

แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูง
แต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น
(FAST TRACK)

โดย

พลเรือตรี ไพโรจน์ อุ่นใจ
เจ้ากรมจเรทหารเรือ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐ เอกชน และการเมือง รุ่นที่ ๗
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๖ – ๒๕๕๗

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูง แต่มีอาวุโสและ
รุ่นที่ด้าขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น (FAST TRACK)

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พล.ร.ต.ไพโรจน์ อุ่นใจ ร.น. **หลักสูตร** วปม. รุ่นที่ ๗

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การแต่งตั้งและย้าย – บรรจุกำลังพลของกองทัพเรือ ตั้งแต่ระดับ น.อ. ขึ้นไป เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูง แต่มีอาวุโสและรุ่นที่ด้าขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้น (FAST TRACK) ไว้สำหรับเป็นผู้นำของกองทัพเรือในอนาคต ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารพอสมควร ในการที่จะพัฒนาให้กองทัพเรือมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต โดยการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาและวิเคราะห์ แนวทางการแต่งตั้ง และย้าย – บรรจุของกองทัพเรือที่ผ่านมา เปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎี ด้านกำลังพล ที่มีการประเมินประกอบการพิจารณา ในการสร้างผู้นำให้กับกองทัพเรือต่อไป

ผลการวิจัยพบว่า การแต่งตั้ง และย้าย – บรรจุ กำลังพลของกองทัพเรือ ควรนำผลการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตร ซึ่งประเมินโดยผู้บังคับบัญชา นำไปใช้เป็นหลักเกณฑ์ หรือเป็นระเบียบที่ต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัด ไม่ใช่แค่การประเมินแค่การประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และย้าย – บรรจุเท่านั้น รวมทั้งกองทัพเรือควรนำแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูง และมีอาวุโสและรุ่นที่ด้าขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น (FAST TRACK) ที่ใช้คุณสมบัติที่พึงประสงค์ ของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง คือ ความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ การตัดสินใจ คุณธรรม จริยธรรม และความยุติธรรมเที่ยงตรง รวมทั้งความซื่อสัตย์ สุจริต ตลอดจนหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการแต่งตั้ง และการย้าย – บรรจุ ข้าราชการกองทัพเรืออย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

คำนำ

ปัจจุบันสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งในด้านการเมือง การทหาร เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา และ เทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของภัยคุกคามด้านความมั่นคง ซึ่งเราจะต้องเผชิญกับความท้าทายด้านความมั่นคงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น เราจึงควรที่จะต้องปรับองค์กรและองค์บุคคลเพื่อรองรับความท้าทายเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะองค์กรทางทหารซึ่งจะต้องรับกับความท้าทายเหล่านี้โดยตรงซึ่งจะต้องมีกลุ่มผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่มีความเป็นผู้นำ มีระยะเวลาในการบริหารงานและมีความรู้ความสามารถที่จะรับกับความท้าทายเหล่านั้น

ปัจจุบันกองทัพเรือมีระบบการคัดเลือกผู้นำอยู่แล้ว เพียงแต่ยังไม่มีกระบวนการรวมเป็นหลักเกณฑ์ที่แน่ชัดและมิได้กำหนดวิธีการดำเนินการให้ครบทั้งระบบ หากได้มีแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น (FAST TRACK) ให้มีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรมจะส่งผลให้กองทัพเรือสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลของกองทัพเรือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการพัฒนาให้กองทัพเรือมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ผู้วิจัยหวังว่าเอกสารวิจัยเรื่องนี้เป็นประโยชน์ให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ที่รับผิดชอบงานด้านกำลังพลและผู้เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นข้อมูลในการคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญต่อไป

พลเรือตรี

(ไพโรจน์ อุ่นใจ)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปม. รุ่นที่ ๗

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
บทที่ ๑	บทนำ
	๑
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา
	๑
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย
	๓
	ขอบเขตการวิจัย
	๓
	วิธีดำเนินการวิจัย
	๔
	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย
	๔
บทที่ ๒	ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับการวิจัย
	๕
	ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
	๕
	ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินค่าบุคคล
	๑๘
	ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการพลเรือน
	๒๑
	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	๒๕
	แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ
	๒๗
	สรุป
	๒๘
บทที่ ๓	การแต่งตั้งและย้ายบรรจุข้าราชการ
	๒๙
	กระบวนการในการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการของกองทัพเรือ
	๒๙
	กระบวนการในการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการของ บก.ทท. ทบ. และ ทอ.
	๓๖
	การดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการพลเรือน
	๓๗
	สรุป
	๓๙
บทที่ ๔	แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและ รุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น
	๔๑
	วิเคราะห์การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุของกองทัพเรือกับหน่วยงานอื่น
	๔๑
	แนวทางการนำระบบประเมินมาใช้ประกอบการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุ
	๔๓
	สรุป
	๔๗

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๕	
สรุปและข้อเสนอแนะ	๔๕
สรุป	๔๕
ข้อเสนอแนะ	๕๑
บรรณานุกรม	๕๓
ภาคผนวก	๕๕
แบบฟอร์มการสัมภาษณ์	๕๖
ประวัติย่อผู้วิจัย	๕๘

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้ออกแบบโครงสร้างอัตราไว้ในลักษณะคล้าย ๆ กัน คือ เป็นรูปปิรามิดคว่ำ ซึ่งมีฐานกว้างแต่ปลายแหลม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดการแข่งขันกัน โดยธรรมชาติ ผู้ที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงขององค์กรนั้น ๆ จะต้องมีความรู้ ความสามารถกว่าผู้อื่น หรือในรุ่นเดียวกัน สำหรับการบรรจุคนลงในตำแหน่งในภาคเอกชนนั้น จะมีการประเมินเป็นระยะเพื่อขึ้นสู่ระดับที่สูงกว่า หากไม่ผ่านการประเมินก็จะถูกคัดออกจากหน่วยงานไป จะเหลือเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถเท่านั้นที่ได้รับการส่งเสริมในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป แต่ในระบบราชการมีความแตกต่างจากภาคเอกชน การบรรจุคนลงในอัตราต่าง ๆ ขององค์กร เมื่อบรรจุเข้ารับราชการแล้วก็ไม่สามารถให้ผู้นั้นออกจากราชการได้ ถ้าผู้นั้นไม่ได้กระทำความผิด ลาออก หรือเสียชีวิต รวมทั้งผู้ที่ไม่ตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะข้าราชการทหารนั้น ในส่วนซึ่งเกินจากอัตราในแต่ละกลุ่มชั้นยศก็จะบรรจุไว้เป็นลักษณะประจำหน่วย ซึ่งไม่มีอัตรารองรับและไม่มีหน้าที่หลักในการปฏิบัติงาน ทำให้จำนวนของข้าราชการทหารที่บรรจุจริง มีจำนวนมากกว่าอัตราในแต่ละกลุ่มชั้นยศ ซึ่งเมื่อรวมกับผู้ที่อยู่ในอัตราแล้วก็จะทำให้ผู้ที่เป็นอาวุโสสูงมีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งถ้าการย้าย-บรรจุข้าราชการทหารยึดอาวุโสเป็นหลักในการพิจารณามากเกินไปแล้ว การที่ข้าราชการทหารที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำกว่าจะขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้นจึงเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ทั้ง ๆ ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นที่ต้องการขององค์กร ทำให้เกิดปัญหาหลัก ๆ ที่สำคัญต่อองค์กรคือ

๑. องค์กรขาดผู้ที่จะเป็นผู้นำขององค์กรที่เหมาะสมในอนาคต หรือมีตัวเลือกผู้ที่จะเป็นผู้นำขององค์กรที่เหมาะสมจำนวนน้อย หรือผู้ที่จะเป็นผู้นำขององค์กรในอนาคตที่มีความรู้ ความสามารถโตไม่ทันที่จะมาทดแทนผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงซึ่งเกษียณอายุราชการไป เนื่องจากถูกระบบชะลอการเติบโตไว้ตั้งแต่ระดับต้นหรือระดับกลาง ๆ แล้ว ทำให้องค์กรขาดผู้กำหนดทิศทางขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถและมีวิสัยทัศน์ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

๒. ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรมีระยะเวลาในการบริหารค่อนข้างจำกัดเพราะหากพิจารณาจากอาวุโสเป็นหลักแล้ว ผู้ที่มีความรู้ความสามารถก็อาจจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้ต่อเมื่อมีอายุราชการเหลืออีก ๑ – ๒ ปีก่อนที่จะเกษียณอายุราชการไป ไม่มีเวลาบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้ในระยะเวลาสั้น ๆ และไม่ต่อเนื่อง ทำให้องค์กรขาดการพัฒนาเท่าที่ควรจะเป็น

๓. บุคลากรขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถและกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถและกระตือรือร้นในการทำงานแต่ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ได้เท่ากับผู้ที่ไม่มีความรู้ความสามารถและไม่ตั้งใจทำงาน ไม่มีอะไรแตกต่างกัน เพราะขวัญ (MORALE) คือความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยการที่คนมีขวัญดีจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เต็มใจที่จะร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร แม้องค์กรมีปัญหาอะไร ก็จะพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป มีความคิดริเริ่ม มีความภาคภูมิใจในองค์กร ซึ่งต่างจากคนที่ขวัญไม่ดีก็จะแสดงออกในรูปของการเบือนหน้างาน ขาดความเต็มใจที่จะทำตามระเบียบวินัย เฉื่อยชา ไม่อยากทำงาน

๔. ปัญหาสมองไหล คือผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงหรือคนเก่งลาออกจากหน่วยงานราชการไปประกอบอาชีพอื่นที่ตอบสนองความท้าทายและให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงกว่า เพราะคนที่มีความรู้และความสามารถสูงหรือคนเก่งนั้น ความต้องการอันดับแรกคือความท้าทาย เขาต้องการให้คนอื่นเห็นว่าเขาเก่ง เพราะฉะนั้นงานหรือความสำเร็จเจริญก้าวหน้าเหนือคนอื่นและได้เติบโตตามศักยภาพของเขา มีความภาคภูมิใจ มีความสุข และได้รับการยอมรับจึงจะเป็นตัวดึงดูดหรือตัวล่อให้เขาอยู่กับองค์กรต่อไป เงินหรือผลตอบแทนเป็นเพียงตัวรองลงมาเพื่อประกอบการตัดสินใจเท่านั้น ซึ่งมีบุคคลที่มีความรู้และความสามารถหรือคนเก่งในภาครัฐลาออกไปอยู่ในภาคเอกชนจำนวนมาก เพราะมองเห็นว่าการอยู่ในระบบราชการต่อไป เขาเจริญเติบโตในหน้าที่การงานไม่ได้ตามศักยภาพที่เขาควรจะเป็น

ซึ่งหากเรามีแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้น (FAST TRACK) ที่ดีแล้วก็จะเป็นอย่างหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาดังกล่าวให้น้อยลงหรือบรรเทาเบาบางลงไปได้ระดับหนึ่งไม่ว่าจะเป็นการขาดผู้นำองค์กรที่เหมาะสมในอนาคต ระยะเวลาที่เหมาะสมของผู้บริหารองค์กร การขาดขวัญและกำลังใจของบุคลากร ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมหรือ “กระตุ้น” ให้ผู้มีความรู้ความสามารถอยู่แล้วทำงานได้เต็มศักยภาพ และทำให้บุคลากรในภาพรวม “กระตือรือร้น” หรือพัฒนาตนเองขึ้นมาอีกระดับหนึ่งเพื่อทำให้การปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรต่าง ๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

สำหรับกองทัพเรือ การบริหารกำลังพลเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของ กท. ซึ่งมีกฎหมายข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ ซึ่งโดยหลักการแล้วการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุของข้าราชการทหารจะคำนึงถึงอาวุโสเป็นหลัก ซึ่งมีถึงระดับชั้นยศสูง ๆ ขึ้น เช่น น.ท. เป็น น.อ. น.อ. เป็น น.อ.พิเศษ หรือ น.อ.พิเศษ เป็น นายพล อัตราจะน้อยลงตามลำดับ การเลือกผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงจะเลือกจากอาวุโสอย่างเดียวไม่ได้ เพราะผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่จะเป็นผู้นำเหล่าทัพจะต้องเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางของกองทัพ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ หากเลือกโดยอาวุโสอย่างเดียวเป็นหลักจะทำให้ผู้ที่มีความสามารถสูง แต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำกว่า ไม่มีโอกาสขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้นได้ก็จะขาดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน กองทัพก็จะไม่พัฒนา ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าไม่คำนึงถึงอาวุโสที่มีความรู้ ความสามารถก็จะได้รับการพิจารณาไปพร้อม ๆ กันด้วย ซึ่งการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำกว่าส่วนหนึ่งขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้นนั้น จะต้องมีระบบการประเมินที่โปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม ตามพระราชบัญญัติ การจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๗ ระบุว่า “การบริหารราชการของ กท. ต้องดำเนินการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ด้วย ซึ่งหากยังปล่อยให้การเลื่อนไหลของชั้นยศเป็นไปตามการสูญเสีย (เลื่อนตามกันตามลำดับอาวุโสอย่างเดียว) จะเกิดปัญหากองทัพเรือขาดผู้นำองค์กรที่เหมาะสม และมีระยะเวลาในการบริหารงานได้ค่อนข้างจำกัด จึงจำเป็นต้องมีการนำระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้น (FAST TRACK) ไว้สำหรับเป็นผู้นำกองทัพเรือในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุกำลังพลของกองทัพเรือ
๒. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้น (FAST TRACK)

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้จะทำการศึกษาเฉพาะกำลังพลที่จบการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือ ในระดับกลุ่มชั้นยศ น.อ. – พล.ร.ต. เท่านั้น สำหรับเป็นผู้นำกองทัพเรือในอนาคต

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการแต่งตั้ง และ ย้าย-บรรจุของกองทัพเรือที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎี ด้านกำลังพลที่มีการประเมินประกอบการพิจารณาในการสร้างผู้นำให้กับกองทัพเรือ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้แนวทางในการสรรหาผู้นำให้กับกองทัพเรือต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุกำลังพลของกองทัพเรือ จะทำให้กองทัพเรือสามารถปรับปรุงแนวทางการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุกำลังพลของกองทัพเรือได้ตามความมุ่งหมาย
๒. ได้แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำ ขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้น

บทที่ ๒

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้น (FAST TRACK) ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อนำมาเป็นกรอบความคิดในการศึกษาวิจัยต่อไป

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมาจากภาษาอังกฤษที่ว่า “PERSONNEL ADMINISTRATION” หรือ “PERSONNEL MANAGEMENT” ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย เช่น

เสน่ห์ ผดุงญาติ (๒๕๓๕ : ๘) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารหรือการจัดการในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติในองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนเกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุง ส่งเสริมสมรรถภาพ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุสำเร็จสมความมุ่งหมายขององค์การ

สมาน รัชสิโยภยกุล (๒๕๓๑ : ๑) การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ หรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและการแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการพิจารณาบุคคลให้พ้นจากงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจ ฟังพอใจ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล”

เสนาะ ดิยาว (๒๕๒๖ : ๔) การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องของการหาคนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับที่องค์กรต้องการเข้าทำงาน ใช้คนให้ถูกวิธีเพื่อเขาจะได้ นำเอาความคิดที่มีอยู่ในตัวเขาออกมาอุทิศให้กับงานและบำรุงรักษาให้คนดีมีความสามารถอยู่ทำงานกับองค์กรให้นานที่สุดโดยยึดถือประสิทธิภาพของงานเป็นพื้นฐาน

๑. ลักษณะและวิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคล

แม้ว่ามนุษย์เราจะรู้จักการทำงานเป็นกลุ่มภายในองค์กรเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันมาช้านานแล้วก็ตาม แต่มีความรู้เกี่ยวกับงานด้านคนหรือเรียกว่าการบริหารบุคคลที่เป็นหลักฐาน ทฤษฎี หรือแนวความคิดอันแน่นอนชัดเจนที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในสมัยใหม่เพิ่งจะเกิดขึ้นเป็นหลักฐานเมื่อประมาณปี ค.ศ.๑๕๐๐ เป็นต้นมา การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดที่ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสมัยใหม่แตกต่างไปจากแนวความคิดดั้งเดิมนั้น ก็คือความก้าวหน้าทางการศึกษาของคนทำให้ผู้ใช้แรงงานมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น การเกิดขึ้นของสหภาพแรงงาน ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจทำให้แนวความคิด และทัศนคติเกี่ยวกับการใช้แรงงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และประการสำคัญเกิดจากการคิดค้นของนักวิชาการที่ก่อให้เกิดการสะสมความรู้ทางด้านนี้มากขึ้น โดยอาศัยทั้งประสบการณ์ของผู้บริหารและการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการ นักบริหารต่างยอมรับว่าความสำเร็จในการประกอบการ หรือการทำงานใด ๆ นอกจากจะอาศัยเครื่องมือและระบบการทำงานที่ดีแล้ว ปัญหาที่เกิดจากการทำงานของคนหรือปัจจัยตัวบุคคลก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับเครื่องมืออื่น ๆ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานย่อมอยู่เหนือคุณภาพของเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและทันสมัยที่สุดเสมอไป ทั้งนี้จะปรากฏบ่อย ๆ ที่หน่วยงานหรือกิจการที่มีเครื่องมือดี ๆ ในการทำงาน มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีระบบการทำงานที่ก้าวหน้า แต่ก็ล้มเหลวหรือไม่อาจดำเนินงานให้สำเร็จลงตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ ไม่ว่ามนุษย์จะมีความเจริญก้าวหน้าในทางวิชาการต่าง ๆ สักเพียงใดก็ตามจนสามารถคิดค้นประดิษฐ์เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เรายังคงต้องอาศัยคนผู้ปฏิบัติงานเช่นเดิม หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายังมีมนุษย์มีความก้าวหน้าในการสร้างเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสักเพียงใดก็จะยังต้องอาศัยคนที่มีคุณสมบัติในการควบคุมเครื่องมือเหล่านั้นมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

๑.๑ บทบาทของการบริหารงานบุคคล

เนื่องจากองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะมีขนาดใด หรือจะประกอบการประเภทใด และจะมีวัตถุประสงค์เป็นอย่างไรก็ตาม งานขององค์กรต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องเกี่ยวข้องกับคนหรือต้องอาศัยคนเป็นพื้นฐาน ผู้บริหารขององค์กรนั้นจะต้องรับผิดชอบและดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกคน ฝึกอบรม จูงใจ ประเมินการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าจ้าง หน้าที่หลักของการบริหารงานบุคคลก็คือช่วยในการจัดระเบียบ และสอดคล้องให้บุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรได้ทำงานและใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดผลงานสูงสุด ตลอดจนดูแลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้ใช้แรงงานกับฝ่ายบริหาร ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับและรวมถึงงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนทุกคนภายในองค์กรนั้นภายใต้นโยบายและหลักการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ แม้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ก่อให้เกิดปัญหาและสร้างความ

ยุ่งยากแก่ผู้บริหารก็ตาม แต่ก็เป็งานที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกประเภทเพราะเป็นงานเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานให้กับบุคคล และเป็นงานที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายต้องลงทุนสูงและต้องใช้เวลา การที่บุคคลใดต้องออกจากงานไปย่อมถือว่าการเสียค่าใช้จ่ายไปด้วย เนื่องจากการสร้างคนให้มีความเชี่ยวชาญต้องใช้เวลายาวนานต้องมีการวางแผนล่วงหน้าและต้องทุ่มเทพยายามต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก การบำรุงรักษาคนไม่เพียงแต่ส่งเสริมให้คนดึงเอาความรู้ความสามารถของตัวเองไปใช้กับการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่านั้นยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มีบรรยากาศที่ทำให้คนปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถร่วมงานเข้ากับคนและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากบุคคลได้อย่างเป็นที่พอใจของทุก ๆ ฝ่าย ความยากลำบากของการบริหารงานบุคคลอยู่ที่ลักษณะงานซึ่งไม่อาจมองเห็นผลงานได้แน่นอนชัดเจนเหมือนงานลักษณะอื่น เช่น การผลิต การตลาด และการเงิน เป็นต้น เพราะลักษณะงานเป็นประเภทพฤติกรรมซึ่งคาดคะเนผลได้ยากไม่เหมือนกับวิชาวิทยาศาสตร์ หรือคณิตศาสตร์ ที่มีกฎเกณฑ์แน่นอนตายตัวไม่เปลี่ยนแปลง แต่การบริหารงานบุคคลต้องอาศัยสมมติฐานและแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ซึ่งเป็นเรื่องคาดคะเนได้ยากและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติอย่างหนึ่งอาจใช้ได้ผลในหน่วยงานหนึ่งแต่อาจใช้ไม่ได้ผลในอีกส่วนงานหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับคนที่ทำในหน่วยงานนั้น การใช้ปัจจัยอย่างเดียวกันมากระตุ้นจะก่อให้เกิดปฏิกิริยาของคนแตกต่างกัน การจูงใจให้บุคคลทำงานโดยใช้ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้างอาจได้ผลกับบุคคลหนึ่งแต่นำไปใช้กับบุคคลอีกคนหนึ่งไม่ได้ ถ้าจะใช้ให้ได้ผลจะต้องจูงใจด้วยการให้ยศหรือตำแหน่งงานคนหนึ่งอาจทำงานอย่างหนึ่งได้ดี แต่ถ้าจะมอบหมายให้อีกคนหนึ่งทำคนนั้นจะทำงานนั้นไม่ได้หรือไม่ได้ผลเท่าที่ควรทั้ง ๆ ที่เป็นงานเดียวกัน

๑.๒ ลักษณะของการบริหารงานบุคคล

ตามที่กล่าวแล้วว่าการบริหารงานบุคคลเป็นความรู้ที่รวมอยู่ในสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย คณิตศาสตร์ และการบริหาร เป็นต้น แต่อาจกล่าวได้ว่าลักษณะของการบริหารบุคคลก็คือความรู้ที่ได้มาจากวิชาพฤติกรรมศาสตร์ (BEHAVIORAL SCIENCE) เป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมศาสตร์เป็นวิชาที่กล่าวถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมภายใต้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ ความรู้ในวิชานี้ไม่ได้มาจากการทดลองเหมือนวิชาวิทยาศาสตร์ แต่ได้มาจากวิธีการขั้นพื้นฐาน ๓ วิธีด้วยกัน คือ การทำวิจัย วิวัฒนาการจากข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรม และการนำเอาไปใช้ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ กัน การศึกษาค้นคว้าเป็นเรื่องยุ่งยากและต้องใช้เวลามากเพราะมีปัจจัยหลายอย่างที่ผันแปรอย่างรวดเร็ว กล่าวอย่างง่าย ๆ พฤติกรรมของคนที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาและคาดคะเนไม่ได้ การบริหารบุคคลเกี่ยวข้องกับการศึกษาสภาพของสิ่งแวดล้อมที่มี

ผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่กระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงเป็นเรื่องของการปรับปรุงประสิทธิภาพของคนงาน โดยต้องศึกษาอยู่ตลอดเวลาว่าจะทำอย่างไรจึงจะหาวิธีการมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมนั้น ๆ ไม่ใช่เพียงแค่การปรับปรุงวิธีการทำงาน การยกมาตรฐานการทำงานหรือการใช้เทคนิคเฉพาะอย่างเท่านั้น แต่ยังคงศึกษาถึงการใช้นุยุสัมพันธ์เพื่อสร้างขวัญของพนักงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร งานบริหารบุคคลจะพยายามพัฒนาระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือที่เรียกว่ามนุษยสัมพันธ์ให้ดีขึ้นโดยอาศัยระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและโดยการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรเกิดความพอใจในการทำงานและมีความรู้สึกที่ตัวเองมีความสำคัญต่อองค์กร การบริหารงานบุคคลอาจมองในแง่ที่เป็นงานเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบุคคล โดยเฉพาะความสัมพันธ์ของคนกับองค์กร ขณะเดียวกันก็แสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้กับคนขณะทำงาน ดังนั้น งานบุคคลจึงมีลักษณะ ๓ ประการ คือ ประการแรกจะต้องช่วยองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งก่อให้เกิดปัญหาการทำงานของพนักงาน เช่น ปัญหาที่เกิดจากกฎเกณฑ์ข้อบังคับของรัฐบาลและสมาคมแรงงาน ประการที่สองร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ แก้ปัญหาที่เกิดจากบุคคลเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยเน้นถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และประการที่สามเสริมสร้างระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติงาน เนื่องจากความรู้ในวิชาพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องติดตามความก้าวหน้าเหล่านี้อย่างใกล้ชิด แต่การติดตามบทความหรือผลการค้นคว้าวิจัยในวิชาพฤติกรรมศาสตร์เป็นเรื่องยุ่งยากเพราะบทความหรือผลการวิจัยเหล่านี้ไม่ได้เผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ แต่อย่างใด เป็นเพียงนำเสนอเรื่องซ้ำความรู้ที่เป็นวิชาการเดิมอยู่ก่อนแล้วในแง่มุมใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนั้น ดังนั้น การพิเคราะห์และการกลั่นกรองเอาแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และนำไปใช้ได้ จึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับบุคคลผู้ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล สิ่งควรพิจารณาอีกอย่างหนึ่งก็คือบทความหรือผลการค้นคว้าวิจัยเหล่านี้ที่แสดงถึงสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นมักจะเกิดจากอิทธิพลหรือสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่ง เมื่อนำต้องนำเอาไปใช้อาจก่อให้เกิดผลเป็นอย่างอื่นได้เพราะสภาพของสิ่งแวดล้อมเป็นอีกอย่างหนึ่งซึ่งไม่เหมือนกันกับที่กล่าวถึงในบทความนั้น จะเห็นได้ว่าปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลไม่ได้เป็นปัญหาใหม่แต่อย่างใด ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในสมัยก่อนอย่างไรก็เกิดขึ้นในปัจจุบันอย่างนั้น ความแตกต่างอยู่ที่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเท่านั้น ฉะนั้น ก่อนที่จะนำผลการค้นคว้าวิจัยไปใช้จะต้องพิจารณาให้รอบคอบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดผลขึ้นว่ามีความแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไรเสียก่อน

๑.๓ แนวความคิดทางการบริหารงานบุคคล

ในระยะแรกแนวความคิดในการบริหารบุคคลจะยึดถือหลักการรวมอำนาจและควบคุมอย่างใกล้ชิดซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารงานที่ใช้มาเป็นเวลานาน การสั่งงานและสายการบังคับบัญชาเริ่มจากข้างบนลงมาหาข้างล่างลดหลั่นกันตามลำดับชั้น มีการมอบหมายงานบ้างแต่น้อย ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ยึดถือสมมติฐานที่มองตัวบุคคลในแง่ร้ายหรือตามทฤษฎี X ของ DOUGLAS MCGREGOR นับว่าเป็นแนวความคิดที่สอดคล้องกับหลักการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ของ TAYLOR ซึ่งพยายามที่จะควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์โดยการแต่งงานเป็นงานย่อย ๆ และหลาย ๆ ส่วน แต่ละคนทำเพียงส่วนเดียว กำหนดมาตรฐานในการทำงาน กำหนดและวางตำแหน่งของเครื่องมือในการทำงานไว้แน่นอนและวางระบบการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจไว้อย่างละเอียด เพื่อให้รางวัลแก่คนทำงานดีและลงโทษผู้ทำงานไม่ดี โครงสร้างขององค์การเป็นแบบรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางซึ่งสะท้อนให้เห็นสมมติฐานในการบริหารงานเกี่ยวกับคนในแง่ที่ว่าเจ้าขององค์การเท่านั้นเป็นใหญ่ ผู้บริหารไม่เคยไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเลย ดังนั้น การบริหารงานของเขาจะจำกัดอำนาจความรับผิดชอบและข้อมูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาขณะเดียวกันก็เข้มงวดในการควบคุม การบริหารงานจะยึดถือกฎข้อบังคับและระเบียบที่วางไว้เป็นแบบแผน สำหรับการตัดสินใจเมื่อเผชิญกับปัญหาที่นาน ๆ เกิดขึ้นครั้งหนึ่ง หรือการยกเว้นกฎข้อบังคับเมื่อมีเหตุการณ์พิเศษจะต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป โดยการรายงานขึ้นไปตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปเป็นการบริหารโดยยึดถือแนวความคิดแบบเก่า (TRADITIONAL CONCEPT) ทั้งนี้ ก็เพราะว่าในระยะแรกของการบริหารตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นต้นมานั้นมีความจำเป็นที่คนต้องทำงานให้เร็วขึ้น โดยมุ่งที่วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์ของ TAYLOR ซึ่งยึดถือประสิทธิภาพเป็นสำคัญและให้ค่าจ้างเป็นสิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียว ข้อบกพร่องที่สำคัญของแนวความคิดดังกล่าวนี้ก็คือ การไม่สนใจความเป็นมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานกับขาดการจูงใจด้วยปัจจัยอย่างอื่นที่ไม่ใช่เงินตรา (NONFINANCIAL INCENTIVE) ทำให้แนวความคิดนี้อาจนำไปใช้ได้อย่างสมบูรณ์ ในระยะต่อมาแนวความคิดเดิมที่ว่าคนเป็นสิ่งไม่สำคัญ หรือการปฏิบัติต่อคนเสมือนกับเครื่องจักรเริ่มจะเปลี่ยนแปลงไป เพราะการจ่ายค่าจ้างอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจไม่อาจให้ผลงานเพิ่มขึ้นอย่างที่คาดไว้ ประกอบกับปรากฏการณ์ที่เรียกว่าการจำกัดผลผลิตระหว่างคนงานด้วยกันได้เกิดขึ้น ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ที่คนทำงานได้ผลงานสูงจะได้ค่าจ้างสูงและได้รับการสนับสนุน แต่คนทำงานได้ผลงานน้อยจะถูกลดค่าจ้างและโยกย้ายไปทำงานอื่นนั้น จึงกลายเป็นการข่มขู่คนงานไปแทนที่จะเป็นการจูงใจ หรือความเห็นที่ว่าผู้บริหารเป็นผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติต้องปฏิบัติตามแผนงานก็เปลี่ยนมาเป็นผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย และหลักการบริหารที่สนับสนุนแนวความคิดเดิมที่ว่า การบริหารงานคือการใช้คนให้ทำงานก็กลายเป็นว่าต้องทำงานร่วมกันจึงจะ

ทำให้งานประสบความสำเร็จ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารความหลักวิทยาศาสตร์ประกอบกับความเจริญในวิชาพฤติกรรมศาสตร์ที่ค้นพบความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานของคนได้ทำให้แนวความคิดของการบริหารงานบุคคลเปลี่ยนแปลงไป การใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจที่ดี การที่ผู้บังคับบัญชาแต่ผู้เดียวมีอำนาจออกคำสั่งโดยไม่ยอมให้ผู้บังคับบัญชาร่วมทำการตัดสินใจที่ดี การไม่สนใจในความเป็นมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานที่ดีหรือการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดที่ดีก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย แนวความคิดเกี่ยวกับคนจึงเปลี่ยนแปลงอย่างตรงกันข้ามโดยหันมายึดถือทฤษฎีที่ ๒ ของ MCGREGOR ที่เรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งเป็นกรมองตัวบุคคลในแง่ดี โดยถือว่าคนจะทำงานได้ดีย่อมเกิดจากความรับผิดชอบของเขาเอง การควบคุมจากภายนอกจะใช้ไม่ได้ผลเท่ากับการควบคุมตัวเอง และคนทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ผู้บริหารเป็นเพียงผู้จัดให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเท่านั้น การที่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความร่วมมือในการทำงานเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ลักษณะงาน ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน และความสามารถของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากจุดประสงค์ของการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารก็เพื่อกระตุ้นให้เขาเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะหมดความรับผิดชอบ เขายังคงรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่ เพียงแต่สมมติฐานเกี่ยวกับคนได้เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น การจูงใจคนให้ทำงานจะต้องพิจารณาถึงความต้องการของคนเป็นสำคัญ ถ้าหากคนทำงานโดยที่งานไม่ตอบสนองความต้องการของเขานั้นก็จะกลายเป็นการทำโทษไปแทนที่จะเป็นความพึงพอใจ ได้มีการนำเอาจิตวิทยามาใช้กับการอุตสาหกรรมโดยเฉพาะในการวิเคราะห์งานในแง่ของจิตใจ อารมณ์ และใช้เป็นเครื่องมือในการทดสอบเพื่อคัดเลือกคนซึ่งจะทำให้สามารถคัดเลือกคนที่เหมาะสมยิ่งขึ้นเข้ามาทำงาน จิตวิทยาอุตสาหกรรมนี้จะเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นอกจากนี้ความเจริญของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ก็มีส่วนช่วยให้การบริหารงานบุคคลได้นำเอาแนวความคิดทางด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคมมาใช้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้นทำให้มีความเห็นแตกต่างไปจากการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ที่เห็นว่าองค์กรเป็นระบบเศรษฐกิจหนึ่ง แต่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่าองค์กรเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งคนในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไม่เป็นทางการ มีพฤติกรรมของกลุ่มเกิดขึ้น มีความรู้สึกและแต่ละคนมีทัศนคติเป็นของตัวเอง และสิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของคน แนวความคิดทางการบริหารบุคคลในสมัยปัจจุบันที่แตกต่างไปจากเดิมนั้นเกิดจากทฤษฎีทางการบริหารของบุคคลสำคัญ ๒ คน คือ MCGREGOR กับ LIKERT ซึ่งสรุปได้ดังนี้

๑.๓.๑ ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่มองคนในแง่ลบเป็นการมองคนในแง่บวก หรือถือว่าคนเป็นคนซึ่งมีความแตกต่างจากเครื่องจักร

๑.๓.๒ ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่เห็นว่าความแตกต่างระหว่างคนจะก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เป็นว่าคนแต่ละคนย่อมมีทั้งคุณสมบัติที่ดีและไม่ดีอยู่ในตัว จะต้องใช้ให้ถูกต้องกับความถนัดหรือนำในส่วนดีมาใช้ให้เป็นประโยชน์

๑.๓.๓ ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่ไม่ไว้วางใจในตัวบุคคลจึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นการไว้วางใจโดยให้แต่ละคนควบคุมตัวเอง

๑.๓.๔ ละทิ้งพฤติกรรมที่ไม่มีความจริงใจและการหลอกลวงกัน มาเป็นพฤติกรรมที่มีความจริงใจต่อกัน

๑.๓.๕ ละทิ้งแนวความคิดที่เน้นถึงการแข่งขันในการทำงานระหว่างกันที่使人ทำงานดีได้ค่าตอบแทนสูง มาเป็นพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ อย่างควบคู่กันไปซึ่งทำให้แต่ละคนทำงานได้ผลงานแตกต่างกันแทนที่จะพิจารณาถึงผลงานอย่างเดียวโดยไม่ดูสาเหตุ

๑.๔ ปัญหาในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันนี้ ต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการ เพราะว่าการเป็นเสมือนสังคมเล็กอันหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบของสังคมใหญ่ ย่อมได้รับผลกระทบกระเทือนที่เกิดจากการบีบรัดทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรนั้น ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อการบริหารบุคคล ได้แก่

๑.๔.๑ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความเจริญการนำเอาเครื่องจักรอัตโนมัติและเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กรก็จะมีผลทำให้เป็นการลดปริมาณที่ต้องใช้คนลง โดยเฉพาะประเภทงานประจำที่มีลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่เหมือนกันหรือซ้ำ ๆ กัน จึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงหน้าที่หรือลักษณะงานที่ยังเหลืออยู่ในบางกรณีการใช้เครื่องจักรมาแทนคนก็อาจมีผลทำให้ต้องมีการโยกย้ายคนให้ไปทำหน้าที่ในงานใหม่ งานบางอย่างเป็นงานที่ใช้คนงานที่ไม่มีฝีมือหรืองานอย่างง่าย ๆ เมื่อใช้เครื่องจักรแทนก็ต้องนำเอาคนไปใช้กับงานที่ยากขึ้นทำให้คนประสบปัญหาไม่สามารถทำงานที่ยากขึ้นได้ ในที่สุดจะมีงานบางประเภทที่ใช้เครื่องจักรแทนก็ต้องปลดคนงานออก บริษัทก็ต้องจ่ายเงินค่าชดเชยหรืออย่างน้อยก็ต้องจ่ายเงินชดเชยให้กับคนที่ถูกขับเปลี่ยนหน้าที่ไปทำงานที่เขาไม่ชอบ

๑.๔.๒ ปัจจัยทางด้านสังคม ในสังคมย่อมมีการกีดกันจากบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีผลโดยตรงต่อการบริหารงานบุคคล เช่นจากกลุ่มคนที่นับถือศาสนาหรือมีเชื้อชาติเป็นชนกลุ่มน้อยในสังคม กระบวนการสิทธิเสมอภาคของสตรี กลุ่มที่มีความเสียเปรียบทางเศรษฐกิจและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในสังคม บุคคลในกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้มักจะเรียกร้องขอมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในเรื่องสวัสดิการของเขาหรือเกี่ยวกับการยกสถานะทางสังคมและทางเศรษฐกิจให้ดีขึ้น การเรียกร้องจะกระทำโดยผ่านกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นไม่ว่าจะเป็นกลุ่มทาง

เศรษฐกิจหรือกลุ่มทางการเมืองก็ตาม สมาชิกของกลุ่มเหล่านี้ซึ่งทำงานเป็นพนักงานขององค์กรต่าง ๆ เมื่อทางกลุ่มเรียกร้องอะไรขึ้นมาก็จะให้บรรดาสมาชิกเหล่านี้มีการเคลื่อนไหวอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงต้องจัดนโยบายทางด้านการบริหารบุคคลโดยให้ความเท่าเทียมกันแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีเชื้อชาติ เพศ นับถือศาสนาและจะเป็นคนชั้นใดของสังคม สิ่งสำคัญที่สุดฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหารองค์กรถ้าหากฝ่ายนั้นดำเนินงานอย่างมีคติดที่จะก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันขึ้น

๑.๔.๓ ปัจจัยที่เกิดจากผู้ใช้แรงงาน ลักษณะของแรงงานในปัจจุบันส่วนใหญ่ประกอบด้วยบุคคลประเภทที่มีความชำนาญและความเชี่ยวชาญสูง ที่เรียกว่าประเภทมืออาชีพและช่างฝีมือ (PROFESSIONAL AND TECHNICAL) เช่น วิศวกร แพทย์ นักจิตวิทยา นักบัญชี นักกฎหมาย นักคณิตศาสตร์ นักเศรษฐศาสตร์ และ นักสังคมวิทยา เป็นต้น ซึ่งมีความชำนาญในสาขาของตนอย่างลึกซึ้ง บุคคลเหล่านี้มีลักษณะ ๓ ประการ คือ ประการแรกเป็นผู้ที่จะไปทำงานในที่ใด ๆ ก็ได้ทั่วโลก เพราะความรู้ของเขาสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์กับงานโดยไม่จำกัดประเภทองค์กร ถ้าหากองค์กรดูแลรักษาเขาไม่ดีก็อาจเคลื่อนย้ายไปทำงานในที่ใด ๆ ได้ไม่มีข้อผูกมัด เช่น ถ้ารายได้ของแพทย์ต่ำกว่าคนเหล่านี้ก็จะออกไปทำงานยังต่างประเทศที่มีรายได้สูงกว่า ประการที่สองเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งในงานอาชีพของตนเอง มีความสนใจที่จะค้นคว้าหาความรู้ในงานให้มากยิ่งขึ้นโดยไม่วันจบสิ้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ดังนั้น คนเหล่านี้จึงอาจเปลี่ยนงานได้ง่าย ๆ ถ้าเกิดความไม่พอใจอะไรขึ้นมา และประการสุดท้ายขอหาความก้าวหน้าทางด้านตำแหน่งงาน เงินเดือน และค่าจ้าง ถ้าที่ไหนมีตำแหน่งงานที่ก้าวหน้าสูงกว่าเขาจะย้ายงานทันที การเปลี่ยนงานหรือย้ายที่ทำงานจากองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่งเป็นเรื่องธรรมดา และระบบการประมูลตัวหรือแย่งตัวระหว่างหน่วยงานและระหว่างองค์กรก็เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วไป แนวโน้มของงานอาชีพในปัจจุบันถือว่างานเป็นความรู้ความสามารถและเป็นความภาคภูมิใจ ไม่ใช่เป็นเพียงวิถีทางในการทำงานเพื่อยังชีพอยู่เท่านั้น คุณค่าและเกียรติในการทำงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนให้ความร่วมมือ และใช้เป็นเครื่องมือในการเรียกร้องสิทธิหรือความสำคัญในทางใดทางหนึ่งจากองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องผสมผสานคุณค่าของงานอาชีพจากบุคคลต่าง ๆ เข้ากับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจขององค์กร เพราะความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคคลเหล่านี้มีคุณค่าต่อองค์กรและเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารจะต้องเอาใจใส่และบำรุงรักษา อนึ่งแนวโน้มของผู้ทำงานในปัจจุบันประกอบด้วยบุคคลที่มีอายุปานกลางและอายุน้อยเป็นส่วนใหญ่ซึ่งจะก่อให้เกิดความยุ่งยากในการจูงใจและการใช้งาน เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มีความกระตือรือร้นสูง กระฉับกระเฉงในการทำงาน ใจร้อนต้องการเห็นผลเร็วและต้องการมีความก้าวหน้าในการทำงานจึงมีการกดดันจากบุคคลในวัยนี้ที่จะได้รับความพอใจในตำแหน่งและ

รายได้ ถ้าฝ่ายบริหารไม่อาจสนองความต้องการให้ได้แล้วก็จะก่อให้เกิดปัญหาและความยุ่งยากในการบริหารในภายหลัง โดยเฉพาะจะเกิดความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างวัยกับบุคคลสูงอายุหรือบุคคลรุ่นก่อนได้

๑.๕ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ในสมัยก่อนผู้บริหารไม่เคยให้ความสนใจหรือเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลเลย หรือแม้แต่ในปัจจุบันสำหรับองค์กรขนาดเล็กก็ไม่เคยจัดให้มีแผนบริหารงานบุคคลเพราะเห็นว่างานบุคคลเป็นงานง่าย ๆ คงไม่มีปัญหาอะไร ต่างมุ่งไปให้ความสนใจทางด้านเทคนิคหรือวิธีการทำงานมากกว่า เพราะคิดว่าการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะต้องอาศัยเครื่องจักรเครื่องมือที่ทันสมัยอย่างเดียว จนต่อมาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้นทั้ง ๆ ที่มีเครื่องมืออย่างดีช่วยในการปฏิบัติงานจึงคิดกันว่าจะต้องมีปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเครื่องมือเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องหันมาสนใจและให้ความสำคัญเรื่องของคนมากขึ้น และก็พบว่าผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก องค์กรใดที่ให้ความสนใจใส่ต่อคนผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มมากขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตจากการผลิตขนาดเล็กภายในครอบครัวเดียวกันมาเป็นระบบการผลิตในโรงงานที่มีขนาดใหญ่และมีคนร่วมกันทำงานเป็นจำนวนมาก ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลก็ยิ่งมีมากขึ้นจนในปัจจุบันนี้กล่าวได้ว่าความสนใจในการบริหารงานบุคคลเกิดจากการแข่งขันกันมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของลูกจ้างและนายจ้าง ลูกจ้างไม่ได้อยู่ในฐานะที่ต้องทำงานให้แก่องค์กรใดองค์กรหนึ่งแต่เพียงที่เดียว เขาอาจโยกย้ายไปทำงานในที่ใด ๆ หรือให้กับองค์กรใดก็ได้ตามความพอใจของเขา เพราะการอยู่รอดขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับคนงานด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องพึ่งพาอาศัยกันถ้าองค์กรหนึ่งจ่ายค่าจ้างหรือให้ประโยชน์แก่ลูกจ้างน้อยกว่าที่อื่นเขาก็จะออกจากองค์กรนั้นไปทำงานที่อื่น ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไปแล้ว แนวความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจแต่จะต้องอาศัยเกียรติยศความมั่งคั่งในการทำงาน การยอมรับในสำคัญของคน การประสบความสำเร็จในชีวิตและการให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจด้วย เพราะคนงานอาจหาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้จากองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นโดยไม่ยาก การแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของคนงานในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันมีมากขึ้น คนงานแต่ละคนจึงมีอิสระเต็มที่ที่จะตัดสินใจเลือกทำงานโดยยึดถือผลประโยชน์ตามความรู้ความสามารถของตนเองเป็นหลัก

๒. ขอบเขตและหน้าที่การบริหารบุคคล

งานทางด้านบุคคลเป็นงานที่กระจายไปทั่วทั้งองค์กรเพราะทุกหน่วยงานจะต้องใช้คน ดังนั้น ผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลจึงต้องกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับตัวบุคคลให้เหมาะสมและเป็น

อันหนึ่งอันเดียวกันตลอดทั้งองค์การ แม้ว่าในองค์การขนาดเล็กจะไม่ได้จัดแผนบริหารงานบุคคลขึ้นมา โดยเฉพาะเหมือนองค์การขนาดใหญ่ แต่จะต้องมีแผนกใดแผนกหนึ่งรับทำหน้าที่นี้แทน ทั้งนี้เพราะส่วนงานอื่นขององค์การมักจะมีลักษณะงานเฉพาะหรืองานทางด้านเทคนิคซึ่งจะทำงานของตนเองเท่านั้น ไม่มีความชำนาญพอที่จะมารับทำหน้าที่ทางด้านบุคคล เช่น การสมัคร การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม และงานอื่น ๆ เกี่ยวกับคนได้ ผู้บริหารหลายคนมักจะเห็นว่างานทางด้านบุคคลเป็นงานง่าย ๆ จึงให้แต่ละฝ่ายดำเนินการเอง แต่หารู้ไม่ว่าการที่คนจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องมีความเข้าใจและยอมรับในคุณค่าของตัวบุคคลตลอดความสัมพันธ์ระหว่างคนและระหว่างคนกับงานด้วย จึงกล่าวได้ว่างานทางด้านบริหารบุคคลเป็นงานที่ต้องอาศัยผู้มีความรู้ความเข้าใจ เพราะฝ่ายบริหารบุคคลทำหน้าที่ทางด้านให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่ฝ่ายอื่นในองค์การ

