานตามแผนงานหลักของกรมหรือกระทรวง รวมทั้งผลงานที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหาการ ตัดสินใจหรือความคิดริเริ่มในโครงการหรือ งานที่สำคัญ ๆ ในอดีต

เกณฑ์การพิจารณา :

ตั้งอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การพิจารณา	น้ำหนัก-คะแนน (%)	นิยาม	ตัวชี้วัด
๒. ศักยภาพ		พิจารณาศักยภาพในอันที่จะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น พร้อมทั้งความสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับที่สูงขึ้นให้เป็นผลสำเร็จตามภารกิจได้เพียงใด โดยพิจารณาว่าจะสามารถเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่พิจารณานี้ได้ทันที หรือต้องรอพัฒนาสักกระแหน่ง หรือไม่สามารถเลื่อนได้เลย	จะต้องพิจารณาจากหน้าที่ของตำแหน่งเป็นหลักและความต้องการของตำแหน่ง ตามเอกสารหมายเลข ๒.๑ และ ๒.๒ ก่อน แล้วนำคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและพฤติกรรมและผลงานในอดีต เพื่อบ่งบอกถึงภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการจัดการ (การวางแผน การทำรายงาน การติดตามผล ฯลฯ) ความสามารถในการวิเคราะห์ (การกำหนดปัญหาวิธีการวิเคราะห์ วิธีแก้ปัญหา ฯลฯ) ความสามารถในการที่จะเรียนรู้งานและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี
๓. ประสบการณ์		พิจารณาประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการฝึกอบรมดูงานที่ผ่าน ๆ มาว่ามีส่วนที่เป็นประโยชน์และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ที่พิจารณานอยู่หรือไม่ อย่างไร	จำนวนปีการรับราชการในงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่กำลังพิจารณา รวมทั้งประวัติการฝึกอบรม ดูงานประชุมสัมมนา หรือผลงานพิเศษต่าง ๆ ในอดีตที่จะชี้ถึงประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่องานในตำแหน่งที่กำลังพิจารณา
๔. ความเหมาะสมกับสถานการณ์		ให้พิจารณาเหตุผลความจำเป็นและความเหมาะสมกับตำแหน่งและสถานการณ์ของตำแหน่งนั้น ๆ เป็นกรณี ๆ ไป เพื่อประโยชน์ของทางราชการ โดยพิจารณาลักษณะความต้องการของงานในตำแหน่งดังกล่าวว่าต้องใช้ความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างไร ในสถานการณ์ของงานนั้น ๆ ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถด้านใดและอย่างไร เป็นต้น เช่นต้องการผู้ที่มีความคิดริเริ่มสูงเพื่อพัฒนาางานของส่วนราชการนั้นให้ก้าวหน้าขึ้น เป็นต้น	พิจารณาจากคุณลักษณะพฤติกรรมและภาวะผู้นำของผู้ที่ได้รับการประเมินในด้านต่าง ๆ เปรียบเทียบกับความจำเป็นและความต้องการของงานในตำแหน่ง และของหน่วยงานว่าต้องการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีคุณลักษณะความสามารถอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับสภาพความจำเป็นของงานในขณะนั้น เช่น สภาพความจำเป็น งานต้องการผู้ที่ประสานงานและติดต่อกับหน่วยงานอื่น ก็ให้พิจารณาถึงความสามารถในด้านการขงสัมพันธ์ เช่นเป็นผู้ที่สามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่น ได้เป็นอย่างดีกับทุก ๆ ระดับ รวมทั้งพิจารณาด้านความประพฤติทั่ว ๆ ไปและที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่
๕. อายุใส		พิจารณาระยะเวลาทำงานทั้งในระดับตำแหน่งเดิมก่อนที่จะเลื่อน และระยะเวลาการรับราชการตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ ตลอดจนถึงเงินเดือนที่ได้รับ	พิจารณาระยะเวลาการรับราชการในตำแหน่งเดิมก่อนที่จะเลื่อน และระยะเวลาการรับราชการ ตลอดจนถึงเงินเดือนที่ได้รับของผู้ที่ได้รับการประเมินมาประกอบการพิจารณา
๖. วุฒิและการศึกษา		พิจารณาว่ามีพื้นฐานการศึกษาอย่างไร เป็นไปในแนวทางที่จะสนับสนุนการทำงาน ในตำแหน่งใหม่หรือไม่อย่างไร หรือจะเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ได้หรือไม่อย่างไร	พิจารณาระดับการศึกษาและสาขาที่ศึกษาว่าเป็นประโยชน์และตรงกับงานของตำแหน่งที่จะได้รับการพิจารณามากน้อยเพียงใด
ทั้งนี้องค์ประกอบในข้อ ๕ และข้อ ๖ ให้ถือเป็นองค์ประกอบที่ใช้ประกอบการพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป มิใช่เป็นองค์ประกอบหลักในการพิจารณาประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น			

ที่นี้ ส.ก.พ.

ชั้นสี่ · ๓๒

ช่วงสมัยนี้ดูเหมือนว่ากระแสแห่งความขัดแย้งระหว่างข้าราชการเมืองกับข้าราชการประจำจะมีให้เห็นกันบ่อยครั้ง ไม่ว่าจะเป็นกรณีหนังสือเวียนเรื่องการแต่งตั้งข้าราชการระดับ ๙-๑๑ หรือกรณีทำนองอธิบดีกรมตำรวจทำหนังสือไปวิพากษ์วิจารณ์วงการส.ส. จนมีเรื่องราวตอบโต้กันยืดเยื้อ...เราหวังว่าปรากฏการณ์เหล่านี้คงเป็นเพียงความแตกต่างทางความคิด ซึ่งช่วยกันผสมผสานให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาบ้านเมือง มีใช่ความแตกแยกวิวาทกันระหว่างคนไทยกันเอง...เริ่มต้นด้วยความหวังสดใสอย่างนี้ ก็ขอต่อด้วยเรื่องดี ๆ กันต่อไป...

นโยบายประธาน ก.พ.

อีกครั้งกับเจ้าของวาทะ “ความแตกต่าง มีใช่ความแตกแยก” ในฐานะประธาน ก.พ. ๆ หนึ่ง นายกรัฐมนตรี (พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ) พอเริ่มประชุม ก.พ.ชุดใหม่นัดแรกเมื่อ ๗ สิงหาคมที่ผ่านมา ก็ประเดิมด้วยการแถลงนโยบายเกี่ยวกับระบบราชการและการบริหารงานบุคคลในราชการไว้เสียแต่เนิ่น ๆ ว่า

- ทางราชการต้องเปลี่ยนแนวคิดจากการบริหารเพื่อปกครองมาเป็นการบริหารเพื่อการพัฒนาการทำงานของราชการและระบบงานต่าง ๆ ต้องมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการประชาชน และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างทันการณ์

- ระบบราชการจะต้องเป็นระบบเปิดและฟังความคิดเห็นของประชาชนและเอกชนมากขึ้น งานใด

ที่เอกชนสามารถทำได้ดีกว่าราชการก็ควรจะให้เอกชนเป็นผู้ทำ ราชการจะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ให้การส่งเสริมสนับสนุนหรือกำกับดูแลแทนการกระทำเอง ในทุกเรื่อง

- การแก้ไขปัญหาในระบบราชการจำเป็นต้องดำเนินการอย่างลึกซึ้ง รอบคอบและต่อเนื่อง จำเป็นต้องใช้คนที่มีคุณภาพ มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนคนนัก และท้ายสุด คือ

- ข้าราชการควรเน้นที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ จึงควรที่จะดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพประสิทธิภาพของข้าราชการเป็นหลัก

เงินเดือนสำหรับวุฒิปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ

สืบเนื่องจากการรวบชั้นเงินเดือนบางชั้นในบัญชีใหม่ล่าสุดที่ประกาศใช้เมื่อ ๑ มกราคมที่ผ่านมา ทำให้ผู้รับเงินเดือนตามวุฒิบางวุฒิเสียเปรียบผู้อื่น ก.พ. จึงได้แก้ไขโดยกำหนดเงินเดือนตามวุฒิใหม่ ดังนี้

- ปริญญาตรีหลักสูตร ๕ ปี ต่อจากวุฒิประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลาย เฉพาะปริญญาเภสัชศาสตร์บัณฑิต สถาปัตยกรรมศาสตร์บัณฑิต ออกแบบอุตสาหกรรมบัณฑิต ภูมิสถาปัตยกรรมบัณฑิต ศิลปบัณฑิตสาขาวิชาศิลปะไทย สถาปัตยกรรมไทย จิตรกรรม ปฏิมากรรมและภาพพิมพ์ และประกาศนียบัตรชั้นสูงหรือเทียบเท่าซึ่งเรียนต่อจากปริญญาตรีหลักสูตร ๔ ปีทุกสาขาวิชากำหนดเป็นระดับ ๓ ชั้น ๓,๗๕๐ บาท

- ประกาศนียบัตรชั้นสูงหรือเทียบเท่าซึ่งมีหลักสูตรไม่น้อยกว่า ๑ ปี ต่อจากวุฒิปริญญาตรีหลักสูตร ๕ ปี กำหนดเป็นระดับ ๓ ชั้น ๓,๕๕๐ บาท

- ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าทุกสาขาวิชาเป็นระดับ ๕ ชั้น ๕,๘๐๐ บาท และ

- เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (๒ ภาษา) ปรับจากชั้น ๒,๕๐๐ บาท เป็นชั้น ๒,๕๐๐ บาท

ทั้งนี้โดยให้มีผลย้อนหลังตั้งแต่วันที่เริ่มใช้บัญชีใหม่คือ ๑ มกราคม ๒๕๓๒ ...ทราบข่าวนี้แล้วก็คงใส่ใจไปสำหรับผู้ที่ติดขัดกับปัญหานั้นนะคะ

ตำแหน่งใหม่...กลายร้อน

หลากหลายคล้ายร้อนกับตำแหน่งใหม่ในช่วงนี้...เริ่มตั้งแต่ระดับสูงที่ตำแหน่งระดับ ๙ ก.พ.กำหนดตำแหน่งระดับรองเลขาธิการ/รองอธิบดี (นักบริหาร ๙) ใน สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ และ กรมสารนิเทศ เพิ่มอีกที่ละตำแหน่ง...และกำหนดให้มีผู้อำนวยการกองระดับ ๘ บริหารงานในกองวิเคราะห์ กรมทรัพยากรธรณี ให้ตามคำขอ...อีกหน่วยงานที่กำลังคึกคัก คักคึก ก็เห็นจะเป็น สำนักงานพลังงานแห่งชาติ ผลจากที่ได้ตำแหน่งวิศวกรโยธา ๘ หรือ ๙ ไป ๔ ตำแหน่งโดยให้ทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ด้านวางแผนพลังงานน้ำ ด้านออกแบบและคำนวณ ด้านวางโครงการก่อสร้าง และด้านวิศวกรรมทั่วไป (พัฒนาโครงการพลังงาน) ด้านละตำแหน่ง...ยิ่งไปกว่านั้น ก.พ.ยังกำหนดตำแหน่งใหม่เพื่อทดแทนลูกจ้างประจำที่ยุบเลิกไปอีก ๑๐ ตำแหน่ง และผ่อนคลายปัญหาของกรมโดยอนุมัติให้เปลี่ยนตำแหน่งวิศวกรเครื่องกล ๓-๕ เป็นวิศวกร ๓-๕ อีกตำแหน่งในกองค้นคว้าและพัฒนาพลังงาน...ที่เร่งขยายงานออกสู่ส่วนภูมิภาคในช่วงนี้ เห็นทีจะเป็น กรมที่ดิน ก.พ.ก็สนองรับโดยกำหนดตำแหน่งให้ในสำนักงานที่ดินจังหวัดสาขาที่ตั้งใหม่อีก ๑๔ สาขา ใน ๕ จังหวัดคือ ลำพูน นครราชสีมา บุรีรัมย์ ชลบุรี และสมุทรปราการ รวม ๑๒๓ ตำแหน่ง ...และให้ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งในสาขาใน ๕ จังหวัด กล่าวอีก ๓๖ ตำแหน่ง...มหาดไทยในภูมิภาคอีกหน สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งในสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทอำเภอใน ๑๕ จังหวัด จำนวน ๔๕ ตำแหน่ง...ด้วยเล็งเห็นถึงความปลอดภัยในเรื่องของกินของใช้ในบ้านเรา ก.พ.จึงให้เพิ่มตำแหน่งนักวิชาการอาหารและยา ๓-๕ ในกองควบคุมเครื่องสำอาง และกองควบคุมวัตถุเสพติด สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา อีก ๑๐ ตำแหน่งในบึงบอระเพ็ด...เมื่อโลกเปลี่ยนไปชีวิตคนไทยก็เครียดขึ้น จนมีขีดติดอันดับสองของเอเชียในเรื่องการฆ่าตัวตายให้หายไปจากโลกเพื่อบรรเทาอาการทางจิตดังกล่าว ก.พ.จึงกำหนดให้มี

ตำแหน่งเพิ่มใหม่ในโรงพยาบาล สังกัดกองสุขภาพจิต ๑๖ แห่งทั่วประเทศ จำนวน ๒๕๒ ตำแหน่ง เหลือบดูคร่าว ๆ ก็มีทั้งตำแหน่งนายแพทย์ พยาบาล เภสัชกร นักกายภาพบำบัด เป็นอาทิ ล้วนเป็นสายงานที่ขาดแคลนกำลังคนกันทั้งนั้น...เมื่อจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ก็ขยายอัตรากำลังกันไป ว่าแล้ว ศาลแขวงพระโขนง ศาลแขวงดุสิต และ ศาลแขวงคลองจั่น ซึ่งเป็น 3 ศาลแขวงตั้งใหม่ของกระทรวงตราฐ ก็ได้รับตำแหน่งใหม่ไป ๔๘ ตำแหน่ง และให้ตัดโอนตำแหน่งจากศาลอื่น มาสมทบอีก ๓๖ ตำแหน่ง รวมเบ็ดเสร็จ ๘๔ ตำแหน่ง มีทั้งจำศาล รองจำศาล และตำแหน่งช่วยงานธุรการ เป็นอาทิ... แวะเวียนมาหน่วยงานใกล้ ๆ บ้าง คือ สำนักงานสถิติแห่งชาติ ก็ขยายงานไปสู่ระดับจังหวัด เหมือนกัน ก.พ.เล็งเห็นความสำคัญของโครงการจึงกำหนดตำแหน่งระดับ ๖ ให้รวม ๑๘ ตำแหน่ง มีทั้งนักวิชาการสถิติ เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ และนักสถิติเศรษฐกิจ เพื่อปฏิบัติงานบริหารข้อมูลระดับจังหวัดด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์...ส่งท้ายช่วงนี้ด้วยเรื่องแผนอัตรากำลัง ๓ ปี (๒๕๓๒-๒๕๓๔) ที่ผ่านการพิจารณาของ ก.พ.ไปแล้วก็มี สำนักงานประมง ได้รับอนุมัติในรอบอัตรา ๔๖๐ ตำแหน่ง กรมพลศึกษาตามมาติด ๆ ด้วยกรอบ ๖๗๓ ตำแหน่ง และที่ล่องไซ้แล้วเห็นไม่เหมาะก็ปรับกันได้ คือแผน ๓ ปีของ กรมประชาสัมพันธ์ ได้รับอนุมัติให้นำตำแหน่งใหม่ที่กำหนดในบึงบอระเพ็ด ๒๕๓๓ เลื่อนมาใช้ในปี ๒๕๓๒ ที่สวท. จังหวัดพิษณุโลก กับ สวท.จังหวัดอุบลราชธานี แห่งละ ๒๐ ตำแหน่งเรียบร้อยไปแล้ว

ทุนศึกษาภาษาญี่ปุ่น

ด้วยโรงเรียนสอนภาษากกุไซ กักกูเอน ประเทศญี่ปุ่น จะให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนไทย เพื่อไปศึกษาภาษาญี่ปุ่นก่อนเริ่มศึกษาระดับปริญญาหรือระดับอาชีวศึกษา จำนวน ๑ ทุน โดยให้สำนักงาน ก.พ.เป็นผู้ดำเนินการคัดเลือก รายละเอียดต่าง ๆ มีดังนี้

- รายละเอียดของทุน
- ๑. เป็นทุนศึกษาภาษาญี่ปุ่นก่อนเริ่มศึกษาระดับปริญญาหรือระดับอาชีวศึกษา
- ๒. ให้ทุนเฉพาะค่าเข้าเรียนและค่าเล่าเรียน

ตลอดหลักสูตร

๓. หลักสูตร ๑ ปี เริ่มเดือนเมษายน ๒๕๓๓

● เงื่อนไขในการรับทุน

๑. ผู้รับทุนจะต้องอยู่ในความดูแลของ ก.พ. ตลอดระยะเวลาที่รับทุน

๒. ผู้รับทุนจะต้องออกค่าใช้จ่ายส่วนตัว ค่าที่พักและค่าอาหาร ค่าหนังสือ ค่าอุปกรณ์การศึกษา และค่าตัวโดยสารเครื่องบินเอง

๓. ผู้รับทุนต้องเดินทางไปศึกษาตามระยะเวลาที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด มิฉะนั้นจะถือว่าสละสิทธิ์การรับทุน

● คุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์สมัคร

๑. เป็นนักเรียนทุนส่วนตัวในความดูแลของ ก.พ.

๒. สมัครเรียนภาษาญี่ปุ่นที่โรงเรียนสอนภาษากกโช กักกูเอน ในเทอมเดือนเมษายน ๒๕๓๓ และประสงค์จะศึกษาต่อที่ประเทศญี่ปุ่น

๓. มีผลการเรียนดี

● วิธีการคัดเลือก

สำนักงาน ก.พ. จะประเมินความเหมาะสมของผู้สมัคร โดยการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกที่สำนักงาน ก.พ. แต่งตั้ง

● การสมัคร

ผู้ประสงค์จะสมัคร ต้องทำสัญญาเข้าอยู่ในความดูแลของ ก.พ. ก่อนวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๓๒ โดยติดต่อขอข้อมูลจากกลุ่มแนะแนวการศึกษา กองการศึกษาต่างประเทศ แล้วขอและยื่นใบสมัครที่ฝ่ายพัฒนาระบบและข้อมูลการศึกษา กองการศึกษาต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. ไว้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๓๒ ในวันเวลาราชการ โดยเสียค่าธรรมเนียมการคัดเลือก ๔๐ บาท

ผู้สนใจสอบถามรายละเอียดได้ที่ฝ่ายพัฒนาระบบและข้อมูลการศึกษา กองการศึกษาต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. โทรศัพท์หมายเลข ๒๙๑-๙๔๕๓

ส่งท้ายกันตรงนี้ด้วยคำคมของอดีตรองนายกรัฐมนตรี ที่ปัจจุบันได้ผันตัวเองมาเป็นฝ่ายค้าน... คุณบุญชู โรจนเสถียร "...ข้าราชการต้องทำงานเพื่อความพอใจของประชาชน มิใช่ตามความพอใจของนาย..." สวัสดิ์ดี๊ ●

ใบสมัคร

ต่ออายุการเป็นสมาชิก

โปรดพิมพ์หรือเขียนตัวบรรจง

สมาชิกใหม่

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว _____

ขอสมัครเป็นสมาชิกวารสารข้าราชการ สำหรับ

ข้าพเจ้าเอง

ผู้อื่น

โปรดส่งวารสารข้าราชการ ตั้งแต่เดือน _____ พ.ศ. _____ ไปยังชื่อ ที่อยู่ข้างล่างนี้

ชื่อและนามสกุล _____

ที่อยู่โดยละเอียด _____

เขตไปรษณีย์ _____ โทรศัพท์ _____

พร้อมนี้ได้แนบ

เงินสด (กรณียื่นใบสมัครด้วยตนเอง)

ธนาณัติ หรือตั๋วแลกเงินไปรษณีย์ สั่งจ่าย ปท.สำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี กท. ๑๐๓๐๐

เช็คธนาคาร _____ สาขา _____ เลขที่ _____ มาพร้อมนี้ด้วยเป็นจำนวนเงิน ๑๐๐ บาท สำหรับ ๑ ปี

หมายเหตุ บอกรับและส่งเงินในนาม

ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ.

