

การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ
ระดับชำนาญการ กรณีศึกษา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน*
Promotion of Civil Servants For Appointment To Academic Positions
Professional Level. Case Study : Office of Human Resources Management,
Royal Irrigation Department

ธนวัฒน์ รัตนพันธ์**

บทคัดย่อ

การวิจัยการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ของ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการ ปัญหาและอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการเลื่อนข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน จะใช้ระเบียบของสำนักงาน ก.พ. ประกอบกับ ประกาศ อ.ก.พ กรมชลประทาน โดยในการเลื่อนข้าราชการนั้นจะต้องมีการประเมินบุคคลและประเมินผลงาน โดยผู้ขอประเมินจะต้องมีคุณสมบัติ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณสมบัติของบุคคล ด้านคุณลักษณะบุคคล และด้านผลงาน โดยจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ผู้ขอประเมินต้องผ่านทั้ง 3 องค์ประกอบ วิธีการในการเลื่อนข้าราชการนั้นจะเป็นไปตามขั้นตอนที่กรมชลประทานกำหนดไว้ใน ประกาศ อ.ก.พ ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคพบว่า จะเกิดจากทั้งผู้ขอประเมินและผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผู้ขอประเมินไม่เข้าใจหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ ปัญหาของการที่มีหลักเกณฑ์และข้อกำหนดที่หลากหลายทำให้มีความเข้าใจคลาดเคลื่อน วิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคพบว่า มีการจัดทำแนวทางในการเขียนเค้าโครงผลงาน และให้คำปรึกษาแก่ผู้ขอประเมิน รวมทั้งมีการอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการเลื่อนระดับสำหรับผู้ปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะ พบว่า ควรศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนให้เข้าใจทั้งฐานผู้ปฏิบัติและผู้ขอประเมิน และควรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินเลื่อนข้าราชการ เพื่อให้การประเมินเป็นด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และสามารถลดทรัพยากรกระดาษได้อีกด้วย

คำสำคัญ : การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ ; การแต่งตั้ง ; ระดับชำนาญการ

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กรณีศึกษา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน
**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ทรัพยากรบุคคลในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เพราะทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สามารถพัฒนาเพื่อต่อยอดและสามารถนำศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ที่มีอยู่ภายในตัวตนของบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้อย่างสูงสุดโดยในปัจจุบันมีข้าราชการหลายประเภท เช่นข้าราชการพลเรือน ข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการทหาร หรือข้าราชการในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการพลเรือนสามัญในปัจจุบันนั้น ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และหนังสือเวียน กฎ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดมาให้ส่วนราชการในกระทรวง ทบวง กรม ปฏิบัติตามตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นซึ่งถือเป็นการให้ขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการให้มีแรงจูงใจในการทำงานมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนั้นยังมีปัญหาอยู่มากสำหรับข้าราชการที่เข้ารับการบรรจุใหม่ส่วนใหญ่ ยังไม่ทราบถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง หรือสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อตนเองได้เลื่อนระดับที่สูงขึ้น รวมถึงข้าราชการยังไม่เข้าใจถึงหลักเกณฑ์ และวิธีการในการเลื่อนระดับว่าต้องปฏิบัติอย่างไร อีกทั้ง ผู้ปฏิบัติงานด้านการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นนั้น ยังไม่มีความเข้าใจที่แน่ชัดในตัวระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินบุคคลและผลงานเท่าที่ควร หรืออาจจะมีความเข้าใจที่ไม่เหมือนกันหรือคลาดเคลื่อนไปจากข้อเท็จจริงในบางครั้งคราวเป็นต้น การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นถือเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐซึ่งเมื่อข้าราชการพลเรือนได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น ก็จะต้องมีการเลื่อนระดับเกิดขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในทางของตนเอง และถือเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต่อข้าราชการที่บรรจุและแต่งตั้งเข้ามาเป็นข้าราชการ เพราะจะถือเป็นสิ่งที่เบิกทางไปสู่ในระดับที่สูงขึ้น เช่น ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ หรือ ประเภทอำนวยการระดับสูง นั้นเอง ดังนั้น ข้าราชการพลเรือนสามัญภายในกรมชลประทานจำเป็นต้องทราบถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขต่างๆ ในการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม และเมื่อไร โดยต้องทราบถึงคุณสมบัติของบุคคล คุณลักษณะของบุคคล และการเขียนผลงานทางวิชาการ และการเลื่อนข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น ถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระบบราชการ มีความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง รวมไปถึงเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการรับราชการ และเป็นก้าวแรกในตำแหน่งประเภทวิชาการ เพื่อก้าวเข้าสู่กำลังคนคุณภาพและเป็นข้าราชการในระดับสูงภายในกรม ต่อไป

