

# วารสาร ข้าราชการ



ยุคใหม่  
ปีที่ 30

• เพื่อข้าราชการทุกคน มิถุนายน ๒๕๒๘

ISSN 0125-0906

## การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ



ราคา ๑๒ บาท

# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๒๘

## วัตถุประสงค์

- เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
- เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

## บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีกเล่มละ ๑๒ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๑๓๕ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม **ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.** ถนนพิษณุโลก กท.๑๐๓๐๐ โดยส่งจ่ายธนาณัติ/เช็คไปรษณีย์ที่ ป.ท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี

ต้องการตามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัย ข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลัง หรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและบทความแสดงความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

เจ้าของ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.  
ผู้จัดการสวัสดิการ นายนิวัฒน์ วัชรวาทกร  
ฝ่ายจัดการ นายเกรียงไกร กลิ่นอุบล

## ผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

นายไสรจ สัจจิตกุล  
นายสำราญ ถาวรายุศม์  
นายวิลาศ สิงห์วิสัย  
นายอุดม บุญประกอบ

### บรรณาธิการ

นางทิพาวดี เมฆสุวรรณ

### ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นายปรีชา วิชัยดิษฐ์  
นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ  
นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์

### กองบรรณาธิการ

นางสาวอัญชณา เวสาร์ชัช  
นางสาววิณา สีวากรณ์  
นางสาวยุพียง เนียวกุล  
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์  
นายวรรณ ทิวถนอม  
นายสาโรช ศิริโสภณาภรณ์  
นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์

### ประชาสัมพันธ์

นายธงชัย วาณิชกะ  
นายนิเวศน์ สิทธิชัย

### ออกแบบปก

### ศิลปกรรม

### ปกพิมพ์ที่

### สถานที่พิมพ์

นายมนตรี จตุรภัทร  
นายวิจิต ชาติปาวิ  
พันธ์ ทัพบลขิง  
บริษัท ประชาชน จำกัด  
(แผนกการพิมพ์)

๓๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม  
บางรัก ๑๐๕๐๐

โทร. ๒๓๔-๒๐๖๒

๒๓๕-๐๓๘๘

### ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

นายนิรันดร์ เหนือระกูล  
พ.ศ. ๒๕๒๘



### สวัสดิ์ละ

เดือนมิถุนายนเป็นเดือนที่ท่านข้าราชการทั้งหลาย คงจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะเป็นช่วงสุดท้ายที่ผู้บังคับบัญชาจะรวบรวมผลงานของข้าราชการทุกคนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาสำหรับเสนอเหตุผลผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี วารสารข้าราชการขออวยพรล่วงหน้าให้ข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นทั้งหลายได้รับการพิจารณาเสนอชื่อเพื่อเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น นะคะ

วารสารข้าราชการฉบับนี้ นำเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้าราชการทั้งหลายมาเสนอกันอีกเรื่องหนึ่งคือ “การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ” ซึ่งเป็นเรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจของนักบริหารงานบุคคล และผู้ทำงานทุกคน เพราะเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การพัฒนากำลังคนจะกระทำอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล **ไม่ได้ด้วยการวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการต่าง ๆ เป็นเรื่องขึ้นนำ**

เหตุที่วารสารข้าราชการหยิบยกเรื่องนี้มาพูดก็เพราะมีการกล่าวกันว่า **ข้าราชการผู้นี้ทำงานอย่างไร ไม่มีสมรรถภาพเท่าที่ควร หรือทำงานอย่างไร ไม่เต็มขีดความสามารถ** ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวอาจจะเกิดจากสาเหตุสองประการคือ ประการแรกคนที่**มีขีดความสามารถสูงไม่สนใจที่จะรับราชการ** หรือเมื่อเข้ามา ก็พบแต่ “พงหนาม” จึงต้องลาออกไป ประการที่สอง ระบบและวิธีบริหารงานบุคคลในราชการยังมีจุดอ่อนในด้านการประเมินศักยภาพ และการจัดสรรให้ข้าราชการได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน **ให้อย่างเต็มที่** รวมทั้งยังขาดการเสริมและเติมความรู้ความสามารถให้เพิ่มพูนมากขึ้นตามลำดับการก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการแต่ละคนด้วย การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการจึงเป็นคำตอบสำหรับปัญหาในประการที่สองได้

การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการอย่างเป็นระบบจะช่วยแก้ปัญหาการใช้กำลังคนอย่างไม่เต็มที่ และปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการได้ ทั้งนี้เพราะในการจัดทำแผนทางก้าวหน้าในอาชีพนั้น ส่วนราชการหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับขอบเขตความรู้ความสามารถและศักยภาพ ตลอดจนความคาดหวังในชีวิตของข้าราชการในส่วนราชการนั้น ๆ เพื่อ **กำหนดเส้นทางเดินในอนาคตการรับราชการของบุคคลเหล่านั้น ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้สูงสุด** โดยข้าราชการแต่ละคนก็จะมีโอกาสวิเคราะห์และประเมินตนเองอยู่เสมอว่า **ตนมีขีดความสามารถเพียงใด ควรจะได้รับพัฒนาในเรื่องใดบ้าง** ซึ่งเมื่อทั้งสองฝ่ายเข้าใจซึ่งกันและกันแล้ว ย่อมนำไปสู่การจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งได้อย่างเต็มที่ ข้าราชการที่มีโอกาสได้ทำงานในตำแหน่งที่ตนเองมีความรู้ ความชำนาญ และมีความมั่นคงในทางก้าวหน้าตามกำลังความสามารถก็ย่อมเต็มใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างดีที่สุด



สิ่งที่จะต้องคำนึงในเรื่องนี้ก็คือ การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ มิใช่กลไกในตัวเองที่จะแก้ปัญหาแก่กำลังคนในราชการพลเรือนได้ แต่ทางราชการจะต้องมีระบบที่เกี่ยวเนื่องมารองรับและจัดให้การบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น ๆ สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย คือ

๑. ในเบื้องต้นการจำแนกตำแหน่งต่าง ๆ ในราชการพลเรือนจะต้องทันสมัยและปรับเปลี่ยนให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงอยู่เสมอ มิใช่ปล่อยให้โครงสร้างของระดับตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ เป็นเช่นเดิมชั่วนาตาปี

๒. มีการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้โดยละเอียด ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะที่ต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่ง เพื่อเป็นหลักในการประเมินศักยภาพและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมและตรงจุด มิใช่กำหนดไว้เพียงหน้าที่กว้าง ๆ คลุมหลายสิบหลายร้อยตำแหน่งไว้ด้วยกัน หรือกำหนดแต่เพียงคุณสมบัติขั้นต่ำแบบครอบจักรวาล

๓. ต้องมีระบบประเมินบุคคลที่ต่อเนื่องและสามารถถ่วงรองความรู้ความสามารถ ศักยภาพ ความประพฤติ และบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

๔. มีระบบการแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและสามารถที่สุดมาดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ได้

๕. มีระบบค่าตอบแทน และระบบจูงใจข้าราชการที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของตำแหน่ง เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งรู้สึกภาคภูมิใจและมีเกียรติในการปฏิบัติหน้าที่ และจูงใจให้ข้าราชการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเต็มขีดความสามารถ

๖. มีระบบให้คำปรึกษาพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล

๗. มีระบบข้อมูลกำลังคนที่จะสามารถให้ข่าวสารความเคลื่อนไหวของสภาพกำลังคน ศักยภาพ และผลงานของข้าราชการแต่ละคนได้อย่างทันเหตุการณ์

การสร้างทางก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ข้าราชการนั้น มิใช่เป็นภาระหน้าที่ขององค์การกลางบริหารงานบุคคลเพียงฝ่ายเดียวตามที่หลาย ๆ คนเข้าใจ หากแต่เป็นภาระหน้าที่หลักอีกเรื่องหนึ่งของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ทุกคน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการแต่ละคนเองด้วยที่จะต้องร่วมมือกันจัดทำให้ส่วนราชการของตนมีแผนทางก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบ มีนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน และผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนี้อย่างเหมาะสม โดยประสานสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น ๆ เป็นภาพรวมของขบวนการที่สอดคล้องต่อเนื่องกัน มิใช่ทำกันเพียงครั้งเดียว (แล้วเก็บเข้าตู้) เพื่อเอาไว้อวดอ้างว่า "กรมของฉันก็ทำ" กล่าวโดยสรุปก็คือ หากทุกส่วนราชการต้องการพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการแต่ละคนไว้ด้วย

ทินย





ปก :

การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ :  
หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและองค์การ

## สารบัญ

<b>บทบรรณาธิการ</b>	๒
<b>บทความวิชาการ</b>	
● ทางก้าวหน้าในราชการ	๑๓
- <i>เชียร ธรรมาธิปต์</i>	
● การพัฒนาบุคคลสำหรับการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายงาน	๒๕
- <i>ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์</i>	
- <i>อัญชนา เวสาร์ชช</i>	
● การวางแผนอาชีพ	๓๓
- <i>พ.อ. บุญโปรด ทนันทชัยบุตร</i>	
● แนวคิดและเทคนิคในการวางแผนอาชีพ	๔๕
- <i>วิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์</i>	
<b>คอลัมน์ประจำ</b>	
● ข่าวยุทธการ	๗
● เกร็ดบริหาร : ผู้บังคับบัญชาก็ต้องการแรงจูงใจเหมือนกัน - <i>วไลพร พูนประสิทธิ์</i>	๕๙
● วินัยข้าราชการ : อุทานรณังก่อนทำผิด - <i>เอกศักดิ์ ตรีภรณ์สวัสดิ์</i>	๖๓
● หน้าต่างบุคลากร : การย้ายนั้นสำคัญไฉน	๗๓
● กฎหมายและระเบียบใหม่	๗๗
● หลักการดำรงชีวิตและการทำงาน : วางเสียที - <i>อัญชนา เวสาร์ชช</i>	๘๓
● ใคร อะไร ในวงราชการ - "มตรียา"	๘๗
● คลื่นลูกใหม่	๙๑
● แนะนำบุคคลน่าสนใจ : <i>ดร.เดลิน อำรงนาวาสวัสดิ์</i> - ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๙๖



# ข้าราชการ

**ทัศนชนักปกครอง**

เลือกผู้ชำนาญการ

กรมการปกครอง

กรมการศึกษานอกโรงเรียน

กรมการสาธารณสุข

เลือกผู้ชำนาญการ

กรมการปกครอง

กรมการศึกษานอกโรงเรียน

กรมการสาธารณสุข

## แต่งตั้งคณะกรรมการ ป.ป.ป.

คณะรัฐมนตรีได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการ ป.ป.ป. ชุดใหม่ เพื่อทดแทนคณะกรรมการชุดปัจจุบัน ซึ่งใกล้จะครบวาระ ๒ ปี โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. นายประภาศน์ อวยชัย เป็นประธานกรรมการ ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งรองประธานศาลฎีกา และจะครบเกษียณอายุในวันที่ ๓๐ กันยายน ค.ศ.นี้

๒. พลเอก เกรียงกู ดิษฐบรรจง เป็นกรรมการ ปัจจุบันเป็นข้าราชการบำนาญ ตำแหน่งในราชการครั้งสุดท้ายคือ เลขาธิการทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด

๓. นายประเสริฐ นาสกุล เป็นกรรมการ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งกรรมการ ป.ป.ป. และครบวาระแรกในวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ค.ศ.นี้ จึงแต่งตั้งเป็นกรรมการได้อีกวาระหนึ่ง สำหรับตำแหน่งในราชการปัจจุบันคือ รองเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา

๔. นายประวิทย์ ณ นคร เป็นกรรมการ ปัจจุบันเป็นข้าราชการบำนาญและดำรงตำแหน่งกรรมการ ป.ป.ป. และครบวาระแรกในวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ค.ศ.นี้ จึงแต่งตั้งเป็นกรรมการได้อีกวาระหนึ่ง ตำแหน่งในราชการครั้งสุดท้ายคือ เลขาธิการ ก.พ.

๕. นายประทีป ชุ่มวัฒนธรรม เป็นกรรมการ ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาธนบุรี และจะครบเกษียณอายุในวันที่ ๓๐ กันยายน ค.ศ.นี้

๖. พลตำรวจโท จำรัส จันทร์ขจร เป็นกรรมการ ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยอธิบดีกรมตำรวจ และจะครบเกษียณอายุในวันที่ ๓๐ กันยายน ค.ศ.นี้

๘. นายวันชัย ศิริรัตน์ เป็นกรรมการ ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งรองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

๙. นายศลย์ เวสโกสิทธิ์ เป็นกรรมการ ปัจจุบันเป็นข้าราชการบำนาญ ตำแหน่งในราชการครั้งสุดท้ายคือ รองอธิบดีกรมที่ดิน

๑๐. นายอุดม หันด่วน เป็นกรรมการ ปัจจุบันเป็นข้าราชการบำนาญ และดำรงตำแหน่งประธานอนุกรรมการประจำกองสืบสวนสอบสวน ๑ สำนักงาน ป.ป.ป. ตำแหน่งในราชการครั้งสุดท้ายคือ อธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญา

๑๑. นายชลุตม์ สวัสดิ์หัตต เป็นกรรมการ ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา และจะครบเกษียณอายุในวันที่ ๓๐ กันยายน ค.ศ. นี้

๑๒. นายอำนาจ วงศ์วิเชียร เป็นเลขาธิการ ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งรองเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ป. และเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองสืบสวนสอบสวน ๓ สำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ป. มาก่อน

รายงานคณะกรรมการดังกล่าวจะได้รับการนำเสนอเข้าสู่การพิจารณาเห็นชอบของสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา ตามลำดับต่อไป

---

## การกระจายแพทย์ออกสู่ชนบทได้ผลดี

---

นายอาทร ชมเห็นชอบ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้ให้ความเห็นว่า การกระจายแพทย์ออกสู่ชนบทที่ผ่านมาได้ผลดี โดยยกข้อมูลทางสถิติว่าในช่วงระยะ ๔ ปีที่ผ่านมา คือระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๒๑ - ๒๕๒๕ จำนวนประชากรต่อแพทย์ ๑ คน ได้ลดลงถึงร้อยละ ๑๑๑.๐๔ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวคือ จากจำนวนประชากร ๓๔,๐๗๗ ต่อแพทย์ ๑ คน มาเป็น

จำนวนประชากร ๑๙,๖๘๐ ต่อแพทย์ ๑ คน ซึ่งเป็นอัตราการลดลงที่สูงที่สุดในภูมิภาคของประเทศที่ขาดแพทย์มากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนประชากรทั้งประเทศในช่วง ๔ ปีแล้ว จะมีอัตราการลดลงร้อยละ ๓๘.๓๓ กล่าวคือ จากจำนวนประชากร ๗,๖๖๒ ต่อแพทย์ ๑ คน ในปี ๒๕๒๑ เป็นจำนวนประชากร ๕,๕๓๙ ต่อแพทย์ ๑ คน ในปี ๒๕๒๕

---

## อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรขอลาออกจากราชการ

---

นายพิศิษฐ์ ศศิผลิน อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร ได้ยื่นใบลาออกจากตำแหน่งอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร ตั้งแต่วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๒๘ ก่อนจะครบเกษียณอายุในเดือนกันยายน ๒๕๒๘ นายพิศิษฐ์ ศศิผลิน ให้เหตุผลว่า การลาออกเป็นการเปิดทางให้กับผู้ที่จะเป็นอธิบดีคนต่อไป สามารถวางแผนปรับปรุงงานและโครงการต่าง ๆ ตามปีงบประมาณใหม่ คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติการลาออก และแต่งตั้ง นายทวีศักดิ์ เสสละเวช รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร ให้ดำรงตำแหน่งอธิบดีต่อจากนายพิศิษฐ์ ศศิผลิน

---

## มหาดไทยต่ออายุการดำรงตำแหน่งข้าราชการระดับ ๑๐ ของกรุงเทพมหานคร

---

คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการระดับ ๑๐ ของกรุงเทพมหานคร จำนวน ๒ คน ที่ดำรงตำแหน่งมาครบ ๔ ปี ให้ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่เดิมต่อไปอีกมีกำหนด ๑ ปี นับแต่วันที่ครบ



กำหนด ๔ ปี ตามที่กระทรวงมหาดไทยเสนอ ดังนี้

๑. นายเชก ณะศิริ รองปลัดกรุงเทพมหานคร ดำรงตำแหน่งครบ ๔ ปี ในวันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๘

๒. นายตรี ภวภูตานนท์ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ดำรงตำแหน่งครบ ๔ ปี ในวันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๒๘

---

## การสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการระดับ ๑๑ เป็นเรื่องเฉพาะกระทรวง

---

คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเรื่อง “การสับเปลี่ยนหมุนเวียน” ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑๑ ตามที่มอบหมายให้คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดินไปพิจารณาในหลักการและมาตรการต่างๆ คณะรัฐมนตรีพิจารณาแล้วมีมติว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละกระทรวง ถ้ากระทรวงใดมีปัญหาเกี่ยวกับข้าราชการระดับปลัดกระทรวง (ตำแหน่งระดับ ๑๑) ก็ให้ปรึกษา ก.พ. และส่งเรื่องให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาโยกย้ายได้

---

## นโยบายและมาตรการเกี่ยวกับเครื่องจักรกลการเกษตรในประเทศไทย

---

คณะกรรมการรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจได้ประชุมกันเมื่อวันที่ ๓ มิถุนายน ศกนี้ เพื่อพิจารณากำหนดนโยบายที่จะพัฒนาเครื่องจักรกลการเกษตรภายในประเทศให้มีคุณภาพและมาตรฐาน หลังจากประชุม

ได้พิจารณานโยบายและมาตรการเกี่ยวกับเครื่องจักรกลเกษตรในประเทศไทย ที่เสนอโดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์แล้ว ที่ประชุมได้มีมติเป็นนโยบายดังต่อไปนี้

๑. นโยบายเร่งด่วน จะเน้นการดำเนินงานด้านการวิจัย พัฒนาและการขอรับความช่วยเหลือจากต่างประเทศ ส่งเสริมให้มีการผลิตเพื่อสนองความต้องการภายในประเทศและส่งออก ปรับปรุงโครงสร้างภาษีขาเข้า สนับสนุนและเพิ่มการให้สินเชื่อเครื่องจักรกลเกษตรระยะยาว ทั้งจากสถาบันการเงินของรัฐและเอกชน และส่งเสริมและเผยแพร่การใช้เครื่องจักรกลเกษตรอย่างจริงจัง

๒. นโยบายระยะสั้น จะปรับปรุงโครงสร้างสถาบันและประสิทธิภาพของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง จัดตั้งสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเครื่องจักรกลเกษตรแห่งชาติ กำหนดมาตรฐานคุณภาพของเครื่องจักรกลเกษตร รวมทั้งให้บริการด้านการตรวจสอบและออกใบรับรองคุณภาพ และจัดให้มีการฝึกอบรมและการศึกษาเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือให้ถูกต้อง

๓. นโยบายระยะยาว จะกำหนดนโยบายด้านการบริหารการใช้เครื่องจักรกลเกษตร การให้บริการและการบำรุงรักษาซ่อมแซม กำหนดนโยบายด้านการเกษตรเพื่อเพิ่มอุปสงค์ต่อเครื่องจักรกลเกษตร เช่น นโยบายอัตราราคาสินค้า การปรับปรุงที่ดินและการชลประทาน เป็นต้น และให้มีการปรับปรุงโครงสร้างสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการบริหารนโยบายเครื่องจักรกลเกษตรแห่งชาติในระยะยาวเพื่อให้สอดคล้องกัน

อนึ่ง เนื่องจากเครื่องจักรกลเกษตรและอุปกรณ์การเกษตรมีอยู่มากชนิด ในการพิจารณาดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าวข้างต้น จึงให้แบ่งกลุ่มการพิจารณาออกเป็น

(๑) เครื่องจักรกลชนิดที่มีเครื่องยนต์ติดตั้ง ได้แก่ รถแทรกเตอร์ รถไถนา เครื่องบีบน้ำ เครื่องสีข้าวและเครื่องนวดข้าว เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มเครื่องมือที่ยังมีอนาคตที่จะสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นและมีราคาถูกลงได้ และรัฐควรพิจารณาให้การส่งเสริมและสนับสนุน โดย

(๑.๑) ศึกษาและปรับปรุงนโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหรือเป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมนี้ เช่น เครื่องยนต์ดีเซลเพื่อการเกษตร ซึ่งรัฐให้ความคุ้มครองโดยผ่านทางคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ทำให้ภาวะไปตกอยู่กับเกษตรกร ซึ่งจะเป็นผู้ใช้เครื่องจักรกลเกษตรที่ใช้เครื่องยนต์ดีเซลเป็นส่วนประกอบ

(๑.๒) ในขณะนี้ควรมีการควบคุมการนำเข้าเครื่องจักรกลเกษตรประเภทนี้อยู่ต่อไป จนกว่าภาระของผู้ผลิตเครื่องจักรกลการเกษตรอันเกิดจากการคุ้มครองเครื่องยนต์ดีเซล โดยผ่านทางคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนจะหมดสิ้นไป

(๒) อุปกรณ์การเกษตรซึ่งไม่ต้องการเทคโนโลยีสูง ได้แก่ ผานไถ เครื่องหยอดเมล็ด เครื่องกำจัดหญ้า เครื่องดำนา เป็นต้น อุปกรณ์เหล่านี้ส่วนใหญ่ผู้ผลิตภายในประเทศสามารถทำได้ดีอยู่แล้ว รัฐจะให้การสนับสนุนในด้านวิจัยและพัฒนาในรูปแบบให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ อายุการใช้งาน และมีต้นทุนการผลิตต่ำ ตามข้อเสนอของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

(๓) ให้กระทรวงอุตสาหกรรมพิจารณากำหนดมาตรฐานเครื่องจักรกลการเกษตรบางชนิด ตลอดจนขึ้นส่วนเครื่องจักรกลเกษตรที่อาจใช้ร่วมกันได้ โดยหารือกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อย่างใกล้ชิดเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการใช้งานภายในประเทศ

---

## ผลการประชุม ก.พ. อาเซียน

---

สำนักงาน ก.พ. ได้เป็นเจ้าภาพจัดประชุม ก.พ. อาเซียน ว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการครั้งที่ ๓ ขึ้นที่สำนักงาน ก.พ. ระหว่างวันที่ ๑๓-๑๔ พฤษภาคม ๒๕๒๘ และที่ทัพยาระหว่างวันที่ ๑๕-๑๗ พฤษภาคม ๒๕๒๘ หัวข้อที่ที่ประชุมหยิบยกมาอภิปรายคือ "แนวโน้มการปฏิรูประบบราชการของกลุ่มประเทศอาเซียน" โดยที่ประชุมได้พิจารณาแนวความคิดใหม่ในการปรับปรุงระบบราชการพลเรือนของประเทศอาเซียน ดังนี้

๑. การประเมินศักยภาพของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งในระดับสูงของราชการพลเรือน
๒. การถ่ายทอดวิชาการและเทคโนโลยีใหม่เพื่อการบริหารราชการ
๓. การจัดทำมีศูนย์กลางเดียวสำหรับการชำระเงินค่าบริการด้านสาธารณูปโภคของรัฐ
๔. การนำบริการของรัฐไปสู่ประชาชนในท้องถิ่นชนบทด้วยวิธีการอันทันสมัย

สำหรับประเทศไทยได้นำโครงการโคโรซาพัฒนาเสนอต่อที่ประชุมเป็นกรณีตัวอย่างในการปรับปรุงระบบบริการประชาชนในเขตพื้นที่ยากจน ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาชนบทแนวใหม่ตามความริเริ่มและความสนับสนุนของ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรี โดยได้ชี้ให้เห็นถึงความพยายามของรัฐบาลไทยที่จะลดบทบาทของข้าราชการจากผู้ควบคุมและผู้ดำเนินการมาเป็นเพียงผู้ให้ความร่วมมือกับประชาชนในการแก้ปัญหาการพัฒนาชนบท โดยมีความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ) ๔ ประการ เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินการ ทั้งนี้ประชาชนคือผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดความต้องการของตนเอง ซึ่งเรื่องนี้

ได้รับความสนใจจากผู้เข้าร่วมประชุมเป็นอันมาก และต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป้าหมายสำคัญของการบริหารราชการของทุกประเทศในอาเซียนนั้น อยู่ที่การแก้ปัญหาความทุกข์ยากและความเดือดร้อนของประชาชนในประเทศ โดยได้เน้นถึงหลักที่ว่า การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็ต่อเมื่อประชาชนเป็นผู้กำหนดความต้องการและดำเนินการโดย "พึ่งตนเอง" เป็นประการสำคัญ

จากผลการประชุมครั้งนี้ ที่ประชุมได้ตกลงร่วมกันที่จะส่งเสริมและขยายบทบาทในการดำเนินโครงการความร่วมมือที่ได้ตกลงกันไว้ในการประชุมครั้งที่ ๑ ณ กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรม การดูงาน การบริการ ด้านที่ปรึกษา การแลกเปลี่ยนข่าวสารและการวิจัย และได้มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบเป็นสำนักเลขาธิการ เพื่อเป็นศูนย์กลางติดต่อแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็นและข่าวสารด้านการปฏิรูประบบราชการ ในประเทศอาเซียน ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๒๔ - ๒๕๓๐ และเป็นผู้รับผิดชอบประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการพลเรือน อีกด้วย

## สหรัฐนำระบบจ่ายตามผลงานมาใช้ใน ระบบราชการ

นาย Donald Devine ผู้อำนวยการสำนักงานจัดการบุคคล (Office of Personnel Management) ของสหรัฐ ให้สัมภาษณ์ว่า จะนำระบบจ่ายตามผลงานมาใช้ในราชการสหรัฐ โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ ๑ กรกฎาคม ค.ศ. นี้ สารสำคัญของระบบนี้ คือ

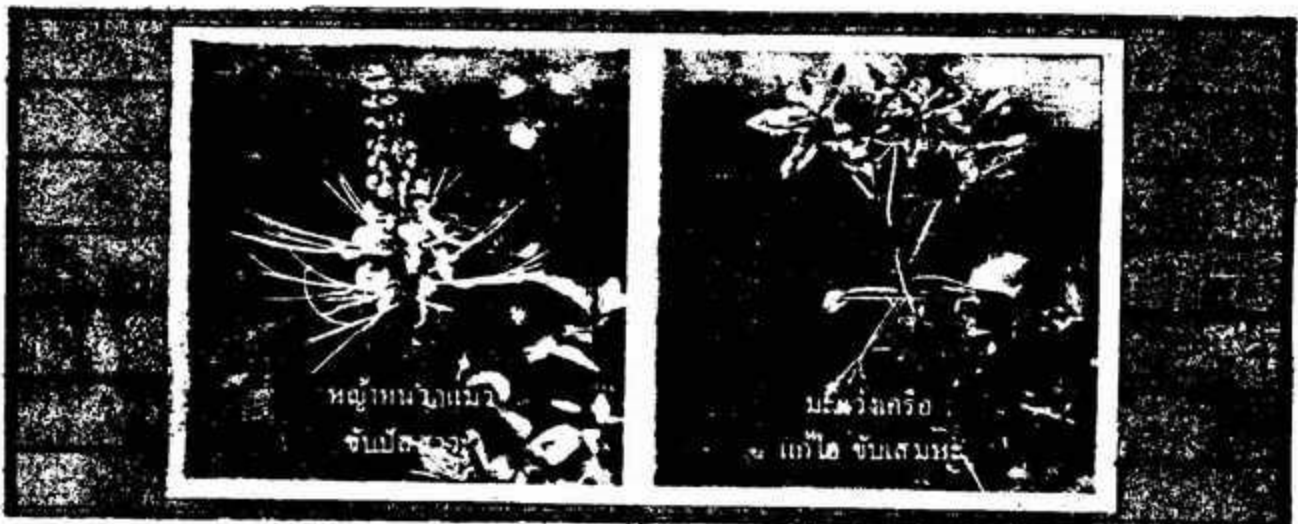
๑. ยกเลิกระบบการขึ้นเงินเดือนประจำปีแบบเดิม ซึ่งให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนขึ้นทุกปีโดยอัตโนมัติ

๒. นำเงินที่จะขึ้นเงินเดือนให้กับทุกคนมาลงเป็นทุนกองกลาง เรียกว่า pay pool

๓. แบ่งทุนของกองกลางออกเป็น ๒ ส่วน ส่วนหนึ่งให้เป็นเงินสำหรับการขึ้นเงินเดือนข้าราชการที่มีผลการทำงานดีเด่น และอีกส่วนหนึ่งเป็นเงินสำหรับการขึ้นเงินเดือนสำหรับข้าราชการที่มีผลการทำงานเลอลเลิศ

๔. ให้มีระบบโบนัสสำหรับผู้บริหารระดับสูง

๕. ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน





# บทความวิชาการ



เชียร ธรรมาธิปต์\*

การบริหารงานบุคคลซึ่งประกอบด้วยกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผน ตลอดจนการกำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อให้ได้มาซึ่งคนดีมีความสามารถแล้วพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะใช้ปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการบำรุงรักษาไว้ซึ่งกำลังคนให้มีทั้งปริมาณและคุณภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ เพื่อการนี้จำเป็นต้องมีระบบการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทน การพัฒนาและการใช้บุคคล การเลื่อนตำแหน่งและกิจกรรมอื่น ๆ ตลอดจนระบบที่จะส่งเสริมความก้าวหน้า

ในการรับราชการ โดยมีมาตรฐานและเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการมีความหวังที่จะได้ก้าวหน้าในราชการและมีกำลังใจที่จะอยู่ปฏิบัติราชการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเรื่องนี้จะได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับทางก้าวหน้าของข้าราชการ และทางราชการได้กำหนดมาตรการและทางปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมทางก้าวหน้าในราชการอย่างไรบ้าง นอกจากนี้จะนำกรณีตัวอย่างทางก้าวหน้าในสภาพปัจจุบัน ในบางส่วนราชการและองค์การในต่างประเทศมาประกอบการพิจารณาด้วย พร้อมทั้งจะนำเสนอรูปแบบของการวางแผนทางก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ

\*ผู้อำนวยการกองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่ ๒ สำนักงาน ก.พ.

ในตอนสุดท้ายจะเสนอข้อคิดในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำแผนทางก้าวหน้าอย่างเป็นระบบต่อไป

## ๑. ความก้าวหน้าในอาชีพราชการ

กระบวนการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพราชการ เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในระบบใหญ่ของการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลที่มีความสามารถที่ตัดสินใจเข้ารับราชการในสายอาชีพหนึ่ง หรือในสายราชการหนึ่งได้ยึดการรับราชการเป็นอาชีพ และมีความก้าวหน้าในอาชีพเหมาะสมกับความรู้ความสามารถตลอดชีวิตการทำงานโดยไม่ต้องกังวลด้วยการแสวงหาผลประโยชน์ทางอื่น

เพื่อการนี้ทางราชการจะต้องมีระบบการส่งเสริมให้ข้าราชการได้พัฒนาความรู้ความสามารถให้เต็มศักยภาพของข้าราชการแต่ละคน ในอันที่จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวข้าราชการ ส่วนราชการนั้น และระบบราชการโดยส่วนรวมด้วย ระบบการสร้างทางก้าวหน้าในอาชีพราชการนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบการกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการด้วย

## ๒. การบริหารงานบุคคลและทางก้าวหน้าของข้าราชการ

ทางก้าวหน้าของข้าราชการอาจจะพิจารณาได้ใน ๒ ลักษณะ คือ การเลื่อนตำแหน่งและการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งพอจะแยกอธิบายได้ ดังนี้.-

### ก. การกำหนดตำแหน่งและการเลื่อนตำแหน่ง

การกำหนดตำแหน่งเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานใด ก็จะต้องมีตำแหน่งซึ่งจะระบุว่ามี



งานอะไรที่จะให้ทำ และบุคคลที่จะทำงานนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถด้านใด ระดับใด พร้อมกับกำหนดค่าตอบแทน หรืออัตราเงินเดือนล่วงหน้าว่าจะให้เท่าไรด้วย

การกำหนดตำแหน่งโดยยึดหลักหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน และหลัก "งานเท่ากัน/เงินเท่ากัน" (Equal pay for equal quality of work) นั้น เป็นการสนับสนุนให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน ได้รับการกำหนดตำแหน่งระดับสูงขึ้นด้วย ดังนั้น ทางก้าวหน้าก็ขึ้นอยู่กับระบบการกำหนดตำแหน่ง

ทางก้าวหน้าในราชการพลเรือนสามัญนั้น ตามมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ได้กำหนดตำแหน่งไว้ ๑๑ ระดับ ตำแหน่งระดับ ๑ เป็นระดับต้น และระดับ ๑๑ เป็นระดับสูงสุด และรับเงินเดือนตามระดับของตำแหน่งด้วย ทางก้าวหน้าของบุคคลจึงอยู่ในกรอบของโครงสร้างตำแหน่งและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตามมาตรา ๓๒ และในทางตรงกันข้ามถ้าหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานในตำแหน่งนั้นได้เปลี่ยนแปลงไปในสาระสำคัญถึงระดับที่ต้องปรับ ลด ระดับของตำแหน่งนั้นลง ก็จะต้องมีการกำหนดให้ตำแหน่งนั้นลดระดับลงด้วย ทั้งนี้ ตามหลักการในมาตรา ๓๖

### ข. การเลื่อนเงินเดือน

การเลื่อนเงินเดือนประจำปี หรือการเลื่อนเงินเดือนในกรณีพิเศษ อาจถือได้ว่าเป็นการที่ทางราชการได้ตอบแทนข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงานด้วยความสามารถ ความอุตสาหะ มีระเบียบวินัย ปีละ ๑ ชั้น หรือ ๒ ชั้น หรือมากกว่า ๒ ชั้น ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นไปโดยความเหมาะสมและเป็นธรรม การเลื่อนเงินเดือนในกรณีปกติ หรือกรณีพิเศษ ซึ่งถือได้ว่าเป็นทางก้าวหน้าของข้าราชการอีกทางหนึ่งด้วย

### ค. การให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

เมื่อบุคคลเข้ารับราชการแล้ว ทางราชการมีระเบียบปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการได้รับความรู้ ประสบการณ์และพัฒนาทัศนคติในการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเอง และพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่ยิ่งยาก และสำคัญมากขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในทางก้าวหน้าที่จะ

ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนสูงขึ้นด้วย โอกาสที่จะได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถนั้น มีอยู่หลายลักษณะดังนี้-

๑. การให้ทุนรัฐบาลไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ตามความต้องการของส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่ง ก.พ.เป็นผู้จัดสรรทุนให้ และควบคุมดูแลจัดการศึกษา

๒. การให้ข้าราชการลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงานในต่างประเทศด้วยทุนส่วนตัวหรือทุนอื่นใด โดยได้รับเงินเดือนเต็ม

๓. การให้ข้าราชการลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงานในประเทศ

๔. การฝึกอบรมข้าราชการ ซึ่งองค์การกลาง บริหารงานบุคคล เป็นผู้จัดเอง หรือส่วนราชการจัด ตามเหตุผลและความจำเป็นของส่วนราชการนั้น ๆ ด้วย

เมื่อได้ทราบแนวทางก้าวหน้าของข้าราชการ ในรูปของการเลื่อนตำแหน่งตามโครงสร้างของการกำหนดตำแหน่ง และการเลื่อนเงินเดือน ตลอดจน การเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติราชการ และเป็นการเสริมฐานของทางก้าวหน้าของข้าราชการ ด้วยแล้ว ก็ขอนำไปดูกรณีตัวอย่างเกี่ยวกับทางก้าวหน้าของข้าราชการในสำนักงาน ก.พ.

### ๓. กรณีตัวอย่างทางก้าวหน้าของบางสายงานในสำนักงาน ก.พ.

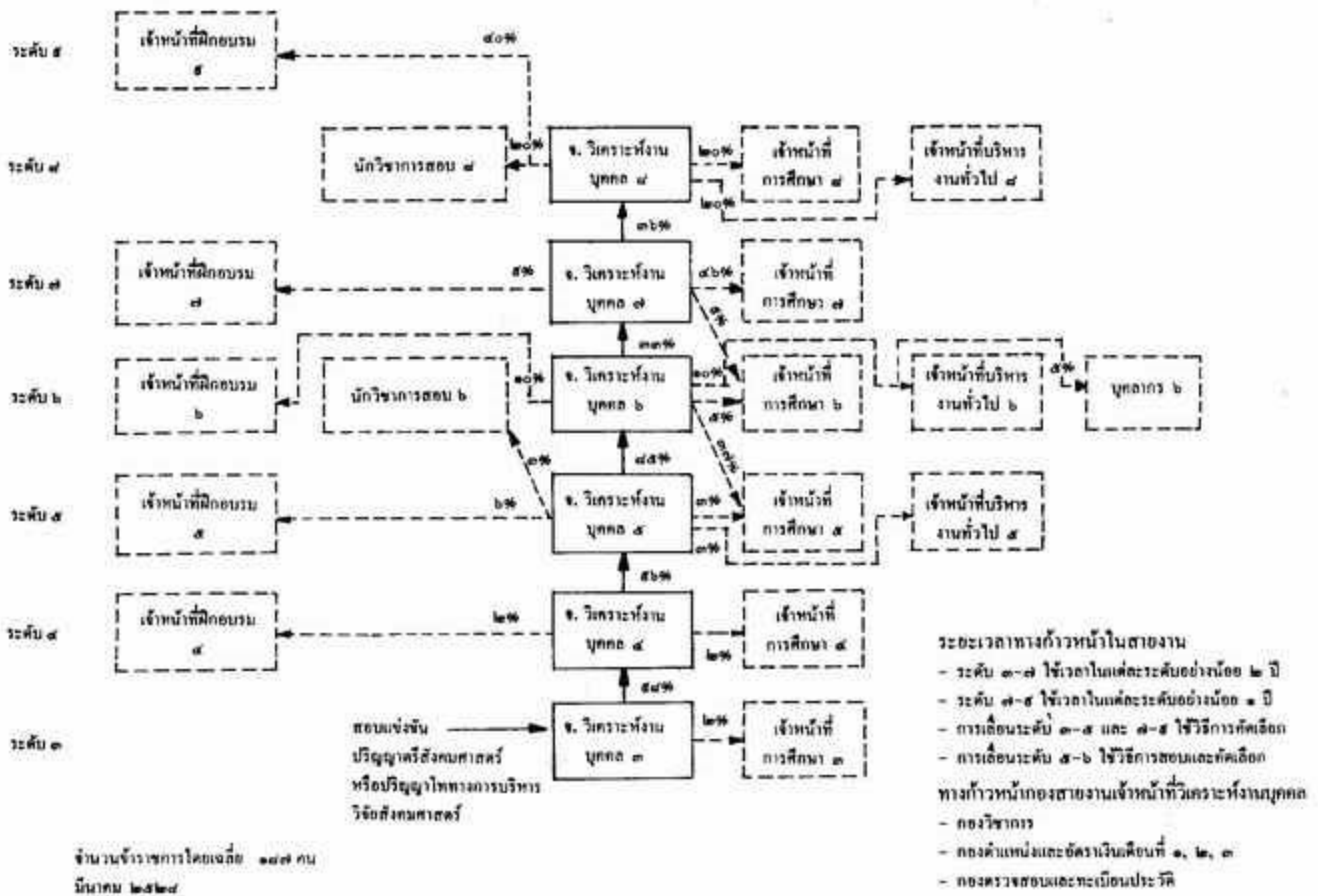
สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการตามโครงการปรับปรุงงานด้านการวางแผนกำลังคนและการจัดการกำลังคนในส่วนราชการให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ จึงได้จ้างบริษัทที่ปรึกษา คือ Coopers and Lybrand Associates มาศึกษาพิจารณาเสนอแนะ



รูปแบบและวิธีการจัดการในเรื่องดังกล่าวโดยใช้สำนักงาน ก.พ. เป็นกรณีศึกษา จากผลการศึกษา

ทางก้าวหน้าของข้าราชการซึ่งเป็นอยู่ในระบบปัจจุบันนั้นปรากฏดังแผนภูมิที่ ๑

แผนภูมิที่ ๑  
ทางก้าวหน้าของสายงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล  
สำนักงาน ก.พ.