จ.พิษณุโลก

กท. ๑๐๓๐๐

แนวคำถามของ ก.พ. ตามหลักสูตร ภาคความรู้ ความสามารถ ทั่วไป

กองการสอบ

ในการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ในส่วนราชการต่าง ๆ นั้น ก.พ. ได้กำหนดหลักสูตร การสอบเป็น ๓ ภาค คือ

๑. ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ซึ่งเป็นการทดสอบความสามารถในการขบคิดปัญหาต่าง ๆ มิใช่การทดสอบความเข้าใจในวิชาเรียนแขนงใด แขนงหนึ่ง

๒. ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง เป็นการทดสอบความรู้หรือความสามารถ สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สมัครสอบ

๓. ภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นการ ประเมินโดยการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งในด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากที่ได้ ทดสอบไปแล้วในภาคความรู้ความสามารถทั่วไป และภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง

สำหรับภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ประกอบด้วย ๒ วิชา คือ

๑. วิชาความสามารถทั่วไป (ใช้สำหรับการ สอบในระดับ ๑, ๒) หรือวิชาความสามารถในการ ศึกษาวิเคราะห์และสรุปเหตุผล (ใช้สำหรับการสอบ ในระดับ ๓)

๒. วิชาภาษาไทย

สำหรับฉบับนี้จะนำแนวคำถามวิชาความ สามารถทั่วไป และวิชาความสามารถในการศึกษา วิเคราะห์และสรุปเหตุผลมาเป็นตัวอย่าง และสำหรับ แนวคำถามวิชาภาษาไทยจะนำมาลงในฉบับหน้า

วิชาความสามารถทั่วไปสำหรับระดับ ๑ และ ๒

มีรูปแบบของข้อสอบเหมือนกัน แต่จะมีระดับ ความยากง่ายแตกต่างกัน ข้อสอบวิชานี้ใช้วัดความ สามารถทางด้านความมีเหตุผล (Reasoning) ด้าน ตัวเลข (Numerical) และด้านภาษา (Verbal)

● ๑. ความสามารถทางด้านความมีเหตุผล เป็นการวัดความสามารถในการสรุปเหตุผล และหาความสัมพันธ์จากคำข้อความ สัญลักษณ์หรือ รูปภาพที่กำหนดให้ ข้อสอบจะประกอบด้วยรูปแบบ ต่าง ๆ ดังนี้

แบบที่ ๑ อุปมา อุปไมย

โจทย์แบบนี้จะกำหนดคำมาให้ ๓ คำ ในแต่ละ ข้อให้พิจารณา ๒ คำแรกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไร แล้วจึงหาว่า คำใดจากตัวเลือก ๑-๔ มีความสัมพันธ์ กับคำที่สามเช่นเดียวกับ ๒ คำแรกมากที่สุด ตัวอย่างข้อ ๐๑ เวลา : ชั่วโมง : น้าหนัก : ?

- | | |
|---------|---------|
| ๑. มวล | ๒. ชั่ง |
| ๓. ขนาด | ๔. กรัม |

เฉลย : คำตอบ ข้อ ๒

ข้อ ๐๒ บ้าน : คริว : ต้นไม้ : ?

- | | |
|--------|---------|
| ๑. ราก | ๒. กิ่ง |
| ๓. ใบ | ๔. ผล |

เฉลย : คำตอบคือ ข้อ ๓

ข้อ ๐๓ ภาคใต้ : ยะลา : ภาคเหนือ : ?

- | | |
|--------------|---------------|
| ๑. เชียงใหม่ | ๒. เชียงราย |
| ๓. ลำพูน | ๔. แม่ฮ่องสอน |

เฉลย : คำตอบ คือ ข้อ ๒

แบบที่ ๒ การสรุปความ

โจทย์แบบนี้ประกอบด้วยเงื่อนไขหรือข้อมูลที่ กำหนดให้พร้อมทั้งข้อสรุปจากเงื่อนไขนั้น ให้ศึกษา แล้วทำความเข้าใจกับเงื่อนไขที่กำหนดให้ก่อน แล้ว

จึงอาศัยข้อมูลที่ได้จากเงื่อนไขดังกล่าวมาใช้พิจารณา
ข้อสรุปที่ให้มาแล้วทำตอบลงในกระดาษคำตอบ โดย
ยึดหลักในการทำตอบดังนี้

หลักในการทำตอบ

ตอบ ๑ ถ้าข้อสรุปนั้นเป็นจริงตามเงื่อนไข

ตอบ ๒ ถ้าข้อสรุปนั้นไม่เป็นจริงตามเงื่อนไข

ตอบ ๓ ถ้าข้อสรุปนั้นไม่สามารถสรุปได้แน่ชัดว่าเป็น
จริงหรือไม่เป็นจริงตามเงื่อนไข

ตัวอย่าง เงื่อนไข (สำหรับข้อ ๑๑-๑๓)

- ทุกครั้งที่ค่านิ่งล่องใต้เขาต้องไปเยี่ยมพี่ชาย
คนโตและต้องแวะที่สงขลา

- เมื่อค่านิ่งแวะสงขลาเขาไปเที่ยวหาดสมิหรา
ทุกครั้ง

- เมื่อค่านิ่งไปเที่ยวหาดสมิหรา เขาต้องเห็นเกาะ
แมว

- นพดลซึ่งเป็นพี่ชายของค่านิ่งทำงานอยู่ภาค
เหนือ

ข้อ ๑๑ สรุปว่า . ค่านิ่งเห็นเกาะแมวทุกครั้ง
ที่ล่องใต้

ข้อ ๑๑ ต้องตอบ ๑ ในกระดาษคำตอบ เพราะ
ข้อสรุปเป็นจริงตามเงื่อนไขที่ว่าทุกครั้งค่านิ่งล่องใต้
เขาจะต้องไปเที่ยวหาดสมิหรา และเห็นเกาะแมว

ข้อ ๑๒ สรุปว่า . พี่ชายคนโตของค่านิ่งขึ้นพดล

ข้อ ๑๒ ต้องตอบ ๒ ในกระดาษคำตอบ เพราะ
ไม่เป็นจริงตามเงื่อนไขที่กล่าวว่าพี่ชายคนโตอยู่ภาคใต้
ส่วนพี่ชายที่ขึ้นพดลทำงานอยู่ภาคเหนือ

ข้อ ๑๓ สรุปว่า . พ่อแม่ของค่านิ่งมีบุตร ๓
คน

ข้อ ๑๓ ต้องตอบ ๓ เพราะไม่สามารถสรุปได้
แน่ชัดว่าพ่อแม่ของค่านิ่งมีบุตรกี่คน

แบบที่ ๓ การสรุปความจากสัญลักษณ์

โจทย์แบบนี้จะประกอบด้วยเงื่อนไข และข้อสรุป
ซึ่งอยู่ในรูปของตัวอักษรและเครื่องหมายต่าง ๆ ดัง
ต่อไปนี้

\equiv หมายถึง เท่ากับ

$>$ หมายถึง มากกว่า

$<$ หมายถึง น้อยกว่า

\geq หมายถึง มากกว่าหรือเท่ากับ

\neq หมายถึง ไม่เท่ากับซึ่งอาจมากกว่าหรือน้อยกว่า

∇ หมายถึง ไม่มากกว่าซึ่งอาจเท่าหรือน้อยกว่า

\nlessdot หมายถึง ไม่น้อยกว่าซึ่งอาจเท่าหรือมากกว่า

\leq หมายถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ

ให้ศึกษาทำความเข้าใจกับเงื่อนไขที่กำหนดให้
และอาศัยความรู้จากเงื่อนไขนั้น ๆ มาใช้พิจารณา
ข้อสรุปที่ให้มา และทำตอบลงในกระดาษคำตอบ โดย
ยึดหลักในการทำตอบดังนี้

หลักในการทำตอบ

ตอบ ๑ ถ้าข้อสรุปนั้นถูกหรือเป็นจริงตามเงื่อนไข

ตอบ ๒ ถ้าข้อสรุปนั้นผิดหรือไม่เป็นจริงตามเงื่อนไข

ตอบ ๓ ถ้าข้อสรุปนั้นไม่สามารถสรุปได้แน่ชัดว่า
ถูกหรือผิดตามเงื่อนไข

ตัวอย่าง เงื่อนไข (สำหรับข้อ ๑๑-๑๓)

ถ้า $A = B > C < Z$ และ $B > X = Y$ ทุก ๆ ตัวอักษร
มีค่าเป็นบวก

ข้อ ๑๑ สรุปว่า $B > Z$

ข้อ ๑๑ ต้องตอบ ๑ เพราะถูกต้อง เนื่องจาก
เงื่อนไขกำหนดว่า

B มากกว่า C และ C ไม่น้อยกว่า Z ดังนั้น

B จึงต้องมากกว่า Z

ข้อ ๑๒ สรุปว่า $A = Y$

ข้อ ๑๒ ต้องตอบ ๒ เพราะผิด เนื่องจาก A
เท่ากับ B และ

B มากกว่า X เมื่อ $X = Y$ ดังนั้น A จะเท่ากับ
 Y ไม่ได้

ข้อ ๑๓ สรุปว่า $C \neq X$

ข้อ ๑๓ ต้องตอบ ๓ เพราะไม่สามารถตัดสินได้
แน่ชัดว่าถูกหรือผิด เนื่องจากเงื่อนไขกำหนดว่าทั้ง
 C และ X น้อยกว่า B ดังนั้น C กับ X อาจจะเท่ากัน
หรือไม่เท่ากันก็ได้

๒. ความสามารถทางตัวเลข

เป็นการทดสอบความสามารถในการคิดเลข
สรุปเหตุผล เกี่ยวกับตัวเลขและข้อมูลต่าง ๆ ที่กำหนดให้
แบบที่ ๑ อนุกรม

โจทย์จะกำหนดอนุกรมที่มีความสัมพันธ์ต่อ
เนื่องกันให้ชุดหนึ่ง แล้วให้หาตัวเลขจำนวนถัดไป
มาเติมในช่องว่าง เพื่อให้ได้อนุกรมที่มีความสัมพันธ์
ต่อเนื่องกันอย่างสมเหตุสมผลมากที่สุด โดยเลือก
จากตัวเลือก ๑-๔ แล้วตอบลงในกระดาษคำตอบ

ตัวอย่าง ข้อ ๐๑ ๗ ๑๒ ๑๘ ๒๕ ๓๓ ...?

- ๑. ๔๒
- ๒. ๔๕
- ๓. ๕๓
- ๔. ๕๗

เฉลย : คำตอบ คือ ๑

ข้อ ๐๒ ๑๖ ๕ ๓๖ ๗ ๖๔ ๙ ...?

- ๑. ๑๐
- ๒. ๑๒
- ๓. ๘๑
- ๔. ๑๐๐

เฉลย : คำตอบ คือ ๔

แบบที่ ๒ โจทย์คณิตศาสตร์

ตัวอย่าง ข้อ ๐๑ ถ้าชายผู้หนึ่งสามารถตายหญ้าได้เสร็จภายในเวลา t ชั่วโมง อยากรบว่าภายในเวลา ๑๕ ชั่วโมง เขาจะตายหญ้าได้เท่าไร

- ๑. $t-๑๕$
- ๒. $\frac{๑๕}{t}$
- ๓. $๑๕t$
- ๔. $๑๕-t$

เฉลย : คำตอบ คือ ๒

ตัวอย่าง ข้อ ๐๒ ถ้า $๔ * ๑ = ๕$

$$๓ * ๖ = ๒๔$$

จงหาค่าของ $๒ * ๔ = ?$

- ๑. ๙
- ๒. ๑๒
- ๓. ๒๔
- ๔. ๓๐

เฉลย : คำตอบข้อ ๒

แบบที่ ๓ การวิเคราะห์ข้อมูล

ตัวอย่าง ให้ศึกษาและทำความเข้าใจกับข้อมูลซึ่งเป็นตารางข้างล่างนี้ แล้วจึงอาศัยความรู้จากข้อมูลนั้นเป็นหลักในการทำตอบ

ตารางแสดงจำนวนรถยนต์ที่สาขาต่างๆ จำหน่ายได้เมื่อสัปดาห์ที่แล้ว

สาขา \ วัน	จ.	อ.	พ.	พฤ.	ศ.	รวม
สาขาที่ ๑	๘	๙	๒	๑๕	๑๗	๕๑
สาขาที่ ๒	๕	๑๔	๕	๘	๑๔	๔๕
สาขาที่ ๓	๑๘	๙	๑๒	๕	๖	๕๐
สาขาที่ ๔	๑๐	๓	๕	๑๓	๑๑	๔๒
รวม	๔๐	๓๕	๒๔	๔๑	๔๘	๑๘๘

ข้อ ๐๑ ในวันพฤหัสบดี สาขาที่ ๒ จำหน่ายรถยนต์คิดเป็นร้อยละเท่าไรของจำนวนรถยนต์ที่จำหน่ายได้ทั้งหมดในวันนั้น

- ๑. ๕
- ๒. ๑๐
- ๓. ๑๕
- ๔. ๒๐

เฉลย : คำตอบ คือ ๔

ข้อ ๐๒ เมื่อสัปดาห์ที่แล้ว จำนวนรถยนต์ที่ทุกๆ สาขาจำหน่ายได้มากที่สุดในวันใดวันหนึ่ง มีมากกว่าจำนวนรถยนต์ที่จำหน่ายได้น้อยที่สุดกี่คัน

- ๑. ๒๐
- ๒. ๒๔.
- ๓. ๒๘
- ๔. ๓๒

เฉลย : คำตอบ คือ ๒

ข้อ ๐๓ โดยเฉลี่ยแล้ว แต่ละสาขาจำหน่ายรถยนต์ได้วันละประมาณกี่คัน

- ๑. ๙
- ๒. ๑๐
- ๓. ๑๑
- ๔. ๑๒

เฉลย : คำตอบ คือ ๑

๓. ความสามารถทางภาษา

ข้อสอบจะประกอบด้วยบทความหรือข้อความ และข้อคำถาม ให้ศึกษาทำความเข้าใจกับบทความหรือข้อความที่กำหนดให้ก่อน แล้วจึงอาศัยความรู้ความเข้าใจจากบทความหรือข้อความนั้นๆ เป็นหลักในการทำตอบ

ตัวอย่าง "ข้าราชการที่จะนับได้ว่าเป็นข้าราชการที่ดี จะต้องต้อนรับราษฎรผู้มาติดต่อด้วยมารยาทอันดีงามและวาจาสุภาพเรียบร้อย อะลุ่มอล่วยเห็นอกเห็นใจ โดยเข้าใจและนึกอยู่เสมอว่า ข้าราชการไม่ใช่ นายราษฎร แต่เป็นผู้มีหน้าที่ต้องช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่ราษฎร ไม่ใช่วาจาข่มขู่หรือกดขี่ข่มเหงราษฎร ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามด้วยกิริยาวาจาอย่างใด"

ข้อ ๐๑ ข้อความที่ยกมามีใจความสำคัญอย่างไร

- ๑. ข้าราชการที่ดีต้องให้ความสะดวกกับผู้มาติดต่อด้วยมารยาทอันดีงาม
- ๒. ข้าราชการที่ดีต้องไม่ประพฤติตนเป็น นายราษฎร
- ๓. ข้าราชการที่ดีต้องช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่ราษฎร
- ๔. ข้าราชการที่ดีต้องไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามราษฎร

เฉลย : คำตอบ คือ ๑

ข้อ ๐๒ "วาจาอันสุภาพ เรียบร้อย อะลุ่มอล่วย เห็นอกเห็นใจ" ควรมีอยู่ในบุคคลที่มีอุปนิสัยเช่นใด

- ๑. อ่อนหวาน
- ๒. อ่อนโยน
- ๓. ร่าเริง
- ๔. รักสนุก

เฉลย : คำตอบ คือ ๒

วิชาความสามารถในการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปเหตุผลสำหรับระดับ ๓

ใช้วัดความสามารถทางด้านความมีเหตุผล (Reasoning) ด้านตัวเลข (Numerical) และด้านภาษา (Verbal)

๑. ความสามารถทางด้านความมีเหตุผล

เป็นการวัดความสามารถในการสรุปเหตุผล และหาความสัมพันธ์จากคำ ข้อความ สัญลักษณ์ และรูปภาพ ที่กำหนดให้ ข้อสอบจะประกอบด้วย รูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

แบบที่ ๑ อุปมาอุปไมย

โจทย์แต่ละข้อจะประกอบด้วย อุปมาอุปไมย ที่ยังไม่สมบูรณ์และตัวเลือก ๑-๔ ให้เลือกคู่ของคำ จากตัวเลือก ๑-๔ มาแทนเครื่องหมายคำถามของ อุปมาอุปไมยที่ไม่สมบูรณ์นั้น โดยเอาคำแรกของตัวเลือกนั้น ใช้แทนเครื่องหมายคำถามแรก คำที่สอง ของตัวเลือกใช้แทนเครื่องหมายคำถามข้างหลัง เมื่อ ใช้แทนแล้วต้องทำให้อุปมาอุปไมยนั้นสมบูรณ์คือ ให้ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสองคำแรก สอดคล้อง กับสองคำหลัง

ตัวอย่าง ข้อ ๐๑ มะนิลา : ลอนดอน :: ? : ?

๑. กรุงเทพฯ เวียนนา
๒. ปารีส บักกิง
๓. โตเกียว วอชิงตัน
๔. นิวเดลี นิวยอร์ก

เฉลย : คำตอบ คือ ๑

ข้อ ๐๒ สามิ : ภรรยา :: ? : ?

๑. แม่ พ่อ
๒. ย่า ยาย
๓. พี่ น้อง
๔. ลุง ป้า

เฉลย : คำตอบ คือ ๔

ข้อ ๐๓ ถพญ : เสไฟฟ้า :: ? : ?

๑. แม่น้ำ ทางรถไฟ

๒. เสาคง ทะเล

๓. ทางม้าลาย เสอากาศ

๔. รั้ว เสโทรเลข

เฉลย : คำตอบ คือ ๓

แบบที่ ๒ การสรุปความ

โจทย์แบบนี้ในแต่ละข้อจะประกอบด้วยเงื่อนไข หรือข้อมูลที่กำหนดให้ และข้อสรุปเป็นคู่ ๆ จากเงื่อนไข นั้น ให้ศึกษาเงื่อนไขที่กำหนดให้ก่อน แล้วจึงอาศัย ความรู้ที่ได้จากเงื่อนไขดังกล่าวมาใช้พิจารณาข้อ สรุปทั้งสองของแต่ละข้อ แล้วทำตอบลงในกระดาษ คำตอบโดยยึดหลักในการทำตอบดังนี้

หลักในการทำตอบ

ตอบ ๑ ถ้าข้อสรุปทั้งสองเป็นจริงตามเงื่อนไข

ตอบ ๒ ถ้าข้อสรุปทั้งสองไม่เป็นจริงตามเงื่อนไข

ตอบ ๓ ถ้าข้อสรุปทั้งสองไม่แน่ชัด คือดูจาก

เงื่อนไขแล้วไม่สามารถสรุปได้ว่าจริงหรือไม่จริง

ตอบ ๔ ถ้าข้อสรุปทั้งสองมีข้อสรุปใดข้อสรุป หนึ่งที่ เป็นจริง หรือไม่จริง หรือไม่แน่ชัด ซึ่งไม่เข้า กับอีกข้อสรุปหนึ่ง

ตัวอย่าง เงื่อนไข (สำหรับข้อ ๐๑-๐๓)

- แก๊สสีเหลืองทุกชนิดติดไฟ

- A เป็นแก๊สสีเขียวติดไฟ

- B เป็นแก๊สติดไฟ

- C จุดไฟติด

- D เป็นแก๊สจุดไฟไม่ติด

- E เป็นแก๊สสีเหลือง

- F เป็นแก๊สชนิดเดียวกันกับ E

ข้อ ๐๑ ข้อสรุปที่ ๑ C เป็นแก๊สสีเหลือง

ข้อสรุปที่ ๒ แก๊สสีเขียวทุกชนิดติดไฟ

ข้อ ๐๑ ต้องตอบ ๓ เพราะข้อสรุปทั้ง ๒ ดูจาก เงื่อนไขแล้วไม่สามารถสรุปได้แน่ชัดว่าจริงหรือไม่จริง

ข้อ ๐๒ ข้อสรุปที่ ๑ E ติดไฟ

ข้อสรุปที่ ๒ D เป็นแก๊สสีอื่น ซึ่งไม่ใช่สีเหลือง

ข้อ ๐๒ ต้องตอบ ๑ เพราะข้อสรุปทั้งสองเป็นจริง

ข้อ ๐๓ ข้อสรุปที่ ๑ F ไม่ติดไฟ

ข้อสรุปที่ ๒ A และ B มีสีเดียวกัน

ข้อ ๐๓ ต้องตอบ ๔ เพราะข้อสรุปที่ ๑ ไม่เป็น จริงตามเงื่อนไข และข้อสรุปที่ ๒ ไม่แน่ชัดว่าจริง หรือไม่จริง ดังนั้น จะตอบ ๒ หรือ ๓ ไม่ได้