จากความเป็นมาดังกล่าวผู้วิจัยจึงศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการ ปัญหา อุปสรรค ต่าง ๆ รวมไปถึง วิธีแก้ไข ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระดับชำนาญการ และการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการนั้น ถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระบบราชการ มีความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง รวมไปถึงเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการรับราชการ และเป็นก้าวแรกในตำแหน่งประเภทวิชาการ เพื่อก้าวเข้าสู่กำลังคนคุณภาพและเป็นข้าราชการในระดับสูงภายในกรม ต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง หนังสือเวียน กฎ เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 7 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ คือแบบสอบถาม โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนข้าราชการ รวมไปถึงศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการของกรมชลประทาน โดยสามารถกล่าวโดยสรุป คือ การดำเนินการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ นั้น ผู้วิจัยจะศึกษาตามหลักเกณฑ์เดิม เหตุเพราะหลักเกณฑ์ใหม่ปัจจุบัน กรมชลประทานยังไม่ได้นำมาใช้งานจริง ผลการวิจัยพบว่าหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ โดยข้อกำหนดและระเบียบที่ใช้จะประกอบด้วย 1) หนังสือสำนักงานก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 เรื่อง การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่ง ประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา 2) ประกาศ อ.ก.พ. กรมชลประทาน ลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2557 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษลงมา และการรับเงินประจำตำแหน่งสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้ ในการเลื่อนข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการนั้น ผู้ขอประเมินจะต้องมีคุณสมบัติ 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านคุณสมบัติบุคคล โดยด้านคุณสมบัติบุคคล จะประกอบด้วย

- 1.1) มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เช่น วุฒิการศึกษา ประวัติการทำงานการดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและการทำหน้าที่หัวหน้างานเป็นต้น
- 1.2) มีคุณสมบัติในเรื่องเกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสายงานต่างๆ เช่นวิศวกรชลประทาน วิศวกรโยธา หรือ สถาปนิก เป็นต้น
- 1.3) ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ
- 1.4) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการปฏิบัติงานตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยผู้ขอประเมินที่สามารถขอประเมินเลื่อนเป็นระดับชำนาญการได้นั้นต้องดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการมาแล้ว ดังตารางต่อไปนี้

คุณวุฒิ	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ
ปริญญาตรี (4 ปี) หรือเทียบเท่า	6 ปี
ปริญญาตรี (5 ปี) หรือเทียบเท่า	5 ปี
ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	4 ปี
ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า	2 ปี

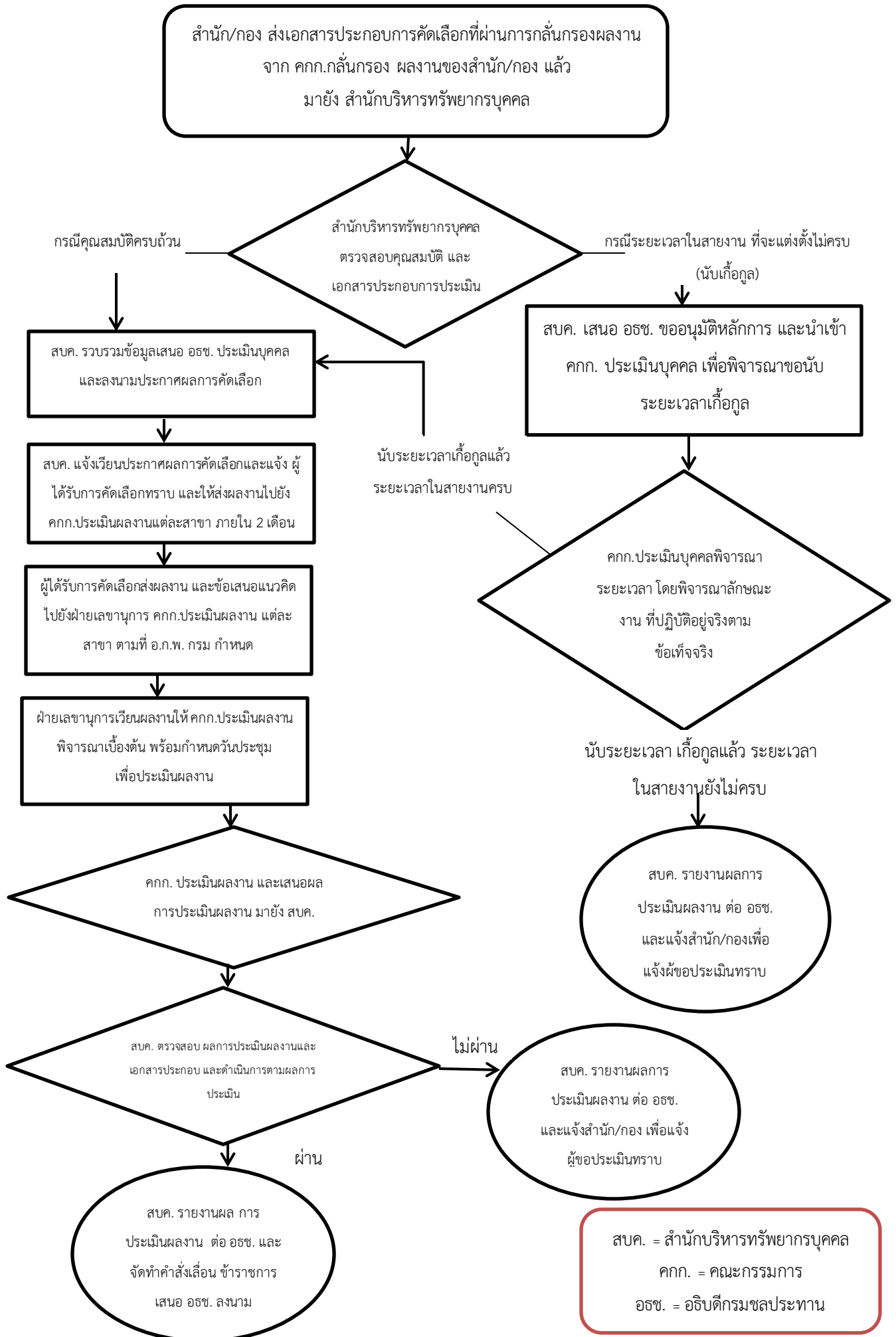
2) ด้านคุณลักษณะบุคคล ผู้ขอประเมินต้องได้คะแนนรวมในการประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ขอประเมินโดยตรงไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 และผู้บังคับบัญชา ระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่าขึ้นไป มีความเห็นสอดคล้องว่าผ่านจึงจะถือว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติในการเข้ารับการประเมินบุคคล ซึ่งการประเมินคุณลักษณะของบุคคล จะมีคะแนนรวม 100 คะแนน