๒.๑ พฤติกรรมของคน

งานทางด้านบุคคลถือว่าเป็นพฤติกรรมซึ่งมีลักษณะแตกต่างไปจากวิชาวิทยาศาสตร์ เพราะไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอนตายตัวหรือพิสูจน์ได้ในลักษณะเดียวกับวิชาวิทยาศาสตร์ เรื่องของคนจึงต้องอาศัยสมมติฐาน (ASSUMPTION) มาก ถ้าจะเปรียบเทียบกับงานทางด้านการผลิตจะเห็นว่าผู้บริหารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพขึ้นมาได้ด้วยการปรับปรุงวิธีการทำงานและเครื่องมือให้ดีขึ้น โดยอาศัยความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการ หรือความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี แต่การเพิ่มประสิทธิภาพของคนนอกจากจะอาศัยการปรับปรุงวิธีการด้วยการให้การศึกษอบรมเพื่อ使人มีความรู้ความสามารถเฉพาะตัวสูงยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องอาศัยปัจจัยอื่นอีกด้วย ปัจจัยดังกล่าวก็ได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานและพฤติกรรมของคนที่เกิดจากสัญชาตญาณและความต้องการของคน ในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานก็อาจพิจารณาตัวบุคคลได้ ๓ ลักษณะ คือ ประการแรกถือว่าคนเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นแนวความคิดของการบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์ (SCIENTIFIC MANAGEMENT) ของ TAYLOR ซึ่งให้ความสำคัญของคนเท่ากับเครื่องมือหรือวัสดุในการทำงาน การปฏิบัติต่อคนเป็นเสมือนสิ่งของอย่างหนึ่งซึ่งไม่มีชีวิตจิตใจไม่มีความรู้สึก การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนจะต้องอาศัยเงินตราหรือปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจูงใจ คนที่ทำงานมากและได้ผลงานสูงจะได้ค่าจ้างสูง และพยายามใช้แรงงานให้มากที่สุดเพื่อลดต้นทุนการผลิต ประการที่สองถือว่าคนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจซึ่งเป็นแนวความคิดทางการบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN RELATION) โดยถือว่าองค์การเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งคนทุกคนมีส่วนสัมพันธ์กัน การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของคนจะใช้วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อ使人เกิดความพอใจในการทำงาน ประการที่สามถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากร (RESOURCE) อย่างหนึ่ง ต้องมีการบำรุงรักษา เช่นเดียวกับทรัพยากรอย่างอื่นในองค์การ การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนต้องมีการพัฒนา

และถือว่าคนมีเกียรติ มีสถานะที่ควรได้รับการยกย่อง การเอาใจใส่ คนจะต้องมองในแง่พฤติกรรมของคน เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของเขา

๒.๒ งานที่เกี่ยวกับบุคคล

หน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหารงานบุคคลในฐานะที่เป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัทก็ได้แก่งานที่เกี่ยวกับเรื่องของคนทุกคนในองค์การตั้งแต่เริ่มรับเข้ามาทำงานจนกระทั่งออกจากราชการนั้นไป หน้าที่เหล่านี้ก็ได้แก่

๒.๒.๑ การวางแผนทางด้านกำลังคน (MANPOWER PLANNING) ได้แก่การวางแผนเกี่ยวกับคนเพื่อกำหนดว่าองค์การจะมีคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานได้ในเวลาที่ต้องการ โดยงานขั้นแรกก็คือการสำรวจจำนวน คุณภาพ ความรู้ความชำนาญของคนงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขั้นที่สองอัตราการขายตัวหรือความต้องการจำนวนคนที่จะใช้ทำงานในองค์การในอนาคตโดยแยกตามคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถที่ต้องการ ขั้นสามจะต้องติดตามและสำรวจสภาวะการจ้างงานทางด้านปริมาณ ความต้องการ ตลอดจนอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงานเพื่อกำหนดได้ว่าเมื่อถึงคราวต้องการแรงงานองค์การจะหาได้จากแหล่งใด การขาดแคลนจะได้ไม่เกิดขึ้น การวางแผนทางด้านกำลังคนนี้จะต้องดำเนินการร่วมกับฝ่ายบริหารสูงสุด

๒.๒.๒ การจ้างงาน (EMPLOYMENT) เป็นงานทางด้าน การสมัครคนเข้าทำงาน การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ ข้อมูลเกี่ยวกับการรับสมัครคนนี้จะได้มาจากฝ่ายต่าง ๆ ว่าต้องการคนงานมากน้อยเพียงใด คุณสมบัติเป็นอย่างไร ปริมาณงานที่ทำเป็นอย่างไร การคัดเลือกจะต้องทราบถึงแหล่งที่มาของคนที่ต้องการก่อน แล้วจึงกำหนดขั้นตอนในการคัดเลือกและวิธีที่ทำให้คนที่ต้องการเข้ามาสมัครงาน

๒.๒.๓ การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากงาน (TRANSFER, PROMOTION, LAYOFF) หลักการในการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลใดนอกจากจะดูความจำเป็นของงานและความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ แล้ว ฝ่ายบริหารบุคคลยังจะต้องพิจารณาว่าการโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อความแน่ใจว่าบุคคลที่โยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งนั้นมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของหน่วยงานและตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และเพื่อป้องกันผลที่จะเกิดขึ้นติดตามมาอันเนื่องมาจากการโยกย้ายนั้นอันเกี่ยวกับขวัญ กำลังใจและทัศนคติของพนักงานในองค์การนั้น เพราะผลของการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งงานไม่ได้เกิดขึ้นในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้นแต่เกิดขึ้นโดยตรงกับพนักงานทุกคนตลอดทั้งองค์การ อนึ่ง การบรรจุคนเข้าแทนที่ในตำแหน่งที่ว่างก็เช่นเดียวกันจะต้องพิจารณาและศึกษาอย่างรอบคอบว่าควรจะบรรจุจากบุคคลที่อยู่ในบริษัทนั้นก่อน หรือบรรจุจากคนใหม่ภายนอกบริษัทให้

เหมาะสม อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะกำหนดเป็นหลักเกณฑ์และเป็นนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ไว้แล้ว

๒.๒.๔ การอบรมและพัฒนา (TRAINING AND DEVELOPMENT) เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะกำหนดโครงการอบรมพนักงานขึ้น โดยการร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการอบรม เมื่อมีความต้องการที่จะต้องมีการอบรมแล้วเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะจัดหลักสูตร กำหนดวิธีการอบรมที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลตามที่ฝ่ายต่าง ๆ ต้องการ เพราะการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานส่งเสริมขีดความสามารถให้แก่พนักงาน

๒.๒.๕ การวิจัยงานบุคคล (PERSONNEL RESEARCH) งานทางด้านการวิจัยงานบุคคลนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการบริหารธุรกิจปัจจุบัน เพราะความรู้ทางด้านพฤติกรรมของคน การจูงใจหรือพฤติกรรมของกลุ่มนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จริงอยู่แม้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมของคนจะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แต่อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญต่อพฤติกรรมของคน จึงจำเป็นต้องมีการค้นคว้าเพื่อจะได้นำมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละองค์การ

๒.๓ จุดประสงค์ของนโยบาย

พื้นฐานในการกำหนดนโยบายก็คือจุดประสงค์ นโยบายจะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ ถ้าไม่รู้จุดประสงค์เป็นอย่างไร เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงานก็มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรก็เพราะว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้าและต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น ในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน จริงอยู่แต่ละคนอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน แต่ในหลักใหญ่ ๆ แล้วมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งพอสรุปได้คือ

๒.๓.๑ ค่าจ้างที่ยุติธรรม (FAIR WAGES) ในข้อนี้ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้าง และคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

๒.๓.๒ สภาพการทำงานที่ดี (WORKING CONDITIONS) ถึงแม้ค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์กรนั้นได้นาน เพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัย เหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของพนักงาน

๒.๓.๓ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (ECONOMIC SECURITY) ของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้ หน่วยงานบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่น่าหวังว่าจะต้องถูกออกจากราชการหรือจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในหน่วยงานนั้น

๒.๓.๔ การมีส่วนร่วมในการบริหาร (PARTICIPATION) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้น และตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใด ๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วย และพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบต่อผลประโยชน์หรือส่วนได้เสียของพนักงานไม่ทางใดทางหนึ่งพนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

๒.๓.๕ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า (OPPORTUNITY FOR ADVANCEMENT) เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่ยากจะหาได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็มีความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้น สถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่างานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบากและรับผิดชอบมากเกินไปกำลังความสามารถของตนเอง

๒.๓.๖ ต้องการให้ตนเองมีความสำคัญ (INDIVIDUAL SIGNIFICANCE) ฝ่ายบริหารในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้นผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญ ในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

๒.๓.๗ ความสำคัญของกลุ่ม (GROUP FEELING OF SIGNIFICANCE) จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องที่ต้องเนื่องมาจากความสำคัญของตน เป็นการพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญและสนใจ เมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม (COHESION) จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมา และถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมตัวกันต่อต้านทันที ดังนั้น การรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินค่าบุคคล

วิธีการประเมินค่าบุคคลที่ใช้ในการประเมิน โดยทั่วไปก็คือการประเมินจากการปฏิบัติงานและผลงานของผู้นั้นเป็นหลัก เพราะเมื่อองค์กรได้ลงทุนในโครงการหรืองานอย่างหนึ่งไปแล้ว เป็นธรรมดาอยู่เองที่องค์กรนั้นย่อมต้องการทราบผลของการกระทำนั้น ๆ ว่าได้อะไรเป็นสิ่งตอบแทนมาบ้างและสิ่งตอบแทนนั้นคุ้มค่ากับการลงทุนนั้นหรือไม่ เมื่อนำมาใช้กับการทำงานนายจ้างก็ย่อมจะต้องการทราบว่าพนักงานต่าง ๆ ที่ทำงานนั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถขนาดใด คุ้มค่ากับเงินค่าจ้างหรือไม่ นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถตัดสินใจที่จะโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือสับเปลี่ยนงานพนักงานในองค์กรนั้น การประเมินผลงานเป็นวิธีเก่าแก่ที่ใช้กันทั่วไปสำหรับองค์กร เพื่อหาว่าการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปเหมาะสมเพียงใด การประเมินผลงานอาจใช้ทั้งวิธีแบบเป็นพิธีการ หรือแบบเป็นการส่วนตัว การประเมินผลแบบเป็นพิธีการ หัวหน้างานหรือผู้บริหารจะต้องสังเกตการณ์กระทำและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องพิจารณาในทุก ๆ ด้าน และต้องอาศัยบันทึกประวัติต่าง ๆ ของคนงาน โดยตลอด ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมาก จะต้องมีแบบสำหรับประเมินผลงาน เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งจะต้องมีหลักการในการพิจารณาผู้เหมาะสม เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างเชื่อถือได้ ยิ่งในกรณีที่มีการตัดสินใจกระทำในระดับสูงที่ผู้บริหารไม่เคยรู้จักพนักงานเป็นการส่วนตัว เอกสารและการเก็บบันทึกต่าง ๆ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานอาจกระทำด้วยจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชาแต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็ได้แก่

๑. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน
๒. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงานขึ้นว่าใครเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งนั้นได้
๓. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของคนงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น ย้ายงาน หรือให้ออกจากงาน
๔. ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกันจะสามารถตัดสินใจได้ว่า ใครเป็นผู้ที่เหมาะสม

ข้อควรพิจารณาขั้นต้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก่อนจะกล่าวถึงรายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะพิจารณาลักษณะบางประการเกี่ยวกับเรื่องนี้เสียก่อน คือ

๑. **มาตรฐานของการปฏิบัติงาน** มาตรฐานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้วัดการปฏิบัติงานของคนงาน ทำให้สามารถเปรียบเทียบบุคคลหนึ่งกับคนหนึ่ง เพราะการประเมินผลงานอาจใช้สิ่งต่าง ๆ เป็นมาตรฐานในหลายอย่าง เช่น ใช้ความรู้ ใช้ความชำนาญ ใช้ประสบการณ์ หรือใช้ผลของงานเป็นมาตรฐานอันจะทำให้สามารถเปรียบเทียบกันได้ระหว่างพนักงานด้วยกัน การกำหนดมาตรฐานขึ้นมาจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่า จะใช้อะไรเป็นเครื่องวัดการปฏิบัติงาน วิธีที่จะทำให้รู้ว่าควรจะกำหนดสิ่งใดมาเป็นมาตรฐาน จะต้องเริ่มจากการบรรยายลักษณะงานถ้าเป็นงานของฝ่ายบริหารหรืองานที่เป็น PROFESSIONAL มาตรฐานที่กำหนดขึ้นก่อนข้างจะกว้าง ส่วนงานในระดับต่ำลงมา มาตรฐานมักแน่นอน

๒. **การปฏิบัติงานและสมรรถภาพ** เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการกำหนดโครงการประเมินการปฏิบัติงานจริง ๆ ในปัจจุบันของคนงานหรือจะถือเอาสมรรถภาพในการที่จะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หากจะดูว่าคนงานมีความสามารถจะรับผิดชอบงานได้มากขึ้นไปหรือทำงานให้ก้าวหน้า ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องมีความรู้และความชำนาญพอ คนบางคนทำงานบางตำแหน่งนั้นไม่เปิดโอกาสให้เขาแสดงความสามารถของเขาได้เต็มที่จึงทำให้ดูเหมือนว่าเขาไม่มีสมรรถภาพ อาจมีปัญหาว่าความมีสมรรถภาพของคนนั้นเพื่ออะไรกัน เพื่อความสามารถในการทำงานในขณะนั้นได้ หรือเพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้ หากเพื่อให้ตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปอีก ผู้ทำหน้าที่ประเมินก็มีโอกาสจะรู้ได้ว่า ใครมีสมรรถภาพเพียงใด แม้งานในขณะนั้นจะไม่เปิดโอกาสให้เขาแสดงความสามารถแต่เขาจะต้องหาทางทำให้งานนั้นมีความสำคัญขึ้น โดยการวางแผนงานใหม่ ๆ หรือริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ทำให้งานก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานมักดูหน้าที่และงานที่ทำในปัจจุบันมากกว่าสมรรถภาพที่จะทำงานในตำแหน่งสูงขึ้น ในการประเมินโดยวิธีนี้จะพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา

๓. **ใครจะทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน** เท่าที่เคยปฏิบัติกันมาในการประเมินการปฏิบัติงานเกือบทุกแห่งทั้งองค์การส่วนบุคคลและสาธารณะถือเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้จัดการของแต่ละฝ่ายที่จะต้องประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้ ถือว่าบุคคลดังกล่าวมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงมีความเข้าใจในนโยบายวัตถุประสงค์ ความต้องการขององค์การและใกล้ชิดกับพนักงาน อีกวิธีหนึ่งมีคณะทำหน้าที่ประเมิน ทั้งนี้ เพราะว่าหัวหน้างานโดยตรงอาจไม่รู้ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสมบูรณ์ เช่น พฤติกรรมหรือความประพฤติ

บางอย่างหากให้โอกาสบุคคลอื่นรู้เห็นก็จะช่วยให้การพิจารณาถูกต้องยิ่งขึ้น คณะที่ทำหน้าที่ประเมินแต่งตั้งจากผู้เป็นหัวหน้างานหน่วยต่าง ๆ พิจารณาทั้งผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในความควบคุมของคนอื่น การดำเนินงานมีลักษณะคล้ายการประชุม มีคนหนึ่งทำหน้าที่ผู้ประสานงานซึ่งอาจแต่งตั้งจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาคนเดียวอาจเกิดคติในการพิจารณาได้ แต่การพิจารณาเป็นกลุ่มดังกล่าวไม่เกิดขึ้น

๔. คุณลักษณะของผู้ประเมินที่ดี ผลของการประเมินการปฏิบัติงานจะออกมาอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่พิจารณา ซึ่งก็มีปัญหาว่าบุคคลประเภทใดจึงจะทำหน้าที่นี้ดีที่สุด และผู้พิจารณาต้องมีความรู้ความชำนาญมากกว่าคนอื่นหรือไม่ จากการค้นคว้าในเรื่องนี้สรุปได้ว่าความสามารถในการประเมินการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความสามารถ การศึกษา ความมีอารมณ์แน่นอน ความชำนาญ ความสนใจ และพบว่าผู้ที่มีความรู้ทางด้านจิตวิทยามีการตัดสินใจผู้ผู้ทำงานโดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์ไม่ได้ นอกจากนี้ ยังพบว่าความสามารถในการใช้ดุลยพินิจไม่มีความสัมพันธ์กับอายุเรื่องเพศ

หลักการที่ดีในการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่เกี่ยวกับคน ฉะนั้น จึงมักมีข้อบกพร่องและผิดพลาดเกิดขึ้นเสมอ ๆ ข้อผิดพลาดเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการพิจารณา หลักการที่ดีที่ช่วยลดข้อผิดพลาดพอจะกล่าวได้ดังนี้

๑. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติจะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม เพราะโดยทั่วไปผู้ที่พิจารณามีลักษณะอย่างไร ผลการพิจารณามักจะแสดงในลักษณะของผู้นั้นออกมา ถ้าผู้พิจารณาชอบสิ่งใดก็มักจะถือว่าสิ่งนั้นดีและถือว่าสิ่งที่เขาไม่ชอบเป็นของไม่ดีจึงเป็นการพิจารณาในทัศนคติแคบ ในบางบริษัทมักใช้ผู้พิจารณา ๒ คน คือ คนแรกหัวหน้าผู้ควบคุมโดยตรง และคนที่สองผู้บังคับบัญชาของฝ่ายนั้น การพิจารณาสองคนนี้เพื่อให้การพิจารณาดำเนินไปอย่างรอบคอบและเพื่อให้ผู้บริหารชั้นสูงให้ความสนใจต่อผู้น้อย เช่น เมื่อหัวหน้าแผนกพิจารณาแล้วก็จะต้องให้หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการคู่อีกครั้งหนึ่งหรืออาจปรึกษาร่วมกัน การกระทำดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ แต่ก็ยังดีกว่าจะให้คน ๆ เดียวพิจารณาทั้งหมด

๒. ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงานควรจะมีใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการโดยตลอด หากมีการร่วมกันพิจารณาควรร่วมปรึกษาหารือกันเสียก่อนว่าจะดำเนินการกันอย่างไร เพื่อให้วิธีการเป็นไปในแนวเดียวกัน การเรียนรู้หลักการก่อนที่จะพิจารณานั้นถึงแม้จะมีข้อผิดพลาดในเวลาต่อมา แต่ก็แสดงให้เห็นว่าผู้นั้นเป็นผู้ที่มีความสนใจและเอาใจใส่ดีและก็ไม่ใช่เป็นข้อนำตำหนิแต่อย่างใด

๓. ต้องระลึกอยู่เสมอว่าการพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของคนงาน การพิจารณาจะกระทำในรูปใดไม่สำคัญเท่ากับวิธีการนั้นให้ความยุติธรรมแก่พนักงานหรือคนงานในระดับต่าง ๆ หรือไม่ เพราะความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่สร้างความรู้สึกในทางดีหรือไม่ดีให้แก่คนงานขององค์กร ปัญหาต่าง ๆ จะได้ไม่เกิดขึ้นในตอนหลัง

๔. วิธีการหรือข้อแนะนำใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรจะนำมาใช้เพื่อทำให้การพิจารณานั้นถูกต้องมากขึ้น อย่างน้อยผู้ทำหน้าที่ในการประเมินต้องมีความสังเกตในตัวคนงานอย่างเพียงพอเพื่อจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของคนงานนั้น โดยตลอด กล่าวอย่างง่าย ๆ จะต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุด

๕. ผู้พิจารณาจะต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับคนงาน เช่น ความสัมพันธ์ที่ว่าพนักงานคนนั้นเอาใจใส่ต่องานของผู้พิจารณามากกว่าคนอื่น หรือ มีความชอบหรือไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว หรือพนักงานผู้นั้นกระทำตนเป็นผู้ใกล้ชิดคอยรับใช้อยู่ตลอดเวลา ความสัมพันธ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อการพิจารณาอย่างมาก หากผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงานออกจากกันแล้วก็เป็นเรื่องยากที่จะทำให้การประเมินนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องได้

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการพลเรือน

๑. สภาพแวดล้อมของราชการ และระบบข้าราชการ

สภาพแวดล้อมปัจจุบันของราชการทำให้ความหมายของคำว่าจัดคนให้เหมาะกับงาน (PUT THE RIGHT PERSON ON THE RIGHT JOB) ต้องเปลี่ยนไป สภาพปัญหาของราชการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ทักษะและความรู้ที่ข้าราชการเคยใช้ ณ เวลานั้นอาจใช้ไม่ได้ในเวลาต่อมาเพราะปัญหาใหม่ย่อมต้องการทักษะและความรู้ในการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม ดังนั้นข้าราชการที่เหมาะสมกับงานหรือ THE RIGHT PERSON ภายใต้ราชการยุคใหม่จึงหมายถึงข้าราชการต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เท่าทันปัญหาและความรู้ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ข้าราชการที่พัฒนาความสามารถของตนไม่ทันกับปัญหาจะสร้างข้าราชการไม่เท่าทันโลก ไม่เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาล และไม่สามารถสนับสนุนภาคเอกชนและประชาชนได้ การเป็นข้าราชการที่ตามทันโลก ทันความรู้ ยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับข้าราชการระดับสูงเพราะข้าราชการกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่ จะบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของภาคราชการที่ประกอบด้วยส่วนราชการมากกว่า ๑๐๐ ส่วน ราชการ และข้าราชการมากกว่า ๑ ล้านคนทำหน้าที่ใช้และบริหารงบประมาณเกือบทั้งหมดของประเทศ ดังนั้น ราชการจำเป็นที่จะต้องมีการมีระบบเพื่อที่จะรองรับผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อนำไปสู่การสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำใน

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร สร้างบรรยากาศแห่งการคิดใหม่ ทำใหม่ คิดดี พุดดี และปฏิบัติดีโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวม

๒. ประเด็นของการพัฒนาผู้นำภาคราชการ

เมื่อมองดูกระบวนการพัฒนาข้าราชการในปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่า ปัญหาหลักของการพัฒนาผู้นำภาคราชการที่มีคุณภาพสูงมีอยู่สามประการ ประการแรก ได้แก่ การขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้ข้าราชการพัฒนาทักษะและสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลายที่จะช่วยให้ข้าราชการเหล่านั้นรู้รอบและมีมุมมองที่กว้างสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง รูปแบบของการพัฒนายังเน้นการอบรมในชั้นเรียน (IN CLASS TRAINING) ในขณะที่ผลการศึกษาหลายชิ้นระบุว่า การพัฒนาของผู้นำที่มีความสามารถสูงทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐนั้นส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการทำงาน (เช่น การได้ผ่านการทำงานที่ยากหลากหลายและท้าทาย) มากกว่าการเรียนรู้จากชั้นเรียน ประการที่สาม การที่ข้าราชการต้องใช้เวลาอันมากกว่าที่จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูง (ประมาณ ๒๐ ปี) ทำให้แรงจูงใจของคนเก่งที่จะพัฒนาตนเองลดลงหรือแม้แต่เป็นการลดแรงจูงใจที่จะให้คนเก่งเข้ามาในระบบราชการตั้งแต่แรก

