



บทที่ 3

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการไฟฟ้าฯ เป็นหน้าที่ในความรับผิดชอบของกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ในสังกัดฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ซึ่งกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทนนี้แบ่งออกเป็น 5 แผนกคือ แผนกจัดองค์การและระบบงาน แผนกวางแผนและควบคุมกำลังคน แผนกประวัติและสถิติพนักงาน แผนกบรรจุและแต่งตั้ง และแผนกผลประโยชน์ตอบแทน¹

1. นโยบายในการสรรหาบุคคลของการไฟฟ้าฯ

นโยบายในการสรรหาบุคคลของการไฟฟ้าฯ มิได้มีปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรเด่นชัด เป็นหมวดหมู่ แต่จะปรากฏอยู่ในมติที่ประชุมต่าง ๆ เช่น การประชุมผู้บริหารระดับหัวหน้างานสูงสุด การประชุมของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การประชุมแผนกพัฒนาองค์การ เป็นต้น นอกจากนี้นโยบายในการสรรหาก็มิได้แยกออกจากการคัดเลือกอย่างเด่นชัด แต่มักจะกล่าวถึงอย่างรวม ๆ ซึ่งพอจะแบ่งเป็นข้อ ๆ ได้ ดังต่อไปนี้

¹ดูรายละเอียดแผนผังการจัดองค์การของฝ่ายการเจ้าหน้าที่การไฟฟ้านครหลวง

1.1 การไฟฟ้าฯ มีนโยบายที่จะบรรจุคนที่เหมาะสมในตำแหน่งที่เหมาะสมในเวลาและจำนวนที่เหมาะสม (put the right man in the right job on the right time and the right number) ทั้งนี้เพื่อให้สนองงานโครงการและงานที่ต้องการดำเนินการตามปกติของ การไฟฟ้าฯ บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด เกิดประสิทธิผลและเป็นธรรมในทุก ๆ ด้าน¹

1.2 การสรรหามูลบุคคลจะสรรหาจากภายในองค์กรก่อน เนื่องจากมีนโยบายไม่ต้องการให้มีการบรรจุเพิ่ม เพื่อเป็นการประหยัด²

1.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการไฟฟ้าเป็นอำนาจหน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นควรจะยอมรับในกฎเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติที่ทางฝ่ายการเจ้าหน้าที่กำหนด

1.4 จัดทำระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) เพื่อกำหนดชื่อตำแหน่งให้เป็นไปตามความรับผิดชอบ พร้อมกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการ (job requirement) และคุณสมบัติที่ต้องการ (job specification) พร้อมกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้ได้งานที่เหมาะสม อันเป็นพื้นฐานในการพิจารณาจ้างงานที่เหมาะสมและจำนวนที่เหมาะสม³ โดยได้เริ่มใช้ย้อนหลังเมื่อ 1 ตุลาคม 2524

¹ เอกสารของโครงการพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมและพัฒนาองค์กร ฝ่ายการเจ้าหน้าที่

² ฎราญละเอียดในรายงานการประชุมผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดครั้งที่ 11/2521 วันที่ 3 พฤศจิกายน 2521 และในการประชุมของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ครั้งที่ 2/2521 วันที่ 24 เมษายน 2521

³ เอกสารของโครงการพัฒนาองค์กร เรื่องเดิม

1.5 การไฟฟ้า มีนโยบายส่งเสริมให้มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติ (Standard of Performance) จำแนกตามประเภทของหน่วยผลิต อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งานและการควบคุมกำลังคน

1.6 การไฟฟ้านครหลวงมีนโยบายเปิดโอกาสให้บุตรของพนักงานมีโอกาสที่จะได้รับการเรียกตัวเข้ารับการคัดเลือก มากกว่าบุคคลภายนอก แต่มีใ้หมายเหตุความว่าจะมีโอกาสได้รับการคัดเลือกมากกว่า เพราะการคัดเลือกจะยึดเอาความสามารถและความเหมาะสมเป็นเกณฑ์

นโยบายในการสรรหาบุคคลของการไฟฟ้า หากจะจำแนกออกตามทฤษฎีของเฟริค เอ. นิโกร ดังที่อ้างถึงในบทที่หนึ่งแล้ว อาจจัดอยู่ในแบบผสม กล่าวคือ ใช้ทั้งนโยบาย "แบบเปิด" และนโยบาย "แบบปิด" กล่าวคือ

ในส่วนที่ใช้นโยบายแบบเปิด ได้แก่การเปิดรับสมัครทุกวันไม่ว่าขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม ในส่วนที่ใช้นโยบายแบบปิดคือการสรรหาบุคคลจะเปิดโอกาสให้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน สมัครในตำแหน่งที่ต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนขึ้นไปสู่ขั้นสูง ๆ ต่อไป

2. การวางแผนกำลังคนของการไฟฟ้านครหลวง

ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 แล้วว่า การวางแผนกำลังคนนั้น มีความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคคล เพราะเป็นการคาดคะเนล่วงหน้าถึงความต้องการกำลังคนขององค์การในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และเป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล และเป็นมาตรการหนึ่งในการควบคุมกำลังคนและงบประมาณขององค์การให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ การวางแผนกำลังคนของการไฟฟ้านครหลวงแต่เดิม (ก่อนปี 2518) อาจกล่าวได้ว่าเป็นการวางแผนกำลังคนในระยะสั้นกล่าวคือ การกำหนดอัตรากำลังคนของการไฟฟ้านครหลวงนั้น แต่เดิม

ได้ทำการกำหนดโดยการตั้งอัตรากำลังเป็นปีงบประมาณและพิจารณาในคณะกรรมการ
พิจารณางบประมาณโดยให้แต่ละหน่วยงานคาดคะเนความต้องการกำลังคนในปีงบประมาณ
ต่อไป ว่ามีความต้องการกำลังคนเท่าใดและเสนอต่อคณะกรรมการฯ ซึ่งคณะกรรมการ
ก็จะพิจารณาศักทอนหรือแบ่งสรรอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับแผนงานและงบประมาณ
ในแต่ละปี และอัตรากำลังคนที่กำหนดขึ้นนั้นจะแบ่งแยกออกเป็นของแต่ละฝ่าย แต่ละ
สำนัก หรือกอง มิใช่อัตรารวมทั้งการไฟฟ้าในด้านขอเพิ่มอัตรากำลังนั้นแต่ละ
หน่วยงานเป็นผู้ขออนุมัติเอง ทำให้เกิดปัญหาอัตราว่างของตำแหน่งระดับต่ำและระดับ
กลางมาก ต่อมาในการพิจารณางบประมาณปี 2518 ปรากฏว่ากำลังคนของการ
ไฟฟ้ามี่ว่างอยู่ทั้งสิ้น 1,505 อัตรา แต่อัตรากำลังที่ขอเพิ่มใหม่มีเพียง 143 อัตรา
ดังนั้นที่ประชุมอนุกรรมการพิจารณางบประมาณเห็นว่าอัตราว่างที่มีอยู่เป็นการ
พอเพียงแล้ว จึงมีมติตัดยอดอัตราที่ขอเพิ่มนั้นเสีย คงให้เปลี่ยนแปลงอัตราว่างเป็น
ตำแหน่งที่เหมาะสมโดยไม่ให้ขออัตราเพิ่ม โดยรวมอัตราว่างของตำแหน่งที่ต่ำกว่า
หัวหน้าแผนกของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีอยู่มาเป็นอัตรารวมส่วนกลาง หากหน่วยงาน
ใดมีความจำเป็นในงานที่ต้องขอคนเพิ่มก็ให้นำอัตราว่างนี้ไปใช้ได้ตามลักษณะของ
งาน ต่อมาในปี 2519 ก็เช่นกัน¹ อัตราว่างคงเหลือ 1,496 อัตรา จึงมีการ
เสนอหลักการต่อฝ่ายบริหาร เพื่อรวมอัตราคงเหลือที่มีอยู่เป็นอัตรารวมหรืออัตรา
ว่างของส่วนกลาง ทุกหน่วยงานที่มีความจำเป็นในงานสามารถนำไปใช้ได้ โดยให้
ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ควบคุม ทบทวนและเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อัตรารว่างโดย
ใช้ ความจำเป็นในงาน ควบคุมอัตรากำลังทั้งหมด และตั้งงบประมาณเป็นยอดรวม
ซึ่งอัตราว่างที่มีอยู่ จะใช้ยอดเงินไม่เกินจำนวนที่กำหนดนั้น ซึ่งหลักการนี้ก็นำมาใช้

¹ ุรายละเอียดในบันทึกจากผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ลงวันที่ 7
สิงหาคม 2518 เสนอร่องผู้ว่าการ ส่วนบริหาร เรื่องการตั้งอัตรากำลังในปี
งบประมาณ 2519

ในปีงบประมาณ 2521 ค่าย ต่อมาในปีงบประมาณ 2522-2523 การไฟฟ้านครหลวง ได้กลับไปใช้ระบบอัตรากำลังเหมือนเดิมคือ เลิกใช้ระบบอัตรารวมแต่ในปีงบประมาณ 2523 ก็กลับไปใช้ระบบอัตรากำลังรวมใหม่¹ และในปีงบประมาณ 2524 ก็ใช้อัตรากำลังรวมอีกเช่นกัน²

ผลจากการที่ใช้อัตรากำลังรวมโดยที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ควบคุม ทบทวน และเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อัตรารวมโดยใช้ความจำเป็นในงาน ควบคุมอัตรารวมนั้นเป็นผลทำให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนกำลังคนในอนาคต และทำให้มีการวิเคราะห์งานเกิดขึ้น³ คือเมื่อคำขอได้รับการอนุมัติจากรองผู้อำนวยการ เจ้าสังกัดแล้ว แผนวางแผนและควบคุมกำลังคนกององค์การและผลประโยชน์ ทอพบแทน จะออกไปวิเคราะห์หาข้อมูล เสนอฝ่ายบริหารว่ามีความจำเป็นและสมควรให้มีการบรรจุพนักงานใหม่ตามคำขอนั้น ๆ หรือไม่ ซึ่งในขณะเดียวกัน การวิเคราะห์งานนี้จะทำให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้ข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกำลังคนในอนาคตด้วย นอกจากนี้การวิเคราะห์งานของการไฟฟ้านครหลวง ยังมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้งานต่าง ๆ ของบุคคลากร ในฝ่ายการเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้อง อันจะมีประโยชน์ในการจัดทำมาตรฐานการ



¹ นายโกวิท กลินเกษร. หัวหน้ากององค์การและผลประโยชน์
ตอบแทน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2524.