แบบที่ ๓ การสรุปความจากสัญลักษณ์

โจทย์แต่ละข้อจะประกอบด้วยเงื่อนไขและข้อสรุปเป็นคู่ๆ ซึ่งอยู่ในรูปของตัวอักษร และเครื่องหมายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- = หมายถึง เท่ากับ
- > หมายถึง มากกว่า
- < หมายถึง น้อยกว่า
- ≥ หมายถึง มากกว่าหรือเท่ากับ
- ≠ หมายถึง ไม่เท่ากับซึ่งอาจจะมากหรือน้อยกว่า
- ≠ หมายถึง ไม่มากกว่าซึ่งอาจเท่ากับหรือน้อยกว่า
- ≠ หมายถึง ไม่น้อยกว่าซึ่งอาจเท่ากับหรือมากกว่า
- ≤ หมายถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ

ให้ศึกษาทำความเข้าใจกับเงื่อนไขที่กำหนดให้ และอาศัยความรู้ที่ได้จากเงื่อนไขดังกล่าวมาพิจารณาข้อสรุปทั้งสองของแต่ละข้อ แล้วทำตอบในกระดาษคำตอบ โดยยึดหลักในการทำตอบดังนี้

หลักในการทำตอบ

ตอบ ๑ ถ้าข้อสรุปทั้งสองถูกหรือเป็นจริงตามเงื่อนไข

ตอบ ๒ ถ้าข้อสรุปทั้งสอง ผิดหรือไม่จริงตามเงื่อนไข

ตอบ ๓ ถ้าข้อสรุปทั้งสองไม่สามารถสรุปได้แน่ชัดว่าถูกหรือผิดตามเงื่อนไข

ตอบ ๔ ถ้าข้อสรุปทั้งสองมีข้อสรุปใดข้อสรุปหนึ่งที่เป็นจริงหรือไม่เป็นจริง หรือไม่แน่ชัด ซึ่งไม่เข้ากับอีกข้อสรุปหนึ่ง

ตัวอย่าง เงื่อนไข (สำหรับข้อ ๐๑-๐๓)

ถ้า $P > R = E < S$ และ $V \neq E < A > B$ ทุกๆ ตัวอักษรมีค่ามากกว่าศูนย์

ข้อ ๐๑ ข้อสรุปที่ ๑ $B > E$

ข้อสรุปที่ ๒ $R \neq A$

ข้อ ๐๑ ต้องตอบ ๑ เพราะทั้งข้อสรุปที่ ๑ และข้อสรุปที่ ๒ ถูกต้องเป็นจริงตามเงื่อนไข

ข้อ ๐๒ ข้อสรุปที่ ๑ $P > B$

ข้อสรุปที่ ๒ $S \neq P$

ข้อ ๐๒ ต้องตอบ ๓ เพราะข้อสรุปทั้ง ๒ ดูจากเงื่อนไขแล้ว ไม่สามารถสรุปได้แน่ชัดว่าถูกหรือผิด

ข้อ ๐๓ ข้อสรุปที่ ๑ $P > A$

ข้อสรุปที่ ๒ $E \neq P$

ข้อ ๐๓ ต้องตอบ ๔ เพราะข้อสรุปที่ ๑ ไม่สามารถสรุปได้ว่าถูกหรือผิด ส่วน

ข้อสรุปที่ ๒ สามารถสรุปได้ว่าถูกตามเงื่อนไข

๒. ความสามารถทางด้านตัวเลข

เป็นการทดสอบความสามารถในการคิดเลขสรุปเหตุผลเกี่ยวกับตัวเลขและข้อมูลต่างๆ ที่กำหนดให้แบบที่ 1 อนุกรม

โจทย์จะกำหนดอนุกรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันให้ชุดหนึ่ง แล้วให้หาตัวเลขจำนวนถัดไปมาเติมลงในช่องว่าง เพื่อให้ได้อนุกรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันอย่างสมเหตุสมผลมากที่สุด

โดยเลือกจากตัวเลือก ๑-๔ แล้วตอบลงในกระดาษคำตอบ

ตัวอย่าง ข้อ ๐๑. ๐ ๓ ๔ ๗ ๑๔ ๒๕ ๔๖ ...?

๑. ๓๔

๒. ๖๐

๓. ๗๑

๔. ๘๕

เฉลย : คำตอบ คือ ๔

ข้อ ๐๒. ๘ ๑๓ ๒๒ ๓๘ ๖๓ ...?

๑. ๘๖

๒. ๘๘

๓. ๑๐๘

๔. ๑๒๕

เฉลย : คำตอบ คือ ๒

ข้อ ๐๓. $\frac{2}{3}$ ๓ ๕ ๓๖ ๑๘๐ ...?

๑. ๗๒๐

๒. ๘๐๕

๓. ๑๐๘๐

๔. ๑๒๖๐

เฉลย : คำตอบ คือ ๓

แบบที่ ๒ โจทย์คณิตศาสตร์

ตัวอย่าง ข้อ ๐๑ ถ้า $a * 4 = 14$

$b * ๓ = 15$

จงหาค่าของ $c * 5 = ?$

๑. ๑๕

๒. ๒๒

๓. ๒๖

๔. ๓๒

เฉลย : คำตอบคือ ๑

ข้อ ๑๒. น้ำเกลือ ๖ ลิตร ซึ่งมีความเข้มข้น ๔% ถ้าทำให้ระเหยเป็นน้ำไปเสีย ๑ ลิตร ดังนั้น น้ำเกลือที่เหลือจะมีความเข้มข้นกี่เปอร์เซ็นต์

๑. $\frac{๓๖}{๓}$

๒. ๔

๓. $\frac{๔๕}{๕}$

๔. ๕

เฉลย : คำตอบ คือ ๓

แบบที่ ๓ การวิเคราะห์ข้อมูล



ข้อ ๑๑ ค่าใช้จ่ายสองประเภทใดที่รวมกันแล้วเท่ากับครึ่งหนึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งหมด

๑. ใช้จ่ายส่วนตัวและใช้จ่ายเพื่อการสังคมและเบ็ดเตล็ด

๒. ที่หักภาษี และอุปการะผู้อื่น

๓. ส่วนทางการและใช้จ่ายส่วนตัว

๔. ที่หักภาษี และใช้จ่ายส่วนตัว

เฉลย : คำตอบ คือ ๔

ข้อ ๑๒ ค่าใช้จ่ายด้านส่วนทางการเป็นร้อยละเท่าไรของค่าใช้จ่ายทั้งหมด

๑. ๕

๒. ๑๐

๓. ๑๕

๔. ๒๐

เฉลย : คำตอบ คือ ๒

๓. ความสามารถทางภาษา

ข้อสอบจะประกอบด้วยบทความและข้อคำถามให้ศึกษาทำความเข้าใจกับบทความที่กำหนดให้ก่อน แล้วจึงอาศัยความรู้ความเข้าใจจากบทความนั้น ๆ เป็นหลักในการทำตอบ

ตัวอย่าง "คำว่า ฟิโรโมน จะเป็นคำใหม่ซึ่งไม่ค่อยจะคุ้นหูพวกเรานัก ทั้งนี้ เพราะเป็นคำที่ได้ถูกตั้งมาใช้ในทางชีววิทยา เมื่อสิบกว่าปีมานี้เอง ซึ่งผู้ที่ได้ให้ชื่อครั้งแรกได้ใช้ คำนี้อธิบายสารบางอย่างที่สัตว์พวกแมลงปล่อยออกมาจากร่างกาย มีผลไปดึงดูดเพศตรงข้ามให้เข้ามาหาได้ แต่ต่อมาก็ได้มีการค้นพบในสัตว์อื่น ๆ อีกมากมาย ทั้งในพวกปลา นก และแม้แต่ในสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนมเองด้วย โดยได้พบว่า สัตว์เหล่านี้ก็สามารถหลั่งสารบางอย่างออกมาภายนอกจากร่างกาย และในมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยาของสัตว์ตัวอื่น ๆ ในชนิดเดียวกันได้ด้วย

ถ้าจะเปรียบเทียบกับฮอร์โมนแล้ว จะเห็นว่า ฟิโรโมนแตกต่างกับฮอร์โมนตรงที่ฮอร์โมนมีผลทางสรีรวิทยาเฉพาะ แต่ภายในร่างกายของสัตว์นั้น ๆ เท่านั้น และฮอร์โมนชนิดหนึ่ง ๆ สามารถจะไปมีผลต่อสัตว์ต่างชนิดกันได้ อย่างไรก็ตามฟิโรโมนมีผลทางสรีรวิทยาหลายอย่างเหมือนกับฮอร์โมน เช่น ผลที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโต การสืบพันธุ์ รวมทั้งพฤติกรรมอื่น ๆ อีกหลายชนิด"

ข้อ ๑๑ ข้อใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับฟิโรโมน

๑. สารที่สัตว์ผลิตออกมาจากร่างกาย

๒. มีอิทธิพลต่อการสืบพันธุ์ของสัตว์

๓. มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายของสัตว์ต่างชนิดกัน

๔. มีความจำเป็นเกี่ยวกับความเจริญเติบโตของสัตว์

เฉลย : คำตอบ คือ ๓

ข้อ ๑๒ ถ้าสัตว์ขาดฟิโรโมนแล้ว จะสูญพันธุ์เพราะเหตุใด

๑. สัตว์จะขาดความสนใจซึ่งกันและกัน

๒. ฮอร์โมนทางเพศของตัวผู้จะลดลง

๓. ฮอร์โมนทางเพศของตัวเมียจะไม่ทำงาน

๔. สัตว์จะกลายเป็นเพศเดียวกันหมด

เฉลย : คำตอบ คือ ๑

(กรุณาติดตามตอนต่อไปในฉบับหน้า) ●

สร้างความสุข ด้วยการให้

ในฐานะแห่งความเป็นคน ไม่ว่าจะเป็นคนราชการหรือคนในวงการอื่นใด ฮาตุแท้แห่งความเป็นคนนั้น หาได้มีอะไรที่แตกต่างกันไม่ ทุกชีวิตในคราบของความเป็นคนวนเวียนอยู่กับการดิ้นรน และแสวงหาในสิ่งที่คนส่วนใหญ่หมายมั่นว่า

นี่...คือความสุข

นี่...คือสิ่งที่นำมาซึ่งความสุข

และนี่...คือวิธีการที่จะทำให้ได้มาซึ่งสื่อแห่งความสุข

แล้วความสุขคืออะไร มีหน้าตาอย่างไร มีอาการที่แสดงออกเป็นโฉนทขอ ลองใคร่ครวญทบทวนหลายๆรอบซิ บางที...บางทีเท่านั้นนะที่อาจจะพบความหมายที่แท้จริงของความสุข

ที่แน่ ๆ แล้ว ด้วยความเป็นคนในยุคนี้สมัยนี้ที่ถูกหล่อหลอมสอนต่อกันมา จนมีความเชื่อไปโนทำนองเดียวกันว่า ความบริบูรณ์ด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีพ คือความสุข การจะไปไหนมาไหนก็มีแต่ผู้คนแห่แหน เป็นที่นับหน้าถือตา มีคนคอยหิ้วกระเป๋าให้ หรือการที่มีคนทำตัวหัก ๆ งอ ๆ เวลาเดินผ่าน คือ ความสุข รวมถึงการได้ทำอะไร ๆ ตามใจปรารถนา นั่นคือ ความสุข

บทกวี

จากเข้าหลอมชีวิตที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาช้านาน ได้ปลุกฝังให้คนในทุกอาชีพทุกวงการมีจิตสำนึกของ วาณิชชน ที่พร้อมจะทำทุกอย่างเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่ง ที่ปรารถนา และอยากได้รับตอบแทนในสัดส่วนที่สูง กว่าสิ่งที่ได้ให้ไป ตั้งหน้าตั้งตาจะเป็นผู้รับแต่เพียงฝ่าย เดียว ความวุ่นวายอลวนก็ย่อมจะเกิดตามมาอย่าง หลีกเลี่ยงไม่ได้

สำหรับชีวิตครอบครัวเริ่มจากคน 2 ฝ่ายมาเซ็น สัญญาการใช้ชีวิตร่วมกัน ถ้าต่างฝ่ายต่างตั้งแง่ จะเล่น แต่บทผู้รับอย่างเดียว โดยฝ่ายชายคิดแต่เพียงว่า เธอ ต้องเอาใจฉันเพราะฉันเป็นผู้นำครอบครัว (แบบไทย ๆ) และฝ่ายหญิงก็คิดแต่เพียงว่า เธอต้องเอาใจฉันเพราะ ฉันอ่อนแอกว่า รับรองว่าสัญญาชีวิตแบบนี้ไปได้ไม่กี่ น้ำ ก็ต้องบอกเลิกศาลากัน หรือมีเจ้านั้นฝ่ายชายก็จะ แอบไปหาใครสักคนที่เขายอมให้พ่อเจ้าประคุณเล่นบท ผู้รับ ผู้ยิ่งใหญ่ได้ตลอดกาล อย่างนี้สุขไหม

สำหรับชีวิตราชการ ไม่ใช่เริ่มต้นกันง่าย ๆ เลย กว่าจะได้มาเป็นคนราชการ ก็ต้องผ่านกระบวนการ ทดสอบ ทดลองจนกว่าจะหน้าใจระบบอันมากมาย นุ่งนัง ที่คนราชการซึ่งอยู่มาก่อนเขาว่างเอาไว้ ถ้าผ่านก็ เป็นอันว่าได้เซ็นสัญญาชีวิตอีกฉบับ คือสัญญาชีวิต ราชการนั่นเอง

ตอนเข้ามารับราชการใหม่ๆ เงินเดือนเท่าไร ก็ยอม จะน้อยกว่าเพื่อนที่เขาไปสร้างตัวในภาคเอกชน แค่นั้นก็ไม่สน เพราะจุดหมายแห่งความปรารถนาแรก นั้นคือ ขอเพียงมีงานทำ ราชการจะมีเงื่อนไข ระเบียบ กฎเกณฑ์อะไร รับได้หมด ไม่มีข้อโต้แย้งเลย นิดเดียว ก็ไม่มี เพราะอะไร เพราะขอเพียงได้เป็นคนราชการที่ มีความมั่นคงในอาชีพที่สุด กาลเวลาได้พิสูจน์ให้เห็น ความจริงที่ว่า การหันสภาพจากความเป็นคนราชการ ก่อนอายุ 60 ปี โดยไม่ยินยอมพร้อมใจแล้ว เป็นไปได้ ยากเหลือเกิน แม้จะพบว่าต่อมาในภายหลังเขานั้นจะ ย่อหย่อนในพฤติกรรม การปฏิบัติตนตามสัญญาที่ได้ เคยให้ไว้กับราชการเพียงใดก็ตาม

เมื่อปักหลักได้มั่นคง ความรู้สึกเมื่อแรกเข้ามา รับราชการก็เริ่มจะเลือน ๆ ไป ในที่สุด สำหรับหลาย ๆ คนก็อาจจะเหือดแห้งไป เจกเช่นเดียวกับน้ำค้างบนยอด

หญ้าที่ถูกเผาด้วยไอร้อนของแดดยามเที่ยง จะจำได้ก็แค่ เพียง...เจ้านายคนไหน ไม่ยอมสนับสนุนให้เราไปดูงาน เมืองนอก...มีอาวุโสกว่าเจ้าจ้องที่เข้าพร้อมกันเพราะเป็น ซี 7 ก่อนตั้ง 6 เดือน...เคยถูกยัดแมวฉีกหน้าในที่ประชุม

หรือไม่ก็จะ โอดครวญขอความเห็นใจจากคนที่ อยู่ในฐานะที่จะให้ได้ว่า...เงินเดือนเดือนต้นมาเกือบ จะครบ 5 ปีแล้ว...ยังไม่ได้สองชั้นครั้งที่สามเลย...ทำงาน มาจนจะเกษียณอยู่แล้วยัง ไม่มีปัญญาหาซื้อบ้านของตัวเองเลย และอื่น ๆ อีกมากมาย จนเป็นเรื่องเป็นราวให้ ราชการมีงานทำเพิ่มขึ้นอีกหลายอย่าง

สำหรับคนราชการที่เริ่มต้นด้วยไฟแห่งอุดม การณ์และวิชาการเพื่อการรับใช้ประชาชน เพื่อความ พัฒนาสถาพรของประเทศ พวกนี้จะถือเรื่องค่าตอบแทน เป็นปัจจัยรอง แต่มักจะให้ความสำคัญต่อการเป็น ที่ยอมรับในด้านสติปัญญา ความสามารถเชิงวิชา การเป็นอันดับแรก ถ้าหากสิ่งอันเป็นที่มุ่งมาดปรารถนา คือการเป็นที่ยอมรับในความรู้ความสามารถ ไม่ได้รับ การสนองตอบ หรือหมดความอดทนแบบสุดจะกลั่นต่อ ความอดอัดอั้นอ้ายของกระแสราชการต่อความเห็นแก่ ได้เอารัดเอาเปรียบของคนราชการอื่น ๆ ในรูปแบบต่าง ๆ แล้ว ในที่สุด ก็มักจะอดใจอ่อนยอมให้เอกชนมาประมูล ตัวไปสู่กระแสชีวิตที่เขี้ยวกราก ฉวัดเฉวียนด้วยลีลาที่ สะใจกว่าไม่ได้ คนราชการแบบนี้จะรังโยังใด จะล่อโยังใด ก็ไม่อยู่ อย่าพยายามเสียให้ยากเลย

จากชีวิตที่หิวยกมากล่าวในข้างต้นนี้ เป็นภาพ สะท้อนเล็ก ๆ น้อย ๆ ของความเป็นคนที่อยากจะพบ ความสุข แต่ก็ไม่รู้ว่าเป็นอย่างไร คนที่กำลังตั้งหน้าตั้ง ตาแสดงบทบาทของผู้รับโดยสำคัญมันหมายความว่า อย่างนี้ แหละ แบบนี้เท่านั้นที่จะทำให้เกิดความสุขได้ มัน เป็นความสุขที่แท้จริงหรือ บนเส้นทางแห่งความเบียด เบียน บีบคั้น และสร้างความรู้สึกคับแค้นใจให้กับผู้อื่นที่ เกี่ยวข้องโดยรอบ รวมทั้งตนเองด้วยความรู้เท่าไม่ถึง การณ์

ทั้งนี้ทั้งนั้น ก็ได้ให้หมายความว่าการใช้ชีวิต แบบเลยตามเลย อะไรก็ได้ไม่นำพา ไม่ดีนรชนขวาย แล้ว จะทำให้คนเราพบความสุขได้ อย่างนี้ก็มากไป อะไรจะขนาดนั้น

ละครคนบทไดทอนอ ที่จะทำให้ผู้แสดงซึ่งไม่ว่า จะอยู่ในฐานะคนของครอบครัว คนของเพื่อน คนของ แผ่นดิน หรือคนของราชการ สามารถเล่นบทคน แม้จะ ต้องดิ้นรนขวานขวาย ก็เป็นการดิ้นรนเชิงสร้างสรรค์ เพื่อบรรยากาศของชีวิตในฐานะแห่งความเป็นคนที่ดี กว่า บทบาทชีวิตที่พูดถึงนี้ คิดดูแล้วก็ออกจะเล่นยาก สักหน่อย จะพูดว่าเป็นบทหนักก็ไม่ผิดนัก เพราะต้อง ผินกับความเป็นคนที่ได้รับการหล่อหลอมให้เป็นผู้คอย แต่จะรับ รู้จักแต่เรียกร้อง มาแต่อ่อนแต่ออก

บทที่ว่านี้ คือบทของ "ผู้ให้" ให้นั้นนี่ก็ต้อง ฉลาดให้ เพราะสิ่งที่ให้ไม่ได้หมายถึง วัตถุ สิ่งของ เงินทอง เสมอไป บางทีหรือหลาย ๆ ทีกก็แทบไม่มีจะให้ เสียด้วยซ้ำสำหรับของอย่างนั้นบนความเป็นคน เราริม ให้ได้ตั้งแต่ รอยยิ้ม คำพูดที่นุ่มนวล กำลังใจ กำลัง ความคิด สติปัญญา แรงกาย ที่สาดสะท้อนออกมา จากกันบึงของหัวใจที่ปรารถนาจะเห็นผู้อื่นเป็นสุข ด้วยการให้นี้ มิใช่ให้เพราะความดูหมิ่นดูแคลน หวัง ทวงบุญคุณ หรือหวังแสดงความยิ่งใหญ่ ถ้าใครทำตัว เป็นผู้ให้บนจิตใจที่มีรากฐานอัดแน่นด้วยความหลงผิด เช่นนี้ ก็บอกได้เลยว่า การให้ของเขาผู้นั้นเป็นการให้ที่ สูญเปล่า

สำหรับการให้ที่เกิดขึ้นจากความดีใจถือว่าเป็น การให้ที่ไม่สูญเปล่า ที่กล่าวเช่นนี้ก็เพราะได้เห็นถึง อานิสงส์ของการให้ลักษณะนี้มาแล้ว และไม่มีวันคลาด เคลื่อนเป็นอันได้สมดังพุทธวจนะขององค์สมเด็จพระ สัมมาสัมพุทธเจ้าที่ว่า

ผู้ให้ย่อมผูกมิตรไว้ได้

ทท มิตตานี คนถดี-อาฬวกสูตร

และ

ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก

ททมาโน ปิโย โหตุ-ทาทานีสังสสูตร

เมื่อมีมิตรก็ย่อมหมดความหวาดระแวง ก็ย่อม ไม่รู้จักกับความว้าวเหว เดียวดาย ย่อมประกอบพร้อม ซึ่งพลังสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ย่อม ได้รับคำปลอบประโลมเมื่อทุกข์ใจ เมื่อพลาดพลั้ง ย่อมได้รับการให้อภัย การมีชีวิตที่แวดล้อมด้วย บรรยากาศเช่นนี้ เพียงพอสำหรับคนธรรมดาอย่างเรา ๆ แล้วหรือยัง



There's So Much Joy in Giving

There's so much to give
in the course of a day,
comfort in all
of the kind words we say,
cheer when we offer
a glad helping hand,
warmth just by showing
that we understand.