๓. ข้อเสนอระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ที่ให้มีระบบรองรับผู้มีความสามารถและศักยภาพสูง สำนักงาน ก.พ. จึงได้นำเสนอระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต่อที่ประชุม ก.พ. เมื่อวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๖ โดยระบบดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้มีความสามารถสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมทั้งเพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ มากประสบการณ์ ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง (SENIOR EXECUTIVE SERVICE) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (SENIOR PROFESSIONAL SERVICE) โดยข้อเสนอนี้ได้คำนึงถึงประเด็นในการพัฒนาคุณภาพผู้นำภาคราชการที่กล่าวถึงข้างต้นด้วย

๔. กลุ่มเป้าหมายของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

เพื่อให้การสรรหาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจึงกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสรรหาไว้จำนวน ๓ กลุ่ม ได้แก่ (๑) ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาขึ้นไปซึ่งได้รับทุนรัฐบาลรวมถึงทุนเล่าเรียนหลวง (๒) ข้าราชการพลเรือน (ปัจจุบัน) ผู้ดำรงตำแหน่งที่ใช้วุฒิระดับปริญญาซึ่งผ่านการประเมินและการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด และ (๓) ข้าราชการใหม่ผู้ได้รับบรรจุและแต่งตั้งจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ด้วยวิธีการสอบแข่งขันพิเศษ โดยมีสิทธิสมัครสอบแข่งขันพิเศษต้องมีคุณสมบัติตามที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งจะเห็นได้ว่าระบบข้าราชการ

ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นระบบเปิดสำหรับข้าราชการทุกคนทั้งคนที่เข้ามาใหม่และคนที่รับราชการอยู่แล้วในปัจจุบัน

สำหรับการบรรจุแต่งตั้งนั้น ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจากกลุ่มที่ ๑ และ ๓ จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงระดับ ๔ สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาเอก และระดับ ๕ สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ส่วนผู้ที่มาจากกลุ่มที่ ๒ นั้นระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะเปิดโอกาสให้ข้าราชการพลเรือนปัจจุบันสามารถเข้าสู่ระบบนี้ได้ตั้งแต่ระดับ ๔ จนถึงระดับ ๖

๕. กระบวนการพัฒนาของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

หัวใจของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงก็คือระบบการพัฒนาที่เน้นประสบการณ์จริงยึดโยงกับงาน พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับทั้งการทำงานอย่างมุ่งผลสัมฤทธิ์และการเสริมสร้างศักยภาพการทำงานในระดับที่สูงขึ้น โดยเครื่องมือหลักในการพัฒนาระชากรกลุ่มนี้จะได้แก่ (๑) แผนพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพราชการสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นรายคน (INDIVIDUAL CAREER DEVELOPMENT PLAN) ซึ่งจะครอบคลุมเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพราชการ การมอบหมายงานในแต่ละระยะ การฝึกอบรมพัฒนา การสับเปลี่ยนหมุนเวียน และการเลื่อนระดับตำแหน่ง (๒) ข้อตกลงการปฏิบัติงานรายปี (ANNUAL PERFORMANCE AGREEMENT) ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพราชการของข้าราชการผู้นั้นด้วย (๓) ระบบการมอบหมายงาน โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะได้รับมอบหมายงานที่ทำทนาย รับผิดชอบสูง มีผลกระทบในวงกว้างในระดับกรม ระดับกระทรวง และระดับชาติ (๔) ระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (ROTATION) เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าและหลากหลาย โดยมีเป้าหมายให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผ่านงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่หลากหลายอย่างน้อย ๒ ส่วนราชการก่อนที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นระดับ ๕ และ (๕) ระบบพี่เลี้ยง (MENTOR) ที่จะช่วยให้ข้าราชการในระบบนี้เกิดแรงบันดาลใจและความตั้งใจ (INSPIRATION AND COMMITMENT) ในการทำงานมากขึ้น พร้อมทั้งสามารถวางตัวและกำหนดบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม กรอบการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะกำหนดโดยยึดโยงกับสมรรถนะ (COMPETENCY) ที่ข้าราชการเหล่านี้ควรมีในแต่ละระดับ โดยสมรรถนะจะแบ่งออกเป็นสองประเภทได้แก่ สมรรถนะหลักซึ่งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในทุกส่วนราชการพึงจะมี เช่น สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์/แก้ปัญหา และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ ส่วนสมรรถนะประเภทที่สอง ได้แก่สมรรถนะของตำแหน่งในสายงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละส่วนราชการ

๖. แรงจูงใจในการพัฒนา : การเลื่อนระดับตำแหน่งและค่าตอบแทน

เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนาของข้าราชการที่อยู่ในระบบนี้ กระบวนการพัฒนาจะถูกสนับสนุนด้วยระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งและระบบค่าตอบแทน โดยตำแหน่งของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะเป็นตำแหน่งระดับ ๔-๕/๖/๗/๘ และมีเป้าหมายให้ข้าราชการในระบบนี้ที่เป็นผู้มี “ผลงานสำคัญเป็นที่ประจักษ์” และ “ผ่านการประเมินและคัดเลือก” ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ได้เลื่อนระดับตำแหน่งเร็วขึ้น จากเดิมที่ใช้เวลาเลื่อนตำแหน่งจากระดับ ๔ เป็นระดับ ๘ ประมาณ ๒๐ ปี เป็นประมาณ ๑๐ ปี

ส่วนในเรื่องค่าตอบแทนนั้น ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมชาติและจูงใจ และในขณะเดียวกันค่าตอบแทนดังกล่าวก็จะไม่ทำให้เกิดความรู้สึกแปลกแยกจากข้าราชการอื่น

๗. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ในการออกแบบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนี้ ก.พ. ได้ตระหนักเป็นอย่างดีถึงประเด็นที่อ่อนไหวต่าง ๆ ที่จะเป็อุปสรรคต่อการนำนโยบายในเรื่องนี้ไปปฏิบัติจริง โดยเฉพาะประเด็นที่อาจมีผู้กังวลว่าข้าราชการในระบบนี้จะผูกขาดการเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูงซึ่งจะเท่ากับเป็นการตัดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้ซึ่งไม่ได้อยู่ในระบบนี้ เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาดังกล่าว ก.พ. จึงกำหนดให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในจำนวนจำกัดซึ่งจะทำให้จำนวนข้าราชการในระบบนี้ได้ระดับ ๘ (ระดับก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูง) มีน้อยกว่าตำแหน่งนักบริหารระดับสูง (SES) และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญระดับสูง (SPS) ที่ว่างอยู่ และในขณะเดียวกันข้าราชการเหล่านี้ก็ต้องแข่งขันกับข้าราชการในระบบปกติเพื่อที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง SES และ SPS ด้วย และนอกจากประเด็นในเรื่องการผูกขาดตำแหน่งระดับสูงแล้ว ก.พ. ยังได้ตระหนักถึงความสำคัญในขั้นตอนการบริหารจัดการของระบบนี้อีกด้วย โดย ก.พ. ได้เน้นว่าผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักกับระบบนี้ซึ่งได้แก่ สำนักงาน ก.พ. ส่วนราชการ และตัวข้าราชการที่อยู่ในระบบนี้จะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับ ๘ องค์ประกอบ

ปัจจัยความสำเร็จของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

๑. การแต่งตั้งที่เป็นธรรมชาติ ปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ
๒. หัวหน้าส่วนราชการที่เห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างจริงจัง
๓. การมีหัวหน้างานที่มีคุณภาพในจำนวนที่เพียงพอ
๔. การสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบและเข้มข้น มีการแข่งขันสูง
๕. การพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งการมอบหมายงาน การอบรมพัฒนา และการสับเปลี่ยนหมุนเวียน

๖. การประเมินผลที่ต้องพิจารณาทั้งศักยภาพและผลงาน
๗. การคัดเลือกและการระบุบทบาทที่ชัดเจนของพี่เลี้ยง
๘. ข้าราชการในระบบนี้ที่มีความรับผิดชอบสูงและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง
สุดท้าย เพื่อให้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเกิดประโยชน์สูงสุดกับราชการ ก.พ.
จึงมีมติให้สำนักงาน ก.พ. รับเป็นเจ้าภาพนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมาทดลองใช้ใน
ราชการพลเรือนในส่วนราชการนำร่องจำนวน ๕ – ๖ ส่วนราชการ โดยให้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่
๑ เมษายน ๒๕๕๖ เป็นต้นไป และในระหว่างการทดลองใช้ ให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับ
ค่าตอบแทนเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนอื่น และให้สำนักงาน ก.พ. ประเมินผลการนำระบบนี้มา
ใช้ในส่วนราชการนำร่องหลังจากที่ทดลองใช้ ๑ ปี พร้อมทั้งให้ทวนข้อเสนอระบบข้าราชการผู้มี
ผลสัมฤทธิ์สูงให้ ก.พ. และคณะรัฐมนตรีพิจารณาดำเนินการต่อไป

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- ภัทรวรธร คงพันธ์, พล.ต. (๒๕๕๖ : ๕๗ – ๕๘) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร
จัดการกำลังพลชั้นสัญญาบัตรของกองบัญชาการกองทัพไทย มีข้อเสนอแนะคือ

๑. การบรรจุและแต่งตั้งกำลังพลเพื่อปฏิบัติตามภารกิจของกองทัพในการรองรับภัย
คุกคามรูปแบบใหม่หรือการปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงครามจะต้องดำเนินการด้วยการยึดถือ
หลักการบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน (PUT THE RIGHT MAN ON THE RIGHT JOB) เพื่อให้
สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยทุกหน่วยจะต้อง
จัดทำรายละเอียดของลักษณะงาน (JOB DESCRIPTIONS) ในทุกตำแหน่ง รวมทั้งจัดทำ
รายละเอียดของคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ (JOB SPECIFICATION) อย่าง
ชัดเจนและนำมาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนี้ในการบรรจุและแต่งตั้งกำลังพลต้องอยู่ในกรอบของ
อัตราตลอดจนตามลักษณะงาน และคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่กำหนด
ไว้อย่างแท้จริง

๒. การประเมินค่ากำลังพลเพื่อพิจารณาวัดผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ
ปฏิบัติงานของกำลังพลสำหรับเป็นข้อมูลในการบริหารกำลังพล มีแนวทางประกอบด้วย การแจ้ง
ผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเพื่อนำไปแก้ไขและปรับปรุงตนเองต่อไป การประเมินที่ผู้
ประเมินจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมปราศจากอคติส่วนตัว การกำหนดรูปแบบและวิธีการ
ประเมินค่าตามแบบฟอร์มที่เหมาะสม โดยคำถามการประเมินจะต้องสามารถวัดสมรรถนะของ
กำลังพลในแต่ละระดับและแต่ละตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจนเพื่อให้ผลการประเมินออกจากร
นำเชื่อถือ การกำหนดให้ทุกหน่วยประเมินค่ากำลังพลอย่างจริงจังเป็นมาตรฐานเดียวกันและนำผล

การประเมิน ไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารและจัดการกำลังพล ทั้งในการบรรจุ แต่งตั้ง การหมุนเวียนกำลังพล พิจารณาความดี ความชอบ และอื่น ๆ ตลอดจนการจัดทำข้อมูลบุคคลที่ระบุความสามารถพิเศษและผลการประเมินค่ากำลังพลบันทึกลงในระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านกำลังพลสำหรับใช้ในการตรวจสอบข้อมูลได้เป็นรายบุคคลและต้องทำให้ถูกต้อง สมบูรณ์ และทันสมัย

-ยุทธนา เซาว์นเชษฐ, พล.ต. (๒๕๕๔ : ๖๕) ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย มีข้อเสนอแนะด้านความมั่นคงในงานและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานควรพิจารณานำหลักสมรรถนะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดอาวูโสทางทหารมาเป็นหลักในการบริหารจัดการกำลังพล เพื่อส่งเสริมคนเก่ง คนดี ให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน จัดให้มีการวิเคราะห์งานและอัตรากำลัง เพื่อนำไปสู่การมอบหมายงาน การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การปรับปรุงโครงสร้างการจัดหน่วยให้เหมาะสม และพัฒนากำลังพลให้มีสมรรถนะตรงตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งพิจารณาแก้ปัญหาความคับคั่งกำลังพล เพื่อให้เกิดการเลื่อนไหลในตำแหน่งงานและควรพิจารณากำหนดแนวทางการรับราชการของกำลังพลให้ชัดเจน

-สินสรศักดิ์ ปาลานุสรณ์, พล.ต. (๒๕๕๔ : ๖๕) บทบาทองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของกระทรวงกลาโหม มีข้อเสนอแนะให้กระทรวงกลาโหมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร โดยแก้ไขของค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการทหารให้เป็นองค์กรกลางบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการบริหารจัดการกำลังพล ตลอดจนการพัฒนากำลังพลของกระทรวงกลาโหม กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ตลอดจนกำกับดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารจัดการกำลังพลของส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ

-พรเทพ พิริยะโยธิน, พล.ท. (๒๕๕๔ : ๕๗) ความคาดหวังของกำลังพลต่อการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีข้อเสนอแนะจากการวิจัยพบว่า ความคาดหวังของกำลังพลต่อการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองบัญชาการกองทัพไทยอยู่ในระดับมาก ดังนั้นควรส่งเสริมหรือสนับสนุนสิ่งที่กำลังพลคาดหวังระดับมากให้เป็นรูปธรรมอย่างรวดเร็วและทันต่อความหวังฯ และเพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านนโยบายและการบริหารงานควรเป็นไปอย่างโปร่งใสและยุติธรรม นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรมีการศึกษาความก้าวหน้าในการทำงานตามแผนพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลักษณะของงานที่รับผิดชอบ ความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสสำหรับการพัฒนา และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้จะสามารถครอบคลุมกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและจะได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

๓. ควรมีการวิจัยในเรื่องเทคนิควิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกองทัพไทย เริ่มจากการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การฝึกอบรมข้าราชการในระดับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งต่อไป

แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

ศักดิ์สิทธิ์ เจริญบุญเมือง, พล.ร.อ. (๒๕๕๕ : ๒๔) การแต่งตั้งและย้ายบรรจุกำลังพลในกองทัพด้วยระบบคุณธรรม ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การเป็นผู้บังคับบัญชาทางทหารนั้น จะมีลักษณะแตกต่างจากผู้บริหารของภาคเอกชน เพราะภาคเอกชนนั้น ผู้บริหารอาจมีอายุ อาวุโส และประสบการณ์ที่ต่ำกว่า แต่หากสามารถสร้างผลงานที่ดีมีประสิทธิผล เกิดผลประกอบการตามเป้าหมายได้แล้ว ก็จะสามารถเป็นผู้บริหารองค์กรนั้นได้ แต่สำหรับผู้บังคับบัญชานายทหารนั้น จะต้องมีการคำนึงถึงอาวุโสทางทหาร ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ความประพฤติ ความสามารถ และผลงาน ตลอดจนมีความสง่างาม เป็นที่เชื่อถือ ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเป็นคนเก่งและคนดีที่สังคมในกองทัพยอมรับได้ทั่วกัน เพราะการเป็นผู้บังคับบัญชานายทหารนั้น จะต้องรับผิดชอบภารกิจที่ตราครุฑ เสี่ยงอันตราย ที่มีผลต่อความมั่นคงของประเทศ จึงจะต้องปกครองดูแลทุกข์สุข ให้ความเป็นธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นที่ยิ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ์ จะต้องมีทั้งความเป็นผู้นำและผู้บริหาร และเป็นผู้ปกครองที่คืออยู่ร่วมกัน จึงจะสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเคารพ ยอมรับและศรัทธาด้วยหัวใจ และพร้อมเสมอที่จะร่วมปฏิบัติการกิจทุกรูปแบบอย่างทุ่มเททั้งกายใจ เพื่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงของกองทัพ โดยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ

๑. ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจแต่งตั้งและย้ายบรรจุจะต้องมีจิตสำนึกในระบบคุณธรรม และยึดถือหลักเกณฑ์ในการใช้พิจารณาอย่างเคร่งครัด

๒. ข้อมูลบุคคลที่เป็นปัจจัยการพิจารณาด้วยระบบคุณธรรม จะต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้และตรวจสอบได้

๓. การป้องกัน และควบคุมมิให้ระบบอุปถัมภ์แพร่หลายจนเกิดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมที่ไม่ดีในกองทัพ

๔. การยึดหลักวิชาการ และหลักเกณฑ์ที่กองทัพกำหนดเป็นหลักใช้ในการพิจารณา โดยไม่ใช้ความเห็น ความรู้สึกส่วนตัว

๕. การปรับปรุงแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานประจำปีของกำลังพล โดยให้มีหัวข้อการประเมินที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เป็นหลักเกณฑ์ที่ต้องใช้พิจารณาและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

๖. นำผลการประเมินค่าการทดสอบสมรรถภาพประจำปีมาเป็นปัจจัยในการพิจารณา ร่วมกับปัจจัยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้ว

๗. การใช้ระบบคณะกรรมการเพื่อใช้ในการแต่งตั้งและย้ายบรรจุให้ได้ผลเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อความรอบคอบ ถูกต้อง และเป็นธรรม

๘. กองทัพจะต้องมีการกำหนดให้ยึดถือระบบคุณธรรมเป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารกำลังพลทุก ๆ ด้าน

สรุป

จากทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินค่าบุคคล ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการพลเรือน ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันคือ การคัดเลือกบุคลากรขึ้นมาเป็นผู้นำ ผู้บริหารขององค์กรนั้นจะต้องเป็นคนเก่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและต้องผ่านการประเมินผลงานโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยมีระบบหรือกระบวนการคัดเลือกที่โปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม ซึ่งผู้ที่ได้รับการคัดเลือกก็จะได้รับการยอมรับจากบุคลากรขององค์กรนั้น ๆ ว่าจะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้เนื่องจากการคัดเลือกนั้นมีผลกระทบต่อบุคลากรทุกคนทั้งองค์กร หากผู้ที่ได้รับการคัดเลือกไม่มีความรู้ ความสามารถ มาโดยระบบอุปถัมภ์ การยอมรับจากบุคลากรขององค์กรไม่มี ก็จะไม่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

บทที่ ๓

การแต่งตั้งและย้ายบรรจุข้าราชการ

การแต่งตั้งและย้ายบรรจุข้าราชการทั้งข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนต่างมีกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นไปตามความจำเป็นของลักษณะงาน แต่มีจุดมุ่งหมายที่เหมือนกัน คือ ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความรู้ความสามารถเป็นไปตามหลักกรรมาภิบาล จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการในการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุที่มีความเป็นธรรม มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรวจสอบได้

กระบวนการในการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการกองทัพเรือ

๑. การนำผลการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรมาใช้ในการย้าย-บรรจุของข้าราชการกองทัพเรือ

๑.๑ กองทัพเรือได้อนุมัติให้นำผลการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรมาใช้ในการประกอบการบริหารกำลังพล (ยกเว้นนายทหารชั้นยศนายพลเรือไม่มีการประเมิน) โดยใช้แบบประเมินค่าของ บก.ทหารสูงสุด มาตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๕ โดยมีรายละเอียดคือ

๑.๑.๑ การจัดทำรายงานประจำปีให้กระทำปีละ ๒ ครั้ง ครั้งที่ ๑ ตั้งแต่ ๑ ต.ค. ถึง ๓๑ มี.ค.ของปีถัดไป และครั้งที่ ๒ ตั้งแต่ ๑ เม.ย. ถึง ๓๐ ก.ย.

๑.๑.๒ เกณฑ์การให้คะแนนคือ

๑.๑.๒.๑ ลักษณะนิสัยและความประพฤติ จำนวน ๕ หัวข้อ (ข้อละ ๑ - ๕ คะแนน)

๑.๑.๒.๒ ความรู้ความสามารถ จำนวน ๕ หัวข้อ (ข้อละ ๑ - ๕ คะแนน)

๑.๑.๒.๓ การปฏิบัติงาน จำนวน ๕ หัวข้อ (ข้อละ ๒ - ๑๐ คะแนน)

๑.๑.๓ ผู้ประเมิน ๓ คนจะใช้แบบประเมิน ๑ ชุดในการประเมินผู้รับการประเมินคนเดียว โดยผู้ประเมินคนที่ ๒ และคนที่ ๓ ทำหน้าที่ตรวจสอบ ปรับแก้ และให้ความเห็นขอการประเมินของผู้ประเมินคนที่ ๑

๑.๑.๔ การสรุปผลการประเมินค่าฯ ให้ใช้เกณฑ์ประเมินค่าดังนี้ ดีมาก (๕๐% ขึ้นไป) ดี (๘๐ – ๘๕%) ปานกลาง (๖๐ – ๗๕%) ควรปรับปรุง (๕๐ – ๕๕%) และต้องปรับปรุง (๒๐ – ๔๕%)

๑.๑.๕ รายงานประเมินค่าฯ ที่ผู้ประเมินกรอกข้อความแล้วให้ถือเป็นเอกสารลับ เว้นผู้รับการประเมินจะได้รับทราบเพื่อการพัฒนาตนเอง

๑.๒ กองทัพอากาศได้อนุมัติให้ใช้ผลการประเมินค่าประกอบการพิจารณาย้าย-บรรจุ โดยกำหนดเกณฑ์ว่าต้องมีผลการประเมินค่าฯ เฉลี่ย ๓ ครั้งตั้งแต่ ๗๐ คะแนนขึ้นไป เฉพาะการย้าย-บรรจุในช่วงชั้นยศ น.ท. – น.อ.พิเศษ เนื่องจากเป็นช่วงที่มีความแออัดมาก รวมถึงผู้ที่จะบรรจุตำแหน่งสำคัญของหน่วยรบ ได้แก่ ผบ.ร้อย, ผบ.เรือชั้น ๓ หรือเทียบเท่าขึ้นไป ผบ.หมวดบิน และ ผบ.หน่วยเฉพาะกิจ เนื่องจากต้องเลือกสรรผู้ที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง

๒. การย้ายบรรจุในชั้นยศ น.อ. และ น.อ.พิเศษ กองทัพอากาศดำเนินการโดยให้เป็นไปตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการบรรจุ พลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๐๒ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖ โดยกองทัพอากาศได้ตั้งคณะกรรมการในการจัดการย้าย-บรรจุในระดับ น.ท. ถึง น.อ.พิเศษ ขึ้น ชื่อว่า “คณะกรรมการพิจารณาการย้ายเปิดตำแหน่งและพิจารณาองค์บุคคลให้ขึ้นครองตำแหน่งอัตรา น.อ.พิเศษ อัตรา น.อ. และพิจารณาเตรียมมององค์บุคคลระดับ น.ท.ขึ้นไปไว้สำหรับเป็นผู้นำกองทัพอากาศในอนาคต” ใช้คำย่อว่า “คยปอ.ทร.”

