

## บทที่ 2

### วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งจะนำเสนอวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงาน
2. การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพยาบาล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงาน

#### ความหมายและประเภทของปัญหา

##### ความหมายของปัญหา

ปัญหาโดยทั่วไปแล้วจะถูกนิยามว่าเป็นระยะระหว่างสถานการณ์ที่มนุษย์เผชิญอยู่กับสถานการณ์ที่มนุษย์ปรารถนาจะให้เกิดขึ้น ชัยพร วิชชาวุธ (2525) ได้อธิบายว่า "ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ที่ต้องการแตกต่างไปจากสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ความแตกต่างนี้คือปัญหา

Khemmani (1990) เขียนไว้ใน Manual on General and Applied Management Principles ว่า "ปัญหา คือ ผลต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นหรือสิ่งที่คาดหวังไว้กับสิ่งที่กำลังเป็นอยู่จริง"

Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) ได้ให้ความหมายว่า "ปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เป็นจริงและสถานการณ์ที่พึงประสงค์"

สรุปได้ว่า ปัญหา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพการที่เป็นจริงกับสภาพการที่พึงประสงค์

### ประเภทของปัญหา

ปัญหาในการบริหารงานที่เกิดขึ้นมีความแตกต่างกัน และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงาน จึงมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหา และสามารถใช้กระบวนการแก้ปัญหาได้เหมาะสมและสอดคล้องกับประเภทของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ สำหรับประเภทของปัญหามีผู้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

Maier (1963 อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533) แบ่งประเภทของปัญหาตามลักษณะของการตัดสินใจโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการตัดสินใจและการยอมรับ เป็นเกณฑ์แบ่งประเภทปัญหา และจำแนกประเภทของปัญหาเป็น 3 ประเภท คือ

1. ปัญหาประเภทคุณภาพการตัดสินใจ หรือการยอมรับ หมายถึง ปัญหาประเภทที่เน้นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงคุณภาพการตัดสินใจมากกว่าการยอมรับ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับระบบงาน โครงสร้างการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือแม้กระทั่งการชื้อวัตถุดิบในการทำงาน เป็นต้น ปัญหาประเภทนี้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยความรอบคอบเป็นไปตามนโยบายของบริษัท โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งมีความสำคัญว่าการยอมรับของพนักงานหรือผู้เกี่ยวข้อง
2. ปัญหาประเภทการยอมรับหรือคุณภาพการตัดสินใจ หมายถึง ปัญหาประเภทที่เน้นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงการยอมรับมากกว่าคุณภาพของการตัดสินใจ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการจัดวันหยุดพักผ่อนประจำปีหรือลาพักผ่อน ปัญหาการทำงานล่วงเวลาซึ่งต้องการอาสาสมัครหรือปัญหาการอยู่เวรยามตอนพักเที่ยง เป็นต้น ปัญหาประเภทนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามชักชวน หรือชักจูงให้พนักงานปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
3. ปัญหาประเภทการยอมรับและคุณภาพการตัดสินใจ หมายถึง ปัญหาประเภทที่เน้นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงการยอมรับ และคุณภาพของการตัดสินใจพร้อม ๆ กัน หรือสำคัญเท่ากัน การแก้ปัญหาประเภทนี้มักจะเป็นการแก้ปัญหาโดยใช้กลุ่มผู้ร่วมงานเป็นผู้ตัดสินใจ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำประชุมและเน้นการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กลุ่มเป็นผู้กำหนด เช่น ปัญหาผลผลิตตกต่ำ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายโรงงานกับฝ่ายการตลาด เป็นต้น

ปัญหาประเภทการยอมรับและคุณภาพการตัดสินใจนี้ผู้บริหารมีส่วนสำคัญมากที่สุดในการกระตุ้น และส่งเสริมให้พนักงาน หรือผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

อู๋ดา นพคุณ (2530) ได้จำแนกปัญหาออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ปัญหาที่อยู่ในวิสัยที่มนุษย์จะแก้ไขได้ ปัญหาประเภทนี้ ได้แก่ ปัญหาที่มนุษย์มักจะสร้างขึ้นแก่ตัวมนุษย์เองโดยไม่รู้ตัว เช่น ปัญหาเรื่องการเรียน ปัญหาเรื่องความรัก ปัญหาเรื่องการทำงาน ปัญหาความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้นเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าว เป็นเรื่องที่อยู่ในวิสัยของเราที่จะหาทางแก้ไขได้

2. ปัญหาที่อยู่เหนือวิสัยที่มนุษย์จะแก้ไขได้ ปัญหา หรือสภาพการณ์บางอย่างที่มนุษย์ไม่พึงปรารถนาเป็นเรื่องที่มนุษย์ไม่มีอำนาจจะไปแก้ไขได้ เพราะส่วนมากเป็นปัญหาตามธรรมชาติ ปัญหาทางกายธรรมชาติ อุบัติเหตุ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้มนุษย์พยายามที่จะป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น แต่ในเรื่องเช่นนี้ มนุษย์ต้องยอมรับว่าเราแก้ไขไม่ได้

ประสาร มาลากุล (มปป.) ได้กล่าวถึงปัญหาที่พบในสภาพชีวิตจริงมีหลายแบบ โดยแยกปัญหาได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ 3 ประเภทคือ

1. ปัญหาประเภทที่เห็นสภาพปัญหาชัดเจน และมีวิธีการแก้ปัญหาที่แน่นอนซึ่งบุคคลรู้อยู่แล้ว โดยการจำความรู้หรือวิธีการแก้ปัญหาเดิมได้ และเชื่อมโยงกับสภาพปัญหาได้ โดยอาศัยความสามารถในการถ่ายโยงการเรียนรู้ (Transfer of learning) มาใช้ในสภาพการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม

2. ปัญหาประเภทที่เห็นสภาพปัญหาชัดเจน แต่ตัวบุคคลไม่มีความรู้หรือขาดวิธีการที่จะแก้ปัญหา ปัญหาประเภทนี้ปรากฏอยู่มากที่สุดในชีวิตจริง นับว่าเป็นปัญหาที่ต้องใช้กระบวนการคิดผสมผสานกับแนวคิดและหลักการต่าง ๆ จากข้อมูลความรู้ที่มีอยู่แล้วหรือค้นพบมาได้ เพื่อประมวลเป็นการแก้ปัญหาใหม่ที่ได้ผลมากขึ้น (Productive thinking)

3. ปัญหาประเภทที่อาจรู้ถึงสภาพปัญหา เกิดความต้องการที่จะแก้ปัญหาแต่ยังไม่มีความรู้หรือวิธีการที่บุคคลมีอยู่นั้นไม่สามารถจะแก้ปัญหาได้ ปัญหาประเภทนี้เกี่ยวข้องกับการบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ ทฤษฎี และวิธีการใหม่ที่ยังไม่เคยปรากฏมาก่อน นับเป็นการแก้ปัญหาที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

รศนา อัคระกิจ (2535) ได้จำแนกประเภทของปัญหาชนิดหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา คือ

รูปแบบที่ 1 เมื่อเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาคือ มนุษย์ ปัญหารูปแบบนี้จัดแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัญหาเกี่ยวกับมนุษย์กับปัญหาอื่นทั้งหลายที่ไม่เกี่ยวกับมนุษย์

1. ปัญหาเกี่ยวกับมนุษย์ (People Problems หรือ Human Performance Problems) เป็นปัญหาซึ่งเนื่องมาจากบุคคลไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่พึงควรกระทำ ตัวอย่างของปัญหาทำนองนี้ ได้แก่

1.1 เมื่อเวลาล่วงเลยไปจึงพบว่าเจ้าหน้าที่เข้าใหม่คนนั้นเป็นคนประเภททำดีที่เหลว

1.2 ผู้ที่เคยประพฤติปฏิบัติมาโดยตลอดได้กลายเป็นคนไม่เสมอต้นเสมอปลาย

1.3 ในช่วงหลายเดือนที่ผ่านมาบรรยากาศในสำนักงานตึงเครียดโดยไม่ทราบเหตุผลต้นปลาย

1.4 ข้อผิดพลาดอย่างฉกรรจ์ยังคงเกิดซ้ำแล้วซ้ำเล่า

1.5 การดำเนินงานได้รับการขัดขวางจนต้องชะงักงัน

1.6 เจ้านักงานไม่เต็มใจรับผิดชอบงานในหน้าที่

1.7 เจ้าหน้าที่ผู้หนึ่งยื่นกรานขอปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งตนขาดประสบการณ์โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม

1.8 คนงานหยุดงานบ่อย และ/หรือ มาสายเป็นนิจ

1.9 บุคลากรสนใจเล่นการเมืองทำให้บทร่องในหน้าที่การงาน

1.10 คนงานมีท่าทีเกียจคร้านเฉื่อยชา

2. ปัญหาอื่นที่ไม่เกี่ยวกับมนุษย์ ปัญหาอื่นทั้งหลายทั้งปวง ถ้าไม่เกี่ยวเนื่องกับพฤติกรรมมนุษย์แล้วจัดเป็นปัญหาข้อนี้ทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น

การเบี่ยงเบนให้เกิดข้อขัดข้องจนกลายเป็นปัญหา อาจมีสาเหตุเนื่องมาจาก

- โครงสร้างขององค์การ
- นโยบายการบริหาร
- กฎหมาย ระเบียบ
- งบประมาณ
- วัสดุอุปกรณ์
- การดำเนินงาน

ฯลฯ

รูปแบบที่ 2 สำหรับรูปแบบนี้ได้พิจารณาจากสถานการณ์ที่ผ่านมาว่า "เคยได้มาตรฐานตามเป้าหมายหรือไม่" และด้วยเกณฑ์ดังกล่าวจึงแบ่งปัญหาเป็น 2 ประเภท ดังนี้

#### 1. ปัญหาเบี่ยงเบน

หมายถึง ปัญหาซึ่งเกิดภายหลังจากที่เหตุการณ์ได้ดำเนินไปตามปกติด้วยดี และได้มาตรฐานตรงเป้าหมาย แต่มีบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นทำให้เหตุการณ์ที่เกิดจริงเบี่ยงเบนจากมาตรฐานจึงเรียกว่า ปัญหาเบี่ยงเบน

#### 2. ปัญหาปรับปรุงเชิงพัฒนา

หมายถึง ปัญหาซึ่งแต่ไหนแต่ไรมา สถานภาพไม่เคยได้มาตรฐานโดยตลอด และมีแนวโน้มว่าจะคงสภาพเช่นนี้ตลอดไป กลุ่มดำเนินการประสงค์จะปรับเปลี่ยนให้สภาพดีขึ้นกว่าเดิมจึงจัดเป็นปัญหาปรับปรุงเชิงพัฒนา

รูปแบบที่ 3 ปัญหาเบี่ยงเบนนั้น ถ้านำมาพิจารณาให้ลึกซึ้งโดยใช้ "เวลา" เป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบจะแบ่งย่อยได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

#### 1. ปัญหาขัดข้อง

หมายถึง ปัญหาที่การเบี่ยงเบนหรือความแตกต่างจากเป้าหมายนั้น เกี่ยวโยงจากอดีตถึงปัจจุบัน กล่าวคือ การเบี่ยงเบนได้เริ่มเกิดตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน และส่อว่าจะปรากฏต่อไปในอนาคต เพราะหาวิธีการแก้ไขไม่ได้ หรือแก้ไขไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ปัญหาประเภทนี้เรียกว่า ปัญหาขัดข้อง

## 2. ปัญหาป้องกัน

หมายถึง ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับอนาคตเป็นสำคัญ นั่นคือแต่เดิม เหตุการณ์ในอดีตดำเนินมาด้วยดี แต่ปัจจุบันมีสัญญาณบอกเหตุให้เตรียมตัวคิดหาวิธีการแก้ไข เพราะอาจเกิดการเบี่ยงเบนในอนาคตจึงเรียกว่า ปัญหาป้องกัน

รูปแบบที่ 4 เมื่อนำปัญหาปรับปรุงเชิงพัฒนามาพิจารณา โดยกำหนดเกณฑ์ในอีก ลักษณะหนึ่งจะแบ่งเป็นปัญหาย่อยได้ 2 ประเภท ดังนี้

### 1. ปัญหาเรื้อรัง

หมายถึง สภาพเหตุการณ์ที่ไม่ได้มาตรฐานเหล่านั้นได้เกิดมาแล้วเป็น เวลานานไม่ทราบว่าจะเริ่มเกิดตั้งแต่เมื่อไร ทุกคนในสังคมเกิดความเคยชินจนไม่เดือดร้อนและ ยอมรับสภาพด้วย ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาสามัญทั่วไป และเมื่อกลุ่มบุคคลกลุ่มใดประสงค์จะแก้ไข เปลี่ยนแปลงให้สภาพการณ์ดีขึ้นกว่าเดิม จึงถือว่าการปรับปรุงพัฒนา ปัญหาเรื้อรัง

### 2. ปัญหาเดย์วัน

ปัญหาประเภทนี้มีลักษณะตรงข้ามกับปัญหาเรื้อรัง กล่าวคือ ตั้งแต่เริ่ม ต้นมาสภาพเหตุการณ์ไม่เคยได้มาตรฐาน หรือประสพผลตรงตามเป้าหมายแม้สักครั้ง ผู้เกี่ยวข้อง ได้รับความเดือดร้อนรำคาญมาโดยตลอด จัดว่าเป็นปัญหาเลวร้ายจึงพยายามหาวิธีแก้ไขปรับปรุง เพื่อพัฒนา

รูปแบบที่ 5 เมื่อนำปัญหาขัดข้องมาพิจารณาให้ละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น จะแบ่งย่อย ต่อไปเป็น 2 ประเภท ดังนี้

### 1. ปัญหาเฉพาะหน้าเร่งด่วน

### 2. ปัญหาสำคัญ ถ้าไม่เร่งแก้ไขจะส่งผลกระทบต่อ

รูปแบบที่ 6 ปัญหาโดยทั่วไป เมื่อพิจารณาในอีกลักษณะหนึ่ง การจัดประเภทจะ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

### 1. ปัญหาต่อเนื่อง

ลักษณะของปัญหามีสาเหตุ-ผล เกี่ยวเนื่องกันดังลูกโซ่ นั่นคือ สาเหตุที่หนึ่งมีผลกระทบให้เกิดสาเหตุและผลที่สอง, สาม และสี่ไปตามลำดับ ความต่อเนื่องได้สร้างให้เกิดกลุ่มของปัญหาจึงต้องสืบค้นหาให้พบปฐมเหตุ

ตัวอย่างเช่น น้ำมันหล่อลื่นไม่ดี เป็นสาเหตุให้แหวนลูกสูบสึกหรอ จึงเกิดเขม่าจับพอก ทำให้หัวเทียนเบอด เครื่องยนต์จึงติดขัด ดังนี้เป็นต้น ปัญหาทั้งหมดจัดเป็นปัญหาต่อเนื่อง

### 2. ปัญหาไม่ต่อเนื่อง

สภาพเหตุการณ์ที่เบี่ยงเบนไปจากคาดหวัง อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการพร้อมกัน หากแต่ละสาเหตุมิได้เกี่ยวโยงต่อเนื่องกัน ฉะนั้นจึงเป็นปัญหาย่อยหลายปัญหา เช่น รถยนต์คันหนึ่ง อาจเกิดขัดข้องหลายประการในเวลาพร้อมกัน เช่น ยางรถแบน เบรคชำรุด หม้อน้ำรั่ว เป็นต้น

ตัวอย่างดังกล่าวเห็นได้ชัดเจนว่า แต่ละปัญหามีสาเหตุโดยเฉพาะไม่ต่อเนื่องกัน แต่บ่อยครั้งที่ไม่อาจทราบได้โดยง่ายตาย ไม่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นปัญหาในลักษณะ เช่นนี้จึงถือว่าเป็นปัญหาไม่ต่อเนื่อง

รูปแบบที่ 7 ปัญหาป้องกันสำหรับสภาพเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคตนั้น อาจจัดแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

#### 1. ปัญหาเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง

ในความเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องประสบเสมอตลอดชีวิต สถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงได้เป็นประจำ มีรัฐบสิ้น การอยู่รอดปลอดภัย และการประสบความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตได้ถูกต้องแม่นยำ เพื่อคิดเตรียมวางแผนงานรับสถานการณ์และหลีกเลี่ยง แก้ไขได้ทันที่

## 2. ปัญหาเตรียมรับสถานการณ์

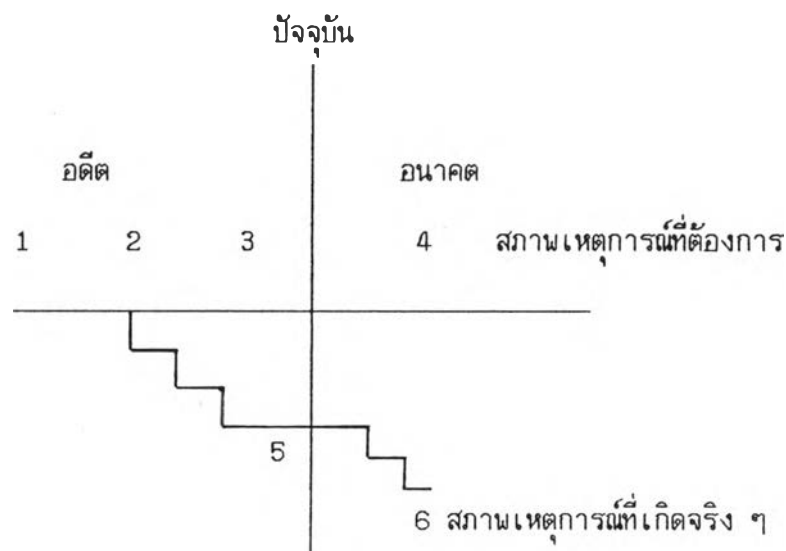
ในการเตรียมตัวสำหรับปัญหาดังกล่าวนี้จะต้อง พยายามสร้างความเชื่อมั่นว่า มีความสามารถปรับเปลี่ยนการเบี่ยงเบนได้ เพราะได้ตั้งคำถามอยู่ตลอดเวลาว่า "พรุ่งนี้สภาพเหตุการณ์จะเบี่ยงเบน ตรงจุดไหนได้บ้าง" ทั้งนี้ เพื่อคิดค้นหาจุดบกพร่องที่จะเกิดในอนาคต และเตรียมรับสถานการณ์ได้อย่างพร้อมมูลเท่าทันต่อปัญหาทุกระดับความสำคัญ สร้างความเชื่อมั่นที่จะดำเนินงานโดยปราศจากความหวั่นวิตกต่อความไม่แน่นอนในอนาคต

วีระพล สุวรรณรัตน์ (2534) ได้แบ่งประเภทของปัญหามาตามความเบี่ยงเบนของสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ กับความต้องการที่เกิดขึ้นต่างเวลากัน ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