องค์ประกอบการให้คะแนน	ค่าคะแนน
ความรับผิดชอบ	20
ความคิดริเริ่ม	20
การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	15
ความประพฤติ	15
ความสามารถในการสื่อความหมาย	15
การพัฒนาตนเอง	15
รวม	100

ต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 จึงจะถือว่าผ่าน

3) ด้านผลงาน ในการขอประเมินเพื่อเลื่อนข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ต้องส่งผลงาน ที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ขอประเมินนั้นเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ความชำนาญงาน และประสบการณ์ เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง โดยส่งผลงานไม่เกิน 3 เรื่อง และข้อเสนอแนวคิด 1 เรื่อง โดยผลงานจะต้องได้รับการประเมินคะแนนผลงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 โดยผู้ขอประเมินต้องผ่านทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมาข้างต้น จึงจะเป็นผู้ที่สามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับชำนาญการได้

จากการศึกษาวิจัยทั้งโดยการวิจัยจากเอกสารและการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสรุปผลและวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการในการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภท วิชาการ ระดับชำนาญการ ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน โดยสรุปได้ออกเป็นขั้นตอนตาม แผนภาพ Flow Chart ต่อไปนี้



ปัญหาอุปสรรคที่พบเจอในการเลื่อนข้าราชการนั้นมีอุปสรรคที่หลากหลายและแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล และแยกได้เป็น 2 กรณี ได้แก่ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากผู้ขอประเมิน และ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ โดยสามารถแบ่งปัญหาอุปสรรคได้โดยกล่าวแบบสรุปทั้ง 2 กรณี ดังนี้

1) ผู้ขอประเมินไม่เข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการในการขอเลื่อนระดับ เนื่องจากไม่มีความรู้และไม่มีคู่มือที่เผยแพร่อย่างชัดเจน จึงทำให้ผู้ขอประเมินไม่เข้าใจในเกณฑ์การประเมิน เช่น ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการ ผู้ขอประเมินบางรายมีคุณสมบัติปริญญาโท แต่ดำรงตำแหน่งเกิน 4 ปีแล้วแต่ไม่ทราบว่าตนเองสามารถปรับระดับได้หรือไม่ ทำให้เสียสิทธิของตนเองไป เช่น การเลื่อนเงินเดือนประจำปี หากเลื่อนเป็นระดับชำนาญการแล้วนั้น ฐานในการคำนวณเงินเดือนที่ได้เลื่อนจะเพิ่มสูงขึ้น หรือ หากดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการมาแล้วครบ 4 ปี ก็จะมีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกในระดับชำนาญการพิเศษ เพื่อดำรงตำแหน่งทางการบริหารเป็นผู้อำนวยการส่วน หรือ หัวหน้าฝ่าย ต่อไป

2) ผู้ขอประเมินไม่ทำเค้าโครงผลงานตามแนวทางของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จึงทำให้ต้องมีการแก้ไข และเกิดความล่าช้าในกระบวนการ

3) ข้อมูลส่วนตัวของผู้ขอประเมินไม่ตรงกับระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) เช่น ประวัติการดำรงตำแหน่ง ประวัติการฝึกอบรม และเงินเดือนปัจจุบันจึงต้องเกิดการแก้ไข และอาจจะทำให้การเลื่อนระดับเกิดความล่าช้าและอาจจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการแก้ไขผลงานหรือเค้าโครง

4) ผู้ขอประเมินยังไม่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเลื่อนระดับ และมีทัศนคติคิดลบในเรื่องการส่งเอกสาร มองว่าการเลื่อนระดับต้องจัดทำเอกสารเยอะ แก้ไขเยอะและมีความยุ่งยาก ข้าราชการในกรมบางส่วนจึงไม่ยอมทำผลงานเพื่อเลื่อนระดับ และทำให้ไม่เติบโตในสายงานของตนเอง

