

บทที่ ๗
สรุปและขอเสนอแนะ



ในระบบการบริหารงานบุคคล กระบวนการที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดและจะต้องกระทำ เป็นอันดับแรกก็คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เพราะการดำเนินงานทุกอย่าง ต้องอาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และการที่จะสรรหา บุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าปฏิบัติงานก็ต้องอาศัยหลักเกณฑ์ในการสรรหาและการคัดเลือก ที่ได้มาตรฐาน มีความสุจริต ยุติธรรม และเปิดโอกาสใหญ่ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้มีโอกาส มาแข่งขันกันอย่างเท่าเทียม ตามระบบคุณธรรมการคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานทั้งในองค์การ ของรัฐบาล และของหน่วยงานเอกชนมีลักษณะและวิธีดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน แต่ในระบบ ราชการมักจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการปฏิบัติค่อนข้างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อให้เกิด ความยุติธรรม และสามารถเลือกสรรให้ได้คนที่มีความสามารถจริง ๆ เข้ามาปฏิบัติงาน

กระบวนการในการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการกระทำได้หลายวิธี เช่น โดยการสอบแข่งขันโดยการคัดเลือกในกรณีพิเศษ และการบรรจุโดยวิธีอื่น ๆ ตามที่กฎหมาย กำหนด แต่โดยทั่วไปแล้วจะใช้วิธีสอบแข่งขัน เพราะเป็นวิธีที่เข้ากับหลักการของระบบคุณธรรม ซึ่งมุ่งส่งเสริมบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้มีโอกาสได้เข้ามาสอบแข่งขันแล้วคัดเลือกเอา บุคคลที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดเข้ารับราชการต่อไป โดยเริ่มตั้งแต่การประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน คำเนิการรับสมัคร แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบและกรรมการชุดต่าง ๆ ประกาศ รายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้าสอบ กำหนดวัน เวลา สถานที่สอบและระเบียบเกี่ยวกับการสอบ กำหนดวิชา ที่จะใช้ในการทดสอบ ออกข้อสอบ ตรวจสอบข้อสอบ ตัดสินผลการสอบ ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขัน ได้ให้ผู้เข้าสอบทราบ ตลอดจนจนถึงการบรรจุแต่งตั้งผู้ที่สอบได้ให้เข้ารับราชการต่อไป ซึ่งกระบวนการ ดังกล่าวนี้น่าจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการสอบแข่งขันที่ ก.พ. ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผนอันเดียวกันเกิดความเรียบร้อยและ ยุติธรรม

การดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. ในการดำเนินการสอบ แต่กระทรวง ทบวง กรม หรือจังหวัดต่าง ๆ อาจจะทำเนิการสอบเองก็ได้ โดยขออนุมัติจาก ก.พ. นับว่าเป็นการกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีโอกาสสรรหาบุคคลให้เข้ารับราชการในหน่วยงานของตน ในกรณีเดียวกัน ก.จ. ได้ขอหมายให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการส่วนจังหวัด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการปกครองท้องถิ่น แต่ในทางปฏิบัติ ก.จ. ก็ยังคงทำการควบคุมการดำเนินงานของจังหวัดในเรื่องนี้อยู่ โดยให้จังหวัดส่งหลักฐานการสอบและรายงานผลต่าง ๆ ให้ทราบ และยังได้แต่งตั้งตัวแทนของ ก.จ. เข้าร่วมเป็นกรรมการดำเนินการสอบด้วย ซึ่งการที่ให้จังหวัดดำเนินการสอบแข่งขันเอง เช่นนี้ก็ย่อมมีปัญหา และข้อบกพร่องเกิดขึ้น เพราะกรรมการดำเนินการสอบและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสอบก็มีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการสอบ โดยเฉพาะคั้งนั้นเมื่อผู้เขียนได้ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการสอบแข่งขันขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยเฉพาะการสอบตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.พ. กำหนดตามหนังสือที่ สร.๑๐๐๘/ว.๑๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๑๘ ได้พบว่ามีปัญหาและข้อบกพร่องบางประการซึ่งสรุปปัญหาสำคัญ ๆ ได้ดังนี้คือ.-