### 1. ปัญหาขัดข้อง

หมายถึง ความเบี่ยงเบนเริ่มเกิดในอดีต ปัจจุบันก็ยังปรากฏอยู่ และจะปรากฏในอนาคตเพราะไม่มีมาตรการแก้ไข หรือมีมาตรการแก้ไขแต่มาตรการเหล่านั้นแก้ไขไม่ได้ ผล เขียนเป็นแผนภาพดังแสดงในแผนภาพที่ 1 (วีระพล สุวรรณรัตน์, 2534)

แผนภาพที่ 1 แสดงปัญหาขัดข้อง



จากช่วง 1-2 ยังไม่เกิดปัญหาเพราะไม่มีความเบี่ยงเบน และปรากฏในอดีต

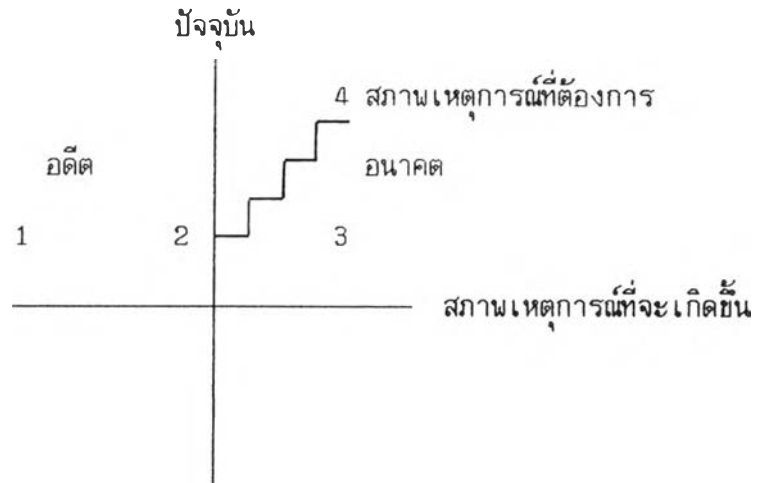
ช่วง 2-3 และ 2-5 มีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น และปรากฏในอดีต

ช่วง 3-4 และ 5-6 มีความเบี่ยงเบน และปรากฏในอนาคต





### แผนภาพที่ 3 แสดงปัญหาเชิงพัฒนา



ช่วง 1-2 เกิดปัญหาแล้วแต่ไม่รู้ว่าจะเกิดมาตั้งแต่เมื่อใด

ช่วง 2-3 คาดว่าจะเกิดปัญหาล้ายช่วง 1-2 หรืออาจจะรุนแรงกว่าแต่ต้องการพัฒนาสถานการณ์ให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือลดปัญหาให้น้อยลง โดยลดปัญหาไปสู่ 2-4 สรุป ประเภทของปัญหาแบ่งได้เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการกระทำของบุคคล ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. ปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ หรือมองเห็นสภาพปัญหาชัดเจน
2. ปัญหาที่อยู่เหนือวิสัยที่แก้ไขได้ หรือตัวบุคคลไม่มีความรู้ที่จะแก้ไข

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการกระทำของบุคคล แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ปัญหาประเภทเน้นที่การตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาเร่งด่วน
2. ปัญหาประเภทเน้นที่การยอมรับ ซึ่งอาจเป็นปัญหาเรื้อรัง หรือปัญหาป้องกัน
3. ปัญหาเน้นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงการยอมรับด้วย ซึ่งอาจเป็นปัญหาสำคัญ หรือปัญหาเชิงพัฒนา

การแก้ปัญหาเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร จึงไม่อาจมอบหมายให้แก่ผู้ใด ถึงแม้จะมี การมอบหมายอย่างถูกต้อง ผู้รับมอบกระทำผิดพลาดเสียหาย ผู้บริหารก็ไม่อาจปฏิเสธความรับ-

ผิดชอบนั้นได้

เนื่องจากปัญหามีหลายประเภท และปัญหาแต่ละประเภทก็มีวิธีแก้ไขปัญหาไม่เหมือนกัน การแก้ไขปัญหาก็ต้องอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ที่เรียกว่า กระบวนการแก้ปัญหา

#### ความหมายของการแก้ปัญหา

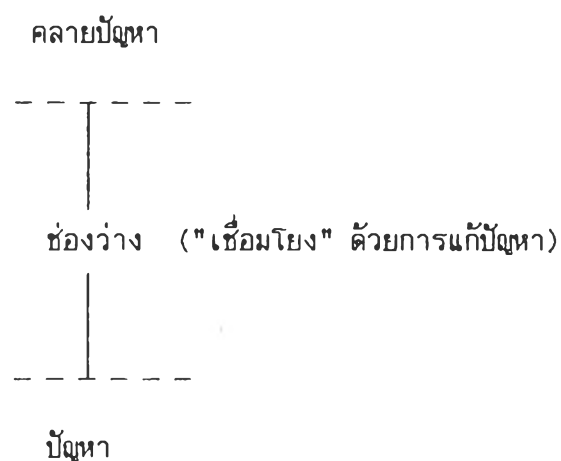
วีระพล สุวรรณรัตน์ (2534) ให้ความหมายของการแก้ปัญหาไว้ว่า

การแก้ปัญหา คือ การแก้ที่สาเหตุแห่งปัญหา หนึ่งสาเหตุมีทางแก้ไขหลายทาง ทางแก้ไขปัญหาแต่ละทางอาจแก้ไขได้หลายสาเหตุ การแก้ปัญหาคควรหาชุดของทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติด้วย ในกรณีมีปัจจัยจำกัด จึงเลือกแก้ไขเฉพาะสาเหตุที่มีพลังที่ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุดก่อน โดยเรียงลำดับของสาเหตุลงมา ในแต่ละชุดของทางเลือกให้หาแนวทางแก้ไขที่ครบเป็นระบบ โดยใช้หลักของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์การบริหารงานในลักษณะระบบ

รศนา อัจฉะกิจ (2535) ได้นิยามความหมายของการแก้ปัญหาไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการ "เชื่อมโยงช่องว่างระหว่างปัญหากับทางออกของปัญหา" ดังแสดงในแผนภาพที่ 4 (รศนา อัจฉะกิจ, 2535)

แผนภาพที่ 4 แสดงกระบวนการเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างปัญหากับทางออกของปัญหา



2. การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการ "ลดความเบี่ยงเบน (ด้านลบ) ของสาเหตุ ให้เป็นเป้าหมาย (ด้านบวก)" ดังแสดงในแผนภาพที่ 5 (รศนา อัจฉะกิจ, 2535)

แผนภาพที่ 5 แสดงกระบวนการลดความเบี่ยงเบนของสาเหตุให้เป็นเป้าหมาย



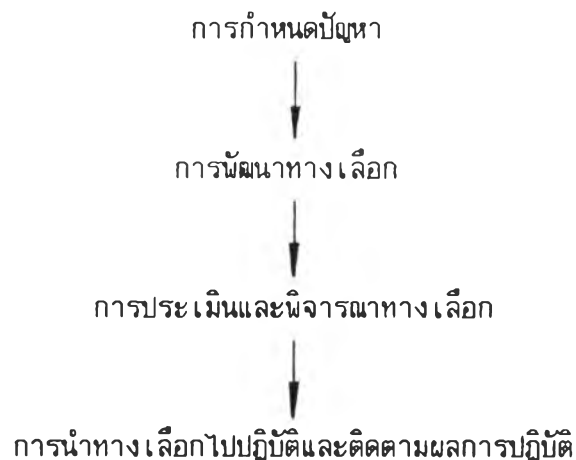
สรุปได้ว่า การแก้ปัญหา หมายถึงการแก้ที่สาเหตุของปัญหา การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงช่องว่างระหว่างปัญหากับทางออกของปัญหา เป็นกระบวนการลดความเบี่ยงเบนของสาเหตุให้เป็นเป้าหมาย

#### กระบวนการแก้ปัญหา

ปัจจุบันปัญหาเป็นเรื่องปกติที่พบได้ในหน่วยงานหรือองค์การ ผู้บริหารไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ การแก้ปัญหาเป็นเรื่องของผู้บริหาร และการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นหัวใจของการบริหารงานที่ดี

Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหว่าเป็นกระบวนการที่ใช้สติปัญญาในการลดความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เป็นจริงและสถานการณ์ที่พึงประสงค์ โดยเสนอกระบวนการแก้ปัญหาเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดปัญหา การพัฒนาทางเลือก การประเมินและพิจารณาทางเลือก และการนำทางเลือกไปปฏิบัติ และติดตามผลการปฏิบัติ เขียนเป็นแผนภาพดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

## แผนภูมิที่ 1 แสดงรูปแบบของกระบวนการแก้ปัญหา



จากแผนภาพดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดปัญหา ซึ่งก็คือการชี้ชัดออกมาว่าปัญหาคืออะไร หลังจากนั้นก็จะเป็นขั้นตอนของการหาวิธีแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี ซึ่งเรียกว่า การพัฒนาทางเลือก ขั้นตอนต่อมาเป็นการประเมินและพิจารณาทางเลือก เพื่อเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ก่อนจะถึงขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการแก้ปัญหา นั่นคือ การนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติ

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิ ฐุธรรม, 2535) ได้เสนอกระบวนการแก้ปัญหาเชิงประสานสัมพันธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน โดยทุกขั้นตอนกระทำร่วมกัน โดยผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ขั้นตอน 4 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดปัญหา
  - ก. สร้างพันธะความไว้วางใจ
  - ข. ทำวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
  - ค. ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน
  - ง. ระบุปัญหาต่าง ๆ
  - จ. กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา
  - ฉ. ตกลงร่วมกันในปัญหาที่ต้องแก้ไข

2. พัฒนาแผนปฏิบัติการ
  - ก. ตรวจสอบพันธะความไว้วางใจ
  - ข. สร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ
  - ค. พัฒนาหลักสูตรในการปฏิบัติ
  - ง. ประเมินผลทางปฏิบัติ
  - จ. ตัดสินใจเลือกแผนปฏิบัติ
3. ลงมือปฏิบัติการ
  - ก. ตรวจสอบพันธะความไว้วางใจ
  - ข. กำหนดความรับผิดชอบ
  - ค. จัดตารางลงมือปฏิบัติการ
  - ง. สร้างภาวะผูกพัน
4. ติดตามผลงานตลอด
  - ก. ตรวจสอบพันธะความไว้วางใจ
  - ข. สร้างเกณฑ์เพื่อความสำเร็จ
  - ค. พิจารณาหาวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน
  - ง. รับฟังผลงาน
  - จ. รับบทแก้ไข

กระบวนการแก้ปัญหาที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน จะประกอบด้วย การตรวจสอบ และสร้างพันธะความไว้วางใจ ซึ่งการแก้ปัญหาวิธีนี้จะทำให้เกิดกระบวนการที่สร้างสรรค์ในการ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ไม่มีปัญหาเกิดขึ้นตั้งแต่ต้น

วีระพล สุวรรณันต์ (2534) ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการแก้ปัญหาไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุปัญหา
2. หาสาเหตุแห่งปัญหา
3. กำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหา

#### 4. กำหนดแนวทางแก้ไข้ปัญหา

นอกจากนี้ รัสณา อ็ชชชกิจ (2535) ยังได้กำหนดกระบวนการแก้้ปัญหา ตามแนวอริยสัจ 4 ของพระพุทธศาสนา ซึ่งนับเป็นกระบวนการแก้้ปัญหาอันดับแรกของโลกที่ทรงคุณค่า เป็นอมตะสมควรนำมาเผยแพร่เชิงเปรียบเทียบ ดังนี้

อริยสัจ 4 ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค

ทุกข์ แปลว่า ความยากลำบาก ความวิบัติ ชั่วร้าย ความเดือดร้อนอันเป็นสภาพที่ทนได้ยาก ก่อให้เกิดความไม่สบายใจ ภาย ซึ่งก็คือ "ปัญหา"

สมุทัย แปลว่า ต้นเหตุแห่งทุกข์ ซึ่งก็คือ "สาเหตุของปัญหา"

นิโรธ แปลว่า การดับทุกข์หรือนิพพาน ซึ่งก็คือ "การแก้้ปัญหา"

มรรค แปลว่า ทางปฏิบัติเพื่อนั้นทุกข์ ซึ่งก็คือ "แนวทางการแก้้ปัญหา"

จากกระบวนการแก้้ปัญหาที่กล่าวมา จะพบว่า ขั้นตอนของการแก้้ปัญหาโดยทั่วไป มีหลักการคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ หากจะแตกต่างในรายละเอียดไปบ้างก็เป็นเพียงเพิ่มเติมเพื่อความชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพอใจของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ จากที่กล่าวมาจะพบว่า กระบวนการแก้้ปัญหาตามกรอบแนวคิดของ Huber เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายกระบวนการแก้้ปัญหาที่ชัดเจน และสามารถนำมาใช้ในการแก้้ปัญหาการบริหารงานในชีวิตประจำวันได้ โดยเฉพาะการบริหารงานในวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะในการผลิตบุคลากรทางการพยาบาล เพื่อปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ ซึ่งทำให้การบริหารงานในวิทยาลัยพยาบาลมีความยุ่งยาก และซับซ้อนโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้ตัวแบบเกี่ยวกับกระบวนการแก้้ปัญหา ของ Huber ซึ่งมีสาระสำคัญครอบคลุมกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดปัญหา
2. การพัฒนาทางเลือก
3. การประเมิน และพิจารณาทางเลือก
4. การนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติ

สำหรับรายละเอียดของกระบวนการแก้ปัญหา เราจะสรุปได้ดังนี้

#### การกำหนดปัญหา

เป็นการชี้ชัดออกมาว่าปัญหาคืออะไร โดยการวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เป็นผลจากความแตกต่างระหว่างความต้องการกับสภาพความเป็นจริง เพื่อนำมากำหนดประเด็นปัญหา สภาพของปัญหา และกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อสภาพความเป็นจริงแตกต่างจากสถานการณ์ที่เป็นสิ่งที่พึงประสงค์ของเรา เช่น ถ้าเราต้องจ่ายค่าเช่าบ้านเมื่อปลายเดือนแต่ไม่มีเงินพอ ปัญหาไม่ใช่ว่าเราต้องจ่ายค่าเช่าบ้านแต่ปัญหาของเราคือ เราต้องการเงิน (Huber, 1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989)

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชร ฐาธรรม, 2535) กล่าวว่า ในการกำหนดปัญหา ผู้บริหาร จำเป็นต้องเข้าใจปัญหาจากจุดที่เป็นทัศนยะของลูกน้อง และจะต้องมองภาพได้ว่าปัญหานั้นๆ ทำให้ลูกน้องไม่สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่พึงปรารถนา

Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) ได้กำหนดวิธีการในการบ่งชี้ปัญหาไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การใช้ประสบการณ์ในอดีต เป็นการมองไปข้างหน้าโดยตั้งสมมติฐานไว้ อดีตที่ใกล้เคียงที่สุดจะเป็นการประเมินค่าที่ดีที่สุดของอนาคต แต่วิธีการนี้อาจจะเกิดข้อผิดพลาดได้ เพราะเป็นการกำหนดโดยใช้ความคิดของตัวผู้บริหารแต่ฝ่ายเดียว

2. การวางแผน เป็นวิธีการเข้าหาปัญหาแบบวางแผนจะเป็นระบบมากขึ้น และมีผลอันแม่นยำ วิธีนี้ประกอบด้วยการใช้การคาดการณ์ และประเมินว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นขั้นพื้นฐาน เทคนิคที่ใช้ในการคาดการณ์เรียกว่า "เทคนิคสภาพที่น่าจะเป็นไป" (scenario technique)

3. การระบุจากบุคคลอื่น เป็นวิธีเข้าหาปัญหาขั้นสุดท้ายเพื่อกำหนดบ่งชี้ปัญหา ก็คือ อาศัยความเห็นชอบระบุปัญหาจากบุคคลในองค์กร ผู้ผลิตรถยนต์ก็อาจต้องเรียกรถคืนจากลูกค้าเมื่อลูกค้าแจ้งเรียกค่าเสียหาย เนื่องจากมีปัญหาคูณภาพ หรือความปลอดภัย

รายงานวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการพบว่า มีหลายปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการกำหนดปัญหาดังแสดงใน ตารางที่ 1 (Taylor, 1987 อ้างถึงใน



Kreitner and Kinicki, 1989)