5) ปัญหาของการที่มีหลักเกณฑ์ และข้อกำหนดที่หลากหลายในการปฏิบัติงานด้านการเลื่อนข้าราชการ จึงทำให้บางครั้งมีการตีความที่ผิดพลาดไป เช่น การนับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และรวมไปถึงเกณฑ์อาจมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความชัดเจน เป็นต้น

6) ปัญหาที่ข้าราชการบรรจุใหม่และเข้ามาทำงานที่เกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลงาน ไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนข้าราชการ จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากยังไม่มีความชำนาญและไม่มีความรู้ในขั้นตอนนี้

7) ปัญหาอุปกรณ์ในการทำงานไม่พร้อมและไม่เอื้อต่อการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์มีความล่าช้า และในปัจจุบันการออกประกาศ และออกคำสั่งยังต้องปฏิบัติเอง ยังไม่มีเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบเข้ามาช่วยในเรื่องการประเมินเท่าที่ควร จึงอาจจะทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง และส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้าได้

8) ปัญหาการประเมินคุณลักษณะของบุคคลจากผู้บังคับบัญชายังไม่ได้มีการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินเลื่อนระดับข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และผลการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาประเมินมาไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะของบุคคลนั้นจริงๆ

แนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่พบในการทำงานเกี่ยวกับการเลื่อนข้าราชการเพื่อดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหา มีหลากหลายแนวทาง โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและได้แบ่งวิธีการในการแก้ไขปัญหาออกเป็น 2 กรณี ได้แก่ วิธีการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดจากผู้ขอประเมิน และ วิธีการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน โดยในกรณีแรก ได้แก่ วิธีการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดจากผู้ขอประเมิน กล่าวโดยสรุปทั้ง 2 กรณีโดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) แนะนำวิธีการในการเขียนเล่มเค้าโครงผลงาน และข้อเสนอแนวคิด โดยการให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล หรือทำโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Page Facebook เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันที่ละขั้นตอน
- 2) มีการให้คำปรึกษาส่วนบุคคลสำหรับผู้ประเมินที่ไม่เข้าใจในหลักเกณฑ์ และมีปัญหาในการประเมินเพื่อเลื่อนข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ
- 3) มีการจัดทำแนวทางในการเขียนเค้าโครงผลงาน และ เขียนผลงานและข้อเสนอแนวคิด โดยเผยแพร่ลงในเว็บไซต์สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4) ศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการ กฎ ระเบียบ และประกาศที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอเพื่อให้การประเมินเป็นไปด้วยความถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาและทำความเข้าใจรายละเอียด ขั้นตอนต่างๆ ให้เข้าใจ และนำมาใช้จริงให้ได้โดยเร็ว
- 5) ต้องมีการสอนงานสำหรับข้าราชการใหม่โดยใช้วิธี On the job Training และมีระบบพี่เลี้ยง (Coaching) เพื่อให้ข้าราชการที่บรรจุใหม่เข้าใจถึงขั้นตอน และวิธีการในการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการ
- 6) มีการจัดอบรมหรือการออกสัมมนาเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อเลื่อนข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้แก่ข้าราชการในทุกระดับ และให้ความรู้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานทางด้านบริหารงานบุคคลและสวัสดิการ ที่สังกัดอยู่ในสำนักหรือกองในต่างจังหวัด ให้เข้าใจถึงขั้นตอน วิธีการ และรูปแบบของรูปเล่มของเค้าโครงและผลงานเพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อเสนอแนะที่หลากหลายและผู้วิจัยมองว่าสามารถนำไปปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการในการเลื่อนข้าราชการได้ ดังนี้ 1) ในการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ควรมีการอบรมในเรื่องการประเมินเพื่อเลื่อนระดับตั้งแต่แรกบรรจุ เพื่อให้ข้าราชการได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ และได้รับความรู้ในเรื่องดังกล่าวอันเป็นผลดีต่อการประเมินเพื่อเลื่อนระดับในอนาคตอีกด้วย 2) ควรมีการอบรมผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและไม่ผิดพลาด และสามารถตอบคำถามผู้ขอประเมินได้ และจะได้มีการดำเนินงานในเรื่องการประเมินได้อย่างรวดเร็ว เพื่อรักษาสติของผู้ประเมินในเรื่องของการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปสู่ระดับผู้บริหารในอนาคต 3) ควรมีคู่มือในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านอย่างชัดเจนเพื่อให้งานเกิดความต่อเนื่องและคล่องตัว 4) ควรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น ใช้ระบบออนไลน์ตั้งแต่ขอรับการคัดเลือก จนสามารถออกคำสั่งผ่านระบบออนไลน์ได้ และทำออนไลน์ได้ในทุกขั้นตอนค่ะ เพื่อลดความล่าช้าและความคลาดเคลื่อนของข้อมูลรวมไปถึงสามารถลดกระดาษได้อีกด้วย