ที่มา : Office of The Civil Commission Technical Assistance project: Human Resources Management Centre, Seminar paper (Bangkok, 1985) p.

เจ้าหน้าที่การศึกษา เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และบุคลากร

จากแผนภูมิซึ่งเป็นข้อมูลสำรวจเมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๒๗ นั้น แสดงให้เห็นทางก้าวหน้าของบุคคลที่รับราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล (ระดับ ๓-๕) ซึ่งเป็นสายงานหลักสายหนึ่งในสำนักงาน ก.พ. นั้น ประมาณร้อยละ ๔๐ จะก้าวหน้าไปในระดับควบ ๔ และ ๕ ของสายงานเดิม ส่วนที่เหลือจะก้าวหน้าไปในตำแหน่งในสายงาน

การก้าวหน้าในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลสูงกว่าระดับควบนั้น เมื่อระดับยิ่งสูงขึ้น จำนวนร้อยละของการก้าวหน้ายิ่งลดน้อยลงตามลำดับ ทั้งนี้ ตามลักษณะของรูปปิรามิดของโครงสร้างของระดับตำแหน่งในแต่ละส่วนราชการ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลส่วนที่เหลือก็จะกระจายการก้าวหน้าไปในตำแหน่งอื่น ๆ เช่น นักวิชาการสอบและบุคลากร เป็นต้น



จากแผนภูมิที่ ๒ แสดงให้เห็นทางก้าวหน้าของสายงานหลักและโดยเฉพาะสายงานสนับสนุน เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ (ระดับ ๑-๓) และเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด (ระดับ ๑-๓) ส่วนใหญ่ก็จะก้าวหน้าไปในสายงานแต่ละสายงานดังกล่าว และเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๒ และเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๓ จำนวนหนึ่งได้รับการเปลี่ยนไปอยู่ในสายงานเจ้าหน้าที่ธุรการตามเหตุผลและความจำเป็นส่วนบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงานในส่วนราชการนั้นด้วย

สำหรับสายงานเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดนั้น ทางก้าวหน้าในสายงานสูงสุดเพียงระดับ ๔ แต่ผู้ที่อยู่ในสายเจ้าหน้าที่ธุรการได้ก้าวหน้าไปถึงระดับเจ้าหน้าที่ธุรการ ๔ และเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ ๕ นอกจากนี้มีข้อสังเกตว่า เจ้าหน้าที่ธุรการ ๓ ซึ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีได้มีโอกาสได้รับการคัดเลือกให้เปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งในสายงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๓ และมีโอกาสก้าวหน้าไปในสายงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลสูงมากกว่าในสายงานเจ้าหน้าที่ธุรการ ซึ่งเป็นสายงานเดิม

เมื่อได้เห็นภาพซึ่งสะท้อนให้เห็นทางก้าวหน้าในรูปแบบที่ได้กำหนดเป็นระบบแล้ว น่าจะได้พิจารณาว่า ทางก้าวหน้าอย่างมีระบบและมีแผนนั้นจะมีผลดีอย่างไรบ้าง และมีขั้นตอนการวางแผนอย่างไร

#### ๔. การสร้างระบบทางก้าวหน้าของข้าราชการ

เป็นที่ยอมรับกันว่าระบบทางก้าวหน้าของข้าราชการนั้น เป็นระบบย่อยของระบบบริหารงานบุคคลสมัยปัจจุบันที่จะช่วยให้ข้าราชการได้มองเห็นภาพทางก้าวหน้าของตัวเองในชีวิตของการรับราชการ

ในทางปฏิบัตินั้น ทางราชการไม่ได้จัดทางก้าวหน้าของข้าราชการไว้ อย่างเป็นระบบและเป็น

ลายลักษณ์อักษร แต่ก็ได้ปฏิบัติอยู่เป็นปกติตามสภาพแวดล้อมและเหตุผลและความจำเป็น และแนวทางในการบริหารงานบุคคลของแต่ละส่วนราชการ การกำหนดแผนทางก้าวหน้าอย่างมีระบบและมีแผนชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรนั้น จะมีประโยชน์กับข้าราชการและส่วนราชการในหลายประการ คือ-

##### ๑. ด้านการบริหารงานบุคคล

๑.๑ ช่วยให้การกำหนดตำแหน่งสอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการ

๑.๒ ช่วยให้สามารถพัฒนาและใช้คนให้เต็มศักยภาพ และบรรลุจุดหมายของส่วนราชการ

๑.๓ ช่วยลดอัตราคนลาออกจากการงานและลดค่าใช้จ่ายด้านการสรรหาและฝึกอบรมคนเข้าใหม่

๑.๔ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของข้าราชการ

๑.๕ ส่งเสริมแผนการโยกย้ายและสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการ

๑.๖ ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

##### ๒. ด้านข้าราชการ

๒.๑ ช่วยให้ข้าราชการเข้าใจส่วนราชการและทางราชการมากขึ้น

๒.๒ ส่งเสริมแผนพัฒนาบุคคลเป็นส่วนบุคคล และส่วนรวมของส่วนราชการ

๒.๓ ชักจูงให้คนดีมีความสามารถเข้ามาทำงานในหน่วยงานมากขึ้น

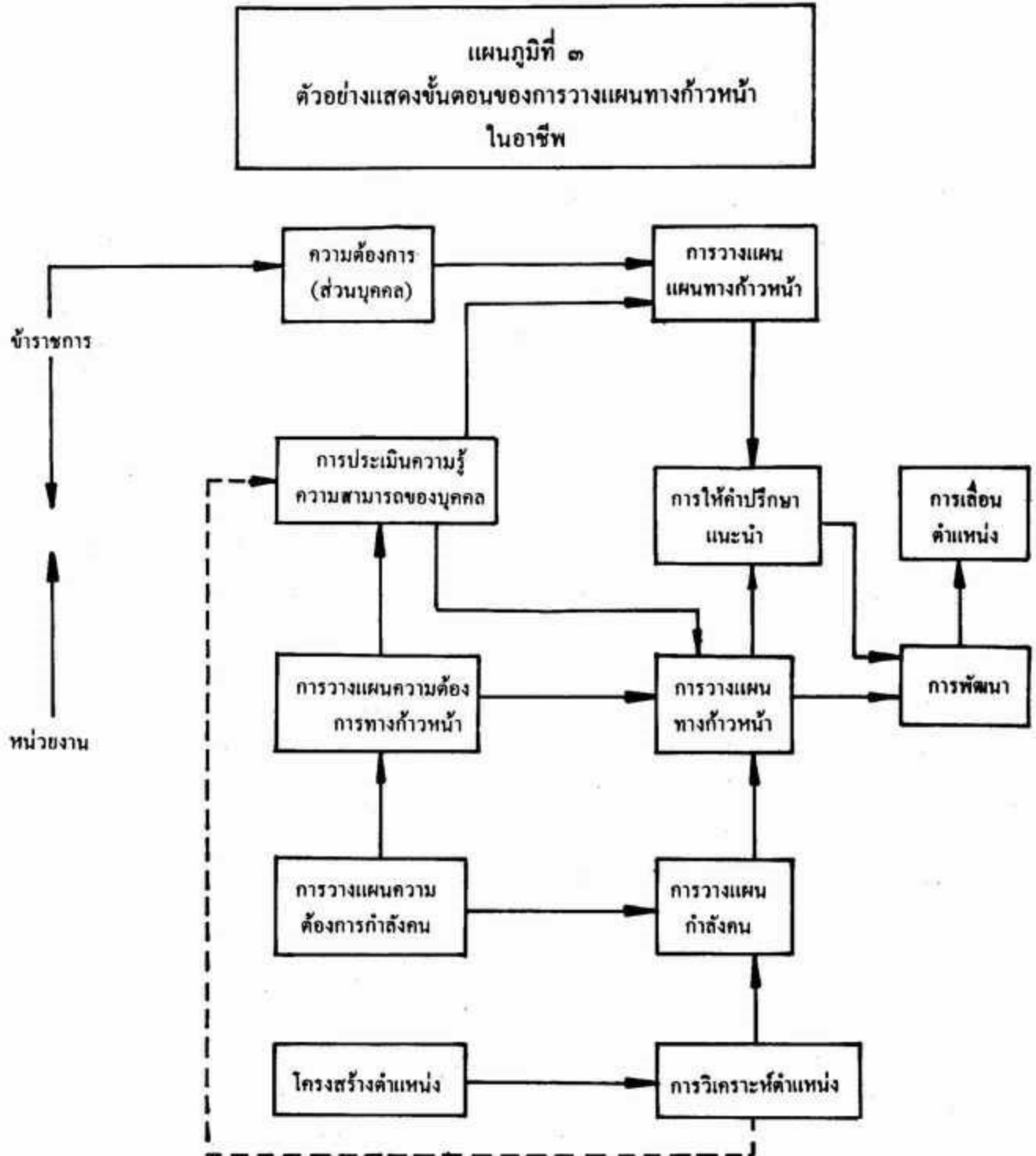
๒.๔ ส่งเสริมให้มีการประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบได้มาตรฐานและเป็นธรรม

๒.๕ ส่งเสริมวิธีการให้คำแนะนำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่

๒.๖ ช่วยให้ข้าราชการได้รับความพึงพอใจและมีเกียรติสมศักดิ์ศรีด้วย

จะเห็นได้ว่าการมีแผนทางก้าวหน้า  
มีผลดีต่อทั้งข้าราชการและองค์กร ดังนั้นส่วนราชการ  
จึงควรคิดและริเริ่มสร้างทางก้าวหน้าของข้าราชการ

อย่างเป็นระบบต่อไป ขั้นตอนของการจัดทำแผนทาง  
ก้าวหน้านี้อาจจะพิจารณาได้จากแผนภูมิที่ ๓





จากตัวอย่างขั้นตอนของการวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ จะแสดงให้เห็นว่า

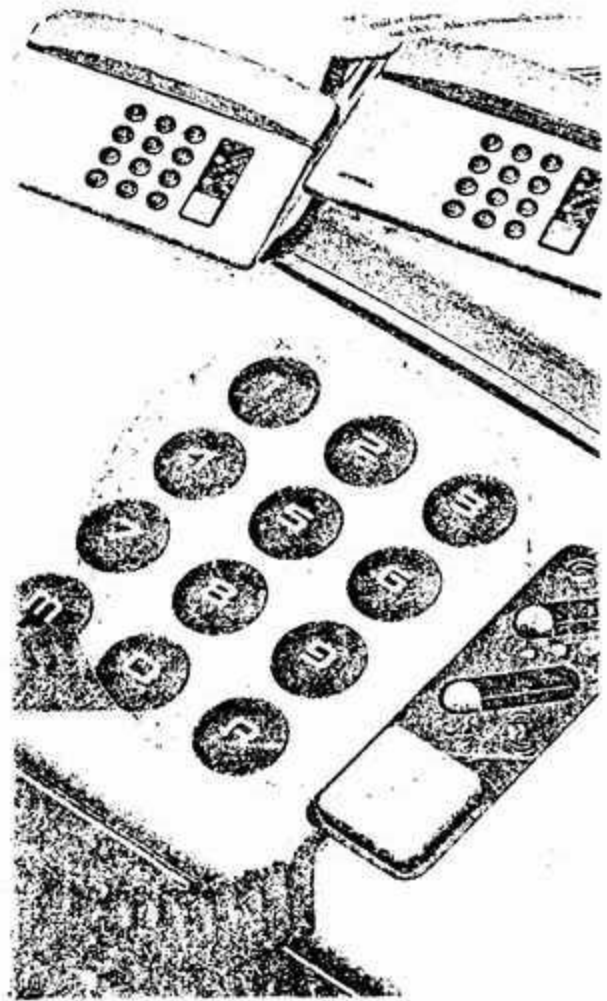
(๑) การวางแผนทางก้าวหน้า นั้น เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกำลังคน ซึ่งเป็นแผนแม่บทที่จะให้ข้อมูลในเรื่องความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน เป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าเช่นกันว่าจะได้มาจากไหน อย่งไร ตลอดจนกำหนดแผนเพื่อพัฒนาและให้มีการใช้กำลังคน ที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุดด้วย

(๒) การวางแผนทางก้าวหน้าเป็นการประสานสัมพันธ์ความต้องการส่วนบุคคลกับความต้องการของหน่วยงาน

(๓) มีระบบการประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างมีมาตรฐานและเป็นธรรม ตลอดจนการให้คำปรึกษาแนะนำบุคคล เพื่อเขาจะได้ก้าวหน้าในทางที่เหมาะสม

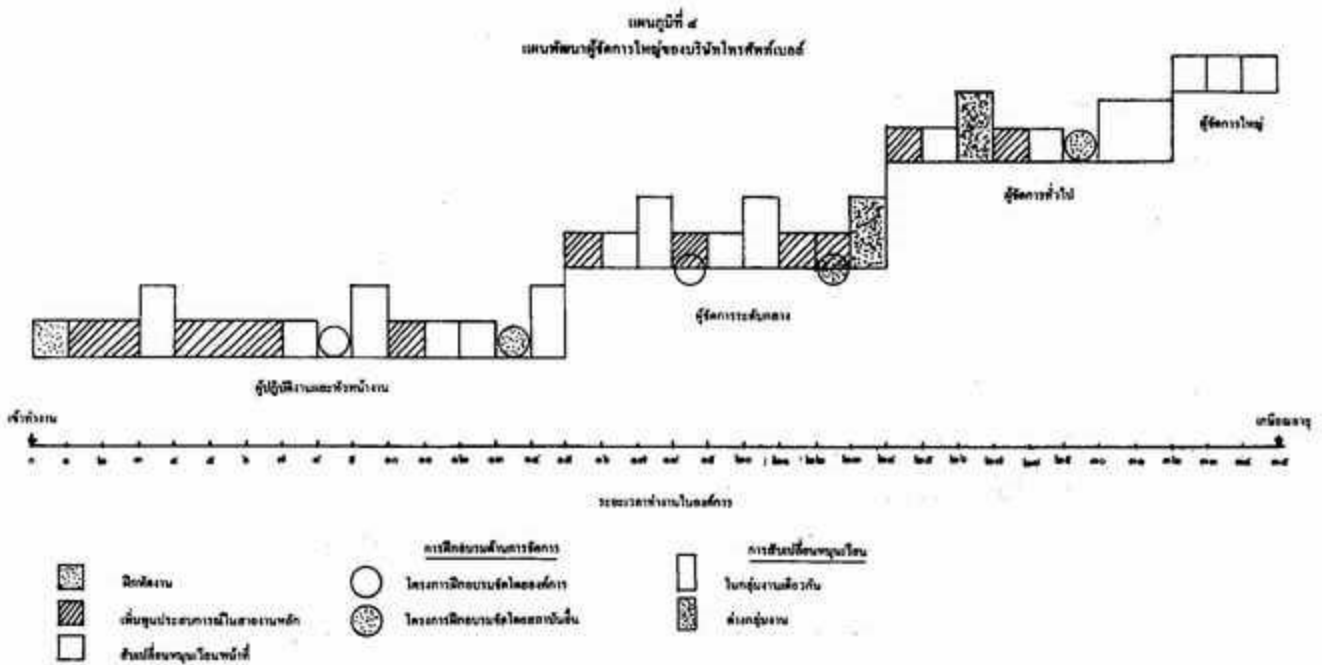
(๔) มีการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนทัศนคติที่เหมาะสม เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่จะเลื่อนตำแหน่ง และแต่งตั้งให้เขารับผิดชอบ

แผนภูมิที่ ๓ แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางปฏิบัติในการวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ และในทางปฏิบัติจริง ๆ นั้น หลายหน่วยงานในต่างประเทศ ทั้งด้านทหาร พลเรือน และเอกชนได้จัดทำและใช้แผนทางก้าวหน้าในอาชีพสำหรับหน่วยงานของตน ซึ่งขอนำรูปแบบของแผนพัฒนาผู้จัดการใหญ่ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งมาเป็นตัวอย่างต่อไป



### ๕. แผนทางก้าวหน้าเพื่อเป็นผู้จัดการใหญ่ของบริษัทโทรศัพท์เบลล์

แผนทางก้าวหน้ามีองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ด้านความรู้ความชำนาญที่ได้จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งและการฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน และการฝึกอบรมในห้องเรียนด้วย การทำงานในลักษณะผู้เรียนงานโดยมีหัวหน้างานเป็นผู้แนะนำงาน สอนงาน และทุก ๒-๓ ปี จะมีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในท้องที่ต่าง ๆ กันด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้มีความรอบรู้มีความชำนาญสำคัญ ๆ ในหลายด้าน รวมทั้งการเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ ในด้านวิชาการจัดการและการพัฒนาทัศนคติ ตามระดับของแต่ละหลักสูตรด้วย ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ ๔



ที่มา : William F Glueck, Personnel: A Diagnostic Approach (Texas: Bussiness Publication Inc., 1974) p. 271

รายละเอียดเพิ่มเติมจากแผนภูมิจะแสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่ซึ่งเข้าทำงานใหม่จะได้รับการฝึกอบรมโดยวิธีการมอบหมายให้ทำงานในลักษณะของผู้เรียนงาน โดยมีหัวหน้างาน (จัดเฉพาะ) เป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำ สอนงาน คอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเป็นระยะเวลา ๑ ปี หลังจากนั้นเขาจะได้รับมอบหมายให้ทำงานในสายงานปฏิบัติการอีก ๑-๒ ปี เมื่อทำงานได้ผลเป็นที่พอใจแล้ว จะถูกย้ายไปทำงานในตำแหน่งเดิม แต่มีขอบเขตการทำงานมากขึ้นกว่าตำแหน่งเดิม ในต่างสำนักงานอีก ๒-๓ ปีแล้ว ทางบริษัทจะส่งตัวเขาเข้ารับการฝึกอบรมด้านการเงินและบัญชี เมื่อจบการฝึกอบรมแล้วจะได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานด้านการเงินและบัญชีในหน่วยงานสาขาอีกแห่งหนึ่ง

เมื่อทำงานได้ ๒-๓ ปี ก็จะได้รับคำสั่งให้เข้าศึกษาต่อเพิ่มเติมในหลักสูตรด้านการพาณิชย์ในมหาวิทยาลัย หลังจากนั้นก็จะกลับมาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ในสายงานหลักของบริษัท ตำแหน่งละ ๒-๓ ปี ตามที่ได้รับมอบหมาย อีกประมาณ ๔-๖ ปี ก็จะได้รับฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง (หลังจากทำงานมาแล้วประมาณ ๑๖ ปี) แล้ว กลับมาทำงานในตำแหน่งต่างๆ อีก ๔-๖ ปี (หลังจากทำงานประมาณ ๒๐ ปี) ก็จะไปฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง แล้วกลับมาทำงานในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป อีกประมาณ ๔-๕ ปี โดยย้ายไปทำงานในตำแหน่งเดิม ในต่างห้องที่ของสำนักงานใหญ่ หลังจากนั้นจะได้เข้ารับการพัฒนาเพิ่มเติมในบาง

ด้านของนักบริหารระดับสูง (เมื่อทำงานประมาณ ๒๗-๓๐ ปี) ก็จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ซึ่งเป็นการสำเร็จในทางก้าวหน้าตามแผนดังกล่าว

จากแผนข้างต้นแสดงให้เห็นภาพทั่วไป สำหรับการเตรียมทางก้าวหน้าของบุคคลในสายงานหนึ่งเท่านั้น แต่เนื่องจากในส่วนของราชการหรือองค์การขนาดใหญ่ นั้น มีหลายสายงาน และต่างบุคคล ต่างตำแหน่ง ทางก้าวหน้าจึงจะประกอบด้วย แบบทางก้าวหน้าซึ่งเป็นแผนหลักในแต่ละสายงานขององค์การ (Career Development Plan) และทางก้าวหน้าส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ซึ่งมีรายละเอียดเพิ่มเติมเป็นเฉพาะรายบุคคลอีกด้วย

## ๖. การวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพเป็นระบบย่อยของระบบแผนกำลังคน นอกจากนี้ระบบการประเมินความรู้ความสามารถของบุคคล การพัฒนาบุคคล และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นระบบย่อยในระบบทางก้าวหน้าในอาชีพ เมื่อได้นำหลักการดังกล่าวมาประกอบการพิจารณากับสภาพความเป็นจริงในระบบราชการพลเรือนแล้ว อาจกล่าวได้ดังนี้-

๑. การวางแผนกำลังคน ในทางปฏิบัติ ในราชการพลเรือน ได้มีการวางแผนกำลังคนในบางส่วน แต่ยังไม่มีการผสมผสานสืบเนื่องต่อกันอย่างเป็นระบบ และที่มีอยู่ก็เพียงบางส่วนในรูปของการกำหนดตำแหน่ง การฝึกอบรม การประเมินผลการทำงาน ตลอดจนการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งต่างระบบย่อยก็ต่างดำเนินไปตามสภาพแวดล้อม และความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการ หากจะเปรียบเทียบเรื่องนี้กับฝ่ายทหารแล้ว จะเห็นได้ว่าฝ่ายทหารมีการวางแผนกำลังคนไว้เป็นระบบรวม และระบบย่อยมีการผสมผสานในทุกขั้นตอนก้าวหน้ากว่าการวางแผน

แผนกำลังคนในฝ่ายพลเรือน แต่อย่างไรก็ดี ฝ่ายพลเรือนได้เริ่มต้นตัวและสนใจในเรื่องนี้มากขึ้น โดยได้มีการกำหนดให้องค์การกลางบริหารงานบุคคลส่งเสริมและร่วมมือกับส่วนราชการรับดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี และทราบว่าเป็นขณะนี้ ได้ดำเนินการไปแล้วรวม ๓๔ กรม กล่าวได้ว่าการวางแผนอัตรากำลัง ๓ ปี นั้น เป็นจุดเริ่มต้นที่จะช่วยเป็นพื้นฐานให้การวางแผนกำลังคนอย่างจริงจัง และส่งเสริมให้มีการวางแผนทางก้าวหน้าอย่างเป็นระบบต่อไปด้วย

๒. การพัฒนากำลังคน การพัฒนากำลังคน เพื่อเตรียมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ ตลอดจนทัศนคติที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้งนั้น เป็นระบบย่อยที่สำคัญของการวางแผนกำลังคนและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบทางก้าวหน้าในอาชีพ หากจะเปรียบเทียบการพัฒนากำลังคนในราชการพลเรือนกับฝ่ายทหารก็จะเห็นได้ชัดเจนว่า ในราชการทหารจะมีการฝึกอบรมบุคคลให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งในแต่ละระดับ ในแต่ละสายงาน เริ่มตั้งแต่การฝึกอบรมพลทหาร นายสิบ นายร้อย (ผู้บังคับหมวด) ผู้บังคับกองร้อย ผู้บังคับกองพัน นายทหาร เสนาธิการทุกระดับ ตลอดจนผู้ปฏิบัติในสายงานช่วย เช่น ด้านบุคคล (กำลังพล) การเงิน และบัญชี เป็นต้น ก็มีการฝึกอบรมทหารทั้งชั้นประทวนและชั้นสัญญาบัตร เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เช่น นายสิบการเงิน นายทหารการเงิน ทั้งระดับผู้ปฏิบัติและหัวหน้างานทุกระดับ เป็นต้น ส่วนทางด้านพลเรือนส่วนใหญ่ยังไม่มีการพัฒนากำลังคนอย่างเป็นระบบอย่างทางราชการทหาร แต่ก็เริ่มต้นตัวในเรื่องนี้เมื่อประมาณ ๓๐ ปีที่แล้ว แต่ก็ยังไม่มีการดำเนินการอย่างจริงจัง มีบางส่วนราชการที่ได้ดำเนินการพัฒนาเจ้าหน้าที่

อย่างจริงจัง พอดียกเป็นตัวอย่างได้ ก็คือ วิทยาลัย-  
การปกครอง กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย  
ซึ่งมีระบบการฝึกอบรมปลัดอำเภอ นายอำเภอ  
และนักปกครองชั้นสูง เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่  
จะเป็นปลัดอำเภอ นายอำเภอ ปลัดจังหวัด ตลอดจน  
รองผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัดใน  
สายทางก้าวหน้าในสายงานนักปกครอง ต่อไป

นอกจากนี้ หลายส่วนราชการก็ได้พยายาม  
ที่จะจัดการฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการในสายงานหลัก  
และสายงานช่วย ในระดับผู้เริ่มเข้าทำงานในลักษณะ  
ของการฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมวิชาเทคนิค  
ในสายงานต่าง ๆ และการฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน  
ระดับนักบริหารระดับกอง เป็นต้น

ส่วนองค์การกลางบริหารงานบุคคล ก็จัดให้มี  
การฝึกอบรม ซึ่งเป็นกลาง ๆ ซึ่งส่วนราชการไม่อาจ  
ดำเนินการได้ เช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
ได้ดำเนินการฝึกอบรมบุคลากร เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมใน  
ระดับต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาผู้บริหารในระดับ  
กลาง และระดับสูง เป็นต้น ส่วนสถาบันพัฒนาผู้-  
บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการฝึกอบรมผู้บริหาร  
สถานศึกษาในระดับต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเตรียม  
คนให้พร้อมที่จะเลื่อนและหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง  
ผู้บริหารสถานศึกษานั้น ๆ ต่อไป

๓. การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นขั้นตอน  
รองสุดท้ายของแผนทางก้าวหน้าของอาชีพ ซึ่งตาม  
ระบบมักจะกำหนดเป็นเงื่อนไขบังคับก่อนคือ ให้บุคคล  
ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งให้ดำรง  
ตำแหน่ง ได้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตร ซึ่งเตรียม  
บุคคลให้มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะดำรง  
ตำแหน่งดังกล่าวแล้ว จึงจะมีคุณสมบัติที่จะได้รับการ  
เลื่อนตำแหน่งและให้ดำรงตำแหน่งนั้น แต่เพื่อความ  
ยืดหยุ่นและคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล อาจมี

กรณีข้อยกเว้นให้มีการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรง  
ตำแหน่งก่อน แต่มีเงื่อนไขว่า หลังจากการแต่งตั้งแล้ว  
ต้องส่งบุคคลนั้นไปฝึกอบรมในหลักสูตรที่บังคับไว้ภายใน  
ในเวลาไม่เกิน ๙๐ วัน เป็นต้น



กล่าวโดยสรุปว่า ในราชการพลเรือนนั้น  
ไม่มีการวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบ  
ส่วนการวางแผนก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็น  
ระบบย่อยก็ปล่อยให้บุคคลเจริญเติบโต  
ตามธรรมชาติ แต่การบริหารงานบุคคล  
ในสมัยใหม่นี้จำเป็นต้องให้ความสนใจ  
อย่างจริงจัง และดำเนินการจัดให้มีการ  
วางแผนกำลังคน และแผนทางก้าวหน้า  
อย่างเป็นระบบเพื่อเป็นเครื่องมือในการ  
บริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ



และเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้คนตีมีความสามารถได้อุทิศกายใจให้เต็มศักยภาพ เพื่อปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลเพื่อประเทศชาติโดยส่วนรวมสมดังคำปรารภตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๔๗๑ ว่า "โดยมีพระราชประสงค์จะทรงวางระเบียบข้าราชการพลเรือนให้เป็นไปในทางเลือกสรรผู้มี

ความรู้และความสามารถเข้ารับราชการเป็นอาชีพ ไม่มีกังวลด้วยการแสวงหาผลประโยชน์ในทางอื่น ส่วนฝ่ายข้าราชการก็ได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้นเนื่องจากความสะอาดพร้อมด้วยข้าราชการ ซึ่งมีความสามารถและรอบรู้ในวิถีและอุบายของราชการกับหน้าที่และวินัยอันตนรักษาเป็นนิตย์กาล"



### เอกสารอ้างอิง

สำนักงาน ก.พ., ที่ระลึกครบรอบ ๕๐ ปี แห่งการใช้กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ร.พ.อักษรสาร-การพิมพ์ กรุงเทพฯ ๒๕๒๒

สำนักงาน ก.พ., ตำแหน่งทางวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ๒๕๒๔

Glueck, William F., Personnel : A Dignostic Approach, Business Publication Inc. Texas, 1974

Office of the Civil Service Commission, Technical Assistant Project : Human Resources Management Centre, Seminar prepared by Coopers and Lybrand Associates, April 11, 1985.

Peterson, Richard B.Lane Tracy, Systematic Management of Human Resources, Addison-Wesley Publishing Co. Massachusetts, 1979.

## อภิธาน์นทาการ

จาก

### บริษัท ซิงเกอร์(ประเทศไทย) จำกัด

๓๒๑ ถนนสีพระยา เขตบางรัก

กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐

ผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ซิงเกอร์ เช่น จักรเย็บผ้า ตู้เย็บ

ทีวีสี่ - ขาวดำ เตาแก๊ส เครื่องซักผ้า หม้อหุงข้าว พัดลม ฯลฯ

ทั้งระบบเงินสดและเงินผ่อน โปรดติดต่อร้านซิงเกอร์สาขาใกล้บ้านท่าน

# บทความวิชาการ

## การพัฒนาบุคคล สำหรับการวางแผนพัฒนา ทางก้าวหน้าในสายงาน....

โดย ชีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์\*  
อัญญา เวสวัธช์\*\*

### ทำไมถึงต้องพัฒนาทางก้าวหน้า

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ องค์การจะเจริญก้าวหน้าได้เต็มที่ต้องอาศัยกำลังคนเป็นหลัก ซึ่งหมายความว่าความมีประสิทธิภาพและความพร้อมของคนในองค์การด้วย จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในองค์การตลอดเวลาเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่สูงสุด มีการเตรียมพร้อมเสมอสำหรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเองขึ้นไปได้เหมาะสมตามความก้าวหน้าในสายงานของบุคคลนั้น ๆ เมื่อมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป บุคคลและองค์การจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และวางแผนพัฒนาบุคคลขึ้นเพื่อให้รับกับการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายงาน

ในโลกของการทำงานยุคปัจจุบัน ทั้งผู้กำลังหางานและผู้ทำงานในส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และเอกชน ต่างก็พยายามมองหาเส้นทางของความก้าวหน้าในสายงานเป็นเครื่องประกอบการตัดสินใจเลือกงาน หรือดิ้นรนให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สายงานที่มีความก้าวหน้ามากขึ้น

ถึงแม้ความจริงจะมีอยู่ว่า ทางก้าวหน้าของทุกสายงานและทุกคนจะไม่เท่าเทียมกัน แต่ก็เป็นที่ขององค์การที่จะต้องกำหนดและหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร คือผู้ปฏิบัติงานของตนได้รู้และมีโอกาสก้าวหน้าขึ้นไปในเส้นทางที่เหมาะสมได้ โดยอาศัยระบบการวางแผนพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายงาน

หากมีการวางแผนพัฒนาบุคคลอย่างเหมาะสมกับการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายงานแล้วก็

\*ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

\*\*เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

จะเกิดประโยชน์อย่างมหาศาลต่อทั้งองค์กรและตัวบุคคลเอง กล่าวคือจะทำให้มีการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีหลักการและเหตุผลในทางปฏิบัติ องค์กรก็จะสามารถจัดวางกำลังคนได้ถูกต้องตรงตามความสามารถและตำแหน่ง ได้ผู้มีความสามารถอย่างแท้จริงในงานระดับสำคัญ ๆ ทันกับเทคโนโลยี มีความพร้อมด้านบุคลากร และมีสำรองไว้ในกรณีฉุกเฉินด้วย ในแง่ของบุคคลเองก็จะพยายามพัฒนาตนเอง สามารถมองเห็นโอกาสก้าวหน้าของตนเอง มีการพัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและทันกับเทคโนโลยี บุคคลจะทุ่มเทความสามารถให้กับองค์กรเต็มที่โดยหวังความก้าวหน้าในงาน แน่ใจว่าความสำเร็จในงานนั้นขึ้นกับตัวเองโดยองค์การจะเปิดโอกาสให้ ทำให้เกิดศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์การมากขึ้น

### ผู้ปฏิบัติงานอยากรู้อะไร

โดยที่ผู้ที่กระตือรือร้นในการทำงานทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในงานดังกล่าวแล้ว ในขณะที่เดียวกันก็มีคำถามสำคัญหลายข้อที่ตนต้องการจะรู้คำตอบเพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดเป้าประสงค์ในอนาคตหรือทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ตัวอย่างของคำถามบางคำถาม ได้แก่

- ฉันเป็นใครในหน่วยงาน
- ฉันมีคุณค่า ความสำคัญอย่างไรหรือไม่
- ฉันมีจุดแข็งจุดอ่อนอะไรบ้าง
- ฉันถูกมองอย่างไรจากผู้บังคับบัญชา

และเพื่อนร่วมงาน

- ฉันมีความเหมาะสมและพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่

- โอกาสและทางก้าวหน้าของฉันเป็นอย่างไร

- ฉันควรจะได้รับการพัฒนาในจุดใดบ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

- มีสายงานอื่นใดบ้างที่ฉันพอจะเลื่อนขึ้นไปได้

- ทำอย่างไรฉันจึงจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและได้รับการยอมรับมากขึ้น

๗๑



โดยที่องค์การเองมีลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรม ฉะนั้นหน้าที่ที่จะช่วยชี้แนะตอบคำถามและให้ความกระจ่างในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จึงตกแก่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์การ

การที่จะตอบคำถามให้ความกระจ่างหรือช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าวได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจและรับบทบาทของตนเกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งมีอยู่ ๔ ด้านด้วยกัน คือ

๑. บทบาทของผู้ฝึกสอน (Coach)
๒. บทบาทของผู้ประเมิน (Appraiser)
๓. บทบาทของที่ปรึกษา (Advisor)
๔. บทบาทของผู้ช่วยเหลือ (Referral Agent)

ในฐานะผู้ฝึกสอน ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถทำความรู้จักและสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในทางส่วนตัวและในหน้าที่การงาน เพื่อให้สามารถเรียนรู้ว่าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความชำนาญ ความสนใจ และคุณค่าในตัวเองอย่างไร ผลได้ที่สำคัญที่สุดของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้จักตัวเองอย่างแท้จริง

ในฐานะผู้ประเมิน ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

โดยทั่ว ๆ ไปโดยตรงไปตรงมา โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับจุดที่ผู้ปฏิบัติงานควรปรับปรุง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องแท้จริง

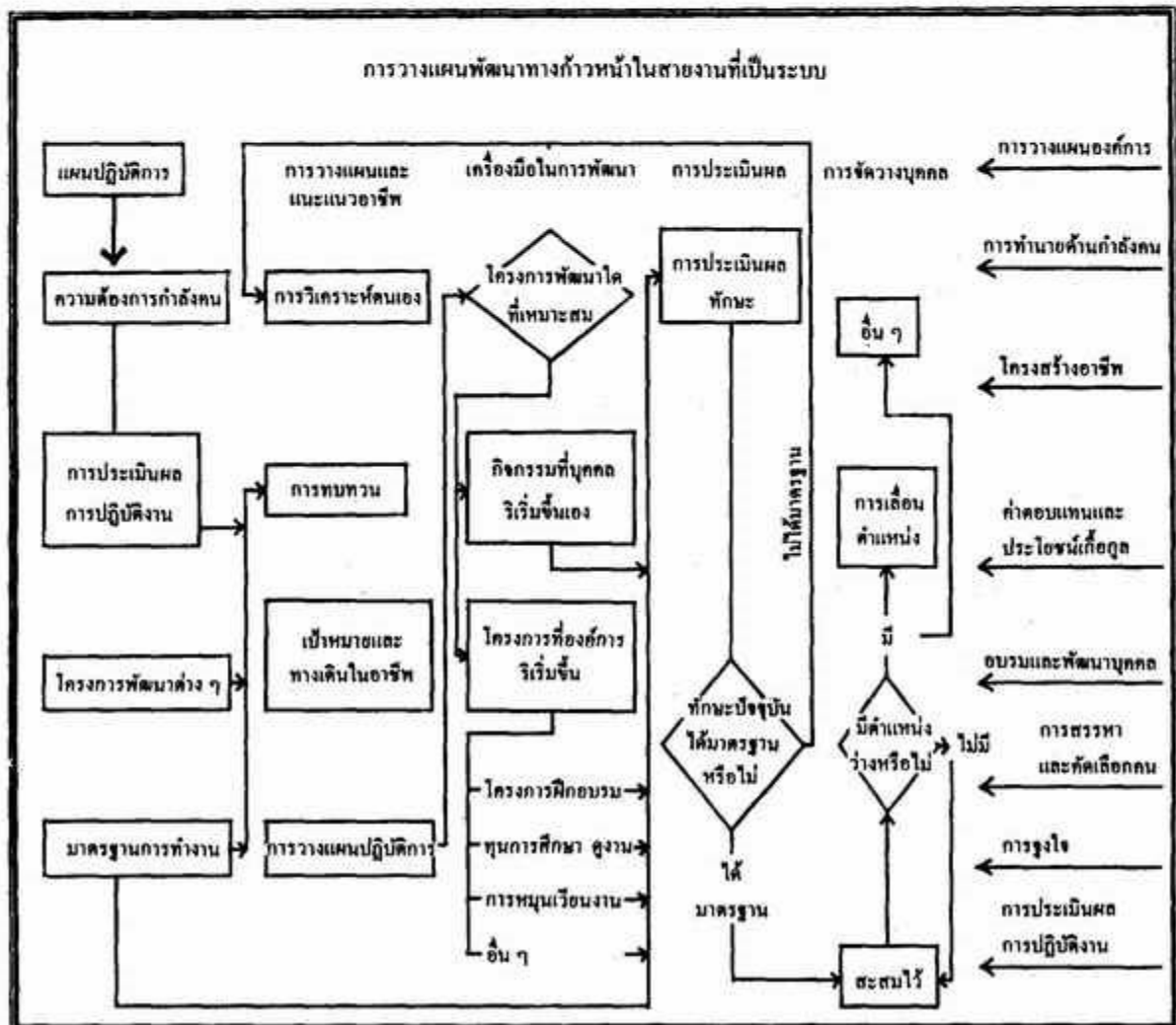
ในฐานะที่ปรึกษา ผู้บังคับบัญชาต้องช่วยกระตุ้นความคิดริเริ่ม ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาทางก้าวหน้าในอนาคต และ