๒.๑ องค์ประกอบคณะกรรมการประกอบด้วย

๒.๑.๑	เสธ.ทร.	ประธานกรรมการ
๒.๑.๒	รอง เสธ.ทร.(๑)	รองประธานกรรมการ
๒.๑.๓	รอง เสธ.ทร.(๒)	รองประธานกรรมการ
๒.๑.๔	รอง เสธ.ทร.(๓)	รองประธานกรรมการ
๒.๑.๕	ผช.เสธ.ทร.ฝกพ.	กรรมการ
๒.๑.๖	ผช.เสธ.ทร.ฝชว.	กรรมการ
๒.๑.๗	ผช.เสธ.ทร.ฝยก.	กรรมการ
๒.๑.๘	ผช.เสธ.ทร.ฝยบ.	กรรมการ
๒.๑.๙	ผช.เสธ.ทร.ฝกร.	กรรมการ
๒.๑.๑๐	จก.กพ.ทร.	กรรมการและเลขานุการ
๒.๑.๑๑	ผอ.กพ.กพ.ทร.	ผช.เลขานุการ

๒.๒ คณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

๒.๒.๑ พิจารณากลับกรองเกี่ยวกับการย้ายเปิดตำแหน่งให้ผู้อื่นขึ้นครองตำแหน่งหลัก และพิจารณาองค์บุคคลที่จะบรรจุในตำแหน่งหลักที่เปิดและตำแหน่งที่ว่างเฉพาะอัตรา น.อ.พิเศษ และอัตรา น.อ. โดยถือหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

๒.๒.๑.๑ จำนวนอัตราตำแหน่งหลักที่จะย้ายเปิดให้ผู้อื่นขึ้นครองตำแหน่งแทนนั้นให้พิจารณาตามสมควร โดยมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้การจัดการด้านกำลังพลมีความคล่องตัวยิ่งขึ้นเท่านั้น

๒.๒.๑.๒ มีอัตราสามารถเปิดให้ได้หรือผู้ที่ครองอัตราอยู่มีข้อบกพร่อง หรือกรณีอื่นใดที่ควรจะต้องย้ายออก

๒.๒.๑.๓ จะต้องเป็นผู้ที่ นขต.ทร. เห็นควรให้เลื่อนสูงขึ้น

๒.๒.๑.๔ องค์บุคคลให้พิจารณาตามลำดับ คือ ความเหมาะสม (เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเกี่ยวกับความประพฤติ) ผลงาน มนุษยสัมพันธ์ อาวุโส และรุ่น

๒.๒.๑.๕ พิจารณาย้ายหมุนเวียนนายทหารสัญญาบัตรให้เป็นไปตามอนุมัติ ทร.ทำยบันทึก กพ.ทร. ลับ ที่ กห ๐๕๐๓/๖๒๕ ลง ๑๗ ก.ย.๔๒ เรื่อง หลักเกณฑ์การย้ายหมุนเวียนนายทหารสัญญาบัตรใน ทร. และในกรณีอื่นใดที่นอกเหนือจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการฯ จะพิจารณา

๒.๒.๒ พิจารณาองค์บุคคลระดับ น.ท.ขึ้นไป ไว้สำหรับเป็นผู้นำกองทัพรือในอนาคต โดยถือหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

๒.๒.๒.๑ ความเหมาะสม (เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่และเกี่ยวกับความประพฤติ) ผลงาน มนุษยสัมพันธ์ อาวุโส และรุ่น

๒.๒.๒.๒ พิจารณาย้ายหมุนเวียนนายทหารสัญญาบัตรให้เป็นไปตามอนุมัติ ทร.ทำยบันทึก กพ.ทร. ลับ ที่ กห ๐๕๐๓/๖๒๕ ลง ๑๗ ก.ย.๔๒ เรื่อง หลักเกณฑ์การย้ายหมุนเวียนนายทหารสัญญาบัตรใน ทร. และในกรณีอื่นใดที่นอกเหนือจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการฯ จะพิจารณา

๒.๒.๓ การพิจารณาคำเนิการในข้อ ๒.๒.๑ และ ๒.๒.๒ อาจพิจารณาให้ผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นต่ำ สามารถเลื่อนขึ้นครองตำแหน่งได้ประมาณร้อยละ ๒๐ โดยไม่ต้องคำนึงถึงอาวุโสและรุ่น

ดังนั้น การย้าย-บรรจุของข้าราชการของกองทัพเรือชั้นยศ น.ท. เป็น น.อ. และ น.อ. เป็น น.อ.พิเศษ ต้องนำผลการประเมินค่าที่ต้องเกิน ๗๐ คะแนนมาประกอบกับหลักเกณฑ์ตามระเบียบ ข้อบังคับ และมติของคณะกรรมการด้วย ถึงจะนำเสนอ ผบ.ทร.เพื่อลงคำสั่งต่อไป

๓. การแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลเรือของกองทัพเรือ

กองทัพเรือได้ดำเนินการเสนอขอแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลเรือของกองทัพเรือ โดยใช้ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพล พ.ศ.๒๕๕๑ เป็นหลัก ซึ่งข้อบังคับดังกล่าวข้อ ๑๑ กำหนดให้แต่ละส่วนราชการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเพื่อพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของส่วนราชการ ประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการเป็นประธาน ผู้ที่หัวหน้าส่วนราชการกำหนดเป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยขึ้นตรงที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการกำลังพลเป็นกรรมการและเลขานุการ ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับดังกล่าว กองทัพเรือจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาปรับย้ายและแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของกองทัพเรือขึ้น โดยมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการพิจารณาปรับย้ายและแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของกองทัพเรือ รวมทั้งพิจารณากลับรองการปรับย้ายและแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของกองทัพเรือ เพื่อให้การบริหารจัดการกำลังพลมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ในการบริหารราชการและเป็นธรรม นอกจากนี้ ในข้อบังคับดังกล่าวยังกำหนดให้การแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลในวาระปกติปีหนึ่งให้แต่งตั้งสองวาระ วาระแรกเดือนตุลาคม และวาระที่สองเดือนเมษายน โดยการแต่งตั้งวาระเดือนตุลาคมเป็นการแต่งตั้งเป็นการทั่วไป ส่วนในวาระที่สองเดือนเมษายนให้แต่งตั้งได้เท่าที่จำเป็นเฉพาะเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการกำลังพล การแต่งตั้งนอกจากสองวาระดังกล่าวแล้วให้กระทำเท่าที่จำเป็นต่อการบริหารราชการ ดังนั้น ในแต่ละปีประมาณเดือนกุมภาพันธ์และสิงหาคมของทุกปี กองทัพเรือจะจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการพิจารณาปรับย้ายและแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของกองทัพเรือให้เสร็จสิ้นก่อน โดยผู้ที่ได้รับการเสนอแต่งตั้งเป็นนายทหารชั้นนายพลนั้นตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพล พ.ศ.๒๕๕๑ กำหนดให้คณะกรรมการฯ พิจารณาโดยคำนึงถึงอาวุโสทางทหาร ประวัติรับราชการ ผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติ จริยธรรม และความรู้ความสามารถ ประกอบกัน จะเห็นได้ว่าการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลนั้นไม่ได้พิจารณาจากอาวุโสทางทหารเป็นหลักเพียงอย่างเดียว แต่ให้คณะกรรมการฯ พิจารณาด้านอื่น ๆ ประกอบกันด้วย รวมทั้งให้นำคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งดังต่อไปนี้มาพิจารณาด้วย คือ

๓.๑ จำนวนปีที่รับราชการตามที่คณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของกระทรวงกลาโหมกำหนด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- ๓.๑.๑ นายทหารชั้นยศนาวาเอกพิเศษ เป็น พลเรือตรี
๓.๑.๑.๑ เป็นนาวาเอกพิเศษมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี (นับถึงวาระ
ปรับย้าย)
๓.๑.๑.๒ รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ น.๕ ชั้น ๕ ขึ้นไป (เทียบเท่าระดับ
น.๖ ชั้น ๑)
- ๓.๑.๒ นายทหารชั้นยศพลเรือตรี เป็น พลเรือโท
๓.๑.๒.๑ เป็นพลเรือตรีมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี (นับถึงวาระปรับย้าย)
๓.๑.๒.๒ รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ น.๖ ชั้น ๔ ขึ้นไป (เทียบเท่าระดับ
น.๗ ชั้น ๑)
- ๓.๑.๓ นายทหารชั้นยศพลเรือโท เป็น พลเรือเอก ให้พิจารณาตามความ
เหมาะสม
- ๓.๒ รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าชั้นเงินเดือนต่ำสุดของระดับเงินเดือนในชั้นยศสูงขึ้นไป
จะได้รับ
- ๓.๓ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารระดับสูงตามกฎหมายว่าด้วย
เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ในวาระปกติต้องมีเวลาราชการก่อนเกษียณอายุไม่น้อยกว่า ๑ ปี
นับถึงวันแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

เมื่อคณะกรรมการพิจารณาการปรับย้ายและแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของ
กองทัพเรือพิจารณาแล้วเสร็จ จะต้องเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพล
ของกระทรวงกลาโหมพิจารณาไม่น้อยกว่า ๒๐ วันทำการก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม หรือวันที่ ๑ เมษายน
แล้วแต่กรณี เช่นเดียวกับ ทุกส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม รวมทั้งตำแหน่งนายทหารชั้น
นายพลที่เป็นตำแหน่งขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ให้รัฐมนตรีว่าการ
กระทรวงกลาโหมเสนอรายชื่อให้คณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของ
กระทรวงกลาโหมพิจารณาให้ความเห็นชอบเช่นกัน

ขั้นตอนการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของกระทรวงกลาโหมนั้น ตามข้อบังคับ
กระทรวงกลาโหม กำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของ
กระทรวงกลาโหม ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นประธาน รัฐมนตรีช่วยว่า
การกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ
ผู้บัญชาการทหารอากาศ เป็นกรรมการ ปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นกรรมการและเลขานุการ และ
เจ้ากรมเสมียนตรา เป็นผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเจ้ากรมเสมียนตรานั้นเป็นเพียง
ผู้ช่วยเลขานุการไม่ได้เป็นกรรมการจึงไม่มีสิทธิในการออกเสียง สำหรับการประชุมของ

คณะกรรมการต้องมีกรรมการมาร่วมประชุมไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม โดยให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดและมติของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมากของจำนวนกรรมการที่มาประชุม กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียง เป็นเสียงชี้ขาด และคณะกรรมการมีหน้าที่ คือ

๑. กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และมาตรฐานในการพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของกระทรวงกลาโหม ให้การบริหารจัดการกำลังพลมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ในการบริหารราชการ ตลอดจนมีความโปร่งใส และเป็นธรรม

๒. พิจารณาค้นกรองผู้ที่คณะกรรมการของส่วนราชการของกระทรวงกลาโหมเสนอมา เพื่อพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและชั้นยศของส่วนราชการและระหว่างส่วนราชการ

๓. ให้ความเห็นชอบในการเสนอขอแต่งตั้งตามข้อ ๒ แล้วให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเสนอนายกรัฐมนตรีเพื่อนำความกราบบังคมทูลต่อไป

สำหรับการพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของกระทรวงกลาโหมนั้น จะต้องพิจารณาทั้งคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งตามที่กล่าวข้างต้นมาแล้ว และพิจารณาถึงอาวุโสทางทหาร ประวัติรับราชการ ผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติ จริยธรรม และความรู้ความสามารถ ประกอบกัน เช่นเดียวกับของส่วนราชการ โดยการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลให้แต่งตั้งได้ในตำแหน่งและมีชั้นยศชั้นเดียวกันหรือสูงกว่า แต่จะแต่งตั้งในตำแหน่งข้ามชั้นยศไม่ได้ นอกจากนี้ยังมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ๆ อีกดังนี้

๑. ตำแหน่งปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ และผู้บัญชาการทหารอากาศ พระมหากษัตริย์จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากข้าราชการทหารชั้นยศพลเอก พลเรือเอก พลอากาศเอก ที่ครองอัตราจอมพล จอมพลเรือ จอมพลอากาศ หรือ พลเอก พลเรือเอก พลอากาศเอก

๒. ตำแหน่งรองหัวหน้าส่วนราชการ เสนาธิการ และ ประธานคณะที่ปรึกษา ชั้นยศพลเอก พลเรือเอก พลอากาศเอก ที่ครองอัตราจอมพล จอมพลเรือ จอมพลอากาศ พระมหากษัตริย์จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากข้าราชการทหารชั้นยศพลเอก พลเรือเอก พลอากาศเอก ที่ครองอัตราจอมพล จอมพลเรือ จอมพลอากาศ หรือ พลเอก พลเรือเอก พลอากาศเอก

๓. ตำแหน่งและมีชั้นยศพลเอก พลเรือเอก พลอากาศเอก พระมหากษัตริย์จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากข้าราชการทหารชั้นยศพลเอก พลเรือเอก พลอากาศเอก หรือ พลโท พลเรือโท พลอากาศโท

๔. ตำแหน่งและมีชั้นยศพลโท พลเรือโท พลอากาศโท พระมหากษัตริย์จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากข้าราชการทหารชั้นยศพลโท พลเรือโท พลอากาศโท หรือ พลตรี พลเรือตรี พลอากาศตรี

๕. ตำแหน่งและมีชั้นยศพลตรี พลเรือตรี พลอากาศตรี พระมหากษัตริย์จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากข้าราชการทหารชั้นยศพลตรี พลเรือตรี พลอากาศตรี หรือ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก อัตราเงินเดือนพันเอกพิเศษ นาวาเอกพิเศษ นาวาอากาศเอกพิเศษ

โดยคณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของกระทรวงกลาโหมจะต้องดำเนินการประชุมให้แล้วเสร็จ และเสนอนายกรัฐมนตรีไม่น้อยกว่า ๑๕ วันทำการก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม หรือวันที่ ๑ เมษายน แล้วแต่กรณี และนายกรัฐมนตรีจะเป็นผู้นำความกราบบังคมทูลต่อไป ทั้งนี้ เมื่อมีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ แล้ว นายกรัฐมนตรีจะเป็นผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

จะเห็นว่าการศึกษาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของกองทัพเรือและส่วนราชการของกระทรวงกลาโหมจะเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพราะใช้ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพล พ.ศ.๒๕๕๑ เหมือนกัน นอกจากนั้นการดำเนินการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่ามี การดำเนินการที่มีกฎหมาย ข้อบังคับ กำหนด และเป็นไปตามหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การพิจารณาเป็นไปในลักษณะของคณะกรรมการเพื่อให้เกิดความโปร่งใส บริสุทธิ์ และยุติธรรมในการพิจารณา แต่อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้จะมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่อยู่ที่การพิจารณาของคณะกรรมการเป็นหลักเพราะในคณะกรรมการจำนวน ๗ เสียง คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ ผู้บัญชาการทหารอากาศ และ ปลัดกระทรวงกลาโหม นั้น เป็นเสียงจากฝ่ายการเมือง ๒ เสียง คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม นอกนั้น ๕ เสียง เป็นฝ่ายทหาร หากฝ่ายใดโน้มน้าวให้อีกฝ่ายเห็นด้วยจนมีเสียงข้างมาก ผลการพิจารณาก็จะเป็นไปตามเสียงข้างมาก นอกจากนี้ในการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลนั้นหากอยู่ในระหว่างการยุบสภาผู้แทนราษฎรและมีนายกรัฐมนตรีรักษาการ การแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลต้องเสนอให้คณะกรรมการการเลือกตั้ง (กกต.) พิจารณาก่อนที่นายกรัฐมนตรีจะนำความกราบบังคมทูลต่อไป เพื่อมิให้รัฐบาลรักษาการใช้อำนาจแต่งตั้งเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับฝ่ายตนเองได้ จึงนับได้ว่าการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของกองทัพเรือและกระทรวงกลาโหมได้ดำเนินการ โดยถูกต้องตามกฎหมายแล้ว ส่วนจะเป็นที่พอใจใครหรือไม่พอใจผู้ใดบ้างก็เป็นเรื่องปกติของการรับราชการ เพราะในโครงสร้างของระบบราชการเป็นแบบปิรามิดค้ำคือฐานกว้างแต่ยอดแคบ ยิ่งสูงขึ้นตำแหน่งยิ่ง

น้อยลงเพื่อเกิดการแข่งขันกัน ในการทำงานและทำความดีก็จะมีโอกาสได้ดำรงตำแหน่งที่ดีและสูงขึ้นต่อไป

กระบวนการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการของ บก.ทท., ทบ. และ ทอ.

บก.ทท.(ฉัตรชัย เทียบแหลม, น.ท. : สัมภาษณ์) บก.ทท.การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของ กท.เช่นเดียวกับ นขต.กท.อื่น ๆ แต่ บก.ทท. ไม่มีระบบ FAST TRACK เป็นการเติบโตตามอาวุโสของการรับบรรจุตามตำแหน่งต่าง ๆ กำลังพลใดลงบรรจุในตำแหน่งใดก่อนถือว่าอาวุโสกว่า บก.ทท.มีหน่วยขึ้นตรงที่มีเหล่าทัพต่าง ๆ รับผิดชอบ เช่น กพ.ทหาร ข้าราชการจาก ทอ.เป็น จก.กพ.ทหาร กบ.ทหาร ข้าราชการจาก ทร.เป็น จก.กบ.ทหาร ยก.ทหาร ข้าราชการจาก ทบ.เป็น เจ้ากรม ยก.ทหาร การเจริญเติบโต นขต.บก.ทท. เป็นหน่วยบริหารกำลังพลมีความเห็นว่าระบบ FAST TRACK เป็นระบบที่ดี และจะเป็นระบบที่มีความจำเป็นในกรณีที่กำลังพลโตไม่ทัน หมายถึง การเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง หากยี่ระบบอาวุโสเพียงระบบเดียว รุ่นน้องต้องรอให้รุ่นพี่เกษียณ หากรุ่นพี่บางนายมีอายุน้อย เกษียณอายุหลังรุ่นน้อง รุ่นน้องก็หมดโอกาสในขณะที่การบริหารหน่วยรุ่นน้องอาจจะมีความรู้ความสามารถในการบริหารหน่วยให้เจริญก้าวหน้ากว่ารุ่นพี่ การนำระบบ FAST TRACK มาใช้ต้องใช้อย่างจริงจังอย่างต่อเนื่องและที่สำคัญต้องเป็นที่ยอมรับของกำลังพลส่วนใหญ่ โดยมีการกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ที่อยู่ในเกณฑ์จะได้รับการพิจารณา FAST TRACK

ทบ. (กฤษณ์ วราภิรมย์, พ.อ. : สัมภาษณ์) การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของกระทรวงกลาโหมเช่นเดียวกับ บก.ทท., ทร. และ ทอ. โดย ทบ. ไม่มีระบบ FAST TRACK การบริหารกำลังพลจะให้ นขต.ทบ.รับผิดชอบการบริหารกำลังพลของหน่วย เว้นการย้ายบรรจุ การพิจารณาการเลื่อนยศ การเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจาก ทบ.มีหน่วยขึ้นตรงจำนวนมากและมีเหล่าต่าง ๆ จำนวนหลายเหล่า กำลังพลที่จะบรรจุครั้งแรกในหน่วยใด เหล่าใดก็มักจะอยู่ปฏิบัติราชการในหน่วยนั้น ๆ มีบางนายลงบรรจุครั้งแรกอยู่ปฏิบัติราชการที่หน่วยนั้นจนครบเกษียณอายุราชการ ความเจริญก้าวหน้าจะเป็นที่ยอมรับของกำลังพลของแต่ละหน่วย แต่หากกำลังพลนายใดเห็นว่าอยากจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนยศสูงขึ้น ก็สามารถย้ายไปหน่วยอื่น เช่น กองบัญชาการกองทัพไทย, บก.ทบ. กองบัญชาการหน่วยทหารพัฒนา สป. เป็นต้น และเมื่อย้ายไปรับตำแหน่งสูงขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถย้ายกลับมาหน่วยเดิม ส่วนความเห็นเรื่องระบบ FAST TRACK นั้น โดยส่วนตัวมีความเห็นว่าเป็นระบบที่ดีแต่การดำเนินการต้องเป็นไปด้วยความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของกำลังพลส่วนใหญ่ มี

หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้เปิดโอกาสให้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถมีแนวคิดที่จะพัฒนากองทัพให้เจริญรุ่งเรืองอย่างรวดเร็วและอย่างยั่งยืน

ทอ. (วิโรจน์ พญาน้อย, น.อ. : สัมภาษณ์) การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของกระทรวงกลาโหมเช่นเดียวกับ บก.ทท., ทบ. และทร. โดย ทอ. ไม่มีระบบ FAST TRACK เป็นการบริหารกำลังพลตามสายงานปกติ โดยให้ นขต.ทอ. เป็นหน่วยดำเนินการในเรื่องการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งให้มีการเจริญเติบโตตามสายงานที่บรรจุเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ แต่ละหน่วยนายทหารหลักที่สำเร็จการศึกษาจาก รร.นอ. จะมีการได้รับการเลื่อนยศหรือเลื่อนตำแหน่งที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการบริหารกำลังพลของหน่วยนั้น ๆ แต่กำลังพลส่วนใหญ่ยอมรับการบริหารกำลังพลดังกล่าว ปัจจุบัน ทอ. ได้อนุมัติหลักการให้ใช้ระบบ HIPPP มาบริหารกำลังพล เพื่อคัดสรรกำลังพลที่มีขีดสมรรถนะสูงมาเป็นผู้บริหารหน่วย โดยระบบดังกล่าวได้กำหนดคุณสมบัติเริ่มต้นตั้งแต่ผลการเรียนที่จบจาก รร.นอ. คะแนนผลการทดสอบ FLC คะแนนประเมินค่า ๒ ปีย้อนหลัง เพื่อคัดเลือกนายทหารที่มีขีดความสามารถสูงในแต่ละหน่วยมาพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนยศ แต่จะไม่ให้ข้ามอาวุโสแบบก้าวกระโดด

การดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการพลเรือน

ปัญหาข้าราชการไทยที่ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างตรงจุด หรือเติบโตแบบไม่มีลำดับขั้น ทำให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ต้องลงแรงลงใจ สร้างแนวทางการพัฒนาภายใต้ชื่อโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIGH PERFORMANCE AND POTENTIAL SYSTEM หรือ HiPPS) HiPPS จะเข้ามาช่วยส่วนราชการไทยให้มีแนวทางการพัฒนาคนแบบตรงจุด โครงการนี้หวังดึงคนรุ่นใหม่ให้เข้ามาเป็นข้าราชการ พร้อมรักษาคคนเก่าให้อยู่เหมือนเดิม เริ่มต้นการพัฒนาจากข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในระดับปฏิบัติการให้เป็นข้าราชการชำนาญการพิเศษ ไม่หวังทุกส่วนราชการจะเอาโครงการนี้ไปทำ แต่ขอเป็นแนวทางให้เขาเอาโครงสร้างนี้ไปพัฒนาส่วนราชการตัวเอง โครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIGH PERFORMANCE AND POTENTIAL SYSTEM หรือ HiPPS) ซึ่งเป็นระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ ก.พ. ได้พัฒนาขึ้นมาและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อนปี ๒๕๔๖ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังต้องการรักษาคคนกลุ่มนี้ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพไว้ หากคนกลุ่มนี้มีการเติบโตตามระบบปกติเขาอาจจะออกจาก