อภิปรายผล

การอภิปรายเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน

โดยข้อกฎหมายและระเบียบที่ใช้จะประกอบด้วย 1) หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 เรื่อง การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่ง ประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาซีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา 2) ประกาศ อ.ก.พ. กรมชลประทาน ลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2557 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษลงมา และการรับเงินประจำตำแหน่งสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูภา ทรัพย์มรรค (2548) ที่ศึกษาเรื่อง การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ สาขาการบริหาร ในระบบข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งในการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญ เช่นเดียวกับการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการในปัจจุบัน ซึ่งในปัจจุบันเมื่อสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ใหญ่ออกมาแล้วนั้น ก็จะทำให้กรมมีหน้าที่ในการประกาศ เป็น อ.ก.พ กรม เพื่อประกาศใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการของตนเอง โดยไม่ขัดแย้งกับหลักเกณฑ์ ที่ ก.พ. กำหนด รวมไปถึงคุณสมบัติของผู้ประเมินนั้นต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ 3 ด้าน ได้แก่ด้านคุณสมบัติของบุคคล ด้านคุณลักษณะบุคคล และด้านผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูภา ทรัพย์มรรค (2548) ที่ศึกษาเรื่อง การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ สาขาการบริหารในระบบข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะนั้น จะมีหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการประเมินบุคคล โดยหลักเกณฑ์การประเมินบุคคล ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) การพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล 2) การประเมินคุณลักษณะของบุคคล และ 3) การประเมินผลงาน โดยผู้ประเมินต้องผ่านทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมาข้างต้น จึงจะเป็นผู้ที่สามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ นั้น จะต้องใช้หลักเกณฑ์และระเบียบที่กำหนดไว้แล้ว และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และระเบียบที่วางไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยไม่ขัดกับระเบียบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวิทย์ พิพิธภณช์ (2549) ที่ศึกษาเรื่อง แนวทางการปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในกองพลทหารม้าที่ 1 จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยผลการศึกษาพบว่า วิธีการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีความเหมาะสม สร้างความพึงพอใจและเป็นที่ยอมรับภายในหน่วยงานนั้น คือ ใช้หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบ ระบบคุณธรรม มากกว่า การใช้ระบบอุปถัมภ์ แต่การให้น้ำหนักคะแนนจะต้องกำหนดให้อยู่ในสัดส่วนที่มีความเหมาะสม คือ การใช้หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบ ระบบคุณธรรม จะต้องมีส่วนที่มากกว่า เพื่อคงไว้ซึ่ง หลักการ ระเบียบ และความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การใช้ระบบอุปถัมภ์จะต้องมีอยู่บ้างใน ส่วนที่น้อยกว่า เพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์ในระบบสังคมของไทย ความคาดหวังของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิจารณาความดีความชอบ และ

การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ต้องการให้ใช้หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบ ระบบคุณธรรม มากกว่าใช้ ระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อเลื่อนข้าราชการ มีหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านคุณสมบัติบุคคล โดยด้านคุณสมบัติบุคคล จะประกอบด้วย 1.1) มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เช่น วุฒิการศึกษา ประวัติการทำงานการดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและการทำหน้าที่หัวหน้างาน เป็นต้น 1.2) มีคุณสมบัติในเรื่องเกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสายงานต่างๆเช่นวิศวกรชลประทาน วิศวกรโยธา หรือ สถาปนิก เป็นต้น 1.3) ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ 1.4) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งและการปฏิบัติงานตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยผู้ขอประเมินที่สามารถขอประเมินเลื่อนเป็นระดับชำนาญการได้นั้น ผู้มีวุฒิปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี ต้องมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ 6 ปี ปริญญาตรีหลักสูตร 5 ปี ต้องมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ 5 ปี คุณวุฒิระดับปริญญาโท ต้องดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการมาแล้ว 4 ปี และ ปริญญาเอก จะต้องดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการมาแล้ว 2 ปี เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ศาสตราจารย์ รัตน์วิภาคกุล (2547) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรม: ศึกษาเฉพาะกรณี การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับควพบพบว่า ในการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับควพบมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง คุณวุฒิ อัตราเงินเดือน และผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาประกอบด้วย

การอภิปรายเกี่ยวกับวิธีการในการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ ของ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการในการเลื่อนข้าราชการ โดยสรุปได้ออกเป็นขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1) ผู้ขอประเมินส่งคำขอประเมินพร้อมเค้าโครงผลงานผ่านทาง ส่วนบริหารทั่วไป ของสำนักหรือกองที่สังกัด โดยผลงานที่ส่งและข้อเสนอแนวคิดต้องผ่านการกลั่นกรองก่อน โดยส่งผลงานได้ไม่เกิน 3 เรื่องและข้อเสนอแนวคิด 1 เรื่อง และนำส่งมายังสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และต้องให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินคุณลักษณะบุคคล ของผู้ขอประเมิน โดยต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 60 คะแนนจึงจะถือว่าผ่าน ขั้นตอนที่ 2 สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น ทั้งวุฒิการศึกษา ใบประกอบวิชาชีพ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และตามสายงาน และหากคุณสมบัติครบถ้วน สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จะจัดทำประกาศผลการคัดเลือก ให้เป็นผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อให้ส่งผลงานเข้ารับการประเมินได้ ขั้นตอนที่ 3 เมื่อผ่านการคัดเลือกแล้วนั้น ให้ส่งผลงานไปยังคณะกรรมการประเมินผลงานได้ไม่เกิน 2 เดือนนับจากวันที่ประกาศ โดยคะแนนในการประเมินผลงานนั้นต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 จึงจะถือว่าผ่าน ขั้นตอนที่ 4 เมื่อผ่านการประเมินทั้ง 3 องค์ประกอบแล้วทั้ง ด้านคุณสมบัติบุคคล คุณลักษณะบุคคล และด้านผลงาน สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จะทำการออกคำสั่งเพื่อเลื่อนข้าราชการผู้นั้นให้ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการ โดยอธิบดีกรมชลประทานเป็นผู้ลงนามในคำสั่ง ถือเป็นเสร็จสิ้นวิธีการในการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ โดยวิธีการในการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ของ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ยุภา ทรัพย์มรรค (2548) ที่ศึกษาเรื่อง การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ สาขา