๑. ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี
๒. ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอบที่ ก.พ. กำหนดขึ้นยังมีข้อบกพร่องบางประการ คั้งผู้เขียนจะได้กล่าวในรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขพร้อมกันไปด้วย

ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินการสอบแข่งขันขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

จากการศึกษาพบว่ามีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นอันเป็นเหตุให้การสอบไม่ได้ผลสมบูรณ์เท่าที่ควร สาเหตุเนื่องมาจาก

๑. ปัญหาในเรื่องการสรรหาบุคคล ซึ่งถือว่าเป็น ขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งเมื่อจังหวัด จะดำเนินการสอบแข่งขันในตำแหน่งงานใดก็ควรจะต้องทราบถึงแหล่งที่มาของบุคคลที่เราต้องการ แล้วพยายามติดต่อหรือส่งประกาศรับสมัคร ไปให้ทราบ โดยทั่วถึง เพื่อชักชวนให้บุคคลที่มี คุณสมบัติตามที่ต้องการเหล่านั้นมาสมัครสอบ แต่ในทางปฏิบัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด อุบลราชธานียังใช้วิธีสรรหาบุคคลอยู่ในวงแคบ ไม่ได้มีการกระจายข่าวเกี่ยวกับการสอบให้ กว้างขวางหรือติดต่อกับตัวบุคคล ทำให้มีผู้มาสมัครสอบน้อยและบางครั้งผู้มาสมัครก็ไม่มี ความสามารถถึงขั้นที่จะสอบได้ทำให้เสียเวลาในการสอบโดยเปล่าประโยชน์

ข้อเสนอแนะ

การแสวงหาแหล่งกำลังคน เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถที่ตรงตามความต้องการ มาสมัคร สอบเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดเข้ารับราชการต่อไปนั้น ต้องอาศัยวิธีการต่าง ๆ ในการเรียกร้องความสนใจและกระจายข่าวให้ทราบดังนี้คือ.-

(๑) ควรติดต่อไปยังสถานที่ผลิตบุคลากร เช่น โรงเรียน วิทยาลัย หรือสถานศึกษา ซึ่งมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับที่เราต้องการ ซึ่งการติดต่อนี้มิได้หมายถึงการไปติด ประกาศรับสมัครตามสถานศึกษาเท่านั้น แต่ควรได้มีการพบปะกับผู้บริหาร เพื่อให้ช่วยประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจทราบ โดยชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของงาน อัตราเงินเดือน สวัสดิการและประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ ผู้รับฟังเกิดความสนใจและไปสมัครสอบแข่งขันกันมากขึ้น

(๒) จัดตั้งศูนย์รวมข่าวการสอบขึ้นที่ศาลากลางจังหวัด ซึ่งเป็นที่ตั้งขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยจัดให้มีกระดานติดประกาศรับสมัครสอบโดยเฉพาะ พร้อมทั้งมีเจ้าหน้าที่คอยให้คำแนะนำและชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ

(๓) ขอความร่วมมือจากสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์ ให้ช่วย ประกาศข่าวเกี่ยวกับการรับสมัครสอบ ซึ่งวิธีนี้นับว่าได้ผลดีเพราะเป็นการกระจายข่าวได้ ถึงตัว และครอบคลุมไปยังที่ต่าง ๆ ทั่วทุกแห่งในจังหวัด

(๔) ส่งประกาศรับสมัครแจ้งไปยังอำเภอต่าง ๆ และจังหวัดใกล้เคียง

(๕) ติดต่อกับสำนักงานจัดหางาน เช่น สำนักงานแรงงานจังหวัด เพื่อให้ช่วย ประชาสัมพันธ์แนะนำบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการให้มาสมัครสอบ

(๖) ใบประกาศรับสมัครต้องมีลักษณะเชิญชวนและดึงดูดความสนใจให้มีผู้มาสมัครสอบมาก ๆ ควรแจ้งให้ทราบถึงลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตลอดจนอัตราเงินเดือนที่จะได้รับ เพื่อจูงใจให้บุคคลหันมาสนใจในงานราชการ