ตารางที่ 1 แสดงปัจจัยที่ทำให้การกำหนดปัญหาเบี่ยงเบนไป

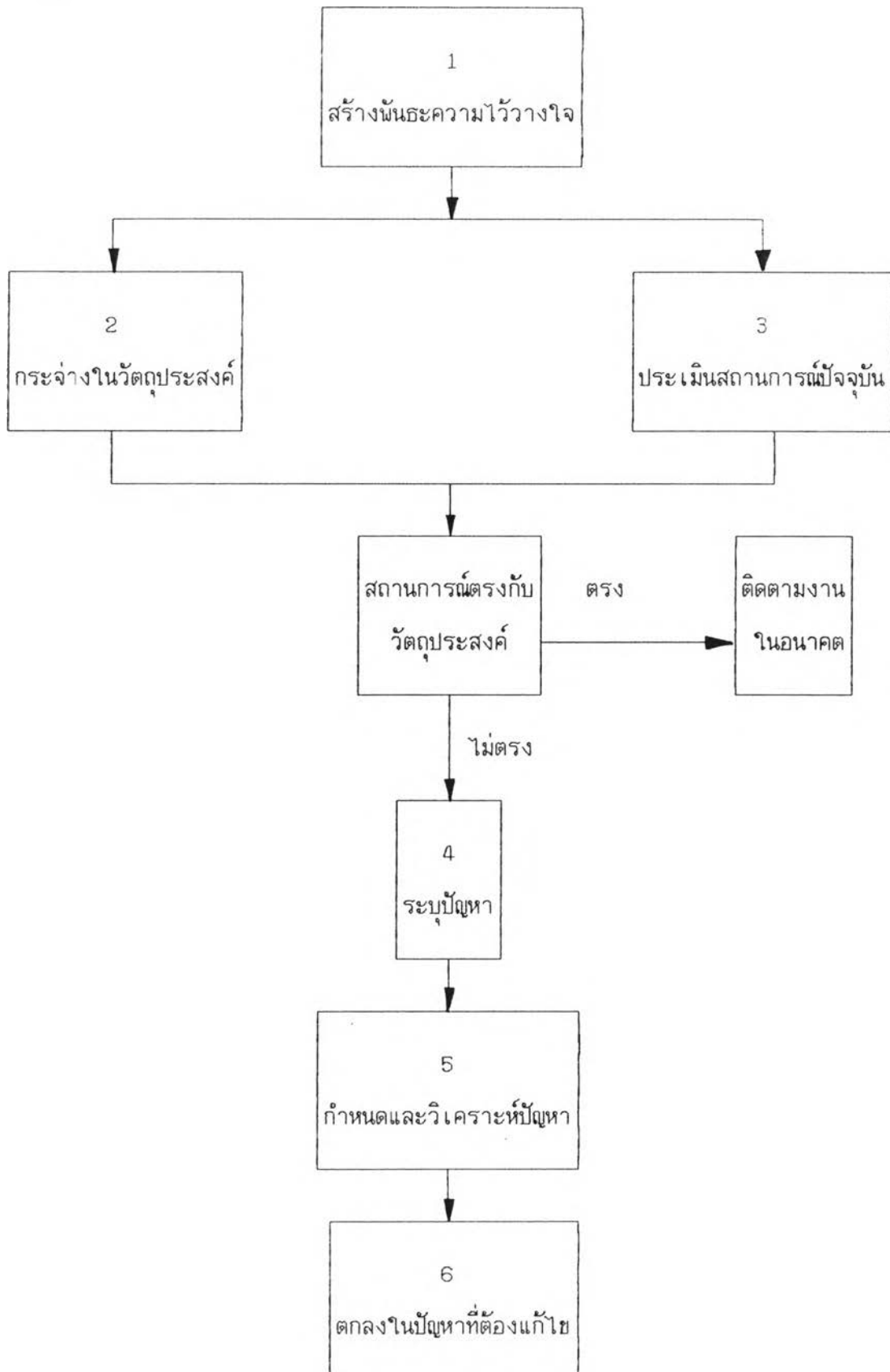
ปัจจัย	ลักษณะ
- ข่าวสารเบี่ยงเบน	บุคคลมักจะไม่ได้ใส่ใจต่อข่าวสารในทางลบที่มีผลต่อผู้รับ ข่าวสาร
- การดูดซับข่าวสารที่ไม่แน่นอน	เมื่อบุคคลส่งถ่ายข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอีก คนหนึ่ง ทำให้ความแน่นอนของข่าวสารสูญเสียไป ข่าวจะถูก มองว่าแม่นยำกว่าที่มันเป็นจริง
- การเลือกที่จะรับรู้	บุคคลมักจะหลีกเลี่ยงหารูปแบบอันแน่นอนของข่าวสาร เพื่อลดความตึงเครียด มักจะหลีกเลี่ยงความกำกวม หรือ รูปแบบอันไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม
- รูปแบบแสดงออก	บุคคลมักจะทำการตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณสมบัติที่ ปรากฏเด่นชัด บางคนอาจไม่ยอมหาข่าวที่พอเพียงในการ ตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าเขารู้จักสถานการณ์อย่างดีแล้ว
- ระดับของการตั้งใจ	แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการตั้งมาตรฐาน การกำหนด ปัญหาซึ่งเกิดจากความแตกต่างระหว่างเหตุการณ์ที่เป็นจริง และเหตุการณ์ที่คาดหวัง
- ความเครียด	ความเครียดจะลดขีดความสามารถของบุคคลที่จะรับรู้ หรือต้องการข่าวสาร
- ความยุ่งยากซับซ้อนของการรับรู้ ของบุคคล	บุคคลมีความแตกต่างหลากหลายในความสามารถที่ จะรับรู้ข่าวสาร ที่สลับซับซ้อนและมีจำนวนมาก

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรีย์ สุธรรม, 2535) ได้เสนอขั้นตอนในการกำหนดปัญหาไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างพื้นที่ความไว้วางใจ
2. ทำวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
3. ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน
4. ระบุปัญหาต่าง ๆ
5. กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา
6. ตกลงร่วมกันในปัญหาที่ต้องแก้ไข

ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 (Hunsaker and Alessandra, 1980 อ้างถึงใน วัชรีย์ สุธรรม, 2535)

แผนภูมิที่ 2 แสดงขั้นตอนการกำหนดปัญหา



รายละเอียดของแต่ละขั้นตอน มีดังต่อไปนี้

### ขั้นที่ 1 สร้างพันธะความไว้วางใจ

หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนปลอดภัยที่จะเปิดเผย และอภิปรายต่อหน้าผู้บริหารในทุกแง่มุมตามวิธีที่ตนมองปัญหา การสร้างความไว้วางใจในขั้นแรก ๆ ของการอภิปราย แก้ไขปัญหานั้นอยู่กับวิธีการที่ผู้บริหารใช้ปฏิสัมพันธ์กับ "บุคลิกลักษณะ" ต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน การใช้ทักษะการฟังไวของผู้บริหาร เข้ามามีส่วนร่วมด้วยจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกได้ทันทีว่า ผู้บริหารกำลังฟังเขาอยู่และสิ่งที่เขาพูดเป็นเรื่องสำคัญ

### ขั้นที่ 2 กระจ่างในวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ คือ สภาพะของงานที่พึงปรารถนาเป็นผลลัพธ์ ซึ่งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ถ้าไม่รู้ว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ ก็ย่อมไม่มีทางรู้ว่าปัญหาคืออะไร การตั้งวัตถุประสงค์ ทำให้ได้รับสัมฤทธิ์ผลใน 4 จุดหมาย ดังนี้

ข้อแรก การตั้งวัตถุประสงค์ เป็นข้อความที่เป็นหลักฐานชัดเจน ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจที่จะกระทำให้สัมฤทธิ์ผล

ข้อสอง การตั้งวัตถุประสงค์เป็นการสร้างฐาน เพื่อรับผลการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบันหรืออนาคต

ข้อสาม การได้รู้ในสิ่งที่มีความคาดหวัง และความปรารถนาย่อมเป็นเสมือนแรงยังยูกทางบวกแก่นักงาน

ข้อสี่ การรู้ว่ากำลังเดินไปทิศทางใด เป็นเสมือนการเปิดทางให้ดำเนินไปถึงที่นั้น

### ขั้นที่ 3 ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน

การประเมินสถานการณ์ควรจะได้รับการมองด้วยสายตาที่เป็นความต้องการของทั้งองค์กรและพนักงาน ผู้บริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้องรู้ว่า ควรมองหาอะไรจากความหวังในความก้าวหน้าขององค์กร

### ขั้นที่ 4 ระบุปัญหา

ขั้นนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดความต้องการทั้งหมด ที่อยู่ในเป้าหมายหรือปัญหาทั้งหมดที่จำเป็นต้องแก้ไข และยังมีความจำเป็นอีกด้วยที่จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสาระ

เพิ่มเติม เพื่อจะได้สามารถทำการวิเคราะห์ ปัจจัย สาเหตุทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง และได้ปัญหาที่แท้จริงที่จำเป็นต่อการแก้ไข จงมองหาสาเหตุที่เป็นรากเงาของปัญหา ถ้าคำสั่งถูกแปลความผิดอย่างสม่ำเสมอ หมายความว่า รูปแบบคำสั่งไม่สมบูรณ์ หรือเป็นเพราะข้อมูลไม่เพียงพอ

การสันนิษฐานที่เร่งด่วน มักส่งผลให้สรุปอาการซึ่งเป็นสาเหตุต่าง ๆ และรับไว้อย่างผิด ๆ ว่า เป็นสาเหตุของปัญหา ถ้าลักษณะอาการเหล่านั้นถูกกำจัดให้สิ้นไป ทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจจะสันนิษฐานผิด ๆ ต่อไปอีกว่า ปัญหาได้ถูกกำจัดหมดไปด้วยการระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องแท้จริงนั้น ใช้การสันนิษฐานง่ายกว่าการระบุ นี่คือสาเหตุที่ว่าทำไมการระบุปัญหาจึงเป็นที่ยอมรับกันว่ายากที่สุด และเป็นขั้นที่สำคัญในกระบวนการแก้ปัญหา ผลกระทบจากความล้มเหลวในด้านนี้รุนแรงมาก ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีค่าอาจถูกไล่ออก โปรแกรมสำคัญ ๆ ไม่สามารถดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

#### ขั้นที่ 5 กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา

การตรวจสอบเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า ปัญหานั้น ๆ ได้รับการวิเคราะห์อย่างสมบูรณ์ และอธิบายไว้อย่างถูกต้องนั้น เป็นเสมือนการพิทักษ์ให้ปลอดภัย จากข้อสันนิษฐานที่ผิด ๆ ให้ปลอดภัยจากการดูแต่อาการเพียงอย่างเดียว และให้ปลอดภัยจากความเข้าใจที่ไม่สมบูรณ์ จงหาเวลาและระยะวิงเป็นพิเศษ เพื่อให้แน่ใจว่า ท่านมีข้อมูลทั้งหมดตามที่ต้องการ จงใช้ทักษะการค้นหาเหตุผล การตั้งคำถามในเชิงพัฒนา เพื่อสอบถามผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้ข้อมูลมาก ๆ เกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการที่ระบุไว้ ผู้บริหารอาจให้ข้อมูลใหม่กับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อทำความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งเกี่ยวกับข้อความ ซึ่งมุ่งที่จะช่วยให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่มีอยู่ในมือขณะนั้น การวิเคราะห์ปัญหาไม่ควรจะกระทำด้วยลักษณะเร่งรีบ หรือด้วยมารยาทที่หยาบค้าย ให้ระลึกไว้ว่าควรได้รับการแก้ไขก่อนและปัญหาใดควรจัดขอไว้ชั่วคราวหรือขอโดยไม่มีกำหนดเวลา ผู้บริหารอาจจะค้นพบว่า ปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาบางปัญหา อยู่นอกเหนือวงการของท่าน และบางปัญหาอาจไม่หนักเท่าที่ควร และมีน้อยปัญหาที่มีความสำคัญ และอยู่ในอำนาจของท่านที่จะให้ความช่วยเหลือ จงทำการประเมินในลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ ร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน จงใช้ความรู้ที่เกี่ยวกับทัศนภาพที่เป็นจริงขององค์การ และความรู้ของพนักงานของท่าน ที่เกี่ยวกับสถานการณ์เฉพาะนั้น ๆ และใช้คุณสมบัติส่วนตัวในด้านที่สัมพันธ์กัน

จะเป็นประโยชน์มาก ถ้ามีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยเรียงลำดับความสำคัญมากน้อยว่า ปัญหาไหนนั้น จะมีส่วนให้ผลสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ของพนักงานปัญหาบางปัญหาปรากฏให้เห็นความสำคัญอย่างชัดเจนมากกว่า ปัญหาอื่น ๆ และสมควรจะเป็นปัญหาที่ต้องจัดการเป็นลำดับแรก ถึงแม้ว่าวิถีทางแก้ปัญหาเหล่านี้จะดูยากมากกว่าก็ตาม เกณฑ์ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา คือ ผู้บริหารจะต้องแยกให้ชัดเจนระหว่าง ความต้องการและความจำเป็น ผู้บริหารอาจมีปัญหามากมายที่ต้องแก้ไข แต่ผู้บริหารต้องดูแลเอาใจใส่ต่อปัญหาที่มีความจำเป็น ต้องแก้ไขเพื่อให้ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๆ ก่อน

นอกจากนี้ วีระพล สุวรรณันต์ (2534) ได้กล่าวถึงการกำหนดปัญหาว่ามีความหมายเช่นเดียวกับการระบุปัญหา และยังได้กำหนด ขั้นตอนของการระบุปัญหาออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดหัวข้อแห่งปัญหา ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้
  - ก. กระทบกับปัญหา
  - ข. ความหาปัญหา
  - ค. พบปัญหา
  - ง. หาปมปัญหา
  - จ. ชัดเกล้าปมปัญหา
  - ฉ. ตั้งชื่อปัญหา
2. การกำหนดสภาพแห่งปัญหา ในการเขียนสภาพเหตุการณ์ของปัญหาควรเน้นในเรื่องดังต่อไปนี้
  - ก. ควรระบุในเรื่องเวลาของความเบี่ยงเบนของปัญหา เพื่อหาประเภทของปัญหา
  - ข. ควรระบุสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ ไม่ควรระบุถึงสภาพเหตุการณ์ที่ได้จากการคาดคะเน
  - ค. ควรระบุข้อมูลที่วัดได้ ละเว้นข้อมูลที่เป็นนามธรรม ให้ใช้ข้อมูลประเภทวัดได้ในรูปของรูปธรรม

ง. ควรใช้ข้อมูลชั้นสองเพราะประหยัดค่าใช้จ่าย

จ. การเขียนสภาพเหตุการณ์แห่งปัญหา ควรจะครอบคลุมให้ทั่วถึง

ฉ. การระบุสภาพเหตุการณ์ของปัญหา จะต้องอธิบายความเบี่ยงเบนของหัวข้อของปัญหา

ช. ยื่อนำสภาพเหตุการณ์ของปัญหาไปปะปนกับสาเหตุแห่งปัญหา

ซึ่งสภาพแห่งปัญหายังได้แบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ

- สภาพปัญหาในอดีต
- สภาพปัญหาในปัจจุบัน
- สภาพปัญหาในอนาคต

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อมีปัญหา สภาพที่ต้องการก็คือสภาพหมดปัญหา หรือสภาพปัญหาที่ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว หรือการกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาในตัวเอง การหาสภาพแห่งการหมดปัญหา ก็คือการลดความเบี่ยงเบนของสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง กับสภาพเหตุการณ์ที่ไม่ต้องการ

4. กำหนดความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ สภาพแห่งการหมดปัญหาเป็นหัวใจ หรือเป็นวัตถุประสงค์ หรือเป็นจุดหมายปลายทางที่จะแก้ปัญหา ถ้าหากวัตถุประสงค์นี้สามารถแสดงออกมาในลักษณะบอกถึงความจำเป็น มีความเร่งด่วนเป็นผลดีต่อบุคคล ต่อหน่วยงาน ต่อสังคม และต่อประเทศชาติ ปัญหาประเภทนี้จะได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินการแก้ไขมาก

5. การกำหนดบทบาทของผู้แก้ปัญหา ในการแก้ปัญหาจะต้องกำหนดด้วยว่าใครเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหา บทบาทของผู้แก้ไขควรจะเป็นเพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

รศนา อัชชะกิจ (2535) ยังได้ให้วิธีการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. แจกแจงด้วยวลยลักษณอักษรเป็นข้อ ๆ
2. ข้อความชัดเจนเข้าใจได้ง่าย
3. เนื้อหาใจความท้าทายความสามารถ
4. มีลีลาแสดงว่าสามารถดำเนินการให้ประสพผลสำเร็จได้

5. ประกอบด้วยข้อมูลที่มองเห็นได้ วัดได้เป็น วัน เวลา ปริมาณ  
คุณภาพ และสถานที่

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง หลักในการเขียนสภาพแห่งปัญหาเพิ่มเติม ดังนี้  
ในการระบุหัวข้อแห่งปัญหาจะต้องบรรยายสภาพแห่งปัญหาให้มีคุณลักษณะ  
ที่โน้มน้าวถึงจุดความสนใจของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับฐานะ ดังนั้นในการเขียนจึงต้องคำนึงถึงเนื้อหา  
สาระในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1. ความสมบูรณ์ของข้อมูลที่เกี่ยวข้องในทุกประเด็น ข้อความนั้นคือ
  - ประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมสภาพเหตุการณ์อย่างทั่วถึง
  - ข้อความชัดเจนเข้าใจได้โดยง่าย
  - ใจความมีสาระที่น่าเลื่อมใสควรแก่การเชื่อถือ

2. วัตถุประสงค์ประกอบด้วยข้อความที่เน้นให้ตระหนักถึงความสำคัญ  
ความเหมาะสมกินใจและโน้มน้าวให้ประจักษ์ในความจำเป็นต้องแก้ไขปัญหา

3. กำหนดบุคคลและบทบาทของผู้รับผิดชอบ แก้ไขปัญหาไว้อย่างชัดเจน  
ถูกต้อง เหมาะสม และมีโอกาสสูงที่จะประสพผลสำเร็จได้โดยไม่ง่ายเกินไป

จากวิธีการและขั้นตอนในการกำหนดปัญหาดังกล่าว สรุปได้ว่า  
การกำหนดปัญหา หมายถึง การวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เป็นผลมาจาก  
ความแตกต่างระหว่างความต้องการกับสภาพความเป็นจริง เพื่อนำมากำหนดประเด็นปัญหา และ  
กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา การกำหนดปัญหาประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สภาพการณ์ เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาโดยใช้ปัจจัย ดัง  
ต่อไปนี้เป็นตัวชี้บ่งสภาพการณ์
  - ประสบการณ์ในอดีต
  - การคาดการณ์ หรือการประเมินการเกิดในอนาคตโดยใช้เทคนิค

สภาพที่น่าจะเป็น

- บุคคลในองค์กรระบุว่าเป็นปัญหา
2. ระบุปัญหา เป็นการยอมรับผลต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นหรือสิ่งที่  
คาดหวังไว้ กับสิ่งที่กำลังเป็นอยู่จริง



3. เขียนวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน หลังจากกำหนดประเด็นปัญหาได้แล้ว วัตถุประสงค์จะบ่งบอกถึงสถานะของงานหรือสิ่งที่พึงปรารถนาให้ประสบความสำเร็จในการแก้ไข ปัญหา โดยวัตถุประสงค์จะต้องบรรยายความสำคัญเกี่ยวกับ

- ความจำเป็นในการแก้ไขปัญหา
  - ความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา
  - การแก้ไขมีผลดีต่อบุคคล หน่วยงาน สังคม และประเทศชาติ
- วัตถุประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. แจกแจงด้วยลายลักษณ์อักษรเป็นข้อ ๆ
2. ข้อความชัดเจนเข้าใจง่าย
3. สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้
4. ประกอบด้วยข้อมูลที่วัดได้เป็น วัน เวลา ปริมาณ และสถานที่

#### 4. จัดเรียงอันดับปัญหาที่สำคัญ

##### การพัฒนาทางเลือก

เป็นการหาวิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี โดยผู้บริหารสามารถใช้เทคนิค หลากหลายเพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการที่จะสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่มี ประสิทธิภาพได้ (Huber, 1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989)

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิ ฐวรรธม, 2535) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทางเลือก หรือพัฒนาแผนปฏิบัติการไว้ว่า เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องหลังจากประเมินสถานการณ์ และปัญหาได้ถูกกำหนดขึ้นแล้ว ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้างรับ ฟังทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ทุกทาง เพื่อว่าจะได้มีลู่ทางหลาย ๆ ลู่ทางไว้พร้อมให้เลือก

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทางเลือก ในการแก้ปัญหว่า หมายถึง การคิดค้นหาวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาภายหลัง จากการวิเคราะห์ปัญหาเสร็จสิ้นแล้ว

วิระพล สุวรรณนันต์ (2534) และรศนา อัครชกิจ (2535) มีความ เห็นตรงกันในเรื่องของการพัฒนาทางเลือกว่า มีความสัมพันธ์กับสาเหตุของปัญหาเนื่องจาก การ แก้ปัญหา คือ การแก้ที่สาเหตุแห่งปัญหาและยังได้กล่าวเพิ่มเติมถึงสาเหตุของปัญหาว่า หนึ่งสาเหตุ