การบริหารในระบบข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มีวิธีการและขั้นตอนในการประเมินที่มีความสอดคล้องกัน โดยวิธีดังนี้ 1) ให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับ 9 2) ให้ผู้ที่ได้รับคัดเลือกกรอกรายละเอียด เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ตามแบบพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล และให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ขอรับการประเมิน 3) ผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ของผู้ขอรับการประเมินโดยตรง และผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ เป็นผู้ประเมิน คุณลักษณะของบุคคล 4) เมื่อผู้ขอรับการประเมินได้ผ่านการประเมินคุณลักษณะแล้วให้กระทรวงส่งคำขอประเมินผลงาน พร้อมทั้งส่งเอกสารแบบพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลและแบบแสดงรายละเอียด การเสนอผลงาน รวมทั้งส่งผลงานจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ชิ้น และไม่เกิน 3 ชิ้น เพื่อให้สำนักงาน ก.พ. พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะกิจเป็นผู้พิจารณาประเมินผลงานของบุคคล และเมื่อผ่านการประเมินผลงานก็แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะระดับ 9 และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรปราง สัมพันธ์ภักดี (2543) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ด้านหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับผู้ขอรับการประเมินควรเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการมาแล้วไม่น้อย 3 ปี ไม่ควรมีการกำหนดระดับเงินเดือนของผู้ที่จะขอรับการประเมิน สิ่งที่ควรประเมิน ได้แก่ ผลงานทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาและผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ตัดสินผ่านแต่ละรายการ คือ 70% ด้านวิธีการในการเลื่อนระดับผู้ขอรับการประเมินควรเป็นผู้จัดทำคำขอรับการประเมินด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้รับรองการปฏิบัติงานการประเมินผลงานทางวิชาการและการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ก.ค. เป็นผู้ประเมินส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นผู้ประเมินวิธีประเมินแต่ละรายการควรใช้วิธีพิจารณาจากเอกสารเป็นหลัก ซึ่งในการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ก็จะพิจารณาจากเอกสารเป็นหลัก และมีการประเมินจากผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกันด้วย

การอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ที่พบเจอเกี่ยวกับการเลื่อนข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน

ปัญหาอุปสรรคที่พบเจอในการเลื่อนข้าราชการนั้น มีอุปสรรคที่หลากหลายและแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล และแยกได้เป็น 2 กรณี ได้แก่ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากผู้ขอประเมิน และ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ พบปัญหาดังนี้ ผู้ขอประเมินไม่เข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการในการขอเลื่อนระดับ เนื่องจากไม่มีความรู้และไม่มีคู่มือที่เผยแพร่อย่างชัดเจน จึงทำให้ผู้ขอประเมินไม่เข้าใจในเกณฑ์การประเมิน เช่น ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการ ผู้ขอประเมินบางรายมีคุณวุฒิปริญญาโท แต่ดำรงตำแหน่งเกิน 4 ปีแล้วแต่ไม่ทราบว่าตนเองสามารถปรับระดับได้หรือไม่ ทำให้เสียสิทธิของตนเองไป เช่น การเลื่อนเงินเดือนประจำปี หากเลื่อนเป็นระดับชำนาญการแล้วนั้น ฐานในการคำนวณเงินเดือนที่ได้เลื่อนจะเพิ่มสูงขึ้น หรือ หากดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการมาแล้วครบ 4 ปี ก็จะมีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกในระดับชำนาญการพิเศษ เพื่อดำรงตำแหน่งทางการบริหารเป็นผู้ชำนาญการส่วน หรือ หัวหน้าฝ่าย ต่อไป และปัญหาที่ผู้ขอประเมินไม่ทำเค้าโครงผลงานตามแนวทางของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จึงทำให้ต้องมีการแก้ไข และเกิดความล่าช้าในกระบวนการ และ ปัญหาที่ข้อมูลส่วนตัวของผู้ขอประเมินไม่ตรงกับระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) เช่น ประวัติการดำรง