ในฐานะผู้ช่วยเหลือ ผู้บังคับบัญชาต้องหาทางสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการวางแผนปฏิบัติเพื่อพัฒนาทางก้าวหน้าในสายงานของตน รวมทั้งการสนับสนุนช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้แหล่งทรัพยากรข้อมูลและทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยให้การพัฒนาทางก้าวหน้าประสบความสำเร็จตามแผนและเป้าประสงค์ที่วางไว้

## จะวางแผนพัฒนาบุคคลและพัฒนาทางก้าวหน้าได้อย่างไร

การวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายงานที่เป็นระบบจะต้องกระทำควบคู่ไปกับการวางแผนพัฒนาบุคคล ซึ่งควรจะเป็นการประสานประสานระหว่างการจัดระบบการบริหารงานและการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลที่ตัวบุคคลเองควรจะได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองด้วย เพื่อให้พัฒนาได้ตรงตามเป้าประสงค์และความต้องการที่แท้จริงของบุคคลนั้น และเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์โดยส่วนรวมต่อองค์การต่อไป

ถ้าจะพิจารณาถึงการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายงานอย่างเป็นระบบแล้ว จะเห็นได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้





## ใครจะรับผิดชอบอะไร

ปัญหาอยู่ที่ว่า ใครเป็นผู้มีความรับผิดชอบหรือมีส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคคลเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอย่างไร

คำตอบในเบื้องต้นนั้นก็คือ ทั้งตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารและองค์กร ต่างก็มีความ

รับผิดชอบในการที่จะต้องพัฒนาคนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพทั้งสิ้น

ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายข้างต้นต่างก็มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น และโดยปกติควรครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### องค์กร

- ช่วยสร้างความเข้าใจตนเอง และการกำหนดเป้าหมายประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน
- กำหนดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิถีอาชีพในองค์กร
- ให้การศึกษา อบรม และให้โอกาสในการแสดงผลงาน
- เสริมและสนับสนุนบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายงาน

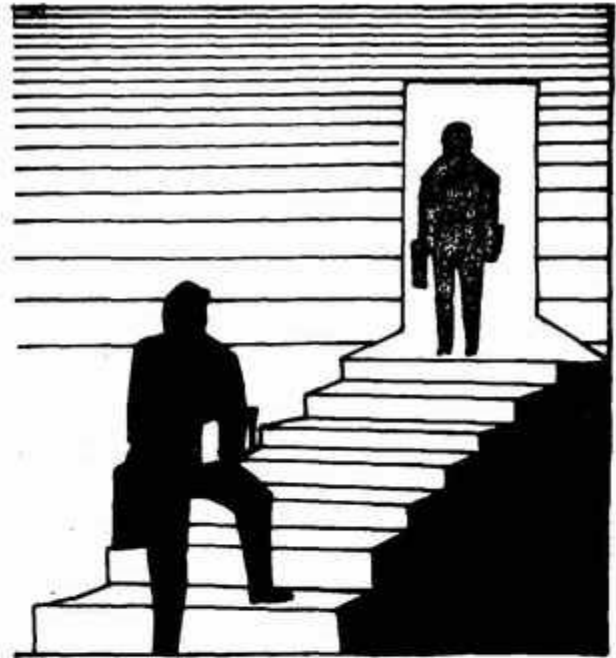
ผู้บังคับบัญชา	ผู้ปฏิบัติงาน
<p>ให้ทัศนคติชัดเจนในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานควรคาดหวังอย่างมีเหตุผล</p> <p>เปิดโอกาสให้มีการประชุมหารือ</p> <p>ให้ความสนับสนุนและให้โอกาสผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>ระบุนิสัยภาพของผู้ปฏิบัติงานและช่วยให้มีการแสดงออก</p> <p>ให้โอกาสเจริญเติบโตแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างได้สัดส่วนกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร</p> <p>สร้างความเข้าใจ สภาพความเป็นจริงต่าง ๆ ขององค์กร</p> <p>ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้จักแหล่งทรัพยากรและบุคคลที่เหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้จักวิเคราะห์ตนเอง</li> <li>- รู้จักการกำหนดเป้าหมายประสงค์และวางแผน</li> <li>- รู้จักวิธีแสดงออกถึงความคาดหวังต้องการ</li> <li>- รู้จักใช้โอกาสและใช้ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา อบรม</li> </ul>

## สิ่งที่ต้องจัดทำในเบื้องต้น

เพื่อให้สามารถวางแผนและกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาบุคคล เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอย่างได้ผล ทั้งองค์การ ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน จำเป็นจะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญเบื้องต้นดังต่อไปนี้ คือ

๑. สำรวจโอกาสก้าวหน้าทางด้านบริหารและทางสายอาชีพของบุคคล
๒. สำรวจความแตกต่างระหว่างสายวิชาชีพและสายบริหาร
๓. สำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน
๔. มองภาพตัวเองในอนาคต
๕. วางแผนอาชีพของตน
๖. จัดเตรียมแผนการพัฒนาตนเอง

พอถึงขั้นที่ ๖ นี้ เรื่องการพัฒนาบุคคลก็จะเข้ามามีส่วนอย่างเต็มที่ในการที่จะช่วยบุคคลให้ได้พัฒนาไปเต็มที่สูงสุดตรงตามเป้าประสงค์ (Goals) ของเขาและองค์การ ซึ่งในเรื่องของการพัฒนาคนนั้น หมายถึง "กิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นกระบวนการการเรียนรู้ มีการประเมินผล จัดสำหรับบุคคลอย่างต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตการทำงาน ภายในช่วงเวลาที่เหมาะสม และจะต้องเป็นไปเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ" ซึ่งแนวความคิดหลักของการพัฒนาคนนั้นจะมีอยู่ ๓ ด้านใหญ่ ๆ คือ **การฝึกอบรม (Training)** จะเน้นที่การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นหลัก **การศึกษา (Education)** เป็นการให้ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในวิชาชีพและทั่วไป เพื่อเตรียมคนให้พร้อมสำหรับโลกของการทำงาน และ **การพัฒนา (Development)** เป็นสิ่งที่องค์การจัดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลในด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยเสริมการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะมีขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาบุคคล ดังนี้



## ขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาบุคคล

๑. เขียนรายการของงานที่ต้องปฏิบัติ (วิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ)
    - งานหลัก
    - งานรอง
    - งานเสริมและแทรกอื่น ๆ
  ๒. เลือกงานที่ได้รับมอบหมายมาวิเคราะห์ (ต้องเลือกงานที่ตรงกับอาชีพและความต้องการของหน่วยงาน)
  ๓. ระบุผลสำเร็จของแต่ละงานที่ได้รับมอบ ความเหมาะสมและความพร้อม
  ๔. ระบุความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งในอนาคต
  ๕. กรอกรายการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน
  ๖. เขียนรายการของกิจกรรมที่ต้องพัฒนา
  ๗. ทบทวนแผน
- ในการวางแผนพัฒนาบุคคลนี้ อาจใช้ตารางวิเคราะห์บุคคลที่จะพัฒนาต่อไปนี้

## ตารางการวิเคราะห์คนที่พัฒนา

## ภารกิจ

		อดีต	ปัจจุบัน	อนาคต
แนวทางการพัฒนาคน	การอบรม			
	ความรู้ (Knowledge)			
	ทักษะ (Skill)			
	ทัศนคติ (Attitude)			
	การศึกษา (Education)			
	การพัฒนา (Development)			

ทั้งนี้ เพื่อช่วยประกอบการพิจารณาให้เฉพาะเจาะจงลงไปมากยิ่งขึ้นสำหรับการพัฒนาด้านต่างๆ แล้วระบุออกมาเป็นภารกิจที่บุคคลนั้นได้รับมาแล้วในอดีต กำลังรับอยู่ในปัจจุบัน และที่พึงได้รับในอนาคตต่อไปได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เมื่อได้รายการของกิจกรรมที่จะพัฒนา พร้อมทั้งรายละเอียดในเรื่องของความรู้ ทักษะ และทัศนคติต่างๆ ที่บุคคลจะต้องพัฒนาแล้ว ต่อไปนี้ก็จะเป็เทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่จะเป็ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคล

### เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาบุคคล

๑. ส่งเข้ารับการอบรม/สัมมนาในประเทศหรือนอกประเทศ
๒. ให้ทุนการศึกษาในหรือนอกประเทศ
๓. มอบทุนดูงานในหรือนอกประเทศ
๔. ใช้ระบบหมุนเวียนงาน

๔.๑ ให้ไปฝึกงานหรือทำงานชั่วคราวในฝ่ายหรือแผนกอื่น

๔.๒ ให้ไปฝึกงานหรือทำงานชั่วคราวในกองอื่น

๔.๓ ให้ไปฝึกงานหรือทำงานชั่วคราวในกรมอื่น

๕. ให้ไปฝึกงานหรือทำงานชั่วคราวในต่างประเทศ

๖. ส่งไปทัศนศึกษา

๗. มอบหมายให้พัฒนางานในความรับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

๘. ช่วยพัฒนา ส่งเสริม ชี้นำในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในงานที่ทำ

๙. มอบหมายงานที่ยากขึ้นให้ทำ

๑๐. มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น

๑๑. มอบหมายงานกลุ่มให้ทำ

๑๒. ส่งเข้าร่วมกิจกรรมหรือเป็นสมาชิกในสมาคมหรือชมรมทางวิชาชีพ

๑๓. ส่งเข้าประชุมด้านวิชาชีพนั้น ๆ  
 อนึ่ง กิจกรรมในการพัฒนาบุคคลสามารถ  
 จำแนกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

---

กิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคคลเพื่อไปสู่การ  
 พัฒนาทางก้าวหน้า

---

๑. กิจกรรมที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ และ  
 ปรับปรุงทัศนคติในงาน

๑.๑ การฝึกอบรม (Training)

๑.๒ การสอนงาน (Job Instruction  
 & Coaching)

๒. กิจกรรมการบริหารงาน

๒.๑ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่  
 (Transfer)

๒.๒ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

๒.๓ การเตรียมตัวแทนหรือให้ทำหน้าที่  
 ผู้ช่วย (Under Study)

๒.๔ การให้รักษาการแทน (Acting)

๒.๕ การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ  
 (Committee)

๒.๖ การให้ร่วมในคณะทำงาน (Working  
 Group)

๒.๗ การดูงาน (Study Tour/Visit)

๒.๘ การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job  
 Enrichment)

๒.๙ การมอบหมายงานพิเศษ (Special  
 Assignment)

๒.๑๐ การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมสร้างคุณ-  
 ภาพของงาน (Q.C. Circle)

๒.๑๑ การจัดเปลี่ยนแปลงรูปองค์การ

๓. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง

๓.๑ การให้ทุนการศึกษาต่อ

๓.๒ การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว (การ  
 ศึกษาผู้ใหญ่/การศึกษาแบบเปิด)

๔. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่

๔.๑ การจัดโปรแกรมการศึกษา (Pro-  
 grammed Instruction/modular Programme)

๔.๒ การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน (Job  
 Manual)

๔.๓ การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ  
 (Reading Assignment)

๔.๔ การจัดวารสารทางวิชาการในสาขา  
 อาชีพให้อ่าน

๔.๕ การส่งเอกสารให้สรุปทำรายงาน  
 เลขนอ

๔.๖ การส่งเข้าประชุมหรือเป็นสมาชิก  
 ชมรมทางวิชาชีพ

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็น  
 องค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญยิ่งให้การวาง-  
 แผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายงานบรรลุ  
 ผลสำเร็จตามที่ได้วางไว้ เพราะจะเป็นการ  
 เตรียมคนให้พร้อมเมื่อถึงเวลาที่เขาจะต้อง  
 เจริญเติบโตก้าวหน้าขึ้นไป ทำให้สามารถ  
 หมุนเวียนบุคคลได้ง่ายขึ้น ได้บุคคลที่มี  
 ประสิทธิภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง และ  
 ไม่เกิดปัญหาในกรณีที่มีตำแหน่งใดตำแหน่ง  
 หนึ่งว่างลง ดังนั้นการวางแผน  
 พัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากต่อ  
 การวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายงาน  
 เพราะบุคคลจะเกิดศรัทธาและเชื่อมั่น  
 ต่อองค์การว่าองค์การจะพยายามช่วย  
 เหลืออย่างเต็มที่ในการที่จะให้เขาพัฒนา  
 และก้าวหน้าไป





## บทความวิชาการ



### การวางแผนอาชีพ

พ.อ.บุญโปรด ทนชัยบุตร\*

ในการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เรามีเทคนิคที่จะเลือกนำมาใช้เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ตามแผนที่วางไว้ได้หลายประการด้วยกัน ทั้งนี้สุดแล้วแต่ว่า ผู้บริหารจะเห็นว่าเทคนิคใดมีความเหมาะสม สำหรับความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตัวบุคคลอันเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งนั้น การวางแผนอาชีพ (Career Planning) เป็นวิธีการที่น่าสนใจ เนื่องจากสามารถประสานประโยชน์แห่งความเจริญเติบโต ทั้งขององค์การและบุคคลเข้าด้วยกัน เทคนิคอันนี้ผู้เขียนเข้าใจว่ากองทัพบกได้นำมาใช้ในด้านการจัดการกำลังพลมาเป็นเวลานานพอสมควรแล้ว ในรูปของแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งจะกล่าวถึงในภายหลัง

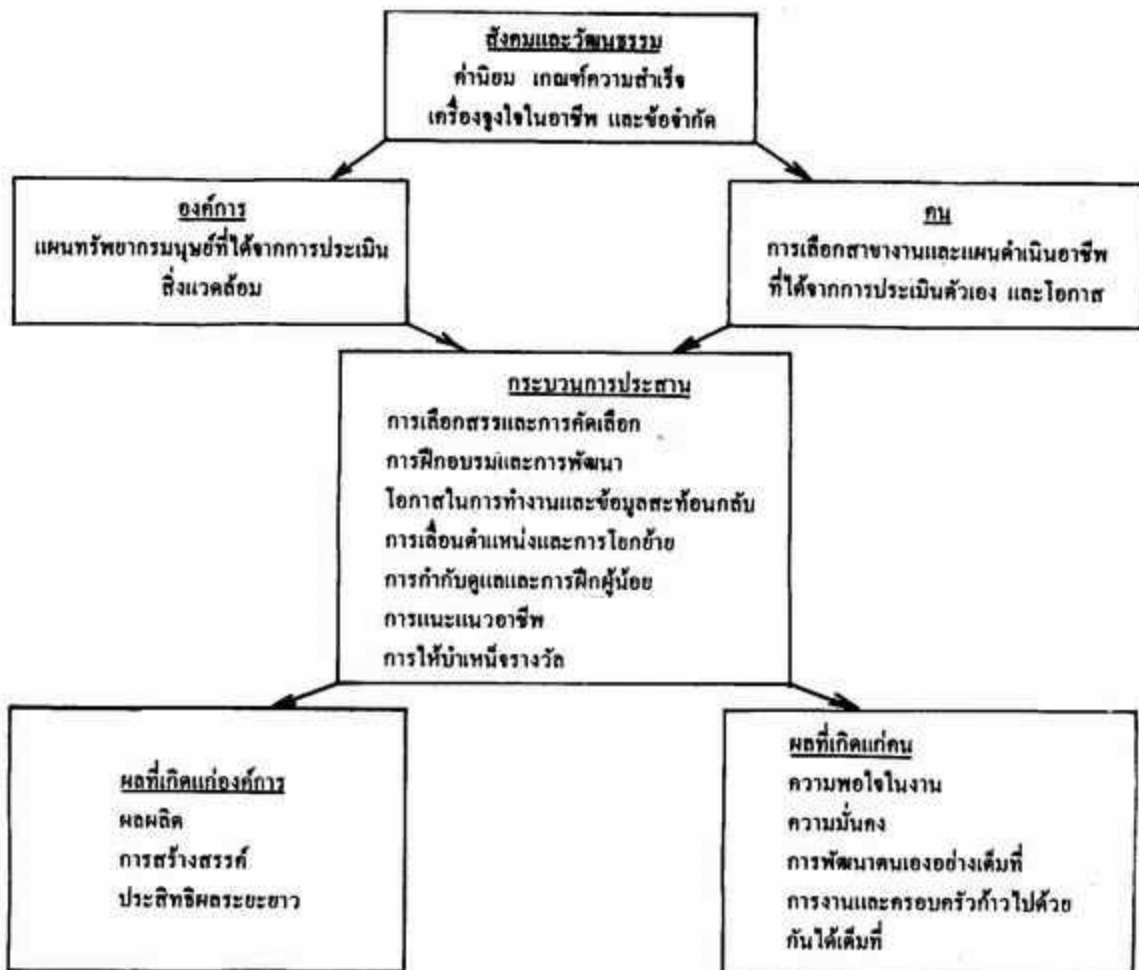
การวางแผนอาชีพ มีพื้นฐานอยู่บนแนวความคิด (Concept) ว่า มนุษย์เรานั้นย่อมมีความต้องการ (Need) ที่จะแสวงหาตำแหน่งงานที่มีสภาพเอื้อต่อความมั่นคง ทำหายความสามารถและเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้น ปัญหาาร่วมกันของสังคม ขององค์การ และของคนเรานั้น ก็คือ จะทำอะไรให้ความต้องการของแต่ละฝ่าย มาบรรจบกันได้โดยราบรื่น สมดังคำนิยามที่ว่า "การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการที่จะพยายามเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์การด้วยการประสานความต้องการส่วนบุคคล ในเรื่องความก้าวหน้า กับเป้าหมายขององค์การ "

\* นายทหารประจำ ร.ร.ทหารสรรพาวุธ สท.ทบ. (กำลังศึกษาระดับปริญญาโท คณะวารสารศาสตร์ ม.ธรรมศาสตร์)

การวางแผนอาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าสังคมและวัฒนธรรม มีอิทธิพลต่อทั้งองค์การ และคน ซึ่งจะเข้ามาสู่องค์การ และจะเติบโตต่อไปในองค์การนั้น ๆ จุดสำคัญของแนวทางการพัฒนาอาชีพ ก็คือปฏิกริยาร่วม (Interaction) ระหว่างบุคคลกับองค์การของตน ภายในห้วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ อิทธิพลของสังคมและวัฒนธรรม จะแสดงออกโดยทางระบบค่านิยมซึ่งเป็นตัวกำหนดสาขางานอาชีพ (Occupation) เกณฑ์ความสำเร็จ แนวทางชีวิตที่คาดหวัง ระดับของความทะเยอทะยานและลักษณะของงานที่ถือว่าเหมาะสม ฯลฯ การวิเคราะห์ปฏิกริยาร่วมระหว่างคนกับองค์การจะทำให้กระบวนการประสาน (Matching Process) ซึ่งเป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการขององค์การ กับความต้องการของบุคคล ดำเนินไปด้วยดี ดังแบบจำลองข้างล่างนี้

ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามแบบจำลองข้างต้น องค์การจะคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัวของบุคคล นับตั้งแต่เริ่มแรกที่ได้รับการเลือกสรรเข้ามาสู่องค์การ จนกระทั่งเกษียณอายุ ในการนี้จำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างมีระบบ มีขั้นตอนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแต่ละช่วงชีวิตการทำงานของคนคน ดังต่อไปนี้

**ก. การวางแผนจัดหาบุคลากร** ในขั้นนี้ องค์การจะตกลงใจว่า จะทำงานใด จะได้ทรัพยากรมนุษย์มาอย่างไร ปกติความรับผิดชอบในการวางแผนจัดหาบุคลากร จะเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายหลัก หรือแผนขององค์การ เร็วแล้วก็จะผ่านลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง ที่มีตำแหน่งงานรอการบรรจุอยู่ และผ่านต่อไปยังฝ่าย



อำนวยการ (Staff) หรือฝ่ายสนับสนุนต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ในรายละเอียดของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การเลือกสรร การคัดเลือก การฝึกอบรม และการบรรจุ อันเป็นกระบวนการประสาน (Matching Process) กิจกรรมเหล่านี้จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเรามีข่าวสารมาใช้ในกระบวนการวางแผน (Planning Process) อย่างครบถ้วน ซึ่งจะได้มาจาก

**๑. การวิเคราะห์งาน** - จะให้ข่าวสาร โดยเฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับงาน ซึ่งต้องการคนบรรจุ และคุณลักษณะที่จำเป็นในตัวบุคคล ที่จะบรรจุลงในตำแหน่งงานนั้น ๆ เช่น ลักษณะ ทักษะ แรงจูงใจ ประสบการณ์ในอดีต ฯลฯ

**๒. การวิเคราะห์อาชีพ** - จะให้ข่าวสารทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินอาชีพในองค์กรนั้น หรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ เช่น ประเภทของเส้นทางอาชีพ (Career Path) หรือลำดับหน้าที่การทำงานที่จะได้รับเมื่อกาลเวลาผ่านไป รูปแบบของการกระจายตำแหน่งตามสาขางานอาชีพต่าง ๆ ภายในองค์กร อัตราการเลื่อนตำแหน่ง ลำดับในการหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งตามวาระ หรือตามที่อาจจะเป็นไปได้ ฯลฯ

**๓. การวิเคราะห์ตลาดแรงงาน** - จะให้ข่าวสารเกี่ยวกับลักษณะของตลาดแรงงาน อันเป็นแหล่งที่มาของบุคลากรในการเลือกสรร เช่น ความรู้ในเรื่องความต้องการ ค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะ และศักยภาพของผู้ที่จะได้รับการเลือกสรร (กรณีที่เป็นบุคคลภายในองค์กร ก็จะได้ข่าวสารเหล่านี้จากแฟ้มข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่)

**๔. การวางแผนงานหรือบทบาท (Job/Role Planning)** - เป็นการมองไปข้างหน้าเพื่อประมาณการว่าในอนาคตนั้น งานหรือบทบาทขององค์กร อาจจะผันแปรไปอย่างไรบ้าง เมื่อลักษณะของธุรกิจและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปโดยธรรมชาติ

การวางแผนจัดหาบุคลากร เป็นกิจกรรมหรือความเคลื่อนไหวของทางฝ่ายองค์การ ในขั้นตอนที่ตรงกับการแสวงหาหรือการเลือกงานอาชีพ อันเป็นความต้องการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้าสู่องค์กรนั้น (ดูแบบจำลองในเอกสารประกอบ ๑) ความสำคัญของการวางแผนขั้นนี้ ก็คือ การได้มาซึ่งข่าวสารต่าง ๆ ที่ถูกต้อง อันจะเป็นผลให้องค์การและบุคลากรประสานความต้องการของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกันได้อย่างแนบแน่น

**ข. การวางแผนส่งเสริมความเจริญเติบโตและพัฒนา** คำว่า "การพัฒนาคน" หรือ "เราต้องพัฒนาคนของเรา" ที่นิยมพูดกันนั้น สะท้อนให้เห็นรูปแบบของการพัฒนาที่ไม่ถูกต้องนัก เพราะมีความหมายแฝงอยู่ว่า แรง (Force) ภายนอกสามารถจะพัฒนาตัวบุคคลได้ แต่ความจริงนั้น เราจะต้องเริ่มต้นด้วยแนวสำนึกว่า กระบวนการเจริญเติบโตและพัฒนาย่อมเกิดขึ้นในตัวบุคคล และถูกควบคุมหรือจำกัดโดยแรงภายในตัวบุคคลนั่นเอง สิ่งแวดล้อมเป็นแต่เพียงเครื่องให้โอกาส ความท้าทาย และข้อมูลสะท้อนกลับในผลแห่งความพยายามของบุคคลเท่านั้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของแต่ละคนที่จะพยายามใช้โอกาสของตนให้มากที่สุด จะสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมไม่มีความสำคัญมากไปกว่าการเรียนรู้สิ่งใหม่ แล้วเติบโต พัฒนา ไปตามลำดับ ในสิ่งแวดล้อมซึ่งฝ่ายองค์การเป็นผู้จัดอำนวยความสะดวก

กิจกรรมในขั้นนี้ เป็นการปฏิบัติสืบต่อจากขั้นการวางแผนจัดหาบุคลากร โดยอาศัยหลักเหตุผลยิ่งบุคคลในระดับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ รู้จักงาน การดำเนินอาชีพในองค์กร ตลาดแรงงาน และอนาคตขององค์กรมากเพียงใด ก็จะสามารถวางแผนที่เอื้อต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชาของตนได้มากเพียงนั้น

อนึ่ง เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการวางแผนอาชีพของตนเอง องค์กรพึงจัดหรือส่งเสริมให้มี

การแนะแนวอาชีพ (Career Counseling) ขึ้นโดยกำหนดให้มีหน้าที่ ดังนี้

๑. ช่วยเหลือให้บุคลากรได้สนใจในการจัดวางอนาคตของตนให้มากขึ้น โดยให้โอกาสที่จะวางแผนอาชีพด้วยตนเอง

๒. ให้บุคลากรได้รับรู้ว่าตนมีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร และจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองอย่างไรบ้าง

๓. ให้บุคลากรได้ทราบว่า ทางเลือกสำหรับอาชีพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีอะไรบ้าง เส้นทางอาชีพที่อาจจะก้าวหน้าต่อไปได้เป็นอย่างไร และจะต้องพัฒนาตัวเองอย่างไร เพื่อก้าวไปตามเส้นทางนั้น

การวางแผนในขั้นนี้ เป็นกิจกรรมของฝ่ายองค์กรที่ตรงกับขั้นตอนการดำเนินอาชีพในองค์กร ในช่วงแรกของบุคคล ซึ่งจะมีประเด็นปัญหา (Issue) ที่เกี่ยวข้องอยู่หลายประการด้วยกัน (ดูแบบจำลองในเอกสารประกอบ ๑)

### ค. การวางแผนรับสภาวะการอึดตัว (Leveling Off and Disengagement)

การวางแผนใน ข้อ ก. และ ข. มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แต่โดยความเป็นจริง ชีวิตการทำงานของคนเรานั้น จะต้องเคลื่อนคล้อยมาจนถึงจุดอึดตัวในที่สุด ซึ่ง ณ จุดนี้ เราจะพบว่า แรงกระตุ้นต่าง ๆ เริ่มเสื่อมคลาย พลังงานหรือทักษะ และโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง หดหายงานในหน้าที่หมดสิ้นความท้าทาย ความรู้ ความชำนาญการที่มีอยู่ กลายเป็นของล้าสมัย เมื่อช่วงนี้ของชีวิตเริ่มขึ้นบุคคลย่อมบังเกิดพฤติกรรมเหนื่อยหน่าย ดังนั้น ทั้งคนและองค์กร จึงควรเตรียมแผนที่จะถอยห่างออกจากกัน (Disengagement) ให้ดี ให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อกันและกันน้อยที่สุด

สิ่งที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้วางแผน จะต้องเข้าใจให้ถ่องแท้ ก็คือ อิทธิพลของแรงดันหรือพลวัตแห่งงานอาชีพ (Career Dynamics) ในขณะที่บุคคล

ล่องเข้าสู่ช่วงกลาง และช่วงปลายแห่งชีวิตความเป็นผู้ใหญ่ และปฏิกริยาร่วม (Interaction) ระหว่างพลวัตนี้ กับประเด็นปัญหาอื่น ๆ ในการพัฒนาเข้าสู่ความเป็นผู้ใหญ่ (ดูแบบจำลองในเอกสารประกอบ ๑) โดยเฉพาะสาเหตุต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้บุคคลสูญเสียพลังงาน หรือแรงจรรโลงใจ จนคิดวางมือ (Disengagement) จากการทำงาน ดังเช่น

๑. ระดับความรู้และทักษะของบุคคลนั้น กลายเป็นของล้าสมัย

๒. วุฒิความสามารถและทักษะที่มีอยู่ ไม่เป็นที่ต้องการขององค์กรอีกต่อไป เนื่องจากลักษณะของงานเปลี่ยนแปลงไป

๓. บุคคลนั้นยังมีขีดความสามารถ หรือศักยภาพที่จะเลื่อนสูงขึ้นไปได้ แต่ไม่มีตำแหน่งว่าง

๔. จมอยู่กับงานเพียงงานเดียวมาเป็นเวลายาวนาน จนหมดความกระตือรือร้น

๕. แนวความต้องการและความทะเยอทะยานในชีวิต เปลี่ยนจากความสำเร็จในงานอาชีพมาเป็นความสำเร็จของตัวเองและครอบครัว จนพอใจที่จะคงอยู่ในตำแหน่งเดิมมากกว่าจะเลื่อนขึ้นไปแล้วต้องอุทิศตนเองให้แก่หน้าที่การงานมากขึ้น

เป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องค้นหาสาเหตุแห่งสภาวะการอึดตัวและพฤติกรรมเหนื่อยหน่ายในอาชีพของบุคลากรให้พบ เพื่อดำเนินการแก้ไขด้วยแผนการที่เหมาะสมต่อกรณีอย่างแท้จริง มิฉะนั้นแล้วก็จะล้มเหลวเพราะไม่ตรงจุด ดังจะเห็นได้ว่า กรณีตามข้อ ๕. หากแก้ไขโดยให้การฝึกอบรมใหม่ ย่อมจะไร้ผล แต่กรณีตามข้อ ๓. การยกย่องให้บุคคลนั้นเป็นครูบาอาจารย์ ให้การฝึกสอนแก่ผู้น้อย ดูจะเป็นแผนการแก้ไขที่ใช้ได้ ดังนั้นเป็นต้น

อนึ่ง สำหรับบุคคลบางคนนั้น วัยเกษียณอายุมิได้หมายถึงวัยหมดสมรรถภาพ ดังนั้นสำหรับบุคคลประเภทนี้ หากองค์กรจะจ้างไว้ต่อไป โดยให้ทำงานครึ่งเวลา หรือเป็นที่ปรึกษา ก็จะเป็นทางออกที่ดีแก่ทั้งสองฝ่าย แทนที่จะให้เกษียณอายุออกไปโดยเด็ดขาด



**ง. การวางแผนจัดหาบุคลากรทดแทน**  
เป็นขั้นสุดท้ายในวงจร (Cycle) ของการวางแผนอาชีพ ในขั้นนี้องค์การจะต้องมีระบบการจัดหาบุคลากรเข้ามาบรรจุทดแทนผู้เกษียณอายุ โยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติกันอยู่จะใช้ข่าวสารข้อมูลจากแฟ้มประวัติบุคลากรซึ่งจัดทำไว้เป็นส่วนรวมเป็นแนวทางพิจารณาประกอบกับการจัดระบบให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผึกคนในหน่วยของตนเตรียมพร้อมไว้ที่จะก้าวขึ้นมาบรรจุทดแทนได้ตลอดเวลา

ปัจจัยสำคัญในเรื่องนี้ก็คือ ความถูกต้อง เชื่อถือได้ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนจัดหาบุคลากรเป็นต้นมา และความเที่ยงตรงในการประเมินบุคคล สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ผู้บริหารระดับสูงเอาใจใส่และมองเห็นความสำคัญของระบบหลักฐานข้อมูลบุคลากร (Human Inventory System) ซึ่งจำเป็นจะต้องสร้างขึ้น และดำรงรักษาไว้ในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวางแผนระยะยาว

ขั้นตอนในการวางแผนอาชีพ ดังที่เสนอมานี้แล้วข้างต้น เป็นกิจกรรมขององค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล อันเปลี่ยนแปลงไปตามวัย การตอบสนองกระทำผ่านกระบวนการประสาน (Matching Process) โดยมีประโยชน์ร่วมกันเป็นเป้าหมาย (ดูเอกสารประกอบ ๑) แต่ทั้งนี้ต้องถือหลักว่าความต้องการขององค์การย่อมมีความสำคัญเหนือกว่าความต้องการของบุคคล

**แนวทางรับราชการในกองทัพกับเทคนิคการวางแผนอาชีพ กองทัพบกไทย**  
เป็นองค์การที่ได้รับอิทธิพลในหลาย ๆ ด้านจากสหรัฐอเมริกา ผ่านทางโครงการช่วยเหลือทางการทหาร (Military Assistance Program-MAP) ซึ่งลงนามกันตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๙๓ เป็นต้นมา ในด้านการกำลังพลนั้นเราสามารถมองเห็น

ร่องรอยของระบบการบริหารงานบุคคล ตามแบบของธุรกิจอเมริกันได้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเทคนิคการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ซึ่งกำหนดขั้นตอนการเจริญเติบโตและเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในกองทัพบก ไว้ให้แก่นายทหารสัญญาบัตร อย่างเป็นระบบ และมีมาตรการบังคับให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

มาตรการนี้ก็คือ คำสั่งกองทัพบก ที่ ๔๐๔/๒๕๒๒ เรื่อง การกำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร ลง ๒๓ ก.ค. ๒๒ ซึ่งออกมาใช้แทน คำสั่งกองทัพบก (คำสั่งชี้แจง) ที่ ๓๔/๑๑๕๔๔ ลง ๑๐ ก.ย. ๐๕ เรื่องเดียวกัน หลักเกณฑ์แนวทางรับราชการตามคำสั่งดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

### ก. หลักการทั่วไปในการบรรจุโยกย้าย

๑. การบรรจุจะกระทำเมื่อมีตำแหน่งว่าง นายทหารที่จะบรรจุต้องมีหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (Military Occupational Specialty-MOS) ตรงตามตำแหน่งนั้น ๆ และเป็นความต้องการของเหล่าหรือสายวิทยาการ

๒. การที่นายทหารจะมีหมายเลขความชำนาญการทางทหารตามตำแหน่งนั้น ๆ กระทำได้โดยการส่งเข้าศึกษาในโรงเรียน การฝึกงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่สูงขึ้น เตรียมไว้ล่วงหน้า และการหมุนเวียนบรรจุตำแหน่งต่าง ๆ ภายในหน่วย

๓. การบรรจุโยกย้ายในตำแหน่งที่สูงขึ้น จะต้องคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และเป็นผู้ที่มีความสามารถดีเด่น ตามหลักฐานในรายงานสมรรถภาพนายทหาร

### ข. แผนการกำหนดคแนวทางการรับราชการ

๑. ห้วงระยะเวลาของการรับราชการแบ่งออกเป็น ๔ ห้วง คือ นายทหารสัญญาบัตรชั้นผู้บังคับหมวด (ปีที่ ๐-๑๐) นายทหารสัญญาบัตรชั้นผู้บังคับกองร้อย (ปีที่ ๑๑-๑๕) นายทหารสัญญาบัตรชั้นนายพันชั้นต้น (ปีที่ ๑๖-๒๐) นายทหารสัญญาบัตร

อาวุโส (ปีที่ ๒๑-๒๙) ดังรายละเอียดในเอกสารประกอบ ๒

๒. มาตรฐานการหมุนเวียนโยกย้าย ถือเป็นนายทหารที่มีสมรรถภาพเป็นหลักเพื่อเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้า ผู้ที่ไม่สามารถพอจะถูกแยกไปทางอื่น หรือปลดออกจากราชการ

๓. ผู้บังคับหน่วยจะต้องร่วมมือยอมให้มีการโยกย้ายตามแผนเสมอ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งจะต้องฝึกคนในหน่วยเพื่อเตรียมไว้ที่จะเลื่อนขึ้นมาทดแทน

๔. การหมุนเวียนให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ภายในหน่วย เป็นสิ่งที่พึงประสงค์

๕. ห้ามขอบรรจุนายทหารโดยวิธีระบุชื่อ

๖. ระยะเวลาบรรจุให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ไม่ควรเกิน ๓ ปี การออกไปปฏิบัติงานนอกกระทรวงกลาโหม ไม่เกิน ๒ ปี

๗. การบรรจุครั้งแรก (ดูเอกสารประกอบ ๓)

๘. การหมุนเวียนบรรจุขึ้นไป ต้องพยายามให้ทำหน้าที่บังคับบัญชาหน่วยทหารให้มากที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระยะ ๖ ปีแรก ต่อไปให้หมุนเวียนบรรจุในท้องถิ่น เพื่อให้คุ้นเคยต่อภูมิประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ สำหรับนายทหารที่มีได้สำเร็จจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ให้หลีกเลี่ยงการบรรจุตำแหน่งผู้บังคับหน่วยกำลังรบที่สำคัญ ๆ

๙. นายทหารสัญญาบัตรทุกคน (เว้นพันเอกพิเศษ ขึ้นไป) ต้องมีรายงานสมรรถภาพประจำตัวอยู่ในความดูแลของกรมสารบรรณทหารบก รายงานนี้มีไว้เพื่อประโยชน์ต่อการนำมาพิจารณาและวิเคราะห์ในการบรรจุ เลื่อนยศ หรือย้ายตำแหน่ง

จะเห็นได้ว่า แนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตรในกองทัพบกมีลักษณะของการวางแผนอาชีพในองค์การอย่างชัดเจน กำลังนายทหารสัญญาบัตรในกองทัพ สามารถทราบได้ตลอดเวลาว่า ตนได้ก้าวหน้ามาตามขั้นตอนที่ทางราชการวางไว้ให้ด้วยดี