การสรรหาบุคคลให้มาสมัครสอบแข่งขัน โดยการเข้าถึงแหล่งกำลังคน มีการประชาสัมพันธ์และกระจายข่าวให้ทั่วถึงก็จะเป็นเหตุให้มีผู้สนใจมาสมัครสอบมากโอกาสที่จังหวัดจะคัดเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมที่สุดเข้ามาบริหารราชการก็มีมากขึ้น การสรรหาบุคคลในวงแคบหรือเจาะจงเฉพาะบุคคลที่หมายมั่นเอาไว้ นอกจากจะเป็นการดำเนินงานที่ผิดวิสัยประสงค์ของการสรรหาแล้วยังเป็นบ่อเกิดของคำครหาในทาง และเมื่อผลสืบเนื่องถึงการปฏิบัติงานและชื่อเสียงของจังหวัดด้วย

๒. ปัญหาในเรื่องการกำหนดวิชาที่ใช้ในการสอบและการออกข้อสอบ ซึ่งนับได้ว่าเป็นข้อบกพร่องสำคัญประการหนึ่ง เพราะการสอบแข่งขันจะได้มาตรฐานวัดความรู้ความสามารถในสิ่งที่เราต้องการได้มากน้อยเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญทั้ง ๒ ประการคือ การกำหนดวิชาที่จะสอบให้ตรงตามลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ และออกข้อสอบให้อยู่ในแนวทางที่กำหนดไว้ในหลักสูตร แต่การสอบแข่งขันที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีได้ดำเนินการไปนั้นยังมีข้อบกพร่องในเรื่องนี้คือ.-

๒.๑ การกำหนดวิชาที่ใช้ในการสอบ ในการสอบภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งหลักสูตรได้กำหนดให้ทดสอบความรู้ความสามารถในทางที่จะใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่โดยเฉพาะ ตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แต่การสอบตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑ จังหวัดได้กำหนดให้ใช้วิชาธุรกิจทั่วไป เป็นวิชาสำหรับทดสอบความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าวิชานี้ไม่ถูกต้องตรงกับงานที่ต้องปฏิบัติ และไม่สามารถวัดความรู้ความต้องการได้ตาม มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพราะในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งระบุไว้ว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑ นี้ต้องมีความรู้ในวิชาการบัญชีอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ การที่จะกำหนดเอาวิชาธุรกิจทั่วไปมาวัดความรู้ความสามารถในด้านการบัญชีย่อมไม่เป็นการถูกต้องผู้เขียนจึงได้เสนอให้ใช้วิชาบัญชีทั่วไป เป็นวิชาที่ใช้ทดสอบความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการวัดความรู้ในวิชาการบัญชี และยังคงถูกต้องตรงกับงานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอีกด้วย ซึ่งรายละเอียดได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๕

นอกจากนั้นในการทดสอบภาคความเหมาะสมกับตำแหน่งในหลักสูตรได้กำหนดให้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ มากมาย เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ เชี่ยวชาญ เป็นคน ซึ่งในการสอบจริง ๆ นั้นเราไม่สามารถพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ได้ทุกด้าน จำเป็นต้องกำหนดหัวข้อพิจารณาในหลักการที่สำคัญ ๆ ว่าควรจะพิจารณาเรื่องใดบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่องานในตำแหน่ง และควรจะให้คะแนนอย่างไรในแต่ละเรื่องที่จะพิจารณานั้น แต่ในการสัมภาษณ์ที่ได้กระทำไปคณะกรรมการมิได้กำหนดหัวข้อหรือหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมไว้ให้แน่นอน ทำการสัมภาษณ์ไปเรื่อย ๆ แล้วให้คะแนนรวมไปเลย เมื่อเอาคะแนนของกรรมการแต่ละคนมาเฉลี่ยจึงไม่เป็นคะแนนที่ได้มาตรฐาน ทางแก้ไขในเรื่องนี้ผู้เขียนได้เสนอไว้โดยละเอียดแล้วในบทที่ ๕ เช่นเดียวกัน