ตำแหน่ง ประวัติการฝึกอบรม และเงินเดือนปัจจุบันจึงต้องเกิดการแก้ไข และอาจจะทำให้การเลื่อนระดับเกิดความล่าช้าและอาจจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการแก้ไขผลงานหรือเค้าโครง รวมไปถึงปัญหาของการที่มีหลักเกณฑ์ และข้อกฎหมายที่หลากหลายในการปฏิบัติงานด้านการเลื่อนข้าราชการ จึงทำให้บางครั้งมีการตีความที่ผิดพลาดไป เช่น การนับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และรวมไปถึงเกณฑ์อาจมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ยุภา ทรัพย์มรรค. (2548) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ สาขาการบริหารในระบบข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการประเมินบุคคล คือ 1) เกณฑ์ที่หน่วยงานใช้มีการเปลี่ยนแปลงไม่มีความชัดเจน 2) ผู้บังคับบัญชายังคัดเลือกบุคคลด้วยระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) 3) ผู้รับการประเมินเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลาค่อนข้างมากในการจัดทำผลงาน 4) คณะกรรมการ (ผู้ประเมิน) ไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าผู้รับการประเมินทำผลงานเองหรือจ้างทำ 5) ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจหลักเกณฑ์การเขียนผลงานไม่เข้าใจว่าผู้ประเมินต้องการให้เขียนอย่างไรและจากการวิจัยพบว่าปัญหาที่ข้าราชการบรรจุใหม่และเข้ามาทำงานที่เกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลงาน ไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนข้าราชการ จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากยังไม่มีมาตรฐานและไม่มีความโปร่งใสในด้านนี้ รวมไปถึงยังเจอปัญหาอุปสรรคในการทำงานไม่พร้อมและไม่เอื้อต่อการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์มีความล่าช้า และในปัจจุบันการออกประกาศ และออกคำสั่งยังต้องปฏิบัติเอง ยังไม่มีเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบเข้ามาช่วยในเรื่องการประเมินเท่าที่ควร จึงอาจจะทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง และส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้าได้ อีกทั้งยังพบปัญหาการประเมินคุณลักษณะของบุคคลจากผู้บังคับบัญชายังไม่ได้มีการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินเลื่อนระดับข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และผลการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาประเมินมาไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะของบุคคลนั้นจริงๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัย ของ สาครินทร์ รัตนวิภาคกุล (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรม : ศึกษาเฉพาะกรณี การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับควบ และพบถึงปัญหาและอุปสรรคที่หลากหลายเช่นกัน และหนึ่งในนั้นคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับควบคือยังไม่ ได้มีการนำหลักสมรรถนะมาใช้ และแบบประเมินฯ มิได้แสดงให้เห็นถึงระดับผลการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการประเมิน จึงทำให้ไม่สามารถประเมินผู้ขอประเมินได้อย่างตรงไปตรงมา

การอภิปรายเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการเลื่อนข้าราชการ พลเรือนสามัญ ให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน

ในการศึกษาวิจัยการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน ได้มีวิธีการในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ที่มาจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง พบว่า วิธีแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้แก่ แนะนำวิธีการในการเขียนเล่มเค้าโครงผลงาน และข้อเสนอแนวคิด โดยการให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล หรือทำโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Page Facebook เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันทีละขั้นตอน และมีการให้คำปรึกษาส่วนบุคคลสำหรับผู้ประเมินที่ไม่เข้าใจในหลักเกณฑ์ และมีปัญหาในการประเมินเพื่อเลื่อนข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ รวมทั้งโดยต้องมีการจัดทำ

แนวทางในการเขียนเค้าโครงผลงาน และ เขียนผลงานและข้อเสนอแนวคิด โดยเผยแพร่ลงในเว็บไซต์สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล อีกทั้งศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการ กฎ ระเบียบ และประกาศที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ เพื่อให้การประเมินเป็นไปด้วยความถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาและทำความเข้าใจ รายละเอียด ขั้นตอนต่างๆ ให้เข้าใจ และนำมาใช้จริงให้ได้โดยเร็ว รวมถึงต้องมีการสอนงานสำหรับข้าราชการใหม่ โดยใช้วิธี On the job Training และมีระบบพี่เลี้ยง (Coaching) เพื่อให้ข้าราชการที่บรรจุใหม่เข้าใจถึง ขั้นตอน และวิธีการในการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อแต่งตั้งข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการ และต้อง มีการจัดอบรมหรือการออกสัมมนา เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลงาน เพื่อเลื่อนข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้แก่ข้าราชการในทุกระดับ และให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนข้าราชการด้วย และในส่วนของข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน ในการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ควรมี การอบรมในเรื่องการประเมินเพื่อเลื่อนระดับตั้งแต่แรกบรรจุ เพื่อให้ข้าราชการได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ และ ได้รับความรู้ในเรื่องดังกล่าวอันเป็นผลดีต่อการประเมินเพื่อเลื่อนระดับในอนาคตอีกด้วย และควรมีการอบรม ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและไม่ผิดพลาด และสามารถตอบคำถามผู้ขอประเมินได้ และจะได้มีการดำเนินงาน ในเรื่องการประเมินได้อย่างรวดเร็ว เพื่อรักษาสิทธิของผู้ขอประเมินในเรื่องของการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปสู่ระดับ ผู้บริหารในอนาคต ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัย ของ สุภาวดี แสงเดือนฉาย (2542) ที่ศึกษาเรื่อง การประเมินผล ศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ตามนโยบายนายดาบตำรวจแบบเลื่อน ไหล พบว่า จากการศึกษาผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้คือ ควรมีการสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสิทธิ ประโยชน์ให้กับนายดาบตำรวจเลื่อนไหลด้วยการให้มีการ ปรับปรุงสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มีการจัดสรรสิ่ง อำนวยความสะดวก มีเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์เกี่ยวกับการทำงาน ให้ความมั่นคงปลอดภัยและสุขภาพอนามัย ดี มีการพัฒนาฝึกอบรม เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอีกทั้งควรมีคู่มือในการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนเพื่อให้การทำงานเกิดความต่อเนื่องและคล่องตัว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 ควรมีคู่มือในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น คู่มือหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินบุคคลและการประเมินผลงาน เพื่อเลื่อนข้าราชการ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ คู่มือแนวทางในการดำเนินงานสำหรับข้าราชการที่บรรจุใหม่ และมาทำงานในส่วนที่ต้องใช้องค์ ความรู้ในเรื่องของการเลื่อนข้าราชการ เป็นต้น