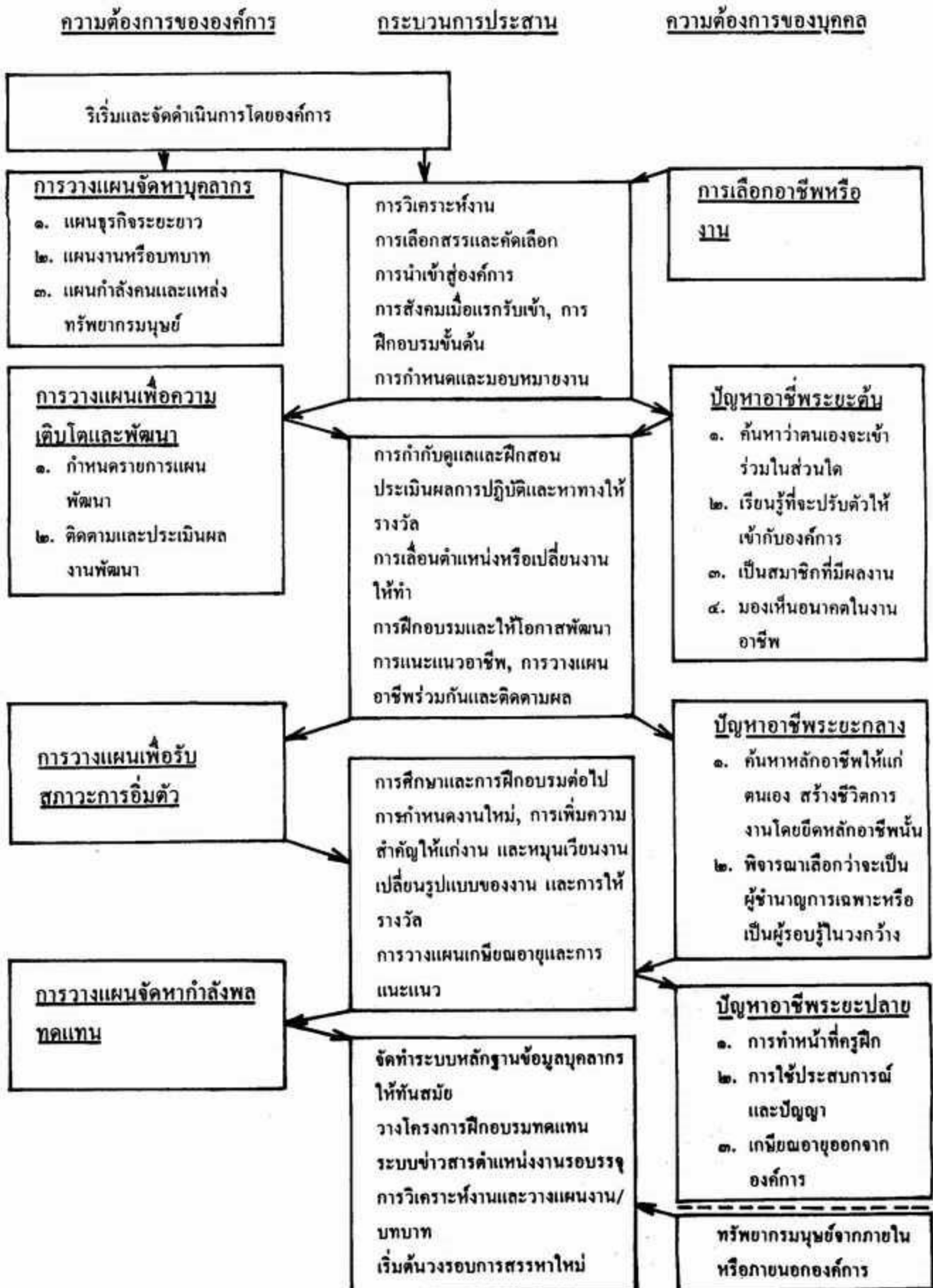
หรือสะดุดหยุดอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่ง ซึ่ง ณ จุดนั้นกำลังพลพึงพิจารณาตัวเอง และอาจจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคต อย่างไรก็ตามแนวทางรับราชการนี้มีวางไว้ให้เพียง ๒๙ ปี เท่านั้น คือ จากยศร้อยตรีถึงพันเอก ที่สูงไปกว่านั้นมิได้กำหนดไว้ให้ เข้าใจว่าการกำหนดคงกระทำได้ยาก เนื่องจากมีปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เป็นอันมาก

**สรุป** เทคนิคการวางแผนอาชีพ (Career Planning) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง ในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากยอมรับในความสำคัญของชีวิตด้านครอบครัวและความปรารถนาส่วนตัวของบุคคล มิใช่เพียงมุ่งไปที่เป้าหมายขององค์การแต่เพียงอย่างเดียว เทคนิคอันนี้จะกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีระดับของขวัญและกำลังใจสูง เพราะตระหนักว่า ความก้าวหน้าในชีวิตการงานของตนผูกพันอยู่กับการเจริญเติบโตขององค์การ มิใช่น้อย ดังนั้นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการผลักดันให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งที่พึงคาดหวังได้จากบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ ขณะเดียวกันผู้ที่ไม่สามารถจะพัฒนาขึ้นมาได้ตามขั้นตอนที่กำหนด องค์การก็มีทางเลือกต่าง ๆ ไว้ให้ และแม้ที่สุดจะต้องออกจากองค์การไปก็จะจากไปด้วยความรู้สึกที่ดี ว่าตนมีส่วนในการสร้างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มิใช่เป็นการกระทำขององค์การที่มุ่งประโยชน์ตนแต่เพียงฝ่ายเดียว

เทคนิคอันนี้ หากจะนำมาใช้ในธุรกิจเอกชนในประเทศไทยที่ตั้งมั่นแล้วก็คงจะไม่มีปัญหามากนัก แต่สำหรับธุรกิจขนาดย่อม หรือธุรกิจซึ่งยังมีลักษณะของอุตสาหกรรมครอบครัว ก็อาจจะมีปัญหาอยู่บ้าง สำหรับหน่วยราชการนั้น เนื่องจากมีลักษณะของครอบครัวน้อยกว่าธุรกิจเอกชนโดยทั่วไป ดังนั้นจึงน่าจะนำเทคนิคการวางแผนอาชีพมาใช้ได้ แต่ก็คงจะต้องจัดวางระเบียบการบริหารงานบุคคล และจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันไปด้วย

## เอกสารประกอบ ๑

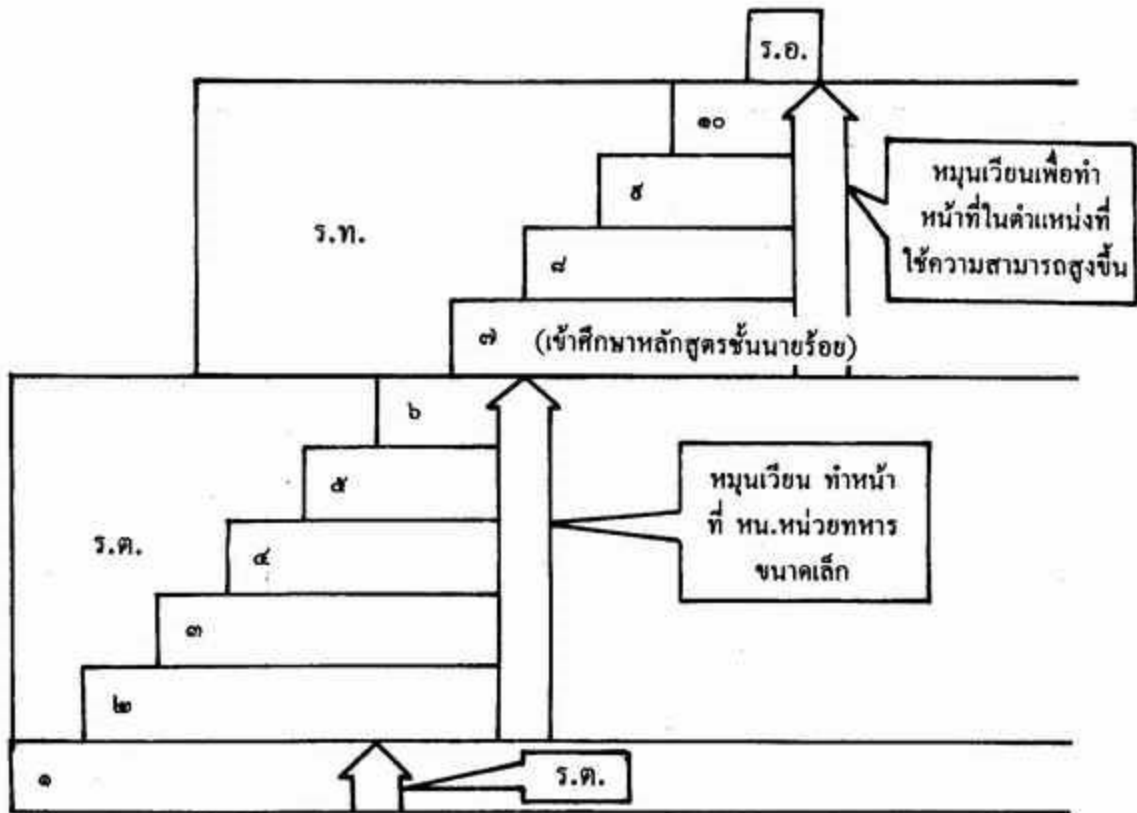
## แบบจำลองการวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



เอกสารประกอบ ๒

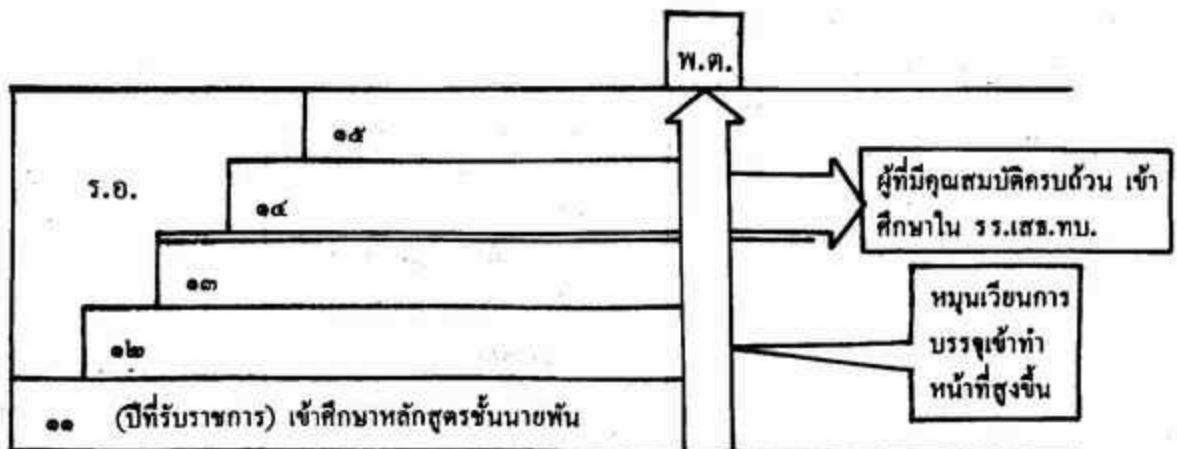
หัวข้อที่ ๑

ระยะเวลาเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้น ผบ.หมวด  
(ปีที่ ๐-๑๐)



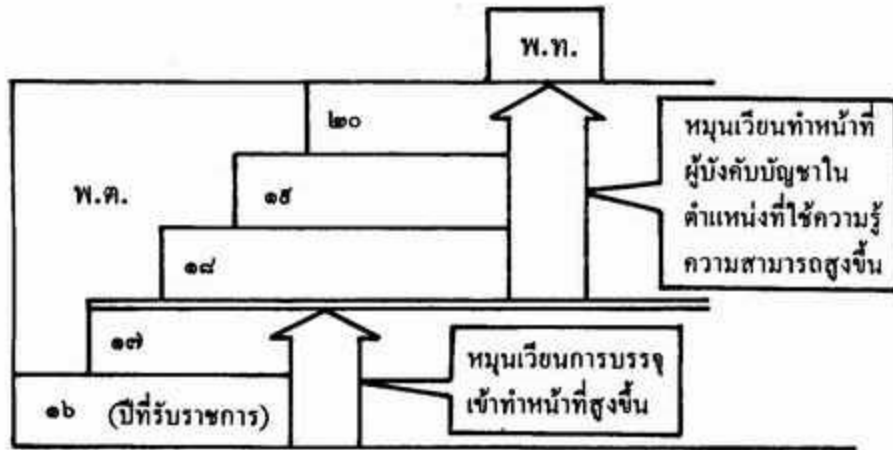
หัวข้อที่ ๒

ระยะเวลาเป็นนายทหารสัญญาบัตร ชั้น ผบ.ร้อย (ปีที่ ๑๑-๑๕)



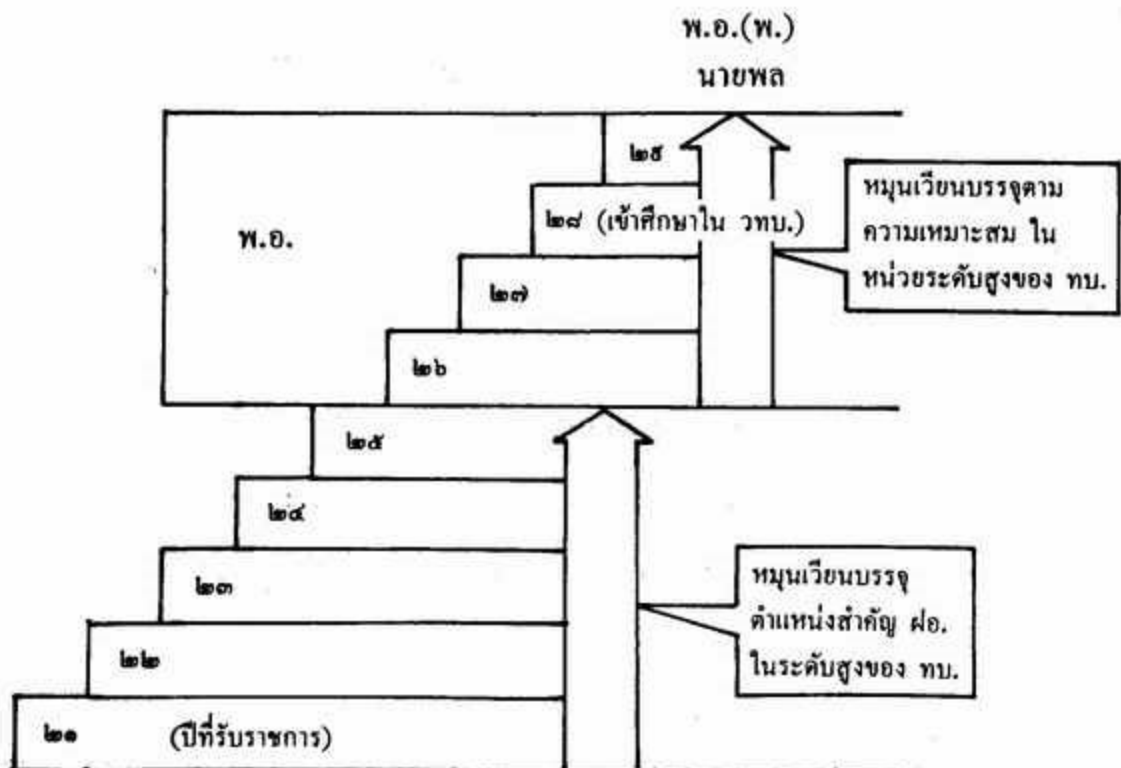
หัวข้อที่ ๓

ระยะเวลาเป็นนายทหารสัญญาบัตร ชั้นนายพันชั้นต้น  
(ปีที่ ๑๖-๒๐)



หัวข้อที่ ๔

ระยะเวลาเป็นนายทหารสัญญาบัตรอาวุโส (ปีที่ ๒๑-๒๕)





เอกสารประกอบ ๓

การบรรจุครั้งแรก

(๑) นายทหารที่สำเร็จการศึกษาจาก ร.ร.จปร.



(๒) นายทหารที่จบจากพลศึกษา



(๓) นายทหารที่ทาง ทบ. จัดหาโดยกรมพลศึกษาวิธีพิเศษ



# ด้วยอภินิทนาการ

จาก

## ภักตาคาร สยามแมนดารินและค็อฟฟี่ช็อป

424/3-6 สยามสแควร์ซอย 11 ปทุมวัน กรุงเทพฯ

โทร. 2526899 2516323-4 2521260

ต้อนรับท่านด้วยอาหารนานาชาติ อาหารอร่อย

บริการประทับใจ มีห้องจัดเป็นส่วนตัว

# บทความวิชาการ

## แนวคิด และ เทคนิคการวางแผนอาชีพ

วิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์\*

การวางแผนอาชีพอาจจะดูเป็นเรื่องใหม่สำหรับบางองค์กร แต่ความเป็นจริงแล้วองค์กรเกือบทุกแห่งได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเทคนิคการวางแผนอาชีพมาแล้วไม่มากก็น้อย อาทิเช่น การที่ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำเกี่ยวกับอาชีพการงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การติดประกาศแจ้งตำแหน่งงานว่างในหน่วยงานอื่นขององค์กร การจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการฝึกอบรม/พัฒนาเพื่อเตรียมบรรจุในตำแหน่งใหม่ การจัดทำแผนภูมิอาชีพ (career diagram) หรือแม้กระทั่งการที่เจ้าหน้าที่จับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์โอกาสก้าวหน้าในองค์กรหรือในหน่วยงานใดส่วนงานหนึ่ง

เป็นต้น เทคนิคการวางแผนอาชีพจึงเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาส่วนใหญ่คุ้นเคยมาบ้างแล้ว บทความนี้แม้จะพูดถึงเทคนิคต่าง ๆ ของการวางแผนอาชีพ แต่จุดมุ่งหมายคือความพยายามที่จะเชื่อมโยงให้เห็นองค์ประกอบต่าง ๆ ของการวางแผนอาชีพ และวัตถุประสงค์ของการนำเทคนิคการวางแผนอาชีพมาใช้

บทความนี้แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ส่วนแรกจะกล่าวถึง ความหมายและเหตุผลของการวางแผนอาชีพ ส่วนที่สองจะกล่าวถึงแนวความคิดของการวางแผนอาชีพ ส่วนที่สามจะเป็นเรื่องเทคนิคการวางแผนอาชีพ และส่วนที่สี่เป็นบทสรุปในเรื่องที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด

\*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ.

---

## ส่วนที่ ๑ : ความนำ

---

**๑. ความหมาย** การวางแผนอาชีพ (career diagram) เป็น “ความพยายามร่วมกันขององค์กร และสมาชิกที่จะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับทั้งสองฝ่าย โดยที่สมาชิกสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีอาชีพในสายงานที่ตนสนใจ ขณะเดียวกันองค์กรก็สามารถมีกำลังคนทั้งจำนวนและประเภทตามที่ต้องการในอนาคต”

---

### ๒. บทบาทขององค์กรและสมาชิก

ในความพยายามร่วมกันนี้องค์กรมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยให้สมาชิกเข้าใจในความสามารถและศักยภาพของสมาชิก พร้อมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องช่องทางก้าวหน้าในองค์กร ตลอดจนพยายามที่จะกำกับทิศทางความสนใจของสมาชิกให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตขององค์กร

สมาชิกมีหน้าที่ที่จะต้องสำรวจตัวเอง (self analysis) เพื่อจะได้รู้ความต้องการ เป้าหมาย และความสนใจทางอาชีพ ตลอดจนคุณสมบัติและความสามารถของตน การสำรวจตัวเองจะช่วยให้เป้าหมายของอาชีพหรือตำแหน่งที่ตั้งไว้มีความเป็นไปได้มากขึ้น นอกจากนี้สมาชิกจะต้องคอยติดตามข้อมูลข่าวสารในองค์กร เช่น แผนงานขององค์กร แผนกำลังคน วิธีการบรรจุบุคคลลงในตำแหน่งต่าง ๆ และอื่น ๆ

### ๓. เหตุผลของการวางแผนอาชีพ

การตื่นตัวเรื่องการวางแผนอาชีพมีสาเหตุหลายประการ ความต้องการขององค์กรที่จะตอบสนองความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของสมาชิกเป็นสาเหตุประการหนึ่ง จากผลการสำรวจของ Psychology Today พบว่า คนมีทัศนคติที่ว่า งานไม่ได้เป็นเพียงแค่แหล่งรายได้ แต่งานเป็นสิ่งสนองความต้องการ

ส่วนบุคคล ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ ๑) การมีโอกาสที่จะทำให้อัตนเองมีคุณค่า ๒) การมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในงานชิ้นสำคัญ ๓) การมีโอกาสที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ และ ๔) การมีโอกาสที่จะได้พัฒนาทักษะและความสามารถ

นอกจากเหตุผลส่วนบุคคลแล้ว องค์กรก็มีเหตุผลที่จะสนใจการวางแผนอาชีพ เช่นกัน American Management Association ทำการวิจัยและพบว่า เหตุผลที่บริษัทในสหรัฐอเมริกาทำการวางแผนอาชีพเรียงตามลำดับความสำคัญ มีดังนี้ ๑) การขาดแคลนผู้บริหารระดับสูง ๒) ความต้องการที่จะพัฒนาและสนับสนุนคนภายใน ๓) ความประสงค์ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ๔) ความต้องการแก้ปัญหาการสูญเสียกำลังคน และ ๕) ความปรารถนาของผู้บริหารระดับสูงที่จะช่วยสมาชิกวางแผนพัฒนาสายอาชีพ (Career Development Plan)

การตื่นตัวเรื่องการวางแผนอาชีพของบริษัทต่าง ๆ ในประเทศไทยอาจมีสาเหตุที่ไม่ต่างกับของสหรัฐอเมริกามากนัก แต่ลำดับความสำคัญของเหตุผลอาจต่างกัน สำหรับระบบราชการไทย ความไม่ยืดหยุ่นของระบบที่จะให้มีการบรรจุบุคคลภายนอกในตำแหน่งระดับสูง และปรัชญาการรับราชการเป็นอาชีพ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไปตามลำดับ น่าจะเป็นเหตุผลสำคัญต่อการตื่นตัวในเรื่องนี้

---

## ส่วนที่ ๒ : แนวความคิดเรื่องการวางแผนอาชีพ

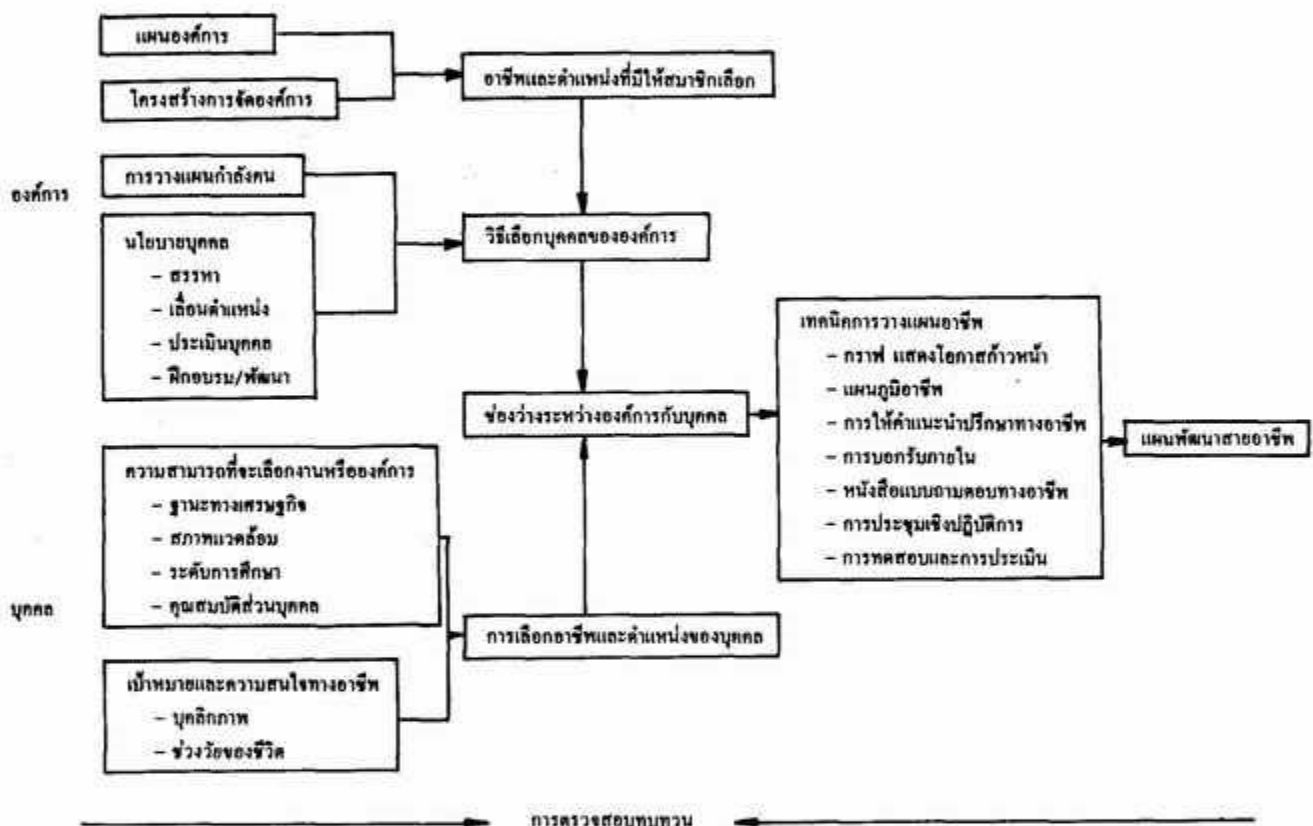
---

ความสำเร็จของการวางแผนอาชีพขึ้นอยู่กับ “ความเข้าใจซึ่งกันและกัน” ระหว่างองค์กรกับสมาชิก องค์กรมีความรู้ดีกว่าสมาชิกในเรื่องตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีในอนาคตและวิธีการบรรจุคนในตำแหน่ง เพราะองค์กรเป็นผู้กำหนดแผน โครงสร้าง และนโยบายบุคคล ส่วนสมาชิกมีความรู้มากกว่าองค์กร

ในเรื่องเป้าหมาย ความต้องการ และความสนใจทางอาชีพ ระดับความรู้ที่ต่างกันนี้ทำให้เกิดความจำเป็นที่ต้องใช้เทคนิคการวางแผนอาชีพ เทคนิคการวางแผนอาชีพจะเป็นเครื่องมือสื่อสารระหว่างองค์กรและสมาชิกเพื่อลดช่องว่างของความไม่เข้าใจกัน เมื่อองค์กรและสมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องอาชีพและตำแหน่งเป้าหมาย (Target

Position) ของสมาชิก แผนพัฒนาสายอาชีพสำหรับสมาชิก (Career Development Plan) ก็จะถูกกำหนดขึ้น หลังจากนั้นองค์กรและสมาชิกก็จะทำการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของสมาชิกตามแผนพัฒนาสายอาชีพที่วางไว้ การวางแผนอาชีพจึงมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณาหลายประการ ดังปรากฏตาม รูปที่ ๑

รูปที่ ๑ : องค์ประกอบของการวางแผนอาชีพ



**๑. แผนขององค์กร** แผนขององค์กรแบ่งออกได้ ๒ ระดับ คือ แผนทางยุทธศาสตร์ และแผนทางยุทธวิธี แผนทางยุทธศาสตร์เป็นแผนการปรับองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การปรับองค์กรในลักษณะนี้เป็นการมองผลในระยะยาว มีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างที่สำคัญ ๆ และการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น แผนการซื้อหรือขายกิจการในระบบธุรกิจ แผนการรวมหรือยุบ

ส่วนราชการในระบบราชการ แผนการขยายบทบาทขององค์กรโดยการสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบใหม่ แผนการขยายหน้าที่และความรับผิดชอบเดิมหรือแผนการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ เป็นต้น แผนทางยุทธวิธีเป็นแผนที่มุ่งหวังผลในระยะสั้น ผลกระทบของแผนครอบคลุมเฉพาะบางส่วนขององค์กร ตัวอย่างเช่น แผนการปรับปรุงวิธีการทำงาน แผนขององค์กรทั้งทางยุทธศาสตร์และยุทธวิธีมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพอย่างมาก ทั้งนี้

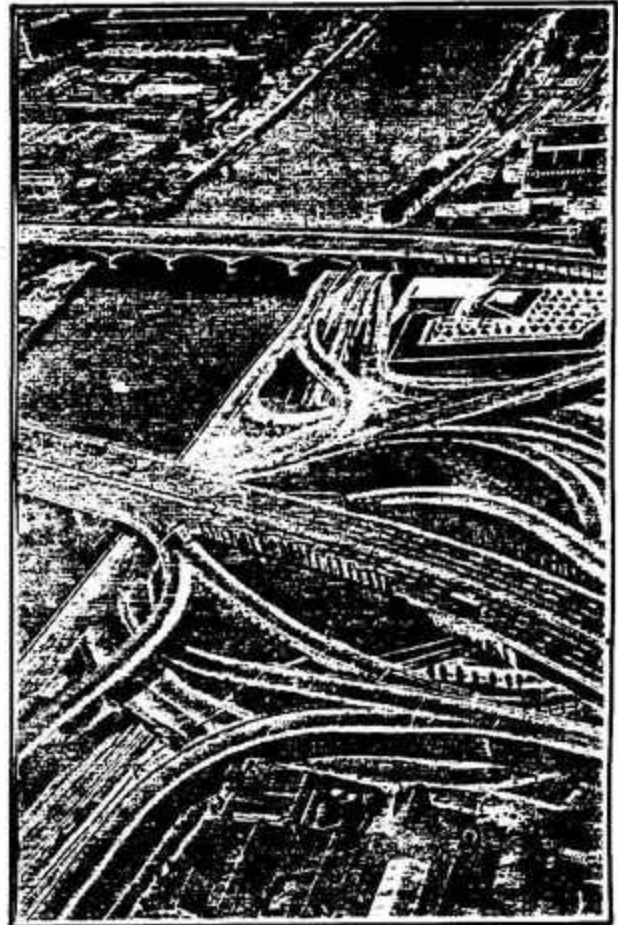
เพราะการกระจายของจำนวนและประเภทของตำแหน่งที่จะมีให้สมาชิกเลือกในอนาคตขึ้นอยู่กับทิศทางการปรับองค์กร ในองค์กรที่มีแผนจะยุบหน่วยงานบางหน่วยลง จำนวนและประเภทของตำแหน่งในอนาคตเมื่อเทียบกับปัจจุบันย่อมลดลง ในองค์กรที่มีแผนจะขยายหน่วยงาน จำนวนและประเภทของตำแหน่งในอนาคตเมื่อเทียบกับปัจจุบันย่อมมากขึ้น

แผนทางยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพมากกว่าแผนทางยุทธวิธี เพราะการวางแผนอาชีพเป็นเรื่องของอนาคตซึ่งระยะเวลาเห็นผลอาจกินเวลานานนับหลายปี สมาชิกควรมีสิทธิรับรู้แผนทางยุทธศาสตร์บ้าง เพราะสมาชิกอาจยอมรับเงื่อนไขที่ไม่พึงพอใจบางประการในตำแหน่งปัจจุบันเพื่อโอกาสก้าวหน้าใน ๕ หรือ ๑๐ ปีข้างหน้า

**๒. โครงสร้างขององค์กร** การจัดโครงสร้างตามความชำนาญเฉพาะอาจทำได้หลายวิธีคือ แบ่งตาม ๑) หน้าที่ (function) ๒) ผลิตภัณฑ์ (product) ๓) ลักษณะและพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า (market) และ ๔) ภูมิประเทศ (geography)

การจัดโครงสร้างไม่ว่าโดยวิธีการใดใน ๔ วิธีที่กล่าวข้างต้น ล้วนมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติจำนวน และประเภทของตำแหน่งในองค์กรทั้งสิ้น องค์กรที่จัดโครงสร้างตามหน้าที่การทำงาน (functional approach) โดยแบ่งองค์กรออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี และอื่น ๆ ย่อมต้องการผู้บริหารในระดับฝ่ายที่มีความชำนาญการในสายงานที่รับมอบหมาย บทบาทของผู้บริหารจึงเป็นบทบาทของผู้ชำนาญการมากกว่าผู้ประสานงาน (coordinator) การคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายจึงต้องพิจารณาคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ชำนาญการ นอกจากลักษณะของบุคคลจะขึ้นกับ

โครงสร้างการจัดองค์กรแล้ว จำนวนและประเภทของตำแหน่งก็ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการจัดองค์กรด้วย กล่าวคือ จำนวนตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายขึ้นอยู่กับจำนวนฝ่ายในองค์กร จำนวนตำแหน่งผู้บริหารกองขึ้นอยู่กับจำนวนกองในฝ่าย ฯลฯ



องค์กรที่จัดโครงสร้างงานตามผลิตภัณฑ์ (product) โดยผู้จัดการผลิตภัณฑ์เป็นผู้รับผิดชอบในความสำเร็จหรือล้มเหลวของผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการผลิตภัณฑ์จึงมีหน้าที่สร้างความร่วมมือและประสานงานระหว่างผู้ชำนาญการในสายงานผลิต สายงานการตลาด สายงานบัญชี และอื่น ๆ บทบาทของผู้จัดการจึงเน้นการเป็นผู้ประสานงานมากกว่าการเป็นผู้ชำนาญการ ลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งนี้จึงต่างกับตำแหน่งผู้บริหารฝ่าย และเช่นเดียวกับการแบ่งจำนวนฝ่าย จำนวนตำแหน่งผู้จัดการผลิตภัณฑ์ก็ขึ้นกับจำนวนผลิตภัณฑ์ที่องค์กรต้องการแยกออกมาให้มีผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ



**๓. การวางแผนกำลังคน** การที่องค์กรจะสามารถกำกับเป้าหมายและความสนใจทางอาชีพของสมาชิกให้ไปสู่ทิศทางที่องค์กรต้องการได้นั้น องค์กรจะต้องทราบความต้องการกำลังคนในอนาคตเสียก่อน การวางแผนกำลังคนจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการวางแผนอาชีพ

นอกจากการวางแผนกำลังคนจะมีประโยชน์ต่อการวางแผนอาชีพแล้ว การวางแผนอาชีพก็มีประโยชน์ต่อการวางแผนกำลังคนเช่นกัน เมื่อองค์กรทราบตำแหน่งเป้าหมายและแผนพัฒนาสายอาชีพของสมาชิกแต่ละคน (Individual Career Development Plan) องค์กรสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ประกอบการคาดคะเนจำนวนและประเภทของกำลังคนที่จะมีในอนาคต การวางแผนกำลังคนและการวางแผนอาชีพจึงเป็น “สิ่งหนุนเสริมซึ่งกันและกัน”

เพื่อให้แผนกำลังคนกับแผนอาชีพสอดคล้องกัน องค์กรควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ประโยชน์จากข้อมูลกำลังคน สมาชิกควรมีโอกาสทราบถึงแผนกำลังคนขององค์กร การทราบจำนวนและประเภทของตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต จะทำให้สมาชิกสามารถเปรียบเทียบโอกาสก้าวหน้าของแต่ละสายงาน การไม่เปิดเผยหรือบิดเบือนข้อมูล อาจทำให้การตัดสินใจของสมาชิกผิดพลาดไป และความผิดหวังในเส้นทางที่เลือกอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก

**๔. นโยบายบุคคล** องค์กรประกอบที่กล่าวมาแล้วทั้ง ๓ ประการ เป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนและประเภทของตำแหน่งที่มีให้สมาชิกเลือกในอนาคต แต่ถ้าสมาชิกไม่ทราบวิธีการเลือกคนลงในตำแหน่ง อาชีพและตำแหน่งเป้าหมายที่สมาชิกตั้งไว้ก็เป็นสิ่งเลื่อนลอย นโยบายบุคคลซึ่งกำหนดแนวทางการตัดสินใจด้านบุคคลขององค์กรจึงมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพ นโยบายบุคคลที่มีผลกระทบต่อ การวางแผนอาชีพที่สำคัญ ได้แก่

**๔.๑ การสรรหา** สมาชิกขององค์กรที่มีนโยบายบรรจุคนในตำแหน่งระดับสูงจากการสรรหาภายใน ย่อมสามารถวางแผนพัฒนาสายอาชีพของตนได้ง่ายกว่าสมาชิกขององค์กรที่ไม่มีนโยบายที่แน่ชัดในเรื่องนี้ นโยบายส่งเสริมคนภายในจึงเป็นนโยบายที่ส่งเสริมการวางแผนอาชีพ อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่ควรใช้นโยบายส่งเสริมคนภายในอย่างเคร่งครัด การส่งเสริมควรเป็นลักษณะการให้โอกาสคนภายในได้รับการพิจารณาก่อน แต่ถ้าไม่มีใครในองค์กรมีคุณสมบัติตามความต้องการของตำแหน่ง องค์กรก็ควรมีสิทธิที่จะสรรหาคนภายนอก

**๔.๒ การเลื่อนตำแหน่ง** นโยบายการเลื่อนตำแหน่งอาจมีส่วนสนับสนุนหรือขัดขวางการวางแผนอาชีพขององค์กร องค์กรที่ให้อายุในหน่วยงานแทนที่จะเป็นอายุงานในองค์กรเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง สมาชิกขององค์กรย่อมไม่ยากที่จะย้ายหน่วยงานหรือสายงาน เพราะอายุงานในหน่วยงานจะต้องเริ่มนับใหม่ ซึ่งทำให้โอกาสการได้เลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานใหม่ลดลง องค์กรที่ใช้นโยบายนี้ย่อมไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องการวางแผนอาชีพเท่าที่ควร เพราะเส้นทางเดินของตำแหน่งของสมาชิกจะเป็นแนวตั้งขึ้นไปในสายงานหรือหน่วยงานเดียว การสับเปลี่ยนหมุนเวียนในองค์กรจะมีน้อย

**๔.๓ การประเมิน** การประเมินอาจแบ่งได้ ๒ ระดับ คือ การประเมินความสามารถในปัจจุบัน และการประเมินศักยภาพหรือความสามารถในอนาคต บุคคลที่ทำงานได้ดีในตำแหน่งปัจจุบันอาจจะทำงานได้ไม่ดีในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต ดังนั้น องค์กรจะต้องทำการประเมินบุคคลทั้ง ๒ ระดับ การวางแผนอาชีพจะประสบผลสำเร็จได้นอกจากจะต้องมีการประเมินบุคคลทั้ง ๒ ระดับแล้วยังต้องมีเงื่อนไข ๓ ประการ ประการแรก คือ

การมีระบบประเมินบุคคลที่เชื่อถือได้ ประการที่สอง คือ การเปิดเผยผลการประเมินให้สมาชิกทราบ เพื่อสมาชิกจะได้พัฒนาและปรับปรุงข้อบกพร่องของตัวเอง และประการสุดท้าย การเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินกับการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่ง