๒.๒ การออกข้อสอบ ในหลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันที่ ก.พ. กำหนดขึ้นนั้น ใ้แนวทางในการทดสอบในแต่ละภาควิชาที่จะสอบว่า ควรจะทดสอบความรู้ความสามารถในด้านไหนโดยวิธีอะไร ใช้ปัญหาหรือข้อมูลในทางใดบ้าง ซึ่งผู้ออกข้อสอบต้องศึกษาหลักสูตรให้ละเอียดว่าเขาจะรู้อะไรและปฏิบัติไปตามหลักสูตรนั้น แต่ที่ผู้เขียนได้ศึกษาถึงการออกข้อสอบที่จังหวัดอุบลราชธานี ได้ทดสอบไปพบว่ายังมีข้อบกพร่อง คือ ข้อสอบนั้นไม่ถูกต้องตรงกับความต้องการที่กำหนดไว้ในหลักสูตร เช่น การสอบวิชาความสามารถทั่วไป หลักสูตรกำหนดให้ทดสอบความสามารถในการคิดและหาเหตุผล โดยใช้ปัญหาทางด้านสังคมศาสตร์ หรือ คณิตศาสตร์ หรือด้านอื่น ๆ มีมุ่งหมายที่จะให้วัดความสามารถในการแสดงความคิดเห็นและใช้เหตุผล คือนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ให้เป็นประโยชน์ มิได้เจาะจงที่จะถามความรู้ความจำในวิชาที่เรียนมา แต่ข้อสอบที่ออกมาปรากฏว่ากรรมการตั้งคำถามที่ต้องใช้ความจำในวิชาที่เรียนมามาตอบทั้งสิ้น เช่น คำถามที่ว่า "เมื่อกรุงศรีอยุธยาเสียแก่พม่าพ.ศ.๒๓๑๐ ไทยแบ่งแยกออกเป็นกี่ก๊กอธิบาย" ซึ่งผิดวัตถุประสงค์ของผู้กำหนดหลักสูตร และคำถามนั้นก็มิได้เป็นการทดสอบความสามารถทั่วไปแต่อย่างใด เป็นการทดสอบความรู้ในวิชาประวัติศาสตร์มากกว่า

ขอเสนอแนะ

ทางแก้ปัญหาในเรื่องนี้ผู้เขียนใคร่ขอเสนอว่า ก่อนที่จะกำหนดวิชาที่จะมีชุดทดสอบหรือออกข้อสอบในวิชาใด คณะกรรมการดำเนินการสอบและกรรมการออกข้อสอบ ควรจะได้ทำการศึกษาศักยภาพในการสอบให้เข้าใจว่า มีหลักเกณฑ์กำหนดไว้อย่างไร มีความมุ่งหมายจะให้วัดความรู้ความสามารถในด้านใดแนวใค่างพร้อมกันนั้นก็ต้งคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่ต้องการ ของตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งด้วย แล้วจึงนำหลักการที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้นมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการสอบในตำแหน่งและระดับที่ทางจังหวัดเปิดสอบ และถ้าหากมีข้อสงสัยหรือไม่แน่ใจในวิชาที่จะกำหนดใช้ในการสอบหรือในเรื่องอื่น ๆ ก็สอบถามไปยัง ก.จ. ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญพร้อมที่จะให้คำแนะนำได้

๓. ปัญหาเกี่ยวกับการใช้เกณฑ์การตัดสินผลการสอบ ในเรื่องหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการตัดสินผลการสอบแข่งขันนี้ ก.พ.ได้กำหนดไว้ว่าผู้ที่สอบได้นั้นคือผู้ที่ได้คะแนนแต่ละภาควิชาไม่ต่ำกว่าร้อยละห้าสิบ และได้คะแนนรวมทั้งสิ้นร้อยละหกสิบขึ้นไป จึงจะถือว่าสอบได้และทั้งนี้ให้คำนึงถึงหลักการวัดผลด้วย ซึ่งหมายความว่าเกณฑ์การตัดสินนี้ย่อมมีความยืดหยุ่นได้คือในบางกรณีอาจใช้หลักการวัดผลในรูปอื่นมาใช้แทนเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดไว้ แต่ในการสอบที่จังหวัดได้ดำเนินการ ไปนั้นได้ถือปฏิบัติตามเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดเป็นเหตุให้การสอบตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑ ซึ่งสอบเป็นครั้งที่ ๒ เมื่อวันที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๒๐ ผลปรากฏว่าไม่มีผู้ใดสอบได้เลย เพราะได้คะแนนภาคความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งไม่ถึงร้อยละห้าสิบตามที่กำหนด และจังหวัดก็มีให้นำหลักการวัดผลแบบอื่นมาใช้ ทำให้การสอบครั้งนั้นต้องเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