ราชการไปก่อนก็ได้ ดังนั้น HiPPS จะช่วยรักษาคณเก่าให้อยู่ต่อ และดึงผู้คนใหม่ให้เข้ามา และยังเป็น การเตรียมผู้นำที่มีคุณภาพมากประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้ที่สนใจสมัครเข้าระบบนี้จะต้องสมัครใจเข้าร่วมโครงการเอง และส่วนราชการนั้น ๆ ต้องสมัครใจให้สมัครด้วย ผู้สมัครจะต้องจบปริญญาตรีและเป็นข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในระดับปฏิบัติการหรือซี ๔ - ซี ๕ ที่สำคัญต้องมีประสบการณ์ทำงานภาครัฐอย่างน้อย ๑ ปี โดยใช้เวลาในการพัฒนาประมาณ ๘ - ๑๓ ปี ซึ่งเขาจะสิ้นสุดโครงการเมื่อเป็นข้าราชการชำนาญการพิเศษ หรือ ซี ๘ ด้านส่วนราชการที่จะสามารถเข้าร่วมโครงการได้เขาจะต้องมีการเซ็น MOU กับ ก.พ. ที่สำคัญเขาต้องเป็นส่วนราชการที่มีความพร้อมเรื่องกลุ่มบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็งและต้องทำงานเป็นระบบ มีการดูแลผู้เข้าร่วมโครงการอย่างดี สำหรับสิ่งที่หน่วยงานจะได้จากโครงการ คือ โครงสร้างอายุราชการของหลายส่วนราชการจะอยู่ที่ ๔๕ - ๕๐ ปี ซึ่งอีก ๑๐ ปีข้างหน้าคนจะหายไปจากส่วนราชการจำนวนมาก ดังนั้น จะต้องมีการวางกำลังคนให้ดี ซึ่งโครงการนี้สามารถช่วยราชการในเรื่องของการวางกำลังคนได้ส่วนประโยชน์ที่ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับคือ ได้โอกาสในการทำงานที่ท้าทาย และตรงกับความรู้ความสามารถรู้แผนการทำงานในอนาคตและได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง มีมุมมองที่หลากหลายผ่านการได้ทำงานแบบหมุนเวียน และรู้จักกับคนอื่น ๆ ที่อยู่ระหว่างส่วนราชการทั้งในระดับกระทรวงและกรม นอกจากนี้เขาสามารถขอ ๒ ชั้นในการปรับเงินเดือนได้โดยไม่ต้องรอโควตา อย่างไรก็ตามโครงการนี้ไม่ใช่โครงการที่ผลักดันให้ผู้เข้าร่วมโครงการเติบโตได้เร็วอย่างที่หลายฝ่ายคิด แต่เป็นการพัฒนาเขาอย่างเป็นระบบมากกว่า ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการนี้เขาจะเห็นอนาคตการทำงานของตัวเองชัดเจนขึ้น เนื่องจากระบบงานราชการแบบเดิมเขาไม่มีสิทธิที่จะรู้ได้ว่าตัวเองจะต้องถูกเลื่อนไปอยู่ตำแหน่งใด ทำให้บางครั้งเมื่อก้าวสู่ตำแหน่งบริหารเขาไม่มีความรู้รอบด้าน แต่มีความรู้แบบตัวที่ คือรู้ด้านเดียว ทำให้บริหารคนไม่ได้ ระบบนี้จะช่วยให้เขาเข้าใจการทำงานทุกอย่าง เช่น ถ้าเขาต้องการเป็นผู้บริหาร เขามาอยู่ระบบนี้จะทำให้ได้การทำงานที่หลากหลาย เมื่อเขาออกจากระบบไปจะสามารถแข่งขันกับคนอื่นได้ โดยระบบนี้ส่วนราชการที่เขาสังกัดจะเป็นคนประเมินเขาทุกกระยะเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับตัวเขา ซึ่งหากผลประมาณออกมาต่ำกว่า ๘๐% หรือประเมิน ๒ รอบได้รอบละ ๘๐% เขาจะต้องออกจากโครงการ โดยเป้าหมายของการพัฒนากายใต้ระบบ HiPPS นั้นเนื่องจากงานราชการมีลักษณะที่หลากหลายและต้องการใช้บุคลากรหลายประเภทให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ดังนั้น ระบบนี้จึงไม่ได้จำกัดแค่การพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเติบโตไปเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างทalentสำหรับงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรืองานที่ต้องผสมผสานความเชี่ยวชาญหลายด้านเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ ระบบ HiPPS ได้มีการกำหนดประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ ๔ ประเภท คือ ๑.ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ ๒.ผู้เชี่ยวชาญ

เฉพาะด้าน ๓.ประเภทผู้บริหาร และ ๔.ผู้ที่สามารถพัฒนาได้มากกว่า ๑ ประเภท หรือ SUPERSTAR TYPE ทั้งนี้ ระบบมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสู่ระบบนี้เป็น ๑ ใน ๔ ประเภทดังกล่าว สำหรับปัญหาเรื่องระบบเส้นสายนั้นเชื่อว่าไม่มีผลต่อการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของโครงการคือคนรุ่นใหม่ และเป็นกลุ่มที่ตำแหน่งยังเล็ก ๆ อยู่อย่างไรก็ตาม ระบบการคัดคนเข้าร่วมโครงการมีความเข้มข้น เพราะเป็นการคัดเลือกโดยส่วนราชการเอง และคัดเลือกโดย ก.พ. ซึ่งถือว่าการคัดเลือกที่โปร่งใส นอกจากนี้ โครงการยังช่วยป้องกันปัญหาการคัดเลือกคนไม่มีคุณภาพมาขึ้นตำแหน่ง เพราะคนที่เข้าร่วมโครงการจะมีโปรไฟล์งานของเขาให้ดูอย่างการไปเป็นนักวิจัย ถ้าส่วนราชการเลือกคนที่ไม่เคยทำงานวิจัยเลยอย่างนี้ถือว่าไม่ถูกต้อง การปฏิบัติงานในระหว่างเข้าร่วมโครงการหลังจากที่ผ่านการคัดเลือกจากส่วนราชการและ ก.พ.แล้ว กระบวนการพัฒนาจะเริ่มจากการสร้างกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (EAF หรือ EXPERIENCE ACCUMULATION FRAMEWORK) โดยส่วนราชการและตัวผู้เข้าร่วมจะช่วยกันสร้าง ซึ่งจะต้องมองว่าเป้าหมายที่เขาต้องการพัฒนาไปจะอยู่ในตำแหน่งทางวิชาการหรือบริหารก็ได้ หลังจากนั้น เขาจะต้องดูว่าการไปสู่เป้าหมายนั้นได้จะต้องผ่านการทำงานที่ใด และใช้เวลาเท่าใด สำหรับระบบงานราชการในแบบเก่า นั้น เขาจะไม่มีสิทธิรู้เลยว่าจะถูกย้ายไปที่ใด นอกจากส่วนราชการนั้นเขามีความพร้อมเรื่องการพัฒนาคนอยู่แล้ว เช่น กระทรวงการต่างประเทศ เขาก็กำหนดเลยว่าแต่ละปีจะต้องมีการโยกย้ายไปทำงานที่ต่างประเทศกี่ปี ผลตอบรับในโครงการนี้ที่ผ่านมามีถือว่าได้รับการตอบรับอย่างดี โดยโครงการนี้เริ่มเมื่อปี ๒๕๔๖ – ๒๕๔๗ มีส่วนราชการที่เข้าร่วม ๔ ส่วนราชการ ปัจจุบันมีส่วนราชการที่เข้าร่วมถึง ๘๐ ส่วนราชการจากทั้งหมด ๑๓๐ กว่าส่วนราชการ โดยมีผู้เข้าร่วมโครงการ ๒๒๕ คน เนื่องจากบางส่วนจบโครงการไปแล้วซึ่งเขาก็มาเป็นพี่เลี้ยงให้กับน้อง ๆ ที่เข้าร่วมโครงการรุ่นใหม่ ๆ สำหรับปีนี้ มีผู้เข้าร่วมโครงการ ๑๖๑ คน ซึ่งจะเป็นรุ่นที่ ๕ ของโครงการ สำหรับปัญหาของโครงการนี้ คือ ๑. ความยากในการสร้าง EAF เนื่องจากที่ผ่านมามีการทำงานเป็นส่วนราชการเป็นแบบตัวทึบ ทำให้มองภาพไม่ออกว่าจะต้องส่งไปในหน่วยงานใด ๒. บางครั้งหน่วยงานยังไม่พร้อมส่งคนไปหน่วยงานอื่น เพราะคนใหม่ยังไม่ได้เทรน ๓. ไม่มั่นใจว่าหน่วยงานใหม่จะดูแลคนของตัวเองได้ดีเท่ากับตัวเองหรือไม่ และ ๔. การขาดความเข้าใจของส่วนราชการ อย่างไรก็ตาม ก.พ. ไม่ได้หวังว่าทุกส่วนราชการจะต้องเข้าร่วมโครงการนี้ แต่เขาสามารถเอาแนวคิดนี้ไปประยุกต์ทำเป็นโครงการของส่วนราชการเขาเองได้ก็พอแล้ว

สรุป

การแต่งตั้งและย้ายบรรจุข้าราชการทั้งข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือน ได้ดำเนินการตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องโดยพื้นฐานยังยึดมั่นในระบบคุณธรรม

คือมีความเสมอภาคให้โอกาสกับบุคลากรขององค์กรที่เท่าเทียมกันยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักในการพิจารณาเลือกสรร การแต่งตั้งและย้ายบรรจุเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่มากที่สุด มีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ได้รับความคุ้มครองตามระเบียบและกฎเกณฑ์มิให้ถูกกลั่นแกล้งและเป็นไปด้วยความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรมตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖ เป็นหลัก แต่แนวทางการส่งเสริมผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงแต่มีอาวุโสต่ำให้ขึ้นครองตำแหน่งและอัตราที่สูงขึ้นแบบก้าวกระโดดเพื่อเตรียมไว้เป็นผู้นำองค์กรในอนาคต มีเป็นส่วนน้อยและแนวทางไม่ชัดเจนซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรนั้น ๆ ในอนาคตซึ่งจะขาดผู้นำองค์กรที่มีความรู้ความสามารถและมีระยะเวลาเพียงพอในการบริหารงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ ๔

แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูง แต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุกำลังพลของกองทัพเรือ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้น (FAST TRACK) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่าง ๆ และเสนอผลวิจัยเป็น ๒ ตอน

ตอนที่ ๑ วิเคราะห์การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุของกองทัพเรือกับหน่วยงานอื่น

ตอนที่ ๒ แนวทางการนำระบบประเมินมาใช้ประกอบการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุ

วิเคราะห์การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุของกองทัพเรือกับหน่วยงานอื่น

การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุของกองทัพเรือในการวิจัยครั้งนี้จะนำมาวิเคราะห์เฉพาะในอัตราชั้นยศ น.อ. – พล.ร.ต. เท่านั้น ซึ่งสิ่งแรกที่นำมาประกอบกับการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุของกองทัพเรือและ บก.ทท., ทบ. และ ทอ. คือ การนำผลประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรมาใช้ โดยใช้แบบประเมินค่าของ บก.ทหารสูงสุด มีรายละเอียดคือ

๑. การจัดทำรายงานประจำปีให้กระทำปีละ ๒ ครั้ง ครั้งที่ ๑ ตั้งแต่ ๑ ต.ค. ถึง ๓๑ มี.ค. ของปีถัดไป และครั้งที่ ๒ ตั้งแต่ ๑ เม.ย. ถึง ๓๐ ก.ย.

๒. เกณฑ์การให้คะแนน คือ

๒.๑ ลักษณะนิสัยและความประพฤติ จำนวน ๕ หัวข้อ (หัวข้อละ ๑ – ๕ คะแนน)

๒.๒ ความรู้ความสามารถ จำนวน ๕ หัวข้อ (หัวข้อละ ๑ – ๕ คะแนน)

๒.๓ การปฏิบัติงาน จำนวน ๕ หัวข้อ (หัวข้อละ ๒ – ๑๐ คะแนน)

๓. ผู้ประเมิน ๓ คนจะใช้แบบประเมิน ๑ ชุดในการประเมินผู้รับการประเมินคนเดียว โดยผู้ประเมินคนที่ ๒ และคนที่ ๓ ทำหน้าที่ตรวจสอบ ประเมินและให้ความเห็นชอบการประเมินของผู้ประเมินค่าที่ ๑

๔. การสรุปผลการประเมินฯ ให้ใช้เกณฑ์การประเมินดังนี้ ดีมาก (๕๐% ขึ้นไป) ดี (๔๐ – ๔๙%) ปานกลาง (๓๐ – ๓๙%) ควรปรับปรุง (๒๐ – ๒๙%) และต้องปรับปรุง (๑๐ – ๑๙%)

๕. การนำผลการประเมินฯ ไปใช้ในการแต่งตั้งและย้ายบรรจุของ บก.ทท., ทบ. และ ทอ.

๕.๑ บก.ทท.

- ต้องปรับปรุง, ควรปรับปรุง หรือปานกลาง ไม่พิจารณาย้ายเข้าอัตราสูงขึ้น
- ดี หรือ ดีมาก พิจารณาย้ายเข้าอัตราสูงขึ้น

๕.๒ ทบ.

- ต้องปรับปรุง, ควรปรับปรุง ไม่พิจารณาย้ายเข้าอัตราสูงขึ้น
- ปานกลาง, ดี หรือ ดีมาก พิจารณาย้ายเข้าอัตราสูงขึ้น

๕.๓ ทอ.

ประเภทของการย้าย	ผลการประเมินฯ
ย้ายเข้าตำแหน่งอัตรา น.อ.พิเศษ	ไม่ต่ำกว่า ๘๐ %
ย้ายเข้าตำแหน่งอัตรา น.อ.	ไม่ต่ำกว่า ๗๕ %
ย้ายประจำหน่วยก่อนครบวาระ	
-ดำรงตำแหน่งไม่ครบ ๑ ปี	ควรต่ำกว่า ๕๐ %
-ดำรงตำแหน่งไม่ครบ ๒ ปี	ควรต่ำกว่า ๖๐ %
-ดำรงตำแหน่งไม่ครบ ๓ ปี	ควรต่ำกว่า ๗๕ %

๖. กองทัพเรือได้กำหนดให้ใช้ผลการประเมินค่าฯ ประกอบการพิจารณาย้าย-บรรจุ โดยกำหนดเกณฑ์ว่าต้องมีผลการประเมินค่าฯ เฉลี่ย ๓ ครั้ง ตั้งแต่ ๗๐ คะแนนขึ้นไป เฉพาะการย้าย-บรรจุในช่วงชั้นยศ น.ท. – น.อ.พิเศษ เนื่องจากเป็นช่วงชั้นยศที่มีความแออัดมาก รวมถึงผู้ที่ จะบรรจุในตำแหน่งสำคัญของหน่วยรบ ได้แก่ ผบ.ร้อย, ผบ.เรือชั้น๓ หรือเทียบเท่าขึ้นไป ผบ.หมวดบิน และ ผบ.หน่วยเฉพาะกิจ เนื่องจากต้องการเลือกสรรผู้ที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง

จะเห็นได้ว่าการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการของ บก.ทท., ทบ., ทร. และ ทอ. ดำเนินการภาพรวมเหมือนกันเพราะใช้ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการกลาโหม พ.ศ.๒๕๐๒ ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้ง นายทหารชั้นนายพล พ.ศ.๒๕๕๑ และระเบียบที่เกี่ยวข้องเหมือนกัน มีการใช้ผลการประเมินค่าฯ มาประกอบการพิจารณาย้าย-บรรจุเหมือนกัน โดยมีรายละเอียดของการนำไปใช้ประโยชน์ในการ แต่งตั้งและย้าย-บรรจุใกล้เคียงกัน เพื่อเป็นค่าประเมินในภาพรวมของการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไปไม่ได้ มีความเฉพาะเจาะจงลงไปในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งกองทัพเรือใช้ผลการประเมินฯ แค่ประกอบการพิจารณาหรือเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาเท่านั้น ซึ่งในข้อเท็จจริงแล้วผลการประเมินฯ เป็นการ

รวบรวมข้อมูลของแต่ละบุคคลไว้เป็นระยะเวลาานพอสมควร น่าจะนำมาใช้ประโยชน์เป็น
ตัวกำหนดในการพิจารณาแต่งตั้งและย้าย-บรรจุ ไม่ใช่แค่การประกอบการพิจารณาเท่านั้น

อีกประเด็นหนึ่งของการย้าย-บรรจุของกองทัพเรือในระดับ น.ท.-น.อ.พิเศษ นั้น
กองทัพเรือได้มอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาการย้ายเปิดตำแหน่งและพิจารณาองค์บุคคลให้
ขึ้นครองตำแหน่งอัตรา น.อ.พิเศษ อัตรา น.อ. และพิจารณาเตรียมมองบุคคลระดับ น.ท.ขึ้นไปไว้
สำหรับเป็นผู้นำกองทัพเรือในอนาคต หรือ “คยปอ.ทร.” พิจารณาย้าย-บรรจุให้ผู้ที่มีความสามารถ
สูงแต่มีอาวุโสและรุ่นต่ำสามารถเลื่อนขึ้นครองตำแหน่งได้ประมาณร้อยละ ๒๐ โดยไม่ต้อง
คำนึงถึงอาวุโสและรุ่น ซึ่งมีความแตกต่างจาก บก.ทท., ทบ. และ ทอ. ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่
มีความรู้ความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้น แต่ในทางปฏิบัติจริง
แล้วยังไม่ได้ดำเนินการเพราะไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนที่จะนำมาใช้จริง เพราะการดำเนินการแต่งตั้ง
และการย้าย-บรรจุของกองทัพเรือใช้ระบบอาวุโสเป็นหลักมาตั้งแต่อดีต

แนวทางการนำระบบประเมินมาใช้ประกอบการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุ

จากหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า การคัดเลือกบุคลากรของ
องค์กรต่าง ๆ นั้น จะใช้ระบบประเมินค่ามาใช้เป็นตัวตัดสิน ซึ่งกองทัพเรือมีวิธีการคัดเลือกผู้นำอยู่
แล้ว เพียงแต่ยังไม่มีการรวบรวมเป็นหลักเกณฑ์ที่แน่ชัด และได้กำหนดวิธีการดำเนินการให้ครบ
ทั้งระบบ โดยมีการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรของกองทัพไทยประจำปีมาใช้ แต่การนำไปใช้
ประโยชน์ยังไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน มีการรวบรวมประวัติการทำงาน เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณา
ปรับย้าย แต่ก็ยังไม่ละเอียดพอ การจัดระบบและกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่ชัดจะทำให้การคัดเลือกมี
ประสิทธิภาพ ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับมากขึ้น หน่วยงานขนาดใหญ่มีกำลังพลมาก มีความรับผิดชอบ
สูง มีขอบเขตของงานกว้างขวาง ยังจะต้องจัดระบบต่าง ๆ ให้มีความง่ายมากขึ้น ลดการซับซ้อนให้
เหลือน้อยที่สุด แต่ต้องเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในหน่วยงานนั้นด้วย การคัดเลือกผู้บริหารหรือ
ผู้นำระดับสูงจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ง่ายทั้งในการประเมิน การรวบรวม การนำไปใช้
ได้รับการยอมรับจากบุคลากรทั้งระดับบนและระดับล่าง ถูกต้องตามหลักวิชาการและเหตุผล
รวมทั้งตรงตามวัตถุประสงค์ เมื่อวิเคราะห์แล้วจะเห็นว่า การจะประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มี
อาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้นไปเป็นผู้นำกองทัพเรือในอนาคตนั้นจะต้องมีการ
ประเมินค่าฯ บุคคลเพิ่มขึ้นมามีประเภทหนึ่งเพื่อให้ได้คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือ
ผู้บริหารระดับสูง โดยวิเคราะห์จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้วควรกำหนดให้มีการประเมินค่าบุคคลเป็น
การเฉพาะขึ้นอีกครั้งนี้

๑. คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงคือ

๑.๑ ความเป็นผู้นำ

๑.๑.๑ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ

๑.๑.๒ มีความอดทน เสียสละ สามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างดี

๑.๑.๓ รับผิดชอบต่องานที่ทำและสั่งการ

๑.๒ ความรู้ความสามารถ

๑.๒.๑ มีความรอบรู้ในงานและเรื่องทั่วไปเป็นอย่างดี

๑.๒.๒ มีการวางแผน อำนวยการ กำกับการ ประสานงาน ติดตามและ

ประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการบริหาร

๑.๓ การตัดสินใจ

๑.๓.๑ ใช้หลักการและเหตุผลเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเสมอ

๑.๓.๒ สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

๑.๓.๓ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ให้ลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี

๑.๔ คุณธรรม จริยธรรม และความยุติธรรมที่เที่ยงตรง

๑.๔.๑ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้อง

๑.๔.๒ ไม่เห็นแก่พวกพ้องและเพื่อนในทางที่ผิด

๑.๔.๓ ปฏิบัติต่อเพื่อร่วมงานอย่างเสมอภาค

๑.๕ ความซื่อสัตย์สุจริต

๑.๕.๑ ไม่แสวงหาประโยชน์ใส่ตนเองในทางมิชอบ

๑.๕.๒ ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ

๑.๕.๓ ชัดขวางการหาผลประโยชน์ในทางมิชอบของผู้อื่น

๑.๖ ความมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี

๑.๖.๑ ไม่วิ่งเต้นเพื่อหาผลประโยชน์ของตนเองและพวกพ้องในทุก ๆ ด้าน

๑.๖.๒ ไม่มีประวัติต่างพร้อย มีมลทิน ทั้งในเรื่องการงานและเรื่องส่วนตัว

๑.๖.๓ ทำงานด้วยความตั้งใจโดยไม่หวังประโยชน์แอบแฝง

๒. การกำหนดระดับคะแนนและดัชนีชี้วัดคุณภาพ (KEY PERFORMANCE INDICATOR, KPI) ในแต่ละปีจําการประเมิน

ปีจําการประเมินต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในแบบประเมินฯ ได้รับการกำหนดระดับคะแนนการประเมินในแต่ละปีจําออกเป็น ๕ ระดับ คือ ดีมาก (๕ คะแนน) ดี (๔ คะแนน) พอใช้ (๓ คะแนน) ควรปรับปรุง (๒ คะแนน) และต้องปรับปรุง (๑ คะแนน) โดยในแต่ละระดับคะแนน