1.2 ควรมีการให้ความรู้และทำความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลงาน เพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นทั้งในส่วนกลางที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหลัก และผู้ปฏิบัติงานด้านบุคคล และสวัสดิการ ในส่วนภูมิภาค หรือตามสำนัก/กอง โดยการอบรมจากผู้ที่มิประสบการณ์ หรือมีความเชี่ยวชาญ ก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

1.3 ควรมีการให้ความรู้ผ่านการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือ การสัมมนา ให้ความรู้แก่ข้าราชการภายในกรมชลประทาน เกี่ยวกับการเลื่อนข้าราชการ เพื่อให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในทุกระดับทั้งในระดับชำนาญการชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เพื่อให้ข้าราชการได้มีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง

1.4 ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการทำงานที่เกี่ยวกับการเลื่อนข้าราชการ โดยจัดทำเป็นระบบสารสนเทศในการเลื่อนข้าราชการ โดยมีการรวบรวมทุกอย่างให้มาอยู่ในระบบเดียวกัน และมีการเชื่อมโยงของข้อมูลกับระบบฐานข้อมูลบุคลากร (DPIS) และมีระบบตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงเสร็จสิ้นกระบวนการ เช่น ระบบการรับสมัครข้าราชการเพื่อเลื่อนข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ระบบการจัดทำเค้าโครงผลงานให้เป็นรูปแบบเดียวกันลดการแก้ไข รวมไปถึงระบบในการออกประกาศ และการออกคำสั่ง ซึ่งหากมีระบบสารสนเทศเหล่านี้มาใช้ในการเลื่อนข้าราชการ จะทำให้มีความรวดเร็วในกระบวนการทำงานรวมถึงลดข้อผิดพลาดในการทำงานที่ข้อมูลต่าง ๆ และสามารถลดการใช้กระดาษและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานไปได้อย่างมาก

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยถึงกระบวนการในการเลื่อนข้าราชการในระดับอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น การเลื่อนข้าราชการเพื่อดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญทรงคุณวุฒิ หรืออาจจะเป็นตำแหน่งทางการบริหาร เช่น อำนวยการ ระดับต้น และ อำนวยการ ระดับสูง

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจให้ข้าราชการเข้ารับการเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งต้องศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผล ทำให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการเลื่อนระดับ

เอกสารอ้างอิง

- กรมชลประทาน. (2557). *ประกาศ อ.ก.พ. กรมชลประทาน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษลงมา และการรับเงินประจำตำแหน่งสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ* (ประกาศ วันที่ 14 พฤศจิกายน 2557). กรุงเทพมหานคร
- ยุภา ททรัพย์มรรค. (2548) *การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาการบริหารในระบบข้าราชการพลเรือนไทย . สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์/ กรุงเทพฯ.*
- วรวิทย์ พิพิธภักดิ์. (2549) *แนวทางการปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในกองพลทหารม้าที่ 1 จังหวัดเพชรบูรณ์ . มหาวิทยาลัยเชียงใหม่/ เชียงใหม่.*
- วนิดา โกงเหลง. (2556) *การควบคุมดุลพินิจในการออกคำสั่งเลื่อนระดับตำแหน่งของข้าราชการฝ่ายพลเรือนโดยศาลปกครอง . มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต/กรุงเทพฯ.*
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- สาครินทร์ รัตนวิภาคกุล. (2547) การบริหารงานบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรม : ศึกษาเฉพาะกรณี การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับควบ . มหาวิทยาลัยรามคำแหง/กรุงเทพฯ.
- สุภาวดี แสงเดือนฉาย. (2542) การประเมินผลศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่ได้รับ การเลื่อนตำแหน่ง ตามนโยบายนายดาบตำรวจแบบเลื่อนไหล . มหาวิทยาลัยรามคำแหง/ กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงาน ก.พ. (2548). หนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 เรื่อง การประเมินบุคคลเพื่อ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่ง ประเภททั่วไป) และ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา (วันที่ 15 กันยายน 2548).กรุงเทพมหานคร
- อรปราง สัมพันธ์ภักดี .(2543). การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหาร สถานศึกษา.กรุงเทพมหานคร : ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.