**๔.๔ การฝึกอบรม/พัฒนา** เป็นความพยายามขององค์กรที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้ และทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเป็นที่น่าสนใจ ซึ่งอาจจะเป็นงานในตำแหน่งปัจจุบันหรืองานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต

เมื่อองค์กรทราบระดับความสามารถและศักยภาพ ตลอดจนอาชีพหรือตำแหน่งเป้าหมายของสมาชิก องค์กรควรมีนโยบายที่แน่ชัดในเรื่องการพัฒนาคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายหรือตำแหน่งทางผ่านสู่ตำแหน่งเป้าหมายเหล่านั้น

องค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นการมองจากทัศนะขององค์กร กล่าวคือ จำนวนและประเภทของตำแหน่งที่มีให้เลือก ตลอดจนกรรมวิธีการเลือกเป็นเงื่อนไขที่องค์กรเป็นผู้กำหนด ปัจจัยที่จะกล่าวต่อไปเป็นเงื่อนไขของบุคคลหรือสมาชิก องค์กรเลือกบุคคล ขณะเดียวกันบุคคลก็เลือกองค์กรเช่นกัน ดังนั้นจึงควรพิจารณาวิธีการเลือกของบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย ๒ ประการ คือ ๑) ความสามารถที่จะเลือกงานหรือองค์กร และ ๒) เป้าหมายและความสนใจทางอาชีพของบุคคล

**๕. ความสามารถที่จะเลือก** ความสามารถที่จะเลือกงานหรือองค์กรของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจของบุคคล สภาพแวดล้อม ระดับการศึกษา และคุณสมบัติส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ ระดับสติปัญญา และความถนัด เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัด จึงไม่ขอล่าวในรายละเอียด

## ๖. เป้าหมายและความสนใจทางอาชีพ

การพัฒนาการทางสังคม - จิตวิทยา (Socio-Psychological Development) ของบุคคลมีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายชีวิต ตลอดจนความสนใจทางอาชีพของบุคคล มีทฤษฎีหลายทฤษฎีด้วยกันที่พยายามอธิบายความสัมพันธ์นี้ แต่ในที่นี้จะขอล่าถึงเฉพาะทฤษฎีบุคลิกภาพ และทฤษฎีช่วงวัยของชีวิต

**๖.๑ บุคลิกภาพ** บุคลิกภาพเป็นตัวกำหนดความสนใจและเป้าหมายอาชีพอันหนึ่ง ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพและอาชีพนั้นอาจเห็นได้จากการศึกษาของ Holland ซึ่งแบ่งบุคลิกภาพของคนออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มชอบความแน่ชัด (realistic) และกลุ่มชอบสังคม (social) กลุ่ม realistic จะมีความสนใจในเรื่องเครื่องไม้เครื่องมือ มีความสนใจในสัตว์ ลักษณะเป็นคนขี้อายชอบทำตามกฎระเบียบ คนกลุ่มนี้มักสนใจในอาชีพวิศวกร หรือช่างเทคนิค ส่วนกลุ่ม social เป็นกลุ่มที่ชอบติดต่อกับคนอื่น ลักษณะจะเป็นคนมีอัธยาศัย มีศิลปะในการติดต่อกับคนอื่น คนกลุ่มนี้มักสนใจในอาชีพครู หรืออาชีพเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์

**๖.๒ วัยของอาชีพ (career stages)** ความสนใจและความต้องการทางอาชีพของบุคคลมักเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงวัยของชีวิต สิ่งที่มีความสำคัญในช่วงวัยหนึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่มีความสำคัญในอีกวัยหนึ่ง วัยของชีวิตอาจแบ่งออกได้เป็น ๔ ช่วงใหญ่ ๆ คือ ช่วงแสวงหา (trial) ช่วงปักหลัก (establishment) ช่วงหยั่งราก (mid-career) และช่วงโรยรา (late career)

**๖.๒.๑ ช่วงแสวงหา** วัยนี้เริ่มเมื่อบุคคลเริ่มแสวงหาความรู้ในเรื่องอาชีพการงาน หรือเริ่มหางานทำ และสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลมีความรู้สึกที่อยากจะทำปักหลักในอาชีพใดอาชีพหนึ่ง ในช่วงวัยนี้บุคคลมักจะเปลี่ยนงานหรือองค์กรไปเรื่อย ๆ ผลก็คืออัตราการย้ายงานของคนในวัยนี้มีสูงมาก องค์กรควรให้

โอกาสสมาชิกที่อยู่ในวัยนี้สำรวจตัวเอง โดยมอบหมายงานเปลี่ยนไปมาหลาย ๆ ประเภท เพื่อจะได้เรียนรู้ว่าสมาชิกชอบงานประเภทไหน

**๖.๒.๒ ช่วงปักหลัก** ช่วงปักหลักเป็นช่วงที่ต่อจากช่วงแสวงหา ในช่วงนี้บุคคลได้ตัดสินใจเลือกเส้นทางอาชีพของตนแล้ว ดังนั้นจึงปักหลักทำงานอย่างจริงจัง เพราะหวังเห็นผลงาน ความสำเร็จ และความก้าวหน้าในอาชีพและองค์กรที่เลือก บุคคลในวัยนี้อยากเผชิญกับงานที่ท้าทาย เพื่อจะได้มีโอกาสใช้ความสามารถพิเศษ องค์กรควรมอบหมายงานใหม่ที่ต้องการความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ และให้ความเป็นอิสระ (autonomy) แก่คนในวัยนี้ เพื่อว่าสมาชิกจะได้เกิดความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จส่วนตัว



**๖.๒.๓ ช่วงหยั่งราก** ช่วงวัยนี้เป็นช่วงที่ค่าจุนสถานภาพเดิม บุคคลในช่วงวัยนี้มักจะไม่นับรวมที่จะเพิ่มสถานภาพของตนในองค์กร เพราะคนในวัยนี้มักมาถึงจุดสุดยอดของอาชีพในองค์กรแล้ว

ดังนั้นจึงพยายามจะรักษาสถานะเดิมไว้ คนในช่วงวัยนี้อาจต้องให้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อทดแทนความรู้เก่า ๆ ซึ่งอาจล้าสมัย องค์กรควรกระตุ้นให้สมาชิกในช่วงวัยนี้พัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อจะได้ไม่กลายเป็นไม้ตายซากก่อนวัย

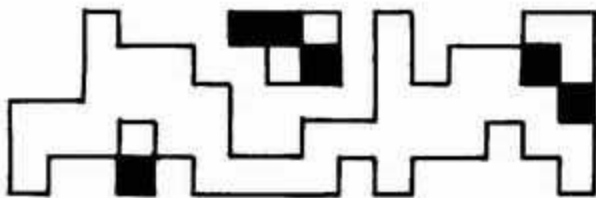
**๖.๒.๔ ช่วงโรยรา** ช่วงวัยนี้เป็นช่วงที่บุคคลเริ่มตกต่ำจากสถานะที่เป็นอยู่ คนในวัยนี้จะไม่ค่อยให้ความสนใจในเรื่องอาชีพ แต่จะสนใจในเรื่องการใช้ชีวิตหลังเกษียณ จะลดบทบาทของตนมาเป็นผู้แนะนำและที่ปรึกษา และพยายามที่จะหาและพัฒนาบุคคลเพื่อสืบทอดตำแหน่งในองค์กร องค์กรควรช่วยคนวัยนี้โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) หรือการให้คำแนะนำ (counseling) ในเรื่องชีวิตหลังเกษียณ

## ส่วนที่ ๓ : เทคนิคการวางแผนอาชีพ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า องค์กรกำหนดตำแหน่งและทำการเลือกบุคคลบรรจุในตำแหน่ง ส่วนบุคคลเลือกองค์กรและตำแหน่งที่ต้องการจะทำ การวางแผนอาชีพที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด คือ การที่องค์กรเลือกบรรจุบุคคลในตำแหน่งที่บุคคลได้ตัดสินใจเลือกอยู่ก่อนแล้ว ความสำเร็จนี้จะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อองค์กรรู้จักใช้เทคนิคการวางแผนอาชีพที่เหมาะสม เทคนิคการวางแผนอาชีพที่จะนำมากล่าวต่อไป ได้แก่ ๑) กราฟแสดงโอกาสก้าวหน้า (career progression curve) ๒) แผนภูมิอาชีพ (career diagram) ๓) การแนะนำปรึกษาทางอาชีพ (career counseling)- ๔) การบอกรับภายใน (job posting) ๕) หนังสือแบบถามตอบ (workbook) ๖) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) และ ๘) การทดสอบและการประเมิน (testing & assessment)

**๑. กราฟแสดงโอกาสก้าวหน้า** เป็น

“กราฟที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับต่าง ๆ กับอายุงานหรืออายุตัว” กราฟนี้จะช่วยสมาชิกในการเปรียบเทียบโอกาสก้าวหน้าในระหว่างสายงาน ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างองค์กร นอกจากนี้ในกรณีที่ต้องการมีข้อมูลการคาดคะเนจำนวนและประเภทของตำแหน่งที่คาดว่าจะมีในอนาคต องค์กรยังสามารถที่จะสร้างกราฟแสดงโอกาสก้าวหน้าที่ผ่านมา เพื่อเปรียบเทียบกับโอกาสก้าวหน้าในอนาคตได้ด้วย

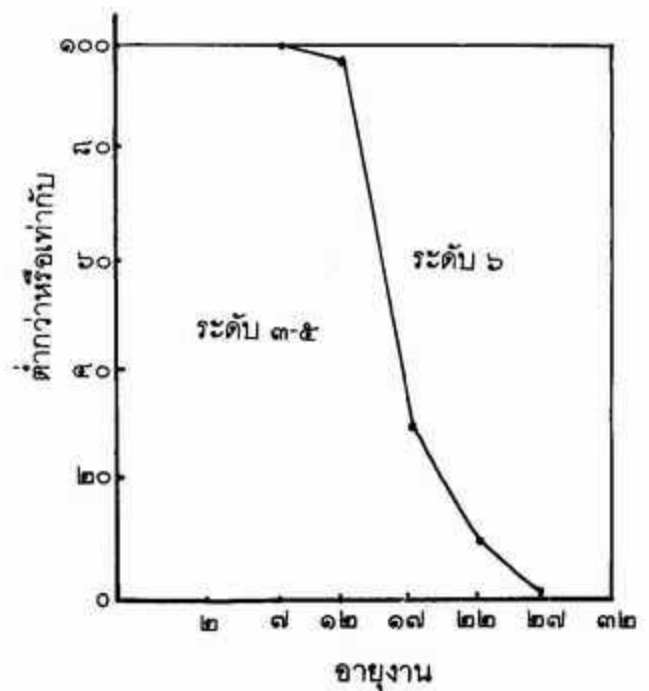


วิธีการสร้างกราฟอาจสามารถอธิบายได้ด้วยตัวอย่าง ตามตารางที่ ๑ ซึ่งแสดงรูปแบบการเลื่อนตำแหน่งจากระดับปฏิบัติงาน (ระดับ ๓-๕) ไประดับหัวหน้างาน (ระดับ ๖) จะเห็นได้ว่าคนที่มีอายุงานน้อยกว่า ๙ ปีทั้งหมดจะมีตำแหน่งในระดับ ๓-๕ เมื่อคิดเป็นอัตราแล้วคนในช่วงอายุนี้ทั้ง ๑๐๐% อยู่ต่ำกว่าหรือไม่เกินระดับ ๕ ในขณะที่เดียวกันเมื่อพิจารณาในกลุ่มคนในช่วงอายุงาน ๑๐-๑๔ ปี ปรากฏว่า ๗๖ คนจากจำนวน ๗๘ คนอยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าหรือไม่เกินระดับ ๕ ดังนั้นเมื่อคิดเป็นอัตราแล้วคนที่มีอายุงานอยู่ในช่วงนี้ ๙๗% อยู่ต่ำกว่าหรือไม่เกินระดับ ๕ และเนื่องจากเจ้าหน้าที่ทั้ง ๗๘ คนที่มีอายุงาน ๑๐-๑๔ ปีอยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าหรือไม่เกินระดับ ๖ ดังนั้นคิดเป็นอัตราแล้ว คนในช่วงอายุงานนี้ทั้ง ๑๐๐% อยู่ในระดับต่ำกว่าหรือไม่เกินระดับ ๖ เมื่อหันมาพิจารณาคคนที่ที่มีอายุงานมากกว่า ๒๕ ปี จะพบว่า คนทั้งหมดอยู่ในระดับ ๖ ดังนั้นเมื่อคิดเป็นอัตราแล้ว คนในช่วงอายุงานนี้ ๑๐๐% อยู่ต่ำกว่าหรือไม่เกินระดับ ๖

**ตารางที่ ๑ ตารางแสดงรูปแบบการเลื่อนระดับตำแหน่ง**

อายุงาน	๕-๙	๑๐-๑๔	๑๕-๑๙	๒๐-๒๔	๒๕-๒๙
จำนวนคนในระดับ ๖	—	๒	๑๙	๒๑	๙
ร้อยละคนที่อยู่ต่ำกว่า หรือเท่ากับระดับ ๖	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐
จำนวนคนในระดับ ๓-๕	๗๖	๗๖	๕๙	๖	๐
ร้อยละคนที่อยู่ต่ำกว่า หรือเท่ากับระดับ ๕	๑๐๐	๙๗	๗๖	๙	—

**รูปที่ ๒ : กราฟแสดงโอกาสก้าวหน้า**



เมื่อนำข้อมูลในตารางข้างต้นมาเขียนเป็นเส้นกราฟ จะได้สิ่งที่เรียกว่า กราฟแสดงโอกาสก้าวหน้า (Career Progression Curve) ดังรูป จากภาพจะเห็นได้ว่าคนที่มีอายุงานประมาณ ๒๕ ปี จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าระดับ ๕ ทุกคน การตีความกราฟแสดง



โอกาสก้าวหน้าอาจมองได้ ๒ ทาง ตัวอย่างเช่น ร้อยละ ๓๘ ของคนที่มีอายุงานประมาณ ๑๗ ปี อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าหรือไม่เกินระดับ ๕ หรืออาจพูดอีกนัยหนึ่งว่าโอกาสของคนที่มีอายุงานประมาณ ๑๗ ปีที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงกว่าระดับ ๕ ซึ่งในที่นี้คือระดับ ๖ มีประมาณ ๖๒%

การตีความกราฟแสดงโอกาสก้าวหน้า ผู้ตีความควรทราบรูปแบบการสรรหาและการสูญเสียในองค์การ เพื่อที่จะสามารถตีความได้อย่างถูกต้อง องค์การที่มียุทธศาสตร์รับคนภายนอกเฉพาะตำแหน่งระดับล่าง รับบุคคลในกลุ่มอายุที่แน่นอน และมีอัตราการสูญเสียต่ำการตีความกราฟแสดงโอกาสก้าวหน้าจะทำได้ง่ายกว่าองค์การที่ไม่มีเงื่อนไขเหล่านี้

## ๒. แผนภูมิอาชีพ (Career Diagram)

“เป็นแผนภูมิที่แสดงตำแหน่งต่าง ๆ ที่บุคคลในตำแหน่งหนึ่งหรือสายงานหนึ่งสามารถเลือกได้” จากแผนภูมิอาชีพนี้ สมาชิกสามารถร่างเส้นทางเดินของตำแหน่งต่าง ๆ ที่จะไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายได้ เส้นทางเดินสู่ตำแหน่งเป้าหมายอาจมีได้มากกว่าเส้นทางเดียว ทางเดินนั้นอาจมีทั้งแนวตั้งและแนวราบ “แนวตั้ง” หมายถึงทางเดินของตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น ส่วน “แนวราบ” หมายถึงทางเดินของตำแหน่งที่ไม่มีการเปลี่ยนระดับตำแหน่ง มีแต่เปลี่ยนลักษณะของหน้าที่และความรับผิดชอบเท่านั้น

แผนภูมิอาชีพทำได้ ๒ วิธี วิธีแรกเป็นแผนภูมิที่สร้างตามความเป็นจริง ซึ่งเรียกว่า Traditional approach ขั้นตอนการทำแผนภูมิอาชีพแบบนี้ ได้แก่

๑) สำรวจเส้นทางเดินของตำแหน่งที่ผ่านมาในองค์การ

๒) หาตำแหน่งต้นทาง (entry point) และตำแหน่งปลายทาง (exit point) ของแต่ละสายงาน

๓) กำหนดคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่ง ซึ่งมักจะได้แก่ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และอายุงาน เป็นต้น

๔) ระบุตำแหน่งที่สำคัญ ซึ่งจะต้องผ่านก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูง

๕) หาระยะเวลาและร้อยละของกลุ่มคนที่ก้าวไปในตำแหน่งต่าง ๆ

แผนภูมิที่สร้างขึ้นในลักษณะนี้มีข้อเสียหลายประการ ข้อแรก แผนภูมิไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเลือกทางเดินมากนัก ทางเดินของตำแหน่งมักเป็นเส้นทางเดียว หรือเป็นเส้นทางในสายงานเดียวกัน เช่น จากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๓ เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๔, ๕, ๖ และ ๗ ตามลำดับ องค์การที่ใช้แผนภูมิลักษณะนี้มีแนวโน้มที่จะได้ผู้บริหารที่มีโลกทัศน์แคบ (perspective) รู้และเข้าใจเฉพาะงานในสายที่เติบโตมา ข้อสอง แผนภูมินี้สร้างขึ้นบนพื้นฐานของความต้องการกำลังคนในอดีต ความต้องการกำลังคนในอนาคตอาจมีรูปแบบที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะทำให้แผนภูมิอาชีพที่สร้างขึ้นไม่เหมาะสมได้

วิธีการสร้างแผนภูมิแบบที่สองเรียกว่า behavioral approach แผนภูมิลักษณะนี้เกิดจากการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงกันของกิจกรรมงาน (work activities) และคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีสำหรับการทำกิจกรรมนั้น งานที่มีกิจกรรมคล้ายคลึงกัน และต้องการทักษะและความสามารถในระดับเดียวกันก็จะรวมอยู่ในตระกูลงาน (job family) เดียวกัน งานที่อยู่ในตระกูลเดียวกันจึงอาจมีชื่อต่างกันก็ได้ ตัวอย่างเช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๓ กับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๓ จะอยู่ในตระกูลงานเดียวกัน เพราะมีกิจกรรมงานที่คล้ายคลึงกัน มีระดับความยากง่ายของงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกัน ตลอดจนทักษะที่ต้องการสำหรับการทำกิจกรรมงานก็ไม่ต่างกันนัก ส่วน



ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๔ และ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๔ จะรวมอยู่ในอีก ๓ ๔ ๕ ๖ ๗ ๘ ๙ ๑๐ ๑๑ ๑๒ ๑๓ ๑๔ ๑๕ ๑๖ ๑๗ ๑๘ ๑๙ ๒๐ ๒๑ ๒๒ ๒๓ ๒๔ ๒๕ ๒๖ ๒๗ ๒๘ ๒๙ ๓๐ ๓๑ ๓๒ ๓๓ ๓๔ ๓๕ ๓๖ ๓๗ ๓๘ ๓๙ ๔๐ ๔๑ ๔๒ ๔๓ ๔๔ ๔๕ ๔๖ ๔๗ ๔๘ ๔๙ ๕๐ ๕๑ ๕๒ ๕๓ ๕๔ ๕๕ ๕๖ ๕๗ ๕๘ ๕๙ ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐

๓๕ ๓๖ ๓๗ ๓๘ ๓๙ ๔๐ ๔๑ ๔๒ ๔๓ ๔๔ ๔๕ ๔๖ ๔๗ ๔๘ ๔๙ ๕๐ ๕๑ ๕๒ ๕๓ ๕๔ ๕๕ ๕๖ ๕๗ ๕๘ ๕๙ ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐

การทำแผนภูมิอาชีพแบบ behavioral approach มีขั้นตอนการทำดังนี้

๑) รวบรวมข้อมูลของกิจกรรมงาน ระดับ ความสำคัญของกิจกรรม และระยะเวลาที่ใช้ในการทำ กิจกรรมงานของตำแหน่งต่าง ๆ

๒) วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อกำหนดทักษะ ความรู้ และคุณสมบัติขั้นต่ำที่จำเป็นต้องมีสำหรับการทำกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

๓) จัดกลุ่มตำแหน่งที่มีเนื้อหา (job content) คล้ายคลึงกัน ต้องการความรู้ ทักษะ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันให้อยู่ ในตระกูลงานเดียวกัน

๔) จัดระดับความสูงต่ำของแต่ละตระกูลงาน

๕) เชื่อมทางเดินของตระกูลงานที่สามารถ ติดต่อกันได้ตามลำดับความสูงต่ำที่จัดไว้

แผนภูมิที่สร้างขึ้นโดยวิธีนี้ นอกจากจะมี ประโยชน์กับสมาชิกในแง่ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมี ทางเดินให้เลือกมากขึ้น ยังมีประโยชน์ต่อองค์การ กล่าวคือ ในกรณีที่องค์การมีกำลังคนในสายงานใด สายงานหนึ่งไม่เพียงพอกับความต้องการ แผนภูมินี้ จะช่วยบอกแหล่งที่องค์การพอจะมองหากำลังคนมา ทดแทนได้ และคุณสมบัติเพิ่มเติมที่จะต้องพัฒนา สำหรับคนในกลุ่มงานที่จะมาเสริมกำลังคนในกลุ่ม งานที่ขาดแคลน

### ๓. การให้คำแนะนำปรึกษาทางอาชีพ

(Career Counseling) "เป็นการพูดคุยกันระหว่าง ตัวแทนขององค์การกับสมาชิกขององค์การในเรื่องที่ เกี่ยวกับการวางแผนอาชีพ" ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบ

ต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไปแล้ว และที่จะกล่าวต่อไป ดังนั้น ผู้ทำหน้าที่แนะนำปรึกษาอาชีพ (counselor) ควรมี ความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบของการวางแผน อาชีพ และมีศิลปะในการให้คำแนะนำปรึกษา ตัวแทนขององค์การที่ทำหน้าที่ผู้แนะนำ (counselor) อาจได้แก่

- ๑) เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล
- ๒) ผู้เชี่ยวชาญการแนะแนว หรือนัก จิตวิทยา
- ๓) หัวหน้างาน
- ๔) ตัวแทนภายนอก

### ๔. การบอกรับภายใน (Job Posting)

"เป็นกระบวนการที่จะเชื่อมช่องว่างระหว่างความ ต้องการกำลังคนกับความสนใจและเป้าหมายทางอาชีพ ของบุคคล โดยองค์การจะเปิดโอกาสให้สมาชิก สัมผัสเพื่อรับการพิจารณาในตำแหน่งงานที่ว่าง" การคัดเลือกอาจพิจารณาคณภายในและภายนอกใน คราวเดียวกันเพื่อหาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด หรือใช้ระบบลูกหม้อ ซึ่งทำการคัดเลือกเฉพาะ คนภายในก่อน การพิจารณาคณภายนอกจะทำ ต่อเมื่อคณภายในไม่ผ่านคุณสมบัติขั้นต่ำที่ต้องการ สำหรับตำแหน่ง

วิธีการบอกรับภายในได้รับการพัฒนามากขึ้น องค์การบางแห่ง เช่น Bell Laboratory ซึ่งเป็นบริษัท ในเครือของ American Telephone and Telegraph เปิดโอกาสให้สมาชิกสัมผัสในตำแหน่งที่สนใจล่วงหน้า และบริษัทจะทำการทดสอบและคัดเลือก คนที่ผ่าน การคัดเลือกจะได้รับการขึ้นบัญชีไว้ในตำแหน่งที่สอบ เพื่อรอการบรรจุเมื่อมีตำแหน่งที่ว่าง ส่วนคนที่ไม่ผ่าน การคัดเลือก บริษัทก็จะเปิดโอกาสให้พัฒนาคุณสมบัติ ที่ไม่ถึงเกณฑ์ต่อไป

สาเหตุที่การบอกรับภายในได้รับความนิยม เพราะเป็นระบบเปิด สมาชิกสามารถเสนอชื่อตัว เพื่อรับการพิจารณาในตำแหน่งที่คิดว่ามีคุณสมบัติพอ นอกจากนี้การบอกรับภายในยังช่วยแก้ปัญหาการไม่ยอมปล่อยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถไปหน่วยงานอื่น เพราะเมื่อสมาชิกผ่านการคัดเลือกแล้ว การโอนหรือย้ายขึ้นกับส่วนงานใหม่ที่สมาชิกเลือกจะไปอยู่ด้วยแต่ฝ่ายเดียว การบอกรับภายในจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ทรัพยากรบุคคลสามารถเคลื่อนไปสู่จุดที่คาดว่าจะเกิดประโยชน์สูงสุดได้



**๕. หนังสือแบบถามตอบ (Career Workbook)** “เป็นหนังสือที่บรรจุคำถามนำแบบต่าง ๆ ที่จะให้ผู้ตอบทำการสำรวจตัวเอง (Self Analysis) หรือบรรจุตัวอย่างหรือแนวทางการกำหนดเป้าหมายทางอาชีพ” นอกจากคำถามนำแบบต่าง ๆ แล้ว หนังสือแบบถามตอบอาจมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานในอนาคตขององค์การ การใช้หนังสือแบบถามตอบมีข้อดีที่ว่าผู้ใช้สามารถทำแบบฝึกหัดต่าง ๆ ช้าหรือเร็วตามความต้องการหรือแรงจูงใจส่วนตัว

**๖. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Career Workshop)** ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่า การจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์เรื่องอาชีพและโอกาสก้าวหน้า ในองค์การของสมาชิกเป็นเทคนิคการวางแผนอาชีพอย่างหนึ่ง เทคนิคที่ว่าก็คือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ความแตกต่างก็คือการประชุมเชิงปฏิบัติการ “เป็นการจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์อย่างเป็นทางการ มีตัวแทนขององค์การซึ่งรู้และเข้าใจสภาพต่าง ๆ ในองค์การร่วมประชุม” การมีตัวแทนขององค์การจะทำให้สมาชิกรับทราบข่าวสารที่เป็นจริงและลดข้อลือในเรื่องต่าง ๆ

การประชุมเชิงปฏิบัติการอาจมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกทำการสำรวจตัวเอง ทบทวนทัศนคติของตนที่มีต่ออาชีพ วางแผนพัฒนาอาชีพ หรือแนะนำการใช้ชีวิตหลังเกษียณ ข้อดีของการประชุมกลุ่มเชิงปฏิบัติการคือสามารถใช้หนังสือแบบถามตอบประกอบการประชุมได้

**๗. การทดสอบและประเมิน (Test and Assessment)** การพัฒนาควรมีเป้าหมาย เพราะเป็นการลงทุนที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลามาก นอกจากนี้การพัฒนาคนที่ไม่สามารถพัฒนาได้ ยังเป็นการทำลายขวัญของบุคคลอีกด้วย ความต้องการของสมาชิกจึงไม่เป็นเงื่อนไขที่เพียงพอสำหรับการพัฒนา สมาชิกจะต้องแสดงความสามารถหรือศักยภาพที่จะทำงานในอาชีพหรือตำแหน่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ ส่วนองค์การมีหน้าที่ที่จะหาวิธีที่จะวัดความสามารถและศักยภาพของสมาชิก วิธีการวัดความสามารถและศักยภาพสำหรับงานในอนาคตมี ๒ วิธีใหญ่คือ การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological test) และการใช้ระบบศูนย์ประเมิน (Assessment Centre)

**๗.๑ แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological Test)** “เป็นเครื่องมือทดสอบเพื่อหาความถนัด บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ความสนใจ และคุณลักษณะอื่นประจำตัวบุคคล” การทดสอบเพื่อหาคุณลักษณะเหล่านี้เกิดจากสมมุติฐานว่า คุณลักษณะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพการงานของบุคคล กล่าวคือ คนที่จะประสบความสำเร็จในงานอาชีพหนึ่งจะต้องมีความถนัด บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และอื่น ๆ ที่เหมาะกับงานอาชีพนั้น

การทดสอบทางจิตวิทยาจึงเป็นการพยายามหาคนที่มีโครงสร้าง (construct) หรือส่วนผลสมของ คุณลักษณะที่เหมาะสมกับงาน และนี่คือจุดบกพร่องของการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพราะความเที่ยงตรงของการคัดเลือกโดยใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาขึ้นอยู่กับสมมุติฐาน ๒ ข้อ คือ

โครงสร้างของคุณลักษณะที่กำลังจะหาเป็น สิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จในการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น (aggressiveness) เป็นคุณลักษณะที่ขาดไม่ได้สำหรับนักการขายที่ประสบความสำเร็จ คำถามที่เกิดขึ้นก็คือคุณลักษณะนี้เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้จริงหรือ

และถ้าจริง ปัญหาต่อไปก็เป็นเรื่องตัวแปรที่ใช้วัดคุณลักษณะ กล่าวคือ อะไรเป็นสิ่งที่วัดความกระตือรือร้น (aggressiveness) สิ่งที่ใช้วัดเป็นตัวแทนที่จริงจังหรือ และสามารถจำแนกระดับของความกระตือรือร้นเพื่อหาคนที่มีความกระตือรือร้นในระดับที่เราต้องการจริงหรือ ความไม่แน่ใจในเรื่องสมมุติฐานเหล่านี้ทำให้แบบทดสอบทางจิตวิทยาไม่ได้รับความนิยมมากนัก

**๗.๒ ระบบศูนย์ประเมินผล (Assessment Centre)** “เป็นการทดสอบโดยการจำลองสถานการณ์ที่บุคคลจะต้องเผชิญในตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป” ผู้ประเมินซึ่งได้แก่กลุ่มนักบริหารที่ได้รับการฝึกมาอย่างดี จะทำการสังเกตและประเมินพฤติกรรม

ของผู้ถูกประเมินในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สร้างขึ้น ระบบศูนย์ประเมินผลจึงเป็นการประเมิน “พฤติกรรม” ที่เห็นว่า “จำเป็น” ในงาน ในขณะที่การทดสอบทางจิตวิทยาเป็นการประเมิน “คุณลักษณะ” (Traits) ซึ่ง “เชื่อ” ว่าจำเป็นในงาน

แบบจำลองสถานการณ์ที่มักจะใช้ในระบบศูนย์ประเมินผล ได้แก่ management game, in-basket-test และ leaderless discussion

**๗.๒.๑ Management game** เป็นการสร้างสถานการณ์สมมุติ โดยผู้ถูกประเมินจะแสดงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่ง เช่น การยุบหน่วยงานหรือการขยายกิจการ ผู้ถูกประเมินจะถูกขอให้ทำการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเท่าที่ได้รับ เมื่อผู้ถูกประเมินทำการตัดสินใจแล้ว จะได้รับข้อมูลใหม่หรือข้อมูลเพิ่มเติม และจะถูกขอให้ทำการตัดสินใจอีกครั้ง วัตถุประสงค์ของ management game คือการสังเกตหาพฤติกรรมที่จะแสดงความเป็นผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ ความฉับไวในการแก้ปัญหา และความสามารถที่จะเผชิญกับภาวะบีบคั้น

**๗.๒.๒ In-basket-test** เป็นการสร้างสถานการณ์โดยสมมุติให้ผู้ถูกประเมินเข้ามายังสถานที่ทำงานแล้วพบว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้มาทำงาน และผู้บังคับบัญชาได้อบรมหมายให้ผู้ถูกประเมินละสถานการณ์ที่ค้างบนโต๊ะให้เสร็จ In-basket-test จึงเป็นการทดสอบความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ การแบ่งเวลา และการมอบหมายงาน (delegation)

**๗.๒.๓ Leaderless discussion** เป็นการสร้างสถานการณ์การประชุมขึ้น โดยการประชุมนั้น จะไม่มีประธานที่ประชุมหรือผู้ดำเนินการประชุม เรื่องที่จะนำเข้าประชุมจะเป็นเรื่องที่ทุกคนมีความเห็น

ไม่ตรงกัน เช่น การพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งของพนักงาน สมาชิกที่เข้าประชุมจะถือโทษชื่อบุคคลที่ตนจะสนับสนุน โดยแต่ละคนจะมีโทษชื่อที่ไม่เหมือนกัน จุดมุ่งหมายของการประชุมลักษณะนี้คือการสังเกตหาพฤติกรรมที่จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น ทักษะในการแสดงออก ความยืดหยุ่นในความเห็น ความเชื่อมั่นในตนเอง และความก้าวร้าว

**๔. แผนพัฒนาสายอาชีพ (Career Development Plan)** “เป็นแผนที่กำหนดแนวทางการก้าวหน้าทางอาชีพของบุคคลในองค์กร แผนนี้จะระบุแนวทางการฝึกอบรม/พัฒนา การโอนย้าย และการเลื่อนตำแหน่งของบุคคล”

**๔.๑ แผนพัฒนาสายอาชีพกับแผนภูมิอาชีพ** มีข้อแตกต่างกันหลายประการ ประการแรก แผนพัฒนาสายอาชีพแสดงเส้นทางก้าวหน้าของบุคคลสู่ตำแหน่งเป้าหมาย ส่วนแผนภูมิอาชีพแสดงเส้นทางที่มีให้เลือกสำหรับบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ประการที่สอง แผนพัฒนาสายอาชีพระบุแนวทางฝึกอบรม/พัฒนาที่บุคคลควรได้รับเพื่อจะได้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง ส่วนแผนภูมิอาชีพระบุคุณสมบัติที่บุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ต้องมี และประการสุดท้าย การทำแผนพัฒนาสายอาชีพจะต้องคำนึงถึงความต้องการและความสนใจทางอาชีพของบุคคลมากกว่าการทำแผนภูมิอาชีพ

**๔.๒ แผนพัฒนาสายอาชีพกับการวางแผนอาชีพ** แผนพัฒนาสายอาชีพจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าองค์กรไม่มีการวางแผนอาชีพ แต่องค์กรบางแห่งอาจทำการวางแผนอาชีพโดยไม่มีแผนพัฒนาสายอาชีพอย่างเป็นทางการ ที่เป็นเช่นนี้เพราะการทำแผนพัฒนาสายอาชีพเป็นการกำหนดพันธะร่วม

กันขึ้นระหว่างบุคคลกับองค์กร บุคคลคาดหวังที่จะได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา โอนย้าย และเลื่อนตำแหน่งตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน เมื่อองค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามแผนพัฒนาสายอาชีพที่วางไว้ ขวัญและกำลังใจของสมาชิกอาจได้รับการกระทบกระเทือน ดังนั้นองค์กรบางแห่งที่มีการวางแผนอาชีพจึงไม่ได้มีแผนพัฒนาสายอาชีพสำหรับแต่ละตำแหน่งอย่างเป็นทางการ สำหรับองค์กรที่มีการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ ขอบเขตก็มักจะจำกัดอยู่ที่พนักงานระดับผู้บริหาร



**การตรวจสอบทบทวน** การวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (dynamic) ครอบคลุมเวลาเป็นปี ๆ ซึ่งในช่วงเวลาของการวางแผนอาชีพนี้ สถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไป บุคคลและองค์กรจึงต้องคอยตรวจสอบทบทวนแผนอาชีพที่วางไว้อยู่เสมอ บุคคลต้องหมั่นตรวจสอบดูว่าการเปลี่ยนแปลงของแผนองค์กร แผนกำลังคน และอื่น ๆ มีผลกระทบต่อตำแหน่งที่มีให้เลือกโดยเฉพาะตำแหน่งเป้าหมายอย่างไร โอกาสที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายเมื่อเปรียบเทียบกับศักยภาพและความสามารถของสมาชิกเป็นอย่างไร สำหรับองค์กรนอกจากจะต้องตรวจสอบทบทวนแผนพัฒนาสายอาชีพของสมาชิกแต่ละบุคคล (Individual Career Development Plan) ว่าอาชีพ และตำแหน่งเป้าหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองหรือไม่แล้ว ยังต้องคอยประเมินด้วยว่า การวางแผนอาชีพ (Career Planning) โดยส่วนรวมว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ แผนองค์กร แผนกำลังคนตลอดจนนโยบายบุคคลมีส่วนสนับสนุนให้มีการวางแผนอาชีพหรือไม่



## ส่วนที่ ๔ : สรุป

การวางแผนอาชีพเป็นความพยายามร่วมกันขององค์กรและบุคคล ที่จะก่อให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการกำลังคนขององค์กรกับความต้องการและความสนใจทางอาชีพของบุคคล องค์กรและบุคคลจึงต้องเรียนรู้และเข้าใจซึ่งกันและกัน องค์กรนอกจากจะต้องรู้ความต้องการกำลังคนในอนาคตแล้ว ยังต้องทราบเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสมาชิก เช่น เป้าหมาย ความสนใจทางอาชีพ และเหตุจูงใจหรือแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดความสนใจเหล่านั้น การทราบข้อมูลเหล่านี้จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการชักจูงความสนใจของบุคคลไปสู่ทิศทางที่องค์กรต้องการ ส่วนตัวบุคคลเองนั้น นอกจากต้องรู้และเข้าใจในตัวเองแล้ว ยังต้องทราบทิศทางเดินขององค์กรในอนาคตด้วย เช่น ต้องทราบว่าองค์กรจะขยายขึ้นหรือเล็กลง ความต้องการกำลังคนในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคตเป็นอย่างไร เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้คุณจะสามารถเลือก และกำหนดอาชีพและตำแหน่งเป้าหมายที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ นอกจากนี้เป้าหมายที่เลือกจะเป็นเป้าหมายที่พอใจมากที่สุดในการบรรดาทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด

เทคนิคการวางแผนอาชีพเป็นวิธีการที่จะช่วยให้บุคคลกับองค์กรมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจกัน บุคคลกับองค์กรก็สามารถร่วมกันวางแผนพัฒนาสายอาชีพซึ่งกำหนดแนวทางที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถพอเพียงที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายได้

ตามที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า การวางแผนอาชีพมีปัจจัยประกอบหลายประการ ความสำเร็จของการวางแผนอาชีพในองค์กรจึงไม่ได้ขึ้นกับการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้แต่อย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันระหว่างองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด



ทำความดี  
ละเว้นความชั่ว  
ทำใจให้บริสุทธิ์

“พระพุทธโอวาท 3”



## ผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ

### แรงจูงใจเหมือนกัน



วไลพร พูนประสิทธิ์\*

การขาดแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น เป็นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งอันมีผลกระทบต่อการบริหารงานภายในหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งความจริงปัญหาดังกล่าวนี้อาจจะไม่ได้เกิดขึ้นกับตัวผู้บังคับบัญชา แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่อาจจะเกิดขึ้นกับตัวผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าของท่านเองก็ได้ ดังนั้นปัญหาจะไม่ได้อยู่ที่ว่าหัวหน้าจะกระตุ้นหรือจูงใจลูกน้องให้ปฏิบัติงานได้อย่างไร แต่กลับกลายเป็น ลูกน้องจะกระตุ้น