ขอเสนอแนะ

กรณีที่ไม่สามารถใช้เกณฑ์การตัดสินที่ ก.พ.กำหนดไว้ให้ได้ผู้เขียนเห็นว่าควรนำหลักการวัดผลทางสถิติเข้ามาใช้ เพื่อจำแนกผู้เข้าสอบออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ตามคะแนนที่ได้รับ เช่น กลุ่มดีมาก พอใช้ ขอบมาก เป็นต้น โดยอาจใช้วิธีหาพื้นที่ใต้โค้งปกติ หรือ การหาคะแนน T มาตรฐานก็ได้ แต่ผู้เขียนเห็นว่าควรอาศัยหลักการคิดคะแนน T มาตรฐานจะง่ายกว่า และวิธีนี้ก็เป็นที่นิยมใช้ทั่วไปในสถานศึกษา สมควรที่จะนำมาใช้กับการสอบแข่งขันนี้ได้ เพราะจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นได้ก็พอสมควร สำหรับรายละเอียดและการคิดคำนวณคะแนน T มาตรฐานนี้ผู้เขียนได้กล่าวไว้ในบทที่ ๕ โดยละเอียดอยู่แล้ว

๔. ปัญหาเรื่องความล่าช้าในการประกาศผลสอบ นับว่าเป็นปัญหาสำคัญอันหนึ่งที่
 ต้องนำมาพิจารณา เพราะเมื่อการสอบเสร็จสิ้นไปแล้ว ผู้เข้าสอบทุกคนต่างก็รอคอยว่าเมื่อ
 ไรจึงจะรู้ผล บางคนก็มาคอยสอบถามอยู่เรื่อย ๆ เกิดความกังวลในใจอยากรู้ผลให้เสร็จสิ้น
 ไป สำหรับการสอบที่จังหวัดไค้ดำเนินการไปแล้วทั้ง ๓ ครั้ง ปรากฏว่า การประกาศผล
 สอบกินเวลาดำช้า บางครั้งใช้เวลาถึงเดือนกว่าจึงจะประกาศผลได้ทั้ง ๆ ที่มีผู้เข้าสอบ
 จำนวนไม่ถึง ๒๐ คน ซึ่งนอกจากจะเป็นเหตุให้ผู้เข้าสอบรอคอยด้วยความกระวนกระวาย
 ใจแล้วยังแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการสอบอีก
 ด้วยจากการศึกษาพบว่า เหตุที่ทำให้การประกาศผลสอบล่าช้าก็เนื่องมาจาก คณะกรรมการ
 ดำเนินการสอบไม่ได้มีการวางแผน กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่า
 ควรจะใช้เวลาตรวจสอบประมาณกี่วัน ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินการในเรื่อง
 ต่าง ๆ เช่น กรอกคะแนน รวมคะแนน การคิดเปอร์เซ็นต์ การตรวจทาน เป็นต้น เมื่อมิได้
 มีการวางแผนกำหนดระยะเวลาประกาศผลสอบไว้เช่นนี้ ก็เป็นเหตุให้การดำเนินงานขาด
 ความกระตือรือร้น การประกาศผลเป็นไปโดยล่าช้าดังที่กล่าว

ข้อเสนอแนะ

จะเห็นว่าขอบกพร่องเกิดขึ้นเพราะขาดการวางแผนทำให้การดำเนินงานไม่อยู่ใน
 กรอบและระยะเวลาที่กำหนด ฉะนั้น ทางแก้ไขจึงทำได้โดยให้คณะกรรมการดำเนินการสอบ
 แข่งขันวางแผนกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้ ซึ่งการวางแผนนี้
 อาจจะวางแผนไว้ล่วงหน้าก่อนถึงวันสอบ หรือเมื่อการสอบเสร็จสิ้นลงแล้วก็ดำเนินการประชุม
 คณะกรรมการดำเนินการสอบในทันทีว่าควรกำหนดระยะเวลาในการประกาศผลสอบได้
 เมื่อไร โดยพิจารณาจากจำนวนผู้เข้าสอบ จำนวนกรรมการตรวจสอบ ลักษณะของข้อสอบ
 ว่าควรจะใช้เวลาตรวจเท่าใดจึงจะแล้วเสร็จ และขั้นตอนต่าง ๆ ต่อไปต้องใช้เวลาอีก
 ประมาณเท่าใดเกี่ยวกับการกรอกคะแนน รวมคะแนน และอื่น ๆ แล้วแจ้งให้กรรมการตรวจ
 ข้อสอบและเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการในเรื่องนี้ทราบถึงแผนที่กำหนด เพื่อจะได้ดำเนินงานให้
 เป็นไปตามแผนต่อไป ข้อพึงระวังประการหนึ่งก็คือ การวางแผนกำหนดระยะเวลานั้นต้อง
 พิจารณาด้วยว่ากรรมการตรวจสอบ หรือเจ้าหน้าที่คิดคะแนนควรจะใช้เวลาเท่าใดจึงจะ
 ดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยรวดเร็ว และในขณะเดียวกันก็ได้ลู่ทางต้องมีกำหนดให้