There's so much to give
just in day-to-day living,
and, there's so much joy
to be found in the giving.

Amamda Bradley

รักจะก้าวหน้า ก็ต้องเล่นการเมืองเป็น

จิตวัฒน์

เห็นจั่วหัวอย่างนี้ คนที่มีจริยธรรมอยู่ในหัวใจ คงไม่ยอมอ่าน เพราะแค่เห็นคำว่า "การเมือง" หลายคนก็เริ่มจะรู้สึกขยะแขยง สะอิดสะเอียนเสียแล้ว จะทำอะไรได้ก็ในเมื่อประสบการณ์ที่พบอยู่ทุกเมื่อ เชื้อวันมันบอกเรานี้ว่า การเมืองเป็นเรื่องสกปรก ดังนั้นต้องออกตัวก่อนว่า เรื่องที่เขียนนี้เขียนในทางสร้างสรรค์ โดยมิได้มีเจตนาที่จะแฉะนำให้คนติ กลายเป็นคนไม่ดีเพื่อที่จะก้าวหน้าอย่างแน่นอน แม้จะชี้ชวนให้เล่นการเมืองเป็นก็ตาม เพราะการเมืองที่จะเอ่ยดังต่อไปนี้ มิได้หมายความว่าให้เรต้อ ลาออกกลางงาน เพื่อไปสมัคร ส.ส.สมัยหน้า มิได้หมายถึงการให้เราใช้วิธีการซื้อตำแหน่งแบบซื้อเสียง หรือใช้วิธีการเข้าทางหลังบ้าน มิได้หมายถึงการชี้ชวนให้ปลิ้นปล้อน ตลบตะแลง แต่หมายถึงการเตรียมผู้ที่เป็น CANDIDATE ที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหารให้มีความรู้ทัดเทียมกับเพื่อนฝูง พอดีจะมีโอกาสแทรกตัวเอง หรือสร้างโอกาสให้กับตัวเองได้ก้าวหน้าบ้างแทนที่จะรอโชคชะตา ผูกอนาคตไว้กับดวงดาว หรือรอแต่ว่าสักวันหนึ่งจะมีคนเห็นความดีของเราบ้าง ฝรั่งเศสยังว่าวันนั้นว่า- If you don't step forward, you'll stay behind.

ตกลงกันได้เช่นนี้แล้วก็จะเริ่มพูดถึง "การเมือง" ละว่า ที่ว่าเล่นเป็นนั่นเล่นกันอย่างไร เล่นยากไหม เล่นคนเดียวหรือเล่นหลายคน เล่นแล้วต้องเสียเงินหรือเปล่า ต้องเสียความรู้สึก เสียความเป็นตัวของตัวเองไหม

วิธีการเล่นที่สำคัญคือ การรู้จักวิธีหาเสียง อย่าคิดว่าแค่ก้มหน้าก้มตาขยันทำงาน เก่งงานให้นายโดยตรงของเรารักจะเป็นที่เพียงพอ ทั้งนี้ หากเราศึกษาจากอดีตเราต้องยอมรับว่า

- การที่นายรักเรา ไม่จำเป็นว่านายจะสนับสนุนเราเสมอไปเพราะนายอาจมีหลายใจ หลายรัก แล้วเราเกิดไปตกที่นั่งลูกเมียหลวงสมัยใหม่ จึงสู้ลูกเมียน้อยไม่ได้

- นายเลือกที่จะไม่สนับสนุนเรา เพราะนายก็รักตัวเอง เลขเสียงการที่จะต้องไปชนกับคนอื่น โดยเฉพาะกับคนที่มีฐานะเหนือกว่า หรือได้เปรียบกว่านาย

- นายอาจจะรักเรามาก แต่รักแบบอยากจะได้เราไว้เป็นลูกน้องเป็นมือเป็นเท้าให้นาย ครอบฟ้าดินสลาย ไม่อยากให้เราต้องถูกพรากไปแม้จะไปก้าวหน้าก็ตามทีเถอะ มันเสียดายนะ

- นายรักอยากสนับสนุนเรา แต่เราอาจโชคไม่ดีเอง ที่ช่วงการพิจารณา นายเกิดต้องวุ่นกับกิจธุระอื่น ตัดราชการต่างประเทศ หรือติดงานแฮดิดแม่ยาย พ่อตา ทำให้ไม่มีเวลาที่จะมาเชียร์เราได้อย่างที่ใจต้องการ

- นายสนับสนุนเรา แต่เสียงของนายไม่มีน้ำหนักพอ ซึ่งเป็นไปได้ว่า เป็นเพราะนายบังเอิญไปสนับสนุนผิดจังหวะหรือเป็นเพราะนายเองไม่อยู่ในสายตาของ ก.ก.ชุดใหญ่ก็ได้

จากประสบการณ์ที่ว่าเราต้องสะสมคะแนนให้แก่ตนเองไปพลาจ ๆ แบบนักมวยก็ต้องเรียกว่า แยก

เก็บคะแนนไปพลาถก่อนนั่นเอง วิธีการหาเสียงไม่จำเป็นต้องยกมือท่วมหัวทักทายไล่คะแนนไป ตั้งแต่เนิ่นๆ การโรง หรือชื่อของแจกคนทั้งหน่วยงาน แต่การหาเสียงหมายถึงการพาตนเองไปให้เป็นที่รู้จักแก่คนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บริหารที่อยู่ในระดับที่จะให้คุณให้โทษกับเราได้แม้จะอยู่ต่างฝ่ายต่างกองก็เถอะ การหาเสียงที่ว่านี้สามารถทำได้หลายสถานการณ์ คือ

๑) การเสนอหน้า โดยเข้าไปร่วมกิจกรรมที่จะมีโอกาสได้พบปะกับนักบริหารระดับสูง ทั้งนี้ คะแนนสะสมจะมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับลักษณะการเสนอหน้าและความสำคัญของกิจกรรมนั้น ๆ เช่น

อยากได้คะแนนมากหน่อยก็ต้องอาสาหรือเสนอตัวเป็นคณะทำงานหรือกรรมการชุดต่างๆ ซึ่งมีโอกาสได้โชว์ฝีมือ หรือโชว์ตัวกับนายโดยตรง เช่น ช่วยจัดงานวันครบรอบการสถาปนาหน่วยงาน งานกีฬาประเพณี งานสวัสดิการ ขณะจัดงานอย่ามัวก้มหน้าก้มตาทำแต่งานหรือปิดทองหลังพระอย่างเดียว ต้องไม่ลืมเดินจวดเจเวียน หรือแยมหน้าไปให้นายได้เห็นบ้าง ในกรณีนี้มีได้เน้นให้ท่านทำงานแบบเอาหน้า ซึ่งหลายคนชอบทำคือ จะใส่ไปหรือทำงานเฉพาะให้นายเห็นเท่านั้น แต่เราทำจริงเพียงแต่ต้องทำอย่างฉลาดด้วย

ตอนที่นายเห็นหน้าเรา นายจะบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับตัวเราเข้าไปใน memory ของนาย โดยอัตโนมัติ ดังนั้นต้องหมั่นทำบ่อยๆ อย่างน้อยก็ได้ชื่อว่าเป็นคนกว้าง ไม่เก็บตัว ช่วยเหลืองานสังคม และเป็นคนที่มีความ sense ของการให้บริการด้วย คะแนนเวลาเขาจะประเมินเราในด้านมนุษยสัมพันธ์มารออยู่แล้วชั่วๆ

อย่างไรก็ตามช่วงที่ไม่ได้เสนอหน้าคือช่วงเข้าร่วมทำงานนั้น ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นก็คือการได้ฝึกทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้เป็นที่รู้จักของผู้ใหญ่ต่างฝ่ายต่างกองให้เขาเห็นฝีมือ (ทั้งนี้เราเองต้องมีฝีมือด้วย) ประโยชน์ข้อนี้อาจไม่ได้รับทันทีในปีนี้ แต่ก็อาจจะไปเกิดในปีหน้า เวลาชื่อของเราได้ไปรวมอยู่ในชื่อของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเป็น candidate ที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือจะเพื่อความชอบอย่างอื่นก็ตามก็เถอะ อย่างน้อยกรรมการส่วนใหญ่ก็รู้จักชื่อ รู้จักตัว รู้จักฝีมือกันมาแล้ว โอกาสที่จะช่วยสนับสนุนเราก็ย่อมจะมีเช่นกัน

สำหรับคะแนนแบบเบียดหัวแตกจะได้ในกรณีที่เราทำหน้าที่เป็นผู้ไปร่วมในพิธีต่างๆ หรือในโอกาสที่นายไปพูด ไปเป็นประธานอย่างสม่ำเสมอ แสดงความสนใจอย่างใจแจ้ง ไม่ต้องไปนั่งหลบหลังคนอื่น ที่ทางด้านหน้า ถ้าว่างก็นั่งได้เลย ดีซะอีกว่านายจะได้เห็นหน้าเราบ่อยๆ



"ผมรักษาการมาตั้งนาน พอแต่งตั้งกลับเลือกคนอื่นเลย ผมต้องขอข้ายแน่"

"นั่นสิ ไม่น่า คุณก็รู้งาน ๒ ชั้นก็ได้ตั้งหลายหนแถมได้เป็นข้าราชการดีเด่นอีกต่างหาก"

"ผมอาจจะเข้าไปหน่อย"

"ถ้างานเสร็จตามกำหนด ถึงจะเข้าก็ไม่น่ามีปัญหา"

"เข้าเรื่องงานไม่เท่าไรหรอก แต่หัวเราะจึกเจ้านายเข้าไปหน่อยนะ มีปัญหาแน่"

ข้อควรระวังสำหรับการเก็บคะแนนในรูปแบบนี้ก็คือ อาจทำให้เป็นที่หมั่นไส้ของผู้อื่นได้ง่ายถ้าทำแบบไม่จริงจัง หรือทำเพื่อหลอกนายเท่านั้น ถ้าเป็นเช่นนี้คะแนนลบจะมากกว่าบวก เพราะคนรอบข้างอาจพูดเข้าหูนาย หรือมีส่วนซุบซิบนินทาให้เสียหายได้ การจะทำอย่างจริงจังนั้นมิได้ยากเย็นเลย หากเราจะพิจารณาถึงประโยชน์ที่จะได้รับเพราะจะช่วยให้เราพูดกว้างขวาง ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง รู้ความเป็นไปของหน่วยงาน เอาไว้เป็นประเด็นในการสนทนากับคนต่างฝ่าย ต่างกองได้อย่างไม่เคอะเขินอีกด้วย

๒) การโชว์ออฟ โดยการแสดงฝีมือให้ประจักษ์ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เช่น เขียนบทความ เขียนตำรา อย่างน้อยนายไม่ถึงกับอ่าน แต่ชื่อก็พอมานตาไปบ้าง เขาเรียกว่าโชว์ความเป็นเลิศทางวิชาการยิ่งถ้าทางบๆ ทำรูปเล่มให้แจ่ม ๆ ยิ่งเท่ากับเพิ่มความน่าสนใจให้มากขึ้น ปกสวย ยิ่งได้กระดาษอาร์ต ยิ่งทำให้ดูหลังดี แล้วถ้าอยากจะได้บับด้วยล่ะก็ อย่าลืมหิมพ์เพื่อแจกตามห้องสมุดด้วยก็แล้วกัน แต่ข้อควรคำนึงก็คือ อย่างผลออกไปเขียนบทความประเภทเชียร์ตัวเอง หรือกระแนะกระแหนให้ใครเขาหมั่นไส้เอาล่ะ ผลอ ๆ จะต้องถูกหมายหัวอยู่ใน Black list ด้วยซ้ำไป

วิธีการโชว์ออฟอีกรูปแบบหนึ่งสามารถทำได้โดยการพูด ไม่ว่าจะเป็นการพูดเพื่อเสนองานอย่างไม่เป็นทางการเวลาเข้าหา นาย หรือการพูดเสนอเรื่องเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมตามแต่โอกาสจะอำนวยของอย่างนี้ ต้องเตรียมให้พร้อม หมั่นพัฒนาศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของตนเองเอาไว้ เพราะเมื่อโตมาถึงระดับหนึ่ง ใ้ที่ว่าไม่จำเป็นต้องเก่งพูดนะเมินเสียเถอะ พังผู้ใหญ่หลายกรมเขาพูดกันมาแล้วลองคิดเองก็แล้วกันนะว่าจะว่ากันยังง

“โอ้ยคุณรวิพจน์นี่แกทำงานดินะ อาวุโสก็ถึงกว่าคนอื่นเสียตรงที่เวลาแกพูดอะไร ผมขนาดตั้งใจยังฟังแกไม่ค่อยออก มันรวิไปหมด แย้วะ หลายคนฟังไม่รู้เรื่องอย่างนี้ถ้าเลื่อนตำแหน่งสูงกว่านี้คงจะยาก”

“ผมขอบนะ ผมว่าคุณเฟื่องวาทินีแกเก่ง เขาเข้าใจพูดเรื่องที่ยากเรื่องทางเทคนิคที่ผมไม่ค่อยรู้เรื่องให้เข้าใจได้ง่าย ๆ อย่างนี้ต้องตั้งเป็นที่ปรึกษา เอามาใช้ใกล้ชิดน่าจะดี”

“ที่เลือกคุณปริษาพจน์นี่เพราะแกเด่นกว่าอีก ๒ คน ที่เสนอชื่อมาพร้อม ๆ กันมาก คุณสมบัติด้านอื่นดูจะทัดเทียม ไม่ได้เปรียบ เสียเปรียบกันเท่าไร แต่ปริษาพจน์ เขาพูด เขาเสนอความเห็น ลีลาการพูดเข้าท่า เข้าทางกว่าเพื่อน”

อย่างไรก็ตามโชว์ไม่เต็มก็เหมือนดาบ ๒ คมนะแหละ ทั้งนี้ต้องศึกษาวัฒนธรรมของหน่วยงานเอาไว้ด้วย บางแห่งมีโอกาสก็เฉพาะแค่ brief ให้นายเหนือขึ้นไป ๑ ชั้นฟังเท่านั้น นายเราก้อาจไป brief ในที่ประชุมเอง หรืออาจต้องไป brief ตัวต่อตัวกับนายเหนือกว่าอีกที ถ้าเกิดอ๊อไม่ยอมเปิดไฟเขียวให้ แล้วถ้าเข้าไปนั่งสังเกตการณ์อยู่ด้วยล่ะก็ อย่าเผยอาสาไปชี้แจงเพิ่มเติมเข้าล่ะ ต่อให้เห็นว่ามันน่าจะเสริมจะเติมอะไร ใจแทบขาด ถ้านายไม่เรียกชื่อ หรือพยักหน้าให้พูดก็ทน ทนเอาหน่อยก็แล้วกัน ไม่งั้นจะกลายเป็นคนออฟไซด์ ไม่รู้บทบาท หรือเท่ากับไปหักหน้านายละก็จะต้องไปกันใหญ่ อย่างนี้ต้องส่งนายไปศึกษาหน่วยงานบางหน่วยแถวริมคลองผดุงกรุงเกษมดูบ้างว่า เขามีวิธีการพัฒนาลูกน้องมีการเตรียมคนอย่างไร คนของเขาถึงเก่ง กล้าพูด กล้าแสดงออก คักดีศรีไม่ด้อยกว่าใคร แกรมได้ไปโตกันใหญ่คนอื่นเป็นส่วนใหญ่เห็นกันมานานักต่อนักแล้ว และที่สำคัญการใช้คนเหล่านี้ ยังเสริมให้นายเองเด่นขึ้นมาด้วย

๓) การใช้หัวคะแนน หัวคะแนนนี้จะทำหน้าที่เป็นสายลับอย่างดี และจะช่วยเสริมความก้าวหน้าให้เราได้มากที่สุด หัวคะแนนที่ว่าได้แก่เหล่าบรรดานักการ การ โรง คนรถ ถ้าเป็นนักการการโรงก็เลือกที่เป็นคนเก่าคนแก่หน่อย จะได้รับประวัติหน่วยงาน รู้ความเป็นมาของบรรดาท่านผู้ใหญ่ของเราที่ท่านคนไหนมีนิสัยอย่างไร ก้าวหน้ามาโดยวิธีใด ใครเป็น “เด็ก” ของท่านบ้าง ท่านไม่ค่อยถูกกับใคร ท่านมีสไตล์การทำงานอย่างไร ชอบคนประเภทใด ถ้าเป็นคนรถก็ต้องเป็นคนที่ขับให้เหล่านายทั้งหลายนั่ง อย่างไรก็ตาม คำพูดจากปากของบุคคลเหล่านี้ เราต้องฟังหู ไว้หู แล้วกลั่นกรองก่อนจะนำข้อมูลออกใช้ มิเช่นนั้น นอกจากจะเอาไปใช้ผิด ๆ เสียเครดิตเราเองแล้ว ยังต้องเสียค่าเลี้ยงเหล่าพวกนี้ฟรี ๆ อีกด้วย”

หัวข้อแผนสำคัญของเราที่จำเป็นต้องกล่าวถึงก็คือบรรดา "หน้าห้อง" ทั้งหลาย บุคคลเหล่านี้ บางครั้งเราต้องให้ความเคารพมากกว่านายเสียอีกเพราะเป็นปราการด่านสำคัญ จะเร่งเรื่องให้หรือไม่ จะให้เข้าพบหรือไม่ จะช่วยบอกทางหนีทีไล่ หรือเชิญให้เราเข้าพบ เวลานั้นกำลังอารมณ์ดี หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน้าห้องเหล่านี้ ประเภทที่รอตาม-channel นะหมดสมัยเสียแล้ว ดังนั้นอย่าลืมหาโอกาสสร้างความสนิทสนม แสดงน้ำใจกับบุคคลเหล่านี้บ้าง รับรองว่าไม่เสียหลายแน่นอน

นอกจากการรู้จักหาเสียงให้กับตัวเองแล้ว การเล่นเกมการเมืองเป็นอีกวิธีหนึ่งก็คือการที่เราทิ้งระลึกอยู่เสมอว่าในโลกของการทำงาน *ไม่มีมิตรแท้และไม่มีศัตรูที่ถาวร*

มิตรหมายถึงคนที่ช่วยเสริมการทำงาน ความก้าวหน้าให้แก่เรา เมื่อทรัพยากรเริ่มจำกัดลง แต่ความต้องการยังคงมีมาก คนที่เป็นมิตรกับเราอาจจะกลายเป็นคู่แข่งกับเราก็ได้ โดยอัตโนมัติ แต่ไม่ได้หมายความว่าบุคคลผู้นั้นต้องเป็นศัตรูของเรา เรื่องเช่นนี้เป็นสังขธรรมเป็นธรรมดาของโลก ในทำนองเดียวกัน เราไม่ควรถือหรือมองใครเป็นศัตรูของเรา การแบ่งพรรคแบ่งพวก เล่นสี กันนั้นถ้าเราไปลงสนามกับเขาด้วยเมื่อมีพวกเรา ก็ย่อมต้องมี "พวกเขา" ถ้า "พวกเรา" ขึ้นเราก็คงอาจจะพลอยได้ดีไปกับเขาด้วย ซึ่งก็มิใช่ถือเป็นโอกาสถล่ม หรือโจมตีผู้อื่น เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นก็เชื่อแน่ได้ว่า ถ้า "พวกเขา" ขึ้นบ้าง เราก็คงถูกกลั่นแกล้งหรือไม่ก็ไม่มีโอกาสได้พูดได้เกิดกันแน่นอน ที่ว่ามานี้ อยากให้ทำให้เป็นกลาง และอนุโลมตามธรรมชาติ คนบ้างต่างหาก ก่อนอื่นต้องยอมรับว่า