ของแต่ละปัจจัย จะมีข้อความบรรยายลักษณะคุณภาพซึ่งทำหน้าที่เป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพ (KEY PERFORMANCE INDICATOR, KPI) ประจำระดับคะแนนแต่ละระดับกำกับไว้ เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถเลือกลักษณะคุณภาพที่ตรงกับผู้รับการประเมินได้อย่างถูกต้องใกล้เคียง ซึ่งดัชนีชี้วัดคุณภาพดังกล่าวได้รับการจัดทำขึ้นจากการอ้างอิงเทียบเคียงให้สอดคล้องกับระดับคุณภาพของการปฏิบัติงาน ๕ ระดับ ดังนี้คือ

๒.๑ ระดับคะแนน “ดีมาก” (๕ คะแนน) เทียบเคียงได้กับระดับคุณภาพการปฏิบัติงานและการปฏิบัติของบุคลากรที่มีลักษณะการทำงานเป็นแบบการทำงานเชิงรุก (PRO ACTIVE) ซึ่งเป็นระดับคุณภาพของบุคลากรที่เป็นที่พึงประสงค์เป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน การทำงานในเชิงรุกเป็นการทำงานที่ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับการประเมิน ได้ทุ่มเทการทำงานให้กับหน่วยงานและองค์กรเป็นอย่างสูง มีความเข้าใจในบทบาท ภารกิจและหน้าที่ของตนเองและขององค์กรอย่างลึกซึ้ง ในระหว่างการทำงานมีการขวนขวายศึกษาหาความรู้ ตรวจสอบ และติดตามความก้าวหน้า ตลอดจนพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ มีความคิดอย่างเป็นระบบรอบด้าน และเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน สามารถคาดการณ์และเตรียมการเพื่อรองรับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง หรือปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็สามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง มีการริเริ่มหรือให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่องานและต่อหน่วยเป็นอย่างสูงอยู่ตลอดเวลา ในส่วนของคุณสมบัติส่วนบุคคล ก็มีความโดดเด่น ไม่ละเลยเพิกเฉยต่อการทำความดี มีการกระทำหรือการแสดงออกที่เป็นแบบอย่างเป็นที่ประจักษ์และยอมรับแก่บุคคลทั่วไป และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของบุคลากรในระบบธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE)

๒.๒ ระดับคะแนน “ดี” (๔ คะแนน) เทียบเคียงได้กับระดับคุณภาพการปฏิบัติงานและการปฏิบัติของผู้รับการประเมินที่มีลักษณะการทำงานเป็นแบบกึ่งเชิงรุก (ACTIVE) โดยผู้รับการประเมินมีคุณสมบัติต่าง ๆ ครบถ้วน สามารถปฏิบัติงานและปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง โดยไม่มีข้อสงสัย แต่ในประเด็นของการริเริ่มหรือการพัฒนาและหน่วยงาน หรือการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อาจจะดีกว่าหรือมีความกระตือรือร้นน้อยกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในเชิงรุกเล็กน้อย

๒.๓ ระดับคะแนน “พอใช้” (๓ คะแนน) เทียบเคียงได้กับระดับคุณภาพการปฏิบัติงานและการปฏิบัติของผู้รับการประเมินที่มีลักษณะการทำงานและการปฏิบัติในระดับปกติ (NORMAL) คือปฏิบัติงานในลักษณะ “ตั้งรับ” ตามหน้าที่ความรับผิดชอบและการมอบหมายที่ได้รับ โดยปฏิบัติตามแบบแผนที่ได้ดำเนินการสืบทอดกันมาแต่ในอดีต คุณภาพของงานหรือการ

ปฏิบัติหน้าที่แสดงออกมากอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ โดยมีได้มีการขวนขวายหรือกระตือรือร้นในการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นเป็นพิเศษ ในส่วนของการปฏิบัติตนก็เป็นการปฏิบัติในเกณฑ์เฉลี่ยตามโอกาสและความจำเป็นเป็นส่วนใหญ่

๒.๔ ระดับคะแนน “ควรปรับปรุง” (๒ คะแนน) เทียบเคียงได้กับระดับคุณภาพการปฏิบัติงานและการปฏิบัติหน้าที่ต่ำกว่ามาตรฐาน อาจมีการเพิกเฉยละเลยการปฏิบัติในบางกรณี ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องทำการปรับปรุงให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานขึ้นไป มิเช่นนั้นอาจจะเป็นภาระแก่หน่วยที่จะต้องคอยควบคุมกำกับดูแล และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมของหน่วยโดยตรง

๒.๕ ระดับคะแนน “ต้องปรับปรุง” (๑ คะแนน) เทียบเคียงได้กับระดับคุณภาพการปฏิบัติงานและการปฏิบัติหน้าที่จะต้องปรับปรุง มิฉะนั้นอาจเป็นผลเสียต่อหน่วยงานและองค์กร เนื่องจากมีการกระทำที่ไม่มีประสิทธิภาพและขัดแย้งตรงข้ามกับค่านิยมอันดีขององค์กร

ในแบบประเมินของผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือ นอกจากจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินแล้ว จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบประเมินซึ่งจะระบุถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการประเมิน รวมทั้งอธิบาย/ชี้แจงขั้นตอนและวิธีการประเมินเพื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจ วิธีการบันทึกข้อความและการให้คะแนน รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการเตรียมตัวหรือเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ก่อนทำการประเมิน

๓. การประเมินเพื่อพิจารณาประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น และเป็นการเตรียมผู้นำของ ทร.ในอนาคต โดยการพิจารณาจากผู้ที่ผู้นำ มีความรู้ ความสามารถ การตัดสินใจ มีคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมเที่ยงตรง มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานด้วยการใช้การประเมินของนายทหารระดับใกล้เคียงกัน และนำผลการประเมินมาพิจารณาประกอบกับลำดับอาวุโสและรุ่น เพื่อใช้เป็นข้อมูลของผู้บังคับบัญชาในการสรรหานายทหารยศ น.อ.(อัตรา น.อ.พิเศษ) ที่สมควรจะได้รับการเลื่อนขึ้นเป็นนายทหารชั้นนายพลเรือ และนายทหารชั้นยศ น.อ. ที่สมควรจะได้รับการเลื่อนขึ้นเป็นนายทหารชั้นยศ น.อ.(อัตรา น.อ.พิเศษ) ซึ่งพิจารณาจาก ๒ กลุ่มชั้นยศนี้เนื่องจากเป็นช่วงชั้นยศที่มีความคับคั่ง เพื่อให้ผู้ที่จะเป็นผู้นำในอนาคตได้ผ่านไปได้ตามความรู้ความสามารถ โดยให้นายทหารสัญญาบัตรหลัก (นายทหาร ก) คัดเลือกนายทหารสัญญาบัตรรุ่นก่อน รุ่นเดียวกัน และรุ่นหลัง (ใช้รุ่น นตท.) ที่เห็นว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ โดยคัดเลือกชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจากรุ่นก่อนผู้ประเมิน จำนวน ๔ รุ่น รุ่นเดียวกับผู้ประเมิน (ห้ามเสนอชื่อตนเอง) และรุ่นหลังผู้ประเมิน จำนวน ๔ รุ่น โดยพรรคินาวินให้เลือกจำนวนรุ่นละไม่เกิน ๕ คน พรรคกดินและ

พรรคนาวิกโยธิน รุ่นละไม่เกิน ๓ คน พรรคนาวิน (พลาธิการ) รุ่นละไม่เกิน ๒ คน (สำหรับพรรค นาวิน (อุทกศาสตร์) เนื่องจากมีจำนวนน้อยมากจึงให้ประเมินร่วมกับพรรคนาวิน) ทั้งนี้ การ พิจารณาในการพิจารณาคือ ๕ รุ่น เพราะผู้ที่รับการประเมินขณะนี้เป็นผู้ที่จบการศึกษาจาก โรงเรียนนายเรือหลักสูตร ๕ ปี ดังนั้นจึงมีความรู้จักคุ้นเคยตั้งแต่สมัยเป็นนักเรียน คือ รุ่นที่ ๔ รุ่น รุ่นน้อง ๔ รุ่น และรุ่นตัวเอง ๑ รุ่น และเมื่อประเมินเสร็จแล้วทุกคนจะมีคะแนนรวมเป็นของตนเอง ก็นำไปเรียงคะแนนในรุ่นตนเองอีกครั้งหนึ่ง ใครได้คะแนนเป็นอันดับ ๑ – ๕ ของรุ่นตนเอง ก็ นำไปให้คณะกรรมการย้าย-บรรจุของกลุ่มชั้นยศนั้นพิจารณาอีกชั้นหนึ่งตามจำนวนอัตราที่ว่างซึ่ง ได้เตรียมไว้แล้วต่อไป โดยอัตรา น.อ. เป็นอัตรา น.อ.พิเศษ เข้าพิจารณาในคณะกรรมการพิจารณา การย้ายเปิดตำแหน่งและพิจารณาองค์บุคคลให้ขึ้นครองตำแหน่งอัตรา น.อ.พิเศษ อัตรา น.อ. และ พิจารณาเตรียมองค์บุคคลระดับ น.ท.ขึ้นไปไว้สำหรับเป็นผู้นำกองทัพอเรือในอนาคต หรือ “คย ปอ.ทร.) ซึ่งมี เสช.ทร.เป็นประธานกรรมการ สำหรับอัตรา น.อ.พิเศษ เป็นนายพลเรือ ก็นำเข้า พิจารณาในคณะกรรมการพิจารณาปรับย้ายและแต่งตั้งนายทหารชั้นยศนายพลของกองทัพอเรือซึ่งมี ผบ.ทร.เป็นประธานฯ ต่อไป เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกได้รับการพิจารณาอย่างถูกต้องตาม ระเบียบและข้อบังคับ

๔. การกำหนดตำแหน่งอัตรา สำหรับผู้ที่ได้รับการประเมินที่มีความสามารถสูงแต่มี อาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองอัตราที่สูงขึ้นจะมีจำนวนเท่าใดถึงจะเหมาะสมนั้นได้มีการพิจารณาไว้ แล้วตามคำสั่งกองทัพอเรือซึ่งแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการย้ายเปิดตำแหน่งฯ ข้อ ๓.๓ ว่า “อาจ พิจารณาให้ผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำ สามารถเลื่อนขึ้นครองตำแหน่งได้ ประมาณร้อยละ ๒๐ โดยไม่ต้องคำนึงถึงอาวุโสและรุ่น” ซึ่งจำนวนดังกล่าวเป็นจำนวนที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากอัตราที่เปิดบรรจุหรือว่างการบรรจุในแต่ละปี ส่วนอีกร้อยละ ๘๐ ก็เป็นการย้าย- บรรจุตามปกติโดยต้องผ่านคณะกรรมการทั้งสองส่วน ส่วนวงรอบและระยะเวลาของการประเมิน นั้น เนื่องจากการย้าย-บรรจุของข้าราชการทหารใน ๑ ปีจะมี ๒ วาระ คือ วาระแรกเดือนตุลาคมเป็น การแต่งตั้งโดยทั่วไปและการปรับย้ายใหญ่ตามวาระ วาระที่สองเดือนเมษายนเป็นการแต่งตั้ง เท่าที่จำเป็นเฉพาะเมื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการกำลังพล ดังนั้น จึงควรมีการประเมินเพียงครั้ง เดียวคือวาระเดือนตุลาคมซึ่งกำลังพลส่วนใหญ่ต้องมีการย้าย-บรรจุและมีจำนวนมาก

สรุป

การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุของกองทัพอเรือนั้นมีการนำการประเมินค่านายทหารสัญญา บัตรมาใช้ประกอบการพิจารณาย้าย-บรรจุ น.อ.เป็น น.อ.พิเศษ และ น.อ.พิเศษ เป็นนายพลเรือทั้ง วาระแรกเดือนตุลาคม ซึ่งเป็นการแต่งตั้ง โดยทั่วไป และวาระที่สองเดือนเมษายนซึ่งเป็นการแต่งตั้ง

เท่าที่จำเป็นเฉพาะเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการกำลังพล ซึ่งการประเมินดังกล่าวเป็นการประเมินค่าโดยผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้นั้นเท่านั้น ส่วนการประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ด้าขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น เป็นการประเมินอีกแบบหนึ่ง โดยผู้ประเมินเป็นนายทหารสัญญาบัตรที่จบการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือ โดยเป็นรุ่นพี่ ๔ รุ่น รุ่นน้อง ๔ รุ่น และรุ่นตนเองอีก ๑ รุ่น โดยใช้คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นหลักในการพิจารณาเพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจะได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารของกองทัพเรือต่อไป

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

บทบาทของกองทัพเรือ คือ การเตรียมกำลัง และป้องกันประเทศทางทะเลจากภัยคุกคามนอกประเทศ ซึ่งหมายถึง การช่วยในการเสริมสร้างความมั่นคงให้ประเทศ เพื่อเป็นฐานให้กับความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ และความสงบสุขของประชาชน การทำหน้าที่ตามบทบาท จึงเป็นสิ่งที่ประเทศชาติและสังคมคาดหวังจากกองทัพเรือ ในปัจจุบันเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก กองทัพเรือจะต้องเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับภารกิจอื่นที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่มีการแจ้งเตือนล่วงหน้าได้อย่างเฉียบพลัน รวมทั้งการปฏิบัติการทางทหารที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นการปฏิบัติการร่วมกับเหล่าทัพอื่น และกับพลเรือนทั้งในระดับรัฐบาลและระดับเอกชนอย่างใกล้ชิด ซึ่งต่างไปจากยุคสงครามเย็นอย่างสิ้นเชิง การที่จะเอาชนะสิ่งที่ท้าทายที่เกิดขึ้นนี้ ผู้นำทางทหารในทุกระดับจะต้องเข้าใจว่าประเทศชาติและสังคมต้องการอะไรจากกองทัพ และทำอย่างไรที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ ผู้นำทางทหารจะต้องมีสมรรถนะสูงในวิชาชีพของตน และโดยกิจหลักของหน่วยรบคือการต่อสู้และเอาชนะในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ชัดเจน ยุ่งเหยิง เสี่ยงอันตราย และไม่แน่นอน โดยให้มีความเสี่ยงต่อการสูญเสียน้อยที่สุด ผู้นำทางทหารจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการบังคับบัญชาหน่วยรบ และมีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีด้วย เพราะการปฏิบัติการทางทหารผู้บังคับบัญชาจะต้องควบคุมหน่วยรบและอาวุธยุทโธปกรณ์ในบังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ในยามสงบ ความเชี่ยวชาญในเชิงบริหารงานอาจจำเป็นต้องนำมาใช้มากขึ้น เพราะจะต้องจัดการหน่วยให้พร้อมที่จะปฏิบัติการกิจด้วยงบประมาณที่ได้รับอย่างคุ้มค่าที่สุด ความเชี่ยวชาญทั้งด้านการปฏิบัติการทางทหารและการบริหารจัดการ ซึ่งต้องผสมผสานกันอย่างเหมาะสม ผู้นำทางทหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการปฏิบัติการทางทหารและการเตรียมคนที่จะไปปฏิบัติการคุณภาพของผู้นำทางทหารทุกระดับจึงเป็นความสำคัญลำดับแรกในการสนองความต้องการของประเทศชาติและสังคม แม้กองทัพเรือจะมีการสร้างผู้นำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการให้การศึกษาและฝึกอบรมตามระยะเวลาและระดับชั้นของกำลังพล แต่ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับคุณภาพของตัวบุคคล และสภาวะแวดล้อม คุณสมบัติของผู้นำที่ดีในยุคปัจจุบันอาจแตกต่างไปจากผู้นำในทศวรรษที่ผ่านมา เพราะสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่สิ่งที่คงที่ในตัว

ผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้นำซึ่งประกอบขึ้นจากคุณสมบัติเฉพาะคนร่วมกับการเสริมสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในระบบกำลังพลของกองทัพซึ่งมีบุคลากรจำนวนมาก การเลือกผู้นำที่เหมาะสมจากกลุ่มคนในระดับเดียวกันจึงไม่ใช่เรื่องง่ายหากไม่มีหลักการที่ถูกต้อง และหากการเลือกผู้นำไปสู่การได้ผู้นำที่ไม่มีความสามารถ ก็จะส่งผลเสียต่อภารกิจของกองทัพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งการรบและการเตรียมคนที่จะรบ ดังนั้น กองทัพเรือจึงจำเป็นต้องกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหาผู้นำของกองทัพเรือที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำทางทหารหรือผู้บริหารระดับสูงของทหารต่างจากผู้บริหารองค์กรเอกชน เพราะผลลัพธ์จากการปฏิบัติการทางทหาร คือ ความมั่นคงของชาติ และค่าใช้จ่ายของการปฏิบัติการมีใช้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุมถึงชีวิตทหารด้วย ผู้นำทหารระดับปฏิบัติจึงจำเป็นต้องชำนาญในเรื่องยุทธวิธี ขณะที่ผู้นำทหารระดับสูงจะต้องมีประสบการณ์ ทั้งเรื่องของการปฏิบัติการทางทหาร มีความสามารถทางการบริหาร และมีความรอบรู้ระดับยุทธศาสตร์ด้วย ผู้นำทางทหารจึงต้องมีการสร้างให้เติบโต รอบรู้ และมีประสบการณ์จากหน่วยปฏิบัติไปสู่ระดับบริหาร ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับยุทธศาสตร์และนโยบาย (STRATEGY & POLICY) ซึ่งเหนือกว่าระดับยุทธวิธี (TACTICAL) หรือระดับปฏิบัติโดยทั่วไป ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมของนโยบาย (POLICY) ความซับซ้อน (COMPLEXITY) และคลุมเครือ (AMBIGUITY) ต่างจากระดับยุทธวิธีและปฏิบัติโดยทั่วไป ทั้งยังต้องมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกกองทัพ ความเชี่ยวชาญที่ต้องการในผู้บริหารระดับสูงจึงแตกต่างกันไป จากความชำนาญในการควบคุมหน่วยรบระดับยุทธวิธีหรือการเป็นผู้ปฏิบัติในหน่วยสนับสนุน โดยที่วิธีการและหลักปฏิบัติทางยุทธวิธีและปฏิบัติโดยทั่วไปไม่สามารถประยุกต์มาใช้ในระดับยุทธศาสตร์ได้ และในระดับยุทธศาสตร์ก็ยังคงปฏิบัติงานในเรื่องของการใช้กำลังรบและการสนับสนุนหน่วยรบได้ ฉะนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงยังคงต้องมีความเชี่ยวชาญในระดับยุทธวิธีและระดับปฏิบัติด้วย มิฉะนั้น การพัฒนา การจัดกำลัง การใช้และการสนับสนุนกำลังรบจะผิดพลาดได้ง่าย คุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือจึงต้องผสมผสานระหว่างคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารและคุณสมบัติของนักบริหารที่ดีที่จะนำไปประเมินที่สำคัญซึ่งประกอบด้วย

๑. ความเป็นผู้นำ
๒. ความรู้ความสามารถ
๓. การตัดสินใจ
๔. คุณธรรม จริยธรรม และความยุติธรรมที่เที่ยงตรง
๕. ความซื่อสัตย์สุจริต

๖. ความมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี

ซึ่งเมื่อนำคุณสมบัติเหล่านี้ไปใช้ในการประเมินผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งที่สูงขึ้นก็จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการเลือกผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงได้ตามความต้องการของกองทัพเรือ โดยมีการกำหนดระดับคะแนนและดัชนีชี้วัดคุณภาพ (KEY PERFORMANCE INDICATOR, KPI) ในแต่ละปีจ้ยการประเมินอย่างมีมาตรฐาน ในส่วนของการประเมินค่านั้่นผู้ประเมินก็เป็นนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือเหมือนกันทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เป็นการประเมินรอบทิศทาง คือ มีทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง และรุ่นเดียวกับผู้ประเมิน ซึ่งรู้จักกันเคยเรียนด้วยกันและรับราชการมาด้วยกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ทำให้ทราบคุณสมบัติของแต่ละคนอย่างละเอียด สำหรับอัตราที่เปิดให้แต่ละกลุ่มชั้นยศนั้น กองทัพเรือได้กำหนดให้พิจารณาได้ร้อยละ ๒๐ โดยไม่ต้องคำนึงถึงอาวุโสและรุ่นนั้นก็เป็นจำนวนที่เหมาะสม เพราะหากมีจำนวนมากเกินไปจะทำให้กำลังพลในภาพรวมเกิดความเสียหายหรือหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าน้อยเกินไปก็จะทำให้การพิจารณาแนวทางพัฒนาระบบผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้นไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ในการพิจารณาแต่งตั้งและย้าย-บรรจุได้นำผู้ที่ได้รับการประเมินร้อยละ ๒๐ และผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งตามปกติหรือตามอาวุโสร้อยละ ๘๐ ผ่านคณะกรรมการของแต่ละกลุ่มชั้นยศอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเที่ยงธรรมและถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับด้วย สำหรับการประเมินของผู้บังคับบัญชานั้นทั้ง ๒ กลุ่มก็ต้องได้รับการประเมินด้วยเช่นกัน และต้องมีผลการประเมินค่าเฉลี่ย ๓ ครั้งตั้งแต่ ๗๐ คะแนนขึ้นไป แต่การประเมินโดยผู้บังคับบัญชานี้ กองทัพเรือได้กำหนดให้เป็นเพียงการประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและย้าย-บรรจุเท่านั้น ไม่ได้กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ระเบียบที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งก็จะส่งผลให้ผลการพิจารณาแต่งตั้งและย้าย-บรรจุอ่อนตัวได้ระดับหนึ่ง ซึ่งถ้ากำหนดเป็นหลักเกณฑ์ที่ต้องปฏิบัติแน่นอนแล้วก็จะเป็ผลดีต่อการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุในภาพรวมต่อไป

ข้อเสนอแนะ

๑. การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุกำลังพลของกองทัพเรือควรนำผลการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตร ซึ่งทำการประเมินโดยผู้บังคับบัญชานำไปใช้เป็นหลักเกณฑ์หรือเป็นระเบียบที่ต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัด ไม่ใช่แค่การประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและย้าย-บรรจุ

๒. กองทัพเรือนำแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงและมีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น (FAST TRACK) ที่ใช้คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำ

หรือผู้บริหารระดับสูงและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการ
กองทัพเรืออย่างเป็นรูปธรรม

บรรณานุกรม

หนังสือ

ณัฐยา สันตระการ. คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๕๕.

บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สาระภูมิ. ประสิทธิภาพการบริหารบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รัชดา ๘๔ แมเนจเม้นท์, ๒๕๒๘.

เสถียร เหลืองอร่าม. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : แพร์พิทยา, ๒๕๑๕.

เสนาะ ดิยาวี สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข และ นิยะดา ชุณหวงค์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๕.

เอกสารวิจัย

พรเทพ พิริยะโยธิน, พล.ท. . “ความคาดหวังของกำลังพลต่อการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองบัญชาการกองทัพไทย”. เอกสารวิจัย,วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๔.

ภัทรวรรธ คงพันธ์, พล.ต. . “การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกำลังพลชั้นสัญญาบัตรของกองบัญชาการกองทัพไทย”. เอกสารวิจัย,วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๕.

ยุทธนา เขาวนซ์เชษฐ, พล.ต. . “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย”. เอกสารวิจัย,วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๔.