ทำอย่างรีบเร่งตลอดวันตลอดคืนจนเป็นเหตุให้ร่างกายอ่อนเพลียสมองมึนงง ความผิดปกติ
ย่อมเกิดขึ้นได้ง่าย

๕. ปัญหาในเรื่องความบกพร่องในการดำเนินงานบางอย่างเกี่ยวกับการสอบ ดังที่
กล่าวแล้วว่า ก.พ. เป็นผู้กำหนดหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน สำหรับ
เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังปรากฏตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร.๑๐๐๔/ว.๑๕
ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๑๘ ซึ่งจังหวัดอุบลราชธานีก็ได้ถือปฏิบัติตามหลักสูตรและวิธีการ
ที่กำหนดนี้เช่นกัน โดยเลือกปฏิบัติตามความเหมาะสมเพราะมีบางกรณีอาจไม่ต้องปฏิบัติตาม
วิธีการกำหนดเสมอไป เช่น กรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสอบอาจทำหน้าที่เป็นกรรมการ
ดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ เกี่ยวกับการสอบได้ โดยไม่จำเป็นต้องแต่งตั้งกรรมการชุดต่าง ๆ
ขึ้นมาดังที่กำหนดไว้ แต่จากการศึกษาผู้เขียนพบว่า มีหลักปฏิบัติบางอย่างที่คงปฏิบัติแต่จังหวัด
มิได้ดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดนั้นได้แก่

๕.๑ การกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการสอบ ในหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการ
การสอบได้กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการสอบ กำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ และ
ระเบียบเกี่ยวกับการสอบได้เท่าที่จำเป็น เพื่อให้เป็นข้อบังคับหรือระเบียบปฏิบัติสำหรับผู้เข้า
สอบ เช่น กำหนดเวลาเข้าห้องสอบ การปฏิบัติตนในห้องสอบ เพื่อให้การสอบดำเนินไปด้วย
ความเรียบร้อย ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนก็จะถูกตัดสิทธิในการสอบหรือไม่ตรวจสอบให้แล้วแต่กรณี
ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า การกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการสอบนี้เป็นสิ่งจำเป็น เพราะการที่จะให้ผู้เข้า
สอบจำนวนมาก ๆ ปฏิบัติการใดให้ถูกต้องอยู่ในระเบียบอันดีก็ต้องมีกฎข้อบังคับ และหากผู้เข้า
สอบฝ่าฝืนกฎก็ต้องได้รับผลตอบแทนตามที่กำหนด แต่ถ้าหากไม่มีระเบียบหรือกฎข้อบังคับไว้
ดังเช่นที่เป็นอยู่นี้ ถ้าผู้เข้าสอบทำการใดไม่ถูกไม่ควร ก็จะเป็นปัญหาเกิดขึ้น เพราะมิได้มีระเบียบ
หรือข้อห้ามใด ๆ กำหนดไว้เป็นหลักฐาน