² ฎุรายละเอียดในบันทึกที่ สป. 17/2523 ของกองงบประมาณเรื่อง
"หลักการดำเนินการ เกี่ยวกับอัตรากำลังตามปีงบประมาณ 2524" ลงวันที่ 29
เมษายน 2523.

³ จากบันทึกการประชุมของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ครั้งที่ 2/2521 วันที่ 14
เมษายน 2521

ปฏิบัติงาน และเป็นการทำให้หน่วยงานยอมรับหลักเกณฑ์และทฤษฎีในทางวิชาการ
 เกี่ยวกับการบริหารบุคคลมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการถ่ายอำนาจในการพิจารณา
 คนจากฝ่ายบริหาร ให้มาขึ้นอยู่กับงาน¹ อันเป็นวิธีทางหนึ่งในการลดระบบพวก
 พ้องในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลลงได้

ข้อที่น่าสังเกตคือ การวางแผนกำลังคนของแต่ละองค์การในทางวิชา
 การตามที่กล่าวในบทที่ 1 นั้น สายงานหลักจะเป็นผู้กำหนดจำนวนอัตรากำลังคน
 ตามแผนงานหลักขององค์การ โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นหน่วยงานกลางในการจัดทำ
 การวางแผนกำลังคน ในกรณีของการไฟฟ้านครหลวง แผนงานหลักขององค์การ
 ยังไม่ชัดเจน ดังนั้นการจะวางแผนกำลังคนที่แท้จริงยังไม่มี แต่จะให้แต่ละหน่วย
 งานขอเพิ่มอัตรากำลังของแต่ละปีเองโดยใช้วิธีสถิติย้อนหลังของปริมาณงาน
 พิจารณาแนวโน้มของงานในอนาคต (ช่วง 6 เดือน) มาเป็นปัจจัยในการคาดคะเน
 อัตรากำลังในอนาคต ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาอัตราว่างของตำแหน่งระดับต่ำและระดับ
 กลางมาก ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เนื่องจากการให้แต่ละหน่วยงานขออัตรากำลัง
 กันเอง โดยปราศจากแผนงานหลักขององค์การที่ชัดเจน

ข้อสังเกตอีกประการคือ การมอบอำนาจให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ควบคุม
 การใช้อัตรากำลังรวมนั้น หน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ได้ให้การยอมรับ และให้ความ
 ร่วมมือเท่าที่ควร เนื่องจากเป็นการลดอำนาจและบทบาทของหน่วยงานต่าง ๆ
 ลง ก่อให้เกิดความไม่พอใจ ประกอบกับผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ มักจะเป็น
 ผู้ที่มีพื้นความรู้ในทางช่างหรือวิศวกรเสียเป็นส่วนใหญ่ จึงมักจะไม่ตระหนักถึงความ
 สำคัญของงานทางด้านการบริหารบุคคลเท่าที่ควร ดังนั้นในการออกไปสัมภาษณ์

¹ นายโกวิท กลิ่นเกษร. หัวหน้ากององค์การและผลประโยชน์
 ทอพบแทน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2524.

หรือวิเคราะห์งานตามคำขอรับพนักงานเพิ่มของหน่วยงานต่าง ๆ เจ้าหน้าที่จากแผนกวางแผนฯ จึงมักถูกมองว่าเป็นผู้มาคอยจับผิดหรือถูกมองในแง่ลบว่าไม่มีพื้นความรู้ในตำแหน่งหรือในงานบางอย่างจะมาทำการวิเคราะห์ได้อย่างไร เป็นต้น

ปัญหาในส่วนของการวางแผนกำลังคนของการไฟฟ้านครหลวงคือการที่จะริเริ่มการใช้นโยบายหรือคำเนิการต่าง ๆ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดเสียก่อน ซึ่งในบางครั้งทำให้เกิดความล่าช้า เนื่องจากคณะกรรมการบางท่านขาดพื้นฐานในทางการบริหารงานบุคคล การเสนอแนะนโยบายหรือวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ บางครั้งเกิดปัญหาจนที่ประชุมหาข้อสรุปมิได้ ในส่วนของการที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการวางแผนและควบคุมกำลังคนนั้น อาจกล่าวได้ว่า เป็นผลมาจากการ "ฉวยโอกาส" ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ซึ่งได้กล่าวมาแล้วว่าในช่วงปี 2518 ได้มีอัตราว่างมากจนไม่จำเป็นต้องตั้งอัตราเพิ่มหากให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ควบคุมการใช้อัตรากำลังให้เหมาะสม และผลที่ปรากฏต่อมาเป็นที่พอใจของฝ่ายบริหารจึงได้ยึดปฏิบัติต่อมา

ส่วนปัญหาในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น การไฟฟ้านครหลวงได้ทำการกำหนดเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการชอกำลังคน ตำแหน่งใดที่มีการชอกำลังคนมาจึงจะมีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อคำนวณเวลาการทำงานของตำแหน่งนั้น ๆ ส่วนใหญ่มาตรฐานการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวงมักเป็นแบบ subjective standard มากกว่าจะเป็นมาตรฐานที่เป็นตัวเลขชัดเจน เนื่องจากงานบางตำแหน่งจะทำการคำนวณชั่วโมงการทำงานออกมายาก โดยเฉพาะในตำแหน่งวิชาการ ส่วนในตำแหน่งงานง่าย ๆ เช่น พนักงานจดมิเตอร์ ยาม ภารโรง สามารถจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเลขได้ ซึ่งฝ่ายการเจ้าหน้าที่ก็ทำได้จัดทำไว้ ส่วนในตำแหน่งที่ทำได้ที่จะใช้เหตุผลในการพิจารณา เช่น ต้นสังกัดที่ต้องการอัตราเพิ่มอาจอ้างเหตุผลว่า คนที่ทำงานอยู่มีงานเต็มมือ และหากทางแผนกวางแผนฯ สามารถพิสูจน์ได้ว่ามีงานเต็มมือจริง และคาดการณ์ได้ว่าจะมีงานเพิ่มขึ้นอีก ก็จะเสนอให้รับบุคคลเพิ่มขึ้นได้ตามคำขอ

3. การกำหนดคุณสมบัติในการหาและคัดเลือกบุคคล

การกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลตามหลักวิชาการที่ได้อธิบายในบทที่ 1 นั้น ได้มาจากใบพรรณนางาน ซึ่งระบุถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงคุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ใบกำหนดคุณสมบัติ ซึ่งการจัดทำใบพรรณนางานตามหลักวิชาการดังที่กล่าวในบทที่หนึ่งนั้น จะเริ่มมาจากการวิเคราะห์งาน Job Analysis หรือการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้น ๆ โดยวิธีการต่าง ๆ สำหรับการไฟฟ้านครหลวงได้เริ่มทำมาตั้งแต่ปี 2511 และได้ดำเนินการต่อมาจนถึงปัจจุบัน โดยทุกหน่วยงานที่มีความต้องการอัตรากำลังเพิ่ม จะต้องกรอกแบบฟอร์มจรรยาในตำแหน่งทุกครั้ง ซึ่งทางฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการหาและคัดเลือกบุคคลตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์งานและการวางแผนกำลังคนด้วย

ในปัจจุบันการไฟฟ้านครหลวงมีการใช้ระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) เมื่อ 1 ตุลาคม 2524 ได้ดำเนินการโดยแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification committee) และคณะกรรมการประเมินค่างาน (job evaluation committee) ประกอบด้วยระดับหัวหน้าหน่วยงานและรองหน่วยงานละ 2 ท่านเพื่อกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการ (job requirement) และคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวจะทำการประชุมร่วมกันพิจารณาทุก ๆ วันเสาร์ในระหว่างที่ยังไม่ได้ใช้ระบบจำแนกตำแหน่งการไฟฟ้านครหลวงได้ใช้ประมวลหลักเกณฑ์คุณวุฒิ ชั้น ตำแหน่ง ประสิทธิภาพ การกำหนดอันดับ เลื่อนอันดับ เงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ย้ายและโอน ของการไฟฟ้านครหลวง พ.ศ. 2518 ซึ่งจะกำหนดคุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ เอาไว้ โดยการไฟฟ้านครหลวงได้ทำการรวบรวมขึ้นเองทั้งหมด

การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลในการสรรหาและคัดเลือกนั้น ในขณะที่ยังมิได้มีการใช้ระบบจำแนกตำแหน่งแบบเต็มรูปทางหน่วยงานต้นสังกัดที่มีความต้องการบุคคลจะกรอกมาในใบขออัตรากำลัง¹ โดยจะระบุคุณวุฒิการศึกษา และแผนกวิชาที่ต้องการ ความรู้พิเศษ เพศ ประสบการณ์ อายุ ฯลฯ แต่อย่างไรก็ดี ทุกครั้งที่มีการขออัตรากำลัง ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของ กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน สามารถเปลี่ยนแปลงคุณวุฒิได้ตามความเหมาะสม² และทำการชี้แจงไปยังผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่ขออัตรากำลัง เพื่อทำการถายทอดความเข้าใจให้หัวหน้าหน่วยงานที่ขออัตรากำลังมาเข้าใจอีกทอดหนึ่ง ในประเด็นนี้ว่าหน่วยงานต้นบุคคลของการไฟฟ้านครหลวงมีสิทธิมีเสียงหรือมีอำนาจในการควบคุมการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการคัดเลือกมากกว่ารัฐวิสาหกิจอีกหลายแห่งที่ปล่อยให้หน่วยงานที่ต้องการกำลังคนกำหนดเองโดยเอกเทศ เมื่อนำระบบจำแนกตำแหน่งมาใช้อย่างเต็มรูปแล้ว ปัญหาเหล่านี้จะหมดไปเพราะคุณสมบัติของบุคคลจะมีการระบุอย่างชัดเจน

4. การรับคำขอกำลังคน

การขอกำลังคนเพิ่มของการไฟฟ้านครหลวง จะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยกรอกในแบบฟอร์ม "ใบขออัตรากำลัง" ซึ่งจะต้องกรอกครบคู่ไปกับ "แบบคำขอจรรยาในตำแหน่ง"³ ทุกครั้ง ซึ่งในแบบฟอร์มคู่นี้ จะมีข้อความระบุ ชื่อ ตำแหน่งและสังกัดที่ต้องการ ประเภทของอัตรากำลัง เหตุผลในการขออัตรากำลัง การใช้กำลังงานที่มีอยู่ ความเร่งด่วนของความต้องการ ที่ตั้งนาม

¹ ดูตัวอย่างในภาคผนวกหน้า 286, 287

² ดูรายละเอียดในบันทึกการประชุมของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ครั้งที่ 7/2520 วันที่ 29 กันยายน 2520 หน้า 5.

³ ดูตัวอย่างในภาคผนวกหน้า 288

ของผู้ขออัตรากำล้าง ผู้พิจารณาคลื่นกรองตามลำดับชั้น ที่ลงนามของรองผู้อำนวยการ เพื่อเสนอขออนุมัติ ที่ลงนามอนุมัติของผู้อำนวยการ ช่วงทางเดินของงานเพื่อสะดวก ในการตรวจสอบวางแผนจนถึงขั้นไหนและล่าช้าในขั้นตอนใด ที่สำหรับเจ้าหน้าที่ แผนกวางแผนกรอกเสนอความคิดเห็นหลังจากไปวิเคราะห์งานแล้ว ที่กรอก ความเห็นของหัวหน้าแผนกวางแผน ที่กรอกความเห็นของหัวหน้ากององค์การ และผลประโยชน์ตอบแทน ของที่กรอกอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมของตำแหน่งนี้ (กล่าวคือ ต้นสังกัดจะกำหนดอัตรากำล้างหรือเงินเดือนมาเองไม่ได้) และที่ กรอกความเห็นเสนอรองผู้อำนวยการของผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ซึ่งกำหนด ข้อความและที่ลงนามต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้นนี้นับว่าเป็น ความรอบคอบและก่อให้เกิดความคล่องตัวและสะดวกในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่าง ๆ

นอกจากนั้นการที่ใบขออัตรากำล้างทุกใบจะต้องใช้ควบคู่กับแบบจาระใน ตำแหน่งนั้น นับว่าเป็นการบังคับให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความต้องการอัตรากำล้าง มีความรอบคอบในการขออัตรากำล้างเพิ่ม เพราะจะต้องกรอกหน้าที่ที่ปฏิบัติต่อเวลา เป็นวัน/เดือนหรือปี ของอัตราที่ต้องการอย่างละเอียดและรอบคอบ และจะต้อง มีความจำเป็นที่จะต้องขออัตรากำล้างเพิ่มอย่างแท้จริงด้วย หน่วยงานที่มีความต้องการอัตรากำล้างจะกรอกข้อความต่าง ๆ เหล่านี้ด้วยความเป็นจริง เพราะทาง แผนกวางแผนและควบคุมกำล้างคนจะต้องออกไปทำการวิเคราะห์งานตามคำขอ ทุกครั้ง ดังนั้นจึงก่อให้เกิดผลพลอยได้ดังต่อไปนี้คือ

1. ทำให้มีการปรับปรุงใบพรรณางานของตำแหน่งที่มีความต้องการ อัตรากำล้าง ทุกครั้งที่มีคำขออัตรากำล้าง
2. ทำให้หน่วยงานที่มีความต้องการอัตรากำล้างมีความรอบคอบและใช้ กำล้างงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เนื่องจากจะต้องมีการวิเคราะห์งานทุกครั้งที่มีคำขอ
3. ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานด้วยความเป็นธรรมมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็จะ เป็นการลดการใช้ระบบเล่นพรรคเล่นพวกให้น้อยลง เนื่องจากการขออัตรากำล้างแต่

ละครั้งมิใช่ของง่าย หากใครคนที่ไม่เหมาะสม จะทำให้เสียอัตรากำลังไปโดยเปล่าประโยชน์

นอกจากนี้ในส่วนของแบบจรรยาในตำแหน่ง ยังมีข้อความให้หน่วยงานที่ ต้องการอัตรากำลังระบุคุณสมบัติที่เหมาะสมกับหน้าที่ และที่ลงนามผู้กำหนดค่า จรรยาในตำแหน่ง หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง และหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงานตาม **สำคัญ** ที่รอกความเห็นของแผนกจัดองค์การและระบบงาน และการบรรจุแต่งตั้ง (หากได้รับการคัดเลือกของแผนกบรรจุและแต่งตั้ง)

ปัญหาในส่วนขอใบขออัตรากำลังของการไฟฟ้านครหลวงคือในตอนเริ่ม ไปได้ มีการวิพากษ์วิจารณ์ว่า ก่อให้เกิดความแตกแยกทางแนวความคิดเพราะให้ ผู้บังคับบัญชาตามสายงานเสนอขอคิดเห็นได้ แต่เนื่องจากทางฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ต้องการให้มีการทำงานอย่างอิสระและให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเป็นผู้พิจารณาตามขอเสนอแนะจากทั้งทางฝ่ายการเจ้าหน้าที่และจากหน่วยงานที่ขอ กำลังคนเป็นการนำวิธีทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งเมื่อใช้ต่อมาจะเกิดแนวทางและกลายเป็นนโยบายและแนวความคิดที่กว้างขวาง

5. การวางแผนการสรรหาบุคคล

การวางแผนการสรรหาบุคคลของการไฟฟ้า อาจกล่าวได้ว่าส่วนใหญ่เป็นการวางแผนในระยะสั้น กล่าวคือ เมื่อได้รับคำขอแล้วจึงเตรียมการจัดหาบุคคลเป็นคราว ๆ ไป หากจะนำหลักวิชาการในบทที่ 1 มาอธิบายแล้ว จะแบ่งได้ดังนี้

5.1 การจัดเตรียมงบประมาณในการสรรหา การไฟฟ้านครหลวงก็เช่นเดียวกัน รัฐวิสาหกิจอื่น ๆ คือ งบประมาณมักจะเป็นการกำหนดรวม ๆ กันไป หน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านสรรหาหรือจัดหาคนมักจะไม่มีส่วนร่วมในการจัดเตรียม งบประมาณของตนเอง แต่จะต้องทำการขออนุมัติการใช้งบประมาณในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเป็นคราว ๆ ไป นอกจากนี้การไฟฟ้านครหลวงยังมีได้มีการเก็บ

ค่าธรรมเนียมในการสมัคร หรือค่าใบสมัครแต่อย่างใด ดังนั้นการจัดเตรียมงบประมาณสำหรับในการสรรหาบุคคลของการไฟฟ้านครหลวงจึงเป็นการใช้งบประมาณรวมมิได้มีการเตรียม เป็นงบประมาณเฉพาะการสรรหา

5.2 การเตรียมหาแหล่งกำลังคน สำหรับการไฟฟ้านครหลวง แหล่งกำลังคนที่สำคัญได้แก่ ใบสมัครที่มีผู้มาสมัครขึ้นทะเบียนไว้ แต่ในบางครั้ง ใบสมัครบางคุณวุฒิจากจะมีการขาดแคลนในบางเวลา ดังนั้น ทางตารไฟฟ้านครหลวง จึงได้มีการส่งเจ้าหน้าที่ของแผนกบรรจุและแต่งตั้งออกไปร่วมปัจฉิมนิเทศน์กับ นักศึกษา หรือนิสิตตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ หรืออาจจะไปบรรยายเป็นกรณี พิเศษ เพื่อเป็นการชี้แนะและชักชวนบรรดานักศึกษาหรือนิสิตที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้ทราบถึง ผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ สวัสดิการและสิทธิอันพึงมีพึงได้ ของการเป็นพนักงานการไฟฟ้านครหลวง เพื่อเป็นการชักนำให้มีผู้สมัครมาสมัครมากขึ้น ในโอกาสนี้จะชี้แจงถึง เวลา สถานที่และระเบียบการในการสมัครงาน ค่าย¹

นอกจากนี้หากเป็นความต้องการกำลังคนในคุณสมบัติพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษต่าง ๆ ทางกรไฟฟ้าจะทำการประกาศสื่อมวลชนเป็นครั้งคราวไป

5.3 การร่างโครงการดำเนินการสรรหาบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษรในกรณีของการไฟฟ้าได้มีการออกแบบฟอร์มการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ในขั้นตอนต่าง ๆ ไว้แล้ว และได้มีการกำหนดวิธีการคัดเลือกไว้แล้วเช่นกัน เมื่อมีความต้องการจะสรรหาบุคคลขึ้น ก็จะดำเนินการตามขั้นตอนได้ทันที ส่วนการตรวจสอบประเมินผลการสรรหาบุคคลนั้น เท่าที่ผ่านมาการไฟฟ้านครหลวงยังมิได้ มีอย่างเป็นทางการ

¹ นายชัยกร กัลยาณมิตร, เจ้าหน้าที่กององค์การและผลประโยชน์
 ตอบแทน ฝ่ายกรเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2524.

5.4 การกำหนดวิธีการประเมินผล ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้อ 4.3 ว่า การไฟฟ้านครหลวงยังไม่เคยมีการประเมินผลการสรรหาบุคคลเป็นทางการเลย จะมีก็แต่การประชุมในที่ประชุมต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเป็นคราว ๆ ไปเท่านั้น

6. การสรรหาบุคคลจากภายใน

การไฟฟ้านครหลวงมีนโยบายที่จะสรรหาบุคคลจากภายในองค์การ ก่อนที่จะรับจากบุคคลภายนอก ทั้งนี้เพื่อเป็นการประหยัดและสนับสนุนคนของการไฟฟ้านครหลวงด้วยกันก่อน¹ โดยมีขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อการสอบบรรจุตำแหน่งใหม่ เมื่อใบคำขออัตรากำลังได้รับอนุมัติแล้ว 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ฝ่ายการเจ้าหน้าที่แจ้งให้หน่วยงานเจ้าของเรื่องทราบ เพื่อให้หน่วยงานนั้นออกประกาศหาผู้จะมาสมัครสอบบรรจุจากพนักงานในหน่วยงานนั้นก่อน โดยกำหนดคุณสมบัติของพนักงานผู้จะมาสมัครทั้งคุณวุฒิทางการศึกษาและอายุการทำงานในการไฟฟ้าด้วย โดยคำนึงถึงวุฒิเดิมเมื่อเริ่มสมัครสอบเข้าบรรจุเป็นพนักงานเป็นฐาน และคำนวณอายุงานเพื่อทราบประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่สำหรับสอบในตำแหน่งใหม่นี้

ขั้นตอนที่ 2 ถ้าสรรหาในหน่วยงานไม่ได้จะประกาศรับสมัครตำแหน่งนั้นจากพนักงานการไฟฟ้านครหลวงทั้งหมด โดยผู้มีคุณวุฒิการศึกษาตามที่ระบุในใบขอรับพนักงานเพิ่มมีสิทธิสมัครได้ทั่วกันทั้งการไฟฟ้า

ขั้นตอนที่ 3 ถ้ายังสรรหาผู้มาสมัครไม่ได้จึงจะดำเนินการเปิดสมัครสอบจากบุคคลภายนอกต่อไป

¹ดูรายละเอียดในบันทึกการประชุมผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ครั้งที่ 12/2520 วันที่ 7 ธันวาคม 2520 และครั้งที่ 1/2521 วันที่ 5 มกราคม 2521.

7. การสรรหาบุคคลภายนอก

เมื่อคำขอรับพนักงานเพิ่มผ่านการอนุมัติจากผู้อำนวยการโดยคำแนะนำของแผนกวางแผนและควบคุมกำลังคนแล้วแผนกบรรจุและแต่งตั้งจะทำการสรรหาบุคคลจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้านครหลวงที่มีอยู่คือ ใบสมัครที่ผู้สมัครมาขึ้นทะเบียนไว้ หากใบสมัครมีไม่พอเพียงจะทำการประกาศรับสมัครไปตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ส่วนการประกาศทางสื่อมวลชนนั้นในทางปฏิบัติ ไม่ค่อยจะทำเนื่องจากเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก นอกจากนี้ยังมีการส่งเจ้าหน้าที่ไปตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อชี้แจงและชักชวนบรรดานิสิตหรือนักศึกษาที่กำลังจะจบการศึกษาในแต่ละปีให้เกิดความสนใจที่จะมาสมัครที่การไฟฟ้า¹ ซึ่งเป็นเทคนิคการสรรหาที่ตีประการหนึ่ง แต่จะปฏิบัติในคุณสมบัติที่ขาดแคลนใบสมัคร เช่น วิศวกร เป็นต้น

7.1 การรับสมัคร

สำหรับการรับสมัครของการไฟฟ้านครหลวงในปัจจุบันเป็นระบบ "ผสม" กล่าวคือ เปิดรับสมัครในทุกตำแหน่งและเปิดทุกวัน² แม้จะยังไม่มีความต้องการในหน้าที่นั้นก็ตาม ผู้ที่ประสงค์จะสมัครงานกับการไฟฟ้านครหลวงจะต้องมาติดต่อบริษัทในวันและเวลาที่จะต้องมาสมัครพร้อมหลักฐานที่จะต้องใช้ในการสมัครงานดังต่อไปนี้



¹ นายชัยกร กัลยาณมิตร. เจ้าหน้าที่แผนกบรรจุและแต่งตั้ง กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2524.

² ทรายละเอียดยุติในบันทึกการประชุมผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ครั้งที่ 2/2521 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2521

- 7.1.1 หลักฐานการศึกษา
- 7.1.2 สำเนาทะเบียนบ้าน
- 7.1.3 บัตรประจำตัวประชาชน
- 7.1.4 หลักฐานทางทหาร
- 7.1.5 ใบสำคัญเปลี่ยนชื่อ เปลี่ยนนามสกุล

ทะเบียนสมรส (ถ้ามี)

ขณะเดียวกันก็มีลักษณะเป็นระบบปิด กล่าวคือผู้สมัครจะต้องสมัครตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานและในตำแหน่งค่าสุดของระดับนั้น

7.2 ใบสมัคร

ใบสมัครงานของการไฟฟ้านครหลวงนับว่ามีความถูกต้องตรงหลักวิชาการอยู่มาก ทั้งในค่านรูปแบบและเนื้อหาของใบสมัคร กล่าวคือ มีลักษณะเป็นแผ่นกระดาษค่อนข้างแข็งเพียงแผ่นเดียว เป็นการทำให้สะดวกในการเก็บรักษาและทำลาย ทางด้านเนื้อหาสาระก็มีข้อความที่จำเป็นและมีความกระชับรัดกุมรวมทั้งมีข้อความที่ผู้สมัครรับรองว่าได้กรอกใบสมัครตามความเป็นจริงและยินยอมถูกเพิกถอนสิทธิในการพิจารณาให้ออก แม้เมื่อบรรจุแล้ว หากผู้สมัครผู้นั้นไม่กรอกใบสมัครตามความเป็นจริง นอกจากนี้ยังระบุให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครด้วยตนเองและสมัครได้เพียงคนละ 1 ใบเท่านั้น และจะต้องสมัครในคุณสมบัติสูงสุด ห้ามลดคุณสมบัติของตนในการสมัคร หากมีการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติให้รับมาแจ้งต่อเจ้าหน้าที่รับสมัครโดยเร็ว และบอกกำหนดเวลาที่ใบสมัครหมดอายุ และชี้แจงว่าในการสมัครไม่ต้องเสียค่าบริการใด ๆ ทั้งสิ้น ซึ่งการชี้แจงต่าง ๆ นี้ นับว่ามีผลดีต่อตัวผู้สมัครและต่อองค์การเอง เนื่องจากการกำหนดให้ผู้สมัครได้คนละ 1 ใบนั้น ทำให้ไม่เกิดปัญหาการสมัครไว้หลาย ๆ คุณสมบัติ และหลายลักษณะงาน เช่น ผู้สมัครบางคนจะสมัครทั้งคุณสมบัติ มศ.3 ช่างการ มศ.3 ช่าง หรือสมัครทั้ง ป.7 นักการภารโรง และ ป.7 ช่างรด ป.7 ยามรักษาการณ์ ทำให้เกิดความสับสนในการเรียกตัว

เข้าสอบ นอกจากนี้อีกการกำหนดให้ผู้สมัครต้องสมัครในคุณสมบัติสูงสุดของตน ยังเป็นการป้องกันการลดคุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น สมมติว่า ทางองค์การหนึ่งมีความต้องการคุณสมบัติ มศ.3 ชุรการ และผู้สมัครผู้นั้นอาจมีผู้รู้จักในองค์การนั้นรู้ว่าได้มีคำขอรับพนักงานเพิ่มในคุณสมบัตินี้มา จึงรีบมาสมัคร ในคุณสมบัติ มศ.3 ทั้งที่ตนจบ มศ.5 หรือ จบ ปวส. เลขานุการหรือ ปวช. การขายมา ทั้งนี้เนื่องจากคุณสมบัติที่ตนมีอยู่จริงนั้น ไม่ค่อยได้รับการเรียกตัวเนื่องจากไม่ค่อยมีความต้องการ จึงยอมลดคุณสมบัติของตนลง ทำให้เกิดปัญหาความไม่เป็นธรรมในการสอบแข่งขัน เนื่องจากผู้ที่เรียนมาสูงกว่า มักจะมีความรู้รอบตัวดีกว่า จึงได้เปรียบ นอกจากนี้ หากบุคคลนั้นได้รับการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานในองค์การแล้ว อาจไม่พอใจในสภาพของตน เนื่องจากอาจจะต้องมาปฏิบัติงานในฐานะ "ลูกน้อง" ของผู้ที่จบในคุณสมบัติเดียวกัน เป็นต้น ทำให้เกิดความไม่พอใจ อันจะเป็นปัญหาในการบริหารงานและการบังคับบัญชาของหน่วยงาน นั้น ๆ ค่าย

ดังนั้น การที่ใบสมัครของการไฟฟ้านครหลวงได้ระบุให้ผู้สมัครต้องสมัครในคุณสมบัติสูงสุดที่ตนมีอยู่จริงนั้น นับว่าเป็นการป้องกันปัญหาที่ดีและนอกจากนี้ท้ายใบสมัครยังมีข้อความให้ผู้สมัครรับรองว่าข้อความในใบสมัคร หากไม่เป็นความจริง ผู้สมัครยินยอมให้การไฟฟ้านครหลวงเพิกถอนสิทธิในการพิจารณา หรือให้ออกแม่เมื่อได้รับการบรรจุแล้ว ดังนั้น ผู้สมัครจึงไม่กล้าที่จะบิดเบือนหรือปกปิดความจริง บางประการไว้

ขอที่น่าสนใจประการหนึ่งคือการนำหลักฐานมาแสดงในการสมัครนั้น หลักฐานทุกอย่างต้องเป็นต้นฉบับ เมื่อตรวจสอบแล้วทางเจ้าหน้าที่ผู้รับสมัครจะคืนให้ สำหรับผู้สมัครในระดับปริญญา จะต้องนำสำเนาใบรายงานผลการศึกษา พร้อมต้นฉบับมาแสดงด้วย แต่จะเก็บไว้เพียงสำเนาเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อประกอบในการคัดเลือกใบสมัครเข้ารับการสอบคัดเลือก การสมัครงาน ผู้สมัครจะต้องมารับบัตรนัดวันสมัครงานจากเจ้าหน้าที่ก่อนโดยในใบนัด จะกำหนดวันและเวลาที่จะต้องมาสมัคร

และหลักฐานที่ใช้ในการสมัครงาน ในการรับสมัครผู้สมัครจะต้องกรอกใบสมัครตามความเป็นจริงพร้อมกันจะได้รับบัตรตอบรับที่มีรายละเอียดกำหนดวันที่ใบสมัครหมดอายุและชี้แจงวิธีปฏิบัติในการสมัคร กล่าวคือ การต่ออายุใบสมัคร ห้ามเขียนใบสมัคร 2 ใบ ไม่เสียค่าบริการในการสมัคร ชี้แจงว่าเป็นการสมัครรอตำแหน่งงานที่ว่าง

7.3 การเก็บใบสมัคร

การเก็บรักษาใบสมัครของการไฟฟ้านครหลวงจะเก็บแยกแ่ตามคุณวุฒิและประเภทงาน เช่น คุณวุฒิ ป.4 นักการภารโรง ป.4 ยามรักษาการณ์ ป.7 คนสวน มศ.3 ชูกรการ มศ.3 จคมิเตอร์ พนักงานเก็บเงิน วศบ.ไฟฟ้า วศบ.โยธา ฯลฯ เป็นต้น โดยจะเก็บเรียงตามลำดับก่อนหลังของการสมัคร และจะมีสมุดคุมผู้สมัครแต่ละวัน โดยระบุ คุณวุฒิ ตำแหน่งและเลขที่ใบสมัคร นอกจากนี้จะแยกแฟ้มบุตรพนักงานออกต่างหาก ซึ่งจะแยกตามคุณวุฒิประเภทงาน และตามลำดับก่อน-หลัง ของการสมัครเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นไปตามนโยบายของการไฟฟ้านครหลวง ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อสะดวกในการคัดเลือกผู้สมัครที่เป็นบุตรของพนักงานให้มีโอกาสได้รับการเรียกตัวก่อน โดยอาจจะเรียกตัวผู้สมัครบุคคลภายนอก 20 คนต่อบุตรพนักงาน 2 คน หรือตามแต่ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

ใบสมัครงานของผู้ที่หมดอายุแล้วจะรอให้ผู้สมัครมาแสดงความจำนงที่จะต่ออายุอีก 6 เดือน ซึ่งในช่วง 6 เดือนนี้โดยปกติหากใบสมัครในคุณวุฒินั้น ๆ มีเพียงพอจะไม่มีสิทธิได้รับการเรียกตัว แต่หากขาดแคลนใบสมัครในช่วง 6 เดือนนี้อาจจะได้รับการเรียกตัวได้อีก ในกรณีที่ใบสมัครได้รับการสอบคัดเลือกแล้วแต่ยังไม่หมดอายุจะจัดเข้าแฟ้มพวกสอบไม่ผ่าน สำหรับผู้ที่ได้รับการเรียกตัวแล้ว ไม่มาเข้ารับการคัดเลือกถึง 2 ครั้ง จะไม่ได้รับการเรียกตัวอีกเลย

8. การประเมินผลการสรรหา

เท่าที่ผ่านมา การไฟฟ้านครหลวงยังไม่เคยมีการประเมินผลการสรรหาบุคคลอย่างเป็นทางการเลย จะมีแต่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเป็นคราว ๆ ไป โดยอาจจะแก้ไขปัญหาโดยผ่านทางการประชุมของฝ่ายการเจ้าหน้าที่เองหรือการประชุมของกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน

การคัดเลือกบุคคล

การคัดเลือกบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง อาจแบ่งเป็นขั้นตอนได้ ดังต่อไปนี้คือ.-

1. การกำหนดนโยบายในการคัดเลือกบุคคล

นโยบายในการคัดเลือกบุคคลของการไฟฟ้านครหลวงส่วนหนึ่งนั้น ได้กล่าวไปแล้วในส่วนของการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง ในตอนต้นของบทที่ 3 นี้แล้ว แต่อาจจะกล่าวสรุปเป็นข้อ ๆ เพิ่มเติมได้ดังต่อไปนี้

1.1 การคัดเลือกจะพิจารณาความสามารถของบุคคลเป็นหลัก โดยจะให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกทำการสอบคัดเลือกพร้อมกัน (ในตำแหน่งวิชาการหรือเทียบเท่าขึ้นไป)

1.2 การคัดเลือกจะใช้วิธีสอบข้อเขียนเป็นหลัก

1.3 การตัดสินผลการคัดเลือกทุกครั้งนั้นคะแนนที่จะเป็นตัวชี้ขาดว่าผู้ใดจะเป็นผู้เหมาะสมจะได้รับการคัดเลือก นั้นมิได้ใช้คะแนนสัมพัทธ์ในขั้นสุดท้ายเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องประกอบด้วยกันระหว่างคะแนนข้อเขียน คะแนนภาคปฏิบัติ (หากมี) และคะแนนสัมพัทธ์รวมกัน

2. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคล

คงที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่หนึ่งว่า การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลนั้น หากมีการนำเอาหลักวิชาการตลอดจนเทคโนโลยีมาประกอบในการคัดเลือกบุคคลแล้ว จะทำให้การบริหารงานเจริญก้าวหน้ามากขึ้นในกรณีของการไฟฟ้านครหลวงนี้ อาจกล่าวได้ว่ามีความมีการนำเอาหลักวิชาการมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลมากกว่า ในรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ อีกหลายหน่วยงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลของการไฟฟ้า อาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

2.1 การคัดเลือกจะต้องมีการสอบข้อเขียนทุกตำแหน่ง

2.2 การคัดเลือกบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง จะใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาแบบผสม กล่าวคือ จะใช้การพิจารณาบุคคลทั้งจากภายนอก คือ ดูจากบุคคลลักษณะ ทาทาง การแต่งตัว กิริยามารยาท ลักษณะความเป็นผู้นำ ฯลฯ และพิจารณาจากภายในคือ พิจารณาจากความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประสิทธิภาพในการทำงาน ความถนัดในด้านต่าง ๆ ความฉลาด ฯลฯ ดังนั้น การคัดเลือกบุคคลของการไฟฟ้านครหลวงจึงจะต้องมีการสอบข้อเขียนทุกครั้ง เพื่อวัดบุคคลจากภายในก่อน แล้วจึงจะมาพิจารณาทางด้านภายนอก คือ มาทำการสอบสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

3. การคัดเลือกบุคคลจากภายใน

สำหรับขั้นตอนของการคัดเลือกบุคคลภายในหน่วยงานนั้น หากเป็นตำแหน่งวิชาการขึ้นไป (เทียบเท่าปริญญาตรี) เช่น วิศวกร, นิติกร จะทำการคัดเลือกพร้อมกับบุคคลภายนอกโดยวิธีการตั้งคณะกรรมการกลาง¹ ส่วนตำแหน่ง

¹ดูรายละเอียดในรายงานการประชุมผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ครั้งที่ 8/2521 วันที่ 2 สิงหาคม 2521.

ทั่วไป เช่น พนักงานเก็บเงิน, พนักงานพิมพ์ดีด จะทำการสอบคัดเลือกบุคคลจากภายในหน่วยงานก่อน หากไม่มีผู้เหมาะสมจึงจะทำการคัดเลือกจากพนักงานการไฟฟ้าทั้งหมด หากยังไม่มีผู้เหมาะสมอีกจึงจะทำการคัดเลือกจากบุคคลภายนอกต่อไป สำหรับข้อสังเกตสำหรับการคัดเลือกบุคคลจากภายในการไฟฟ้า 2 ขั้นตอนคือการสอบคัดเลือกบุคคลในหน่วยงานที่มีความต้องการรับพนักงานเพิ่มและการสอบคัดเลือกบุคคลในการไฟฟ้านครหลวงทั้งหมดเป็นขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนกันและทำให้ระยะเวลาของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพิ่มมากขึ้นอีก

ในกรณีที่กำลังขอรับพนักงานเพิ่มในตำแหน่งช่าง ตำแหน่งวิชาชีพและตำแหน่งวิชาการ ผู้สมัครทั้งภายในและภายนอกจะต้องสอบพร้อมกัน และการสอบบรรจุจะต้องสอบโดยการตั้งคณะกรรมการกลางซึ่งประกอบด้วย

1. กรรมการจากหน่วยงานที่ออกใบขอ 1 คน
2. กรรมการจากหน่วยงานอื่น (เสนอแนะโดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่)
3. กรรมการทางฝ่ายการเจ้าหน้าที่ 1 คน

โดยให้กรรมการของหน่วยงานที่ออกใบขอฯ เป็นประธานกรรมการในการสอบหากเป็นการขอของฝ่ายการเจ้าหน้าที่เอง จะมีกรรมการจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (หน่วยงานที่ออกใบขอ) 1 คน และคณะกรรมการจากหน่วยงานอื่น 2 คน รวมเป็นคณะกรรมการกลางในการสอบทั้งหมดเป็น 3 คน¹ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางนี้ แผนกจัดองค์การและระบบงานเป็นผู้ทำเรื่องขออนุมัติต่อผู้ว่าการไฟฟ้าเป็นคราว ๆ ไป ในกรณีที่เป็นตำแหน่งทั่วไป พนักงานของการไฟฟ้านครหลวงจะสอบภายในก่อนโดยการสอบมีอยู่ 3 ลักษณะคือ

¹ดูรายละเอียดในรายงานการประชุมผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดครั้งที่ 10/2520 วันที่ 20 ตุลาคม 2520.

1. ไม่ต้องจัดสอบ ในกรณีเลื่อนอันดับ
2. จัดสอบผ่านแผนกจัดองค์การและระบบงาน (ตำแหน่งวิชาการขึ้นไป)
3. จัดสอบโดยหน่วยงานต้นสังกัดของตนเองโดยไม่ผ่านแผนกจัดองค์การและระบบงาน (ตำแหน่งทั่วไป)

ข้อสังเกตประการหนึ่งคือ ในการจัดตั้งคณะกรรมการกลางการสอบคัดเลือกในตำแหน่งวิชาการนั้น จะต้องรอบันทึกแต่งตั้งประธานกรรมการและกรรมการรวมจากหน่วยงานใดครบเสียก่อน แผนกจัดองค์การและระบบงานจึงจะทำบันทึกขออนุมัติจากผู้อำนวยการฯ และต้องรอให้คณะกรรมการกลางว่างสำหรับประชุม ออกข้อสอบ นัดวันสอบ และกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ต่างต้องใช้เวลาพอสมควร ในกรณีที่มีความต้องการรีบด่วน ขั้นตอนต่าง ๆ นี้ อาจทำให้การคัดเลือกบุคคลอาจไม่ทันตามความต้องการได้

4. การคัดเลือกบุคคลจากภายนอก

การคัดเลือกบุคคลจากภายนอกของการไฟฟ้าจะเกิดได้เมื่อ

- 4.1 เป็นตำแหน่งวิชาการหรือเทียบเท่า จะต้องทำการสอบคัดเลือกบุคคลจากภายในและภายนอกพร้อมกัน
 - 4.2 เป็นตำแหน่งทั่วไปที่ทำการสรรหาและคัดเลือกทั้งในหน่วยงานที่ต้องการกำลังคนนั้นและในการไฟฟ้านครหลวงทั้งหมด แต่ก็ยังไม่มีผู้เหมาะสม
- แหล่งทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกของการไฟฟ้านครหลวงก็ได้แก่ ใบสมัครที่มีผู้มาสมัครขึ้นทะเบียนไว้ทั้งหมด

5. การเตรียมการคัดเลือก

เนื่องจากคนสังกัดมีความต้องการอัตรากำลังเพิ่มจะกรอกความต้องการในแบบฟอร์มขออัตรากำลัง ซึ่งแบบฟอร์มนี้ถือว่าเป็นแบบฟอร์มการขออัตรากำลังที่บรรจุข้อความที่สำคัญ มีความละเอียดชัดเจนดี อาทิเช่น เหตุผลในการขออัตรากำลัง การใช้กำลังงานที่มีอยู่ ประเภทของอัตรากำลังทางเดินของงาน ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใบขออัตรากำลังนี้จะต้องใช้ควบคู่กับแบบคำ จวาระในตำแหน่ง ทุกครั้งโดยจะต้องระบุจุดมุ่งหมายของตำแหน่ง หน้าที่ที่ปฏิบัติ เวลาที่เข้าปฏิบัติต่อวัน เดือน หรือปี และคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับหน้าที่ พร้อมความเห็นของ กอง องค์การและ ผลประโยชน์ตอบแทน

เมื่อคำขอนั้น ๆ ผ่านการพิจารณาถ่วงถ่วงตามลำดับขั้นคือ หัวหน้าแผนก หรือเทียบเท่าหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า และหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงาน แล้วจะส่งเรื่องไปยังฝ่ายการเจ้าหน้าที่และส่งไปยังกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของแผนกวางแผนและควบคุมกำลังคนทำการออกไปวิเคราะห์งานตามหน่วยงานที่มีคำขอมาโดยจะออกไปทำการสังเกตการณ์และสัมภาษณ์ โดยจะทำการศึกษาข้อมูลจากแบบคำขอจวาระในตำแหน่งที่ควบคุมมากับใบขออัตรากำลังของตำแหน่งงานนั้น ๆ ประกอบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่แผนกวางแผนฯ ได้ทำการวิเคราะห์จัดทำและจะนำข้อมูลจากการออกไปสัมภาษณ์ และสังเกตการณ์ตามความเป็นจริง มาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลปรากฏในใบพรรณนางานและในมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วสรุปเสนอแนะต่อหัวหน้าแผนกวางแผนและควบคุมกำลังคน แล้วจะส่งต่อไปยังหัวหน้าแผนกผลประโยชน์ตอบแทน เพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนที่เหมาะสม แล้วเสนอต่อไปยังหัวหน้าของกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน และผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เพื่อนำเสนอต่อรองผู้ว่าการและผู้ว่าการตามลำดับ

ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ออกไปวิเคราะห์แล้ว มีความเห็นว่าทางหน่วยงานต้นสังกัด สามารถนำพนักงานที่มีอยู่มาปฏิบัติงานทดแทนได้โดยไม่เกิดความเสียหายต่องานในหน้าที่หรือพนักงานในหน่วยงานที่ต้องการอัตรากำลังยังมีได้ปฏิบัติงานกันอย่างเต็มเวลา หรือการแบ่งและกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานยังไม่เหมาะสมซึ่งหากทำการแบ่งสรรหน้าที่การงานเสียใหม่แล้วไม่มีความจำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่ม หรือเมื่อทำการวิเคราะห์งานแล้วปรากฏว่า แบบคำจาระไนในตำแหน่งนั้น ต้นสังกัด กรอกมายังไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง ก็จะทำให้ความเห็นลงในใบคำขออัตรากำลังว่าไม่สมควรรับพนักงานเพิ่มพร้อมเหตุผลประกอบ เสนอตามลำดับชั้น ไปยังผู้ว่าการ เช่นกัน เมื่อผู้ว่าการลงนามไม่อนุมัติแล้วจึงจะคืนเรื่องไปยังต้นสังกัดต่อไป

ข้อสังเกต คือการส่งเจ้าหน้าที่จากแผนกวางแผนไปทำการวิเคราะห์งานนั้น ในตอนแรก ๆ ไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่นเนื่องจากมีทัศนคติไม่ดีต่อการวิเคราะห์งาน กล่าวคือมองในแง่ร้ายว่าเป็นการออกไปจับผิดและเป็นการไม่ไว้ใจหน่วยต้นสังกัดที่มีคำขอรับพนักงานเพิ่มมา นอกจากนี้ในงานทางด้านช่าง หรือวิศวกรรมต่าง ๆ มักมองว่าบรรดาเจ้าหน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ซึ่งส่วนใหญ่จบการศึกษาทางด้านสังคมศาสตร์ ขาดพื้นฐานและประสบการณ์ทางด้านช่างนั้น จะมาทำการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของพวกเขาได้อย่างไร¹ จากทัศนคติที่ไม่ดีเหล่านี้ ทำให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่จากบรรดาหน่วยงานทางด้านช่างไม่ดีเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามก็ดีที่หน่วยงานทางด้านธุรการ เช่นทางด้านงานบัญชีได้ ตระหนักถึงความสำคัญและให้ความร่วมมือแก่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นอย่างดี ทำให้การวิเคราะห์งานและการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของ

¹ นายโกวิท กลิ่นเกษร. หัวหน้ากององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2524.