หรือจูงใจหัวหน้าให้ปฏิบัติงานได้อย่างไรเสียมากกว่า ปัญหาของผู้บังคับบัญชาที่ขาดแรงจูงใจในการทำงานมักพบได้เสมอ ๆ ในกรณีดังต่อไปนี้

๑. ผู้บังคับบัญชาที่ขาดการบังคับบัญชา และไม่คอยตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในการบริหารงานต่าง ๆ ทั้งในงานด้านการวางแผน การจัดการ อำนวยการ หรือการควบคุมงาน ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานกันไปเองตามยถากรรม

\*เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

โดยปราศจากการชี้แนะแนวทาง หรือชี้แจงวัตถุประสงค์ของงาน

๒. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นนายมากเกินไป เช่น ออกคำสั่งอยู่ตลอดเวลา สนใจแต่เฉพาะการแก้คำผิดหรือแก้ถ้อยคำในเอกสารที่เสนอ มักกุมอำนาจในการตัดสินใจ หรือคอยบอกให้คนอื่นทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยปราศจากการมอบอำนาจที่ถูกที่ควรให้หรือเข้าไปยุ่งเกี่ยวในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป เป็นต้น



๓. ผู้บังคับบัญชาทำตัวอยู่ในความมีตนม่น คือไม่ค่อยจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้หรือรับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเป็นไปของงานในองค์การหรือหน่วยงาน หรือข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการนำมาประกอบใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

๔. ผู้บังคับบัญชาที่จำเป็นต้องใช้ลานใหม่ ซึ่งก็เป็นลักษณะเดียวกับที่เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ในบางครั้งบางคราวก็จำเป็นต้องใช้ลานกันเสียที่สถานการณ์มักเกิดขึ้นในระบะที่ผู้บังคับบัญชาเริ่มที่

จะทำงานไม่เสร็จตรงตามกำหนดการบ้าง มาทำงานสายบ้าง หรือใช้เวลาในการพักผ่อนอาหารกลางวันนานเกินไป ขาดการประชุม มีอาการทอดลอย ท้อเหี่ยวและไม่ยอมช่วยแบ่งเบาภาระในปริมาณงานที่ร่วมปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสียแล้ว

๕. ผู้บังคับบัญชาที่พูดจาไม่อยู่กับร่องกับรอย เช่น ออกคำสั่งที่สับสนโดยไม่ได้ตั้งใจ หรือเปลี่ยนใจในสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้วบ่อย ๆ มักจะคิดว่าลูกน้องอยู่เสมอหรือพูดอย่างหนึ่งแต่ไปหมายความว่าอีกอย่างหนึ่ง เป็นผลให้งานอย่างหนึ่งต้องปฏิบัติซ้ำซากหลายหน เป็นต้น

๖. ผู้บังคับบัญชาที่หมดความสามารถ ซึ่งข้อนี้เป็นปัญหาใหญ่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบ นั่นคือผู้บังคับบัญชาอยู่ในตำแหน่งหรือได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานที่เกินความสามารถหรือไม่อยู่ในวิสัยที่ตนจะสามารถปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงได้

---

### การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บังคับบัญชา

---

เมื่อผู้บังคับบัญชามีปัญหาเกี่ยวกับการขาดกำลังใจในการทำงานตามอาการต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นตามที่ได้กล่าวในเบื้องต้นแล้วนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ก็มักจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบในทางลบ เช่น เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อตัวผู้บังคับบัญชาในการทำงาน และมักจะทำเฉพาะในสิ่งที่ได้รับการบอกกล่าวเท่านั้น ไม่มีการติดต่อพูดจาเรื่องงานกันในระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องอีก แต่กลับไปจับกลุ่มนินทาหัวหน้ากันเอง ลูกน้องเริ่มเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานในแต่ละวันหรือยกความผิดให้หัวหน้าและเหมาให้เป็นความคิดของหัวหน้าคนเดียวทั้งนั้น เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ผู้ใต้บังคับบัญชายังมีทางเลือกอีกทางหนึ่ง ซึ่งเป็นในทางบวก ในอันที่จะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการขาดแรงจูงใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาได้ตามข้อแนะนำดังต่อไปนี้

๑. พยายามเปลี่ยนแนวความคิด (ที่ไม่ดี) เกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาของท่านเสียใหม่ เพราะปัญหาส่วนใหญ่ที่เกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชานั้นความจริงอาจเป็นสิ่งที่ไม่น่าจะเป็นปัญหาแต่อย่างใด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามมีความรู้สึกหรือมีความคิดในแง่ดีต่อตัวผู้บังคับบัญชาบ้าง หรือพยายามลบความคิดเก่า ๆ ที่เคยได้ยินได้ฟังมาอย่างไม่ดีเกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาของท่าน หรือที่ท่านคิดกลัวขึ้นมาเอง เช่น ท่านกลัวว่าถ้าหากท่านไปพูดจาตรง ๆ กับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น ท่านอาจจะถูกผู้บังคับบัญชาโกรธและเอาเรื่องตายแน่ หรือไม่ท่านก็อาจจะโดนสับละเจียดไปเลย แต่มันอาจจะไม่เป็นเช่นนั้นเสมอไป เพราะผู้บังคับบัญชาบางคนอาจมีความกล้าพอที่จะยอมรับความจริงเพื่อช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองก็ได้ เพราะฉะนั้น จึงเป็นเรื่องปกติธรรมดามากที่สุดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามเข้าถึงผู้บังคับบัญชาของตนให้ได้ เพื่อที่จะได้รับสิ่งหรือผลตามที่ตนต้องการ

๒. แรงกระตุ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากที่บ่นไม่พอใจในตัวผู้บังคับบัญชาของตน มักจะลืมไปว่านั่นอาจมาจากสาเหตุที่ว่าตนเองก็ขาดแรงกระตุ้นในการทำงานเช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักสร้างพลังในการทำงานให้กับตัวเองให้ได้ โดยการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเป็นอย่างดี มีความอดทนขยันขันแข็งในการทำงาน และพยายามพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ท่านได้รับการยกย่องกล่าวขานจากบุคคลทั่วไป และก็จะเป็แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่ดีให้ผู้บังคับบัญชาอีกทางหนึ่งในอันที่จะพยายามก้าวให้พ้นหรือให้ข้ามหน้าท่านไปเลยก็ได้

๓. พยายามมองหาเหตุแห่งข้อผิดพลาดและอุปสรรค ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมัวแต่คอยให้ผู้บังคับบัญชาของตนเป็นผู้เริ่มต้นจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ก่อน หรือไม่ก็กลัวปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเสียเอง ซึ่งไม่ใช่วิธีการที่ถูกตองนัก จึงขอแนะนำว่า จะเป็นวิธีการที่ง่ายขึ้นหรือไม่ถ้าท่านจะเป็นฝ่ายไปพบผู้บังคับบัญชาและแจ้งความประสงค์ที่จะเข้ามีส่วนในการแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้บังคับบัญชาเสียเอง ซึ่งวิธีการนี้จะเป็นการช่วยลดหรือขจัดข้อติดขัดต่าง ๆ ที่เกิดจากความผิดพลาดเก่า ๆ หรือข้อขัดแย้งภายในตัวของผู้บังคับบัญชาเอง อันเป็นเหตุแห่งข้อขัดข้องในการแก้ปัญหา นั้น ๆ



๔. ฝึกฝนการปฏิบัติงานโดยมุ่งวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยอาศัยการติดต่อประสานงานและมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถแก้ปัญหาในการบริหารงานต่าง ๆ ได้ไม่ยากนักถ้าจะรู้จักการเป็นผู้เริ่มต้นก่อน โดยการไปพบหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของท่านเพื่อขอทราบข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน และเมื่อได้ปฏิบัติงานไปแล้ว ก็อาจเข้าพบหัวหน้าหรือนัดประชุมชี้แจงหรือรายงานในสิ่งที่ได้กระทำไปเพื่อจะได้รับความเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์จากผู้บังคับบัญชาต่อไป นอกจากนี้ ยังจะเป็นการช่วยชี้ชัดหน้าที่ความรับผิดชอบและความมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของตัวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้บังคับบัญชารับรู้และเห็นชอบตามนั้นอีกด้วย

๕. การช่วยส่งเสริมในผลงานของผู้บังคับบัญชา ตามปกติแล้วแนวความคิดที่ผู้บังคับบัญชาได้รับหรือได้เรียนรู้มาในเรื่องของการปรับปรุงงานมักจะอยู่ที่ว่าผู้บังคับบัญชาจะทำอย่างไรที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นไปในตัว ซึ่งที่จริงแล้วจะเป็นการดีมากที่สุดก็ต่อเมื่อจะกลับแนวความคิดนี้เสียใหม่ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้มีบทบาทในการปรับปรุงงาน เพื่อช่วยเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาของตน เพราะบทบาทดังกล่าวนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้โดยอัตโนมัติอยู่แล้วแน่นอน โดยการปฏิบัติงานให้ได้ผลอย่างเต็มที่และเป็นที่น่าพอใจซึ่งจะเท่ากับว่าเป็นการส่งเสริมงานของผู้บังคับบัญชาไปในตัวอีกด้วยจะพูดกันง่าย ๆ ก็คือ ถ้าลูกน้องทำงานได้ดี หัวหน้าก็พลอยได้หน้าไปด้วยนั่นเอง

๖. การให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อผู้บังคับบัญชา เพราะความสนใจเอาใจใส่จะเป็นตัวการสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ปัญหาส่วนมากจะแก้ไขได้ในที่สุดถ้าผู้บังคับบัญชารู้ว่าตนได้รับความสนใจเอาใจใส่ในการเข้าร่วมและช่วยแก้ปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

### วิธีการเบ็ดเตล็ด

ถ้าปรากฏว่าท่านยังไม่ได้รับผลเป็นที่น่าพอใจจากการปฏิบัติตามวิธีการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็ยังมีทางเลือกเหลืออีกเล็กน้อยที่พอจะช่วยให้ เช่น การสร้างความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันจากหนังสือหรือนิตยสารต่าง ๆ ที่น่าสนใจหรือจากการจัดให้มีการประชุมนัดพบของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในระยะเดือนละครั้งหรือ ๒ เดือนครั้ง เพื่อนำปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรขึ้นมาเปิดอกพูดกัน และช่วยกันหาทางแก้ไข ซึ่งจะเป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นในการทำงานของผู้บังคับบัญชาหรือการทำงานในลักษณะร่วมกันเป็นทีมได้

อย่างไรก็ดี ในท้ายที่สุดของการพยายามแก้ปัญหาเรื่องการขาดแรงจูงใจของผู้บังคับบัญชาตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น อาจจะไม่เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ตรงจุดนัก หรืออาจเป็นการแก้ปัญหาที่หลีกเลี่ยงไปจากตัวปัญหาที่แท้จริงก็ได้ และกลับจะก่อให้เกิดผลในทางตรงกันข้ามได้ โดยไปทำลายความเชื่อถือและความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าโดยไม่รู้ตัว ดังนั้น สิ่งที่เราพึงควรระมัดระวังและเป็นการดีสำหรับทุกคนก็คือ การเผชิญกับปัญหานั้นอย่างตรงไปตรงมาด้วยวิธีการที่ละมุนละม่อมและด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี



ถอดความจากเรื่อง Your Boss May Need Motivating, Too

ในนิตยสาร World Executive's Digest

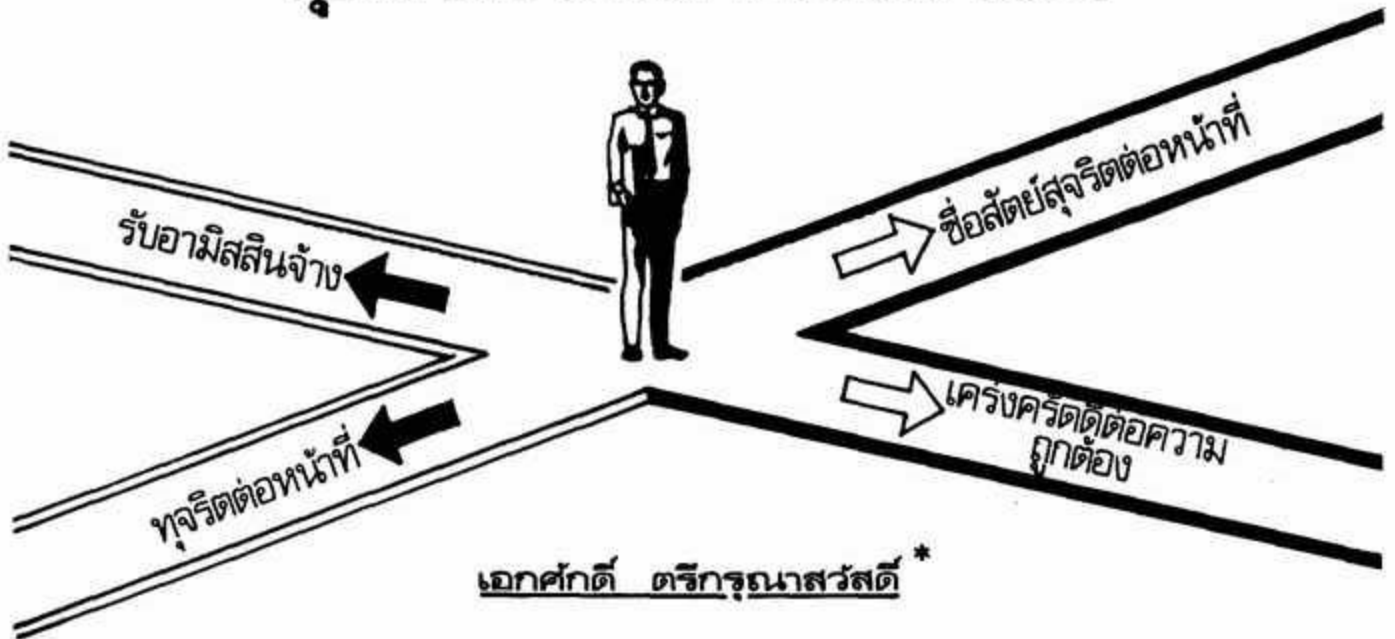
ประจำเดือน มิถุนายน ๑๙๘๓





## วินัยข้าราชการ

## อุทาหรณ์ก่อนทำผิด



## ๑. กรรมการตรวจการจ้าง (๑)

“ฝนจำฝน พระอินทร์คงชน เล่นกลจับปลา” ฝนเริ่มตกหนักประปรายแล้วนะครีบ ชาวไร่ ชาวนา ต่างพากันดีอกดีใจ และต่างก็หวังว่าถ้าฝนฟ้าปีนี้มีไม่ ไท่ร้ายจนเกินไปนัก ผลิตผลคงจะเก็บเกี่ยวได้เต็มเม็ด เต็มหน่วยเพียงพอที่จะขายได้เงินไปชำระดอกเบีย และผ่อนต้นได้บ้างหรอกนะ แต่จะเป็นความจริงมาก น้อยเพียงไรก็คงจะต้องคอยติดตามดูกันต่อไปเท่านั้น เองครีบ เอาละเรามาดูกันถึงเรื่องวินัยของผู้ที่ทำงาน เกี่ยวกับทรัพย์สินสมบัติของแผ่นดิน และการนำทรัพย์สินสมบัติของแผ่นดินไปหาประโยชน์ให้แก่ทางราชการ ตลอดจนผลิตเหรียญตราและเหรียญอื่น ๆ ต่อกัน ดีกว่า หลังจากนั้น ก็เป็นปุจฉา-วิสัชนาเกี่ยวกับวินัย เรื่องคดีแพ่ง คดีอาญา ที่พัวพันกับวินัยว่า หากเกิดขึ้น แล้วจะเป็นเช่นไร จะต้องพังกันหรือต่างคนต่างอยู่

ทางราชการได้ตกลงซื้อเครื่องกว้านจากบริษัท เอกชน นายจิตร กับนายธาดู ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจการจ้างร่วมกับกรรมการอื่นด้วย การ ตรวจสอบเครื่องกว้านปรากฏว่า บุคคลทั้งสองตรวจ วัดความยาวของคานเครื่องกว้านผิดไปจากความจริง อีกทั้งตรวจรับเครื่องกว้านโดยมิได้ตรวจดูว่าความยาว ของช่วง Span ตรงกับที่ระบุไว้ในสัญญาซื้อขาย หรือไม่ แต่เนื่องจากทางราชการมีส่วนรับผิดชอบอยู่ด้วย เพราะไม่ได้แจ้งให้กรรมการทราบถึงการลดช่วง Span ลงจาก ๑๘.๙๐ เมตร เหลือ ๑๘.๒๐ เมตร นอกจากนั้น ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการตรวจการ จ้างทำตัวหนังสือชื่อส่วนราชการ และตราของส่วน ราชการด้วย บุคคลทั้งสองกับกรรมการอื่นก็ได้ร่วมกัน ลงชื่อตรวจรับรองการจ้างว่าถูกต้องเรียบร้อย ทั้งที่ ของยังทำไม่เสร็จแต่อย่างใด ทั้งนี้ เพียงเพื่อมิต้องนำ

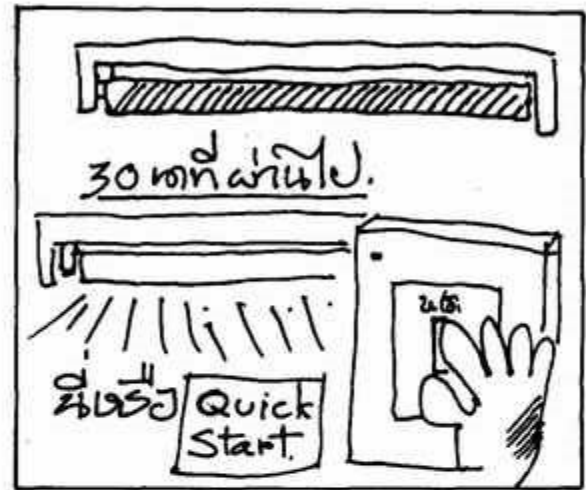


เงินทำของดังกล่าวส่งคืนคลัง เพราะใกล้สิ้นปีงบประมาณประกอบกับผู้บังคับบัญชาได้เร่งรัดด้วยเท่านั้น การกระทำของบุคคลทั้งสองเป็นความผิดตามมาตรา ๗๒ และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๔๗ (มาตรา ๖๘ และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘) โทษที่ได้รับ คือ ภาคทัณฑ์ทั้งสองคน

## ๒. กรรมการตรวจการจ้าง (๒)

ในการก่อสร้างอาคารที่ทำการและโรงงานแห่งหนึ่ง นายจักร และนายรัก ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการตรวจการจ้างหมาก่อสร้างครั้งนี้ด้วย ในกรปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลทั้งสองปรากฏว่า มีการบกพร่อง คือ ได้ร่วมกับกรรมการตรวจการจ้างคนอื่นตรวจรับเกียรติมือหมุนปิด-เปิดหน้าต่างไปโดยไม่ได้อบรมตามขั้นตอนการหักเงินสำหรับเหล็กค้ำยันหน้าต่างที่ผลิตขึ้นภายในประเทศแทนของต่างประเทศเป็นเหตุให้ไม่มีการหักเงินส่วนที่ราคาแตกต่างกันได้จากผู้รับจ้างเหมา ตรวจรับการเดินสายไฟฟ้าในตึกที่ทำการ ซึ่งผู้รับจ้างเหมามิได้เดินสายดินเข้าสวิตช์และปลั๊กตามรายการในสัญญาไปโดยมิได้เสนอให้ผู้มีอำนาจพิจารณาหักเงินค่าก่อสร้างจากผู้รับเหมา ก่อน และตรวจรับบัลลูนและหลอดไฟฟ้าที่ใช้ Starter ไปโดยไม่ได้อบรมตามสถาปนิกผู้กำหนดรายการ หรือผู้รู้ให้ได้รับความแน่ชัดก่อนว่าเหมือนหรือต่างกับที่ระบุไว้ในรายการตามสัญญาว่า ระบบ Quick Start อย่างไรหรือไม่ นอกจากนี้ นายจักรยังได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจการจัดทำตัวหนังสือชื่อส่วนราชการ และตราของส่วนราชการ ซึ่งนายจักรได้ร่วมกับกรรมการตรวจการจ้างคนอื่นลงชื่อตรวจรับของว่าถูกต้องเรียบร้อย ทั้งที่ของยังทำไม่แล้วเสร็จแต่อย่างใด ทั้งนี้ เพียงเพื่อมิต้องส่งเงินทำของดังกล่าวคืนคลังเพราะใกล้สิ้นปีงบประมาณ ประกอบกับผู้

บังคับบัญชาได้เร่งรัดอีกด้วย การกระทำของนายจักรและนายรัก เป็นความผิดตามมาตรา ๗๒ และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๔๗ (มาตรา ๖๘ และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘) โทษที่ได้รับ คือ ลดขั้นเงินเดือน คนละ ๑ ขั้น



## ๓. กรรมการตรวจการจ้าง (๓)

นายศร กับนายศิลป์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการควบคุมการก่อสร้างอาคารที่ทำการและโรงงานของทางราชการแห่งหนึ่ง แต่ปฏิบัติหน้าที่บกพร่อง โดยมีได้ดำเนินการให้มีการทดสอบความแน่นของทรายที่ถมพื้นว่ามีความแน่นตามที่ระบุไว้ในสัญญาหรือไม่ ปล่อยปละละเลยไม่ควบคุมโดยใกล้ชิด เป็นเหตุให้ผู้รับเหมาก่อสร้างผูกตะแกรงเหล็กเสริมพื้นคอนกรีตห่างกว่าที่กำหนดไว้ในแบบแปลน ทำให้ผู้รับเหมาได้เปรียบทางราชการ และเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับจำนวนของช่องหน้าต่างตามแบบแปลนพื้นของตึกที่ทำการกับแบบรูปด้านซึ่งแตกต่างกัน ก็ไม่ส่งปัญหาดังกล่าวให้ผู้มีอำนาจในเรื่องนี้พิจารณาชี้ขาด กลับวินิจฉัยสั่งการแก่ผู้รับเหมาก่อสร้างเองโดยพลการ และปล่อยให้ผู้รับเหมาก่อสร้างติดตั้งเกียรติมือหมุนไปก่อนที่ผู้มีอำนาจจะพิจารณาอนุมัติให้ใช้ของที่ประกอบภาย

ในประเทศแทนของตามทีระบุไว้ในสัญญา นอกจากนั้น ยังปล่อยให้ผู้รับเหมาก่อสร้างติดตั้งหลอดและบัลลาสต์ ชนิดใช้ Starter ไป ทั้งที่รายการกำหนดให้ใช้หลอดและบัลลาสต์ระบบ Quick Start โดยไม่สอบถามผู้ออกแบบหรือผู้ให้ทราบว่าจะระบบทั้งสองเหมือนกันหรือไม่แต่อย่างใด การกระทำของบุคคลทั้งสองเป็นความผิดตามมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๔๗ (มาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔) โทษที่ได้รับ คือ ลดขั้นเงินเดือน คนละ ๑ ขั้น

## ๔. พลังฝ่ามือ

ราษฎรคนหนึ่งได้มารอพบผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อชี้แจงข้อเท็จจริงในเรื่องที่ได้ร้องเรียนขอความเป็นธรรมเกี่ยวกับการเช่าที่ดินราชพัสดุ อักษรเลขเห็นว่าเป็นเรื่องดังกล่าวอยู่ในความรับผิดชอบของนายอ่วม จึงได้แจ้งให้ทราบเพื่อที่จะได้นำเรื่องมาเตรียมชี้แจงต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เมื่อนายอ่วม มาที่ห้องอักษรเลขแล้วนายอ่วม ได้เกิดมีปากเสียงกับราษฎรผู้นั้น ราษฎรได้กล่าวหานายอ่วมว่า ได้นำที่ดินที่ตนครอบครองอยู่ไปโอนสิทธิให้บุคคลอื่นในราคา ๑๐๐,๐๐๐ บาท แล้วมาทาบตามให้รับเงิน จำนวน ๕,๐๐๐ บาท เพื่อให้ระงับการร้องเรียนในเรื่องนี้เสีย เป็นเหตุให้นายอ่วมเกิดบันดาลโทสะตบหน้าราษฎรไปหนึ่งที ราษฎรจึงไปแจ้งความต่อพนักงานสอบสวนให้ดำเนินคดีกับนายอ่วม ผลคดีถึงที่สุด พนักงานสอบสวนเปรียบเทียบปรับนายอ่วม เป็นเงิน ๑๐๐ บาท ฐานทำร้ายร่างกายผู้อื่น การกระทำของนายอ่วม เป็นความผิดตามมาตรา ๘๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ โทษที่ได้รับ คือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น



## ๕. ส่งใบลาช้า

ระยะเวลาประมาณ ๕ เดือน นายเมือง ป่วยไม่มาปฏิบัติราชการรวม ๑๕ ครั้ง เป็นจำนวนวันที่ป่วย ๕๓ วัน (แต่ไม่ติดต่อกัน) และเมื่อกลับมาปฏิบัติราชการแล้วก็ยังส่งใบลาล่าช้าอีก และโดยเฉพาะได้เจ็บป่วยไม่มาปฏิบัติราชการติดต่อกันเป็นเวลา ๑๗ วัน ซึ่งนายเมืองก็ได้มีจดหมายแจ้งผู้บังคับบัญชาว่าป่วยหลังจากที่มีได้มาปฏิบัติราชการแล้วถึง ๗ วัน และเมื่อมาปฏิบัติราชการก็ได้ส่งใบลาล่าช้า ถึง ๔ เดือน นอกจากนั้น บางวันก็ได้มาลงชื่อปฏิบัติราชการ แล้วได้ออกไปพบแพทย์ที่โรงพยาบาลโดยไม่ได้ขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาก่อนแต่อย่างใด การกระทำของนายเมือง เป็นความผิดตามมาตรา ๗๔ และมาตรา ๗๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ โทษที่ได้รับ คือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น

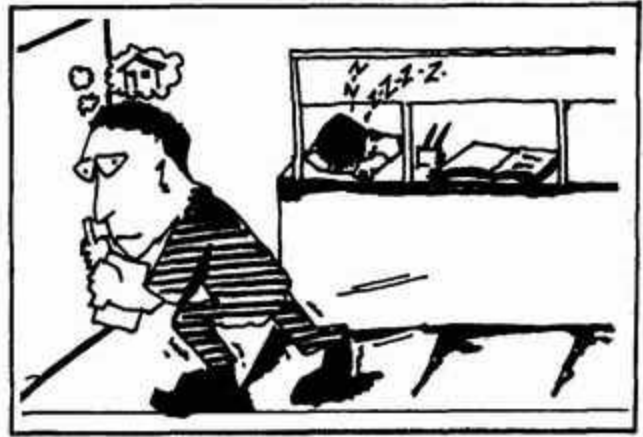
## ๖. ออกแล้วออกเลย

นายแก้ว ร่วมกับพวก ทำร้ายร่างกายผู้อื่นจนได้รับบาดเจ็บ ขณะที่กำลังถูกดำเนินคดีอาญาในศาล นายแก้ว ได้ยื่นใบลาขอลาออกจากราชการเพื่อไปสมัคร ส.ส. โดยระบุว่า "ไม่เป็นผู้ถูกกล่าวหาว่า

“ได้กระทำผิดวินัย หรือกระทำผิดคดีอาญาแต่อย่างใด” ต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดก็ได้สั่งอนุญาตไป ต่อเมื่อทราบว่า การอนุญาตการลาดังกล่าวเป็นการต้องห้ามตามมาตรา ๓๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๔๗ จังหวัดจึงสั่งยกเลิกคำสั่งอนุญาตให้ลาออกเสีย และแจ้งให้นายแก้ว กลับไปปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่นายแก้ว ก็มีได้กลับไปปฏิบัติหน้าที่ราชการอีกแต่อย่างใด การกระทำของนายแก้ว เป็นการประพฤติดนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ ผู้บังคับบัญชาจึงสั่งให้นายแก้ว ออกจากราชการ ตามมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๔๗ (มาตรา ๔๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔)

### ๗. เบี้ยประกัน + แก้อื้อ

นายรต ได้รับมอบจากบริษัทประกันภัยให้เป็นผู้เก็บเงินค่าเบี้ยประกันอัคคีภัย จากผู้เช่าอาคารในที่ดินราชพัสดุ แล้วนำส่งบริษัท โดยทางบริษัทจะให้ค่าตอบแทน ๑๐-๒๕% ปรากฏว่านายรต ได้เก็บเงินเบี้ยประกันภัยไว้รวมเป็นเงิน ๗๖,๗๐๘.๔๖ บาทแล้วไม่นำส่งจนบริษัทติดตามทวงถาม และนายรตถูกสอบสวนข้อเท็จจริง และสอบสวนวินัย จึงได้ระขอยย่นำเงินส่งให้บริษัท หลังจากที่ได้รับเงินไว้มานานตั้งแต่ ๑๑ เดือน ถึงปีเศษ นอกจากนั้น นายรตซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการดำเนินการคัดเลือกผู้มีสิทธิปลูกสร้างอาคารด้วยผู้หนึ่ง ได้ร่วมกับกรรมการอื่นจัดทำเอกสารขึ้นฉบับหนึ่ง เรียกว่า บันทึกคำยินยอมในนามของ นาย ก. แล้ว นายรต ได้ขีดฆ่าชื่อ นาย ก. ออก แล้วใส่ชื่อนาย ข. แทน โดยที่ตนเองมีอำนาจที่จะกระทำได้ การกระทำของนายรต เป็นความผิดตามมาตรา ๔๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ โทษที่ได้รับ คือ *ให้ออกจากราชการ*



### ๘. เข้าขำเย็นขาม

นายข้าง ได้ยื่นใบลาพักผ่อน รวม ๕ วัน แล้วหยุดราชการไปทั้งที่ยังไม่ได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ปรากฏว่านายข้าง มักจะมาลงชื่อปฏิบัติราชการแล้วอยู่ปฏิบัติราชการ ประมาณ ๑ ชั่วโมง และออกไปจากที่ทำงานแล้วกลับมาปฏิบัติงานตอนบ่ายหรือเลิกงานแล้ว โดยกระทำเช่นนี้เป็นเวลาติดต่อกัน ๖-๗ เดือน และเมื่อได้รับมอบงานจากผู้บังคับบัญชา จำนวน ๒ เรื่องแล้ว กลับมิได้ปฏิบัติทั้งที่ผู้บังคับบัญชาได้เร่งรัดอยู่นอกจากนั้น ไม่ยอมลงชื่อรับทราบเรื่องการฝึกอบรมและไม่เข้ารับการฝึกอบรมด้วย ผู้บังคับบัญชาก็ได้เคยตักเตือนทั้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรหลายครั้งแล้วก็ยังประพฤดิเช่นเดิม และบางครั้งไม่ยอมลงชื่อรับทราบคำตักเตือน และขยันบันทึกดังกล่าวทั้ง การกระทำของนายข้าง เป็นความผิดตามมาตรา ๗๕ วรรคหนึ่ง และมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ โทษที่ได้รับ คือ *ให้ออกจากราชการ*

### ๙. ที่ปรึกษาส่วนตัว

นายพวง ได้ให้ความสนิทสนม คำแนะนำและความเห็นเป็นพิเศษแก่นางพุ่ม ผู้จัดการของบริษัทเอกชนที่มาติดต่อขายของให้กับทางราชการที่

นายพวง สังกัดอยู่ เป็นเหตุให้ทางราชการจัดซื้อสิ่งต่าง ๆ ตามที่ต่องการจากนางพุ่ม แล้วนายพวง ได้รับเงินและความช่วยเหลือหลายอย่างที่นางพุ่ม มอบให้แก่ นายพวง และเพื่อนข้าราชการ การกระทำของนายพวง เป็นความผิดตามมาตรา ๖๗ วรรคสอง และ มาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ไม่ใช่ความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการตามมาตรา ๖๗ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ เพราะว่าพยานหลักฐานตามสำนวนการสอบสวนยังไม่พอที่จะรับฟังว่านายพวง ได้เรียกร่องเงินจากนางพุ่ม แต่อย่างใด โทษที่ได้รับคือ *ให้ออกจากราชการ*

## ๑๐. เช่าปลูกตึกทางลัด

นายไก่อ ได้ยื่นคำร้องขอเช่าที่ดินของทางราชการเพื่ออยู่อาศัย จำนวนเนื้อที่ ๔๐ ตารางวา นายเปิด ได้รับคำร้องแล้วบันทึกเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่ออนุมัติการให้เช่ารายนี้ ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งให้รอกการให้เช่าไว้ก่อน แต่นายเปิด กลับจัดให้นายไก่อ เช่าที่ดินแปลงดังกล่าวและเก็บค่าเช่าแล้ว โดยยังไม่ได้ทำสัญญาเช่าเป็นลายลักษณ์อักษรแต่อย่างใด ต่อมา นายไก่อ ได้ยื่นคำร้องขอเช่าที่ดินแปลงดังกล่าวเพื่อ

ปลูกสร้างอาคารพาณิชย์ยกกรรมสิทธิให้ทางราชการ นายเปิด รับเรื่องแล้วดำเนินการแจ้งกระทรวงการคลัง โดยได้กระทำการแทนผู้ว่าราชการจังหวัดโดยพลการ ครั้นผู้บังคับบัญชาขอทราบที่ดินแปลงนี้ ผู้เช่าได้เช่าไว้เดิมหรือรับโอนมาจากผู้อื่น และให้ส่งสำเนาสัญญาเช่าที่ดินเพื่อประกอบการพิจารณาด้วย นายเปิดจึงได้จัดทำสัญญาเช่าให้นายไก่อขึ้น โดยนายเปิด ได้ลงชื่อเป็นผู้ให้เช่าแทนผู้ว่าราชการจังหวัดโดยไม่ได้รับมอบอำนาจแต่อย่างใด และจัดส่งสำเนาสัญญาดังกล่าวพร้อมกับแจ้งว่า นายไก่อ เป็นผู้เช่ามาแต่เดิม ทั้งที่นายไก่อ มิได้เคยเข้าครอบครองหรือถือประโยชน์ในที่ดินที่ขอเช่าเพื่ออยู่อาศัยแต่อย่างใด และตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการในการให้เช่าที่ดินเพื่อปลูกสร้างอาคารพาณิชย์นั้นจะต้องใช้วิธีประมูล เว้นแต่กรณีและผู้เช่าเป็นผู้เช่าเพื่ออยู่อาศัยมาแต่เดิมก็ให้เปลี่ยนวัตถุประสงค์การเช่าเพื่อปลูกสร้างอาคารพาณิชย์โดยไม่ต้องใช้วิธีประมูล ทำให้ผู้บังคับบัญชาหลงเชื่อและสั่งการอนุญาตให้ดำเนินการต่อไปได้ เป็นเหตุให้เกิดร้องเรียนขึ้น การกระทำของนายเปิด เป็นการฝ่าฝืนคำสั่งผู้บังคับบัญชา และหลีกเลี่ยงระเบียบปฏิบัติของทางราชการ อันเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๖๗ วรรคสาม และมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ โทษที่ได้รับคือ *ปลดออกจากราชการ*





## ปลูก

ข้าราชการผู้หนึ่งถูกสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย กรณีสิ่งของในห้องเก็บพัสดุสูญหาย ผลการสอบสวนถึงที่สุด ปรากฏว่าข้าราชการผู้นี้ถูกลงโทษภาคทัณฑ์ฐานประมาทเลินเล่อและบกพร่องต่อหน้าที่ และผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินคดีทางแพ่งฟ้องเรียกให้ชดใช้เงินฐานละเมิด ผลคดีแพ่งถึงที่สุด ศาลพิพากษายกฟ้องโดยเห็นว่าพยานหลักฐานของโจทก์ฟังไม่ได้ว่าจำเลยร่วมกันกระทำละเมิดอันจะต้องรับผิดชอบใช้ค่าเสียหายแก่โจทก์ ข้าราชการผู้ถูกลงโทษจึงร้องขอให้หยกโทษภาคทัณฑ์เสีย เช่นนี้ในกรณีที่ข้าราชการถูกลงโทษทางวินัยโดยมีคดีแพ่งหรืออาญาพัวพัน และภายหลังคดีถึงที่สุดโดยศาลพิพากษายกฟ้อง ความผิดทางวินัยที่ได้ลงโทษเสร็จไปแล้ว ไม่ว่าจะมีการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษหรือไม่ก็ตาม จะต้องเป็นอันยกเลิกไปด้วยหรือไม่

## วิชชา

ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ ก.พ. ได้เคยพิจารณาวินิจฉัยให้ความเห็นไว้โดยสรุปว่า การลงโทษทางวินัยกับการดำเนินคดีแพ่งหรือคดีอาญาเป็นคนละส่วนกัน กฎหมายก็แตกต่างกัน การใช้ดุลพินิจวินิจฉัยข้อเท็จจริงอาจแตกต่างกันได้ และไม่มีกฎหมายใดบัญญัติว่าในกรณีที่ศาลได้พิพากษายกฟ้องแล้วผู้บังคับบัญชาจะลงโทษทางวินัยไม่ได้ หรือการลงโทษทางวินัยที่ได้ดำเนินการไปแล้วให้เป็นอันยกเลิกไปแต่อย่างใด สาระสำคัญจึงเป็นเรื่องของการใช้ดุลพินิจวินิจฉัยข้อเท็จจริงว่า ข้าราชการพลเรือนผู้นั้นได้กระทำผิดวินัยจริงหรือไม่ และการใช้ดุลพินิจ

พิจารณาโทษทางวินัยนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา คำพิพากษาของศาลในกรณีเช่นนี้เป็นเพียงเอกสารที่ผู้บังคับบัญชาอาจนำมาใช้ประกอบการพิจารณาได้เท่านั้น และตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ใช้ดุลพินิจสั่งลงโทษข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไปแล้ว ต้องส่งรายงานการลงโทษต่อผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นตามลำดับ ตามมาตรา ๘๒ วรรคหนึ่ง และผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพลเรือนซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งตามวรรคหนึ่ง มีอำนาจที่จะสั่งเพิ่มโทษ ลดโทษ หรือยกโทษ ได้ตามมาตรา ๘๒ วรรคสอง ดังนั้น ตามกรณีนี้ ถ้าเป็นกรณีที่อยู่ในระหว่างการพิจารณาตามมาตรา ๘๒ วรรคสอง หรือเป็นกรณีที่ได้มีการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษตามมาตรา ๑๐๔ และผู้บังคับบัญชามีอำนาจยังพิจารณาสั่งการไม่เสร็จสิ้น ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจพิจารณานั้นก็ย่อมนำคำพิพากษาของศาลมาประกอบการพิจารณาสำนวนทางวินัย เพื่อใช้ดุลพินิจวินิจฉัยสั่งการต่อไปตามควรแก่กรณีก็ได้ (สำนักงาน ก.พ. ตอบข้อหารือกระทรวงสาธารณสุข ตามหนังสือที่ สร ๑๐๐๖/๓๐๓๖๔ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๑๙)