- คนไทยเรายึดถือความกตัญญูเป็นที่ตั้ง บุญคุณจึงต้องทดแทนกัน ถ้าพ่อเขาหรืออาเขามีบุญคุณกับเรา ส่งเสริมเรามาก่อน ลูกเขา หลานเขาหลุดมาอยู่กับเราเมื่อไร เราก็คงต้องรับสนับสนุนทันที

- ตอนนายยังไม่ใหญ่ เขาเคยรับใช้ใกล้ชิด รู้ใจเป็นมือเป็นสมองให้ เห็นใจกันในยามตกยาก พอได้ดีถ้านายไม่ช่วยสนับสนุนนะซี จึงน่าจะเป็นเรื่องแปลก

- คนที่รู้ฝีมือกันมาก่อน เมื่อเข้ามาเป็นนักบริหาร ย่อมต้องการได้คนดีมีฝีมือมาช่วยงาน

ก็ที่เล่นเกมการเมืองยังเล่นระบบพรรคกันแล้ว ล่ามหาอะไร กับนายเราก็ย่อมต้องการคนที่ทำงานเห็นว่าเก่ง รู้ใจกันมาช่วยงาน งานมันถึงจะเดินไปได้เร็วใคร ๆ ต่างก็อยากจะได้ชื่อเสียงสนอง need ชั้นที่ ๔ (esteem need) ของมาสโลว์กันทั้งนั้นแหละ ลองพิจารณาตัวเองดูก่อนว่าเรานะ "เอาไหน" หรือเปล่าจะดีกว่า

"มิตร" นั้นเราสามารถหามาคุยได้ไม่อยากถ้าทำตัวให้ป๊อบปูล่า ความก้าวหน้า ความสบายใจจะเกิดขึ้น ถ้าเราแยกประเภทของมิตรได้ถูก เช่น มิตรที่คบไว้เพื่อคุยกัน กินกัน ไปเที่ยวด้วยกัน แต่ทำงานด้วยกันไม่ได้ มิตรประเภทนี้สามารถจะนับเป็นมิตรแท้ได้ หากไม่ผิดใจกันเรื่องงานเสียก่อน มิตรบางคนทำงานด้วยกันดี คุยกันรู้เรื่อง แต่จะยุ่งกันก็เฉพาะเรื่องงานเท่านั้น เป็นมิตรแท้ในงาน แต่ในชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัวเขาคือว่า ตัวใครตัวมัน เราก็คบกับเขาในระดับหนึ่ง มิตรบางคนทำงานด้วยกัน รู้ใจกัน คุยกันอย่างเปิดเผย ปรับทุกข์กันได้ แต่มิตรประเภทนี้เผลอ ๆ อาจเอาเรื่องที่คุยกันไปเข้าทูลนาย เป็นการหาโอษฐภัยให้เราแบบไม่รู้ตัว ก็มีให้เห็นทุกบ่อย ทุกบ่อย ทั้ง ๆ ที่ในภาพรวมเขาก็เป็นคนดี

จะนั้นก็สรุปได้ว่าเลือกคบคนให้ถูกกาลเทศะจะเหมาะที่สุด อย่าไปหวังอะไรมากกว่าจะมี "เพื่อนแท้" ทุกอย่างล้วนเป็นอนิจจัง ไม่ว่าจะเพื่อนหรือศัตรู สักวันก็ต้องถึงวันถูกปลดไปตามวาระ แต่ละคนก็ต้องกลับไปอยู่กับลูกกับเมียกับสามี จากนั้นก็ต้องแตกดับไปในที่สุดที่มีลากก็เสื่อมลาภได้ มียศ ก็เสื่อมยศ คิดได้อย่างนี้ก็ปลงก็แล้วกัน ส่วนที่ว่าไม่มีศัตรูที่ถาวรนั้น ดูง่าย ๆ ก็คือ สักวันถ้าเกิดจับปลัดจับผลูฝ่ายศัตรูขึ้นมามีอำนาจให้คุณให้โทษกับเราได้ เราคงไม่หาญแสดงความจำนงเป็นปฏิปักษ์อย่างโจ่งแจ้งเป็นแน่ แค่อคอยตั้งการ์ดรับกลัวอิทธิพลหนังจีนจะอาละวาด "กลัวหนี่แค้นต้องชำระ" ก็แทบจะผ่อไปหมดแล้ว หรือใครว่าไม่จริง แถมบางคนหนักกว่านั้น คือ กลัวกรรมจะสนองถึงรุ่นลูกขนาดตั้งปณิธานเลยว่าถ้าลูกเรียนจบจะไม่ให้มาทำงานในหน่วยงานเดียวกับพ่อเป็นอันขาด ไม่จั้นไอ้พวกที่แค้นพ่อไว้มันจะรวมเล่นงานเอา

หลักการการเมืองประการสุดท้ายสำคัญต่อความก้าวหน้าของเรามากก็คือ *ต้องอ่านเกมเป็นเพื่อจะวางหมาก*

ได้ถูกต้อง ถ้าเล่นหมากรุกเป็นจะเข้าใจประโยชน์ที่ลู่
ปรุปรุโปร่งทีเดียว

การจะเล่นเกมกับเขาเป็นนั่น ต้องหาเพื่อนต่าง
กองให้มาก จะได้ทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ อย่าง
กว้างขวาง ศึกษาทางก้าวหน้า ทางหนีที่โล่งของตนเอง
ไว้ให้ดี ศึกษาสไตล์การทำงาน ศึกษาความสัมพันธ์
ของนักบริหารแต่ละคน ศึกษามองไกลกระทั่งช่วงไหน
จะมีท่านผู้ใดเกษียณบ้าง ตำแหน่งว่างจะมีอีกไหม
ถ้าคนนี้ต้องโยกไปใครจะมาสวมตำแหน่งแทน แล้วตัว
เราเองล่ะจะไปได้แค่ไหน ต้องเตรียมตัวเอง ผักฝน
หรือตอนนั้นน่าจะหมกมุ่นคร่ำเคร่งกับเรื่องใดบ้าง
การอ่านเกมออกนั้น ถ้าจะเปรียบกับการรบของขุนวุกก็
ต้องว่า "รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง" เพราะ
ฉะนั้นไม่ได้หมายความว่าต้องรบมันเรื่อยไป แต่ต้องรู้
ว่าเมื่อใดควรรบ เมื่อใดไม่ควรรบ เมื่อไรจึงควรอด
เปรี้ยวไว้กินหวาน เมื่อไรจึงควรอดทนเปลี่ยนไปทำใน
สิ่งที่ไม่ค่อยชอบ เพื่อรอจังหวะที่ภายนอกหน้าจะได้มี
โอกาสกระโจนไปทำในสิ่งที่ชอบ ทำให้เกิดความชอบ
ในสิ่งที่ทำควบคู่ไปด้วย การมองการณ์ไกลอ่านและ

วางหมากออกจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ทั้งนั้นต้อง
อย่าลืมเมื่อเหนียว เมื่อพลาด ทา side line เตรียมไว้
บ้าง ถึงช่วงตกอับจะได้ไม่เฉาตายเสียก่อน แล้วอย่ามัว
แต่มองออกนอกอย่างเดียว ต้องมองเรื่องใกล้ตัวเอาไว้
ด้วย ข้อสำคัญก็คือการทำงานสนองนายใกล้ตัวเรานั้น
เอง กับการที่ต้องคำนึงอยู่เสมอว่าทำอะไรจะสร้าง
สัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานรอบข้าง

จากข้อแนะนำเกี่ยวกับวิธีเล่นการเมืองที่กล่าว
มาทั้งหมดนี้ ถ้าทดลองนำไปปฏิบัติแล้ว รับรองผลได้
แม้จะไม่ 100% ก็ตามที่ ทั้งนี้ต้องเผื่อไว้ในเรื่อง ฟ้ำ
ลิตีเรื่องดวง หรือเรื่องแข่งบุญแข่งวาสนาที่แข่งกันยาก
ด้วย ทำใจเถอะว่าพวกที่ชาตินี้สบายคอยกินแต่บุญเก่า
นะ ชาติหน้าไม่มีทางก้าวหน้ากว่าเราไปได้แน่นอน
เขาเรียกกระบวนการปกป้องตนเอง ซึ่งเป็นกลไกทางจิต
ยังโง่งล่ะ ย่ำย่ำ

ตัดสินใจกันหรือยังว่า จะลงเล่นการเมืองดีหรือ
จะย่ำเท้าอยู่กับที่รอฟ้าลิขิต ถ้าก้าวไม่ทันเพื่อนล่ะก็
อย่าหาว่าหลอไม่เตือนก็แล้วกัน

หนังสือที่สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ. พิมพ์จำหน่าย

๑. คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ (พ.ศ. ๒๕๒๖)	๔๐ บาท	๑๑. คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา พ.ศ. ๒๕๒๐	๔๐ บาท
๒. คู่มือการรักษาราชการสำหรับผู้บังคับบัญชา	๗๐ บาท	๑๒. การบริหารราชการ	๓๐ บาท
๓. สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ	๑๕ บาท	๑๓. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ พร้อมด้วยกฎ ระเบียบ	๓๐ บาท
๔. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๓๐ บาท	๑๔. รวมมติ คร.ร.ม. มติ ก.พ. และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับวินัย	๗๐ บาท
๕. การแบ่งส่วนราชการและการจัดอัตราค่าตั้งข้าราชการ	๓๐ บาท	๑๕. พระราชบัญญัติครู	๑๕ บาท
๖. การเขียนหนังสือราชการ	๔๐ บาท	๑๖. ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๑๗	๒๕ บาท
๗. พระราชบัญญัติระเบียบราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แก้ไขเพิ่มเติมพร้อมด้วยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๖ และฉบับที่ ๒๑๘	๒๐ บาท	๑๗. กฎ ก.พ.พร้อมด้วยพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘	๘๕ บาท
๘. หลักการบริหารเบื้องต้น	๓๐ บาท	๑๘. ปุณจา-วิสิขมา ทวงวินัย ตามพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘	๓๕ บาท
๙. คู่มือการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ (ปรับปรุงใหม่)	๑๕ บาท	๑๙. คู่มือการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ฉบับล่าสุด	๗๐ บาท
๑๐. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ (พ.ศ. ๒๕๒๖)	๒๐ บาท		

หากประสงค์จะสั่งซื้อ โปรดส่งเงินในนาม

ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพินิจโลก กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

โปรดบอกค่าส่ง เล่มละ ๖ บาท สำหรับรายการที่ ๑, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๑๐, ๑๑, ๑๒,

๑๓, ๑๕, ๑๖, ๑๘, เล่มละ ๑๐ บาท สำหรับรายการที่ ๒, ๑๔, ๑๗, ๑๙

ว 15/22

และ มตรจน กำนดตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการ ป มรศรี ตวเสน*

เนื่องจากการบริหารงานบุคคลเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ซึ่งมีความละเอียดอ่อนมาก และมีข้อปลีกย่อยในการปฏิบัติที่บุคลากรย่อมต้องทราบดี แม้งฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการต่างๆ ในเรื่องงานบุคคล ก็ต้องจำขึ้นใจอย่างแม่นยำอยู่เสมอ และต้องคอยติดตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะ บุคลากรจะต้องดูแลผลประโยชน์ของข้าราชการทุกคนด้วยความเอาใจใส่ ยุติธรรม และต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการในส่วนรวมด้วย ไม่ใช่คำนึงถึงแต่ประโยชน์ของข้าราชการอย่างเดียว

โดยเฉพาะเรื่องการเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ต้องระมัดระวังอย่างมาก

เพื่อไม่ให้เกิดการแต่งตั้งผิดพลาด เพราะจะทำให้ข้าราชการได้รับความเดือดร้อนเป็นอย่างมาก เนื่องจากข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งผิดพลาดนั้น บางครั้งอาจต้องคืนเงินที่ได้รับการปรับไปปรับอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของตำแหน่งที่ได้เลื่อนสูงขึ้นนั้นด้วย หรือบางครั้งการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในระดับควบ ซึ่งข้าราชการมีคุณสมบัติครบถ้วนและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในระดับควบแล้วทุกประการ แต่ก็ไม่ได้ดำเนินการเลื่อนให้ตามระยะเวลาที่ควรจะต้องเลื่อน ทำให้ข้าราชการเสียประโยชน์ และไม่ได้รับความเป็นธรรมนี้ก็เป็นตัวอย่างเล็กๆ น้อยๆ ที่มักเกิดขึ้นเสมอสำหรับหน่วยงานที่ผู้บริหารเห็นว่างานบุคคลนั้นไม่ใช่เรื่องสำคัญ เอาใครมาทำก็ได้ และเมื่อเหตุเกิดขึ้นแล้วจะโทษใคร!

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล กองตรวจสอบ และทะเบียนประวัติ สำนักงาน ก.พ.

สำหรับบุคลากรมืออาชีพที่คอยเอาใจใส่ติดตามในเรื่องกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการอยู่เสมอ เพื่อไม่ต้องการให้การปฏิบัติงานบุคคลผลิตผลด้นนั้นก็มาก เช่น เมื่อมีการใช้บัญชี ก. แล้ว บุคลากรหลายท่านมักจะถามว่า ว ๑๕/๒๒ (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๑๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๒๒) ยังคงใช้อยู่หรือไม่ จึงขอเรียนให้ทราบไว้ ณ ที่นี้ว่าถึงแม้บัญชี ก. จะใช้ตั้งแต่เดือนมกราคม ๒๕๓๒ แล้วก็ตาม แต่การเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๒ นี้ นอกจากผู้นั้นจะมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะได้รับแต่งตั้งสูงขึ้นแล้ว เงินเดือนของปีงบประมาณก่อนเลื่อนยังคงเป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน ว ๑๕/๒๒ หรือพูดง่าย ๆ ว่าถ้าจะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๒ นี้ เงินเดือนของปีงบประมาณที่แล้วมา (คือปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๑) ยังคงต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน ว ๑๕/๒๒ เพราะว่าเงินเดือนของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๑ ยังคงเป็นเงินเดือนตามบัญชี ๓ อยู่ แต่อย่างไรก็ตาม ว ๑๕/๒๒ กำลังได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับบัญชี ก. เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์สำหรับการเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๓ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๒ นี้เป็นต้นไป ฉะนั้น การเลื่อนข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๒ นี้ จึงต้องรอหนังสือเวียนที่กำลังจะออกใหม่แทน ว ๑๕/๒๒ ก่อน

นอกจากนี้การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการ ก็ได้มีการปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้ตรวจราชการใหม่แล้ว ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๒ เป็นต้นไป ทั้งนี้เพราะ ก.พ.ได้พิจารณาเห็นว่า การตรวจราชการเป็นงานสำคัญ และมีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของส่วนราชการนั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามนโยบายและแผนงานที่ได้วางไว้ แต่ปรากฏว่าการตรวจราชการในปัจจุบันมีปัญหาบางประการ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับบทบาท อำนาจหน้าที่ และการปฏิบัติงานของผู้ตรวจราชการ ปัญหาเกี่ยวกับระบบการแต่งตั้ง ซึ่งปัญหา

ดังกล่าวเป็นปัญหาที่สมควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การตรวจราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ฉะนั้น จะเห็นได้ว่ามีสิ่งเพิ่มเติมในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้ตรวจราชการที่ปรับปรุงใหม่ บางประการ ดังนี้

๑. สำหรับลักษณะงานที่ปฏิบัติ เน้นการตรวจและเร่งรัดการปฏิบัติราชการอันเกี่ยวกับกระทรวงทบวงกรมนั้น ๆ ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรี เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลสมประโยชน์ต่อทางราชการตามนโยบายและแผนงานของส่วนราชการนั้น ๆ

๒. สำหรับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง นอกจากจะต้องมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการตามที่กำหนดแล้วยังต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ.ด้วย

๓. เพื่อให้มีการคัดเลือกข้าราชการผู้มีประสบการณ์และความเหมาะสม ได้มีการกำหนดให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการ ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานในระดับไม่ต่ำกว่ากองมาแล้วด้วย

ทั้งนี้ทั้งนั้น ก็เพื่อป้องกันมิให้มีการแต่งตั้งข้าราชการมาพักไว้ที่ตำแหน่งนี้ เพราะบางแห่งเอามาพักไว้จริง ๆ ไม่มีการมอบหมายให้ทำด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง ถ้ารัฐจะต้องจ่ายเงินเดือนแพง ๆ สำหรับผู้ที่ไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงาน แล้วใครเล่าเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ จนบางแห่งนั้นไม่มีใครอยากรับตำแหน่งผู้ตรวจราชการ เพราะรู้สึกว่ามีศักดิ์ศรี หรือเหมือนถูกลงโทษ ในขณะที่ตำแหน่งผู้ตรวจราชการของอีกหลาย ๆ แห่งมีศักดิ์ศรีมาก ใคร ๆ ก็อยากเป็นและก็สามารถทำงานบรรลุเป้าได้ด้วย

จึงหวังว่าการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการตามคุณสมบัติเฉพาะที่กำหนดใหม่นี้ คงช่วยให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการของทุกส่วนราชการสามารถทำงานทะลุเป้าตามวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้ตรวจราชการใหม่นี้ทุกประการ แต่ทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนและการเอาใจใส่และการใช้งานของผู้บริหารด้วย ●

ความคิดแนวใหม่ และ Theory Y กับการประเมินผล การปฏิบัติงานในราชการพลเรือนไทย

โดย อธิพร พยัคฆันตร*

ข้อความทั่วไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นคำที่ได้ยินกันคุ้นหูมานาน เพราะเชื่อกันว่าเป็นเครื่องช่วยให้การพิจารณาความดีความชอบ มีมาตรฐาน ยุติธรรม เชื่อถือได้ และยังก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ อีกหลายด้าน ได้แก่ การพิจารณาเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมพัฒนาคน เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นหนึ่งในจำนวนสิ่งพื้นฐานในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม (Merit System) แต่โดยข้อเท็จจริงที่ปรากฏการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในหลาย ๆ เรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมักจะถูกลิ้มไม่ค่อยมีคณสนใจ ในสหรัฐอเมริกา มีนักวิชาการชื่อ Lochner และ Teel ปี ๑๙๗๗ พบว่า แม้ในหน่วยงานที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วก็ตาม ๙๐% ของหน่วยงานเหล่านั้นจะมีปัญหา เพราะคนไม่พอใจกับกระบวนการประเมิน สำหรับในราชการพลเรือนไทยนั้น มีการกล่าวกันถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานจนดูเหมือนกับว่าได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นเวลานานแล้ว

แต่ความจริงปรากฏว่าได้มีการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในบางส่วนราชการเท่านั้น และวิธีการก็แตกต่างกันออกไป ไม่มีแบบแผนที่แน่นอนและไม่เป็นการบังคับ ฉะนั้นจึงยังมีอยู่หลายส่วนราชการที่ไม่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งจะพิจารณากันอย่างง่าย ๆ ว่า ควรให้ใครได้ ๒ ชั้นบ้าง และเพราะอะไร ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะผลักดันให้ใครได้ ๒ ชั้นก็ทำได้ทั้งนั้น จะขึ้นอยู่กับว่าจะเขียนเหตุผลอย่างไร ดังนั้นจึงขาดมาตรฐาน และเป็นเรื่องที่ยังราชการที่รับผลการพิจารณาปฏิบัติต่อผลการพิจารณาไปในทางลบอยู่เสมอ และแม้แต่ส่วนราชการที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ก็ยังปรากฏเสมอว่ามีข้าราชการจำนวนไม่น้อยที่ไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน โดยหาว่าไม่ยุติธรรม เล่นพรรคเล่นพวก เพราะการประเมินไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบหรือวิธีการใดก็มักจะใช้วิจารณ์ของผู้ประเมินเป็นสำคัญ (Subjective) และยังคงจะถือเป็นความลับอีกด้วย

สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นองค์การกลางในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานและได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบ

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล กองนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.