๕.๒ การรายงานผลการสอบให้ ก.จ.ทราบ เรื่องนี้มีข้อกำหนดไว้อย่างแน่ชัด
ว่ากรณีจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน จะต้องรายงานผลและส่งเอกสารหลักฐานต่าง ๆ
ให้ ก.จ.ทราบอย่างไรบ้าง แต่ปรากฏว่าจังหวัดอุบลราชธานีมิได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่
กำหนดโดยครบถ้วน เช่น ไม่จัดส่งข้อสอบในภาคต่าง ๆ ไม่ได้ส่งบัญชีรอกคะแนนสอบ
บัญชีผู้สอบแข่งขันได้หรือเมื่อมีการยกเลิกบัญชีก็มีได้แจ้งให้ทราบ นับว่าเป็นข้อบกพร่องที่
ต้องพิจารณาแก้ไข เพราะหลักฐานต่าง ๆ ที่จัดส่งไปนั้น ก.จ.ก็จะได้นำไปพิจารณา

ตรวจทาน และเก็บบันทึกไว้เป็นหลักฐาน หากมีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดก็จะได้แจ้งให้จังหวัดทราบเพื่อแก้ไขต่อไปอันจะเกิดผลดีแก่จังหวัดเอง

ขอเสนอแนะ

ผู้เขียนเห็นว่าจังหวัดควรจะได้ศึกษาหลักสูตรและวิธีดำเนินการสอบให้ละเอียดถี่ถ้วนว่ามีสิ่งใดบ้างที่ควรปฏิบัติ โดยเฉพาะหัวหน้าหมวดการเจ้าหน้าที่ต้องรู้ระเบียบปฏิบัติเป็นอย่างดี การใดที่ควรทำหรือต้องทำต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการสอบหรือผู้ดำเนินการสอบ อย่าให้เกิดข้อบกพร่องขึ้นได้อีก นอกจากนั้นผู้เขียนใคร่ขอเสนอความเห็นในกรณีที่จังหวัดรายงานผลการสอบและส่งหลักฐานต่าง ๆ ไปยัง ก.จ. ถ้าหากว่าจะให้การพิจารณาในเรื่องนี้โดยด.ก.จ. ควรจะได้เพิ่มอัตรากำลังและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเรื่องการบริหารงานบุคคลให้มากขึ้น หรือจัดเป็นแผนกการสอบโดยเฉพาะ เพราะปัจจุบันนี้อัตรากำลังของ ก.จ. มีน้อยมาก เมื่อเทียบกับว่าต้องควบคุมงานเกี่ยวกับการสอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัดต่าง ๆ ถึง ๗๑ จังหวัด อาจทำให้การปฏิบัติงานในเรื่องนี้ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

ปัญหาเรื่องความบกพร่องบางประการเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันที่ ก.พ. กำหนด

นอกจากปัญหาในเรื่องการดำเนินการสอบแข่งขันขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ที่ได้กล่าวไปแล้ว ผู้เขียนเห็นว่ายังมีปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์บางอย่างที่ ก.พ. กำหนดไว้ในหลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันมีข้อบกพร่องควรที่จะนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไข เพราะจากการศึกษาของผู้เขียนพบว่าหลักการบางอย่างทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม และบางอย่างก็เป็นปัญหาในทางปฏิบัติ ดังนี้ คือ.-

๑. ปัญหาเรื่องการเรียงลำดับชั้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ซึ่ง ก.พ. กำหนดว่าการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้เรียงตามลำดับผู้ที่ได้คะแนนสูงลงมา แต่ในกรณีที่มีผู้ได้คะแนนรวมเท่ากัน และได้คะแนนภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง รวมทั้งคะแนนภาคความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งเท่ากันอีก กรณีนี้ ก.พ. ได้วางหลักเกณฑ์ให้ผู้ได้เลขประจำตัวสอบก่อนอยู่ในลำดับที่สูงกว่า เพราะถือว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้นอยากเข้ามาทำงานรับมาสมัครก่อน

แต่ผู้เขียนเห็นว่าเหตุผลเช่นนี้ไม่ถูกต้องเสมอไป ผู้มาสมัครสอบที่หลังต่างก็มีความต้องการกระตือรือร้นอยากเข้ามาทำงานเช่นเดียวกัน แต่อาจมีเหตุจำเป็นรีบมาสมัคร ไม่ได้ตั้งนั้นผู้เขียนจึงใคร่เสนอว่ากรณีที่มีคะแนนรวมเท่ากัน และไล่คะแนนภาคต่าง ๆ เท่ากันอีก วิธีสุดท้ายที่จะใช้ในการตัดสินควรใช้วิธีจับฉลาก ซึ่งเป็นการยุติธรรมกว่าที่จะถือเอาเลขประจำตัวสอบเป็นหลักสำคัญ