## ปลูก

ข้าราชการส่วนภูมิภาคถูกฟ้องคดีอาญา ฐานฆ่าผู้อื่นถึงแก่ความตายและบาดเจ็บ กระทรวงได้สั่งให้ข้าราชการผู้นี้ออกจากราชการไว้ก่อน ขณะที่คดีอยู่ในระหว่างฎีกา กระทรวงได้ขอให้จังหวัดดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการผู้นี้ แต่จังหวัดพิจารณาแล้วเห็นว่ากรณีนี้ควรรอฟังผลของคดีอาญาให้สิ้นสุดก่อน



กระทรวงไม่เห็นพ้องด้วย เช่นนี้ การดำเนินการทางวินัยกรณีนี้ควรจะรอฟังผลคดีอาญาให้เสร็จเด็ดขาดเสียก่อนหรือไม่ อย่างไร



### วิสัยนา

ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ ก.พ. ได้เคยพิจารณา วินิจฉัยไว้ความโดยสรุปว่า การดำเนินการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัย กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนได้กำหนดอำนาจหน้าที่และวิธีการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัยไว้เป็นส่วนหนึ่งต่างหากจากการดำเนินคดีอาญาแล้ว ดังนั้น ถ้า การสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัยมีพยานหลักฐาน ฟังได้ว่า ข้าราชการผู้นั้นกระทำความผิดวินัยแล้ว ก็ควรจะพิจารณาโทษทางวินัยให้เสร็จสิ้นไปโดยไม่ชักช้า โดยไม่จำเป็นที่จะต้องรอฟังผลทางคดีอาญาแต่อย่างใด แต่ถ้าการสอบสวนทางวินัยพยานหลักฐานยังฟังไม่ได้ว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยแล้ว ข้าราชการผู้นั้นก็ยังตกอยู่ในฐานะเป็นผู้ถูกฟ้องคดีอาญา หรือถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดอาญาอยู่ ซึ่งถ้าไม่ใช่คดีความผิดที่เป็นโทษหรือความผิดที่มีกำหนดโทษชั้นโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาทแล้ว แม้ผู้บังคับบัญชาจะเห็นว่าเป็นกรณีที่มีมลทินมัวหมองก็ยังไม่ปรากฏชัดอีก เช่นนี้กฎหมายก็ยังให้อำนาจผู้บังคับบัญชาสั่งพักราชการเพื่อรอฟังผลคดีอาญาได้อีกเช่นกัน ดังนั้น จึงสมควรรอการสั่งการเด็ดขาดทางวินัยไว้

ก่อนจนกว่าจะทราบผลทางคดีอาญา (สำนักงาน ก.พ. ตอบข้อหารือกระทรวงศึกษาธิการ ตามหนังสือ ที่ สร ๐๗๐๖/๘๕๒๙๗ ลงวันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๒๐ โดยตอบตามแนวหนังสือเวียน ก.พ. ที่ สร ๐๙๐๕/ว.๕ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๐๙ และ ที่ สร ๐๙๐๕/ว.๙ ลงวันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๐๙ สรุปความได้สั้น ๆ ว่า หากมีการดำเนินคดีอาญาและวินัยแก่ข้าราชการผู้หนึ่งแล้ว หากผลการสอบสวนทางวินัยมีพยานหลักฐานฟังได้ว่าผู้นั้นกระทำความผิด ก็ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโทษทางวินัยไปได้เลย แต่ถ้าการสอบสวนทางวินัยยังฟังไม่ได้ว่าผู้นั้นกระทำความผิด หรือแม้แต่จะฟังว่ามีมลทินหรือมัวหมองก็ไม่ได้อีกเช่นกัน ก็ให้รอการสั่งการเด็ดขาดทางวินัยไว้ก่อนจนกว่าจะทราบผลคดีอาญา)

### ปจฉา

ข้าราชการถูกดำเนินคดีอาญาฐานชักรถยนต์โดยประมาท เป็นเหตุให้ผู้อื่นถึงแก่ความตายและบาดเจ็บ ไม่หยุดรถช่วยเหลือและไม่แจ้งเหตุต่อเจ้าพนักงาน คดีถึงที่สุด ศาลพิพากษาจำคุก ๔ ปี ๒ เดือน ต่อมาผู้เสียหายเป็นโจทก์ฟ้องผู้นี้และกรมต้นสังกัด เป็นจำเลยให้ร่วมกันชดเชยค่าเสียหาย ศาลแพ่งพิพากษาให้จำเลยผู้นี้ชดเชย ส่วนกรมไม่ต้องรับผิดชอบ โจทก์อุทธรณ์ขณะที่คดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาลอุทธรณ์เช่นนี้ จะดำเนินการพิจารณาโทษทางวินัย หรือสั่งให้ออกจากราชการได้อย่างไร หรือไม่ และจะต้องรอฟังผลคดีแพ่งถึงที่สุดเสียก่อนหรือไม่

### วิสัยนา

ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ ก.พ. ได้เคยพิจารณา วินิจฉัยไว้สรุปได้ว่า โดยที่กรณีนี้การกระทำของข้าราชการผู้นี้เป็นกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๔ (ก) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๗ (มาตรา ๘๑ วรรค

สอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔) และเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ตามมาตรา ๘๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ประกอบกับ กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๑๔) ข้อ ๑ (๑) อีกด้วย ผู้บังคับ-

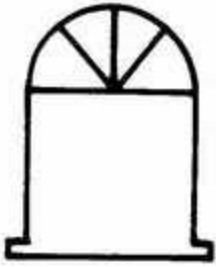
บัญชาจึงอาจดำเนินการพิจารณาลงโทษทางวินัย แก่ผู้นี้ได้โดยไม่ต้องรอฟังผลคดีแพ่งแต่อย่างใด (สำนักงาน ก.พ. ตอบข้อหารือกรมทางหลวง ตาม หนังสือ ที่ สร ๐๗๐๔/๔๖๕๗๓ ลงวันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๒๑)



**เนชั่นเนล**  
พลังเหลือเฟือเหนือกว่าธรรมดา

**National Thai Co., Ltd.**  
166 Sukhumvit Road, Samrong-Nua  
Samutprakern, Thailand.  
Tel. 3941981, 3941283  
TLX NO. 82512 NTCTHAI TH.

**“เกียรติ หน้าที สามัคคี ชี้อสัตย์  
เป็นคุณสมบัติข้าราชการ”**



# การย้ายนั้น ..สำคัญใจ

กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ

หน่วยงานที่ประสบปัญหาคนล้นงาน งานล้นคน หรือคนมีความสามารถไม่ตรงกับงาน การย้ายเป็นวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างได้ผล ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว และก่อประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด ขอเพียงแต่ผู้บริหารของหน่วยงานนั้นจะต้องมีความตั้งใจจริงที่จะแก้ปัญหาดังกล่าว ไม่ดูหน้าปะจมูกเท่านั้น

## ความหมาย

การย้าย หมายถึงการสั่งให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันภายในกรมเดียวกัน ทั้งนี้จะเป็นตำแหน่งในสายงานเดียวกันหรือต่างสายงานก็ได้ และในบางกรณีอาจมีการสั่งให้ไปดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิมก็ได้

## วัตถุประสงค์ของการย้าย

๑. เพื่อเพิ่มปริมาณและประสิทธิภาพของงาน โดยที่เป้าหมายของหน่วยงานคือ การสร้างผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพของงานสูงสุด จึงต้องพยายามให้ทุกคนมีงานทำเต็มเวลา และตรงกับความสามารถของตน ดังนั้นถ้าเกิดปัญหาคนล้นงาน งานล้นคน หรือมีคนทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ก็จำเป็นต้องใช้วิธีการ “ย้าย” เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

๒. เพื่อพัฒนาข้าราชการ การย้ายเป็นการเพิ่มประสบการณ์อย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าในระยะแรกอาจจะมองเห็นไม่ชัดว่าจะเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างไร แต่การย้ายจะทำให้ผู้นั้นรู้งานกว้างขวางขึ้น เป็นการเตรียมตัวสร้างผู้นำของหน่วยงานเพื่อทดแทนผู้ที่จะออกไปตามวาระได้เป็นอย่างดี

๓. เพื่อตอบสนองความต้องการของข้าราชการ โดยที่ขวัญและกำลังใจของพนักงาน มีผลกระทบต่อผลงานเป็นอย่างยิ่ง โดยทั่วไปแล้วมีข้าราชการจำนวนมากต้องการที่จะย้ายโดยมีเหตุผลส่วนตัวต่าง ๆ กัน เช่น ติดตามคู่สมรส กลับภูมิลำเนาเดิม เป็นต้น เป็นเรื่องสำหรับผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการได้เพียงใด

กล่าวโดยสรุปแล้วการย้ายมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนราชการเป็นสำคัญ บางครั้งอาจจะหวังผลในระยะยาวจึงดูเหมือนว่าการย้าย

บางกรณีไม่บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว แต่ทั้งนี้การย้ายแต่ละกรณีก็ต้องดูวัตถุประสงค์หลักของการย้ายครั้งนั้นว่าเพื่ออะไร เมื่อได้พิจารณาผลดีผลเสียเปรียบเทียบกับกันแล้วเห็นว่ามิใช่ผลดีมากกว่า ก็อยู่ในข่ายที่ควรดำเนินการได้

---

## การวางแผนย้ายล่วงหน้า

---

การย้ายเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะเกิดจากความจำเป็นของหน่วยงานหรือความต้องการของข้าราชการเองก็ตาม จึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องเสนอแนะและสนับสนุนให้ส่วนราชการนั้น ๆ วางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์การย้ายไว้ล่วงหน้า และประกาศให้ข้าราชการในหน่วยงานนั้นทราบทั่วกัน เช่นกำหนดว่าส่วนราชการนั้น ๆ มีนโยบายหลักในการย้ายข้าราชการอย่างไร ในแต่ละตำแหน่งควรจะอยู่ในหน้าที่นานเท่าไร จะมีการโยกย้ายปีละกี่ครั้งในช่วงใด เพื่อข้าราชการจะได้เตรียมตัวเตรียมใจได้ถูกต้อง สำหรับผู้ที่ขอย้ายก็จำเป็นต้องกำหนดหลักเกณฑ์ไว้เช่นกัน เช่นกำหนดว่าจะต้องอยู่ในตำแหน่งนั้นมาอย่างน้อยกี่ปีจึงจะขอย้ายได้ และการขอย้ายจะต้องยื่นคำขออย่างไร และต้องผ่านขั้นตอนใดบ้าง เป็นต้น

---

## หลักเกณฑ์และขั้นตอนการปฏิบัติ

---

เป็นหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องพิจารณาในเบื้องต้น แล้วเสนอต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อประกอบการตัดสินใจว่ากรณีใดควรจะส่งย้ายได้หรือไม่ ทั้งนี้โดยยึดถือกฎเกณฑ์กติกาของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้เป็นสำคัญ นอกจากนี้แล้วการส่งย้ายข้าราชการจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดด้วย คือ

๑. เป็นผู้มีความสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตรงตามตำแหน่งที่จะย้าย อาจพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

๑) คุณสมบัติทางการศึกษา สำหรับคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งที่กำหนดคุณสมบัติทางการศึกษาไว้ด้วย ผู้ได้รับแต่งตั้งต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนด และคุณสมบัตินั้นต้องเป็นคุณสมบัติตามที่ ก.พ. รับรอง ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำและรวบรวมเป็นคู่มือแจ้งไปยังส่วนราชการต่าง ๆ แล้ว สำหรับคุณสมบัติทางการศึกษาจากต่างประเทศ จะต้องให้ ก.พ. รับรองเป็นราย ๆ ไป

๒) อายุราชการ เนื่องจากการย้ายเป็นการแต่งตั้งไปดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน จึงไม่ต้องพิจารณาในเรื่องอายุราชการ

๓) ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ ผู้ได้รับการแต่งตั้งจะต้องมีประสบการณ์ตามที่กำหนด และต้องเป็นประสบการณ์จากการปฏิบัติราชการเท่านั้น แต่สำหรับผู้ที่ย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน เป็นผู้ซึ่งมีคุณสมบัติทางการศึกษาตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในระดับใดระดับหนึ่งของสายงานที่จะแต่งตั้งนั้น ถึงแม้จะไม่เคยปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานของตำแหน่งที่จะย้ายไปแต่งตั้งมาก่อน ก.พ. ก็อนุเมติเป็นหลักการให้แต่งตั้งได้ ทั้งนี้ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ สร ๑๐๐๓/ว ๑๑ ลงวันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๙ หรือกรณีที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว และมีปัญหาว่าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่ก็ให้นำเรื่องเสนอ อ.ก.พ. กรมพิจารณาเป็นราย ๆ ไป

๔) คุณสมบัติพิเศษ สำหรับคุณสมบัติเฉพาะของบางตำแหน่งที่กำหนดคุณสมบัติพิเศษไว้ด้วย ผู้ได้รับแต่งตั้งจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษตรงตามที่กำหนด เช่นการย้ายข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๑ ในสายงานต่าง ๆ ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ จะต้องทดสอบความสามารถในการพิมพ์ดีดของข้าราชการผู้นั้นก่อน ว่าสามารถพิมพ์ดีดในอัตราความเร็วตามที่กำหนดหรือไม่ โดยมีกรรมการผู้แทน ก.พ. ร่วมดำเนินการทดสอบด้วย เป็นต้น



๒. มีตำแหน่งที่ใช้สำหรับย้าย กรณีใดกรณีหนึ่ง ดังนี้

๑) ตำแหน่งว่าง

- ต้องเป็นตำแหน่งในระดับเดียวกันสำหรับตำแหน่งนอกระดับควบ

- ตำแหน่งในระดับควบไม่จำเป็นต้องเป็นระดับเดียวกัน เพราะกรมสามารถกำหนดเป็นระดับสูง ขึ้นหรือต่ำลงในช่วงระดับควบได้เอง เพื่อแต่งตั้งข้าราชการผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในระดับนั้น ๆ

๒) ถ้าไม่มีตำแหน่งว่าง ก็เป็นการย้ายสลับเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

๓) ตัดโอนตำแหน่งตามตัวไปแต่งตั้งได้เองตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งได้แก่ตำแหน่งในระดับ ๑-๓ ของสายงานที่เริ่มต้นจาก ๑ และตำแหน่งในระดับ ๒-๔ ของสายงานที่เริ่มต้นจาก ๒

๓. ย้ายไปเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น เลขที่ประจำตำแหน่งยังอยู่ที่เดิม เว้นแต่กรณีที่มีการตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนจากส่วนราชการหนึ่งไปเพิ่มให้อีกส่วนราชการหนึ่ง

๔. ออกคำสั่งย้าย โดยปกติจะสั่งย้ายให้มีผลบังคับย้อนหลังไปก่อนวันออกคำสั่งไม่ได้ เนื่องจากขัดกับข้อเท็จจริงเพราะผู้รับทราบคำสั่งไม่อาจย้อนกลับไปปฏิบัติงานตามคำสั่งได้ เว้นแต่จะได้รับการรักษาแทน หรือรักษาการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งอยู่ก่อนแล้ว ก็ให้ย้ายย้อนหลังไปได้ไม่ก่อนวันที่ได้รับการรักษาแทน หรือรักษาการในตำแหน่งที่ว่างนั้น

๕. สั่งให้ได้รับเงินเดือนเท่ากับที่ได้รับอยู่ โดยจะให้ขาดจากอัตราเงินเดือนของตำแหน่งเดิมไปรับในอัตราของตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ หรือให้สลับเปลี่ยนอัตราเงินเดือนระหว่างตำแหน่งเดิมกับตำแหน่งใหม่ ที่ได้รับแต่งตั้งก็ได้

## การย้ายที่ต้องขออนุมัติ ก.พ. ก่อน

โดยปกติการส่งย้ายข้าราชการเป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชา ที่จะพิจารณาและดำเนินการได้เองตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด แต่การย้ายข้าราชการบางกรณี จะต้องขออนุมัติ ก.พ. ก่อน ดังนี้คือ

๑. กรณีย้ายข้าราชการไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิม จะต้องขออนุมัติ ก.พ. ก่อน ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงให้แก่ข้าราชการที่จะไม่ถูกลดระดับตำแหน่ง ดังนั้น การเสนอ ก.พ. พิจารณาจะต้องส่งหลักฐานที่แสดงว่าข้าราชการผู้นั้นยินยอมที่จะไปดำรงตำแหน่งระดับต่ำกว่าที่ดำรงอยู่ พร้อมทั้งแจ้งเหตุผลและความจำเป็นไปประกอบการพิจารณาด้วย

๒. กรณีย้ายข้าราชการพลเรือนที่มีได้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา ๓๒ เช่น ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ หรือการย้ายข้าราชการประเภทอื่น เช่น ข้าราชการครูไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ จะต้องขออนุมัติ ก.พ. ก่อน ในการเสนอ ก.พ. พิจารณาจะต้องส่งหลักฐานดังต่อไปนี้ไปประกอบการพิจารณา คือ

๑) เอกสารแสดงว่าผู้ขอย้ายมีคุณสมบัติเฉพาะตรงตามตำแหน่งที่จะย้ายไปแต่งตั้ง

๒) เอกสารแสดงว่าผู้ขอย้ายได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของตำแหน่งที่จะขอย้าย

๓) สำเนาประวัติการรับราชการของผู้ขอย้าย

## แนวโน้มของการย้ายผู้ได้รับวุฒิสูงขึ้น

ปัจจุบันนี้ข้าราชการมีโอกาสศึกษาต่อนอกเวลามากขึ้น เพราะมีมหาวิทยาลัยเปิดเกิดขึ้นหลายแห่ง และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็มักจะนำวุฒิที่



ได้รับสูงขึ้นมาขอย้ายสายงาน สำหรับการย้ายไปแต่งตั้งในระดับเดียวกันนี้ ก.พ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ สร ๑๐๐๓/ว ๑๑ ลงวันที่ ๑๓ กันยายน ๒๕๑๙ ว่าถ้าผู้ขอย้ายมีคุณสมบัติตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในระดับใดระดับหนึ่งของสายงานที่จะแต่งตั้งนั้น ก็ให้ย้ายไปแต่งตั้งได้โดยไม่ต้องเป็นผู้ได้ปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานนั้น หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาก่อน จึงเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา สามารถย้ายข้าราชการที่ได้รับวุฒิเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้นไปแต่งตั้งในต่างสายงานได้โดยไม่ต้องผ่านกรรมวิธีใด ๆ ทั้งสิ้น

เนื่องจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ จึงทำให้ผู้ที่มีวุฒิเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้นที่ย้ายสายงานไปแล้วปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใหม่ไม่ได้ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้ส่วนราชการยังมีแนวทางปฏิบัติแตกต่างกัน กล่าวคือบางส่วนราชการเห็นว่ามีตำแหน่งว่างและผู้ขอย้ายมีคุณสมบัติตรงก็จะส่งย้ายให้ทันที แต่บางส่วนราชการได้จัดสอบเป็นการภายใน เพื่อทดสอบความรู้ความสามารถ และจะย้ายสายงานให้เฉพาะผู้ที่สอบผ่านในตำแหน่งนั้น ๆ เท่านั้น ทำให้เกิดการลักลั่น

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์การกลางบริหารงานบุคคลก็ได้ตระหนักในเรื่องนี้ และพยายามที่จะสร้างเครื่องมือเพื่อช่วยให้การย้ายในกรณีได้รับวุฒิสูงขึ้น เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการได้อย่าง

แท้จริง โดยจะได้กำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลเพื่อย้ายสายงานโดยให้ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดิมและหน่วยงานใหม่ประเมินความเหมาะสมของผู้ขอย้ายก่อนว่ามีความรู้ความสามารถและพฤติกรรมด้านอื่น ๆ เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะย้ายไปแต่งตั้งหรือไม่ เพื่อเป็นการกลั่นกรองให้แต่งตั้งเฉพาะผู้ที่เหมาะสมเท่านั้น ซึ่งคงจะแจ้งให้ส่วนราชการถือปฏิบัติได้ในเร็ว ๆ นี้

---

### บุคลากร กับ การย้าย

---

เท่าที่กล่าวมาแล้วย่อมเป็นที่ประจักษ์ชัดว่าการย้ายที่คำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นสิ่งสำคัญย่อมเปรียบเสมือนอาวุธอันทรงพลังที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาบริหารงานได้สำเร็จเกิดผลดี ในทางกลับกันถ้าผู้บังคับบัญชาไม่รู้จักใช้อาวุธนี้ก็จะก่อให้เกิดโทษได้ เช่น ย้ายข้าราชการเพียงเพื่อหวังประโยชน์ของตัวบุคคล หรือเลือกปฏิบัติเป็นบางกลุ่ม ก็จะทำให้เกิดผลเสียหายแก่ทางราชการ (เช่น ข้าราชการเกิดแตกแยกความสามัคคี ขวัญและกำลังใจตกต่ำ ผลงานไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น) อย่างไรก็ตามการที่ผู้บังคับบัญชาจะรู้จักใช้อาวุธอันทรงพลังนี้ ก็หนีไม่พ้นที่บุคลากรจะต้องเป็นผู้ช่วยที่สามารถอีกเช่นเคย



**“ความสุขอื่น  
เสมอด้วยความสงบ...ไม่มี”**

# กฎหมายและระเบียบใหม่

## พร้อมคำอธิบาย

ที่ กค ๐๓๐๔/๑๖๑๐๘

กระทรวงการคลัง

ในพระบรมมหาราชวัง ๑๐๒๐๐

๑๒ เมษายน ๒๕๒๘

เรื่อง หลักเกณฑ์การให้เงินกู้ต่างประเทศเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนาในต่างประเทศ  
เรียน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๓๐๔/๒๘๓๒๓ ลงวันที่ ๘ มิถุนายน ๒๕๒๗

ตามหนังสือที่อ้างถึงแจ้งหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติสำหรับการเบิกจ่ายเงินกู้เพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุมและสัมมนาในต่างประเทศ ความละเอียดแจ้งอยู่แล้ว นั้น

เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินกู้เพื่อการดังกล่าวเป็นไปโดยประหยัดและรัดกุมยิ่งขึ้น อาศัยอำนาจตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๒๗ กระทรวงการคลัง ขอกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเพิ่มเติม ดังนี้

๑. แผนการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน และสัมมนาในต่างประเทศจะต้องอยู่ในวัตถุประสงค์ของโครงการเงินกู้ โดยกำหนดไว้ใน Loan Agreement หรือ Appraisal Report หรือที่ได้ตกลงกับกระทรวงการคลังเท่านั้น

๒. เจ้าหน้าที่ที่จะเดินทางไปโดยใช้เงินกู้โครงการใด จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานในโครงการนั้น ๆ อย่างแท้จริงเท่านั้น

๓. ค่าใช้จ่าย แยกเป็น

๓.๑ การศึกษา ให้เบิกจ่ายตามหลักเกณฑ์และอัตราค่าใช้จ่ายของนักเรียนทุนรัฐบาล

๓.๒ การฝึกอบรม ดูงาน ประชุม หรือสัมมนาที่อยู่ประจำสถานที่เดียวติดต่อกันใน ๓๐ วันแรกของการเดินทาง ให้เบิกจ่ายได้เป็นรายวันในอัตราตามนัยแห่งพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ พ.ศ. ๒๕๒๖ ต่อจากนั้นให้เบิกจ่ายในอัตราค่าใช้จ่ายประจำเดือนในการดูงานหรือฝึกอบรมของนักเรียนทุนรัฐบาล

๓.๓ การฝึกอบรม ดูงาน ประชุม หรือสัมมนาไม่เกิน ๑ เดือน ให้เบิกจ่ายได้เป็นรายวันในอัตราตามนัยแห่งพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ พ.ศ. ๒๕๒๖

๓.๔ ค่าเครื่องแต่งตัว ให้เบิกจ่ายในหลักเกณฑ์และอัตราตามนัยแห่งระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าเครื่องแต่งตัวข้าราชการที่เดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว พ.ศ. ๒๕๒๖ โดยอนุโลม

๓.๕ ค่าหนังสือและอุปกรณ์การฝึกอบรม ให้เบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริง โดยมีหลักฐานประกอบการเบิกจ่าย ทั้งนี้ภายในวงเงินดังนี้

- ระยะเวลาไม่เกิน ๖ เดือน ในวงเงิน ๑๒๐ เหรียญสหรัฐ
- ระยะเวลาเกิน ๖ เดือน ในวงเงิน ๒๐๐ เหรียญสหรัฐ

๓.๖ ค่าธรรมเนียมการฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนา ให้เบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริง ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่สถานจัดฝึกอบรมหรือดูงานเรียกเก็บ

๓.๗ ค่าเครื่องบินโดยสารไป-กลับ ระหว่างประเทศไทยกับประเทศที่ต้องเดินทางไปฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนา ให้เดินทางแบบสายตรง และเบิกได้ตามอัตราที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ พ.ศ. ๒๕๒๖

๓.๘ ค่าประกันสุขภาพ ให้เบิกจ่ายเท่าที่จ่ายจริงตามที่สถานศึกษา หรือฝึกอบรมกำหนด สำหรับค่ารักษาพยาบาลกรณีเจ็บป่วยในประเทศที่ไม่มีการประกันสุขภาพ ให้เบิกจ่ายตามนโยบายหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร ๐๔๐๓ ๖/๗๔ ลงวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๑๔ เรื่อง การช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลแก่ข้าราชการที่เดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว และที่ทางราชการส่งไปดูงาน หรือฝึกงานในต่างประเทศ และทั้งนี้ให้ข้าราชการผู้ได้รับทุนดังกล่าวตรวจโรคอย่างละเอียดก่อนเดินทาง หากเป็นทุนฝึกอบรมระยะยาวให้ตรวจโรคจากคณะแพทย์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

๓.๙ ค่าพาหนะภายในประเทศของต่างประเทศ ให้เบิกจ่ายเท่าที่จ่ายจริงตามหลักฐานใบสำคัญ ทั้งนี้ ต้องอยู่ในโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้ว

๓.๑๐ สำหรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้น หากมีความจำเป็นจะต้องเบิกจ่ายให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังก่อนเป็นรายกรณี

๔. เมื่อเสร็จสิ้นการศึกษาฝึกอบรม ดูงาน ประชุม หรือสัมมนา ตามแผนงานที่ได้ขออนุมัติแล้ว ต้องกลับมาปฏิบัติงานตามโครงการทันที

๕. ผู้ที่ได้รับทุนจากเงินกู้ต่างประเทศไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงานแล้วจะต้องกลับมาปฏิบัติงานในโครงการไม่น้อยกว่า ๔ ปี จึงจะมีสิทธิขอรับทุนได้อีก

๖. เมื่อเสร็จสิ้นการเดินทางแล้ว ขอให้ผู้รับทุนรายงานผลและประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนาให้กระทรวงการคลังทราบภายใน ๖๐ วัน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดทราบและถือปฏิบัติต่อไปโดยเคร่งครัดด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

พนัส สิมะเสถียร  
(นายพนัส สิมะเสถียร)  
ปลัดกระทรวงการคลัง

## คำอธิบาย

เรื่อง หลักเกณฑ์การใช้เงินกู้ต่างประเทศเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนาในต่างประเทศ

### การออกหลักเกณฑ์ดังกล่าวมีเหตุผลอย่างไร

โดยที่ตามหลักเกณฑ์การใช้เงินกู้ต่างประเทศเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนาในต่างประเทศเดิมเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ยังไม่รัดกุมและประหยัด เพื่อให้การปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันและรัดกุมยิ่งขึ้น กระทรวงการคลังจึงได้ออกหลักเกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการถือปฏิบัติต่อไป

### สาระสำคัญของหลักเกณฑ์ดังกล่าวมี อย่างไร

- หลักเกณฑ์การใช้เงินกู้ต่างประเทศเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานฯ ที่ออกเพิ่มเติม นั้น มีสาระสำคัญคือ
๑. แผนการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนาในต่างประเทศต้องอยู่ในวัตถุประสงค์ของโครงการเงินกู้ โดยกำหนดไว้ในสัญญาเงินกู้ หรือ Appraisal Report หรือที่ได้ตกลงไว้กับกระทรวงการคลัง
  ๒. การไปศึกษาให้เบิกจ่ายตามอัตรานักเรียนทุนรัฐบาล
  ๓. การไปฝึกอบรม ดูงาน ประชุม หรือสัมมนาไม่เกิน ๑ เดือน หรืออยู่ประจำสถานที่เดียวกันติดต่อกันใน ๓๐ วันแรกของการเดินทาง ให้เบิกจ่ายเป็นรายวันตามนัยพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ พ.ศ. ๒๕๒๖ ต่อจากนั้นเบิกจ่ายในอัตรากาเดินทางหรือฝึกอบรมของนักเรียนทุนรัฐบาล
  ๔. ค่าหนังสืออุปกรณ์การฝึกอบรมให้เบิกเท่าที่จ่ายจริง แต่หากฝึกอบรมไม่เกิน ๖ เดือน วงเงินต้องไม่เกิน ๑๒๐ เหรียญสหรัฐ หากเกิน ๖ เดือน วงเงินต้องไม่เกิน ๒๐๐ เหรียญสหรัฐ
  ๕. ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ค่าประกันสุขภาพ ค่าพาหนะภายในประเทศให้เบิกจ่ายเท่าที่จ่ายจริงตามหลักฐานใบสำคัญ



๒๒ เมษายน ๒๕๒๘

เรื่อง การขอมติคณะรัฐมนตรี เพื่อกำชับให้ส่วนราชการปฏิบัติตามคำสั่งของนายกรัฐมนตรีที่สั่งการตาม  
กฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการกฤษฎีกา

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ด้วยสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีการายงานว่า ในการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการ  
กฤษฎีกาเกี่ยวกับการรับเรื่องร้องทุกข์ตามกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการกฤษฎีกายังมีอุปสรรคและไม่  
ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของกฎหมาย เนื่องจากส่วนราชการต่าง ๆ มิได้เร่งรัดในการให้ข้อเท็จจริง  
แก่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเกี่ยวกับกรณีที่มีผู้ร้องทุกข์ ภายในระยะเวลาตามที่กำหนดไว้ตามระเบียบ  
ของคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ว่าด้วยวิธีพิจารณาและวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ฯ และนอกจากนั้น ในกรณีที่  
นายกรัฐมนตรีได้มีคำสั่งให้ส่วนราชการปฏิบัติเพื่อปลดปล่อยทุกข์ให้แก่ผู้ร้องทุกข์แล้ว ก็ยังปรากฏด้วยว่า ส่วน  
ราชการหลายแห่งมิได้เร่งรัดดำเนินการตามคำสั่งของท่านนายกรัฐมนตรีในเวลาอันควร สำนักงานคณะกรรมการ  
กฤษฎีกาจึงได้เสนอขอให้คณะรัฐมนตรีมีมติกำชับให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ และรัฐวิสาหกิจปฏิบัติตาม  
ระเบียบของคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ ฯลฯ โดยเคร่งครัด และในกรณีที่มีคำสั่งของท่านนายกรัฐมนตรีที่  
สั่งการตามกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการกฤษฎีกา ก็ให้ส่วนราชการดำเนินการตามคำสั่งของท่านนายกรัฐมนตรี  
โดยเร็ว หากปรากฏว่าส่วนราชการใดมีอุปสรรคหรือไม่สามารถปฏิบัติตามระเบียบนั้นหรือตามคำสั่งได้ภายใน  
เวลาอันควร หรือภายในเวลาที่กำหนดให้ ก็ขอให้แจ้งเหตุผลให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาทราบโดยเร็ว  
และในกรณีที่ปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือคำสั่งโดยไม่มีเหตุผล ก็ให้ผู้บังคับบัญชา  
ดำเนินการพิจารณาโทษทางวินัย

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๑๖ เมษายน ๒๕๒๘ ลงมติเห็นชอบด้วยและให้ส่วนราชการ  
หน่วยงานของรัฐ และรัฐวิสาหกิจ ถือปฏิบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเสนอโดยเคร่งครัด

จึงเรียนยืนยันมา เพื่อดึงปฏิบัติและแจ้งให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจในสังกัดถือ  
ปฏิบัติต่อไปด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองนิติธรรม

โทร. ๒๘๑๐๐๐๗



## คำอธิบาย

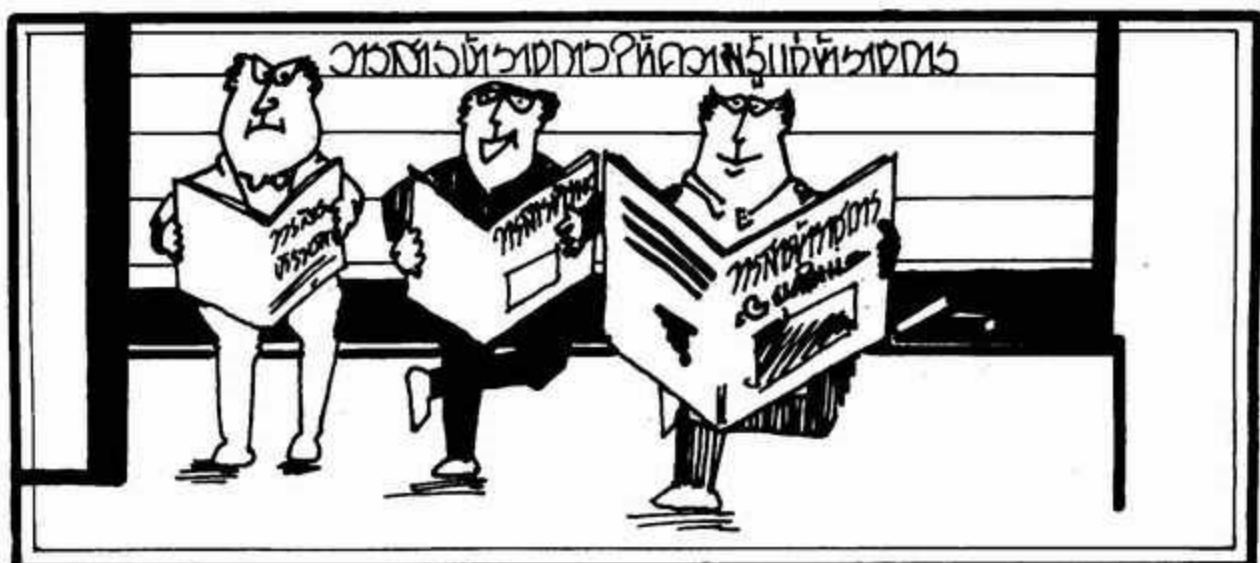
หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๓/ว ๖๘ ลงวันที่ ๒๒ เมษายน ๒๕๒๘  
เรื่อง การขอมติคณะรัฐมนตรี เพื่อกำชับให้ส่วนราชการปฏิบัติตามคำสั่งของนายกรัฐมนตรีที่สั่งการตาม  
กฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการกฤษฎีกา

### การออกหนังสือเวียนดังกล่าวมีเหตุผลอย่างไร

เหตุผลในการออกหนังสือเวียนดังกล่าว สืบเนื่องมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการรับเรื่องร้องทุกข์ตามกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการกฤษฎีกา ซึ่งส่วนราชการต่างๆ มิได้เร่งรัดในการหาข้อเท็จจริงกรณีมีผู้ร้องทุกข์ภายในระยะเวลา และกรณีนายกรัฐมนตรีสั่งให้ส่วนราชการปฏิบัติเพื่อปลดเปลื้องทุกข์ให้แก่ผู้ร้องทุกข์ ส่วนราชการหลายแห่งก็มีได้เร่งรัดดำเนินการ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา จึงได้เสนอขอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณากำชับให้ส่วนราชการปฏิบัติตามคำสั่งตามกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการกฤษฎีกาโดยเคร่งครัด จึงได้ออกหนังสือเวียนฉบับดังกล่าว

### สาระสำคัญของมติ คณะรัฐมนตรีดังกล่าวมีอย่างไร

ตามมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องดังกล่าวมีสาระสำคัญคือ ให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ และรัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามระเบียบของคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ ฯลฯ โดยเคร่งครัด และกรณีมีคำสั่งของนายกรัฐมนตรีที่สั่งการตามกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการกฤษฎีกาก็ให้ส่วนราชการดำเนินการตามคำสั่งโดยเร็วตามเวลาที่กำหนด หากไม่สามารถปฏิบัติได้ให้แจ้งเหตุผลให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาทราบโดยเร็ว หากเจ้าหน้าที่ไม่สามารถปฏิบัติตามคำสั่งหรือระเบียบโดยไม่มีเหตุผล ก็ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการพิจารณาโทษทางวินัยต่อไป



## หลักการดำรงชีวิตและการทำงาน



# วามเสียด

อัญชณา เวสารัชช\*

“..... ผู้คนปัจจุบันนี้หากไม่รู้จักปล่อยวางกันแล้ว คงจะต้องทนแบกภาระต่าง ๆ หนักอยู่อย่างนั้น หรือคอยแต่จะรับเอาสิ่งเลวร้ายต่าง ๆ มาเก็บไว้สักวันคงทนไม่ไหว จะมีแต่ทุกข์ถึงขั้นเสียดสติ บางทีถึงกับฆ่าตัวตายได้ ซึ่งมีตัวอย่างอยู่เกลื่อนเมือง .....”