การพิจารณาความดีความชอบประจำปีใช้ภายในสำนักงาน ก.พ.เองมาเป็นเวลานานแล้ว โดยพยายามหาข้อบกพร่องหรือข้อดีข้อเสีย เพื่อปรับปรุงแบบประเมินให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก่อนที่จะแนะนำไปยังส่วนราชการต่าง ๆ ต่อไป และในที่สุดก็ได้เห็นว่าเพื่อให้การพิจารณาความดีความชอบในราชการพลเรือนเป็นไปอย่างเหมาะสม และเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและหัวหน้าหน่วยงานในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนและมาตรา ๖๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ จึงได้กำหนดแบบประเมินขึ้นและแจ้งเวียนให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทดลองปฏิบัติไปแล้วตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๑๐/ว ๗ ลงวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ โดยให้ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมา ซึ่งผลจะเป็นอย่างไรคงต้องติดตามดูกันต่อไปสักระยะหนึ่ง

เอกสารนี้ ผู้เขียนตั้งใจจะแนะนำแนวความคิดในอีกมิติหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่ เพราะได้ประยุกต์จากแนวความคิดในต่างประเทศที่ได้มีการพัฒนาระบบนี้มาจนเป็นที่ยอมรับแล้ว เช่น ในสหรัฐอเมริกา เป็นต้น แต่ก่อนอื่นจะขอกล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิวัฒนาการของแนวความคิดในเรื่องนี้ ตลอดจนวิธีการประเมินแบบต่าง ๆ ของต่างประเทศเพื่อเป็นพื้นฐานก่อน

การประเมินผลการปฏิบัติงานคืออะไร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกิจกรรมหลักเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีขั้นตอน คือ

- ๑) กำหนดมาตรฐานงานซึ่งจะเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน
- ๒) วัดผลการปฏิบัติงาน
- ๓) กำหนดเกณฑ์ให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเกินกว่ามาตรฐาน

๔) พัฒนาการให้มีผลงานดีขึ้น และเพื่อเตรียมให้รับผิดชอบสูงขึ้นในอนาคต

ได้มีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ กัน ซึ่งแล้วแต่แนวความคิดของนักวิชาการแต่ละท่านและแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น

E.I. Green ใน Evaluating Scientific Personnel ปี ๑๙๕๗ ได้นิยามไว้ว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้ามองในแง่การบริหารค่าจ้าง ก็หมายถึงการพิจารณาค่าของแต่ละคนที่มีต่อองค์การตามงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในปัจจุบัน"

Douglas McGregor ในหนังสือ "The Human Side of Enterprise" ปี ๑๙๖๐ ได้กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคของการบริหารงานบุคคล และเป็นส่วนหนึ่งของกลวิธีทางการบริหารที่จะทำให้คนใช้กำลังความพยายามเพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยฝ่ายบริหารต้องกำหนดว่าจะให้แต่ละคนทำอะไร เมื่อทำแล้วก็ตัดสินว่าเขาทำดีหรือไม่เพียงไร และมีการให้รางวัลหรือลงโทษตามสมควร"

Roger Bellows จากหนังสือ "Psychology of Personnel in Business and Industry" ปี ๑๙๖๑ กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของคนต่อองค์การตามช่วงกำหนดเวลาอย่างมีระบบ โดยมากจะประเมินโดยหัวหน้าหรือคนที่สามารถเห็นผลการปฏิบัติงานของคนนั้น"

Dale S. Beach จากหนังสือ "Personnel: The Management of People at Work" ปี ๑๙๗๐ กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินบุคคลทางด้านผลของงานอย่างมีระบบและศักยภาพของเขาเพื่อประโยชน์ในการพัฒนา"

นักวิชาการท่านหนึ่งกล่าวว่า "ในการทำงานให้สำเร็จร่วมกับคนอื่น โดยพื้นฐานแล้วหัวหน้างานจะต้องรู้ว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไร (มี Position Descriptions) ต้องการให้งานสำเร็จดีเพียงใด (มี Standards) และงานที่ทำสำเร็จออกมาดีเพียงใด (มี Appraisal)

และในทำนองเดียวกันผู้ปฏิบัติงานก็ต้องรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไร ควรจะทำได้ดีเพียงใด และผลงานที่ทำออกมาจริงดีเพียงใด ถ้าเฉลยคำตอบจากคำถามเหล่านี้ได้ แสดงว่ามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี”

รวมความแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของคนที่มีต่อองค์การ โดยผลการประเมินนำไปใช้ในการให้รางวัล หรือลงโทษ หรือการพัฒนาบุคคล หรือเพื่อจะทราบศักยภาพของแต่ละคน ซึ่งการประเมินค่าของคนดังกล่าวนี้อาจมองได้เป็น ๒ แ่ง คือ

๑. ในแง่ของคุณลักษณะของคน (Traits or Characteristics) และอาจรวมไปถึงพฤติกรรม (Behaviors) ด้วย ว่าเป็นไปอย่างเหมาะสมหรือไม่เพียงไร

๒. ในแง่ของผลงานที่ปฏิบัติได้ (Result of Performance) ว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายขององค์การหรือไม่เพียงไร

ในแง่ที่ ๒ นี้ มี “งาน” เข้ามาเกี่ยวข้อง และการพิจารณาผลของงานนี้จะมีการพิจารณาในหลายๆ องค์ประกอบ เช่น คุณภาพของผลงาน (Quality) และ ปริมาณงาน (Quantity หรือ Volume of Work) เป็นต้น ซึ่งจากการที่มีองค์ประกอบทั้ง ๒ เข้ามาเกี่ยวข้องนี้ ทำให้บางคนมักเข้าใจสับสนปนเปกับอีกคำหนึ่งคือ “การประเมินค่าของงาน หรือ Job Evaluation” แต่โดยหลักการแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการประเมินค่าของงานเป็นคนละเรื่อง ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน เพราะการประเมินค่าของงานเป็นการพิจารณาที่ “งาน” โดยไม่มี “คน” มาเกี่ยวข้อง ฉะนั้นในเรื่องของ “คุณภาพ” ที่นำมาพิจารณาในการประเมินค่าของงานจึงเป็น “คุณภาพของงาน” ไม่ใช่ “คุณภาพของผลงาน” ซึ่งจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความยากง่ายของงานเป็นสำคัญ ส่วน “ปริมาณงาน” นั้น ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินค่าของงานอย่างที่หลายคนเข้าใจแต่ประการใด

วิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในสมัยราชวงศ์ Wei ในประเทศจีนศตวรรษที่ ๓ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพวกข้าราชการบริหารนั้นขึ้นกับตัวผู้ประเมิน (Subjective) เป็นอย่างมาก นักปรัชญาจีนชื่อ Sin Yu ได้วิจารณ์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้โดยกล่าวว่า “การประเมินมักจะไม่เป็นธรรม เพราะส่วนมากจะประเมินตามความชอบและความไม่ชอบในคน ๆ นั้น”

นั่นก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้กันอย่างเป็นหลักเป็นฐาน อย่างไรก็ตาม แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีวิวัฒนาการมาพอประมวลได้เป็นดังนี้

ก. พิจารณาในแง่สิ่งที่จะประเมิน อาจแบ่งได้เป็น ๓ แนวความคิดใหญ่ ๆ คือ

๑) *แบบดั้งเดิม* เป็นแนวความคิดที่ยึดตัวคนผู้ถูกประเมินเป็นหลัก กล่าวคือจะมุ่งเน้นที่การวัดหรือประเมินลักษณะหรือนิสัย หรือบุคลิกภาพของคนในการปฏิบัติงาน (Traits หรือ Characteristics หรือ Personality) ดังนั้น องค์ประกอบต่างๆ ที่นำมาพิจารณาในการประเมินมักจะไม่พ้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เช่น ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความร่วมมือ (Cooperativeness) การเป็นแหล่งต้นกำเนิด (Originality) การแสดงออก (Expression) การใช้ความพินิจพิจารณา (Judgment) ความรอบรู้ (Versatility) การปรับตัว (Adaptability) ความระมัดระวัง (Carefulness) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความเมตตา (Kindness) ความเอื้อเฟื้อ (Courtesy) ความไว้ใจได้ (Dependability) มนุษยสัมพันธ์ (Friendliness) ความพยายาม (Effort) การอุทิศตน (Devotion) จริยธรรม (Ethics) การปฏิบัติตาม (Obedience) ความอุตสาหะ (Endeavor) และความรับผิดชอบ (Accountability) เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่วนมากไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นความรู้สึก (Feeling) เท่านั้น ซึ่งเรียกว่า Traits แต่

บางอย่างอาจตัดสิน (Judge) ได้บ้าง ถ้ามีการให้ตัวอย่างของพฤติกรรมประกอบ หรือที่เรียกว่า Operationalized Traits สำหรับองค์ประกอบเกี่ยวกับเรื่องงานก็มีบ้าง เช่น ปริมาณและคุณภาพของผลงาน (Quantity & Quality of Work) แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างเด่นชัด และจะพิจารณาในลักษณะรวม ๆ อย่าง Subjective

๒) แบบเน้นที่งานเป็นหลัก เป็นแนวความคิดที่เห็นว่า การประเมินแบบดั้งเดิมที่ให้ความสำคัญของคุณลักษณะของคนนั้น เป็นการประเมินความดีของคนมากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยิ่งกว่านั้นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณายังมีลักษณะที่คลุมเครือตีความได้ต่าง ๆ กัน จึงเป็น Subjective มาก และหลังจากที่ประเมินแล้วก็ยังไม่สามารถจะทราบได้ว่าควรจะปรับปรุงผลงานอย่างไร และดูเหมือนกับจะวัดว่า "คนชนิดนี้" เหมาะสมกับหน่วยงานหรือไม่ แทนที่จะเป็นว่า "เขาทำงานตามที่หน่วยงานต้องการหรือไม่" ฉะนั้น แนวความคิดนี้จึงเปลี่ยนมาให้ความสำคัญที่การยึดหน้าที่ความรับผิดชอบและการมอบหมายภาระหน้าที่เป็นหลัก โดยพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายดีเพียงไร มีการพิจารณา

ทางด้านปริมาณและคุณภาพของผลงาน และการนำมาตรฐานงาน (Work Standards) (เช่น ในราชการพลเรือนไทยมีมาตรฐานงานพิมพ์ดีดว่าต้องพิมพ์ได้ ๑๕ หน้าต่อวัน) มาใช้ในการเทียบวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากแนวความคิดนี้ อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นคุณลักษณะของคนก็ยังคงมีความสำคัญอยู่บ้าง เพราะอย่างน้อยก็จะใช้เป็นเครื่องชี้ความเหมาะสมหรือศักยภาพของคนในการที่จะเลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

๓) แบบสมัยใหม่ แนวความคิดแบบใหม่เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่าน ๆ มายังมีลักษณะ Subjective อยู่ไม่มากนักน้อย ซึ่งความเป็นธรรมไม่อาจมีขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ จึงได้มีความคิดที่ทำให้การประเมินได้ผลดียิ่งขึ้น แนวความคิดแบบสมัยใหม่นี้อาจแยกได้เป็น ๒ ลักษณะคือ

๓.๑) ประเมินโดยยึดหลักประสิทธิผลเป็นหลัก (Effectiveness-based) ซึ่งได้แก่ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักของทฤษฎีการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ของ Peter F. Drucker (Management by Objectives หรือ MBO) โดยมุ่งเน้นที่การวัดผลงานที่ปฏิบัติได้ เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือ MBO เป็นวิธีการของการ

*Douglas McGregor ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ ๒ ทฤษฎี คือ Theory X กับ Theory Y Theory X มีสมมุติฐานว่า

- คนเราขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน หนีงานถ้ามีโอกาส
- ต้องถูกบังคับ ควบคุม ชี้นำ และลงโทษ จึงจะพยายามทำงานไปสู่วัตถุประสงค์

- ชอบให้สั่งและชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่มี ความทะเยอทะยาน ชอบความมั่นคง

Theory Y มีสมมุติฐานว่า

- คนโดยทั่วไปชอบทำงานและต้องการใช้ทั้งกำลังกาย และกำลังสมองในการทำงาน

- การควบคุมจากภายนอกรวมทั้งการชูว่าจะลงโทษไม่ใช่วิธีการที่จะ ได้มาซึ่งความพยายามของคนที่จะปฏิบัติมุ่งสู่

วัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะคนเราจะปฏิบัติในแนวของตน และจะควบคุมตนเองในการที่จะทำงานไปสู่วัตถุประสงค์ซึ่งเขาได้ตกลงไว้

- รางวัลที่ได้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจถึงที่สุด ขึ้นกับการปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายในที่นี้หมายความรวมทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคลในเวลาเดียวกัน

- คนทั่วไปเรียนรู้เพื่อที่จะยอมรับและไม่หาความรับผิดชอบ

- คนส่วนมากในองค์กรชอบมีส่วนร่วมในการใช้ความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์หาทางแก้ปัญหาขององค์กร

- ในสภาพปัจจุบัน ศักยภาพของคนยังถูกใช้ไม่เต็มที่

บริหารซึ่งเน้นที่เป้าหมายที่จะบรรลุ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละตำแหน่งด้วย โดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าว วัตถุประสงค์ต่าง ๆ จะระบุผลลัพธ์ที่ต้องการในช่วงเวลาหนึ่งโดยปกติเป็นรายปี เมื่อสิ้นกำหนดเวลาก็จะมีการวัดผลที่ได้ เทียบกับวัตถุประสงค์และผลที่ต้องการที่กำหนดไว้แล้วนั้น Campbell เมื่อปี ๑๙๗๐ กล่าวว่า MBO ไม่ใช่สิ่งที่จะวัดพฤติกรรมคน แต่เป็นความพยายามที่จะวัดความมีประสิทธิภาพหรือผลผลิตของคนที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดนี้ หัวใจสำคัญคือจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงาน ตลอดจนการวัดผลที่ได้ เทียบกับวัตถุประสงค์นั้น

Douglas McGregor กล่าวว่า แนวความคิดของ MBO นั้นอยู่บนพื้นฐานของ Theory Y* เพราะสมมุติฐานอันหนึ่งของทฤษฎีนี้ก็คือ การควบคุมจากภายนอกรวมทั้งการขู่ว่าจะลงโทษ ไม่ใช่วิธีการที่จะได้มาซึ่งความพยายามของคนที่จะปฏิบัติมุ่งสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ เพราะคนเราจะปฏิบัติในแนวของตน และจะควบคุมตนเองในการที่จะทำงานไปสู่วัตถุประสงค์ซึ่งเขาได้ตกลงไว้

กระบวนการของ MBO ปกติจะประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ

- กำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างอิสระ
- ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

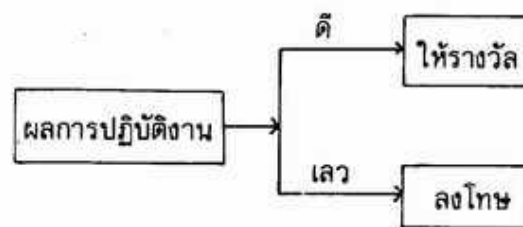
การประเมินตามแนวความคิดนี้จะไม่เป็น Subjective เลย เพราะมีเป้าหมายของผลงานไว้แน่ชัดซึ่งสามารถจะนำผลงานที่ได้จริงมาเทียบวัดได้

๓.๒) ประเมินโดยยึดพฤติกรรมในการทำงานเป็นหลัก (Behaviorally-based) ซึ่งได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีที่เรียกว่า Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) ซึ่งวัดพฤติกรรม

ของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม (Job Dimension หรือ Performance Element) เช่น ตำแหน่งทางการบริหารก็จะมีกิจกรรมเกี่ยวกับ การวางแผน การมอบหมายงาน เป็นต้น และยังรวมถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคุณลักษณะ (Traits) แต่เป็น Operationalized Traits เพราะออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สามารถวัดหรือตัดสินได้ เช่น การประเมินอาจารย์ซึ่งทำหน้าที่สอน เราก็อาจวัด Organizational Skills ได้ โดยแต่ละ Element หรือ Operationalized Trait เราจะต้องมีคำอธิบายตัวอย่างพฤติกรรมของแต่ละระดับ (degree) อย่างชัดเจน โดยนัยนี้จะทำให้การประเมินเป็น Objective แทนที่จะเป็น Subjective อย่างแนวความคิดก่อน ๆ

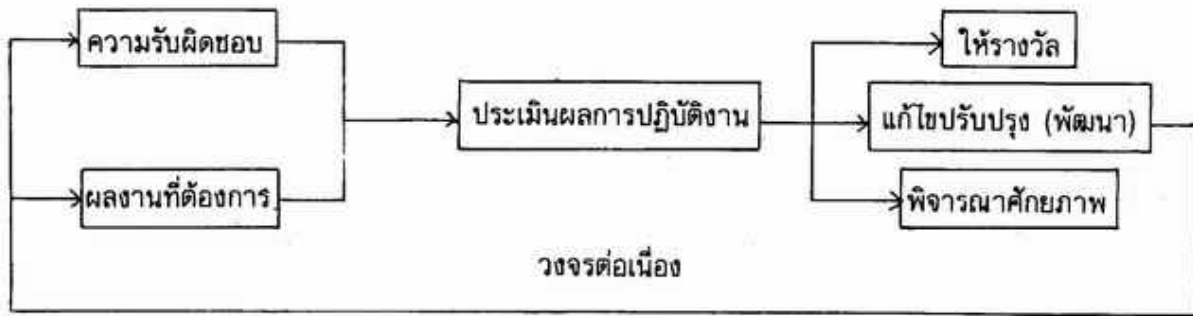
ข. พิจารณาในแง่วัตถุประสงค์ของการประเมิน อาจแบ่งเป็นสองแนวความคิดใหญ่ ๆ คือ

๑) แบบดั้งเดิม เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการให้รางวัล (Reward) หรือลงโทษ (Punishment) การประเมินมักมุ่งวัดที่ คุณลักษณะของคน (Traits หรือ Characteristics) แทนที่จะมุ่งวัดที่ผลงาน ซึ่งอาจแสดงเป็น Chart ได้ ดังนี้



๒) แบบสมัยใหม่ เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะมีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการให้รางวัล หรือการพิจารณาความดีความชอบแล้ว สิ่งสำคัญยิ่งกว่านั้นคือ ควรใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาคน และการพิจารณาศักยภาพของคน

ในการที่จะมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น
ด้วย Joseph M. Putti ได้แสดง Chart ไว้ ดังนี้



วิธีการต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แม้ว่าแนวความคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้วิวัฒนาการไปเรื่อย ๆ อันเป็นความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งการประเมินที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมที่สุด เชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับกันมากที่สุด แม้กระนั้นแนวความคิดต่าง ๆ ในอดีตก็มิได้ถูกลืมไปเสียเลยทีเดียว แต่ยังคงใช้ได้อยู่ในปัจจุบัน และใช้ปะปนกันอยู่ทั่วไปทั้งในหน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าแนวความคิดใดจะเหมาะกับหน่วยงานใดและตำแหน่งประเภทใด เพราะแต่ละหน่วยงานมีสภาพสังคมและวัฒนธรรมแตกต่างกัน แต่ละตำแหน่งก็มีลักษณะงานที่แตกต่างกัน

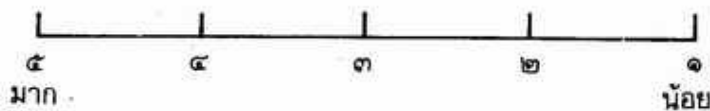
Joseph M. Putti ในหนังสือ A Manager's Primer on Performance Appraisal: Concepts & Techniques ปี ๑๙๘๔ กล่าวสนับสนุนว่า "ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถที่จะหยิบยืมมาอย่างง่าย ๆ จากองค์กรหนึ่งแล้วนำไปใช้ในอีกองค์กรหนึ่ง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะ

นำมาใช้ในองค์กรใด จะต้องสะท้อนวัฒนธรรมและวิธีการทำงานของหน่วยงานนั้น ซึ่งหมายความรวมถึงนโยบาย กระบวนการ ระเบียบสังคม ระบบ กฎ ข้อบังคับ โครงสร้าง ขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น"

ในปัจจุบันได้มีวิธีการต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้กันอยู่หลายวิธี แต่ละวิธีอาจเน้นแนวความคิดในการประเมินที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปวิธีการที่สำคัญ ๆ ได้เป็น ๗ วิธีการ ดังนี้คือ

๑) Graphic Rating Scales ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานตาม Scale เส้นตรง ซึ่งปลายข้างหนึ่งแทนค่าที่ต่ำ อีกปลายหนึ่งแทนค่าที่สูง ซึ่งผู้ประเมินจะให้ผลการประเมินอยู่ระหว่างปลายทั้งสองนี้ วิธีการประเมินแบบนี้นิยมใช้กับการประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน (Traits or Characteristics) และบางทีอาจรวมไปถึงการประเมินพฤติกรรม (Behaviors) ของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมด้วย Graphic Rating Scales นี้ อาจเขียนได้เป็นหลายรูปแบบ ซึ่งต่างก็มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

๑.๑ ความอดุสาหะ



๑.๒ การประสานงาน

๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๑๓	๑๔	๑๕	๑๖	๑๗	๑๘	๑๙	๒๐	๒๑	๒๒	๒๓	๒๔	๒๕
ควรปรับปรุง					ต่ำกว่าปานกลาง					ปานกลาง					สูงกว่าปานกลาง					ดีมาก				