มีทางเลือกได้หลายทาง ทางแก้ไขปัญหาคู่ละทางอาจแก้ไขได้หลายสาเหตุ

การหาลู่ทางในการแก้ปัญหา

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงในวัชร ฐาธรรม, 2535) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการหาลู่ทางในการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

ผู้บริหารมีหน้าที่ในการริเริ่มหาลู่ทางและวิเคราะห์หาทางที่เป็นไปได้ รวมทั้งผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยเสนอความคิดเห็นของผู้บริหารอย่างย่อ ๆ และจัดช่องว่างให้มีโอกาสพิจารณาเพียงพอที่ทั้งผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสคิดถึงแต่ละลู่ทาง เสนอกระบวนการ และผลตอบแทนที่จะได้รับจากแผนปฏิบัติการใหม่ครั้งละเพียง 1 แผน และเสนอตามลำดับความสำคัญและรอฟังการต่อไปโดยใช้กระบวนการสื่อสารสองทาง ผู้บริหารจะต้องรักษาทัศนคติที่ว่าทางแก้ปัญหาที่ได้เสนอไว้เป็นทางเลือกแก้ปัญหาที่ "มีศักยภาพ" แต่ไม่ใช่ "ทางสุดท้าย" ความเชื่อเช่นนี้จะช่วยป้องกันมิให้ผู้บริหารใช้วิธีบังคับผู้ได้บังคับบัญชา และมีให้เร่งรัดปัญหาซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องเร่งด่วนสรุปหาทางแก้ปัญหาที่ไม่สมบูรณ์ ซึ่งอาจจะค้นพบภายหลังว่าใช้การไม่ได้

แนวทางค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

กิติ ตย์คานนท์ (2535) ได้เสนอแนวทางในการค้นหาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา ดังนี้

1. ในระยะของการค้นหาทางเลือกนี้ เป็นระยะที่ต้องการใช้ความคิดสร้างสรรค์โดยการระดมสมองมากที่สุด พยายามกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อที่จะบอกทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาของแต่ละปัญหาให้ได้มากที่สุด จัดทางเลือกทุกข้อที่แต่ละคนแสดงความคิดเห็นออกมาไว้ให้หมด แล้วจัดทางเลือก หาวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันสำหรับใช้เป็นวิธีการแก้ปัญหาต่อไป
2. ในการแก้ปัญหาให้แก้ที่สาเหตุของปัญหา เราอาจจะพบวิธีการแก้ปัญหาหลายวิธีสำหรับสาเหตุหนึ่งของปัญหา ปัญหาเรื่องหนึ่งอาจจะเกิดจากหลายสาเหตุ จึงต้องพยายามค้นหาวิธีแก้ปัญหาของแต่ละสาเหตุ ในขั้นสุดท้ายก็จะได้วิธีการแก้ปัญหาหลายวิธีสำหรับปัญหาเรื่องนั้น
3. ในการเลือกวิธีการแก้ปัญหานั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ หลายประการได้แก่ เทคโนโลยีที่สามารถนำไปใช้ได้ แนวทางปฏิบัติที่สามารถเป็นไปได้ ลักษณะ

และการบริหารองค์การ งบประมาณที่จะนำมาใช้ได้ และทรัพยากรอื่น ๆ รวมทั้งบุคลากรที่สามารถจะนำมาใช้ได้

#### วิธีการหาสาเหตุของปัญหา

ดังได้กล่าวแล้วว่า การหาสาเหตุของปัญหามีความสัมพันธ์กันกับการพัฒนาทางเลือก ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วย การหาสาเหตุของปัญหาเป็นขั้นตอนแรกในการดำเนินการหาทางเลือก

วิระพล สุวรรณันต์ (2534) ได้เสนอวิธีการหาสาเหตุแห่งปัญหาโดยใช้หลักดังต่อไปนี้

1. การใช้หลักของเหตุ-ผล หรือหลักตรรกวิทยา เป็นวิธีหาสาเหตุแห่งปัญหาด้วยการตอบคำถาม "อย่างไร" และ "ทำไม"
2. พิจารณาถึงสาเหตุของปมปัญหา หรือความเบี่ยงเบน
3. ใช้ประสบการณ์ในการหาสาเหตุ ความรู้ความชำนาญ จากการศึกษาคลุกคลีกับงานประเภทใดประเภทหนึ่งนาน ๆ ย่อมก่อให้เกิดความคุ้นเคย รู้สาเหตุที่มาของปัญหาดังนั้น การแก้ปัญหาจึงควรมีผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ เข้าร่วมพิจารณาด้วย
4. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาสาเหตุโดยการระดมสมอง และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ไม่มีการคัดค้านโต้แย้ง ซึ่งจะทำให้สามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาได้จากความคิดแปลกใหม่ แม้จะยังไม่เคยปรากฏมาก่อนก็ตาม

นอกจากนี้ รศนา อัชชะกิจ (2535) ยังได้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดอันดับความสำคัญของสาเหตุและขั้นตอนในการหาทางเลือก ดังนี้

การจัดอันดับความสำคัญของสาเหตุ ควรปฏิบัติดังนี้

1. พิจารณาหาคำตอบให้ได้ว่า เมื่อขจัดสาเหตุนั้นแล้วปัญหาจะได้รับ การแก้ไขมากน้อยเพียงใด
2. กำหนดจัดสรรปริมาณน้ำหนักความสำคัญของแต่ละสาเหตุ  
ขั้นตอนในการหาทางเลือก มีดังนี้
  1. การแก้ไขปัญหาให้แก่ที่สาเหตุแห่งปัญหา
  2. หาแนวทางแก้ไขสาเหตุที่มีพลังก่อให้เกิดปัญหามากที่สุดก่อน

3. เลือกแนวทางซึ่งเมื่อนำไปดำเนินการแก้ไขปัญหาแล้วจะไม่ก่อสาเหตุให้เกิดปัญหาอย่างอื่นเพิ่มขึ้น

4. หาแนวทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ แนวทาง
5. แนวทางแก้ไขต้องได้รับการพิจารณาครบทั่วทั้งระบบ และทุกแง่ทุกมุม
6. แนวทางแก้ไขปัญหามีความเป็นไปได้มาก จะเป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จ

7. การแก้ไขแต่ละหนึ่งสาเหตุอาจมีแนวทางแก้ไขได้หลายแนวทาง
8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญสำหรับขั้นตอนค้นหาแนวทางแก้ไข

9. ผู้ที่พยายามใช้สมองคิดค้นอยู่เสมอเป็นประจำ จะมีความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา

10. เลือกแนวทางที่ค้นคิดอย่างรอบคอบตามเหตุผลที่ถูกต้องเหมาะสม คำนึงถึงข้อดีที่เด่นชัดและทุกประการ

จากแนวทางและวิธีการหาสู่ทางการแก้ปัญหาดังกล่าว สรุปได้ว่าการพัฒนาทางเลือก หมายถึง การสร้างวิธีการแก้ปัญหา หรือการคิดค้นหาวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ระบุสาเหตุของปัญหา เป็นการหาสาเหตุที่เป็นต้นเหตุแห่งปัญหา โดยอาศัยหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้พิจารณา เลือกปฏิบัติตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ หลักเกณฑ์ดังกล่าวได้แก่

1.1 ใช้หลักเหตุ-ผล เป็นการตอบคำถาม "อย่างไร" และ "ทำไม" เช่น

- ผลที่ได้นี้เกิดมาอย่างไร
- วิธีการ บุคคลหรือสิ่งแวดล้อมอะไรที่ทำให้เกิดผลเช่นนี้

การตามกลับไปกลับมาหลังจากได้สาเหตุแล้ว จะทำให้สามารถสรุปว่าเป็นสาเหตุที่แท้จริงหรือไม่

1.2 ประสบการณ์ ได้แก่ ความรู้ ความชำนาญที่เคยคลุกคลีกับงานประเภทนี้มานาน หรือโดยการศึกษาเอกสาร รวมทั้งปรึกษากับผู้ที่เคยประสบปัญหาเช่นนี้ในอดีต

1.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการพยายามส่งเสริมเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระไม่มีการคัดค้านโต้แย้ง จะทำให้สามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาได้จากความคิดแปลกใหม่

1.4 การระดมสมอง จะช่วยทำให้ทราบสาเหตุแห่งปัญหาได้อย่างครอบคลุม

2. ระบุอันดับความสำคัญของสาเหตุและจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาหนึ่งปัญหาอาจมีหลายสาเหตุ การแก้ไขทุกสาเหตุอาจกระทำไม่ได้เนื่องจากข้อจำกัดของเวลา และงบประมาณ จึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขสาเหตุแห่งปัญหา เฉพาะสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาสูงสุดเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงเลือกอันดับรองลงมาตามลำดับความสำคัญ ดังนั้นการดำเนินการเพื่อให้การแก้ไขสาเหตุแห่งปัญหาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงความสำคัญในหัวข้อต่อไปนี้

2.1 การจัดอันดับความสำคัญของสาเหตุ โดยมีวิธีการปฏิบัติดังนี้

- พิจารณาคำตอบให้ได้ว่าเมื่อขจัดสาเหตุนั้นแล้ว ปัญหาจะได้รับการแก้ไขมากน้อยเพียงใด

- กำหนดจัดสรรปริมาณน้ำหนักความสำคัญของแต่ละสาเหตุ เมื่อปัญหาเกิดจากหลายสาเหตุ การแบ่งน้ำหนักเป็นร้อยละ จะช่วยในการพิจารณาว่าสาเหตุใดมีอันดับความสำคัญระดับใด เช่น 75 เปอร์เซ็นต์ 15 เปอร์เซ็นต์ 5 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

2.2 ปรับปรุงสาเหตุ เพื่อสามารถรับผิดชอบในฐานะผู้แก้ปัญหา เมื่อสาเหตุของปัญหายู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น เป็นบทบาทของผู้บังคับบัญชา ระดับสูง สาเหตุเหล่านี้จัดว่าเป็นสาเหตุสุดวิสัย และจะยังเป็นปัญหาสืบต่อไป เพราะหาผู้รับผิดชอบในการแก้ปัญหาไม่ได้จึงต้องมีการปรับเปลี่ยน ดัดแปลงให้เป็นสาเหตุในวิสัยที่จะสามารถรับผิดชอบในฐานะผู้แก้ปัญหาได้เอง แต่ถ้าไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ควรเปลี่ยนแนวทางใหม่ให้เป็นข้อเสนอแนะพร้อมแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการประสานงาน ในการคัดเลือกสาเหตุที่เหมาะสม อันดับแรกต้องพยายามพิจารณาเฉพาะสาเหตุที่อยู่ในขอบข่ายภายใต้อำนาจหน้าที่ ซึ่งสามารถหยิบยื่นความรับผิดชอบในฐานะผู้แก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง

2.3 การระบุจุดหมาย หรือเป้าหมาย ในการแก้ปัญหา เป้าหมาย หมายถึง การจัดสมมติฐานของสาเหตุโดยลดการเบี่ยงเบนเพื่อเปลี่ยนสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่พึงประสงค์ให้เป็นสภาพเหตุการณ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ ในการแก้ไขสาเหตุเพื่อให้การ กำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์วิธีการก็คือ

- ระบุสภาพเหตุการณ์ที่ได้มาตรฐาน ตรงจุดประสงค์ตาม

เป้าหมายอย่างชัดเจน

- กำหนดทิศทางในการแก้ไขปัญหาย่างแน่ชัดไว้ในเป้าหมาย

3. กำหนดเกณฑ์ในการเลือกทางเลือก เกณฑ์จะต้องมีลักษณะ

- วัดได้
- เฉพาะเจาะจง
- บรรลุได้

4. แนวทางในการกำหนดชุดทางเลือกเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไข ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

- 4.1 การแก้ไขปัญหาก็แก้ที่สาเหตุแห่งปัญหา
- 4.2 แก้ไขสาเหตุแห่งปัญหาที่มีพลังก่อให้เกิดปัญหามากที่สุดก่อน
- 4.3 การแก้ไขหนึ่งสาเหตุ อาจมีแนวทางแก้ไขได้หลายแนวทาง
- 4.4 เลือกแนวทางซึ่งเมื่อนำไปดำเนินการแก้ไขปัญหาแล้วจะไม่

ก่อสาเหตุให้เกิดปัญหาอย่างอื่นเพิ่มเติม

- 4.5 แนวทางแก้ไขปัญหาคือต้องได้รับการพิจารณาครบทั่วทั้งระบบ
- 4.6 แนวทางแก้ไขปัญหาคือต้องได้รับการพิจารณาครบถ้วนรอบด้าน

ทุกแง่มุม เช่น ด้านการเงิน ด้านเทคนิค และด้านบริหารงาน เป็นต้น

- 4.7 แนวทางแก้ไขปัญหาก็มีความเป็นไปได้มาก จะประสบผล

สำเร็จเมื่อนำมาแก้ไขปัญหา

- 4.8 แนวทางแก้ไขควรมีหลายวิธี และมีจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะ

เป็นไปได้

### การประเมินและพิจารณาทางเลือก

Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) ได้กล่าวถึง การประเมินและพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

"มองอย่างเป็นกลางแล้วผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาต้องการเลือกทางเลือกด้วยค่าที่มากที่สุด ทฤษฎีการตัดสินใจอ้างอิงถึงสิ่งนี้เพื่อทำให้บังเกิดผลที่เป็นประโยชน์มากที่สุด ในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาซึ่งไม่ใช่ทักษะที่ง่ายนัก อันดับแรกต้องมีการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดก่อนซึ่งจะต้องเป็นทางเลือกที่ไม่สลับซับซ้อน และไม่นำไปสู่ข้อผิดพลาด บางครั้งการประเมินและพิจารณาทางเลือกก็มักจะผันแปรไปตามการตัดสินใจโดยผู้ใช้ตัวของผู้บริหารเป็นที่ตั้งเสียเอง การพิจารณาประเมินและพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหาอาจสมมติว่า ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนด ถ้าหากเป็นเช่นนั้นอาจสมมติต่อไปว่า (1) เกณฑ์นั้นสามารถที่จะใช้ได้จริง (2) การตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาจริง ๆ ดังที่ผู้บริหารจะรู้ได้เมื่อทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกด้วยตัวเอง"

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิ สุธรรม, 2535) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินลู่ทางปฏิบัติ หรือการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา ไว้ดังนี้

"ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทดลองในเชิงความคิดร่วมกันในแต่ลู่ทางโดยวาทมนิภาพดูว่า อะไรจะเกิดขึ้นบ้างถ้าได้ลงมือปฏิบัติแผนปฏิบัติการนั้น ๆ ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องพยายามเดาเหตุการณ์ล่วงหน้า ว่าถ้าได้มีการลงมือปฏิบัติตามแผนจะมีอุปสรรคใดบ้าง และจะต้องพยายามประเมินผลกระทบต่าง ๆ ที่น่าจะเกิดขึ้นได้ หลังจากนั้น ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะอยู่ในตำแหน่ง ที่พร้อมที่จะนำส่วนที่อยู่ในความปรารถนาทั้งหลายของแต่ละลู่ทางขึ้นมา เปรียบเทียบกันและตัดสินใจเลือกได้"

### การประเมินทางเลือก

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิ สุธรรม, 2535) ได้ให้หลักเกณฑ์ในการประเมินทางเลือกไว้ดังนี้

มีข้อเท็จจริงหลายประเด็นที่ควรจะได้นำมาพิจารณาช่วยในการประเมินลู่ทางปฏิบัติตามแผน เกณฑ์ที่สำคัญที่สุดในประเด็นนี้น่าจะอยู่ที่ความน่าเป็นไปได้ของความสำเร็จใน

แต่ละลู่ทาง และอัตราการเสี่ยงของผลกระทบทางลบซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ถ้าโอกาสล้มเหลวมีสูง และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องสูง ลู่ทางนั้น ๆ อาจไม่มีค่าพอที่จะทดลองปฏิบัติ แม้ว่าจะได้พิจารณาผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องแล้วก็ตาม อัตราการเสี่ยงนี้เป็นได้ทั้งเชิงส่วนตัวเท่า ๆ กับ เชิงเศรษฐกิจ เช่น ในสถานการณ์ที่ชื่อเสียงของผู้ได้บังคับบัญชารวมอยู่ด้วย หรือเมื่อใกล้กับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่นั้น เราไม่สามารถตั้งความหวังให้มีความกระตือรือร้นในแผนปฏิบัติการประเภทที่เสี่ยงต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของตน หรือเสี่ยงต่อภาพพจน์ส่วนตัว

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ปัญหาด้านจังหวะเวลา จำนวนเวลาที่ต้องการเพื่อดำเนินแผนปฏิบัติการที่หลากหลาย ควรจัดคำนวณไว้และนำไปเปรียบเทียบกับเวลาที่มีอยู่เพื่อดำเนินการต่อไปได้ อีกมิติหนึ่งของเวลาก็คือ การประหยัดแรงงานที่ใช้ในแต่ละลู่ทาง ปัญหาที่ควรถามในทันที คือ ลู่ทางปฏิบัติใดจะให้ผลตอบแทนมากที่สุดโดยใช้แรงเพียรพยายามน้อยที่สุด อีกคำถามหนึ่งที่วกฤตได้แก่ "บุคคลที่เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจะแสดงปฏิกิริยาอย่างไร" บางครั้งจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบต่อความเปลี่ยนแปลงซึ่งสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นได้มากกว่า ปัญหาที่ได้รับการแก้ไข การรับรู้ไวต่อปัจจัยทางอารมณ์ ทางค่านิยมส่วนตัว และทางวัตถุประสงค์ถือเป็นเรื่องสำคัญตรงประเด็นนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะการบริหารเชิงประสานสัมพันธ์ในด้านการฟังและการตั้งคำถาม เพื่อค้นพบให้มากที่สุดว่าผู้ได้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากแผนปฏิบัติการที่เสนอไว้ นั้น มีความรู้สึกอย่างไรต่อแผนปฏิบัติการนั้น ๆ ผู้บริหารมีความเข้าใจในความรู้สึกของทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ถูกต้องยิ่งมากเท่าไร ก็ยิ่งจะเป็นโอกาสดีในการเลือกแผนปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จได้มากเท่านั้น

เนื่องจากลู่ทางต่าง ๆ มักถูกวิเคราะห์ประเมินตามเกณฑ์เหล่านี้ผู้บริหารจะพบว่า หลายลู่ทางไม่เป็นที่พอใจ และสามารถตัดทิ้งได้เลย ในบางครั้งการประเมินเช่นนั้นจะชี้ให้เห็นผลว่า ลู่ทางหนึ่งมีภาษีดีกว่าลู่ทางอื่น ๆ อย่างชัดเจน ทำให้ขั้นการตัดสินใจต่อไปง่ายขึ้นมาก แต่ในบางครั้งการประเมินลู่ทางต่าง ๆ ชี้ให้เห็นว่า ไม่มีลู่ทางใดควรได้รับการยอมรับ และทุกลู่ทาง ควรจะถูกตัดทิ้งทั้งหมด ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารต้องหันกลับไปสู่กระบวนการพัฒนาลู่ทางใหม่อีกครั้งหนึ่ง ถ้าหลาย ๆ ลู่ทางได้รับการประเมินว่า ปฏิบัติการได้และมีจุดแข็งจุดอ่อนต่าง ๆ กัน ผู้บริหารย่อมพร้อมที่จะเคลื่อนเข้าสู่ขั้นการตัดสินใจได้ ตารางการตัดสินใจบางครั้งอาจเป็นประโยชน์มากในการประเมินลู่ทางที่หลากหลาย ดังตารางที่ 2 (Hunsaker and Alessandra,



1980 อ้างถึงใน วัชรีย์ ธุวรรณ, 2535)

ตารางที่ 2 แสดงการประเมินลู่วาง



แสดงการประเมินลู่วาง

ทางเลือกต่าง ๆ	เกณฑ์					
	ผลตอบแทน	ความสำเร็จ ที่นำไปได้	ค่าใช้จ่าย	อัตราเสี่ยง	ผลตอบแทน ที่ได้รับ	จังหวะ เวลา
ทางเลือก ก ทางเลือก ข ทางเลือก ค						

เรียบเรียงจาก : Hundaker and Alessandra. The Art of Managing People. London : Prentice-Hall, 1980, pp 240-241. อ้างถึงใน วัชรีย์ ธุวรรณ ศิลปะการบริหารคน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศรีสุภาลาดพร้าว, 2535.

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ได้ให้วิธีการสำหรับการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา ดังนี้

1. การประเมินโดยการให้คะแนน โดยสมาชิกหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ให้คะแนน การประเมินด้วยการให้คะแนนนี้เรียกว่า เทคนิค NGT (Nominal Group Technique) ซึ่งสมาชิกทุกคนมีสิทธิให้คะแนนทางเลือกในการแก้ปัญหา แต่ละทางเลือกตามความคิดหรือประสบการณ์ของตน ทางเลือกใดที่ได้คะแนนมากที่สุดถือเป็นทางเลือกอันดับหนึ่ง และเรียงลำดับทางเลือกอื่น ๆ ตามคะแนนที่ได้รับ

2. การประเมินโดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ และผลเสีย เป็นการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยเน้นการอภิปรายหาข้อสรุปถึงผลดีและผลเสียของวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา โดยอาจแสดงเป็นตัวเลขค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามวิธีการต่าง ๆ และผลที่ได้รับตอบแทนในลักษณะของ Cost/Benefit ก็จะช่วยในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

3. การประเมินโดยการใช้เกณฑ์ เป็นการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยการกำหนดเกณฑ์สำหรับพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

การพิจารณาทางเลือก

Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) ได้เสนอรูปแบบของการแก้ปัญหา เพื่อใช้ในการพิจารณาเลือกทางเลือกไว้ 3 รูปแบบดังนี้

1. การทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด การทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาโดยการคิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้มากที่สุด เมื่อผู้บริหารตกลงใจว่าต้องการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร หรืองานในระดับปานกลาง หรือมากที่สุด แล้วผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกตามรูปแบบที่สมเหตุสมผลมากที่สุด ซึ่งการที่จะกระทำตามวิธีนี้ได้ผู้บริหารจะต้อง

- มีความรู้ต่อทางเลือกที่เป็นไปได้อย่างต้องแท้ มีความรู้อย่างดีเกี่ยวกับผลที่จะตามมาจากการเลือกทางเลือกแต่ละทาง
- มีความเป็นจริงที่อ้างอิงได้ที่จะจัดรูปแบบอย่างดี และมีแผนการต่อผลที่จะตามมาจากทางเลือกที่เลือก
- มีความสามารถที่จะคำนวณเพื่อเปรียบเทียบผลที่จะตามมาของแต่ละทางเลือก

2. การพอใจ บางครั้งผู้บริหารพิจารณาเลือกทางเลือกปัญหาโดยอาศัยความพอใจในการเลือกทางเลือกนั้น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารไม่มีเวลา หรือการได้รับข่าวสารไม่เพียงพอ หรือตัวผู้บริหารไม่มีความสามารถ เป็นต้น ดังนั้นทางเลือกนั้นจึงเป็นทางเลือกที่มิมีความสามารถในการแก้ปัญหาในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ก็เป็นทางเลือกที่สมเหตุสมผลกับปัญหานั้นพอสมควร ถึงแม้ว่าอาจจะขัดแย้งต่อการทำให้ได้ประโยชน์สูงสุดก็ตาม ตัวอย่างเช่น การที่นักศึกษาขอลอกสมุดจดงานจากเพื่อน เมื่อตัวเองไม่เข้าเรียน ซึ่งก็ยิ่งดีกว่าการขาดหายไปจาก

ชั่วโมงเรียนโดยสิ้นเชิง ถึงแม้ว่าการเข้าเรียนเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะได้รับความรู้ก็ตาม

3. การทำให้ได้ตั้งอุดมการณ์มากที่สุด การทำตามอุดมการณ์ของผู้บริหารประกอบด้วย การเปลี่ยนสภาพการณ์ หรือสถานการณ์นั้นหายไป เช่น การลาออกจากงานเพราะไม่ชอบเจ้านาย การเลือกทางแก้ไขปัญหาโดยวิธีนี้จะแตกต่าง และขัดแย้งกับการเลือกทางแก้ปัญหโดยทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้พอใจ วิธีแก้ปัญหวิธีนี้จะทำให้ปัญหาหายไป แต่อย่างไรก็ตามวิธีนี้ไม่ควรจะใช้บ่อยนัก เพราะมันหมายถึงผู้บริหารเสี่ยงที่จะแก้ปัญห

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชร ฤทธิธรรม, 2535) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงการตัดสินใจเลือกแผนปฏิบัติการ หรือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกไว้ดังนี้

มีปัจจัยหลายประการซึ่งจะช่วยชี้แนะให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้ประกอบด้วย ประสบการณ์ การหยั่งรู้ คำแนะนำจากผู้อื่น การทดลองปฏิบัติ และวิชาการบริหาร สำหรับรายละเอียดมีดังนี้

ญาณหยั่งรู้ จะเกิดขึ้นได้จากแรงความเพียรพยายามมากกว่าที่จะเป็นเสมือน มีปรากฏการณ์แฝงไว้ด้วยกลมายาช่วยชี้กำหนด ความรู้สึกด้วยญาณเหล่านี้โดยทั่วไป ย่อมเป็นผลจากปฏิกิริยาที่อยู่ในระดับจิตใต้สำนึกในส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่งมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย คำแนะนำจากคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร นักวิชาการ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคลากรร่วมคณะ ย่อมสามารถให้แนวคิดที่มีค่าที่จะเลือกทางที่จะดำเนินต่อไปได้

การทำการทดลอง หรือลองใช้ลู่ทางหลาย ๆ ลู่ทางเพื่อดูว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น ย่อมทำให้ประโยชน์ได้บ้าง หากมีเวลาเหลือ อย่างไรก็ตาม บ่อยที่สุด เวลาและค่าใช้จ่าย มักจะเป็นอุปสรรคไม่ให้เกิดการทดลอง

วิชาการจัดการ ประกอบด้วยกลวิธีที่จัดขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารทำการตัดสินใจเชิงปริมาณที่ซับซ้อน วิชาการบริหารประกอบด้วยกลวิธีต่าง ๆ ได้แก่ การจัดโปรแกรมทางตรง (Linear Programming) การคิดของคอมพิวเตอร์ (Computer Simulation) และการวิจัยเชิงปฏิบัติ (Operations Research) สำหรับปัญหาการดำเนินงานโดยทั่วไป กลวิธีเหล่านี้ไม่มีความจำเป็น อย่างไรก็ตาม ก็เป็นประโยชน์ที่จะต้องรับรู้ว่ามีกลวิธีเหล่านี้อยู่ถ้าผู้บริหารต้องการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ชำนาญการในงานด้านปริมาณ

จากการประเมิน และพิจารณาทางเลือกที่กล่าวมา สรุปได้ดังนี้  
 การประเมินและพิจารณาทางเลือก หมายถึง การประเมินทางเลือก  
 เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา การพิจารณาทางเลือกที่ใช้ในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจเลือกทาง  
 เลือกในการแก้ปัญหา ก่อนที่จะตัดสินใจนำทางเลือกนั้นไปสู่ขั้นของการปฏิบัติ และประเมินผลการ  
 ปฏิบัติ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. ประเมินทางเลือกโดยใช้การคาดเดา (เทคนิคสภาพที่น่าเป็นไปได้)  
 เหตุการณ์ล่วงหน้าโดยพิจารณาถึง

- 1.1 ความเป็นไปได้ของความสำเร็จ
- 1.2 อัตราเสี่ยงของผลกระทบทางลบ
- 1.3 จังหวะเวลา (จำนวนเวลาที่ต้องการ เพื่อดำเนินแผน

ปฏิบัติการ)

1.4 ประหยัดแรงงานที่ใช้ในแต่ละลู่ทาง (ลู่ทางที่ให้ผลตอบแทน  
 มากที่สุดแต่ใช้แรงงานน้อยที่สุด)

2. การพิจารณาทางเลือก การพิจารณาทางเลือกอาจจะพิจารณาได้  
 จากรูปแบบของการแก้ปัญหาซึ่ง Ackoff (1981) ได้กำหนดไว้ 3 รูปแบบดังนี้

2.1 การทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด วิธีนี้ผู้บริหารจะต้องมีความรู้  
 อย่างดีต่อทางเลือกที่เลือก และสามารถคำนวณผลที่จะตามมาจากทางเลือกที่เลือกได้

2.2 การพอใจ

2.3 การทำให้ได้ตั้งอุดมการณ์มากที่สุด เป็นการทำตามอุดมการณ์  
 ของผู้บริหารเพื่อเปลี่ยนสภาพการณ์ เพื่อให้ปัญหาหายไป

3. การตัดสินใจเลือกทางเลือก ประกอบด้วย ปัจจัยหลายประการดังนี้

- ประสบการณ์
- การหยั่งรู้
- คำแนะนำจากผู้อื่น
- การทดลองปฏิบัติ
- วิธีการบริหาร

การนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลปฏิบัติ

เมื่อเราเลือกทางแก้ปัญหาได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การนำทางเลือกไปปฏิบัติ แต่ก่อนที่จะนำทางเลือกไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีการทบทวน หรือไตร่ตรองให้รอบคอบก่อน เช่น การสังเกตแนวโน้มที่ไร้ประสิทธิภาพของการนำทางเลือกไปปฏิบัติว่าจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือไม่ และผู้บริหารที่มีทักษะจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงปัจจัยที่ทำให้เกิดการไร้ประสิทธิภาพเหล่านี้

หลังจากนำทางเลือกไปปฏิบัติแล้ว ขั้นตอนของการประเมินค่าหรือติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อดูประสิทธิภาพของทางเลือกนั้นก็มีความสำคัญ ทางเลือกที่ดีจะต้องลดข้อแตกต่างระหว่างสภาพความเป็นจริงกับสภาพที่ต้องการ หากรอยห่างนี้ไม่ถูกปิดการนำทางเลือกไปสู่ขั้นปฏิบัติก็ไม่บรรลุผล ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการกำหนดปัญหาไม่ถูกต้อง หรือการพัฒนาทางเลือกไม่ถูกต้อง หากเป็นเช่นนั้นผู้บริหารอาจจะต้องกลับไปสู่กระบวนการแก้ปัญหาขั้นที่ 1 คือ การกำหนดปัญหาใหม่อีกครั้ง

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชร ฐาธรรม, 2535) ได้กล่าวถึง การนำทางเลือกไปปฏิบัติว่า ในขั้นของการปฏิบัติจะต้องประกอบด้วย การมอบงานและความรับผิดชอบรวมทั้งการจัดตารางเวลาเพื่อลงมือปฏิบัติ ดังรายละเอียดดังนี้

การมอบงานและความรับผิดชอบ

กำหนดไว้เป็นถ้อยคำที่ชัดเจนและหนักแน่นว่า สิ่งของแต่ละฝ่ายที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องกระทำ เพื่อให้แผนปฏิบัติการดำเนินงานได้ จงติดตามเรื่องนี้ด้วยข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในแง่ที่ว่า ใครต้องทำอะไร ทำเสร็จเมื่อไร และทำอะไร เพื่อหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิด และหลีกเลี่ยงการสูญเสียความไว้วางใจ การเขียนหัวข้องานและความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญกับบุคคลทุกลักษณะวิถี แต่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษเมื่อมอบงานให้บุคคลทุกลักษณะวิถี แต่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษเมื่อมอบงานให้บุคคลลักษณะวิถีแบบผู้กมมิตร และลักษณะวิถีแบบแสดงตน วิถีแสดงพฤติกรรมในสองลักษณะนี้ทำที่ให้ความสนใจก่อนไปทางด้านผู้กมมิตรสัมพันธ์มากกว่าด้านงาน นอกเสียจากว่างานนั้น ๆ ได้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรด้วยการระบุเวลาสิ้นสุดของงานที่เหมาะสม

### จัดตารางเวลาเพื่อลงมือปฏิบัติ

จงกำหนดตารางเวลาร่วมกัน เป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดว่าเวลาใด/งานชิ้นใด/ควรดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์ มีวิธีหนึ่งที่น่าจะกระทำได้ คือ เริ่มที่จุดสุดท้าย (เช่นวันที่กำหนดให้งานเสร็จ สมบูรณ์ ตามวัตถุประสงค์) และกำหนดเวลาย้อนหลัง จงวางแผนลงมือปฏิบัติการเป็นขั้น ๆ ตามลำดับก่อนหลัง และจัดกำหนดช่วงเวลาให้มีเหตุผลพอที่งานจะทำได้เสร็จทันโดยเริ่มจากขั้นสุดท้ายก่อนที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ถ้าวันสิ้นสุดงานไม่มีความจำเป็น ตามที่ได้ตกลงกันไว้ในขั้นของการระบุปัญหา ตั้งแต่แรก ท่านอาจจะต้องดำเนินการจัดลำดับความสำคัญไว้ล่วงหน้า เพื่อจัดตารางเวลาได้ ไม่ว่าจะด้วยวิธีใด ตารางการลงมือปฏิบัติงานควรจะประกอบด้วยขั้นดำเนินงาน 2 ขั้นดังต่อไปนี้

- 1) จงชอຍแผนปฏิบัติการเป็นตอน ๆ ตามลำดับขั้นของการลงมือปฏิบัติงาน
- 2) จัดกำหนดเวลาโดยประมาณในแต่ละขั้นของงาน

### การประเมินผลการปฏิบัติ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ได้ให้วิธีการประเมินผลหลังจากการนำทางเลือกไปปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาเสร็จสิ้นแล้ว ดังนี้ ใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การอ่านรายงาน การใช้แบบสอบถาม วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลจะขึ้นกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเน้นที่ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล

Hursaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิ ฐวธรรม, 2535) ได้ให้การพิจารณาวิธีวัดผลงานไว้เพิ่มเติมดังนี้

### พิจารณาวัดผลงาน

ด้วยการมีเกณฑ์เฉพาะและชัดเจนเกี่ยวกับเวลาและปริมาณของสิ่งที่ต้องการ เราย่อมจะสามารถพิจารณาตัดสินได้ว่าเมื่อไร และอย่างไร ที่เราจะวัดผลการปฏิบัติงานใหม่ตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อดูว่าจะสำเร็จหรือไม่ และเพราะว่าอาจจะมียหลายวิธีที่เราอาจจะทำการวัดได้ จึงมีความจำเป็นอีกที่จะต้องตกลงร่วมกัน กับผู้ได้บังคับบัญชาใน

กระบวนการวัดที่เฉพาะเจาะจง โดยทั่วไปผู้บริหารจะต้องยุ่งกับการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลงานที่เกิดขึ้นอยู่จริงและต้องพิจารณาว่ามันสอดคล้องควบคู่กันกับตารางลงมือปฏิบัติงานที่เราได้สร้างไว้ก่อนหน้านี้แล้ว หรือสอดคล้องกับเกณฑ์เพื่อความสำเร็จหรือไม่ ถ้าเป็นไปได้ ผู้บริหารจะต้องใช้แบบฟอร์มวัดที่เป็นตัวเลขและเป็นแบบปรนัย อาจจะมีบางโอกาสที่แบบฟอร์มเหล่านี้หาไม่ได้ หรืออาจจะยากถ้าใช้วิธีวัดด้วยคำถามตอบแบบอัตนัย ผู้บริหารจะตกลงเลือกอะไรในที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับว่าอะไรเหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะนั้น ๆ และอะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ เมื่อไรผู้บริหารจึงจะใช้เครื่องวัด นี่เป็นอีกปัจจัยหนึ่งด้วยที่จะต้องตัดสินใจร่วมกัน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ จงแน่ใจว่าท่านจะต้องกำหนดชัดเจนในเรื่องอะไร เมื่อไร และบ่อยเพียงไรและต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษที่จะบันทึกเรื่องเหล่านี้ไว้

จากการศึกษา การนำทางเลือกไปปฏิบัติและการติดตามผลการปฏิบัติ  
สรุปได้ดังนี้

นำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติ หมายถึง การนำแนวทางการแก้ปัญหา หลังจากที่ได้พิจารณาเลือกทางเลือกแล้ว ไปปฏิบัติการแก้ปัญหาและติดตามประเมินผลการแก้ปัญหา ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วางแผนดำเนินงาน โดยการกำหนดความรับผิดชอบและจัดตารางการปฏิบัติการ โดยตอบคำถามว่า ทำอะไร ให้ใครทำ ทำที่ไหน ทำเมื่อใด และจะประเมินผลอย่างไร เมื่อใด

2. พิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติ โดยเกณฑ์นั้นจะต้องชัดเจนในเรื่องของเวลา และปริมาณของสิ่งที่ต้องการและการใช้แบบฟอร์มที่เป็นตัวเลข หรือเป็นแบบปรนัย จะทำให้ง่ายและสะดวกในการประเมิน

3. ติดตามผลการปฏิบัติและประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าจะทางเลือกต่าง ๆ เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหามากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธี

3.1 สังเกต

3.2 สัมภาษณ์

3.3 อ่านรายงาน

### 3.4 จากการใช้แบบสอบถาม

#### การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพยาบาล

##### นโยบายการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาล

วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการจัดการเรียนการสอนอยู่หลายกรม เช่น กรมการแพทย์ กรมอนามัย และสำนักงานปลัดกระทรวง-สาธารณสุข ซึ่งในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีกองงานวิทยาลัยพยาบาลในฐานะที่เป็นกองทางวิชาการรับผิดชอบจัดการศึกษาพยาบาล และมีวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระจายอยู่ตามภาคต่าง ๆ ของประเทศรวม 24 แห่ง มีหน้าที่จัดการศึกษาพยาบาล อันเป็นการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีสถานบันการศึกษาที่รับผิดชอบและดำเนินการทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นจำนวนมาก มีวิทยาลัยพยาบาลและคณะพยาบาลศาสตร์ทั้งหมดถึง 55 แห่ง ในประเทศไทย ซึ่งสภาการพยาบาลรับรองหลักสูตรและสถาบันการศึกษาแล้วจำนวน 51 แห่ง (ราชกิจจานุเบกษา, 2532) กำลังอยู่ระหว่างการพิจารณาอีก 4 แห่ง และวิทยาลัยพยาบาลทั้งหมดนี้มีคณะพยาบาลศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 8 แห่ง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข 33 แห่ง สังกัดกระทรวงมหาดไทย 1 แห่ง สังกัดกระทรวงกลาโหม 4 แห่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร 1 แห่ง สังกัดสภาอากาศไทย 1 แห่ง และสังกัดภาคเอกชน 7 แห่ง ในขณะที่เดียวกันพบว่าจำนวนพยาบาลที่ผลิตได้ครึ่งหนึ่งของจำนวนทั้งหมดเป็นผลผลิตจากสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (คณะกรรมการจัดการศึกษาพยาบาล, 2529) ซึ่งเป็นวิทยาลัยพยาบาลของกองงานวิทยาลัยพยาบาล 24 แห่ง รับผิดชอบโดยตรงในการผลิตบุคลากรทางการพยาบาล เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนพัฒนาสาธารณสุขโดยมีหน้าที่หลักดังนี้คือ

1. ให้การศึกษาและจัดการเรียนการสอนทางวิชาชีพ
2. ทำการค้นคว้าและวิจัย เพื่อพัฒนาวิชาการและวิชาชีพ
3. บริการวิชาการพยาบาลแก่สังคม
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
5. ถ่ายทอดทัศนคติที่ดี ปลุกฝังจริยธรรมวิชาชีพและการเป็นพลเมืองดี

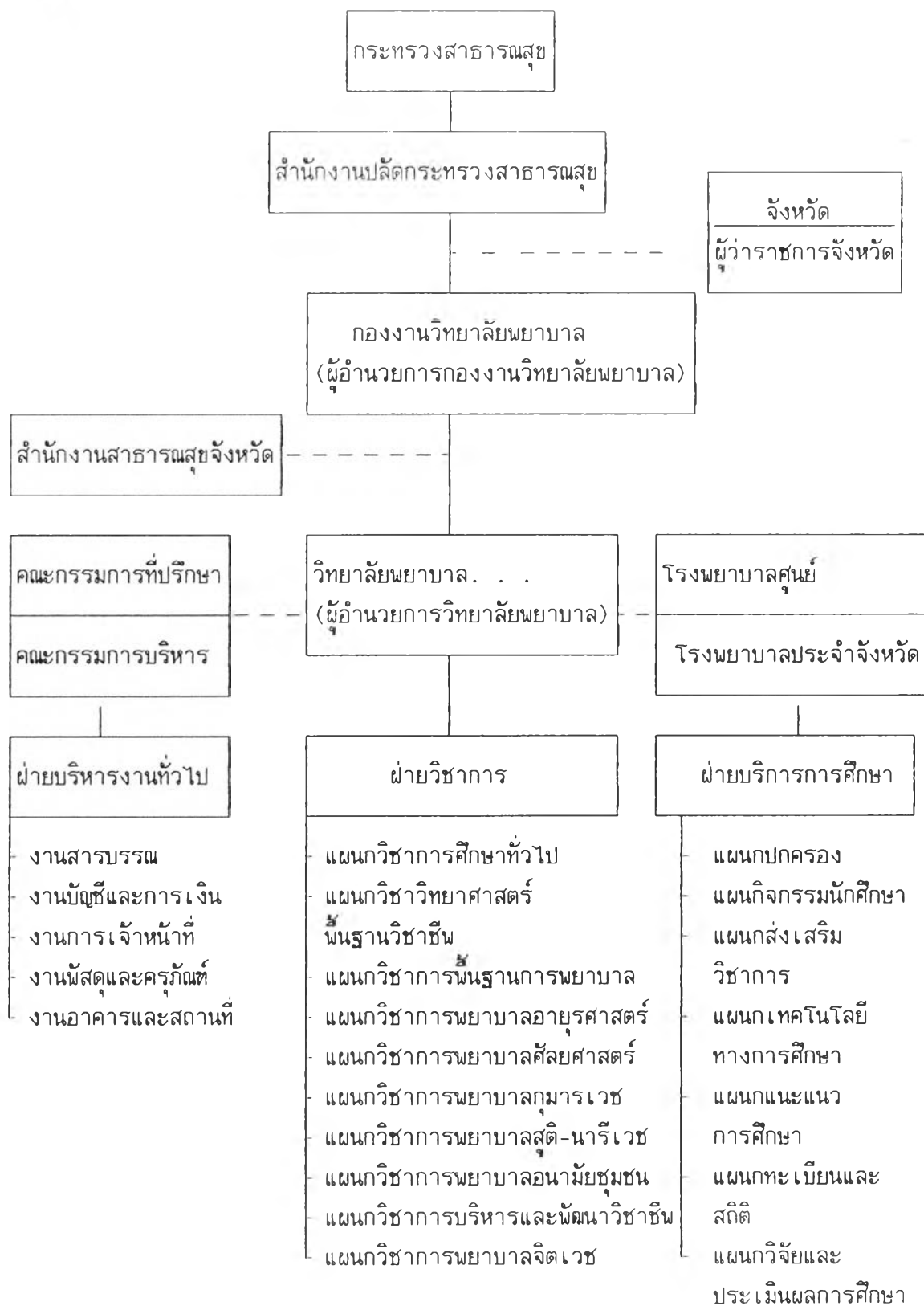


6. เผยแพร่และแนะนำแนวการศึกษาพยาบาลแก่ประชาชนทั่วไป

โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัย สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล

โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกองงานวิทยาลัย ปราบกฏตั้ง  
แผนภูมิที่ 3 (วิทยาลัยพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์, 2532)

แผนภูมิที่ 3 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล



————— สายบังคับบัญชา  
 - - - - - สายประสานงาน

ที่มา : สรรพสิทธิ์ประสงค์, วิทยาลัยพยาบาล. คู่มือวิทยาจารย์.  
 อุดรราชธานี : วิทยาลัยพยาบาลสรรพสิทธิ์ประสงค์, 2532, pp.3



### การบริหารงานบุคคลในวิทยาลัยพยาบาล

วิทยาลัยพยาบาล เป็นหน่วยงานทางราชการที่สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ในการบริหารงานบุคคลจะขึ้นตรงต่อองค์การบริหารงานบุคคลกลาง คือ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน เป็นกฎหมาย จัดระบบการบริหารงานบุคคล

ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน คือ ระบบคุณธรรม ซึ่งมีหลักปฏิบัติ 4 ประการคือ

1. หลักความสามารถ หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ หรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยต้องพยายามหาทางคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และจะต้องมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่าตำแหน่งใดต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร ต้องมีการประกาศชักชวนให้ผู้มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุด และจะต้องหาวิธีที่เหมาะสมมาทำการคัดเลือกบุคคล เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถมากที่สุด เข้าปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่สอบได้ลำดับที่ต้อย่อมมีสิทธิที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งก่อน นอกจากนั้น การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ก็จะต้องคำนึงถึงหลักความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญด้วย

2. หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและมีพื้นฐานความรู้ตามที่กำหนดไว้มีสิทธิที่จะสมัครเข้าสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูล ศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน และในการกำหนดเงินเดือน หรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ควรยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญเช่นกัน กล่าวคือ งานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเดียวกันหรือระดับเดียวกัน ก็จะได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่ากัน นอกจากนั้นข้าราชการทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบและมาตรฐานในการบริหารงานบุคคลอย่างเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบรรจุ-แต่งตั้ง การอุปมาเห็นใจความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัย และเรื่องอื่น ๆ

3. หลักความมั่นคง หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะมาเป็นข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถจะยึดราชการเป็นอาชีพได้ ทรายเท่าที่ก็ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติดี และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการโดยให้มีเงินเดือน

เพียงพอกับการครองชีพ และให้สวัสดิการและประโยชน์แก่ผู้อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง กล่าวคือ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถ และเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนเห็นชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม เพราะฉะนั้นไม่ว่ารัฐบาลชุดใดหรือพรรคการเมืองใดเข้ามาบริหารประเทศ ข้าราชการประจำก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลชุดนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดตำแหน่งของวิทยาลัยพยาบาล

การกำหนดตำแหน่งของวิทยาลัยพยาบาล ใช้ระบบจำแนกตำแหน่ง หรือการกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ (Position Classification หรือ Duty and Responsibility Classification) ซึ่งจะถือหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลักในการกำหนดตำแหน่ง

ในการกำหนดตำแหน่ง วิทยาลัยพยาบาลได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ลักษณะ 3 ข้าราชการพลเรือนสามัญ หมวดที่ 1 การกำหนดตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง มาตรา 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45 (กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ., 2535) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญมี 11 ระดับ คือ ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5 ระดับ 6 ระดับ 7 ระดับ 8 ระดับ 9 ระดับ 10 ระดับ 11 ตำแหน่งระดับ 1 เป็นระดับต่ำสุด เรียงสูงขึ้นไปเป็นลำดับตามความยากและคุณภาพของงานจนถึงตำแหน่งระดับ 11 ซึ่งเป็นระดับสูงสุด

2. การกำหนดตำแหน่งจะประเมินความยากและคุณภาพของงานในตำแหน่งนั้น แล้วเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.จัดทำไว้ (มาตรา 42 หมวดที่ 1 ลักษณะ 3 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) มาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.จัดทำจะคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงาน ตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(1) ตำแหน่งระดับ 1 ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น มีลักษณะงานที่ไม่ยาก ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ ตรวจสอบ หรือสอนงานอย่างใกล้ชิด หรือปฏิบัติงานตามคำสั่ง แบบอย่าง หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่อย่างแน่ชัด ละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ความสามารถระดับพื้นฐานขั้นต้น

(2) ตำแหน่งระดับ 2 ได้แก่

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น มีลักษณะงานที่ค่อนข้างยาก ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ ตรวจสอบ หรือสอนงานเป็นระยะ หรือปฏิบัติงานตามคำสั่ง แบบอย่าง หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่อย่างกว้าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ความสามารถระดับพื้นฐานขั้นสูง หรือ

(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ มีลักษณะงานที่ค่อนข้างยาก ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ ตรวจสอบ หรือสอนงานเป็นระยะ หรือปฏิบัติงานตามคำสั่ง แบบอย่าง หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่อย่างกว้าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้ได้รับการอบรมหรือมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในงานที่ไม่ยากมาแล้ว

(3) ตำแหน่งระดับ 3 ได้แก่

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น มีลักษณะงานที่ยากพอสมควร ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบบ้าง หรือปฏิบัติงานตามคำสั่ง แบบอย่าง หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่บ้าง ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาที่ ก.พ. รับรองให้บรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งระดับนี้ หรือ

(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ มีลักษณะงานที่ยากพอสมควร ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ ตรวจสอบ หรือแนะนำบ้าง หรือปฏิบัติงานตามคำสั่ง แบบอย่าง หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่บ้าง ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้ได้รับการอบรมหรือมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในงานที่ค่อนข้างยากมาแล้ว

(4) ตำแหน่งระดับ 4 ได้แก่

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น มีลักษณะงานที่ยาก ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ ตรวจสอบ หรือแนะนำเฉพาะในบางกรณีเท่านั้น ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาที่ ก.พ. รับรองให้บรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งระดับนี้

(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ มีลักษณะงานที่ยาก ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ ตรวจสอบ หรือแนะนำเฉพาะในบางกรณีที่เป็น ในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องแก้ปัญหาค่อนข้างบ่อย ต้องประยุกต์ประสบการณ์และความชำนาญงาน เพื่อปรับวิธีการ และแนวดำเนินการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้ได้รับการอบรมหรือมี ประสบการณ์การปฏิบัติงานในงานที่ยกพอสมควรมาแล้ว หรือ

(ค) ตำแหน่งสำหรับหัวหน้าหน่วยงานระดับต้นในงานสนับสนุน มีลักษณะ งานต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และควบคุมผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่มีหน้าที่ความ รับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงานสูงพอสมควร

(5) ตำแหน่งระดับ 5 ได้แก่

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะงานที่ค่อนข้างยากมาก ปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็นต้องมีการกำกับ ตรวจสอบ หรือแนะนำ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาที่ ก.พ. รับรองให้บรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งระดับนี้

(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ มีลักษณะงานที่ค่อนข้าง ยากมาก ปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็นต้องมีการกำกับ ตรวจสอบ หรือแนะนำ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดย ผู้ได้รับการอบรมหรือมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในงานที่ยากมาแล้ว หรือ

(ค) ตำแหน่งสำหรับหัวหน้าหน่วยงานในงานเทคนิค งานสนับสนุน งาน ช่างฝีมือ หรือหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ มีลักษณะงานต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และ ควบคุมผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงาน สูง

(6) ตำแหน่งระดับ 6 ได้แก่

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ มีลักษณะงานที่ยากมาก ปฏิบัติงานโดยจำเป็นต้องมีการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบค่อนข้างมาก ซึ่งจำเป็นต้อง ปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน และประสบการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าสามารถ ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้วยตนเองได้

(ข) ตำแหน่งสำหรับหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่ากองในงานสนับสนุนของ ส่วนราชการ หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด หรือหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ มีลักษณะ

งานต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และบังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากและคุณภาพของงานค่อนข้างสูงมาก หรือตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน หรือ

(ค) ตำแหน่งสำหรับลักษณะงานวิชาชีพเฉพาะ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน และประสบการณ์สูงในงานวิชาชีพเฉพาะ

(7) ตำแหน่งระดับ 7 ได้แก่

(ก) ตำแหน่งสำหรับหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกอง มีลักษณะงานจัดการ และต้องกำกับ ตรวจสอบ และบังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากพอสมควร ซึ่งเป็นงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงานสูงมาก หรือตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่ากอง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ หรือหัวหน้าหน่วยงานอื่น ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงานสูงมากเทียบได้ระดับเดียวกัน

(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ มีลักษณะงานที่ยากเป็นพิเศษ ปฏิบัติงานโดยจำเป็นต้องมีการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน และประสบการณ์สูงมาก หรือลักษณะงานตรวจและแนะนำการปฏิบัติราชการ หรือลักษณะงานตรวจการในงานเทคนิคเฉพาะด้าน หรือตรวจการในงานหลักตามอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการระดับกรม หรือ

(ค) ตำแหน่งสำหรับลักษณะงานวิชาชีพเฉพาะ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน และประสบการณ์สูงมากในงานวิชาชีพเฉพาะ

(8) ตำแหน่งระดับ 8 ได้แก่

(ก) ตำแหน่งสำหรับหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกอง มีลักษณะงานจัดการ และต้องกำกับ ตรวจสอบ และบังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากพอสมควร ซึ่งเป็นงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ หรือตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่ากอง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด หรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษเทียบได้ระดับเดียวกัน

(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ มีลักษณะงานที่ยากมาก

เป็นพิเศษ ปฏิบัติงานโดยจำเป็นต้องการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบเป็นประจำ หรือ ลักษณะงานช่วยหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม หรือลักษณะงานตรวจและแนะนำการปฏิบัติราชการ หรือตรวจการในงานเทคนิคเฉพาะด้าน หรือตรวจการในงานหลักตามอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ระดับกรม ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน และประสบการณ์ สูงมากเป็นพิเศษ หรือ

(ค) ตำแหน่งสำหรับลักษณะงานวิชาชีพเฉพาะ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้ มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน และประสบการณ์สูงมากเป็นพิเศษในงานวิชาชีพเฉพาะ

(9) ตำแหน่งระดับ 9 ได้แก่

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ในฐานะรองหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกรมหรือจังหวัด

(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกระทรวง หรือทบวง ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและไม่สังกัดกระทรวงหรือ ทบวงแต่อยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี หรือผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและมี หัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

(ค) ตำแหน่งสำหรับลักษณะงานวิชาชีพเฉพาะหรือลักษณะงานเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง และมีความเชี่ยวชาญและผลงานเป็นที่ยอมรับในวงการด้านนั้น

(ง) ตำแหน่งสำหรับหัวหน้างานที่สูงกว่ากอง ซึ่งมีหน้าที่และความรับ รับผิดชอบในงานหลักตามอำนาจหน้าที่ของกรม และเป็นงานที่มีความหลากหลาย ความยาก และมี คุณภาพของงานสูงมากกว่ากอง หรือ

(จ) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะงานตรวจและแนะนำการ ปฏิบัติราชการ หรือลักษณะงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง ทบวง หรือลักษณะ งานอื่นที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน

(10) ตำแหน่งระดับ 10 ได้แก่

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการระดับ กรมหรือจังหวัด



(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ในฐานะรองหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกระทรวงหรือทบวง รองหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและไม่สังกัดกระทรวงหรือ ทบวงแต่อยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี หรือรองหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและมี หัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

(ค) ตำแหน่งสำหรับลักษณะงานวิชาชีพเฉพาะหรือลักษณะงานเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สสูงมาก และมีความเชี่ยวชาญและผลงานเป็นที่ยอมรับในวงการด้านนั้น

(ง) ตำแหน่งสำหรับหัวหน้าส่วนราชการระดับสถานเอกอัครราชทูตหรือ เทียบเท่า

(จ) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะงานตรวจและแนะนำการ ปฏิบัติราชการ หรือลักษณะงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง ทบวง ซึ่งจำเป็นต้อง ปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมาแล้ว หรือลักษณะงานอื่นที่มี หน้าที่ความรับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน

(11) ตำแหน่งระดับ 11 ได้แก่

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการระดับ กระทรวง

(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่มี ฐานะเป็นกรม และไม่สังกัดกระทรวงหรือทบวง แต่อยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี หรือ หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

(ค) ตำแหน่งสำหรับลักษณะงานวิชาชีพเฉพาะ หรือลักษณะงานวิชาชีพ เฉพาะหรือลักษณะงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามอำนาจหน้าที่หลักของกระทรวง หรือทบวง ซึ่ง จำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงมากเป็นพิเศษ อีกทั้งทรงคุณวุฒิและมีผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ หรือ

(ง) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่รายงานตรงต่อนายกรัฐมนตรี ซึ่งมี หน้าที่ความรับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษเทียบได้ระดับเดียวกับ ตำแหน่งอื่นในระดับนี้