ในสมัยพุทธกาล มีเรื่องเล่าว่า พราหมณ์คนหนึ่งมีความโกรธแค้นและต้องการให้พระพุทธเจ้าเสียดหาย จึงไปแกล้งด่าว่าพระองค์ต่าง ๆ อย่างสาเดเสียดเทเสียด พระพุทธองค์ก็ทรงปล่อยให้พูดไปพักหนึ่งพอได้จังหวะท่านก็ทรงตรัสถามว่า “พราหมณ์

เวลาที่มีใครเขาเอาของมาให้เรา ถ้าเราไม่รับ ของนั้นจะตกอยู่ที่ใคร” ท่านละ ตอบได้ไหม และยังมึนทวนเขินอยู่อีกเรื่องหนึ่งที่ว่า ครั้งหนึ่งมีพระชาวพุทธ ๒ รูป เดินทางไปด้วยกัน ระหว่างทางพบผู้หญิงสาวคนหนึ่งไม่กล้าข้ามลำธารน้ำไปเพราะกลัวเสื้อผ้าเปียก พระรูปแรกก็ตรงเข้าไปช่วยอุ้มหญิงนั้นข้ามน้ำไป พระอีกรูปเห็นดังนั้นก็ตกใจ แต่ก็

ไม่กล้าพูดอะไรออกมา ก็เดินกันต่อไปจนถึงวัด ในที่สุดทนอดอัดใจต่อไปไม่ไหวต้องเอ่ยปากถามขึ้นว่า “ท่านไปอุ้มสิกาดังนั้นไม่กลัวอาบติหรือ” พระองค์แรกก็หันมามองยิ้ม ๆ และตอบว่า “ท่านยังไม่วางนางอีกหรืออาตมานะวางไปตั้งนานแล้วนะ”

ทั้ง ๒ เรื่องนี้ให้ข้อคิดและเป็นปรัชญาที่ลึกซึ้ง นัก ผู้คนปัจจุบันนี้หากไม่รู้จักปล่อยวางกันแล้ว คงจะต้องทนแบกภาระต่าง ๆ หนักอยู่อย่างนั้น หรือคอยแต่จะรับเอาสิ่งเลวร้ายต่าง ๆ มาเก็บไว้ สักวันคงทนไม่ไหว จะมีแต่ทุกข์ถึงขั้นเสียดสี บางทีถึงกับฆ่าตัวตายได้ซึ่งมีตัวอย่างอยู่เกลื่อนเมือง




ทำไมคนเราไม่ละไม่วางเสียบ้าง แถมยังจะคอยรับคอยเก็บเอาไว้ คอยเจ้าคิดเจ้าแค้น อาฆาต พยาบาท ปองร้าย อิจฉาริษยา คอยกลั่นแกล้งเขา เก็บเอาเรื่องไม่เป็นเรื่องมารกลมอมง จิตใจก็ให้ร้อนรนอยู่ตลอดเวลา ไม่มีสุข ทั้งนี้ก็เพราะเรายังยึดตัวกูของกูอยู่ มัวแต่จะคอยคิดว่านั้นก็ของเรา นี้ก็ของเรา ทุกอย่างต้องไม่มีการเปลี่ยนแปลง สิ่งนี้ต้องเป็นอย่างนั้น สิ่งนั้นต้องเป็นอย่างนี้ อย่างใจเรา ซึ่งเป็นไปไม่ได้ ขัดกับหลักธรรมชาติอย่างยิ่ง พอเกิดอะไรขึ้นก็ไม่ยอมรับแล้วก็ผิดหวัง ทนไม่ไหว เสียอกเสียใจใหญ่โต จะเป็นจะตายให้ได้ หากเราบังคับควบคุมการรับรู้ทั้ง ๖ ทาง คือ ทางตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ของเราไว้ให้ได้ รักษาประตูทางเข้าของสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไว้ให้ได้ อย่างวันไหน

อย่าตกเป็นเหยื่อของสิ่งแวดล้อมและเงื่อนไขต่าง ๆ ทางสังคม ก็จะไม่ใคร่มาทำอะไรเราได้ อย่าไปยึดเหนี่ยวกับความสุขจอมปลอมหรือความสุขที่ไม่จริงหรือฉาบฉวย เรามาแสวงหาความสุขที่แท้กันดีกว่า มาทำให้มองแล้ว ควบคุมจิตใจตัวเองไว้ให้ได้ มีสติสัมปชัญญะ ตลอดเวลา ใครจะคิดร้ายต่อเราไม่ได้ แถมยังมีอันเป็นไปเสียเอง พยายามรับรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างที่เป็นจริงตามธรรมชาติของเขา อย่าไปปรุงแต่ง ย่อมจะไม่หลงไหลไปกับสิ่งยั่วยุต่าง ๆ ไม่เห็นผิดเป็นชอบไม่ถูกมอมเมาด้วยสิ่งล่อภายนอก แต่จะทำเช่นนี้ได้ต้องอาศัยการฝึกจิตของตนเองก่อนด้วยการทำให้เกิดสมาธิ โดยฝึกเอาใจไปจดจ่อกับสิ่งใดสิ่งเดียวให้ได้เป็นเวลานาน ๆ เวลาเกิดอะไรก็ให้รู้ตัวอยู่ตลอดเวลา รู้ว่าขณะนี้เรากำลังทำอะไรอยู่ พยายามอยู่กับปัจจุบัน ไม่จมอยู่กับอดีต หรือวิ่งไปหาอนาคตที่ยังมาไม่ถึง จะทำอะไรก็ไม่หุ่มจนหมดตัวเอาเป็นเอาตายกับเรื่องนั้นเกินไป เพราะเราเองจะตายก่อน บางคนก็บ้างานจนลืมคน บ้างก็บ้าคนจนลืมงาน จงคิดแต่สิ่งที่ดี เมื่อความคิดนั้นกลายเป็นคำพูดและการกระทำก็ย่อมออกมาเป็นสิ่งที่ดีไปด้วย เวลาที่รู้สึกตัวว่าเครียด เศร้า เสียใจ มีทุกข์ ก็อย่าไปจริงจังกับมัน

นัก วางมันซะ อย่าไปถือมันไว้ ยอมรับมันเผชิญหน้ากับมันอย่างกล้าหาญ สู้ไม่ได้ก็ยอมแพ้ หรือหนีไปตั้งหลักสักพัก เวลาจะช่วยให้ อย่าคิดว่าโลกจะแตกอยู่ตรงหน้า จงมองในมุมกลับหาแง่ดีบ้าง ให้คิดบ้างว่ายังมีคนที่เขาลำบาก ทุกข์ยากกว่าเรามาก นักใช้จะมีแต่เราทุกข้อยู่คนเดียว ทุกคนที่เกิดมามีทุกข์ทั้งนั้น จะรู้จักที่จะดับมันหรือไม่เท่านั้น

ที่ให้วางนี้ ไม่ใช่จะให้กลายเป็นคนเฉื่อยชา หมดอาลัยตายอยาก ขาดความกระตือรือร้น ปลงต่อชีวิต แต่อยากให้อ่างให้พักความทุกข์เสียบ้าง บางทีแค่หลับตาลงเสียนิ่ง ๆ สักพัก ตั้งสติให้ดี คิดทบทวนอย่างมีเหตุ มีผลก็จะดีขึ้นได้แล้ว คนเราบางคนไม่รู้เหมือนกันว่าจะแบกทุกข์กันเอาไว้ทำไม บางคนก็หวงไว้ด้วย เท่า

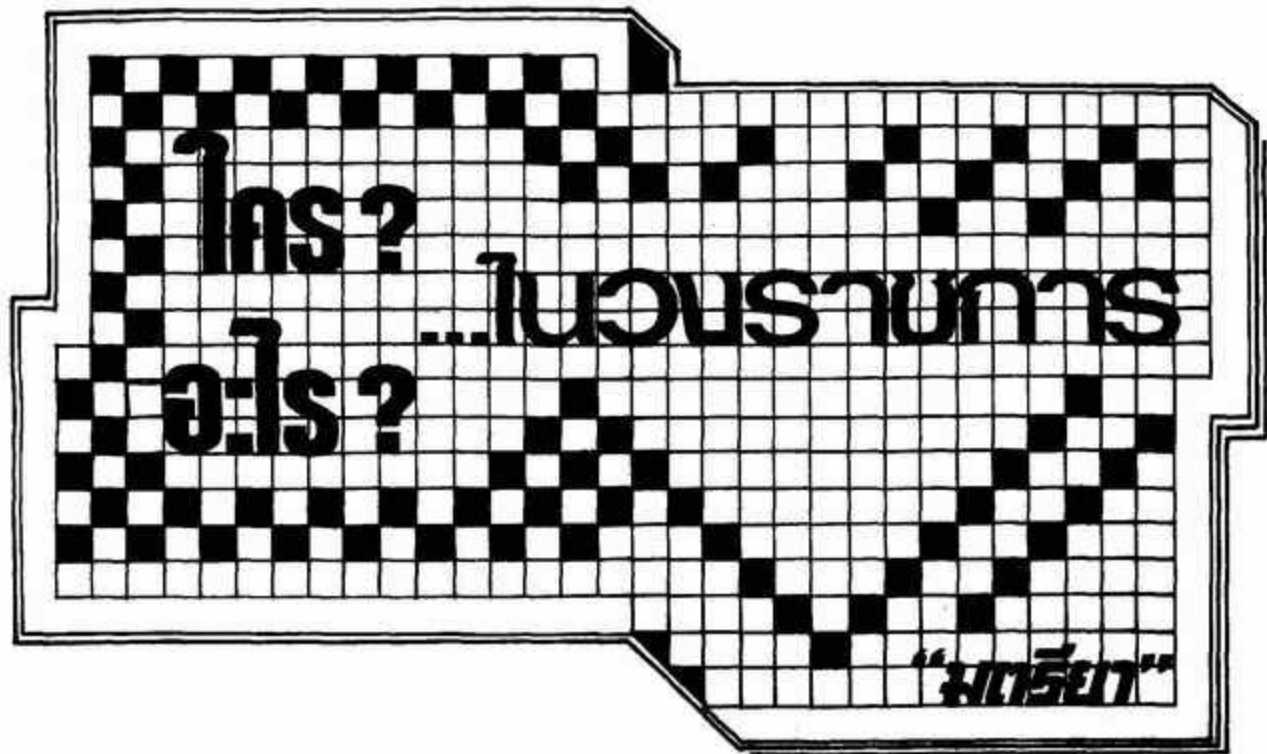
นั้นยังไม่พอ ยังพยายามหาสิ่งอุปมุงคลมาใส่ตัวเข้าไปอีก ไม่ว่าจะเป็นอบายมุข สุรา สิ่งเสพติด การพนัน กิเลสทั้งหลาย ปากก็คอยยืนยันไปด่าว่า เสียดสี นินทา เขาให้เดือดร้อนผู้อื่นและตนเองในภายหลัง คอยแค้นแค้นแข่งดี ทำลายล้างกันเอง คอยเบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา ทำไม่ได้อยู่กันอย่างสงบ โลกนี้จะได้สดใสโลกาน่าอยู่ พุดจากนั้นก็แต่คำจริง อ่อนหวาน ไม่เสแสร้ง แต่จริงใจต่อกัน พุดและทำแต่สิ่งมีสาระ มีความสำรวมระวังทั้งความคิด กิริยา วาจา คอยเตือนตนเอง ระมัดระวังตัวเสมอว่าจะไปกระทบกระเทือนใครเขา เมื่อมีความคิดที่ไม่ดีขึ้นมาเมื่อไรก็ให้รู้ตัวแล้วรีบดับเสียก่อนตรงนั้น ความสุขก็จะเกิดกับทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวเราเองนั่นแหละ เอาละ จะวางกันได้หรือยัง เริ่มแต่บัดนี้เลยดีไหม? 

## ด้วยอภินันทนาการ

จาก

**บริษัท วิเศษไชย จำกัด**





● ต่อแต่นี้ไปทุกเดือน แฟน ๆ “วารสารข้าราชการ” จะพบกับข่าวบุคคลในแวดวงราชการ ในมุมคอลัมน์นี้ เพื่อให้ท่านทั้งหลายได้ทราบความเคลื่อนไหวของข้าราชการจากกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ หรือหากท่านใดมีข่าวคราวจะฝากฝัง มตรียา ยินดีต้อนรับด้วยความยินดีและยินดี

● ขอเริ่มด้วย ท่าน**โสวัจ สุจริตกุล** เลขานุการ ก.พ. ลาออกจากตำแหน่งรองประธานสภา กทม. (คนที่ ๒) แล้ว โดยรองปลัดฯมหาดไทย (ฝ่ายปกครอง) **ชาญ กาญจนาคพันธ์** ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งแทน

● ๕ ผู้ว่าราชการจังหวัดที่อายุยังไม่เกิน ๕๕ และได้รับการคัดเลือกให้มาเข้าศึกษาในวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรรุ่น ๒๘ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่เดือน ก.ค.นี้ มี**ศักดิ์ อ้อพงษ์** ผวจ.หนองคาย **ฉลอง วงษา** ผวจ.ฉะเชิงเทรา **นพรัตน์ เวชชศาสตร์** ผวจ.ชัยภูมิ **เรือตรีสุกรี รักษ์ศรทอง** ผวจ.พัทลุง และ **ผวจ.สตูล อำเนียร ชวนะพงศ์**

● เพื่อนร่วมรุ่นดัง ๆ ใน วปอ.๒๘ จากสำนักนายกฯ มีอาทิ **ดร.อิสสระ นิตินนท์** ปรภษากรอง ผอ.สำนักงานประมาณ ร.ท.โสภณ สุวรรณะรุจิ ผู้ตรวจฯสำนักนายกฯ **ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล** ผช.เลขาธิการ สศช. เป็นอาทิ

● ที่ประชุมคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) เมื่อเดือน พ.ค.ที่ผ่านมานุมัติกำหนดตำแหน่ง “ศาสตราจารย์” แก่ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ๒ คน...**มตรียา** ขอแสดงความยินดีกับ **ศ.เทียนฉาย กิระนันท์** แห่งคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาฯ กับ **ศ.สมบูรณ์ ศาลาชีวิน** แห่งคณะศึกษาศาสตร์ เชียงใหม่

● นอกจาก**อานงค์ โพธิสาโร** อธิบดีกรมป่าไม้ จะอำลาที่ทำงานแถวบางเขนไปพักผ่อนในตุลาชนันแล้ว ผู้ตรวจราชการกระทรวง **สำราญ คำรังรัตน์** ก็เป็นซี ๑๐ อีกท่านที่จะได้มีโอกาสรับเงินบำนาญเป็นครั้งแรกในเดือน พ.ย.

• โยกย้ายสับเปลี่ยนกันในกรมพาณิชย์-  
สัมพันธ์ (น.ส.) **วิศิษฎ์ศรี จินตนา** ผอ.กองข่าว-  
สารการคำ ย้ายไปเป็น ผอ.ศูนย์บริการส่งออก  
แทน**นรวัฒน์ สุวรรณ** ซึ่งเลื่อนขึ้นไปเป็นรอง-  
อธิบดีตำแหน่งที่เพิ่งได้รับอนุมัติ แล้วย้าย "**นางสาว**"  
อีกคน...**อรจิต สิงคาลวณิช** ผอ.กองวิชาการ  
และประเมินผล มารับงานกองข่าวสารการคำ



ยูชาติ ประมูลผล

• ทุกพุธสัปดาห์ที่สามของเดือน **ปลัดช**  
**ยูชาติ ประมูลผล** จะเชิญข้าราชการ  
ชั้นผู้ใหญ่ระดับหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนัก-  
นายกฯ มาพบปะรับประทานอาหารกลางวันกัน  
แถว ๆ เดลิมาไทย โดยมี**นุชรัตน์ กาญจนโรจน์**  
ผอ.กองวิชาการและวางแผน ป.ป.ส.และ**เอี่ยมพร**  
**สรวิสูตร** เลขานุการของ พล.ต.ต.ชวลิต ยอคมณี  
เลขาธิการ ป.ป.ส. เป็นฝ่ายเลขานุการนัดแนะ  
กริ่งกร้าง..คะ..ขา

• ฝ่าย**ทิพาวดี เมฆสวรรค์**ผอ.กองวิชาการ  
บก.วารสารที่ท่านอ่านอยู่นี้แหละ ได้รับมอบหมาย  
จาก "**ผู้ใหญ่**" ให้เป็นฝ่ายเลขานุการเชิญปลัด-  
กระทรวง เลขาธิการและผู้ช่วยราชการสำนักฯใน  
ระดับ ๑๑ ทั้งหมดมาพบปะหารือและรับประทานอาหาร  
กลางวันทุกปลายเดือนเช่นกัน



น.พ.ณรงค์ สฤดี

• รองอธิบดีกรมการแพทย์ที่เลื่อนขึ้นมาแทน  
น.พ.ณรงค์ สฤดี ซึ่งขึ้นไปกินตำแหน่งอธิบดีนั้น  
คือ น.พ.หทัย ชิตานนท์ (วปอ.๒๖) จากตำแหน่ง  
ผอ.โรงพยาบาลสมเด็จพระยา

• แม้ว่าจะดำรงตำแหน่ง ผอ.สำนักงาน  
เสริมสร้างเอกลักษณ์แห่งชาติ แต่ **ดร.สุวิทย์**  
**ยอคมณี** ก็เป็นคนหนึ่งในอีกหลาย ๆ คนที่นิยม  
ใส่ชุดสากลเป็นประจำ ทั้งนี้เพราะต้องกับบุคลิกภาพ  
"**ฮัดโหด ๆ... เยส ๆ...**" มากกว่าชุดไทยกระมัง

• "**การบริหารงานโดยมุ่งผลถึงประชาชน**"  
เป็นชื่อวิทยานิพนธ์ที่ **ดร.วิลาศ สิงหวิสัย** รอง-  
เลขาธิการ ก.พ. เสนอต่อวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
รุ่น ๒๘๗ นี้ **สมาน สุวรรณโชติ** รองเลขาธิการ  
มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ทำเรื่อง  
"**มาตรฐาน : ปัจจัยในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม**"  
ส่วน **ดร.วินิช วารีกุล** อธิบดีกรมประมง เสนอเรื่อง  
"**การพัฒนาเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง**" และในฐานะที่  
ท่านเป็น ผอ.กองงานนายกฯมาแสนนาน (น.ส.)  
**ยูณ บุญฤๅษี** รองเลขาธิการนายกฯฝ่ายบริหาร  
จึงเสนอเอกสารวิจัยด้วยเรื่อง "**ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก  
ของนายกรัฐมนตรี**"

• นักศึกษา "**สถาบันจิตวิทยาความ**  
**มั่นคง (สจ.) รุ่นที่ 45**" จำนวน 63 คน ซึ่งต้อง  
เข้าห้องเรียนตั้งแต่ กลางเดือน พ.ค.-ก.ย.นี้ เลือก  
ให้ **อุทิศ สุนทรประดิษฐ์** ผอ.เขต ๓ การไฟฟ้า

ฝ่ายผลิตฯ (จ.กระบี่) เป็นประธานรุ่น พ.อ.ภิญโญ  
ศิริยุทธโยธิน แห่งศูนย์สงครามพิเศษ กับ พ.ต.อ.  
อาริย์ คุณประสพ ผกก.สวัสดิภาพเด็กและ  
ประชาชน บก.อำนวยการ บชภ.๔ เป็นรองประธาน  
แล้วยังมี เกษม จันทน์น้อย หัวหน้าฝ่าย ปชส.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชัยวิชิต อติศัพท์ คนดัง  
ของกรมประชาสัมพันธ์ ปฐม สมบูรณ์สิน จนท.  
วิเคราะห์งานบุคคล ๗ สำนักงาน ก.พ. ไพรัช  
วนาพรรณย์ ผอ.กองคลัง กรมการฝึกหัดครู น.พ.  
อรรณพ สมาริวัฒน์ นายแพทย์สาธารณสุข  
จ.แม่ฮ่องสอน พวงเพชร สารคุณ นิตกร ๘  
สำนักงานชกฤษฎีกา เต็มศักดิ์ ยศไทย จนท.  
บริหารงานสถิติ ๗ กรมการขนส่งทางบก ฯลฯ  
ร่วมเป็นนักศึกษาอีกครั้งในคราวนี้ด้วย

● ใช้เวลา ๓ ปีกับการทอมน้ำรับตำรา  
กฎหมาย บัณฑิตเฉลิมศักดิ์ นากสวัสดิ์ รองปลัด-  
กระทรวงพาณิชย์ (ฝ่ายบริหาร) ก็เป็นบัณฑิตใหม่  
ล่าสุดจากคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย-  
ธรรมาธิราช ของดร.วิจิตร ศรีสอ้าน เรียบร้อย  
แล้ว นับเป็นข้าราชการที่อาวุโสที่สุดของชาว  
“เขตพม” ที่ยังคงใฝ่การศึกษาอยู่

● เรวัตร โสตสถิตย์ บุคลากร ๕ งาน  
ทะเบียนประวัติ กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถ-  
ภาพ ผู้สอบเลื่อนเป็นเจ้าพนักงานปกครอง ๖ ของ  
กรมการปกครองได้เป็นลำดับที่หนึ่ง จากจำนวน  
๑,๒๐๐ กว่าคนนั้น ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นปลัดอำเภอ  
หน.ฝ่ายปกครองและพัฒนา อ.ตาดลี จ.นครสวรรค์  
แล้ว

● ระหว่างนี้ ศิริพร รุจิกัณหะ (นุรักษ์)  
จนท.ส่งเสริมการลงทุน ๔ กองเผยแพร่และบริการ  
สาางามคนแก่ของบีไอไอ ได้รับทุนของรัฐบาล  
อิตาลีไปอบรมสัมมนาเรื่อง “การพัฒนาอุตสาหกรรม  
ขนาดเล็ก” อยู่ที่เมืองตูริน จะกลับบ้านอาของมาฝาก  
เพื่อนได้ก็ในราวปลายเดือน ก.ค.นี้แหละ

● ก.พ.อนุมัติให้สำนักงานคณะกรรมการ  
ส่งเสริมการลงทุน มีตำแหน่ง “ผู้ช่วยเลขาธิการ”  
ใหม่เอี่ยมอีก ๒ ตำแหน่ง เพื่อช่วยงานสองรอง-  
เลขาธิการซึ่งระ ภาณุพงศ์ กับ สถาพร กวิตานนท์  
(คนที่เรา ๆ เห็นหน้าของท่านทางทีวีบ่อย ๆ ยังไง)  
...บรรทัดนี้มนตรีฯขออนุญาตแสดงความยินดีกับ  
(น.ส.) วาณี เลิศคำวิทย์การ ผอ.กองเผยแพร่และ  
บริการ กับอัครชัย พานิชพัฒน์ ผอ.กองพัฒนา-  
โครงการ กับตำแหน่ง “ซี ๕” หมด ๆ ด้วยขอรับ

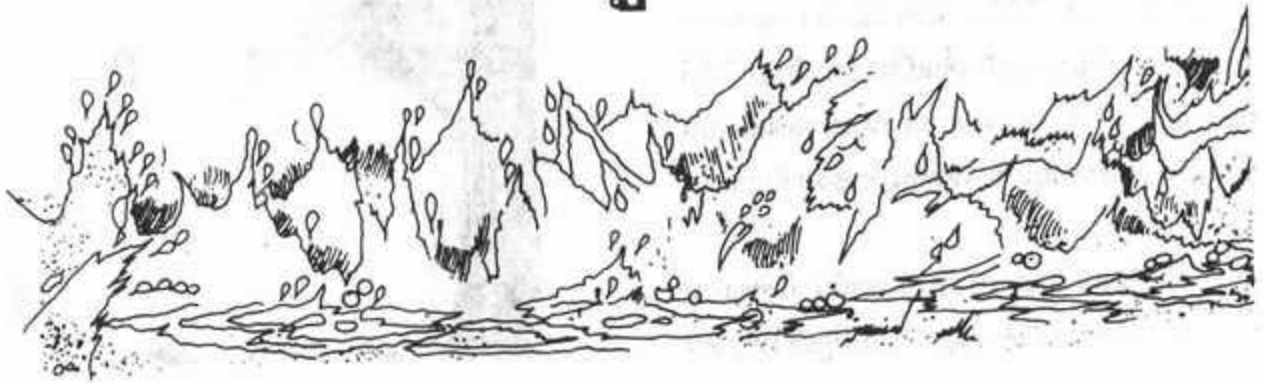
● สถิติ ศรีบุญเรือง ผช.ปลัดสำนักนายก-  
รัฐมนตรี ขอลาออกจากกรมการองค์การขนส่ง-  
มวลชนกรุงเทพแล้ว ตั้งแต่ ๑๗ พ.ค.ที่ผ่านมา ส่วน  
ศลย์ เวสโกสิทธิ์ อดีตรองอธิบดีกรมที่ดิน ก็ลา  
ออกจากกรมการประปาส่วนภูมิภาคแล้วตั้งแต่  
วันสุดท้ายของเดือน พ.ค. กระทรวงมหาดไทยจึงได้  
ตั้งให้รองอธิบดีกรมการปกครอง ยูวรัตน์ กมล-  
เวช เป็นกรมการสืบแทน

● “...เพราะเป็นรองอธิบดีที่อาวุโสที่สุด เป็นผู้  
ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติครบถ้วน  
เป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา เหมาะสมที่จะ  
แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรต่อ  
ไป...” ท่านรมต.ณรงค์ วงศ์วรรณ จึงเสนอ  
คณะรัฐมนตรีเพื่ออนุมัติให้ ทวีศักดิ์ เสตะเวช  
ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร  
มาเป็นเวลา ๑๐ ปี ขึ้นดำรงตำแหน่งแทนอธิบดี  
พิสิษฐ์ ศศิผดิม ที่ท่านขอลาออกก่อนเกษียณ  
๔ เดือน

● จบท้ายประจำฉบับนี้ ขอฝากผ่านไปยัง  
“ท่านผู้มีอำนาจทั้งหลาย” ว่า...“อย่ามัวเพลินกับการ  
ดีกอล์ฟ ซ้อมร้องเพลง และเลี้ยงฉลองในห้องอาหาร  
หรู ๆ. อนลิมน์กถึงน้อง(รวมทั้งข้าราชการชั้นผู้น้อย)  
ผู้หัวโหด ซึ่งกำลังมีชีวิตอยู่บนถนนที่ขรุขระแทบทุก  
หัวระแหงในขณะนี้”



# คลื่นลูกใหม่



**นายแพทย์ พยอมยงค์**  
**ผู้อำนวยการกองวางแผนเศรษฐกิจและสังคม**  
**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ**  
**และสังคมแห่งชาติ**

เกิดเมื่อวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๔๙๑ ที่กรุงเทพฯ เรียนจบชั้นมัธยมปีที่ ๖ จากโรงเรียนอานวยศิลป์ มัธยมปีที่ ๘ จากโรงเรียนบพิตรพิมุข ได้รับปริญญาตรี ทางรัฐศาสตร์ สาขาการเงินการคลัง จากจุฬาฯ และได้รับทุนของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาไปศึกษาระดับปริญญาโทสาขาเศรษฐศาสตร์ที่ Bowling Green State University รัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา

เป็นลูกหม้อของ สศช. มาตลอด โดยเริ่มบรรจุเป็นข้าราชการตำแหน่งเศรษฐกรตรี สาขาการเงินการคลัง ส่วนวางแผนเศรษฐกิจ ในปี ๒๕๐๖ ปี ๒๕๑๕ เป็นหัวหน้าฝ่ายวางแผนการเงินการคลัง กองวางแผนเศรษฐกิจและสังคม ปี ๒๕๒๑ เป็นหัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ กองศึกษาภาวะเศรษฐกิจ ปี ๒๕๒๔ กลับไปเป็นหัวหน้าฝ่ายวางแผนการเงินการคลังอีกครั้งหนึ่ง และปี ๒๕๒๖ ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการกองวางแผนเศรษฐกิจและสังคมมาจนปัจจุบัน

ตลอดระยะเวลาที่รับราชการมา มีผลงานที่ประทับใจและภาคภูมิใจที่สำคัญ ๆ คือ

๑. เป็นผู้ริเริ่มเขียนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ ในส่วนการเงินการคลังของประเทศ ได้แก่ แนวนโยบายด้านการเงินการคลัง และการระดมทรัพยากรทั้งภายในและนอกประเทศ

๒. เป็นผู้ริเริ่มสร้างระบบการประสานหรือจุดเชื่อมระหว่างการวางแผนพัฒนาฯ กับการจัดสรรงบประมาณ และ

๓. ในปี ๒๕๒๕ ได้รับเชิญให้เป็นที่ปรึกษาด้านการวางแผนด้านการเงินการคลังของธนาคารโลก ที่กรุงวอชิงตัน ดี ซี เป็นเวลาประมาณ ๑ เดือน



ซึ่งนับว่าเป็นเกียรติประวัติอันสูงส่ง และเป็นตำแหน่งที่ไม่ค่อยจะได้กันง่ายนัก ทั้งนี้ทางธนาคารโลกได้ขึ้นทะเบียนให้เป็นที่พักพิงการทดลองไปด้วย

มีหลักในการทำงานว่า การทำงานจะเกิดความสำเร็จสมบูรณ์ได้นั้น จะต้องมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งจะทำให้ผลงานมีคุณภาพ ออกมาตามกำหนดเวลาและเป็นข้อมูลที่สามารช่วยในการตัดสินใจของระดับบริหารได้อย่างรวดเร็ว

สำหรับหลักในการบังคับบัญชานั้น ก็พยายามกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติให้ทุกคนรู้จักรับผิดชอบเป็นเรื่อง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง

ได้ให้เหตุผลที่มารับราชการว่าต้องการทำงานในสิ่งที่ตนเองมีความถนัดและนับตั้งแต่ที่ได้รับราชการมาก็ได้มีโอกาสใช้วิชาความรู้ด้านการเงินการคลังอย่างเต็มที่มาตลอด จากการที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจึงทำให้รักชีวิตราชการและคงจะรับราชการตลอดไป

ท้ายที่สุดได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับระบบราชการว่าระบบราชการที่ดีนั้นควรจะต้องประกอบด้วย

๑. ตัวระบบเองที่มีความคล่องตัวและทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม
๒. กลไกการบริหารที่มีความคล่องตัวในการตัดสินใจและสามารถใช้ได้กับทุกเรื่อง
๓. เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนระบบข้อมูล รูปแบบการทำงาน และ
๔. กำลังคนที่มีคุณภาพ ซึ่งย่อมจะต้องขึ้นกับความสามารถในการสรรหา พัฒนา ดูแล และการสร้างขวัญกำลังใจ



**นายบรรจง พงศ์ศาสตร์**  
**ผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา**  
**กรมสามัญศึกษา**

เกิดเมื่อวันที่ ๘ เมษายน ๒๔๗๔ ที่อำเภอธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด เริ่มการศึกษาชั้นประถมศึกษาที่อำเภอธวัชบุรี และมัธยมศึกษาตอนต้นที่โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย และมาจบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนอำนวยการศิลปกรุงเทพฯ ปี ๒๔๙๗ ได้สอบเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีได้ทั้งที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในคณะกสิกรรมและคณะสัตวบาล และที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในคณะวิทยาศาสตร์ แต่ก็ได้ตัดสินใจเลือกศึกษาคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาฯ โดยได้รับทุนการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมาตลอด ๔ ปี จนได้รับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิตในปี ๒๕๐๑

ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา ได้มีประสบการณ์การทำงานและดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ มาแล้วหลายแห่ง โดยเริ่มชีวิตราชการครั้งแรกโดยดำรงตำแหน่งครูตรี โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย กรมสามัญศึกษา ในปี ๒๕๐๑

เป็นผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนเดียวกันในปี ๒๕๐๖ ต่อมาย้ายไปเป็นครูใหญ่โรงเรียนจันทบุรุษอนุสรณ์ จังหวัดร้อยเอ็ดในปี ๒๕๐๙ และปี ๒๕๑๑ ได้ย้ายมาดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประจำจังหวัดเชียงราย เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาคม จังหวัดเชียงราย ในปี ๒๕๒๐ และในปีเดียวกันนี้ก็ย้ายมาเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ จนกระทั่งในเดือนพฤศจิกายน ๒๕๒๕ ก็ได้มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จนถึงปัจจุบัน

ในด้านการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในต่างประเทศนั้น ในปี ๒๕๐๘ ก็ได้สอบชิงทุนมูลนิธิฟูลไบรท์ไปดูงานด้าน International Teacher Development Program ที่สหรัฐฯ ปี ๒๕๑๐-๒๕๑๑ ได้รับทุนรัฐบาลแคนาดาไปฝึกอบรมด้านการศึกษาที่ประเทศแคนาดาและได้รับ Graduate Diploma ปี ๒๕๑๓-๒๕๑๔ ได้รับทุนไปศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษาที่สหรัฐฯ

ผลงานที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อครั้งที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนทั้งที่ร้อยเอ็ด เชียงราย และเชียงใหม่ คือ ได้ทุ่มเทความพยายามในการบริหารโรงเรียนจนทำให้การดำเนินงานโครงการมัธยมแบบประสมประสบความสำเร็จและเป็นที่ศรัทธา และได้รับความนิยมนิยมจากประชาชน และได้ดำเนินการด้านต่าง ๆ จนเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ สามารถบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพจนได้รับการยกย่อง นักเรียนที่จบจาก

โรงเรียนก็สามารถสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้เป็นอันดับ ๑ ของภาค และด้วยความสำเร็จดังกล่าว จึงได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นประจำปี ๒๕๒๔

ผลงานที่ได้รับเริ่มและดำเนินการในช่วงที่มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา คือ ได้ปรับปรุงโครงสร้างภายในของกองโดยแบ่งออกเป็นฝ่ายรวม ๕ ฝ่าย ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวและความชัดเจนขึ้น ทั้งในด้านการบริหารงานและพื้นที่ความรับผิดชอบ นอกจากนี้ก็ได้รับเริ่มให้กลุ่มโรงเรียนรู้จักพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง แนวปฏิบัตินี้ได้เริ่มดำเนินการมาแล้ว ๒ ปี และประสบผลเป็นที่น่าพอใจ เพราะทำให้กลุ่มโรงเรียนมีความตื่นตัวมากขึ้น การพัฒนาและการแก้ปัญหาดังกล่าว สามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วในพื้นที่ เท่ากับเป็นการกระจายงานและลดภาระของกรมสามัญศึกษาไปได้มาก

สำหรับความมุ่งหวังในอนาคตนั้น ได้หวังที่จะให้มีการกระจายงานด้านการบริหารการศึกษาไปยังระดับโรงเรียนให้มากที่สุด และหวังที่จะให้โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนที่แท้จริง

ท้ายที่สุดได้ให้หลักในการทำงานว่า ทุกคนควรมีความจริงใจและความซื่อสัตย์ต่องานอาชีพต่อตนเอง และต่อผู้ร่วมงานเป็นที่ตั้ง รู้จักเสียสละให้งาน โดยถือหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาเป็นสำคัญในการบริหารงานและการแก้ปัญหาคาบปฏิบัติงาน



# แนะนำบุคคลน่าสนใจ

## ดร.เถลิง ชำรงนาวาสวัสดิ์

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



บุคคลน่าสนใจที่วารสารข้าราชการขอแนะนำให้ท่านได้รู้จักในฉบับนี้ได้แก่ ข้าราชการที่อยู่ในวงการเกษตรที่ผลงานและความสามารถปรากฏเป็นที่ประจักษ์อยู่โดยทั่วไป ท่านผู้นี้คือ ครมดถึง ชำรงนาวาสวัสดิ์ ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

### ประวัติ

ท่านเกิดเมื่อวันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๔๗๓ เป็นนักเรียนเก่าจุฬาราชวิทยาลัย และสำเร็จมัธยม ๘ จากโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย เมื่อปี ๒๔๘๘ สอบชิงทุน ก.พ.ตามความต้องการของกระทรวงเกษตรฯ ได้เข้าศึกษาต่อที่ Cornell University และสำเร็จปริญญาตรีสาขาการเกษตรจาก University of Connecticut เมื่อปี ๒๔๙๔ สำเร็จปริญญาโทสาขาการเกษตร และปริญญาเอกสาขาเศรษฐศาสตร์ที่ University of Wisconsin เมื่อปี ๒๔๙๖ และ ๒๔๙๗ ตามลำดับ

ท่านเริ่มรับราชการเมื่อปี ๒๕๐๐ ในตำแหน่งอาจารย์ตรี คณะเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หลังจากนั้นอีก ๒ ปี ท่านก็ได้เบนเข็มชีวิตการทำงานเข้าสู่การเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ดังต่อไปนี้

- ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๒ โอนมารับตำแหน่งเศรษฐกรโท ที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ
- ๒๕ มกราคม ๒๕๐๔ เลื่อนตำแหน่งเป็นเศรษฐกรเอก
- ๑ กรกฎาคม ๒๕๐๖ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ

- ๔ พฤศจิกายน ๒๕๐๘ ได้รับโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ
- ๒ ตุลาคม ๒๕๑๔ โอนไปรับราชการที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในตำแหน่งรองปลัดกระทรวงฯ
- ๑๐ มกราคม ๒๕๒๓ ได้รับโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สืบมาจนถึงปัจจุบัน

### ผลงานที่ภาคภูมิใจ

ต่อข้อซักถามเกี่ยวกับผลงานที่ภาคภูมิใจในการรับราชการตลอด ๒๘ ปีที่ผ่านมา ดร.เถลิง ได้ให้คำตอบที่น่าประทับใจว่า “การได้รับใช้ราชการนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่น่าภาคภูมิใจ และการที่ได้ทำงานเพื่อให้เกษตรกรมีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้นแล้ว ผมถือเป็นเรื่องที่น่าภาคภูมิใจทั้งสิ้น”

สำหรับผลงานในอดีตและปัจจุบันที่จะขอยกมากล่าวในที่นี้บางประการ ได้แก่

๑. การเข้าร่วมในคณะสำรวจสถานะเศรษฐกิจของธนาคารโลก เมื่อปี ๒๕๐๒ ซึ่งเป็นผลให้มีการขยายและปรับปรุงงานของสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติต่อมา
๒. การได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนสาขาการเกษตรทั้งหมด ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๐๔ - ๒๕๐๘
๓. การได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการอุทยานแห่งชาติ และประธานคณะกรรมการคุ้มครองสัตว์ป่าในปัจจุบัน

### หลักการทำงาน

สิ่งที่เป็นปัจจัยหลักดันให้ ดร.เถลิง ประสบความสำเร็จในชีวิตราชการดังเช่นทุกวันนี้ นอกจากจะเป็นผลเนื่องมาจากความรู้ความสามารถ โดยส่วนตัวของท่านแล้ว **หลักความเป็นธรรม** ที่ท่านยึดถือเป็นแก่นนำในการปฏิบัติราชการ และการปกครองบังคับบัญชาซึ่งส่งผลเกื้อกูลให้ท่านประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานอีกด้วย โดยท่านได้กล่าวแก่วารสารข้าราชการว่า

“ความเป็นธรรมต้องมาเหนือการเมืองและเรื่องส่วนตัว และผู้ที่เป็ข้าราชการต้องมีความอดทนต่อบังคับแค้นที่มากระทบกระเทือน เราต้องระลึกอยู่เสมอว่า หน้าที่ความรับผิดชอบต้องมาก่อนเรื่องส่วนตัว”