ฯลฯ

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิธีการนี้มักไม่ค่อยมีคำอธิบาย แต่ละระดับความเข้มข้น (Degree) ที่ชัดเจน ทำให้การประเมินมีแนวโน้มที่จะเป็น Subjective

๒. Behaviorally-Anchored Rating Scales (BARS) เป็นวิธีการของการประเมินที่มุ่งวัดพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (Behavior หรือ Manner of Performance) คิดขึ้นโดย Patricia Cain Smith และ Lorne Kendall ในปี ๑๙๖๓ ซึ่งมีแนวความคิดในการประเมินดังที่กล่าวแล้วในหัวข้อที่ผ่านมา วิธีการนี้จะมีลักษณะคล้ายกับ Graphic Rating Scales หากแต่มีคำอธิบายพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Degree) ที่ชัดเจนกว่า ซึ่งเรียกว่า Behavioral Anchores แทนที่จะใช้ค่ากลาง ๆ เช่น สูง ต่ำ มาก น้อย ปานกลาง ฯลฯ แต่เพียงอย่างเดียว นักวิชาการบางท่านกล่าวว่า BARS เป็นรูปแบบที่ดีที่สุดของวิธี Graphic Rating Scales

๓. Work Standard Approach เป็นวิธีการประเมินโดยเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานงานที่กำหนดไว้แล้ว โดยมาตรฐานงานดังกล่าวอาจระบุทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และอื่น ๆ

๔. Essay หรือ Written Narrative เป็นวิธีการประเมินแบบพรรณนาโวหาร ซึ่งจะอธิบายข้อสังเกตเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน ของผู้ถูกประเมิน เป็นต้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน แต่เป็นวิธีที่ง่ายและนิยมกันมาก Richardson เมื่อปี ๑๙๕๐ พบว่าวิธีการนี้มีปัญหา

มากมาย เช่น ผู้ประเมินอาจไม่สัมพันธ์กับการเขียน เป็นวิธีที่เสียเวลามาก เทียบกับวิธีอื่น ๆ และค่านิยมแต่ละคนต่างกัน ทำให้เขียนออกมาต่างกัน เป็นต้น

๕. Management by Objective (MBO) Approach เป็นวิธีประเมินโดยเทียบผลงานที่ได้อัตุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินร่วมกันกำหนดไว้ ดังรายละเอียดที่กล่าวไว้แล้วในหัวข้อที่ผ่านมา

การกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ ตำแหน่งหนึ่ง ๆ อาจมีวัตถุประสงค์เดียวหรือหลายวัตถุประสงค์ก็ได้ ซึ่งการประเมินจะประเมินผลสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์ แล้วสรุปผลรวมอีกทีหนึ่ง และแต่ละวัตถุประสงค์จะต้องมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน (Work Plan) ซึ่งสามารถที่จะตรวจสอบหรือรายงานความก้าวหน้าได้เป็นระยะ ๆ ก่อนการประเมิน

๖. Objectives-based Approach เป็นวิธีการคล้ายกับ MBO approach หากแต่วิธีนี้ไม่ได้มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานไว้ควบคู่กับเป้าหมายเหมือนอย่าง MBO

๗. Forced-Distribution Systems เป็นวิธีการประเมินตาม Scale เส้นตรง โดยมีการกำหนดการกระจายเป็น % ของผู้ถูกประเมินในแต่ละระดับ (Degree) บน Scale ไว้ล่วงหน้า วิธีการก็คือจะประเมินเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานแบบรวม ๆ โดยการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) หรือใช้วิธี-Ranking แบบง่าย ๆ ให้ได้รายชื่อเรียงลงมา จากคนที่ผลงานดีที่สุดไปจนถึงเลวที่สุด แล้วจึงนำมาแจก

แจ้งใน scale ที่กำหนดไว้แล้วว่าจะให้ได้ผู้ที่มีผลงานดีเด่นกี่ % ปานกลางกี่ % เป็นต้น วิธีนี้นิยมใช้สำหรับหน่วยงานที่ขนาดไม่ใหญ่มาก

จากการสำรวจการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา จำนวน ๑,๓๐๐ แห่ง ทั้งที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรม และ ไม่ใช่โรงงานอุตสาหกรรม พบว่าแต่ละแห่งได้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายวิธี ส่วนมากขึ้นอยู่กับความเหมาะสม โดยเฉพาะขึ้นกับลักษณะงานของคนที่จะประเมิน ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

ตำแหน่งผู้ใช้แรงงาน-มักใช้การประเมินแบบ Work Standards กับ Graphic Rating Scales
ตำแหน่งผู้ปฏิบัติการในที่ทำงาน-มักใช้วิธี Work Standard วิธี Essay และวิธี Behaviorally Anchored Rating

ตำแหน่งทางวิชาการ-มักใช้วิธี Objective-based วิธี MBO และวิธี Essay

ตำแหน่งหัวหน้างานและผู้บริหารระดับสูง-มักใช้วิธี MBO, Objective Based และ Essay

การประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการพลเรือน

ดังที่ได้กล่าวในตอนต้นแล้วว่า ก่อนปี พ.ศ. ๒๕๓๐ มีบางส่วนราชการเท่านั้นในราชการพลเรือนที่นำระบบการประเมินผลมาใช้ และส่วนใหญ่ใช้ในวัตถุประสงค์เฉพาะการพิจารณาความดีความชอบประจำปี แม้กระนั้นก็ยังเป็นสิ่งที่ข้าราชการส่วนมาก (จากข้อสังเกตของผู้เขียนเอง ไม่มีหลักฐานยืนยัน) มีทัศนคติต่อการประเมินไปในทางลบตลอดมา ทั้งตัวผู้ประเมินเองและตัวผู้ถูกประเมิน ดังนี้

ทางด้านตัวผู้ประเมินหรือฝ่ายบริหาร

๑. มักพยายามประเมินโน้มเอียงไปในทางที่ดี (เนื่องจากเป็น Subjective) เพราะเกรงว่าถ้าประเมิน

ไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่พอใจ

๒. ขาดความรู้ในการกำหนดมาตรฐานผลงาน (Performance standards) ที่เป็น Objective

๓. ขาดทักษะในการแยกแยะว่าอะไรเป็นสิ่งที่ผู้ถูกประเมินควบคุมได้ และอะไรเป็นสิ่งที่นอกเหนือการควบคุมของผู้ถูกประเมิน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลของงานของผู้ถูกประเมิน

๔. กลัวที่จะต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพราะไม่แน่ใจว่าจะตอบข้อข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๕. มีความรู้สึกสับสนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

๖. กลัวว่าถ้าประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาคนสนิทหรือคนใกล้ชิดออกมาดี คนอื่นจะคิดว่าเล่นพวก

ทางด้านตัวผู้ถูกประเมิน

๑. มีความรู้สึกว่าการประเมินเป็นเครื่องมือที่จะคอยจับผิด

๒. ไม่เข้าใจว่าประเมินไปเพื่ออะไร เพราะปีที่ผ่านมาได้ ๒ ชั้นไปแล้ว ปีนี้ไม่มีสิทธิ์ได้ ๒ ชั้นอีก

๓. ไม่เข้าใจว่าประเมินไปเพื่ออะไร เพราะเงินเดือนเต็มขั้นแล้ว

๔. เป็นห่วงเรื่องความยุติธรรม เพราะการวัดเป็นแบบ Subjective

๕. บางครั้งไม่ทราบว่าเขาจะประเมินอะไรเกี่ยวกับตัวเองบ้าง เพราะดูเหมือนจะเป็นความลับ

๖. รู้สึกว่าเป็นการประเมินนิลยส่วนตัวแทนที่จะประเมินผลงาน

๗. เกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะมีสมมุติฐานว่าผลการปฏิบัติงานขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งความจริงยังมีปัจจัยอื่นที่มีส่วนอีก

๘. ไม่เห็นว่าการประเมินจะช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้นได้ เนื่องจากไม่ทราบว่าจะต้องปรับปรุงตัวอย่างไร

๙. ไม่เข้าใจว่าทำไมจึงต้องประเมินแต่ผู้น้อยเท่านั้น ทำไมจึงไม่ประเมินผู้ใหญ่บ้าง

ค วามรู้สึกหรือทัศนคติในทางลบเหล่านี้เป็นตัวชี้ให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการพลเรือนในอดีตที่ผ่านมาจนถึงในปัจจุบันมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ ซึ่งพอจะประมวลสรุปได้ดังต่อไปนี้

๑. แนวความคิดและวิธีการประเมินยังไม่เคยมีอะไรใหม่ เพราะยังยึดถือการวัดคุณลักษณะ (Traits) ของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักสำคัญ ส่วนการประเมินทางด้านงานหรือผลของงานอาจจะมีส่วนแต่ก็ไม่ค่อยมีน้ำหนักมากนัก ตัวอย่างองค์ประกอบที่คุ้น ๆ กัน เพราะมักจะถูกนำมาประเมิน ได้แก่ ความเป็นผู้นำ (Leadership) การตัดสินใจ (Decision) ความอุตสาหะ (Endeavor หรือ Effort) การรักษาวินัย (Discipline) ปริมาณงาน (Quantity) คุณภาพผลงาน (Quality) การอุทิศตน (Devotion) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Work with Others) ความริเริ่ม (Initiative) การสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นต้น การปรับปรุงแก้ไขแบบการประเมินในแต่ละครั้งมักจะยังคงแนวความคิดเดิม มีความใหม่ก็แต่เพียงรูปแบบ (Format) และการนำตัวเลข (คะแนน) เข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้นเพื่อให้ดูน่าเชื่อถือ และเป็น Scientific แต่ก็ยังคงมุ่งวัดที่คนมากกว่าการวัดที่ผลงาน และเป็น Subjective อยู่เหมือนเดิม

๒. องค์ประกอบต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากเรื่องของ คุณลักษณะ (Traits) แล้ว บางครั้งได้นำองค์ประกอบเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และประสบการณ์ (Experience) มาประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบด้วย ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า แม้ว่าองค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งน่าจะเป็นเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ก็เป็นสิ่งซึ่งทุกคนต้องมีตาม Minimum Qualifications หรือ Requirements ของตำแหน่งอยู่แล้ว การที่คนหนึ่งมีองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นมากกว่าหรือสูงกว่า

อีกคนหนึ่ง ไม่ได้หมายความว่าผลการปฏิบัติงานจะเหนือกว่า แต่จะชี้ศักยภาพ (Potential) ของคน ๆ นั้นในการที่จะรับงานที่มีความรับผิดชอบสูงเท่านั้น ดังนั้น ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์จึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตราค่าตำแหน่ง (Job Evaluation) ไม่ใช่การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ กล่าวคือ งานใดที่ต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถ และ/หรือประสบการณ์สูง ก็ย่อมจะต้องตราค่างานนั้นให้สูงด้วย

๓. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มักมีอยู่ประการเดียวคือเพื่อการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเท่านั้น แม้ในบางส่วนราชการจะระบุวัตถุประสงค์ประการอื่นไว้ด้วย เช่น เพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการ และเพื่อการประเมินศักยภาพหรือความเหมาะสมของข้าราชการในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น แต่ในทางปฏิบัติก็ได้นำผลการประเมินไปใช้เพื่อประโยชน์ดังกล่าว ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ผ่านมาสนับสนุน Theory X มาโดยตลอด เพราะผู้ถูกประเมินไม่เคยมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการหรือสิ่งที่จะประเมิน ผู้ถูกประเมินโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับล่างไม่เคยรู้มาเลยตั้งแต่ต้นว่าเขาจะประเมินอะไรกันบ้าง เว้นแต่จะไปเห็นแบบประเมินเข้าโดยบังเอิญ และแม้แต่การประเมินซึ่งบางส่วนราชการใช้ "ระบบเปิด" ก็ตาม เพราะการ "เปิด" ดังกล่าวจะหมายถึงเฉพาะการเปิดให้ทราบว่ามีประเมินแล้ว เสนอให้ใครได้ ๒ ชั้นบ้างเท่านั้น หาได้เปิดเผยให้ผู้ถูกประเมินทราบรายละเอียดของการประเมินไม่ อย่างมากก็เพียงชี้แจงด้วยวาจาแก่ผู้ที่ข้องใจว่าทำไมตนไม่ได้รับการเสนอชื่อให้ได้ ๒ ชั้นเท่านั้น ซึ่งคำตอบของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินสามารถคาดไว้ล่วงหน้าเลยว่าจะมีลักษณะที่ "ไม่เปิดเผย" เพราะมักจะเสี่ยงว่าไม่ได้ ๒ ชั้น เพราะโควตามีอยู่จำกัด เป็นต้น มีผู้บังคับบัญชาน้อยรายที่จะกล้าชี้

เมื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสนับสนุน Theory X เช่นนี้ ผู้ถูกประเมินก็ต้องรับผลการประเมินที่ผู้ประเมินหยิ่งยโสให้อย่างไม่เต็มใจ และเป็นสิ่งที่มีจะทำให้เกิดความรู้สึกขัดแย้งอยู่เสมอ

๕. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เคยมีการวัดผลงานเทียบกับมาตรฐานของผลงาน (Performance Standard) หรือแม้แต่มาตรฐานงาน (Work Standard) อย่างง่าย ๆ เช่นการวัดจำนวนชิ้นต่อหน่วยเวลา ทั้งนี้เพราะไม่เคยกำหนดมาตรฐานดังกล่าวไว้ แล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีมาตรฐานได้อย่างไร

๖. การพิจารณาความคิดเห็นความชอบมักมีหลักปฏิบัติว่าจะไม่ให้ใครได้ ๒ ชั้นในปีติด ๆ กัน และดูเหมือนว่าแจ้งข้อบกพร่องให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทราบ ทั้งนี้ เพราะไม่ต้องการให้บัวขำน้ำขุ่นประการหนึ่ง และความที่การประเมินเป็น subjective อีกประการหนึ่ง ทำให้การชี้แจงเหตุผลไม่หนักแน่นเพียงพอ เมื่อถูกโต้แย้งก็ไม่สามารถอธิบายได้ และประการสุดท้ายความที่การประเมินไม่ได้มุ่งวัดที่ผลของงานอย่างจริงจัง การชี้แจงผู้ได้บังคับบัญชาว่า "ผมไม่ให้คุณ ๒ ชั้น เพราะคุณเดินไปเดินมาไม่นิ่งทำงานอยู่กับโต๊ะ" อาจถูกแย้งได้ง่าย ๆ ว่า "ผมทำงานเป็นและทำเสร็จทุกเรื่องที่มีมอบหมายและตามเวลาที่กำหนดนี้ครับ"

หากจะยึดผลการประเมินเป็นหลักแล้ว ผลจะออกมาว่าผลการประเมินของใครดีก็จะต้องเหมือนกันทุกปีเสียด้วย เพราะที่กล่าวแล้วว่าเรามุ่งวัดคุณลักษณะ (Traits) เป็นสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มักจะคงที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปี ฉะนั้นการประเมินจึงแทบจะไม่มีประโยชน์เลย การพิจารณาความคิดเห็นความชอบมีแนวโน้มไปในทาง "เวียนเทียน" มากกว่าการพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

๗. การประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่มีมาในส่วนราชการต่าง ๆ (ถ้ามี) ดูเหมือนว่าจะไม่เคยครอบคลุมถึงการประเมินฯ ข้าราชการระดับสูง (ระดับ ๙ ขึ้นไป) อาจจะช่วยเหตุผลว่าเป็นผู้ใหญ่แล้วไม่ต้องประเมิน หรือจะเป็นเพราะว่าตำแหน่งข้าราชการระดับสูงส่วนมากเงินเดือนเต็มขั้นแล้ว ไม่อาจเลื่อนขั้นเงินเดือนได้อีกต่อไปก็เป็นได้ หรือถ้าหากจะมีการประเมินก็จะเป็นการประเมินแบบ Essay ชนิดสั้น ๆ โดยประเมินในลักษณะรวม ๆ ซึ่งไม่ละเอียด เช่น การประเมินฯ ผู้ว่าราชการจังหวัด และรองผู้ว่าราชการจังหวัด ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น จึงทำให้ดูเหมือนว่ากฎหรือระเบียบวิธีการต่าง ๆ มักกำหนดขึ้นเพื่อใช้กับข้าราชการระดับผู้น้อยเท่านั้น ส่วนข้าราชการชั้นผู้ใหญ่จะอยู่นอกกฎระเบียบทั้งปวง

๘. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นเฉพาะวัตถุประสงค์เพื่อการพิจารณาความคิดเห็นเป็นหลักจะไม่ช่วยสนับสนุนให้ข้าราชการที่เงินเดือนเต็มขั้นแล้ว พยายามทำงานให้ดีขึ้น ตรงกันข้ามกลับทำให้ข้าราชการเหล่านี้ทำงานไปวัน ๆ หนึ่ง เพราะคิดว่าทำงานดีอย่างไรก็ได้สิ่งพิเศษตอบแทน

จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแนวความคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการพลเรือนที่ผ่านมาเป็นผลทำให้ระบบการประเมินฯ ไม่เคยประสบผลสำเร็จ เป็นสิ่งที่มีแต่ผู้คนรังเกียจ ทั้งผู้ประเมินเองและผู้ถูกประเมิน เมื่อเป็นเช่นนี้เราจะมัวฝืนความรู้สึกทนต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบโบราณนี้เพื่ออะไร

แล้วที่ควรจะเป็นคืออะไร เห็นจะต้องอดใจรอไว้คุยกันต่อไปฉบับหน้า



งานท่วมหัว จะเอาตัวรอด-ได้ไง

พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์

“โ๊ย! ไม่ไหวงานเยอะจนจะตายอยู่แล้ว ดูซิฉัน
ผมทองอกขึ้นมาเต็ม ยังไม่มีเวลาย่อมเลย”

“ฉันยิ่งแย้งว่า งานหนัก จนกับฉันตายไปแล้ว
หนิง พี่น้าขึ้นมาก็ต้องทำงานเหมือนอย่างเก่าอีก รู้
จีไม่ตายดีกว่า”

“เกิดชาติหน้าฉันขอให้เป็นมหาเศรษฐีเกิด
จะได้ไม่ต้องทำงานหนักหยิ่งจี”

ในที่ทำงานทุกแห่ง มีใครบ้างไหมที่ไม่เคย
ได้อิน หรือไม่เคยบ่นว่า งานมาก-งานยุ่ง-งานจุก-
งานท่วมหัว ฯลฯ ผู้เขียนทั้งได้อินคนอื่นบ่นและบ่นเอง
นับถึงบัดนี้ เข้าใจว่าเครื่องคิดเลขขนาดเล็กรรจุ
ตัวเลขไม่หมด ถ้าจะมาวิเคราะห์กันถึงสาเหตุ แล้วก็
ตั้งคำถามไปเรื่อย ๆ ก็คงจะเริ่มจาก “งานมากจริง
หรือไม่?” “อะไรมากขนาดนั้น?” “ทำงานเป็นรีเปล่า?”
ถ้าเข้าข้างตัวเอง คำตอบก็คงมีง่าย ๆ ว่างานเยอะจริง ๆ
จนสุดกำลังความสามารถ ที่คนตัวเล็ก ๆ (หรือแม้แต่
ใหญ่ ๆ) อย่างเราจะทำไหว แต่ถ้าไม่เข้าข้างตัวเอง
และคิดว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีการแก้ไข แก้ได้หรือไม่
เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ถ้างานไม่เยอะจริง แต่เราทำให้
เยอะเพราะเราทำงาน “ไม่เป็น” ละ เราจะแก้ไขอย่างไร

หรือ แม้เราจะทำงานเป็น แต่งานก็ยังเยอะอยู่จะทำ
ยังไง

ผู้เขียนคิดว่า ถ้าทุกคนแก้ปัญหาของตนเองได้
เรื่องบ่นอย่างข้างบนคงไม่มีและหนังสือ ตำรา คง
ไม่มีใครอยากอ่าน บริษัทที่ปรึกษาก็คงไม่มีใครจ้าง
รวมทั้งหมอโรคจิตก็ไม่มีใครถามหา แต่ด้วยปัญหา
งานล้นมือ ซึ่งเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการ เช่น
การรับมอบหมายงาน หรือกำหนดโครงการปฏิบัติ
งานมากเกินไป การถูกจำกัดด้วยงบประมาณและ
กำลังคน ความสามารถจำกัด (งานน้อยก็เหมือนมาก
เพราะรู้สึกว่างานมันยาก) ฉะนั้นถ้าเรายังแก้ปัญหา
ไม่ได้ ก็ลองให้ความสนใจกับข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
ซึ่งมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างกว้างขวางดูบ้างว่า
จะนำมาปรับใช้ได้สักแค่ไหน เพียงใด

Pat Nickerson (หญิง) ตัวเอกของเรื่องนี้เป็น
ผู้มีประสบการณ์ ในการให้คำปรึกษาในด้านการฝึก
อบรมอย่างกว้างขวางมาเป็นเวลาหลายปี ขณะนี้เป็น
ผู้อำนวยการบริหารของบริษัทที่ปรึกษาทางด้านธุรกิจ
และอุตสาหกรรมทั้งในลอนดอน ประเทศอังกฤษ
และที่แซน ดี เอโก, แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ลูก
ค้าที่ผ่านมาของเธอ นอกจากบริษัทใหญ่ชื่อ Dun

& Bradstreet แล้ว ก็มีบริษัท IBM, American Airlines, AT & T และบางหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมสหรัฐ แพท ประสบความสำเร็จมากในการแก้ปัญหาให้บุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสามารถพิเศษในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการกระทำของเจ้านาย ลูกค้า และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งได้แก่:

- งานในตะแกรงหนังสือ “เข้า” เต็มล้น โทรศัพท์ก็เข้ามาไม่หยุด มีหน้าชำนายยังส่งโครงการรีบด่วนมาให้ทำเสร็จภายในวันนั้น ท่านจะทำอย่างไร?