### กระบวนการบริหารงานบุคคลในวิทยาลัยพยาบาล

ข้าราชการกระทรวงสาธารณสุข จัดเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ดังนั้นระเบียบปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลจึงยึดถือกฎ ระเบียบที่ตราไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน และมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน เป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลในวิทยาลัยพยาบาล มีดังต่อไปนี้

#### 1. การแสวงหาบุคคล

ประกอบไปด้วยกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล และการคัดเลือกบุคคล

##### การวางแผนกำลังคน

เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าเช่นกันว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด การวางแผนกำลังคนในวิทยาลัยพยาบาล ประกอบไปด้วย

1. การจัดทำแผนเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนโดยพิจารณาความต้องการของหน่วยงาน แผนความต้องการกำลังคนกำหนดในลักษณะ "อัตรากำลัง" โดยจัดทำในลักษณะแผนอัตรากำลัง 3 ปี แผนอัตรากำลัง 3 ปีจะระบุจำนวนตำแหน่งที่วิทยาลัยพยาบาลต้องการ
2. การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

1. อัตราการผลิตทั้งหมดในปัจจุบัน
2. อัตราการผลิตที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นได้ในแต่ละปี
3. จำนวนกำลังคนที่จะผลิตได้ในรอบระยะเวลา 5 ปี หรือ 10 ปี
4. จำนวนกำลังคนที่จะต้องผลิตเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนอง

ความต้องการกำลังคนในแต่ละด้านได้

เนื่องจากอาจารย์พยาบาล เป็นสาขาวิชาชีพที่สถาบันการศึกษาผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงาน ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้พิจารณาอนุมัติให้วิทยาลัยพยาบาลทั้ง 24 แห่ง ในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข เป็นผู้ผลิตบุคลากรเอง เมื่อสำเร็จการศึกษาก็บรรจุเข้ารับราชการทันที

การสรรหาบุคคล

ในวิทยาลัยพยาบาล มีวิธีสรรหา 2 วิธีคือ

วิธีที่ 1 จัดการศึกษาชั้น เพื่อเตรียมคนมารับราชการใน

วิทยาลัยพยาบาลโดยเฉพาะ โดยการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้าศึกษาต่อในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุขทั้ง 24 แห่ง โดยทุนการศึกษามีสัญญาผูกมัดว่าหลังจากจบการศึกษาจะต้องรับราชการเป็นอาจารย์พยาบาล ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ชาติใช้ทุนเป็นเวลา 2 เท่าของเวลาที่รับทุนศึกษาถ้าตัวผู้รับทุนศึกษาไม่ยอมรับราชการ หรือรับราชการไม่ครบกำหนดเวลาตามสัญญาจะถูกเรียกทุนคืนพร้อมค่าปรับ

วิธีที่ 2 การประกาศรับสมัครเพื่อรับบุคคลเข้ารับราชการ เป็นวิธีการสรรหาบุคคลจากภายนอกหน่วยงานเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน วิธีนี้อาจกระทำได้อย่างกว้างขวาง เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ขั้นตอนในการแสวงหาบุคคลของวิทยาลัยพยาบาลใช้ขั้นตอน 10 ขั้นตอน ซึ่งเป็นระเบียบที่บรรจุไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2535) ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

1. การประกาศรับสมัคร
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น
3. การยื่นใบสมัคร
4. การทดสอบการปฏิบัติงาน
5. การสอบสัมภาษณ์

6. การตรวจสอบภูมิหลัง
7. การคัดเลือกขั้นต้นของฝ่ายการเจ้าหน้าที่
8. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายของหัวหน้างาน
9. การตรวจร่างกาย
10. การบรรจุและแต่งตั้ง

การสรรหาบุคคล อาจเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะและระดับของงานที่จะทำการบรรจุและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

วิธีที่ 3 เป็นการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการภายในหน่วยงาน เป็นการกระทำโดยการเลือกสรรหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในหน่วยงาน และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม

#### การคัดเลือก

เป็นการดำเนินการคัดคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาปฏิบัติราชการ การคัดเลือกบุคคลในวิทยาลัยพยาบาล มีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ตรวจสอบคุณสมบัติในทางกายภาพ วุฒิภาพ และพฤติกรรม ให้ได้ตามที่กำหนดมาตรฐานไว้ เช่น

- มีคุณวุฒิขั้นต่ำตามที่กำหนดไว้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- มีสัญชาติไทย
- มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปี
- เป็นผู้เลือกมาใช้ในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการการเมือง
- ไม่เป็นผู้มีกายทุพพลภาพจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ไร้ความสามารถ หรือจิตนั้นเพี้ยน ไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.
- ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งให้พ้นราชการ หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือตามกฎหมายอื่น

- ไม่เป็นผู้ปกครองในศีลธรรมอันดี จนเป็นที่รังเกียจของสังคม
- ไม่เป็นกรรมการพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง
- ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
- ไม่เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเพราะกระทำความผิดทางอาญา เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ
- ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก จากรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ
- ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก หรือปลดออก เพราะกระทำผิดวินัย ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือตามกฎหมายอื่น
- ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ

ขั้นที่ 2 การสอบแข่งขันและการคัดเลือก การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการในวิทยาลัยพยาบาลมี 2 วิธีคือ

การสอบแข่งขัน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดไว้มีสิทธิสมัครสอบแข่งขันได้ทุกคน โดยจะบรรจุเรียงตามลำดับที่ที่สอบได้ การคัดเลือก เป็นการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการโดยต้องสอบแข่งขัน วิทยาลัยพยาบาลบรรณานุกรมนักศึกษายาบาลที่ได้รับทุนกองงานวิทยาลัยพยาบาล เข้าศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ทั้ง 24 แห่ง เข้ารับราชการในส่วนราชการนั้น ๆ

ขั้นที่ 3 การให้ทดลองปฏิบัติราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเป็นเวลา 6 เดือน ถ้าปรากฏว่าความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอให้ให้ออกจากราชการไป

การทำงานบำรุงและรักษา

ประกอบไปด้วย การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการจัดสวัสดิการ และประโยชน์แก่กุล

การจ่ายค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนในการทำงานของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน และค่าจ้าง และค่าตอบแทนแบบจูงใจ ได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือน

เงินเดือนและค่าจ้าง

เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนที่จ่ายให้แก่ข้าราชการโดยมีกำหนดจ่ายเป็นรายเดือนจากเงินงบประมาณรายจ่ายหมวดเงินเดือน

ค่าจ้าง หมายถึง ค่าจ้างที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างของส่วนราชการ ซึ่งอาจเป็นลูกจ้างประจำ หรือลูกจ้างชั่วคราวจากงบประมาณรายจ่ายหมวดค่าจ้างประจำ หรือชั่วคราวตามที่สำนักงานประมาณได้กำหนดไว้ ค่าจ้างอาจกำหนดเป็นค่าจ้างชั่วคราว หรือค่าจ้างประจำก็ได้

บุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลจะได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ระดับใด จะได้รับเงินเดือนในอันดับนั้น ตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกาศในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ดังแสดงในตารางที่ 3 (สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ., 2535)

ตารางที่ 3 แสดงบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน หมายเลข 1

	บาท											
18	6,350											
17	6,100											
16	5,860		บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท				
15	5,630	บาท	9,700	11,920	14,770	18,440	22,350	27,100	บาท			
14	5,410	7,610	9,330	11,460	14,200	17,510	21,500	26,060	31,990	บาท		
13	5,200	7,320	8,970	11,020	13,500	16,640	20,550	25,060	30,760	37,740	บาท	
12	5,000	7,040	8,620	10,600	12,980	16,000	19,590	24,100	29,580	36,290	42,520	
11	4,810	6,770	8,290	10,190	12,480	15,380	18,840	23,170	28,440	34,890	40,880	
10	4,620	6,510	7,970	9,800	12,000	14,790	18,120	22,280	27,350	33,550	39,310	
9	4,440	6,260	7,660	9,420	11,540	14,220	17,420	21,420	26,300	32,260	37,800	
8	4,260	6,010	7,360	9,050	11,090	13,660	16,740	20,580	25,270	31,000	36,320	
7	4,080	5,760	7,060	8,680	10,640	13,100	16,060	19,740	24,240	29,740	34,840	
6	3,900	5,510	6,760	8,310	10,190	12,540	15,380	18,900	23,210	28,480	33,360	
5	3,720	5,260	6,460	7,940	9,740	11,980	14,700	18,060	22,180	27,220	31,880	
4	3,540	5,010	6,160	7,570	9,290	11,420	14,020	17,220	21,150	25,960	30,400	
3	3,360	4,760	5,860	7,200	8,840	10,860	13,340	16,380	20,120	24,700	28,920	
2	3,180	4,510	5,560	6,830	8,390	10,300	12,660	15,540	19,090	23,440	27,440	
1	3,000	4,260	5,260	6,460	7,940	9,740	11,980	14,700	18,060	22,180	25,960	
ขั้น	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	อันดับ 6	อันดับ 7	อันดับ 8	อันดับ 9	อันดับ 10	อันดับ 11	

ที่มา : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

## การเลื่อนชั้นเงินเดือน

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนชั้นเงินเดือนที่นิยมปฏิบัติกันอยู่ในขณะนี้มีอยู่หลาย

หลักเกณฑ์ เช่น

1. การสอบ เป็นการพิจารณาเลื่อนชั้นโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้เข้าสอบ
2. การดูผลการปฏิบัติงาน เป็นการดูผลการปฏิบัติงานที่ทำไปแล้วว่าได้ผลเพียงใด นอกจากนี้ยังพิจารณาจากความรู้ ความสามารถพิเศษ การศึกษา และการฝึกอบรมร่วมด้วย
3. ระบบอาวุโส เป็นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยคำนึงถึงระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งการพิจารณาโดยหลักเกณฑ์นี้จะยึดถืออายุราชการเป็นเกณฑ์
4. การเลื่อนชั้นเงินเดือนให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการเลื่อนชั้นเงินเดือนของวิทยาลัยพยาบาลจะยึดถือหลักเกณฑ์นี้ ซึ่งจะสอดคล้องกับระเบียบการบริหารงานบุคคลในข้าราชการพลเรือน มาตรการที่ 72 และ 73 หมวดที่ 3 ว่าด้วยเรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ซึ่งบรรจุในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งมีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

มาตรา 72 การเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ผู้อยู่บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ.

การเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนสามัญให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาที่จะพิจารณา

ในกรณีที่มิได้เลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ผู้นั้นทราบพร้อมทั้งเหตุผลที่ไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนให้

มาตรา 73 การเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำเนินการตามมาตรา 72 และให้ผู้อนุมัติบรรจุเป็นผู้ส่งเลื่อน



การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหาร ส่วนภูมิภาคให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแจ้งข้อเท็จจริง และความเห็นเกี่ยวกับการควรเลื่อนหรือไม่ควร เลื่อนไปยังอธิบดีผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณา

สำหรับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ ระดับ 7 ลงมา ในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งมีใช้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด คณะ รัฐมนตรี จะมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้บังคับบัญชาสั่งเลื่อนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ กำหนดในกฎ.พ. ตามมาตรา 72 ก็ได้

#### การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล

สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลในวิทยาลัยพยาบาลแบ่งเป็น 2 รูปแบบคือ

1. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ที่ทางราชการจัดให้ โดยใช้เงิน งบประมาณ ซึ่งเบิกจ่ายจากงบประมาณหมวดค่าตอบแทน หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ และ จากงบกลาง เป็นต้น เป็นสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่รัฐจัดให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐทั่วไป ซึ่ง บุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลจัดว่าเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ จึงได้รับสวัสดิการในรูปแบบนี้ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่รัฐจัดให้แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้

ดังนี้

1. สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลด้านเศรษฐกิจ ได้แก่
  - บำเหน็จ บำนาญ
  - เงินช่วยเหลือบุตร
  - เงินสงเคราะห์บุคลากรของรัฐที่ได้รับอันตราย เจ็บป่วย

เพราะเหตุปฏิบัติหน้าที่ราชการ

2. สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลด้านความสะดวกสบาย หรือด้าน การให้บริการและสังคม ได้แก่
  - ค่ารักษาพยาบาล
  - ค่าเช่าบ้าน หรือการช่วยเหลือในด้านที่อยู่อาศัย เช่น บ้านพัก ของทางราชการ หรือการจัดสรรที่ดินเพื่อการอยู่อาศัยให้แก่บุคลากรของรัฐ
  - เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตรของบุคลากร

- สิทธิการลาเพื่อศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ
- สิทธิการลาในยามเจ็บป่วย หรือลากิจ หรือลาพักผ่อน หรือลา

อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดโดยได้รับเงินเดือนในระหว่างลา

- เงินค่าอาหารทำการนอกเวลา
- ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการทั้งในและต่างประเทศ
- เบี้ยประชุมต่าง ๆ
- การติดตั้งโทรศัพท์ ณ. บ้านพักของบุคคลากรบางกลุ่ม

## 2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่หน่วยงานจัดเพิ่มเติมให้แก่บุคลากรใน

หน่วยงานของตน นอกเหนือจากรัฐจัดให้โดยไม่ได้ใช้งบประมาณของทางราชการ

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่หน่วยงานจัดให้เพิ่มเติม แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การจัดร้านค้าภายในส่วนราชการเพื่อขายสินค้าที่จำเป็นในราคาถูก การจัดสวัสดิการเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน การจัดสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการเคหะสงเคราะห์ เป็นต้น

2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านความสะดวกสบาย หรือด้านการให้บริการและสังคม ได้แก่ การจัดหาน้ำดื่มที่สะอาด การจัดสถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน เป็นต้น

3. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านนันทนาการ ได้แก่ การจัดเลี้ยงในโอกาสสำคัญ ๆ เช่น งานปีใหม่ ห้องสมุด การจัดทัศนอาจร การจัดสถานที่พักผ่อน และเล่นกีฬา เป็นต้น

การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาล แบ่งการดำเนินการเป็น 2 รูปแบบคือ

1. การพัฒนาบุคลากรโดยสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นองค์การบริหารงานบุคคลกลาง เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การอบรมปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ อันได้แก่ การอบรมผู้ผ่านการสอบแข่งขันตามโครงการสอบรวมของสำนักงาน ก.พ. ก่อนที่จะส่งไปบรรจุและแต่งตั้งตามส่วน

ราชการต่าง ๆ

2. การอบรมการบริหารงานบุคคล อันได้แก่ การอบรมผู้ที่ทำงานด้านการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ตลอดจนการจัดประชุมทางวิชาการบริหารงานบุคคลโดยให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

3. การอบรมเทคนิคการบริหาร อันได้แก่ การอบรมเทคนิคการบริหารให้แก่ ผู้ที่จะเป็นหัวหน้างานทั้งในระดับหัวหน้าแผนก ระดับหัวหน้ากอง และระดับนักบริหาร

4. การอบรมการบริหารงานสารบรรณ อันได้แก่การอบรมเกี่ยวกับการร่างหนังสือโต้ตอบ การเขียนหนังสือราชการ การเขียนรายงานการประชุม การเก็บหนังสือราชการ และระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. การอบรมเทคนิคในการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมเทคนิคในการฝึกอบรมแก่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการอบรมข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การอบรมข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามหลักวิชาระดับชั้น

2. การพัฒนาบุคลากรที่วิทยาลัยพยาบาลเป็นผู้จัดขึ้น ซึ่งมีหลายวิธีดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศอาจารย์พยาบาลที่บรรจุใหม่ อาจารย์พยาบาลที่บรรจุใหม่ จะได้รับการแนะนำให้รู้จักอาจารย์ทั้งหมดในวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความอบอุ่น วิธีการปฐมนิเทศอาจทำได้หลายวิธี เช่น จัดเลี้ยงน้ำชากัน รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เพื่อให้อาจารย์ที่บรรจุใหม่ได้มีโอกาสพบปะกับบุคลากร ในวิทยาลัยพยาบาลที่รับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานในภายหลัง

2. ให้โอกาสอาจารย์พยาบาลไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก หรือการฝึกอบรมระยะสั้นในหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง-จิตเวชศาสตร์ สติศาสตร์ เป็นต้น

3. เยี่ยมชมวิทยาลัยพยาบาลอื่น ๆ ทั้งในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล และสังกัดหน่วยงานอื่น เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม และทบวงมหาวิทยาลัย เป็นต้น ในการเยี่ยมชมอาจมีการจัดให้มีการประชุมกัน หรือจัดสัมมนากันในหมู่อาจารย์พยาบาล การเยี่ยมชมวิทยาลัยอื่นจะเป็นการเปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลได้สังเกตการปฏิบัติงานของอาจารย์

พยาบาลในวิทยาลัยอื่นด้วย

การให้พ้นจากงาน

การให้พ้นจากงาน หรือการออกจากราชการของบุคคลในวิทยาลัยพยาบาลนั้น เป็นไปตามระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 หมวด 6 ว่าด้วยเรื่องการออกจากราชการ มาตรา 112 (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2535) ความว่า "ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการ เมื่อ

- (1) ตาย
- (2) พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
- (3) ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออกหรือการลาออกมีผลตาม

มาตรา 113

(4) ถูกสั่งให้ออกตามมาตรา 54 มาตรา 67 มาตรา 107 มาตรา 114 มาตรา 115 มาตรา 116 มาตรา 118 หรือมาตรา 123 หรือ

(5) ถูกสั่งลงโทษปลดออก หรือไล่ออก

วันออกจากราชการ ตาม (4) และ (5) ให้เป็นไปตามระเบียบที่ ก.พ.วางไว้ การต่อเวลาราชการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ต้องออกจากราชการตาม

(2) รับราชการต่อไป จะกระทำมิได้"

มาตรา 113 นอกจากกรณีตามวรรคสี่ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดประสงค์จะลาออกจากราชการ ให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 เป็นผู้พิจารณาอนุญาต

ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 พิจารณาเห็นว่าจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ราชการ จะยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกไว้เป็นเวลาไม่เกินเก้าสิบวันนับตั้งแต่วันขอลาออกก็ได้ แต่ต้องแจ้งการยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกพร้อมทั้งเหตุผลให้ผู้ขอลาออกทราบ และเมื่อครบกำหนดเวลาที่ยับยั้งแล้วให้การลาออกมีผลตั้งแต่วันที่ถัดจากวันครบกำหนดเวลาที่ยับยั้ง

ถ้าผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 ไม่ได้อนุญาตให้ลาออกตามวรรคหนึ่งและไม่ได้ยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกตามวรรคสอง ให้การลาออกนั้นมีผลตั้งแต่วันที่ขอลาออก

ในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดประสงค์จะลาออกจากราชการเพื่อดำรงตำแหน่งทางการเมือง หรือเพื่อสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกรัฐสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น ให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชา และให้การลาออกมีผลนับตั้งแต่วันที่ผู้นั้นขอลาออก

หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการลาออก การพิจารณาอนุญาตให้ลาออกและการยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกจากราชการตามวรรคหนึ่ง วรรคสอง และวรรคสี่ให้เป็นไปตามระเบียบที่ ก.พ. วางไว้

มาตรา 54 ผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา 46 วรรคหนึ่ง หรือมาตรา 50 และข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนและเป็นผู้ที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ พนักงานเทศบาล หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งโอนมาบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา 61 ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นเวลาตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. โดยอยู่ในความดูแลของผู้บังคับบัญชาผู้มีหน้าที่พัฒนาตามมาตรา 76 หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย และให้มีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. เพื่อให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 พิจารณาว่าผู้นั้นมีความเหมาะสมที่จะให้รับราชการต่อไปหรือไม่ ถ้าผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 เห็นว่าผู้นั้นมีผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ไม่ควรให้รับราชการต่อไป ก็ให้สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้ ไม่ว่าจะครบกำหนดเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้วหรือไม่ก็ตาม ถ้าพ้นกำหนดเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการดังกล่าวแล้ว และผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 เห็นว่าควรให้ผู้นั้นรับราชการต่อไป ก็ให้รายงานต่อไปตามลำดับจนถึงผู้บังคับบัญชาตามมาตรา 109 วรรคหนึ่ง และ ก.พ.

ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการผู้ใดถูกสั่งให้ออกจากราชการตามมาตรา 118 และต่อมาปรากฏว่าผู้นั้นมีกรณีที่จะต้องถูกสั่งให้ออกจากราชการตามวรรคหนึ่งหรือตามมาตราอื่น ก็ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 หรือผู้มีอำนาจตามมาตราอื่นนั้นแล้วแต่กรณี มีอำนาจเปลี่ยนแปลงคำสั่งให้ออกตามมาตรา 118 เป็นให้ออกจากราชการตามวรรคหนึ่ง หรือตามมาตราอื่นนั้นได้

ผู้อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการผู้ใดมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในหมวด 5 และถ้าผู้ใดมีกรณีที่จะต้องออกจากราชการตามวรรคหนึ่ง ก็ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการตามวรรคหนึ่งไปก่อน

หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง และการนับเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

ผู้ใดถูกสั่งให้ออกจากราชการตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง ให้ถือเสมือนว่าผู้นั้นไม่เคยเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ แต่ทั้งนี้ไม่กระทบกระเทือนถึงการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการรับเงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ได้รับหรือมีสิทธิจะได้รับทางราชการในระหว่างที่ผู้นั้นอยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

มาตรา 67 ผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตามมาตรา 46 วรรคหนึ่ง มาตรา 50 มาตรา 51 มาตรา 61 มาตรา 63 มาตรา 64 มาตรา 65 และมาตรา 66 หากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปโดยไม่ได้รับการยกเว้นในกรณีที่ขาดคุณสมบัติตามมาตรา 30 หรือขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นโดยไม่ได้รับอนุมัติจาก ก.พ. ตามมาตรา 56 อยู่ก่อนก็ดี มีกรณีต้องหายก่อนและภายหลังเป็นผู้ขาดคุณสมบัติเนื่องจากกรณีต้องหานั้นก็ดี ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการโดยพลัน แต่ทั้งนี้ไม่กระทบกระเทือนถึงการใดที่ผู้นั้นได้ปฏิบัติไปตามอำนาจและหน้าที่และการรับเงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นใดที่ได้รับหรือมีสิทธิจะได้รับจากทางราชการก่อนมีคำสั่งให้ออกนั้น และถ้าการเข้ารับราชการเป็นไปโดยสุจริตแล้ว ให้ถือว่าเป็นการสั่งให้ออกเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

มาตรา 107 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง จนถูกตั้งกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดอาญา วันแต่เป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ผู้มีอำนาจตามมาตรา 102 วรรคสาม วรรคสี่ หรือวรรคห้า แล้วแต่กรณี มีอำนาจสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนเพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาได้ แต่ถ้าภายหลังปรากฏผลการสอบสวนพิจารณาว่าผู้นั้นมิได้กระทำผิดหรือกระทำผิดไม่ถึงกับจะถูกลงโทษปลดออก หรือไล่ออก และไม่มีการที่จะต้องออกจากราชการด้วยเหตุอื่น ก็ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวสั่งให้ผู้นั้นกลับเข้ารับราชการในตำแหน่งเดิม หรือ

ตำแหน่งในระดับเดียวกันที่ผู้ยื่นมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น ทั้งนี้ ให้นำ มาตรา 104 วรรคสาม มาใช้บังคับโดยอนุโลม

เมื่อได้มีการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดพ้นราชการหรือออกจากราชการ ไว้ก่อนตามวรรคหนึ่งแล้ว ภายหลังปรากฏว่าผู้ยื่นมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ในกรณีอื่นอีก ผู้มีอำนาจตามมาตรา 102 วรรคสาม วรรคสี่ หรือวรรคห้า หรือมาตรา 104 วรรคสาม แล้วแต่กรณี มีอำนาจดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาตามมาตรา 99 และแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนตามมาตรา 102 วรรคสอง ตลอดจนดำเนินการทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ใน หมวดนี้ต่อไปได้

ในกรณีที่สั่งให้ผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนกลับเข้าทำงาน หรือสั่งให้ผู้ถูก สั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนออกจากราชการด้วยเหตุอื่นที่มีใช้เป็นการลงโทษเพราะกระทำผิด วินัยอย่างร้ายแรง ก็ให้ผู้ยื่นมีสถานะภาพเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตลอดระยะเวลาที่ถู กสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เสมือนว่าผู้ยื่นเป็นผู้ถูกสั่งพักราชการ

เงินเดือน เงินอื่นที่จ่ายเป็นรายเดือน และเงินช่วยเหลืออย่างอื่น และการจ่าย เงินดังกล่าวของผู้ถูกสั่งพักราชการ และผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ให้เป็นไปตามกฎหมาย หรือระเบียบว่าด้วยการนั้น สำหรับผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ถ้าไม่มีกฎหมายหรือระเบียบ ดังกล่าว ให้ถือเสมือนว่าผู้ยื่นเป็นผู้ถูกสั่งพักราชการ

หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ ก่อน ระยะเวลาให้พักราชการและให้ออกจากราชการไว้ก่อน และการดำเนินการเพื่อให้เป็นไป ตามผลการสอบสวนพิจารณา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

มาตรา 114 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการ- พลเรือนสามัญออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการได้ในกรณีที่กฎหมายดังกล่าวบัญญัติให้ผู้ถูกสั่งให้ออกมิลิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ แต่ในการ สั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุรับราชการนานจะต้องมีกรณีตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.ด้วย และราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุรับราชการนาน จะต้องมีการมีมติตามที่กำหนดใน กฎ ก.พ.ด้วย และการสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน นอกจากให้ทำได้ ในกรณีที่บัญญัติไว้ในมาตราอื่นแห่งพระราชบัญญัตินี้และกรณีที่กฎหมายว่าด้วยการบำเหน็จบำนาญ

ข้าราชการบัญญัติให้ผู้ถูกลงโทษออกมิลิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนแล้ว ให้ทำได้ในกรณีต่อไปนี้ด้วยคือ

- (1) เมื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดเจ็บป่วยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้โดยสม่ำเสมอ ถ้าผู้มีอำนาจดังกล่าวเห็นสมควรให้ออกจากราชการแล้ว ให้สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้
- (2) เมื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดสมัครไปปฏิบัติงานใด ๆ ตามความประสงค์ของทางราชการ ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ
- (3) เมื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดขาดคุณสมบัติตามมาตรา 30(1)(4) (5) (8) หรือ (9) ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ
- (4) เมื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหา หรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30(3) และผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 เห็นว่ากรณีมีมูล ก็ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนโดยไม่ชักช้า และให้นำมาตรา 115 มาใช้บังคับโดยอนุโลม ในกรณีที่ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.จังหวัด มีมติว่าผู้นั้นเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30(3) ก็ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ
- (5) เมื่อทางราชการเลิกหรือยุบตำแหน่งใด ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวให้ข้าราชการพลเรือนสามัญดำรงตำแหน่งนั้น ออกจากราชการได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด
- (6) เมื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ.

มาตรา 115 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหา หรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ และผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 เห็นว่ากรณีมีมูล ถ้าให้ผู้นั้นรับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ราชการ ก็ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนโดยไม่ชักช้า ในการสอบสวนนี้จะต้องแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มีให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ โดยจะระบุหรือไม่ระบุชื่อพยานก็ได้



และต้องให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหาได้ด้วย ทั้งนี้ให้นำมาตรา 102  
วรรคสี่ วรรคห้า และวรรคแปด มาตรา 104 วรรคสอง และมาตรา 105 มาใช้บังคับโดย  
อนุโลม ในกรณีที่ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.จังหวัดมีมติให้ผู้นั้นออกจาก  
ราชการ ก็ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนตาม  
กฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้แต่งตั้งคณะกรรมการชั้นทำการสอบสวนผู้ถูกกล่าวหาตาม  
มาตรา 102 ในเรื่องที่จะต้องสอบสวนตามวรรคหนึ่ง และคณะกรรมการสอบสวนตามมาตรา 102  
ได้สอบสวนไว้แล้ว ผู้มีอำนาจตามวรรคหนึ่งจะใช้สำนวนการสอบสวนนั้นพิจารณาดำเนินการโดย  
ไม่ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนตามวรรคหนึ่งก็ได้

หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการสอบสวนพิจารณา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ  
ก.พ.

ในกรณีที่เป็นกรณีที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. จะดำเนินการตาม  
วรรคหนึ่งโดยไม่สอบสวนก็ได้

มาตรา 116 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีกรณีถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบ  
สวนตามมาตรา 102 และคณะกรรมการสอบสวนหรือผู้มีอำนาจตามมาตรา 102 วรรคสาม  
วรรคสี่ หรือวรรคห้า หรือมาตรา 109 วรรคสาม แล้วแต่กรณี เห็นว่ากรณีมีเหตุอันควรสงสัย  
อย่างย้งว่าผู้นั้นได้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่จะสั่งลงโทษ  
ตามมาตรา 104 วรรคหนึ่ง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ราชการ ก็ให้ส่งเรื่อง  
ให้ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.จังหวัด แล้วแต่กรณี พิจารณาให้ออกจาก  
ราชการ ทั้งนี้ ให้นำมาตรา 104 วรรคสอง มาใช้บังคับโดยอนุโลม ในกรณีที่ อ.ก.พ.ดังกล่าว  
มีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมีหมองในกรณีที่ถูกลงโทษ ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าว  
สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญ  
ข้าราชการ

มาตรา 117 เมื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดต้องรับโทษจำคุกโดยคำสั่งของ  
ศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความ  
ผิดลหุโทษ ซึ่งยังไม่ถึงกับจะต้องถูกลงโทษปลดออก หรือไล่ออก ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52

จะสั่งให้ผู้ยื่นนั้นออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุดุเดือดแทนตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการก็ได้

มาตรา 118 เมื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 สั่งให้ผู้ยื่นนั้นออกจากราชการ ผู้ใดถูกสั่งให้ออกจากราชการตามวรรคหนึ่ง และต่อมาปรากฏว่าผู้ยื่นนั้นเมื่อถึงที่ที่จะต้องถูกสั่งให้ออกจากราชการตามมาตราอื่นอยู่ก่อนไปรับราชการทหาร ก็ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 มีอำนาจเปลี่ยนแปลงคำสั่งให้ออกตามวรรคหนึ่ง เป็นให้ออกจากราชการตามมาตราอื่นนั้นได้

มาตรา 123 ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งโอนมาจากพนักงานเทศบาล พนักงานส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการตามมาตรา 61 ผู้ใดมีกรณีที่เหมาะสมให้ออกจากงานหรือออกจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบพนักงานเทศบาล พนักงานส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการนั้น อยู่ก่อนวันโอนมาบรรจุ ให้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ยื่นมีอำนาจพิจารณาดำเนินการตามหมวดนี้ หรือตามมาตรา 67 ได้โดยอนุโลม แต่ถ้าเป็นเรื่องที่อยู่ในระหว่างการสืบสวนหรือสอบสวนของทางผู้บังคับบัญชาเดิมก่อนวันโอนก็ให้สืบสวนหรือสอบสวนต่อไปจนเสร็จ แล้วส่งเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ยื่นพิจารณาดำเนินการต่อไปตามหมวดนี้ หรือตามมาตรา 67 แล้วแต่กรณี โดยอนุโลม และในกรณีที่จะต้องสั่งให้ออกจากราชการ ให้รับบทกรณีให้ออกตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบพนักงานเทศบาล พนักงานส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการนั้น โดยอนุโลม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรการ ฐานะวิจิตร (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่องกลุ่มพลวัตและกระบวนการแก้ปัญหาของกลุ่มที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน จำนวน 434 คน และศึกษานิเทศก์ที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 2 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานร่วมกันทั้งด้านที่พึงประสงค์ และด้านที่ไม่พึงประสงค์ การใช้กระบวนการแก้ปัญหาแต่ละขั้นตอนไม่แตกต่างกัน
2. ผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทุกพฤติกรรม
3. ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการใช้กระบวนการแก้ปัญหาทุกขั้นตอน ยกเว้นการนิยามปัญหา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเล็กน้อย

4. พฤติกรรมที่พึงประสงค์และกระบวนการแก้ปัญหากลุ่มที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน คือ การจัดมาตรฐานของกลุ่ม และการวางแผนจัดกิจกรรม

กัญญา ทศนสุวรรณ (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรในสถานศึกษา พยาบาลในกรุงเทพมหานคร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล จำนวน 66 คน และอาจารย์พยาบาล จำนวน 330 คน จากสถานศึกษาพยาบาล 8 แห่ง ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. โครงสร้างของการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาล แบ่งเป็น 2 แบบ คือ แบบสายการบังคับบัญชาสายเดียว และแบบสายงานประจำกับสายงานที่ปรึกษา แบบบังคับบัญชาสายเดียว มีหัวหน้าคือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล แล้วแบ่งเป็นแผนกวิชา มีหัวหน้าแผนกวิชา เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลในแผนก ส่วนอีกแบบคือ จากหัวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล แล้วแบ่งเป็นฝ่าย มีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้บริหาร จากฝ่ายแบ่งเป็นแผนก มีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บริหาร ดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลในแผนก นอกจากนี้โครงสร้างของสถานศึกษาพยาบาลยังอยู่ในสังกัดหน่วยงานต่าง ๆ เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย และกระทรวงต่าง ๆ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลมีความเห็นว่า โครงสร้างของการบริหารงานบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างเหมาะสม และทำให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา
2. การบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การสรรหาบุคคล การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ
3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของสถานศึกษาพยาบาลคือ ผู้บริหารมิได้ชี้แจง

ให้อาจารย์พยาบาลทราบเกี่ยวกับ แผนภูมิหรือการจัดสายการบังคับบัญชา ส่วนปัญหาการปฏิบัติงาน บริหารบุคลากรด้านการสรรหาบุคลากรนั้น ยังไม่มีระเบียบ หรือเกณฑ์ที่แน่นอนในการคัดเลือก บุคลากร ด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยตนเอง มิได้มีคณะกรรมการ และได้แจ้งให้อาจารย์พยาบาลทราบเกี่ยวกับเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินผลงาน ด้าน สวัสดิการต่าง ๆ ยังจัดให้แก่อาจารย์พยาบาลน้อยมาก ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารยังไม่ได้ ให้ความสำคัญเท่าที่ควร การให้บุคลากรพ้นจากงานไม่มีการวางแผนการเกี่ยวกับบุคลากร และ การติดต่อระหว่างผู้ที่พ้นจากหน้าที่ไปแล้ว กับสถานศึกษาพยาบาลยังกระทำอยู่ในเกณฑ์ที่น้อยมาก

สลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2518) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ในประเทศไทย

ประชากรในการวิจัย เป็นผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ในประเทศไทย 21 แห่ง จำนวน 106 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนพยาบาลส่วนใหญ่จะรับบุคลากรเพิ่มตามการขยายตัวของหน่วยงานและตาม ความเหมาะสมของนักเรียน ในด้านการพิจารณาความดีความชอบนั้นจะพิจารณาจากผู้ที่ปฏิบัติงาน ดีเด่น และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ในด้านการพัฒนาบุคลากรได้มีการส่งครูอาจารย์ไปอบรม วิชาการเป็นครั้งคราว และจัดห้องสมุดเพื่อให้ครูอาจารย์ได้ศึกษาค้นคว้า

รมณี ชัยกรณ์กิจ (2522) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการ บริหารงานบุคคลในระบบรัฐวิสาหกิจกับระบบข้าราชการพลเรือน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การ เภสัชกรรม และกระทรวงสาธารณสุข

วิธีการศึกษาเป็นการศึกษาเอกสาร ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหาร งานบุคคล ขององค์การเภสัชกรรม เปรียบเทียบกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานองค์การเภสัชกรรม จำนวน 51 คน ข้าราชการพลเรือน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 104 คน ผลการวิจัย พบว่า

ระเบียบ หรือกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลคล้ายคลึงกัน ความคิดเห็นเกี่ยวกับ โอกาสก้าวหน้าในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน ข้าราชการในสังกัดกระทรวง- สาธารณสุข ไม่แน่ใจว่าระบบจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ กับระบบการจำแนก

ตำแหน่งตามชั้น ยศ ระบบใดจะก้าวหน้าได้เร็วกว่ากัน และนอกจากนี้ยังไม่แน่ใจว่าจะทำงานอยู่กับองค์การตลอดไป เพราะอัตราเงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติงานที่สำคัญนั้นปรากฏว่าอัตราต่ำกว่ามาก เมื่อเทียบกับอัตราเงินเดือนของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ในเรื่องการสรรหาบุคคล ข้าราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขยอมรับว่ามีวิธีการสรรหาที่กว้างขวางกว่ารัฐวิสาหกิจ เพราะมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนโดยทั่วไป ส่วนสวัสดิการนั้น ทั้งข้าราชการพลเรือน และรัฐวิสาหกิจจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานคล้าย ๆ กัน แต่องค์การเภสัชกรรมมีมากกว่า เช่น มีการจัดรถรับส่งพนักงาน แจกเครื่องแบบให้พนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้ระเบียบวินัยขององค์การเภสัชกรรม ก็กำหนดไว้คล้ายคลึงกับของข้าราชการพลเรือนมาก แต่ของทางราชการกำหนดได้ละเอียดกว่า เช่น กำหนดบทลงโทษด้วยว่า กระทำผิดวินัยข้อไหนถือเป็นความผิดอย่างไร ต้องลงโทษสถานไหน เป็นต้น