๒. ปัญหาในเรื่องการทดสอบภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง หลักสูตรสำหรับการสอบภาคนี้กำหนดไว้ว่าให้พิจารณาผู้เข้าสอบจากประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานและให้สัมภาษณ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ อีกมากมาย เช่น ความรู้ ความสามารถในเรื่องที่เกี่ยวกับการงานที่ต้องปฏิบัติ ความรู้ในการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ เชี่ยวชาญ บุคลิกภาพ ทัศนคติ และอื่น ๆ อีกมาก ซึ่งองค์ประกอบบางเรื่องที่กำหนดไว้ไม่สามารถประเมินได้โดยองค์การสัมภาษณ์ในระยะเวลานั้นจำกัด

ข้อเสนอแนะ

ผู้เขียนมีความเห็นว่า การทดสอบภาคความเหมาะสมกับตำแหน่งนี้ ควรกำหนดองค์ประกอบในการพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งให้แคบเข้า และเป็นสิ่งที่สามารถวัดได้โดยอาศัยการสัมภาษณ์ในเวลาจำกัดเช่นนี้ เช่น พิจารณาความเหมาะสมในด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป เชี่ยวชาญ บุคลิกภาพ ท่วงทีวาจา มนุษย์สัมพันธ์ ทัศนคติต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นควรกำหนดแนวทางในการพิจารณาว่าควรพิจารณาเรื่องต่าง ๆ นี้อย่างไรและกำหนดคะแนนในแต่ละเรื่องไว้ เช่น เกี่ยวกับการประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ซึ่ง ก.พ. กำหนดไว้ชัดเจนดีมาก ทั้งนี้ เพื่อกรรมการจะได้พิจารณาให้คะแนนในด้านต่าง ๆ ให้ถูกต้องและคะแนนที่ได้ก็เป็นคะแนนอยู่ในขั้นมาตรฐานสามารถวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งได้แท้จริง

จากการที่ผู้เขียนได้ศึกษาเรื่องการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการสอบแข่งขันซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ปรากฏว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นตรงกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้แต่แรกคือ -

- การดำเนินงานเกี่ยวกับการสอบแข่งขันยังมีข้อบกพร่องไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรและ
- ระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการสอบแข่งขันบางอย่างยังมีข้อจำกัดในตัวเอง และ

มีปัญหาในทางปฏิบัติจำเป็นต้องแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ฉะนั้น จึงเป็นข้อพิสูจน์ได้ว่าสมมุติฐานที่ผู้เขียนตั้งไว้นั้นถูกต้องตรงตามความเป็นจริง สมควรที่จะได้มีการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ได้เสนอไป ซึ่งการแก้ไขปรับปรุงนี้หากได้ทำไปด้วยความ รอบคอบ และถูกต้องเหมาะสมแล้วย่อมทำให้การสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ดำเนินไปอย่างได้ผลดียิ่ง สำหรับเรื่องการฝึกอบรม ปฐมนิเทศซึ่งผู้เขียนได้กล่าวไว้ในบทที่ ๖ นั้น แม้จะไม่ใช่วิธีการที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขัน โดยตรง แต่ก็ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การศึกษาเรื่องการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากการศึกษาพบว่าปัญหาของการจัดการปฐมนิเทศนั้นขึ้นอยู่กับตัวบุคคล คือฝ่าย ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดการปฐมนิเทศ ซึ่งได้แก่ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ไม่สนใจที่จะสละ เวลามาให้คำแนะนำหรือสั่งสอนอบรมผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่อย่างจริงจังปล่อยให้เรียนรู้เอาเอง เป็นเหตุให้ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุง แก้ไข โดยให้ผู้บังคับบัญชาหันมาเอาใจใส่ดูแลสอนแนะนำการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำในเรื่อง ต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ผู้เข้ามาใหม่เกิดความมั่นใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ ผลดี อันจะเป็นผลให้จังหวัดอุบลราชธานีมีความรู้ความสามารถมีประสิทธิภาพในการทำงาน สูง เข้ามาปฏิบัติงานสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่จังหวัดสืบไป.

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย