

บทที่ ๕

การชี้ข้อบกพร่องและเสนอข้อคิดเห็น

จากผลการค้นคว้าวิจัยของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ย่อมทำให้ทราบถึงการบริหารงานบุคคลของกรมตำรวจทั้งในค้ำหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลและขบวนการบริหารงานบุคคลแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การเลื่อนชั้น การโยกย้าย การพิจารณาทัณฑ์ ตลอดจนไปจนถึงการออกจากราชการของข้าราชการตำรวจประเภทมียศ ในบทนี้จะได้อธิบายข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานในค้ำนี้ พร้อมกับเสนอข้อวิจารณ์แก้ไข โดยพิจารณาถึงขีดความสามารถที่กรมตำรวจจะกระทำได้ เป็นหลักสำคัญในการเสนอแนะ ทั้งนี้จะได้แยกกล่าวเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคล

๒. การดำเนินการบริหารงานบุคคล

๑. หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารบุคคล

ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรมตำรวจในปัจจุบัน ยกเว้นการฝึกอบรม และการสวัสดิการ ที่กล่าวได้ว่ามีโครงการใหญ่เหมาะสม ได้กระจายไปอยู่ในหน้าที่ของแผนก กองต่าง ๆ เป็นต้นว่า แผนกทะเบียนพล สำนักงานเลขาธิการกรม แผนกพิจารณาทัณฑ์ กองคดี หมวดเงินรางวัล กองการเงิน กรมตำรวจมีอัตรากำลังรวมทั้งสิ้นเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๘ ถึง ๕๘,๕๓๐ คน (๑) และยังมีกำลังตำรวจภูธรชายแดนอีกเป็นจำนวนไม่น้อย แต่ไม่สามารถเปิดแยกตัวเลขได้ การที่จะติดต่อกับบุคคลเป็นจำนวนมากเช่นนี้ ควรมีหน่วยงานบริหารงานบุคคลที่มีขนาดใหญ่ แต่ปรากฏว่าหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่วนใหญ่ของงานค้ำนี้ มีฐานะเป็นเพียงแผนกเท่านั้น

---

(๑) รายงานประจำปีของกรมตำรวจ พุทธศักราช ๒๕๐๘, หน้า ๗

คือแผนกทะเบียนพล สำนักงานเลขาธิการกรม นอกจากนั้นยังกระจายงานบริหารงานบุคคลไปอยู่ในหน่วยงานอื่น ๆ อีก และถ้าจะกล่าวตามหลักของการแบ่งงาน ( Departmentalization ) แล้ว.... การแบ่งงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม ควรจะตั้งอยู่บนรากฐานของความมุ่งหมาย วิธีการบุคคลหรือสิ่งที่ติดต่อ หรือรับใช้ และสถานที่ให้บริการ (๒) งานใดที่มีความมุ่งหมายอย่างเดียวกัน หรือมีวิธีทำงานเช่นเดียวกัน หรือรับใช้บุคคลกลุ่มใดโดยเฉพาะก็รวมไว้ในกองหรือหน่วยงานเดียวกัน การบริหารงานบุคคลแม้ว่าวิธีดำเนินการแต่ละขั้นตอนจะแตกต่างกัน เช่น การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การฝึกอบรม การพิจารณาความชอบ การลงทัณฑ์ การบำเหน็จบำนาญ แต่ก็มีความมุ่งหมายประการเดียวกัน คือ เพื่อจูงใจผู้ที่มีคุณสมบัติสูงสุดเท่าที่จะหาได้ เข้ามาเป็นข้าราชการตำรวจ (๓) ฉะนั้นเพื่อให้การบริหารงานบุคคลของกรมตำรวจดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงควรยกฐานะแผนกทะเบียนพลขึ้นเป็น "กองทะเบียนพล" ขึ้นตรงต่อกรมตำรวจ เพื่อเป็นหน่วยกลางในการบริหารงานของกรมตำรวจ ( The Central Police Personnel Agency ) รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลทั้งปวง ยกเว้นการฝึกอบรมและการสวัสดิการ โดยแบ่งงานออกเป็นแผนกต่าง ๆ ตามหลักว่างานใดไม่มีปริมาณน้อย หรือมีลักษณะของงานคล้ายคลึงกันก็ให้รวมไว้ในแผนกเดียวกัน เช่น แผนกรับสมัครและคัดเลือก แผนกประวัติ แผนกบรรจุและแต่งตั้ง แผนกพิจารณาทัณฑ์ เป็นต้น

หน้าที่งานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลในระดับกองบัญชาการและระดับต่ำกว่ากองบัญชาการก็จัดการในลักษณะเดียวกับกองทะเบียนพล คือพยายามรวมงานทางด้านบริหารงานบุคคลทั้งปวงไว้ในแผนกเดียวกัน และให้เป็นหน่วยใหญ่พอสมควร ส่วนความเกี่ยวพันระหว่างกองทะเบียนพลกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ทะเบียนพลในระดับต่าง ๆ นั้นคงเป็นไปในรูปเดิม คือกองทะเบียนพลไม่มีอำนาจสั่งการในฐานะผู้บังคับบัญชาต่อส่วนงานที่ทำหน้าที่ทะเบียนพลในระดับต่ำกว่า

---

(๒) Luter Gulick, Papers on the Science of Administration (New York: Institute of Public Administration, 1937), หน้า ๑๕

(๓) International City Managers' Association, หน้า ๑๒๐

การสั่งการใด ๆ ต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา แต่ทั้งนี้ควรมีการประสานงานระหว่าง ส่วนงานที่ทำหน้าที่ทะเบียนพลระดับต่าง ๆ ให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้นโดยหัวหน้าหน่วยงานทะเบียนพลต่าง ระดับกันหมั่นปรึกษาหารืออย่างถี่ถ้วนราชการอยู่เสมอ

สำหรับในด้านการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจทั่วประเทศเพื่อเตรียมตัวเข้ารับราชการ (Recruit training หรือ Pre-service training) และการฝึกอบรมในระหว่างรับราชการ (In-service training) ซึ่งปัจจุบันอยู่ในความรับผิดชอบของกองบัญชาการศึกษานั้น เป็นการเหมาะสมแล้วทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง และมีความสำคัญยิ่งประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล จึงสมควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ

อนึ่งการรับสมัครและการสอบคัดเลือกบุคคลเฉพาะที่จะเข้ารับฝึกอบรมในโรงเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองบัญชาการศึกษานั้น ได้แก่โรงเรียนตำรวจภูธร ๑, ๒, ๓, และ ๔ โรงเรียนตำรวจนครบาลและโรงเรียนนายร้อยตำรวจนั้น เพื่อความสะดวกและเหมาะสมจึงควรให้โรงเรียนต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องนี้ต่อไปตามเดิม

กล่าวโดยสรุป กองบัญชาการศึกษาคือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมทั้งปวงเพื่อผลิต (Procedure) ข้าราชการตำรวจที่มีสมรรถภาพ และกองทะเบียนพล จะเป็นตัวจักรสำคัญในการที่จะใช้ประโยชน์จากบุคคลเหล่านั้นให้ได้ผลสูงสุด

ในด้านการสวัสดิการ มี "กองสวัสดิการ" ซึ่งขึ้นตรงต่อกรมตำรวจเป็นผู้รับผิดชอบ และมีแผนกสวัสดิการอยู่ทุกระดับกองบัญชาการ คือกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง กองบัญชาการตำรวจนครบาล กองบัญชาการตำรวจภูธร กองบัญชาการศึกษาและฝ่ายตำรวจภูธรชายแดน นอกจากนี้ยังมีกองแพทย์ให้บริการในด้านการรักษาพยาบาล กองพลาธิการรับผิดชอบในเรื่อง การสร้างและซ่อมแซมบ้านพักของข้าราชการตำรวจ การกระจายความรับผิดชอบงานด้านสวัสดิการให้กับส่วนราชการต่าง ๆ ของกรมตำรวจนั้น เป็นผลดีในแง่ที่สามารถสนองความต้องการของ ข้าราชการตำรวจได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น แต่ทั้งนี้กอง สวัสดิการซึ่งเป็นหน่วยกลางจะต้องประสาน

งานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยอื่น ๆ ที่รับผิดชอบโดยรวมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อติดตามผลงาน และพิจารณาแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ อันจะเป็นผลให้งานค้ำนี้บังเกิดประโยชน์สมความมุ่งหมาย

การแบ่งส่วนราชการภายในกองสวัสดิการ ปัจจุบันแบ่งออกเป็น ๔ แผนก คือ แผนกสงเคราะห์ แผนกกีฬา แผนกศรัทธา และแผนกโรงพิมพ์ สำหรับแผนกโรงพินท์ นั้นกล่าวได้ว่าไม่มีลักษณะเป็นงานค้ำสวัสดิการ กล่าวคือ แผนกนี้มีหน้าที่จัดพิมพ์หนังสือ เอกสาร และแบบฟอร์มต่าง ๆ ใช้ในหน่วยราชการกรมตำรวจ และเจ้าหน้าที่โรงพิมพ์ที่โรงพิมพ์จัดทำขึ้น ฉะนั้นจึงควรพิจารณาย้ายแผนกโรงพิมพ์ไปขึ้นอยู่กับหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นกองพลาธิการ และเห็นควรจัดตั้งแผนกที่จำเป็นสำหรับบริการสวัสดิการขึ้นแทน เช่น แผนกบ้านพักอาศัย แผนกสหกรณ์ เป็นต้น

## ๒. การบริหารงานบุคคล

### ๒.๑ อัตรากำลัง

อัตรากำลังที่เหมาะสม ควรจะสูงพอที่ข้าราชการจะดำรงชีพอยู่ได้ตามควรแก่ชีพ เพื่อมิให้ข้าราชการต้องวิตกกังวลในฐานการเงินของตนจนถึงกับต้องพยายามทำงานหลายตำแหน่ง หรือแอบใช้เวลาราชการไปทำงานหารรายได้ส่วนตัว (๔) อัตรากำลังที่ดี ควรจะได้มีการเปลี่ยนแปลงตามดัชนีค่าครองชีพ นอกจากนั้นควรจะได้มีการเปรียบเทียบเงินเดือนของรัฐบาลกับค่าจ้างของบริษัทเอกชนเพื่อเป็นเครื่องช่วยในการรักษาระดับของเงินเดือน มิให้ต่ำกว่าของบริษัทเอกชนจนเกินไปนัก เพราะถ้าความแตกต่างมีมากจะทำให้ข้าราชการถูกแย่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถไป

ปัญหาเรื่องอัตรากำลังของข้าราชการตำรวจต่ำ แม้จะได้มีการปรับปรุงอัตราใหม่เมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๐ แล้วก็ยังมิสมดุลกับค่าครองชีพ อันจะเป็นเหตุให้ข้าราชการตำรวจเกิด

---

(๔) Joseph B. Kingsbury and Robert F. Wilcox , หน้า ๖๗

ความท้อถอยในการทำงาน เป็นช่องทางให้ปฏิบัติหน้าที่ไปในทางไม่สุจริต นอกจากนั้นอัตราเงินเดือนค่าจ้างมีผลกระทบกระเทือนไปถึงการสรรหาคนเข้ามารับราชการตรวจ ตลอดจนไปจนถึงการจูงใจกำลังตำรวจที่มีอยู่แล้วให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพให้นานที่สุดอีกด้วย ฉะนั้นนอกจากกรมตำรวจจะต้องเร่งส่งเสริมสวัสดิการแก่ข้าราชการตำรวจให้กว้างขวางและทั่วถึงยิ่งขึ้นแล้ว ควรจะได้พิจารณาเพิ่มอัตราเงินเดือนข้าราชการตำรวจให้สูงขึ้นอีก แม้ว่าการเพิ่มอัตราเงินเดือนจะเป็นภาระอันหนักของรัฐบาลก็ตาม แต่ทั้งนี้ก็มีเหตุผลสนับสนุนสำคัญอยู่ ๒ ประการคือ

(๑) ตามปกติข้าราชการที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม (administration of Justice) จะได้รับเงินเดือนสูงกว่าข้าราชการประเภทอื่น ทั้งนี้เพื่อให้มีรายได้พอกินพอใช้โดยไม่ต้องแสวงหาโอกาสใช้อำนาจหน้าที่ไปในทางทุจริต เท่าที่ถือปฏิบัติกันในวงราชการของไทย ได้แก่ ข้าราชการฝ่ายตุลาการ และอัยการ สำหรับข้าราชการตำรวจมีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยภายใน โดยการจับกุมผู้กระทำความผิด สืบสวนคดีอาญาต่าง ๆ เพื่อนำตัวผู้กระทำความผิดมาลงโทษ ซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการเริ่มแรก และประเภทหนึ่งของกระบวนการยุติธรรม ฉะนั้นข้าราชการตำรวจควรจะได้รับเงินเดือนสูงขึ้นใกล้เคียงหรือสามารถเปรียบเทียบได้กับข้าราชการอัยการและตุลาการ

(๒) งานตำรวจเป็นงานที่ต้องบริการประชาชนตลอด ๒๔ ชั่วโมงโดยไม่มีวันหยุดราชการและการปฏิบัติงานปราบปรามโจรผู้ร้ายก็เป็นงานที่ต้องเสี่ยงชีวิต อันนับว่าเป็นการปฏิบัติงานที่หนักและเสี่ยงภัยกว่างานของข้าราชการพลเรือนประเภทอื่น ฉะนั้นถ้าจะพิจารณาตามหลักของ "งานเท่ากันควรได้เงินเดือนเท่ากัน" (equal pay for equal work) แล้วข้าราชการตำรวจควรได้รับการพิจารณากำหนดอัตราเงินเดือนให้สูงกว่าในขณะนี้

๒.๒ การประกาศรับสมัครและการสอบคัดเลือก

องค์การใดมีวิธีชักจูงให้บุคคลมาสมัครได้ดีเท่าใด ก็ย่อมมีโอกาสคัดเลือกบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถที่ดีได้มากเท่านั้น การสอบคัดเลือกมีใจเป็นหลักประกันว่าจะได้บุคคลผู้มีความรู้ความสามารถเสมอไป การสอบเป็นแต่เพียงการคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดในหมู่ผู้มาสอบ ดังนั้นแม้ว่าจำนวนผู้มาสมัครสอบจะมีมาก แต่ถ้าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถน้อย ก็เท่ากับเป็นการสอบคัดเลือกในหมู่ผู้มีความสามารถน้อยนั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้ราชการกำลังถูกเอกชนแย่งบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถไป ฉะนั้นการประกาศรับสมัครควรกระทำอย่างกว้างขวางและ คึงคุดใจผู้มีความสนใจสมัครงานให้มากที่สุด เพื่อให้มีโอกาสคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถดีที่สุด

การประกาศรับสมัครบุคคลเข้ารับราชการในกรมตำรวจเท่าที่ได้กระทำอยู่ในขณะนี้ใช้วิธีตีประกาศที่หน่วยงานหรือโรงเรียนที่ต้องการรับบุคคล ประกาศหนังสือพิมพ์ และวิทยุกระจายเสียงในเครือของกรมตำรวจ ไปได้แก่วิทยุเสียงสามยอดและวิทยุพิทักษ์สันติราษฎร์ นับเป็นการถูกต้องแล้ว แต่อย่างไรก็ดี กรมตำรวจควรพิจารณาปรับปรุงในเรื่องการประกาศรับสมัคร และการสอบคัดเลือกอีกบางประการดังนี้

(๑) การประกาศรับสมัครยังมีได้กระทำอย่างกว้างขวาง และขาดลักษณะคึงคุดใจ ขอยกตัวอย่างการประกาศรับสมัครของโรงเรียนตำรวจภูธร ๑ นครปฐม ทางหนังสือพิมพ์ ดังนี้ (๔)

---

(๕) หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ ฉบับประจำวันี่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๑

ประกาศ

โรงเรียนตำรวจภูธร ๑ นครปฐม เปิดรับสมัครนักเรียน  
พลตำรวจ ตั้งแต่วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๑ ถึงวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์  
๒๕๑๑ ผู้สมัครต้องมีความรู้ไม่ต่ำกว่าชั้น ม.ศ.๓ หรือเทียบเท่า  
(ไม่รับผู้สำเร็จอนุปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง) รับเฉพาะ  
ผู้ที่เกิดระหว่าง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๔๘๕ ถึงวันที่ ๓๑ พฤษภาคม  
๒๔๘๓

จะเห็นได้ว่าประกาศรับสมัครไม่สละทุกตา เป็นคอลัมเล็ก ๆ ขนาด ๔ คูณ ๕ ซม. ไร้อักษรราชการ ฉะนั้น กรมตำรวจควรปรับปรุงประกาศรับสมัครให้กว้างขวางและดึงดูดใจ การประกาศทางหนังสือพิมพ์ควร เป็นคอลัมใหญ่พอสมควร มีข้อความแจ่มชัด ถึงคุณความสนใจ และควรบอกถึงความก้าวหน้าและความมั่นคงของตำแหน่งด้วย ทั้งนี้หากกรมตำรวจมีอุปสรรค ในเรื่องงบประมาณ ก็ควรติดต่อขอความร่วมมือจากหนังสือพิมพ์, จักรหา เเตอร์ที่มีลักษณะสละทุกตา และควรใช้วิทยุกระจายเสียงของกรมตำรวจเป็นเครื่องช่วยในการประกาศรับสมัครให้กว้าง ขวางอย่างเต็มที่ยิ่งกว่ากำลังกระทำอยู่ นอกจากนี้ในปัจจุบันโทรทัศน์เป็นสื่อมวลชนที่ได้รับความสนใจและมีผลในทางโฆษณาเป็นอย่างมาก ฉะนั้นกรมตำรวจควรขอความร่วมมือจาก สถานีโทรทัศน์แจ้งประกาศรับสมัคร หรือส่งเจ้าหน้าที่จากกรมตำรวจมาบรรยาย

การปรับปรุงการประกาศรับสมัคร อีกประการหนึ่งที่กรมตำรวจสามารถจะกระทำ ได้ คือการส่งเจ้าหน้าที่ของกรมตำรวจไปบรรยายชี้แจงตามสถานศึกษาและโรงเรียนต่างๆ อันเป็นการชักชวนให้ถึงแหล่งที่มีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

(๒) แบบฟอร์มของใบสมัคร นอกจากจะต้องทราบที่อยู่ อายุ เชื้อชาติ สัญชาติ แล้ว ควรกำหนดให้กรอกคุณสมบัติพิเศษอื่น ๆ เช่น ความรู้พิเศษภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษามลายู ภาษาพม่า ภาษาลาว ภาษาเขมร ภาษาจีน พิมพ์ดีด ขับรถ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการประกอบการพิจารณาบรรจุ เป็นต้นว่าผู้มีความรู้ภาษามลายู อาจพิจารณาบรรจุในจังหวัดชายแดนไทย-มลายู เป็นต้น

(๓) ตำรวจจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ และมีสมรรถภาพในการดำเนินการป้องกันและปราบปรามได้ผลดีนั้น จะต้องมีความรู้ดี แต่ปรากฏว่าเท่าที่ดำเนินการอยู่เวลานี้ การรับสมัครบุคคลเข้ารับราชการเป็นพลตำรวจนั้นรับเฉพาะผู้ซึ่งมีความรู้ไม่ต่ำกว่าชั้น ม.ศ.๓ และไม่เกิน ม.ศ.๕ ถ้าเกินกว่านี้แล้วไม่รับ การกำหนดคุณวุฒิดังกล่าวนี้ หากต่อไปพลตำรวจมีโอกาสเลื่อนฐานะเป็นนายตำรวจชั้นสัญญาบัตร ก็จะได้นายตำรวจที่มีความรู้เพียง ม.ศ.๓ หรือ ม.ศ.๕ เป็นอย่างสูงเท่านั้น ฉะนั้นเห็นควรกำหนดขั้นความรู้ขั้นต่ำคือ ม.ศ.๓ ไว้เท่านั้น ส่วนผู้ที่มีความรู้สูงกว่านี้ไม่ควรจำกัด เพื่อจะได้มีตำรวจที่ดีต่อไปในอนาคต ผู้ที่มีคุณวุฒิสองชั้น ม.ศ.๕ เมื่อเข้ารับราชการแล้วจะมาเรียกร้องสิทธิขอให้ปรับปรุงอัตราเงินเดือนให้เป็นไปตามกฎ ก.พ.นั้น อาจป้องกันได้โดยกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ตามความต้องการของกรมตำรวจได้

(๔) การสอบคัดเลือก ทั้งการสอบข้อเขียน พลศึกษา และการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการทดสอบความรู้ บุคลิกลักษณะของผู้สมัครว่าเหมาะสมกับการรับราชการตำรวจหรือไม่เท่าที่ใดกระทำได้ ย่อมเห็นว่าเหมาะสมแล้ว แต่สมควรกวัดขั้นในเรื่องการสืบสวนสอบสวนความประพฤติของบุคคลผู้มาสมัคร เข้ารับราชการตำรวจอย่างกวัดขั้นและจริงจังยิ่งกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ทั้งนี้เนื่องจากปรากฏว่าข้าราชการตำรวจบางคนมีความประพฤติไม่ดีมาตั้งแต่ก่อนเข้ารับราชการตำรวจ



### ๒.๓ การทดลองปฏิบัติราชการ

โดยปกติการทดลองปฏิบัติราชการนั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสอบคัดเลือก ทั้งนี้แม้ว่าวิธีการสอบจะดีเพียงใดก็ตาม ก็มิได้เป็นเครื่องรับรองว่าผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกจะเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานเสมอไป ฉะนั้นต้องมีการทดสอบการปฏิบัติงานของผู้ยื่นก่อน สำหรับการตำรวจในสหรัฐมีการทดลองการปฏิบัติงานของตำรวจที่เข้ามารับราชการใหม่เป็นระยะเวลาประมาณ ๑ ปี โดยให้ปฏิบัติงานร่วมกับตำรวจเก่า ส่วนตำรวจแห่งมหานครลอนดอน จะต้องมีการทดลองปฏิบัติราชการ ๒ ปี นอกเหนือจากการฝึกอบรมในโรงเรียนแล้ว และในกรณีที่ยังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใดไม่มีความสามารถเหมาะสมที่จะรับราชการตำรวจก็จะสั่งให้ออก

แต่ในวงการตำรวจไทย ข้าราชการตำรวจมิได้มีการทดลองปฏิบัติราชการ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจากโรงเรียนต่าง ๆ ของกรมตำรวจจะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการตำรวจ ฉะนั้นเพื่อเป็นการทดสอบว่าบุคคลที่ผ่านการสอบคัดเลือกและผ่านการฝึกอบรม มีความเหมาะสมที่จะรับราชการเป็นตำรวจหรือไม่ และเพื่อช่วยให้ผู้นั้นสามารถปรับตัวให้เข้าชีวิตราชการตำรวจ ก่อนที่จะมีการบรรจุควรมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า ๑ ปี เมื่อครบกำหนดระยะเวลาดังกล่าว กรมตำรวจก็มีสิทธิที่จะพิจารณารับหรือไม่รับบุคคลนั้นเข้าเป็นข้าราชการตำรวจ โดยคำนึงถึงความเห็นของผู้บังคับบัญชา และนายตำรวจผู้ฝึกหัดงานให้อย่างน้อย ๓ คนเป็นหลักในการตัดสินใจ

### ๒.๔ การฝึกอบรม

การฝึกอบรมของกรมตำรวจได้กระทำอย่างจริงจังทั้งการฝึกอบรมก่อนเข้ารับราชการ (Recruit or Pre-service training) และการฝึกอบรมในระหว่างรับราชการ (In-service training) โดยมีกองบัญชาการการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ หน่วยงานการฝึกอบรมเฉพาะกิจ เช่น ตำรวจรถไฟ สื่อสาร คับเพลิง ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานนั้น ๆ

ดำเนินการฝึกอบรมเอง หรือส่งไปอบรมยังสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่เห็นสมควร นับเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว เพราะการอบรมเป็นเรื่องสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวาง ต้องมีหน่วยที่รับผิดชอบในเรื่องนี้โดยเฉพาะ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี แม้ว่ากรมตำรวจจะมีความสนใจในการฝึกอบรมเพียงใดก็ตาม แต่ก็ประสบอุปสรรคหลายประการได้แก่ขาดงบประมาณ ขาดอาคารสถานที่ เช่น โรงเรียนนายสิบต้องอาศัยอยู่ในบริเวณโรงเรียนตำรวจนครบาล บางเช่น โรงเรียนสืบสวนต้องอาศัยอยู่ในบริเวณศูนย์การอบรมข้าราชการกระทรวงมหาดไทย วังสุันทา ขาดครูผู้ฝึก อุปกรณ์และสิ่งช่วยฝึก โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนในส่วนภูมิภาค นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคเกี่ยวกับอัตรากำลังตำรวจซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องมีการนำเอาไปปฏิบัติงานประจำในหน้าที่ให้เพียงพอกับความต้องการ เสียก่อน ด้วยเหตุนี้จึงปรากฏว่าการดำเนินการฝึกอบรมในระหว่างรับราชการ (In-service training) ยังไม่ค่อยกว้างขวาง และทั่วถึง

นโยบายของกรมตำรวจที่ผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ชั้นผู้บังคับการ ผู้กำกับการ ผู้บังคับกอง สารวัตร และหัวหน้าสถานีตำรวจแล้วแต่กรณีรับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรม พวกรับราชการและภูธร ซึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติงานหลักของกรมตำรวจ (Line Duties) เดือนละ ๑ ครั้ง และต้องจัดให้มีการสอบทบทวนความรู้พลตำรวจนครบาลปีละ ๒ ครั้ง และพลตำรวจภูธรปีละ ๑ ครั้ง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานนั้น เป็นความริเริ่มที่ดีมาก ทั้งนี้เพราะการอบรมดังกล่าวกระทำโดยผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานนั้น ประจำสม่ำเสมอ โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย นอกจากนั้นยังช่วยแก้ปัญหาที่พลตำรวจไม่ค่อยมีโอกาสผ่านโรงเรียนนายสิบตำรวจได้อีกด้วย แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่าสถานีตำรวจทั้งในนครบาลและภูธรมีน้อยได้ดำเนินการในเรื่องนี้ ฉะนั้นกรมตำรวจควรกวาดขันให้ทำการฝึกอบรมตามนโยบายดังกล่าวอย่างจริงจัง

นอกจากนั้น กรมตำรวจควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ตั้งแต่ชั้นสารวัตรใหญ่ ผู้กำกับการ และผู้บังคับการ หรือตำแหน่งเทียบเท่า ทั้งในนครบาลและภูธร คราวละประมาณ ๓ - ๕ วัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานและนโยบายใหม่ ๆ ของกรมตำรวจ และเพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาและข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและเป็นวิธีการที่จะส่งเสริมการประสานงานของข้าราชการตำรวจในระดับต่าง ๆ อีกด้วย



**๒.๕ การเลื่อนชั้น**

ในการรับราชการไม่ว่าจะเป็นข้าราชการหน่วยใด ๆ ก็ตาม ข้าราชการทุกคนต่างก็หวังผลก้าวหน้าในการมีตำแหน่ง และหน้าที่การงานสูงยิ่ง ขึ้นไปในอนาคตด้วยกันทั้งสิ้น แต่ปรากฏว่าข้าราชการตำรวจจำนวนไม่น้อยที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและบังเกิดผลดีแก่ทางราชการ ไม่สามารถที่จะพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปีได้ เนื่องจากคิดขั้นเงินเดือนอันเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความท้อถอย และขาดกำลังใจในการปฏิบัติราชการ ข้อพิจารณาในการขจัดปัญหาการคิดขั้นยศและเงินเดือนประการหนึ่ง คือการเลิกยศข้าราชการตำรวจแล้วให้เรียกชื่อตำแหน่งแทน เช่น ลูกแถว ผู้บังคับหมู่ รองสารวัตร สารวัตร สารวัตรใหญ่ ผู้กำกับการ ..... ในการเลื่อนยศและเงินเดือนนั้นให้หลักข้าราชการพลเรือน

การเลื่อนขั้นเงินเดือนและ เลื่อนยศข้าราชการตำรวจทั้งชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวนนั้นพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความขยันหมั่นเพียร ความประพฤติ และความมีอาวุโสในราชการ (seniority) เป็นหลักสำคัญ แต่สำหรับการเลื่อนยศจำสิบตำรวจเป็นนายตำรวจสัญญาบัตรนอกจากจะพิจารณาตามหลักทั่วไปในเรื่องความสามารถและความประพฤติแล้ว ยังใช้วิธีการสอบคัดเลือกด้วย ทั้งนี้เนื่องจากถือว่าการ เลื่อนตำแหน่งดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบและเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก หลักเกณฑ์ในการ

สอบคัดเลือกนี้ น่าจะนำมาใช้กับการ เลื่อนยศชั้นประทวนทุกระดับ ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนผู้มีสิทธิ หรือ ควรจะมีสิทธิ เลื่อนยศมีมากกว่าตำแหน่งที่ว่างอยู่หลายเท่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งสิบตำรวจ มีน้อยไม่สมดุลกับจำนวนพลตำรวจ จึงปรากฏว่าพลตำรวจบางคนมีศพลตำรวจเกือบ ๑๐ ปี โดยไม่ได้รับเลื่อนยศสิบตำรวจ ฉะนั้นการพิจารณาเลื่อนยศตำรวจชั้นประทวนทุกระดับ โดยเฉพาะพลตำรวจเป็นสิบตำรวจ ควรมีการสอบคัดเลือกภายในหน่วยงานนั้น ๆ ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานดีเกินก็จะได้รับคะแนนพิเศษในการสอบ จริงอยู่แม้ว่าการสอบมิใช่เป็นเครื่องวัดว่าผู้ผ่านการสอบจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้เสมอไป แต่เพื่อให้ข้าราชการตำรวจทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณได้มีโอกาสอย่างเท่าเทียมกันโดยยุติธรรม ถ้าสอบไม่ได้ก็ไม่เสียกำลังใจ นอกจากนั้นการสอบคัดเลือกก็ยังจะเป็นเครื่องช่วยกระตุ้นให้ตำรวจชนขยายหาความรู้ใส่ตน เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง และประสิทธิภาพของราชการตำรวจใน ส่วนรวม

#### ๒.๕ การโยกย้าย

กรมตำรวจไม่นิยมการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่สังกัดโดยไม่จำเป็น เนื่องจากกรมตำรวจมีนโยบายที่จะให้ข้าราชการตำรวจทุกคนฝึกฝนปฏิบัติราชการในหน้าที่ที่ใดปฏิบัติอยู่จนเกิดความชำนาญอย่าง ยิ่ง ๆ ขึ้นนั้น ยังเป็นแนวความคิดที่ไม่ถูกต้อง การโยกย้ายสับเปลี่ยนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานบุคคลอันจะยังประโยชน์ให้แก่องค์กรเป็นอย่างมาก การที่บุคคลใดทำงานอยู่ในหน่วยงานใดงานหนึ่งเป็นเวลานานจนเกิดรู้สึกจำเจ จะทำให้ความคิดหยุดนิ่งหรือไม่เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ การโยกย้ายสับเปลี่ยนจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดแนวความคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ในการทำงาน ฉะนั้นกรมตำรวจควรพยายามใช้ "การโยกย้าย" ข้าราชการตำรวจให้เป็นประโยชน์ต่อราชการกรมตำรวจ แต่ทั้งนี้การโยกย้ายจะต้องกระทำโดยเหมาะสม และเป็นธรรม ข้อพิจารณาในเรื่องการโยกย้ายสับเปลี่ยนมีดังนี้

(๑) เนื่องจากกรมตำรวจถือนโยบายเลื่อนชั้นบุคคลจากบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้น (promotion from within the service) นายตำรวจระดับสูง ระดับบริหาร จึงเลื่อนมาตามลำดับชั้นในหน่วยงานนั้น ๆ ฉะนั้นเพื่อแก้ไขมิให้เกิดปัญหาความคึกคักหนึ่ง กรมตำรวจควรกำหนดนโยบายโยกย้ายสับเปลี่ยนนายตำรวจระดับสูงทั้งในส่วนกลางและภูธร เช่น ระดับผู้บังคับการตำรวจภูธร เขต ผู้บังคับการตำรวจนครบาล ผู้บัญชาการ และตำแหน่งเทียบเท่า ทุกระยะเวลา ๕ ปี ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานนั้น ๆ ได้มีแนวความคิดใหม่ ๆ ในอันที่จะปรับปรุงงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

สำหรับนายตำรวจชั้นสัญญาบัตร ควรกำหนดระยะเวลาในการโยกย้ายหมุนเวียนกันเป็นต้นว่าทุก ๆ ๕ ปี โดยการสับเปลี่ยนภายในหน่วยราชการเดียวกัน เช่น ภายในกองบัญชาการตำรวจนครบาล กองบัญชาการตำรวจภูธร หรืออาจสับเปลี่ยนระหว่างหน่วยราชการของกรมตำรวจ เป็นต้นว่า โยกย้ายจากหน่วยงานในกองบัญชาการตำรวจภูธรมาประจำในหน่วยของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง แล้วแต่ความเหมาะสม ส่วนตำรวจชั้นประทวนนั้น เท่าที่กรมตำรวจมีนโยบายไม่โยกย้ายนั้นเป็นการเหมาะสมแล้ว เพราะตำรวจชั้นประทวนเป็นฝ่ายปฏิบัติการซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความชำนาญท้องถิ่น หรืองานในหน้าที่นั้น ๆ เป็นสำคัญ

(๒) กรมตำรวจมีระเบียบในการย้ายประการหนึ่งว่าควรมีให้ใช้วิธีการโยกย้ายเป็นการลงโทษข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ผิดระเบียบวินัย ถ้าปรากฏว่าผู้ใดกระทำความผิด ผู้บังคับบัญชาจะดำเนินการพิจารณาลงโทษทางวินัย แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่ายังมีการโยกย้ายข้าราชการตำรวจเพื่อเป็นการลงโทษอยู่เสมอ เช่น การโยกย้ายข้าราชการตำรวจในส่วนกลางที่กระทำความผิดออกไปประจำตามสถานีตำรวจภูธรต่าง ๆ การกระทำดังกล่าวเป็นการไม่เหมาะสม เพราะผู้ที่ประพฤติตนไม่ดีหรือกระทำความผิดก็ควรพิจารณาลงโทษทางวินัยให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน การโยกย้ายข้าราชการตำรวจที่กระทำความผิดไปประจำตามสถานีตำรวจภูธรเพื่อเป็นการลงโทษ จะเป็นสาเหตุทำให้ข้าราชการตำรวจที่ประพฤติดีและถูกโยกย้ายไปประจำสถานี

ตำราจรรยาเพื่อความสะดวก เกิดความเข้าใจว่าตนถูกลดโทษ ทำให้เสียกำลังใจเกิดความ  
ท้อถอยในการปฏิบัติงาน

(๓) การโยกย้ายบุคคลไปดำรงตำแหน่งยังไม่เหมาะสม เช่นในท้องที่ที่มีใจผู้ร้าย  
ชุกชุม ได้แต่งตั้งบุคคลที่มีสมรรถภาพงานค่อนข้างสอบสวนไปประจำ และท้องที่ที่มีคดีมากต้องการ  
พนักงานสอบสวนที่มีความสามารถ ก็มีได้แต่งตั้งพนักงานสอบสวนผู้ชำนาญงานด้านนี้ไปประจำทำ  
งาน ฉะนั้นกรมตำรวจจึงควรเร่งปรับปรุงตัวบุคคลที่จะแต่งตั้งไปประจำตามสถานีตำรวจต่าง ๆ  
ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ของแต่ละท้องที่ซึ่งอาจขอทราบรายละเอียดได้จากผู้บังคับบัญชาที่อยู่ใกล้  
ชิด เพราะย่อมทราบพฤติการณ์ตลอดจนความสามารถในด้านการงานของผู้บังคับบัญชาได้ดีกว่า  
ผู้อื่น นอกจากนั้นควรพิจารณาจากสมมุติฐานที่ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแต่ละคน เป็น  
ส่วนประกอบสำคัญในการโยกย้ายบุคคลให้เหมาะสม

๒.๗ วินัยและการลงทัณฑ์

การลงทัณฑ์นั้น ะให้ได้ผลดีต้องกระทำโดยยุติธรรม ชัดแจ้ง และรวดเร็ว เมื่อ  
ข้าราชการตำรวจถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย กระบวนการสอบสวนหลักฐานและข้อเท็จจริงต่าง ๆ  
ของคณะกรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกกล่าวหานั้นก็อนุโลมตามวิธีการสอบสวน  
ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาเท่าที่จะทำได้ คือให้สอบสวนพยานหลักฐานของผู้  
กล่าวและผู้ถูกกล่าวหา นั้นนับว่าเป็นวิธีการที่ให้ความเที่ยงธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหาทุกประการ เพราะ  
การสอบสวนหลักฐานของคณะกรรมการนั้นนอกจากจะสอบสวนพยานที่คู่กรณีนำมาให้สืบแล้ว คณะ  
กรรมการยังจะต้องมีหน้าที่ค้นคว้าหาความจริงด้วยการสอบสวนพยานบุคคล พยานเอกสาร และ  
หลักฐานอื่น ๆ ตามความจำเป็น ดังนั้นวิธีการหาข้อเท็จจริงนั้นในกรณีข้าราชการตำรวจถูกกล่าว  
หาทางวินัยจึงนับได้ว่าให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการตำรวจผู้ถูกกล่าวหาอย่างยิ่ง

---

(๕) International City Managers' Association, หน้า ๑๖๗

อย่างไรก็ดี เรื่องวินัยและการลงทัณฑ์ของกรมตำรวจมีข้อควรพิจารณาแก้ไขบางประการดังนี้

(๑) การพิจารณาลงทัณฑ์ของกรมตำรวจได้กำหนดระเบียบไว้ว่า การสอบสวนของคณะกรรมการจะต้องให้แล้วเสร็จภายใน ๓๐ วัน ถ้ายังไม่เสร็จก็อาจขยายการสอบสวนได้อีก ๒ ครั้ง ๆ ละ ๑๕ วัน จึงรวมความได้ว่าการสอบสวนตามปกติไม่เกิน ๙๐ วัน แต่ถ้าเป็นกรณีที่ซับซ้อน การสอบสวนไม่อาจกระทำให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดดังกล่าวได้ก็จะต้องขอเสนอขออนุมัติขยายเวลาการสอบสวนจากกรมตำรวจ เมื่อคณะกรรมการเสนอจำนวนการสอบสวนไปยังผู้ตั้งกรรมการพิจารณาลงทัณฑ์หรือเสนอต่อไปให้ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจสั่งลงทัณฑ์นั้น ในระเบียบนี้ได้กำหนดระยะเวลาให้ผู้มีอำนาจสั่งลงทัณฑ์ในเวลาเท่าใด จึงปรากฏว่าการพิจารณาลงทัณฑ์ของกรมตำรวจยังเป็นไปโดยล่าช้า มีบางกรณีใช้เวลา ๒ หรือ ๓ ปี

ความล่าช้าของการลงทัณฑ์อาจทำให้ผู้ถูกลงทัณฑ์รู้สึกว่าการลงทัณฑ์ที่ตนได้รับนั้นไม่เป็นธรรม เพราะความสำนึกในความผิดที่ตนได้กระทำลงไปนั้นได้เลือนหายไปแล้ว และยังสามารถส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ และวิธีการลงทัณฑ์ด้วย ฉะนั้นกรมตำรวจจึงควรวางระเบียบให้กระบวนการลงทัณฑ์ทางวินัยมีความรวดเร็วขึ้น ด้วยการกำหนดเวลาให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งลงทัณฑ์ทันทีในกำหนด ๑๕ วัน นับแต่วันที่ได้รับสำนวนการสอบสวน หรือหากมีความเห็นควร เสนอให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเป็นผู้ลงทัณฑ์ก็จะต้องเสนอภายใน ๑๕ วัน เท่านั้น

(๒) วินัยนั้นมิได้มีผลแต่ในทางเป็นโทษเป็นทัณฑ์ต่อข้าราชการตำรวจเท่านั้น การที่ทางราชการจะอนุญาตให้ข้าราชการนำความทุกข์ความเดือดร้อนและ ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานเข้าปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา หรือการที่ข้าราชการได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติเมื่อได้ประกอบคุณความดีในหน้าที่ราชการ ซึ่งเหล่านี้จะเป็นผลในทางที่เป็นคุณของวินัยทั้งสิ้น (๒) กรมตำรวจมิได้มีข้อ

---

(๒) เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๖

ห้ามข้าราชการตำรวจนำความเดือดร้อนและข้อขัดข้องในการปฏิบัติราชการเข้าปรึกษาหารือกับ  
ผู้บังคับบัญชา แต่การปฏิบัติดังกล่าวไม่ถือเป็นแบบอย่างธรรมเนียมทั่วไปของข้าราชการตำรวจ  
นอกจากเป็นกรณีที่มีความคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว สำหรับการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการตำรวจ  
ที่ประกอบคุณงามความดีนั้น กรมตำรวจได้ปฏิบัติอยู่ แต่มิได้กระทำอย่างเป็นพิธีการและอย่าง  
กว้างขวาง ซึ่งการกระทำอย่างเป็นพิธีการและให้เป็นที่รับรู้ทั่วกันนั้นมีผลทางค่านิยมที่จะส่งเสริม  
เสริมให้ข้าราชการตำรวจเกิดกำลังใจและความปรารถนาที่จะทำความดีและอยู่ในกรอบของ  
ระเบียบวินัย นั้นเพื่อส่งเสริมผลในทางที่เป็นคุณของวินัย กรมตำรวจน่าจะได้มีระเบียบและ  
วิธีปฏิบัติดังกล่าวด้วย

หน่วยงานใดที่มีบุคคลที่มีระเบียบวินัยดี และกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงนั้นขึ้นอยู่กับ  
ความรักใคร่นับถือ และความเข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการยอมรับ  
รับในความสำคัญและความจำเป็นของระเบียบข้อบังคับนั้น ๆ ในการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นไม่ควร  
เน้นหนักในค่านิยมเพียงด้านเดียวเท่านั้น ในด้านของระเบียบวินัยเองก็ต้องมีลักษณะที่พอเหมาะ  
พอควร คือไม่บังคับในสิ่งที่เป็นไปได้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีความแน่นอนและใช้บังคับ  
โดยทั่วถึงและสม่ำเสมอด้วย

#### ๒.๘ การสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการของกรมตำรวจที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันในทางหลักถนัดนับว่าก้าวหน้า  
ไปมากพอสมควร เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับสวัสดิการของหน่วยราชการอื่น ๆ กรมตำรวจ  
ได้มีการจัดสวัสดิการเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของข้าราชการตำรวจ  
หลายประการ เป็นต้นว่า การฌาปนกิจสงเคราะห์ การจัดให้มีมูลนิธิสงเคราะห์ข้าราชการตำรวจ  
และครอบครัว ทุนกู้ยืมเพื่อจัดหาที่อยู่อาศัย การจัดอาคารพักอาศัย การจัดสรรที่ดินเพื่ออยู่อาศัย  
การจัดร้านค้าสหกรณ์ การจัดสถานที่พักผ่อน และโรงเรียนสำหรับบุตรข้าราชการตำรวจ เป็นต้น  
อย่างไรก็ดี การสวัสดิการของข้าราชการตำรวจยังมีข้อควรพิจารณาปรับปรุง ดังนี้



(๑) โครงการสวัสดิการที่ดินนั้น ควรมีแนวดำเนินการที่จะเป็นการช่วยสงเคราะห์สนองความต้องการแท้จริงของคนในองค์กร ทั้งในเวลาปฏิบัติงานและ นอกเวลาปฏิบัติงาน (๓) โครงการสวัสดิการของกรมตำรวจส่วนใหญ่เป็นการริเริ่มจากเจ้าหน้าที่ระดับสูง ซึ่งในบางครั้งอาจไม่ตรงกับความต้องการอันแท้จริงของข้าราชการตำรวจในส่วนรวม ฉะนั้นเพื่อให้การดำเนินงานด้านสวัสดิการบังเกิดผลแก่ข้าราชการตำรวจตรงความต้องการอย่างแท้จริง ควรมีการสำรวจความคิดเห็น และรับฟังข้อเรียกร้องจากข้าราชการตำรวจทุกฝ่าย เพื่อทราบความจำเป็นเร่งด่วนแล้วประมวลความคิดเห็นเป็นข้อพิจารณาดำเนินการต่อไป

(๒) บริการสวัสดิการบางประการยังไม่เป็นการทั่วถึง และเพียงพอแก่ความต้องการ เป็นต้นว่าเรื่องบ้านพักอาศัยและเรื่องการกู้เงินกองกลาง

อาจกล่าวได้ว่าปัญหาเรื่องบ้านพักอาศัยเป็นความเดือดร้อนอย่างยิ่งของข้าราชการตำรวจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำรวจชั้นผู้น้อย แม้ว่าขณะนี้กรมตำรวจจะได้พยายามขยายการจัดสร้างที่พักอาศัยให้มากขึ้นก็ตาม ยังไม่เพียงพอกับความต้องการ ฉะนั้นกรมตำรวจควรเร่งส่งเสริมการให้บริการในด้านนี้ยิ่งขึ้น โดยวางโครงการในเรื่องที่ดินสำหรับก่อสร้างอาคาร และในเรื่องงบประมาณที่จะนำมาใช้จ่าย ตลอดจนการปรับปรุงซ่อมแซมสภาพอาคารที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมแก่การอยู่อาศัยอย่างถูกต้องลักษณะ และมีความสุขสบายพอสมควร นอกจากนั้นควรริเริ่มจัดสรรอาคารสงเคราะห์ให้ข้าราชการตำรวจเช่าซื้อเพื่อเป็นการแก้ปัญหาในด้านนี้อีกทางหนึ่ง

ในเรื่องเงินกู้กองกลางของกรมตำรวจ เพื่อช่วยเหลือข้าราชการตำรวจที่ประสบปัญหาเดือดร้อนและความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายเงิน เช่น เพื่อการรักษาพยาบาล เพื่อให้การศึกษาบุตร เพื่อซ่อมแซมบ้าน ซื่อที่ดิน สร้างบ้าน เพื่อการสมรส อุปสมบท ฯลฯ อันเป็นบริการที่ตรงกับความต้องการของข้าราชการตำรวจทั่วไป แต่ปรากฏว่ายอดเงินกู้ที่จะอนุมัติ

---

(๓) Dale Yoder, หน้า ๘๘๐

ให้กู้ได้โดยเฉลี่ยเดือนหนึ่งมีประมาณ ๓๐๐,๐๐๐ บาท จำนวนผู้ขอกู้โดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ๑๐๐ ราย  
ณนั้นเดือนหนึ่ง ๆ จึงไม่สามารถอนุมัติให้กู้ครบตามจำนวนผู้ขอกู้ และตามจำนวนเงินที่ขอกู้ ฉะนั้นกรม  
การตรวจพิจารณาเพิ่มเงินทุนสำรองเพื่อสนองความต้องการในค้ำนี้ให้สูงขึ้น

(๓) บริการสวัสดิการในเรื่องการจัดสรรที่ดิน ซึ่งแต่เดิมมีนโยบายสงเคราะห์ข้าราชการ  
ราชการตำรวจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งชั้นผู้น้อยให้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยกรมตำรวจรับ  
เงินกองกลาง ร่วมกับเงินกู้จากธนาคารออมสินไปซื้อที่ดิน แล้วแจกแยกเป็นแปลงย่อยสำหรับให้  
ข้าราชการตำรวจซื้อผ่อนชำระ เป็นรายเดือนในราคาทุน นับว่าเป็นการสงเคราะห์แก่ข้าราชการ  
ตำรวจโดยแท้จริง แต่ในปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่า การบริการในค้ำนี้มีลักษณะมุ่งไปในทางการค้า  
มากกว่าที่จะสนับสนุนให้ข้าราชการตำรวจได้มีที่ดินเป็นของตนเอง ทั้งนี้เพราะกองสวัสดิการมี  
นโยบายที่จะดำเนินการเก็บผลประโยชน์สะสมไว้เป็นทุนสวัสดิการ แต่ถ้าพิจารณาในแง่ที่ว่าบริการ  
สวัสดิการจัดขึ้นเพื่อบรรเทาความเดือดร้อน ช่วยสงเคราะห์แก่บุคคลในองค์กร หรือ  
หน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญแล้ว กองสวัสดิการควรดำเนินการตามนโยบายเดิม คือ มุ่งสงเคราะห์  
ให้ข้าราชการตำรวจได้มีที่ดินของตนเองอย่างทั่วถึงเสียก่อน ทั้งนี้เพราะปัญหาเรื่องที่อยู่อาศัยนี้  
นับเป็นความเดือดร้อนสำคัญอย่างหนึ่งของข้าราชการตำรวจ

(๔) การที่กรมตำรวจได้จัดให้มีการสหกรณ์ และสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น นับเป็นความ  
ริเริ่มที่ดีมาก แต่เท่าที่ได้ดำเนินการมาจนถึงปัจจุบันยังไม่ก้าวหน้า กล่าวคือ ร้านสหกรณ์กรมคำ  
รวจ นับตั้งแต่พ.ศ. ๒๕๐๒ เป็นต้นมา สมาชิกลดจำนวนลงทุกปี ขณะนี้ได้ให้เอกชนเข้าดำเนินการ  
กิจการ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ได้จัดตั้งขึ้นใน ๗ จังหวัดเท่านั้น กล่าวโดยทั่วไป การสหกรณ์  
ทั้ง ๒ ประเภทนี้ หากได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็สามารถช่วยเหลือบรรเทาความ  
เดือดร้อนทางเศรษฐกิจของข้าราชการชั้นผู้น้อยได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นกรมตำรวจจึงควรสนใจปรับปรุง  
ปฏิบัติงานค้ำนี้อย่างจริงจัง

ทางบ้านร้านค้าสหกรณ์ ควรให้กองสวัสดิการเป็นผู้ดำเนินงานเอง โดยในเบื้องต้น  
แรกต้องอาศัยการสนับสนุนเงินทุนจากกรมตำรวจเพื่อปรับปรุงกิจการให้เป็นที่น่าสนใจยิ่งขึ้น เป็น  
ต้นว่าจัดหาเครื่องอุปโภค บริโภคที่จำเป็นแก่ความต้องการมาจำหน่ายในราคาถูกให้มากยิ่งขึ้นอีก  
แจ้งรายการสินค้าไปยังสมาชิกและหน่วยราชการต่าง ๆ ของกรมตำรวจตามโอกาสสมควร เป็นต้น

สหกรณ์ออมทรัพย์ ส่งเสริมการออมทรัพย์ของข้าราชการตำรวจและใช้สมาชิกกู้เงิน  
โดยสิทธิอัตราดอกเบี้ยต่ำอันเป็นการช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนแก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยได้  
เป็นอย่างดี ซึ่งหน่วยราชการเล็ก ๆ หลายหน่วยได้ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้มาแล้ว กรม  
ตำรวจเป็นกรมใหญ่มีข้าราชการตำรวจประมาณ ๒๐,๐๐๐ คน ถ้าได้สนับสนุนจัดตั้งสหกรณ์ออม  
ทรัพย์ขึ้นอย่างกว้างขวางแล้ว ก็น่าจะประสบความสำเร็จ สามารถบรรเทาความเดือดร้อน  
ข้าราชการตำรวจได้อีกทางหนึ่ง

(๕) กรมตำรวจมิได้ตั้งงบประมาณสวัสดิการไว้โดยเฉพาะ เงินที่ใช้จ่ายไปในกิจ  
การสวัสดิการตำรวจส่วนใหญ่ได้มาจากการกั๊ยืมเงินมาไว้เป็นทุน การที่ข้าราชการตำรวจเสีย  
สละเงินเดือนส่วนหนึ่งในรอบปีหนึ่ง ๆ สะสมไว้เป็นทุนสงเคราะห์ การรับเงินอุดหนุน เงินการ  
กุศล และเงินบริจาคจากบุคคลทั่วไป อันมีลักษณะเป็นการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันในระหว่าง  
ข้าราชการตำรวจ การที่ไม่มีงบประมาณสวัสดิการแยกสรรไว้เป็นส่วนหนึ่งต่างหากนี้ ย่อมทำให้  
การจัดและการริเริ่มบริการสวัสดิการต้องประสบอุปสรรค เป็นต้นว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาที่มีความ  
สนใจจะริเริ่มสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของตำรวจในสังกัด ก็ต้องพยายามสรรหาเงิน  
เองซึ่งในบางกรณีอาจเป็นทางนำไปสู่ข้อครหาในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่เกินขอบเขต ฉะนั้น  
กรมตำรวจควรกำหนดวงเงินงบประมาณสวัสดิการตำรวจไว้ในปีหนึ่ง ๆ ก็จะทำให้การสวัสดิการ  
กรมตำรวจมีความก้าวหน้า และได้ผลสมความมุ่งหมาย

เท่าที่ไต่ถามมาแล้วข้างต้น จะเห็น ว่าการบริหารงานบุคคลของกรมตำรวจในปัจจุบัน เป็นเพียงการปฏิบัติไปตามกฎตามระเบียบที่วางไว้เท่านั้น มิได้ถือเป็นหน้าที่ ๆ จะต้องคิดค้นปรับปรุงให้งานค่านี้นี้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น ยกเว้นการฝึกอบรม และการสวัสดิการซึ่งนับได้ว่าพยายามกระทำอย่างจริงจัง ขบวนการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) ทุกขั้นตอน ควรจะมีจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมขวัญกำลังใจของข้าราชการในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด ฉะนั้นงานค่านี้นี้จึงต้องกระทำและคิดค้นกันอยู่ตลอดเวลา

การวิจัยปัญหา และ เสนอข้อแก้ไขการบริหารงานบุคคลของกรมตำรวจทั้งในค่านหน่วยงานที่รับผิดชอบ และการดำเนินการบริหารในขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้น เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่กำลังเป็นอุปสรรคอยู่เท่านั้น กรมตำรวจควรพิจารณาวางโครงการเพื่อปรับปรุงการบริหารงานค่านี้นี้ให้มีประสิทธิภาพในระยะยาว จากการพิจารณาหลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจทั้งการฝึกอบรมก่อนเข้ารับราชการ (Recruit training) และการฝึกอบรมระหว่างรับราชการ (In-service training) แล้วเห็นว่า เน้นหนักไปในเรื่องการศึกษาวิชาการเป็นสำคัญ ฉะนั้นควรพิจารณาคัดทอนภาคการฝึกลงบ้าง แล้วแทรกวิชาการบริหารงานค่านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) ลงไปบ้าง เพื่อให้ข้าราชการตำรวจที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาในวันข้างหน้า อันจะทำให้การบริหารงานค่านนี้มีโอกาสพัฒนาขึ้นไปในอนาคต

อย่างไรก็ดี กรมตำรวจได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคล จึงมีคำสั่งกรมตำรวจที่ ๓๘๒//๒๕๑๐ ลงวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๑๐ แต่งตั้งคณะกรรมการวางโครงการพัฒนากิจการตำรวจ และคำสั่งกรมที่ ๓๘๖//๒๕๑๐ ลงวันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๑๐ แต่งตั้งคณะกรรมการ ๓ สาขา คือ

— คณะกรรมการสาขาที่ ๑ จัดทำโครงการพัฒนากิจการตำรวจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) พล.ต.ท. เยื้อง ประภาวัตร เป็น

ประธาน

- คณะอนุกรรมการสาขาที่ ๒ จัดทำโครงการพัฒนากิจการตำรวจเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สถานที่ราชการและที่พักอาศัย มี พล.ต.ต.ธนะ วงศ์อุ่ม เป็นประธาน

- คณะอนุกรรมการสาขาที่ ๓ จัดทำโครงการพัฒนากิจการตำรวจเกี่ยวกับหลักการบริหารและระเบียบปฏิบัติราชการ มี พล.ต.ต.มนต์ชัย : พันธกิจอื่น เป็นประธาน

ฉะนั้น จึงหวังได้ว่าการบริหารงานบุคคลของกรมตำรวจคงจะได้รับการปรับปรุงให้ก้าวหน้าในไม่ช้านี้.