สินสรศักดิ์ ปาลานุสรณ์, พล.ต. “บทบาทองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของกระทรวงกลาโหม”. เอกสารวิจัยวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๔

สัมภาษณ์

กฤษณ์ วราภิรมย์, พ.อ. .ฝสธ.ประจำ กพ.ทบ. .สัมภาษณ์. ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๕๖.

ฉัตรชัย เฉียบแหลม, น.ท. .หน.การศึกษาและอบรม กกพ.กพ.ทหาร. สัมภาษณ์. ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๖.

วิโรจน์ พญาน้อย, น.อ. .รอง ผอ.กนผ.กพ.ทอ. .สัมภาษณ์. ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

กฎหมาย

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖
พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

เอกสารที่ไม่ตีพิมพ์

ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพล พ.ศ.๒๕๕๑

ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการบรรจุ พลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการ
กลาโหม พ.ศ.๒๕๐๒

ศักดิ์สิทธิ์ เชิดบุญเมือง, พล.ร.อ. .“การแต่งตั้งและย้ายบรรจุกำลังพลในกองทัพด้วยระบบคุณธรรม”
รายงานวิชาการส่วนบุคคลหลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงชั้นสูง สมาคม
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. ๒๕๕๕.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

“ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Fast Track System)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<http://www.ocsc.go.th>, ๒๕๔๖.

“สานต่อโครงการข้าราชการพันธุ์ใหม่”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.manager.co.th>,
๒๕๔๖.

ภาคผนวก

แบบฟอร์มการสัมภาษณ์

กระบวนการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการของ บก.ทท., ทบ. และ ทอ.

บก.ทท.(น.ท.ฉัตรชัย เฉียบแหลม หน.การศึกษาและอบรม กกพ.กพ.ทหาร สัมภาษณ์เมื่อ ๒๐ พ.ค.๕๗) บก.ทท.การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของ กท. เช่นเดียวกับ นขต.ท.อื่น ๆ แต่ บก.ทท. ไม่มีระบบ FAST TRACK เป็นการเติบโตตามอาวุโสของการรับบรรจุตามตำแหน่งต่าง ๆ กำลังพลใดลงบรรจุในตำแหน่งใดก่อนถือว่ามีอาวุโสกว่า บก.ทท.มีหน่วยขึ้นตรงที่มีเหล่าทัพต่าง ๆ รับผิดชอบ เช่น กพ.ทหาร ข้าราชการจาก ทอ.เป็น จก.กพ.ทหาร กบ.ทหาร ข้าราชการจาก ทร.เป็น จก.กบ.ทหาร ยก.ทหาร ข้าราชการจาก ทบ.เป็นเจ้ากรม ยก.ทหาร การเจริญเติบโต นขต.บก.ทท.เป็นหน่วยบริหารกำลังพลมีความเห็นว่ระบบ FAST TRACK เป็นระบบที่ดี และจะเป็นระบบที่มีความจำเป็นในกรณีที่กำลังพลโตไม่ทัน หมายถึง การเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง หากใช้ระบบอาวุโสเพียงระบบเดียว รุ่งเรืองต้องรอให้รุ่นพี่เกษียณ หากรุ่นพี่บางนายมีอายุน้อย เกษียณอายุหลังรุ่นน้อง รุ่นน้องก็หมดโอกาสใน ขณะที่การบริหารหน่วยรุ่นน้องอาจจะมีรู้ความสามารถในการบริหารหน่วยให้เจริญก้าวหน้ากว่ารุ่นพี่ การนำระบบ FAST TRACK มาใช้ต้องใช้อย่างจริงจังอย่างต่อเนื่องและที่สำคัญต้องเป็นที่ยอมรับของกำลังพลส่วนใหญ่ โดยมีการกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ที่อยู่ในเกณฑ์จะได้รับการพิจารณา FAST TRACK

ทบ. (พ.อ.กฤษณ์ วราภิรมย์ ฝสธ.ประจำ กพ.ทบ. สัมภาษณ์เมื่อ ๑๕ พ.ค.๕๗) การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของกระทรวงกลาโหมเช่นเดียวกับ บก.ทท., ทร. และ ทอ. โดย ทบ. ไม่มีระบบ FAST TRACK การบริหารกำลังพลจะให้ นขต.ทบ.รับผิดชอบการบริหารกำลังพลของหน่วย เว้นการย้ายบรรจุ การพิจารณาการเลื่อนยศ การเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจาก ทบ.มีหน่วยขึ้นตรงจำนวนมากและมีเหล่าต่าง ๆ จำนวนหลายเหล่า กำลังพลที่จะบรรจุครั้งแรกในหน่วยใด เหล่าใด ก็มักจะอยู่ปฏิบัติราชการในหน่วยนั้น ๆ มีบางนายลงบรรจุครั้งแรกอยู่ปฏิบัติราชการที่หน่วยนั้นจนครบ เกษียณอายุราชการ ความเจริญก้าวหน้าจะเป็นที่ยอมรับของกำลังพลของแต่ละหน่วย แต่หากกำลังพลนายใด เห็นว่าอยากจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนยศสูงขึ้น ก็สามารถย้ายไปหน่วยอื่น เช่น กองบัญชาการ กองทัพบก, บก.ทบ. กองบัญชาการหน่วยทหารพัฒนา สป. เป็นต้น และเมื่อย้ายไปรับตำแหน่งสูงขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถย้ายกลับมาหน่วยเดิม ส่วนความเห็นเรื่องระบบ FAST TRACK นั้น โดยส่วนตัวมีความเห็นว่าเป็นระบบที่ดีแต่การดำเนินการต้องเป็นไปด้วยความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของกำลังพลส่วนใหญ่ มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้เปิดโอกาสให้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถมีแนวคิดที่จะพัฒนากองทัพให้เจริญรุ่งเรืองอย่างรวดเร็วและอย่างยั่งยืน

ทอ. (น.อ.วิโรจน์ พญาน้อย รอง ผอ.กนผ.กพ.ทอ. สัมภาษณ์เมื่อ ๒๒ พ.ค.๕๗) การแต่งตั้ง และย้าย-บรรจุข้าราชการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของกระทรวงกลาโหมเช่นเดียวกับ บก.ทท., ทบ. และ ทร. โดย ทอ.ไม่มีระบบ FAST TRACK เป็นการบริหารกำลังพลตามสายงานปกติ โดยให้ นขต.ทอ. เป็นหน่วยดำเนินการในเรื่องการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งให้มีการเจริญเติบโตตามสายงานที่บรรจุ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ แต่ละหน่วยนายทหารหลักที่สำเร็จการศึกษาจาก รร.นอ.จะมีการได้รับการเลื่อน ยศหรือเลื่อนตำแหน่งที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการบริหารกำลังพลของหน่วยนั้น ๆ แต่กำลังพลส่วนใหญ่ ยอมรับการบริหารกำลังพลดังกล่าว ปัจจุบัน ทอ.ได้อนุมัติหลักการให้ใช้ระบบ HPPPP มาบริหารกำลังพล เพื่อคัดสรรกำลังพลที่มีขีดสมรรถนะสูงมาเป็นผู้บริหารหน่วย โดยระบบดังกล่าวได้กำหนดคุณสมบัติ เริ่มตั้งแต่ผลการเรียนที่จบจาก รร.นอ. คะแนนผลการทดสอบ FLC คะแนนประเมินค่า ๒ ปีย้อนหลัง เพื่อคัดเลือกนายทหารที่มีขีดความสามารถสูงในแต่ละหน่วยมาพิจารณาการเลื่อนชั้นเงินเดือน การเลื่อนยศ แต่จะไม่ให้ข้ามอาวุโสแบบก้าวกระโดด

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลเรือตรี ไพโรจน์ อุ่นใจ
วันเดือนปีเกิด	๑๓ เมษายน ๒๕๐๐
การศึกษา	โรงเรียนวัดพระศรีมหาธาตุ โรงเรียนเตรียมทหาร ปี ๒ โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ รุ่นที่ ๕๑ วิทยาลัยการทัพเรือ รุ่นที่ ๑๕
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	ผู้บังคับการเรือหลวงเทพา กองเรือตรวจอ่าว กองเรือยุทธการ นายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำผู้ช่วยเสนาธิการทหารเรือฝ่ายกำลังพล ผู้บังคับหน่วยปฏิบัติการตามลำแม่น้ำโขงเขตเชียงราย ผู้อำนวยการกองกำลังพล กองบัญชาการ ฐานทัพเรือสัตหีบ ผู้อำนวยการกองกิจการพิเศษ ฐานทัพเรือสัตหีบ ผู้อำนวยการกองกำลังพล กองบัญชาการ กองเรือยุทธการ ผู้อำนวยการกองการกำลังพล กรมกำลังพลทหารเรือ เสนาธิการกองเรือตรวจอ่าว กองเรือยุทธการ รองเจ้ากรมกำลังพลทหารเรือ เจ้ากรมกำลังพลทหารเรือ
ตำแหน่งปัจจุบัน	เจ้ากรมจเรทหารเรือ

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำ
ขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น (FAST TRACK)

ผู้วิจัย พลเรือตรี ไพโรจน์ อุ๋นใจ

หลักสูตร วปม. รุ่นที่ 7

ตำแหน่ง เจ้ากรมจเรทหารเรือ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ออกแบบโครงสร้างอัตราไว้ในลักษณะคล้าย ๆ กัน คือ เป็นรูปปิรามิดคว่ำ ซึ่งมีฐานกว้างแต่ปลายแหลม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดการแข่งขันกันโดยธรรมชาติ ผู้ที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงขององค์กรนั้น ๆ จะต้องมีความรู้ ความสามารถกว่าผู้อื่น หรือในรุ่นเดียวกัน สำหรับการบรรจุคนลงในตำแหน่งในภาคเอกชนนั้น จะมีการประเมินเป็นระยะเพื่อขึ้นสู่ระดับที่สูงกว่า หากไม่ผ่านการประเมินก็จะถูกคัดออกจากหน่วยงานไป จะเหลือเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถเท่านั้นที่ได้รับการส่งเสริมในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป แต่ในระบบราชการมีความแตกต่างจากภาคเอกชน การบรรจุคนลงในอัตราต่าง ๆ ขององค์กร เมื่อบรรจุเข้ารับราชการแล้วก็ไม่สามารถให้ผู้นั้นออกจากราชการได้ ถ้าผู้นั้นไม่ได้กระทำความผิด ลาออก หรือเสียชีวิต รวมทั้งผู้ที่ไม่ตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะข้าราชการทหารนั้น ในส่วนซึ่งเกินจากอัตราในแต่ละกลุ่มชั้นยศก็จะบรรจุไว้เป็นลักษณะประจำหน่วย ซึ่งไม่มีอัตรารองรับและไม่มีหน้าที่หลักในการปฏิบัติงาน ทำให้จำนวนของข้าราชการทหารที่บรรจุจริง มีจำนวนมากกว่าอัตราในแต่ละกลุ่มชั้นยศ ซึ่งเมื่อรวมกับผู้ที่อยู่ในอัตราแล้วก็จะทำให้ผู้ที่เป็นอาวุโสสูงมีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งถ้าการย้าย-บรรจุข้าราชการทหารยึดอาวุโสเป็นหลักในการพิจารณามากเกินไปแล้ว การที่ข้าราชการทหารที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำกว่าจะขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้นจึงเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ทั้ง ๆ ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นที่ต้องการขององค์กร ทำให้เกิดปัญหาหลัก ๆ ที่สำคัญต่อองค์กรคือ

1. องค์กรขาดผู้ที่จะเป็นผู้นำขององค์กรที่เหมาะสมในอนาคต หรือมีตัวเลือกผู้ที่จะเป็นผู้นำขององค์กรที่เหมาะสมจำนวนน้อย หรือผู้ที่จะเป็นผู้นำขององค์กรในอนาคตที่มีความรู้ความสามารถโตไม่ทันที่จะมาทดแทนผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงซึ่งเกษียณอายุราชการไป เนื่องจากถูกระบบชะลอการเติบโตไว้ตั้งแต่ระดับต้นหรือระดับกลาง ๆ แล้ว ทำให้องค์กรขาดผู้กำหนดทิศทางขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถและมีวิสัยทัศน์ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้องค์กรนั้น ๆ ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรมีระยะเวลาในการบริหารค่อนข้างจำกัดเพราะหากพิจารณาจากอาวุโสเป็นหลักแล้ว ผู้ที่มีความรู้ความสามารถก็อาจจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้ต่อเมื่อมีอายุราชการเหลืออีก 1 – 2 ปีก่อนที่จะเกษียณอายุราชการไป ไม่มีเวลาการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้ในระยะเวลาสั้น ๆ และไม่ต่อเนื่อง ทำให้องค์กรขาดการพัฒนาเท่าที่ควรจะเป็น

3. บุคลากรขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถและกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถและกระตือรือร้นในการทำงานแต่ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ได้เท่ากับผู้ที่ไม่มีความรู้ความสามารถและไม่ตั้งใจทำงาน ไม่มีอะไรแตกต่างกัน

4. ปัญหาสมองไหล คือผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงหรือคนเก่งลาออกจากหน่วยงานราชการไปประกอบอาชีพอื่นที่ตอบสนองความท้าทายและให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงกว่า เพราะคนที่มีความรู้และความสามารถสูงหรือคนเก่งนั้น ความต้องการอันดับแรกคือความท้าทาย เขาต้องการให้คนอื่นเห็นว่าเขาเก่ง หรือความสำเร็จเจริญก้าวหน้าเหนือคนอื่นและได้เติบโตตามศักยภาพของเขา

สำหรับกองทัพเรือ การบริหารกำลังพลเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของ กห. ซึ่งมีกฎหมายข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ ซึ่งโดยหลักการแล้วการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุของข้าราชการทหารจะคำนึงถึงอาวุโสเป็นหลัก ซึ่งมีถึงระดับชั้นยศสูง ๆ ขึ้น เช่น น.ท. เป็น น.อ. น.อ. เป็น น.อ.พิเศษ หรือ น.อ.พิเศษ เป็น นายพล อัตราจะน้อยลงตามลำดับ การเลือกผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงจะเลือกจากอาวุโสอย่างเดียวไม่ได้ เพราะผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่จะเป็นผู้นำเหล่าทัพจะต้องเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางของกองทัพ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ หากเลือกโดยอาวุโสอย่างเดียวเป็นหลักจะทำให้ผู้ที่มีความสามารถสูง แต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำกว่า ไม่มีโอกาสขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้นได้ก็จะขาดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน กองทัพก็จะไม่พัฒนา ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าไม่คำนึงถึงอาวุโสที่มีความรู้ความสามารถก็จะได้รับการพิจารณาไปพร้อม ๆ กันด้วย ซึ่งการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มี

อาวุโสและรุ่นที่ต่ำกว่าส่วนหนึ่งขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้นนั้น จะต้องมีระบบการประเมินที่ โปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม ตามพระราชบัญญัติ การจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 7 ระบุว่า “การบริหารราชการของ กท. ต้องดำเนินการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี” ด้วย ซึ่งหากยังปล่อยให้การเลื่อนไหลของชั้นยศเป็นไปตามการสูญเสีย (เลื่อนตามกัน ตามลำดับอาวุโสอย่างเดียว) จะเกิดปัญหากองทัพเรือขาดผู้นำองค์กรที่เหมาะสม และมีระยะเวลาในการบริหารงานได้ค่อนข้างจำกัด จึงจำเป็นต้องมีการนำระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น (FAST TRACK) ไว้สำหรับเป็นผู้นำกองทัพเรือในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุกำลังพลของกองทัพเรือ
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้น (FAST TRACK)

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้จะทำการศึกษาเฉพาะกำลังพลที่จบการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือ ในระดับกลุ่มชั้นยศ น.อ. – พล.ร.ต. เท่านั้น สำหรับเป็นผู้นำกองทัพเรือในอนาคต

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุของกองทัพเรือที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎี ด้านกำลังพลที่มีการประเมินประกอบการพิจารณาในการสร้างผู้นำให้กับกองทัพเรือ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้แนวทางในการสรรหาผู้นำให้กับกองทัพเรือต่อไป

ผลการวิจัย

การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ นั้น จะใช้ระบบประเมินค่ามาใช้เป็นตัวตัดสิน ซึ่งกองทัพเรือมีวิธีการคัดเลือกผู้นำอยู่แล้ว เพียงแต่ยังไม่มีกรรวบรวมเป็นหลักเกณฑ์ที่แน่ชัด และมีได้กำหนดวิธีการดำเนินการให้ครบทั้งระบบ โดยมีการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรของกองทัพไทยประจำปีมาใช้ แต่การนำไปใช้ประโยชน์ยังไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน มีการรวบรวม

ประวัติการทำงาน เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาปรับย้าย แต่ก็ยังไม่ละเอียดพอ การจะประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้นไปเป็นผู้นำกองทัพอากาศนั้นจะต้องมีการประเมินค่าๆ บุคคลเพิ่มขึ้นมามีประเภทหนึ่งเพื่อให้ได้คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง โดยวิเคราะห์จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้วควรกำหนดให้มีการประเมินค่าบุคคลเป็นการเฉพาะขึ้นอีกดังนี้

1. คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงคือ ความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ การตัดสินใจ คุณธรรม จริยธรรม และความยุติธรรมเที่ยงตรง ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี

2. การกำหนดระดับคะแนนและดัชนีชี้วัดคุณภาพ (KEY PERFORMANCE INDICATOR, KPI) ในแต่ละปีจรรยาบรรณ

ปีจรรยาบรรณต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในแบบประเมินฯ ได้รับการกำหนดระดับคะแนนการประเมินในแต่ละปีจรรยาบรรณออกเป็น 5 ระดับ คือ ดีมาก (5 คะแนน) ดี (4 คะแนน) พอใช้ (3 คะแนน) ควรปรับปรุง (2 คะแนน) และต้องปรับปรุง (1 คะแนน) โดยในแต่ละระดับคะแนนของแต่ละปีจรรยาบรรณ จะมีความบรรยายลักษณะคุณภาพซึ่งทำหน้าที่เป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพ (KEY PERFORMANCE INDICATOR, KPI) ประจำระดับคะแนนแต่ละระดับกำกับไว้ เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถเลือกลักษณะคุณภาพที่ตรงกับผู้รับการประเมินได้อย่างถูกต้องใกล้เคียง ซึ่งดัชนีชี้วัดคุณภาพดังกล่าวได้รับการจัดทำขึ้นจากการอ้างอิงเทียบเคียง ซึ่งคล้ายกับการประเมินของกองบัญชาการกองทัพไทย

3. การประเมินเพื่อพิจารณาประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้นไป และการเตรียมผู้นำของ ทร.ในอนาคต โดยการพิจารณาจากผู้ที่ผู้นำ มีความรู้ ความสามารถ การตัดสินใจ มีคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมเที่ยงตรง มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานด้วยการใช้การประเมินของนายทหารระดับใกล้เคียงกัน และนำผลการประเมินมาพิจารณาประกอบกับลำดับอาวุโสและรุ่น เพื่อใช้เป็นข้อมูลของผู้บังคับบัญชาในการสรรหานายทหารยศ น.อ.(อัตรา น.อ.พิเศษ) ที่สมควรจะได้รับการเลื่อนขั้นเป็นนายทหารชั้นนายพลเรือ และนายทหารชั้นยศ น.อ. ที่สมควรจะได้รับการเลื่อนขั้นเป็นนายทหารชั้นยศ น.อ.(อัตรา น.อ.พิเศษ) ซึ่งพิจารณาจาก 2 กลุ่มชั้นยศนี้เนื่องจากเป็นช่วงชั้นยศที่มีความคับคั่ง เพื่อให้ผู้ที่จะเป็นผู้นำในอนาคตได้ผ่านไปได้ตามความรู้ความสามารถ โดยให้นายทหารสัญญาบัตรหลัก (นายทหาร ก) คัดเลือกนายทหารสัญญาบัตรรุ่นก่อน รุ่นเดียวกัน และรุ่นหลัง (ใช้รุ่น นตท.) ที่เห็นว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ โดยคัดเลือกชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจากรุ่นก่อนผู้ประเมิน จำนวน 4 รุ่น รุ่นเดียวกับผู้ประเมิน (ห้ามเสนอชื่อตนเอง) และรุ่น

หลังผู้ประเมิน จำนวน 4 รุ่น โดยพรรคนาวินให้เลือกจำนวนรุ่นละไม่เกิน 5 คน พรรคกตินและพรรคนาวิกโยธิน รุ่นละไม่เกิน 3 คน พรรคนาวิน (พลาธิการ) รุ่นละไม่เกิน 2 คน (สำหรับพรรคนาวิน (อุทกศาสตร์) เนื่องจากมีจำนวนน้อยมากจึงให้ประเมินร่วมกับพรรคนาวิน) ทั้งนี้ การพิจารณาในการพิจารณา คือ 9 รุ่น เพราะผู้ที่รับการประเมินขณะนี้เป็นผู้ที่จบการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือหลักสูตร 5 ปี ดังนั้นจึงมีความรู้จกคุ้นเคยตั้งแต่สมัยเป็นนักเรียน คือ รุ่นที่ 4 รุ่น รุ่นน้อง 4 รุ่น และรุ่นตัวเอง 1 รุ่น และเมื่อประเมินเสร็จแล้วทุกคนจะมีคะแนนรวมเป็นของตนเองก็นำไปเรียงคะแนนในรุ่นตนเองอีกครั้งหนึ่ง ใครได้คะแนนเป็นอันดับ 1 – 5 ของรุ่นตนเองก็นำไปให้คณะกรรมการย้าย-บรรจุของกลุ่มชั้นยศนั้นพิจารณาอีกชั้นหนึ่งตามจำนวนอัตราที่ว่าง

4. การกำหนดตำแหน่งอัตรา สำหรับผู้ที่ได้รับการประเมินที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองอัตราที่สูงขึ้นจะมีจำนวนเท่าใดถึงจะเหมาะสมนั้นได้มีการพิจารณาไว้แล้วตามคำสั่งกองทัพเรือซึ่งแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการย้ายเปิดตำแหน่งฯ ข้อ 3.3 ว่า “อาจพิจารณาให้ผู้ที่มีความสามารถสูงแต่มีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำ สามารถเลื่อนขึ้นครองตำแหน่งได้ประมาณร้อยละ 20 โดยไม่ต้องคำนึงถึงอาวุโสและรุ่น” ซึ่งจำนวนดังกล่าวเป็นจำนวนที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

1. การแต่งตั้งและย้าย-บรรจุกำลังพลของกองทัพเรือควรนำผลการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตร ซึ่งทำการประเมินโดยผู้บังคับบัญชานำไปใช้เป็นหลักเกณฑ์หรือเป็นระเบียบที่ต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัด ไม่ใช่แค่การประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและย้าย-บรรจุ

2. กองทัพเรือนำแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผู้ที่มีความสามารถสูงและมีอาวุโสและรุ่นที่ต่ำขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น (FAST TRACK) ที่ใช้คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการแต่งตั้งและย้าย-บรรจุข้าราชการกองทัพเรืออย่างเป็นรูปธรรม