แต่ละตำแหน่ง เริ่มปฏิบัติไปได้และทางฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้ใช้กลวิธีที่จะคอย ๆ เพิ่มอำนาจและขอบเขตของการวิเคราะห์งานออกไปที่ตำแหน่งที่ละหน่วยงานเพื่อให้เกิดการยอมรับโดยทั้งหมด

ในกรณีที่ไม่สามารถเพิ่มผ่านการอนุมัติเห็นชอบแล้ว จะส่งมายังแผนกบรรจุและแต่งตั้งเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามคำขอนั้น ๆ เมื่อคัดเลือกบุคคลได้ตามความต้องการแล้ว จะมีหนังสือเรียกตัวผู้สมัคร¹ ให้มาติดต่อเจ้าหน้าที่แผนกบรรจุและแต่งตั้งเพื่อรายงานตัวเข้ารับการคัดเลือก พร้อมทั้งนำหลักฐานต้นฉบับต่าง ๆ มาแสดง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบอีกครั้ง และอาจขอไว้ให้กรรมการเจ้าสังกัดศึกษาประกอบการคัดเลือก หลักฐานต่าง ๆ เหล่านี้ผู้สมัครจะต้องมีครบถ้วนถูกต้อง มิฉะนั้นจะมิได้รับการพิจารณา ในการรายงานตัวนี้ เจ้าหน้าที่จะชี้แจงให้ผู้สมัครทราบเรื่องทั่วไป ๆ เช่น ลักษณะงานที่ต้องการ ผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ พร้อมกับแจกใบนัดวัน เวลา และสถานที่สอบ² ที่ได้ทำการตกลงไว้กับกรรมการจากหน่วยงานเจ้าสังกัด หรือกรรมการในการคัดเลือก

ข้อที่น่าสังเกตคือ การคัดเลือกของการไฟฟ้านครหลวงในตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี (หรือเทียบเท่า) หรือที่เรียกว่าตำแหน่งทั่วไปนั้น การคัดเลือกจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานต้นสังกัด โดยทางฝ่ายการเจ้าหน้าที่ไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกเลย จะมีส่วนเพียงเป็นผู้ดำเนินการสรรหาบุคคลตามคุณสมบัติที่หน่วยงานต้นสังกัดระบุมา และทำการนัดวันสอบพร้อมส่งตัวให้หน่วยงานต้นสังกัดคัดเลือกเอง โดยหน่วยงานต้นสังกัดมีอำนาจเกิดขาดในการดำเนินการคัดเลือก ซึ่งข้อนี้นับว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่ง คือ เป็นการเปิดโอกาสให้มีการใช้

¹ ดูตัวอย่างภาคผนวก หน้า 290, 291

² ดูตัวอย่างภาคผนวก หน้า 292

ระบบ พวกพ้อง ใ้คงาย เพราะฝ่ายการเจ้าหน้าที่มิได้มีส่วนรู้เห็นในการสอบคัดเลือกเลย เมื่อทำการสอบคัดเลือกเสร็จแล้ว ทางหน่วยงานต้นสังกัดจึงจะแจ้งผลการสอบมายังฝ่ายการเจ้าหน้าที่¹ เพื่อกำเนินการประกาศผลสอบ ตรวจสอบคุณภาพ และสอบประวัติความประพฤติต่อไป

สำหรับตำแหน่งวิชาการขึ้นไป (ปริญญาตรีขึ้นไป) นั้น การสอบจะต้องสอบโดยคณะกรรมการกลาง ซึ่งคณะกรรมการกลางนี้จะได้รับการแต่งตั้งเป็นคราว ๆ ไป โดยทางฝ่ายหน่วยงานต้นสังกัด และฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะร่วมกันเสนอรายชื่อคณะกรรมการกลาง เพื่อขออนุมัติจากผู้ว่าการ² โดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะเสนอแนะหน่วยงานที่เหมาะสมที่จะมาเป็นกรรมการกลางนอกเหนือจากกรรมการจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่และหน่วยงานต้นสังกัด โดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะมีหนังสือแจ้งไปยังหน่วยงานกลาง³ ให้ทำการแต่งตั้งกรรมการกลางจากบุคคลที่เหมาะสมของหน่วยงานนั้น ๆ ในส่วนของกรรมการจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่นั้น จะเป็นบุคคลที่สังกัดกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทนไม่ได้ แต่จะเป็นบุคคลจากกองอื่น ๆ ในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้โดยเหตุผลว่าเพื่อความเป็นธรรม กรรมการจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ โดยใช้แบบฟอร์มแจ้งให้แต่งตั้งกรรมการจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่⁴ ส่วนกรรมการจากหน่วย

¹โดยใช้แบบฟอร์มตามตัวอย่างในภาคผนวกหน้า 293

²ดูตัวอย่างในภาคผนวกหน้า 294

³โดยใช้แบบฟอร์มตามตัวอย่างในภาคผนวกหน้า 295

⁴ดูตัวอย่างในภาคผนวกหน้า 296

งานต้นสังกัดนั้น จะเป็นประธานกรรมการกลาง ซึ่งรายชื่อคณะกรรมการนี้ทำการติดต่อดำเนินงานโดยแผนกจัดองค์การและระบบงานกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน เมื่อได้รายชื่อคณะกรรมการแล้วจะต้องส่งรายชื่อคณะกรรมการนี้ไปยังประวัติและสถิติพนักงาน เพื่อทำการตรวจสอบประวัติของผู้ที่จะมาเป็นกรรมการกลางในการคัดเลือกแต่ละครั้ง

6. การคัดเลือกสมาชิก

เมื่อได้รับใบขออัตรากำล้างแล้ว ทางเจ้าหน้าที่ของแผนกบรรจุและแต่งตั้งจะทำการคัดเลือกสมาชิกและยึดถือคุณสมบัติที่ต่องาน ที่กำหนดในใบคำขออัตรากำล้าง และการคัดเลือกจะต้องคัดตามลำดับก่อนหลังของการสมัคร และจะต้องคัดจากพวกที่ต่ออายุใบสมัครและยังไม่เคยเรียกตัวเข้ารับการคัดเลือกก่อน สำหรับอัตราส่วนในการคัดเลือกสมาชิกจะคัดในอัตราส่วน 1:10 หรืออาจจะยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม นอกจากนี้การคัดเลือกสมาชิกจะคัดเลือกบุตรพนักงานแรกไปกับของบุคคลอื่น ๆ ด้วย โดยอาจจะคัดบุคคลอื่น 9 คน และคัดบุตรพนักงาน 1 คน หรืออาจมากกว่านี้ตามความเหมาะสม¹ เพื่อเป็นไปตามนโยบายของการไฟฟ้าดังกล่าวมาแล้ว

7. วิธีการคัดเลือก

วิธีการสอบคัดเลือกบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง จะแบ่งออกเป็นสองขั้นตอนทุกครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการสอบบุคคลภายนอกหรือภายในก็ตาม คือ

¹ เจ้าหน้าที่ของแผนกบรรจุและแต่งตั้งกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม

7.1 สอบขอเขียนหรือสอบปฏิบัติ

การสอบจะสอบขอเขียนหรือสอบปฏิบัติก่อนแล้วจึงสอบสัมภาษณ์ทุกครั้งในบางตำแหน่งอาจมีการสอบคัดเลือกเบื้องต้นก่อน¹ เช่น ตำแหน่งพนักงานจกมิเตอร์ พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานขับรถ ยามรักษาการณ์ คนงานของฝ่ายควบคุมการจำหน่ายไฟซึ่งประจำตามสถานีย่อย โดยจะทำการสอบพิมพ์ดีดผู้ที่จะสมัครในตำแหน่งพนักงานพิมพ์ดีดว่า พิมพ์ได้มาตรฐาน 30 คำต่อนาทีหรือไม่ หากสอบได้เกณฑ์มาตรฐานจะให้สมัคร และทำการสอบปฏิบัติอีกครั้งเมื่อมีตำแหน่งว่าง ส่วนพนักงานขับรถจะทำการสอบปฏิบัติขับรถ โดยแผนกความปลอดภัย กองสวัสดิการ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นกรรมการ รวมถึงการทดสอบสายตาด้วย หากผ่านการทดสอบจะแยกเข้าแฟ้มรอตำแหน่งว่าง สำหรับพนักงานขับรถจะสอบสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว โดยแผนกบรรจุและแต่งตั้งจะทำการส่งตัวให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้สอบสัมภาษณ์เลย สำหรับคนงานของฝ่ายการควบคุมการจำหน่ายไฟที่ประจำตามสถานีย่อยต่าง ๆ และยามรักษาการณ์นั้น ทางฝ่ายการเจ้าหน้าที่โดยกองจัดองค์การและระบบงานจะทำการสอบขอเขียนก่อน แล้วจึงส่งตัวให้แผนกความปลอดภัยสอบสายตาและสอบขี่จักรยานยนต์ หากผ่านขั้นตอนทั้งหมดแล้วจึงจะส่งตัวให้หน่วยงานต้นสังกัดสอบสัมภาษณ์เป็นขั้นสุดท้าย สำหรับพนักงานจกมิเตอร์ก็ทำการสอบเหมือนคนงานประจำสถานีย่อย และยามรักษาการณ์ดังกล่าวมาแล้ว แต่ต้องสอบว่ายน้ำเพิ่มขึ้นอีก เนื่องจากต้องเดินทางไปจกมิเตอร์ตามบ้านของลูกคาทางน้ำด้วย

¹นางระพีพรรณ รุจิรัตน์ และ นายชัยกร กัลยาณมิตร. เจ้าหน้าที่กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2524.

ในด้านการออกข้อสอบ หากหน่วยต้นสังกัดเป็นผู้ทำการคัดเลือกในตำแหน่งทั่วไป ก็จะออกข้อสอบเอง ทางกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทนจะไม่มีส่วนรวมออกข้อสอบเลย แต่หากเป็นความต้องการในตำแหน่งวิชาการ การออกข้อสอบก็จะ เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการกลาง ซึ่งจะทำการตกลงกันเป็นคราว ๆ ว่า จะออก ข้อสอบอย่างไร แต่โดยทั่ว ๆ ไป กรรมการจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะออกข้อสอบ วิชาความรู้ทั่วไป ประธานกรรมการออกข้อสอบวิชาเฉพาะตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการกลางอาจจะออกข้อสอบวิชาความรู้ทั่วไปร่วมกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่หรือวิชา เฉพาะตำแหน่งร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด แต่สำหรับการสอบคัดเลือกขั้นต้นใน ตำแหน่งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้นหากมีการสอบขอเขียน การออกข้อสอบจะ ออกโดยแผนกจัดองค์การและระบบงานทุกครั้ง ซึ่งนับว่าเป็นการถ่วงผู้มีอำนาจใน การคัดเลือกก็คือพอสมควร เพราะสิทธิขาดในการคัดเลือกเบื้องต้นอยู่ที่ฝ่ายการ เจ้าหน้าที่ แต่สิทธิขาดในการสอบสัมภาษณ์อยู่กับหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งทางฝ่าย การเจ้าหน้าที่มีนโยบายที่จะขยายการคัดเลือกเบื้องต้นในตำแหน่งที่ต่ำกว่าตำแหน่ง วิชาการออกไป แต่ทั้งนี้จะต้องดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้หน่วยงาน ต่าง ๆ ยอมรับในอำนาจของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เพราะแต่เดิมนำการคัดเลือกใน ตำแหน่งต่ำกว่าตำแหน่งวิชาการทางหน่วยงานต้นสังกัด เป็นผู้ดำเนินการเองทั้งสิ้น ทางฝ่ายการเจ้าหน้าที่แทบจะไม่มีส่วนรวมเลย¹

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ นายโกวิท กลิ่นเกษร, หัวหน้ากององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2524.

สำหรับแนวทางในการออกข้อสอบนั้น ทางฝ่ายแผนกจัดองค์การและระบบงานหรือกรรมการกลางจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่หรือกรรมการจากหน่วยงานกลางจะพิจารณาใบพรรณนางานประกอบในการออกข้อสอบด้วย โดยจะดูว่าลักษณะงานนั้น ๆ ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความถนัดในด้านใด ส่วนวิชาเฉพาะตำแหน่งนั้นมักจะออกข้อสอบในค่านวิชากรหรือวิชาชีวะในคุณวุฒิที่ต้องการ

ข้อสังเกต ปัจจุบัน การไฟฟ้านครหลวงมีใบพรรณนางานทุกตำแหน่งแล้ว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2511 และยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย ดังนั้นจึงได้มีการเพิ่มใบจาระในตำแหน่งในแบบคำขอรับพนักงานเพิ่ม เพื่อเป็นการบังคับให้หน่วยงานที่ต้องการรับพนักงานเพิ่มกรอกใบจาระในตำแหน่งใหม่ อันจะเป็นการปรับปรุงใบพรรณนางานใหม่นั้นเองซึ่งทางฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้เริ่มใช้วิธีการนี้เมื่อปี พ.ศ. 2518

ข้อสังเกตประการต่อไปคือ การใช้ใบกำหนดคุณสมบัติของการไฟฟ้า-นครหลวงในปัจจุบันยังไม่มีทุกตำแหน่งและยังคงยึดเอาหลักเกณฑ์ฯ ปี 2518 เป็นหลักเกณฑ์ในการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ อยู่ ซึ่งเป็นที่วิพากษ์-วิจารณ์กันว่า การบรรจุแต่งตั้งตามกฎหมายเกณฑ์เหล่านี้ ไม่สอดคล้องกับสภาพของงาน¹ ใดๆก็ดี เมื่อมีการนำเอาระบบจำแนกตำแหน่งมาใช้อย่างเต็มรูป ซึ่งระบบนี้จะต้องมี job requirement และใบกำหนดคุณสมบัติครบทุกตำแหน่ง แล้วปัญหาในส่วนนี้จะค่อย ๆ หดไป

¹จากการประชุมของแผนกพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ วันที่ 13 ตุลาคม 2524.

7.2 การสอบสัมภาษณ์

เนื่องจากเมื่อสอบข้อเขียนแล้ว ผู้สมัครจะต้องผ่านการสอบสัมภาษณ์อีกขั้นตอนหนึ่ง โดยจะมีแบบฟอร์มในการสัมภาษณ์¹ เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ สำหรับตำแหน่งต่ำกว่าวิชาการทางหน่วยงานต้นสังกัดจะดำเนินการสอบสัมภาษณ์เอง หากเป็นตำแหน่งวิชาการหรือเทียบเท่าจะสอบสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการกลาง

คำถามที่ใช้ในการสอบสัมภาษณ์ คณะกรรมการแต่ละชุดจะคิดขึ้นมาเอง โดยอาจจะมีการเตรียมคำถามมาก่อน หรืออาจจะไม่ได้เตรียมมา หากมิได้มีการเตรียมคำถามล่วงหน้ามาก่อน ประกอบกับกรรมการบางท่านขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการสอบสัมภาษณ์แล้ว การประเมินผลการสัมภาษณ์อาจจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แม้จะมีแบบฟอร์มที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นแนวทางในการประเมินผลแล้วก็ตาม แต่คำถามที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการในเวลาอันจำกัดนั้น มิใช่เป็นสิ่งที่ง่าย

8. การตัดสินผลการคัดเลือก

โดยทั่ว ๆ ไปจะตัดสินผลการคัดเลือกสำหรับในส่วนของการสอบข้อเขียน จะตัดสิน ค่ายคะแนนร้อยละ 60 ขึ้นไป ของวิชาเฉพาะตำแหน่งและของคะแนนข้อเขียนทั้งหมดรวมกัน

ในส่วนของการสอบสัมภาษณ์จะตัดสินค่ายคะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไป แล้วจึงจะนำคะแนนทั้งสองส่วนคือสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติและสอบสัมภาษณ์มารวมกัน แล้วจึงตัดสินในขั้นสุดท้ายโดยถือเอาผู้มีคะแนนสูงสุดเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือก ใน

¹ดูตัวอย่างในภาคผนวก หน้า 297

กรณีที่ไม่ได้มีการประกาศผลข้อเขียนหรือปฏิบัติก่อน แต่หากมีการประกาศผล ข้อเขียน หรือสอบปฏิบัติก่อนจะตัดคะแนนส่วนของข้อเขียนหรือปฏิบัติออกไปเลย มิได้นำมารวมกับคะแนนของการสอบสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ คณะกรรมการมักจะพิจารณา คะแนนข้อเขียนเป็นสำคัญ เพราะในการสัมภาษณ์ในระยะเวลาอันจำกัดนั้นไม่อาจที่จะค้นหาข้อมูลหรือวิเคราะห์บุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นกรรมการส่วนใหญ่ จึงมักจะพิจารณาผลการสอบข้อเขียนหรือสอบสัมภาษณ์เป็นหลักเสมอ กล่าวคืออีก หนึ่งหนึ่ง คือ ทั้งคะแนนข้อเขียนและคะแนนสัมภาษณ์ จะเป็นตัวชี้ ผลการคัดเลือก มิใช่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง¹

9. การประกาศผลการคัดเลือก

การประกาศผลการคัดเลือกของการไฟฟ้านครหลวง มีอยู่

2 ลักษณะ คือ

9.1 หากจำนวนผู้เข้ารับการทดสอบมีไม่เกิน 2 เท่าของจำนวน อัตราที่ต้องการจะทำการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ในวันเดียวกัน และจะทำการคัดเลือกระบุประกาศผลเพียงครั้งเดียว

9.2 หากจำนวนผู้เข้ารับการคัดเลือกมีมากกว่า 2 เท่า ของ จำนวนอัตราที่ต้องการ เพราะนักผู้สมัครมาทำการสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติ และนักผู้ประกาศผลสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติครั้งหนึ่งก่อน ซึ่งผู้ที่สอบผ่านใน ชั้นเดี่ยวนี้จะต้องเข้ารับการสอบสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงจะประกาศผลใน ชั้นสุดท้าย

¹ นายโกวิท กลิ่นเกษร. หัวหน้ากององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2524.

ในกรณีที่ผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานภายในการไฟฟ้านครหลวง จะต้องรอให้หน่วยงานต้นสังกัดของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก ออกใบขอทดแทนและได้คนแทนเสียก่อน หากเป็นบุคคลภายนอกจะรอผลการตรวจสุขภาพและสอบประวัติ ความประพฤติเสียก่อนจึงจะทำบันทึกขออนุมัติบรรจุได้

10. การขออนุมัติบรรจุ

เมื่อประกาศผลสอบแล้ว หากผู้ผ่านการสอบคัดเลือกเป็นบุคคลภายใน แผนกบรรจุและแต่งตั้งจะทำเรื่องขออนุมัติหลักการ เลื่อน โอน หรือ ย้าย ในรูปของคำสั่งหรือบันทึกของผู้ว่าราชการฯ หากเป็นบุคคลภายนอก แผนกบรรจุและแต่งตั้งจะเรียกหลักฐานต่าง ๆ รวมถึงใบผ่านงาน เพื่อแนบเรื่องขออนุมัติหลักการ ในขณะที่เดียวกันก็จะส่งตัวผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการตรวจร่างกาย ตรวจปอด เมื่อผู้ว่าการอนุมัติแล้วจึงส่งตัวสอบประวัติลายนิ้วมือ ซึ่งผู้สอบคัดเลือกได้ทุกคน จะต้องโอนชื่อเข้าสำเนาทะเบียนบ้านเข้าเขต กรุงเทพมหานคร เพื่อสะดวกในการสอบประวัติ และจะต้องรอผลการตรวจร่างกาย และสอบประวัติเรียบร้อยแล้ว จึงจะส่งตัวเข้าปฏิบัติงาน

11. การประเมินผลการคัดเลือก

การประเมินผลการคัดเลือก การไฟฟ้านครหลวงมิได้มีการประเมินผลอย่างเป็นทางการ เช่น เกี่ยวกับการสรรหาบุคคล แต่อาจมีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลในการประชุมของหน่วยงานต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปการไฟฟ้านครหลวงได้มีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในองค์การของตนอย่างได้ผลพอสมควร แต่ก็ยังมีข้อจำกัดหลายประการทั้งภายในและภายนอกองค์การอันเป็นอุปสรรคในการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ คล้ายคลึงกับในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น