- ทำงานไม่เสร็จ กลับบ้านเย็นทุกวันมา 3 อาทิตย์แล้ว งานก็ยังไม่มีทีท่าว่าจะเสร็จ น่าสงสัยเหมือนกันว่าท่านมีวิธีจัดการงานอย่างถูกต้องหรือไม่ หรือมีอะไรผิด?

- สมารถในการทำงานไม่มีเลย เพราะมีแขกมาติดต่ออยู่เรื่อย ๆ และต้องรับโทรศัพท์อยู่ตลอดเวลา ท่านจะต้องทำงานให้เสร็จ และในขณะเดียวกันจะสามารถช่วยผู้อื่นที่ต้องการความช่วยเหลือจากท่านได้อย่างไร?

บุคคลในวงการธุรกิจมากมายมีความสนใจอย่างยิ่งในการหาคำตอบสำหรับปัญหาเหล่านี้ จึงได้ขอให้แพท จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยมีเจ้าของบริษัทธุรกิจผู้จัดการ และลูกจ้าง รวม ๔๔ บริษัทมาร่วม และหัวข้อที่นำมาสัมมนา ก็คือ “การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน”

ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการทุกคน จะได้รับคู่มือที่มีความยาว ๖๐ หน้า เกี่ยวกับเรื่องที่เราเสนอวิธีการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นการผสมผสานเกี่ยวกับความเข้าใจและความฉลาดในการดำเนินธุรกิจ แพทกล่าวว่า เธอจะไม่เสนอความคิดเห็นที่ดีเพียงแนวใดแนวหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เธอจะเสนอแนะแนวทางประมาณ ๒๕ แนวทาง เพื่อผู้เข้าร่วมประชุมจะได้เลือกเอาเพียง ๔-๕ แนวทางเท่านั้นที่จะเป็นประโยชน์สำหรับพวกเขา

มาถึงตอนนี้ท่านผู้อ่านลองวาดภาพการประชุมร่วมกันในบรรยากาศ โรงแรมแห่งหนึ่ง ที่มีเครื่องปรับอากาศเย็นสบายไม่ร้อนดับแลบจนเป็นอุปสรรคต่อการใช้ความคิด แล้วก็มีคุณแพท เธอยืนบรรยายให้ฟังอยู่ข้างหน้า เดินไปเดินมาบ้าง ฟังข้อแนะนำของเธอแล้วก็คิดตามไปด้วยนะค่ะ แต่ถ้ามีปัญหา

กรุณาอย่าถามเลย เพราะไม่ทราบจะไปตามคุณแพทตัวจริงให้มาตอบปัญหาได้อย่างไร คุณแพทเธอนะนำอย่างนี้ค่ะ :

๑. ขั้นตอนแรกในการจัดการกับปริมาณงานที่ “มาก” เกินกำลัง ก็คือจะต้องจัดการกับความกดดันที่เกิดจากงานเสียก่อน ความกดดันอย่างกะทันหันที่เกิดจากการกระทำของ “นาย” หรือ “ลูกค้า” อาจบรรเทาเบาบางลงได้เพียงแต่ท่านใช้วิธีสุดลมหายใจธรรมดาตัวเอง โดยหายใจ “เข้า” ทางจมูกให้ลึก ๆ เป็นเวลา ๔ วินาที และหายใจ “ออก” ทางปากเป็นเวลา ๔ วินาทีเช่นเดียวกัน ทำอย่างนี้ติดต่อกันหลาย ๆ ครั้ง ความเครียดจะค่อย ๆ คลายไป

แพท ได้เสนอแนะวิธีการลดความเครียดอีกอย่างหนึ่งที่เรียกว่า “การกำหนดกรอบ” เป็นวิธีการง่าย ๆ คือเพียงแต่วาดรูปสี่เหลี่ยมจตุรัส กว้างยาวประมาณ ๒ นิ้ว วาดไปก็นึกไปว่า “ฉันมีความสามารถหรือฉันเก่ง” ต่อก็วาดอีกสี่เหลี่ยมหนึ่งลงไปในสี่เหลี่ยมหรือกล่องเดิม แล้วก็นึกไปอีกว่า “ฉันเป็นผู้เตรียมพร้อมเสมอ” แล้วก็วาดกล่องต่อไปเรื่อย ๆ พร้อมทั้งนึกคิดในสิ่งที่ดีเกี่ยวกับตัวเราเอง ที่จริงแล้วแบบฝึกหัดของแพท นี้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นการวาดกล่อง แต่จะเป็นการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ ซึ่งถ้าเรา *มุ่งมั่นหรือมีสมาธิที่จะทำสิ่งนั้นแล้วคิดถึงตัวเราในสิ่งที่ดี แม้จะไม่มี ความหมายในสายตาของคนอื่น แต่ก็คือวิธีการอันหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการนำตัวเราออกจากภาวะความกดดันทั้งปวง*

ความกดดันบางอย่างไม่จำเป็นว่าจะเป็นอันตรายต่อตัวเราเสมอไป แพทอธิบายให้ฟังว่า จากผลการวิจัย คนส่วนมากจะทำงานวันละ ๑๖ ชั่วโมงติดต่อกันได้ถึง ๓ สัปดาห์ โดยไม่มีผลข้างเคียงที่เป็นอันตรายใด ๆ เลย แต่ความกดดันที่มีอันตรายร้ายแรงที่สุดก็คือ *ความรู้สึกผิดหวัง ท้อแท้ (frustration)* ซึ่งก่อให้เกิดผลคือ พอเสร็จสิ้นเวลาปฏิบัติงานแต่ละวัน ก็จะมีความรู้สึกเหี่ยวแห้ง อ่อนเปลี้ยเพลียแรง ความรู้สึกนี้จะใช้เทคนิคการคลายเครียดที่กล่าวมาไม่ได้ แต่จะต้องใช้เทคนิคการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “การเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน” ซึ่งเป็นเรื่องที่จะพูดกันต่อไปในขั้นตอนที่สอง

๒. ขั้นตอนนี้เป็นการจัดความผัดหวัง ท้อแท้
ออกจากการปฏิบัติงานประจำวัน สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ
จะต้องมี**ความชำนาญในการจัดลำดับความสำคัญ**
ก่อนหลังของงาน (priorities) ซึ่งไม่เหมือนกับ
กำหนดการทำงาน (schedules) ในที่ชนะของแพท
เพราะกำหนดการทำงานนั้นจะบ่งบอกว่า จะทำงาน
นั้น "เมื่อไร" แต่การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง
คือการพิจารณาว่า "ควรจะทำงานนั้นหรือไม่" เป็น
อันดับแรก

วิธีการที่ดีที่สุดประการหนึ่งในการจัดลำดับ
ความสำคัญก่อนหลัง ก็คือ เราลองมาจดยางการของ
งานที่เจ้านายหรือผู้บริหารของเราเห็นว่า สำคัญสุด
ยอด ๘ รายการ ในรอบ ๑ ปี ในขณะที่เดียวกันก็ขอให้
เจ้านายทำเช่นนั้นบ้าง เอรายการทั้งสองมาเปรียบ
เทียบ ท่านอาจจะประหลาดใจที่รายการนั้นแตกต่างกัน
จากการศึกษาวิจัยพบว่าอัตราความแตกต่างของลำดับ
ความสำคัญของงานระหว่างประธานบริษัท และรอง
ประธานบริษัทแตกต่างกันถึง ๔๐ เปอร์เซ็นต์ ยังมี
ส่วนต่างมากเท่าไรก็จะยังเป็นผลเสียต่อท่านมาก
เท่านั้น ทำงานโดยไม่รู้เจ้านาย ทำแทบตายนายก็ไม่
เห็นว่าสำคัญอยู่ดี

๓. เมื่อท่านเข้าใจภาพใหญ่แล้ว ก็มาดูชีวิตจะ
จัดการกับภาพเล็กคือ ภาวะกดดันเกี่ยวกับ เวลา ใน
แต่ละวันได้อย่างไร แพท ได้แนะนำให้อัดลำดับค่า
ของงานออกเป็น ๓ ระดับ คือระดับสูง กลาง และต่ำ
ให้ความสำคัญกับงานที่มีคุณค่าสูง มอบหมายงาน
ที่สำคัญปานกลางและไม่ให้ความสำคัญกับงานที่
คุณค่าต่ำ หรือถ้าจะพูดอีกอย่างหนึ่งก็คือ "เลิกที่
จะพยายามทำให้ทุกสิ่งถูกต้องจงทำแต่สิ่งที่สำคัญ
ให้ถูกต้องที่สุดเท่านั้น"

๔. เมื่อท่านจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของ
งานได้แล้ว ท่านก็สามารถที่จะจัดการ หรือเตรียม
รับมือกับงานที่ไม่ได้คาดหมายมาก่อนได้ ถ้าจะมีใคร
มาให้ท่านทำงานใหม่ ท่านต้องถามถึงความสำคัญ
ก่อนหลังและกำหนดเวลาที่ต้องการให้งานเสร็จ และ
ท่านจะต้องสามารถวาดภาพให้เขาเห็นได้เลยว่า
ถ้าท่านรับงานใหม่นี้แล้ว จะทำให้งานเก่าล่าช้าไป
เพียงใด ผลที่ตามมาจะเป็นอย่างไร และถ้าจำเป็น
ที่จะต้องปฏิเสธงานนั้น ก็จะต้องหาทางเลือกให้เขา

ด้วย มิฉะนั้นจะกลายเป็นการไม่ให้ความร่วมมือ ผล
ก็คือ "เสี่ยงไม่โต"

ข้อเสนอแนะของคุณแพท บางท่านอาจจะเห็นว่า
ธรรมดา ธรรมดา หรือใคร ๆ เขาก็รู้กันอยู่แล้ว แต่
ที่ว่ามันจะเคยพยายามลองทำดูแล้วหรือยัง เช่น
การผ่อนคลายใจ ถ้าผ่อนคลาย คือ หายใจเข้าทางปาก
ออกทางจมูก ก็จะได้ผลดีไม่ดีเครียดหนักขึ้น หรือ
การวาดกล่องสี่เหลี่ยมวาดไปก็ให้นึกถึงแต่ตัวเราใน
ทางที่ดี ไม่ยั้งจั้นนะซี คำพูดตำหนิของนาย คำพูด
ก้าวร้าว ดูหมิ่นของลูกน้องมาถองอยู่ในหู ก็ลดความ
กดดันไม่ลง แถมทำให้พุ่งพลาหนักขึ้น ฉะนั้นไม่ว่า
จะทำอะไร จะต้องมีความสุข มุ่งมั่นอยู่ในสิ่งนั้น แต่เมื่อ
ได้มุ่งมั่น ทดลองทำหลายครั้งแล้วไม่ได้ผลก็ไม่จำ
เป็นที่จะต้องทำต่อไป

จุดเน้นของการให้ความสำคัญในการฝึกความ
ชำนาญในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน
ที่คุณแพท เอบอกว่าไม่เหมือนกับ กำหนดการทำงาน
นั้น ผู้เขียนเห็นว่าเป็นสิ่งมีประโยชน์ และจำเป็นอย่าง
ยิ่ง ที่ผู้บริหารและลูกน้องควรจะต้องตกลงกันเสีย
ตั้งแต่ในเบื้องต้น คือก่อนจะเริ่มโครงการหรือปอง
ประมาณเลยว่า งานไหน "ควรจะทำหรือไม่" และเมื่อ
เห็นว่า ควรจะทำโครงการอะไรแล้ว จึงจะให้ความสำคัญ
ว่าจะทำโครงการใดก่อน ในการปฏิบัติงานนั้น
เราสามารถใช้เทคนิคการทำงานที่ขนานกันได้ โดย
อาจทำทีละโครงการ หรือหลาย ๆ โครงการไปพร้อม
กัน ที่สำคัญอย่าทำงานที่นายเห็นว่า "ไม่สำคัญ"
เพราะนั่นคือความล้มเหลวผัดหวังอย่างช่วยไม่ได้
แต่ตรงกันข้าม ถ้านายเห็นความสำคัญแล้วไม่ทำ หรือ
ล่าช้าก็เห็นจะอาการหนักกว่าอย่างแรกเป็นแน่แท้

นอกจากวิธีการของคุณแพทแล้ว ก็มีผู้บริหาร
หลายคนที่ใช้วิธีบริหารแบบ "ปล่อยไปเถอะ" หรือ
"Managing Better by Letting Go" เช่น Mr.
Raymond Miyashiro ประธานบริษัท Trans
Hawaiian ในฮอลโนลูลู ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินการ
เกี่ยวกับการบริการท่องเที่ยว เดิมมีลูกจ้างเพียง ๑๐๐
คน ต่อมาเมื่อลูกจ้างเกือบ ๑,๐๐๐ คน แต่เรย์มอนด์ ก็ยังคง
ใช้วิธีบริหารแบบเดิม จนกระทั่งมาถึงจุดหนึ่งซึ่งเขา
เห็นว่าทำท่าจะไปไม่รอดและถึงเวลาแล้วที่เขาจะต้อง
ปรับปรุงวิธีการบริหาร เขาก็เริ่มที่ตัวเองก่อน เขา

รู้สึกว่าเป็นผู้เผด็จการ แต่เขาเองก็ไม่สามารถ
ดำเนินการทุกอย่างได้คนเดียว จึงถึงเวลาแล้วที่จะ
ต้องมอบหมายการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับ
ผิดชอบให้ผู้อื่นทำบ้าง และเขาจะต้องใช้เวลาทบทวน
ด้วยว่าเขาต้องการอะไรสำหรับตัวเขาเอง และบริษัท
ของเขา

ยังไม่ทันนึกวิธีการออกผู้ช่วยของเขาก็ได้ชวน
ให้เขาไปฝึกสมาธิที่โบสถ์เซ็น (เรียกว่า การทำสมาธิ
แบบเซ็น หรือ Zen Meditation) ซึ่งเขาประหลาดใจ
มากที่การฝึกสมาธิแบบเซ็นนี้สามารถนำมาปรับใช้กับ
การดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี เขารู้สึกว่าทำให้จิตใจ
แจ่มใสคลายความตึงเครียด แต่ก็ทำให้ตื่นตัวอยู่ตลอด
เวลาในขณะที่เขาก็กเริ่มศึกษาศิลปะการป้องกัน
ตัว ฝึกยิงธนู (kyudo) ซึ่งเป็นการรวบรวมสมาธิที่ดี
มาก การฝึกเหล่านี้ ช่วยเสริมสร้าง "พลังกำลัง" และ
"ความยิ่งใหญ่" ในตัวบุคคล ทำให้สามารถรับงานหนัก
ได้มากขึ้น รวมทั้งสามารถแก้ปัญหา และสิ่งที่ท้าทาย
ต่าง ๆ ได้มากขึ้นด้วย

เรย์มอนด์ กล่าวด้วยว่า การฝึกสมาธิแบบเซ็น
ทำให้เขาสามารถควบคุมตนเองได้ดีขึ้น เมื่อก่อนนี้ถ้า
ลูกน้องคนไหนปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง ก็จะถูกทว่า "โง่"
แต่เดี๋ยวนี้ก่อนจะว่าลูกน้องโง่ เขาจะถามตัวเองก่อน
ว่า ที่ลูกน้องทำงานไม่ถูกนั้นนะ เป็นเพราะเขาให้คำ
แนะนำไม่เหมาะสมหรือไม่ในการสั่งงาน ถ้าคำสั่งไม่
ชัดเจน และลูกน้องไม่เข้าใจ เมื่อมีความผิดพลาดเกิด
ขึ้น หัวหน้าก็ต้องมีส่วนถูกตำหนิเช่นเดียวกันเพราะ
เป็นสาเหตุของความผิดพลาด

นอกจากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้วเรย์มอนด์
ยังได้จัดทำแผนภูมิขององค์กร (organizational
chart) ให้ลูกจ้างได้เข้าใจในกิจการทุกประเภทของ
บริษัทรวมทั้งกำหนดสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน
ทั้งนี้เพราะเขาตระหนักดีว่า ผู้บริหารไม่สามารถคาด
หวังในลูกจ้างปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ
ได้ ถ้าผู้บริหารไม่ประสบความสำเร็จในการชี้แนะ
แนวทางในการปฏิบัติงานให้ ที่น่าสนใจกว่านั้น

เรย์มอนด์ กล่าวว่าเขาเพิ่งมาได้คิดเอาเมื่ออายุ ๔๐
แต่สิ่งที่ทำให้เขาสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเผด็จ
การมาเป็นผู้นำที่ดี (เข้าข้างตัวเองหรือเปล่าก็ไม่รู้)
ก็คือ "เซ็น" นั่นเอง

ผู้เขียนเห็นว่า เรย์มอนด์ คงไม่กล้ากล่าวอ้าง
เช่นนั้น ถ้าสิ่งที่เขาดำเนินการไปแล้ว ไม่ได้ผลและก็
เห็นด้วยอย่างมากกับวิธีทำสมาธิไม่ว่าจะแบบใดก็
ตาม ผู้เขียนเองแปลกใจมากเมื่อได้เห็นหลักสูตรการ
ฝึกอบรมนักบริหารระดับต้นของกรุงเทพมหานคร
เมื่อเดือน มิ.ย. ๓๒ ที่ได้บรรจุหลักสูตรวิชาศิลปะการ
ป้องกันตัวไว้ด้วย วัตถุประสงค์ก็เพื่อให้นักบริหาร
มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการป้องกันตัว แต่ผู้เขียน
เห็นว่า ผลพลอยได้จากการฝึกศิลปะการป้องกันตัว
อีกประการหนึ่ง ก็คือ การรวบรวมสมาธิเพื่อให้เกิด
พลังในการบริหารงาน นั่นเอง

ก่อนจะปิดฉาก ก็อยากจะขอย้ำว่า จุดใหญ่ใจ
ความของเรื่องนี้ก็คือ "ความเปลี่ยนแปลง" ทั้งใน
ด้านวิธีการบริหาร (หรือคือ วิธีจัดการงาน) และ
พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งไม่ว่า "งาน" จะถาโถม
เข้ามาเพียงไร ถ้าเรารู้จักใช้กลยุทธ์ในการจัดการ
กับงานอย่างถูกวิธีแล้ว งานหนักก็จะกลายเป็นเบา
ความเครียดที่ซึ้งตึง ก็จะหย่อนยาน แต่การแก้นั้นจะ
ต้องเริ่มที่ "ตัวเอง" ก่อน เหมือนกับปวดท้องต้องทาน
ยาเอง ไม่ใช่ให้คนอื่นเขาทานยาแทนให้ทั้งนี้ก็ทั้งนั้น
ในการดำเนินงานใด ๆ ทั้งเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร
จะต้องเตรียมพร้อมเสมอที่จะยอมรับความเปลี่ยนแปลง
และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ยิ่งผู้บริหารด้วย
แล้วจะบริหารแบบดั้งเดิมอย่างซื่อสัตย์นั้น คงเป็นไปได้
ไม่ได้ สำหรับวิธีการนั้น ก็สุดแล้วแต่ความถนัดใน
วิชายุทธจะเป็นผู้ "เผด็จงาน" หรือ "เผด็จใจ" หรือ
ทั้งสองอย่างก็ไม่ว่า แต่ถ้าจะฝึกคาราเต้ แล้วหัวใจ
วายก็ขอโทษ เพราะมิได้มีเจตนาจะไปแทนตำแหน่งที่
ว่างเลยจริง ๆ ด้วยค่ะ

ยังไง ๆ ก็คิดได้เมื่ออายุ ๔๐ ก็ยิ่งดีกว่าตอน
ใกล้ ๖๐ นะคะ

หนังสืออ้างอิง

1. Roger Thompson, "Take Charge of Your Job" Nation's Business, April 1989
2. "Managing Better by Letting Go" Nation's Business, March 1988

