

## รายงานการศึกษาเชิงวิจัยส่วนบุคคล (Individual Study)

พุทธทรัพย์ มณีศรี

-----

รายงานการศึกษาเชิงวิจัยส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ : กรณีศึกษาของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.1 รุ่นที่ 14 วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเข้ารับการฝึกอบรมในระหว่าง วันที่ 10 มกราคม - 25 มีนาคม 2537 และในขณะนั้น ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

รายละเอียดของรายงานต่าง ๆ โปรดติดตามได้ในหน้าต่อไปครับ

# ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ : กรณีศึกษา

## ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

---

### 1. บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมา

ในชีวิตการรับราชการในสำนักงาน ก.พ. ของผู้ศึกษาเรื่องนี้ มีอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ได้ดำรงตำแหน่งหนึ่งเป็นเวลานานถึง 10 ปี ในช่วงเวลา 10 ปี ดังกล่าว แม้ว่าจะมีความชำนาญงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ แต่รู้สึกเบื่อหน่ายในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น และแม้ว่าจะได้พยายามปรับปรุงงานหรือได้ริเริ่มงานขึ้นใหม่ แต่ก็ยังเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในการปฏิบัติ หน้าที่นั้นเป็นอย่างยิ่ง หลังจากที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นอีกหลายตำแหน่ง ในระยะเวลาตำแหน่งละไม่เกิน 4 ปี นอกจากจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นแล้ว ยังมีความรู้สึกว่าการที่ได้มีโอกาสปฏิบัติหน้าที่หลายตำแหน่ง ทำให้มีแนวคิดที่กว้างไกลขึ้นและมีความเห็นว่า การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นสิ่งที่จำเป็น ดังนั้นเมื่อได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ จึงได้เสนอให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ย้ายข้าราชการหลายรายในกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ แม้ว่าการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ข้าราชการในกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ จะไม่ได้เปลี่ยนแปลงหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงผู้รับคำปรึกษาหารือ คือ บุคลากรของส่วนราชการใหม่เท่านั้น แต่ข้าราชการที่ได้รับการโยกย้ายหน้าที่ ก็ได้ให้ความสนใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะต้องประสานงานกับบุคลากรของส่วนราชการที่รับผิดชอบใหม่ จากการที่ได้สังเกตเห็นถึงผลของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ซึ่งเป็นพัฒนาการในทางที่เป็นคุณประโยชน์ จึงได้เสนอแนะให้มีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ไม่ใช่เฉพาะในกองใดกองหนึ่งหรือในสำนักใดสำนักหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ได้เสนอแนะให้มีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ของข้าราชการทั้งสำนักงาน โดยเฉพาะข้าราชการที่มีคุณสมบัติที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ได้

นอกจากแนวความคิดเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นแล้ว พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งได้ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2535 ยังเน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมาตรา 76 ได้บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่ง ก.พ. ก็ได้กำหนดให้การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นวิธีการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาวิธีการหนึ่งด้วย ดังนั้น เมื่อผู้ศึกษาเรื่องนี้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2535 จึงเห็นว่าควรจะมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมประจำโครงการหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ซึ่งเมื่อนำเรื่องนี้ปรึกษาหารือกับผู้บริหารของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในการประชุมเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2535 ที่ประชุมได้พิจารณาแล้วเห็นชอบด้วย และได้ร่วมกันพิจารณากำหนด หลักเกณฑ์การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขึ้น เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2536 (รายละเอียดในภาคผนวก 1) รวมทั้งได้เวียนหลักเกณฑ์นี้ให้ข้าราชการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) สำนักงาน ก.พ. ทราบด้วย ทั้งนี้ ในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของ สพข. ได้ให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทั้งที่อยู่ในหลักเกณฑ์หรือไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะต้องย้าย ได้แสดงความจำนงด้วย (เหตุที่ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ใหม่นี้ล่าช้า เนื่องจากต้องรอเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่บรรจุใหม่ ประกอบกับเพื่อไม่ให้กระทบกับการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ จึงได้เริ่มการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ที่ได้วางไว้เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2536)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นที่แท้จริงของข้าราชการที่ได้รับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ และนำความคิดเห็นนั้นมาประกอบการพิจารณาในการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ในโอกาสต่อไป

## 1.3 นิยามศัพท์

โดยทั่วไป การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบจากการปฏิบัติราชการในหน้าที่หนึ่ง ไปปฏิบัติราชการในอีกหน้าที่หนึ่งภายในหน่วยงานเดียวกัน แต่ในที่นี้ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของ สพข. หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมจากโครงการหนึ่งไปยังอีกโครงการหนึ่งหรือไปปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

## 1.4 ขอบเขตของการศึกษา

เป็นการศึกษาเฉพาะการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของ สพข. เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2536 เท่านั้น และการศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ได้รับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เนื่องจากมีข้อจำกัดคือไม่อาจวัดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงได้ เพราะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ มีเพียงประมาณ 3 เดือนเศษ เท่านั้น

## 2. วิธีดำเนินการ

### 2.1 รูปแบบของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ได้ออกแบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ได้รับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (รายละเอียดในภาคผนวก 2)

### 2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

ในการศึกษานี้ ได้ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา คือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 4-6 จำนวน 11 คน ที่ได้รับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2536 และยังปฏิบัติราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของ สพข. ในวันที่ทำการสำรวจข้อมูล คือ ในวันที่ 21 มกราคม 2537

### 2.3 วิธีการรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ส่งแบบสอบถามไปให้ข้าราชการตามกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด จำนวน 11 ราย ได้รับแบบสอบถามที่ส่งคืนให้ตามกำหนดเวลา จำนวน 10 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.90 (แบบสอบถามอีก 1 ชุด ได้รับหลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จึงไม่ได้รวมไว้ในผลการศึกษานี้)

2.3.2 แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ข้อเลือกตอบ ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกลำดับตามลำดับความเห็นด้วยกับข้อคิดเห็นที่ระบุไว้ โดยกำหนดค่าเป็นตัวเลข 1-5 โดย

- 1 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 2 " รองลงมาจากมากที่สุด
- 3 " ปานกลาง
- 4 " ก่อนข้างน้อย
- 5 " น้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วย

- 2) ข้อมูลเฉพาะบุคคลและความเห็นอื่น ซึ่งได้แก่
- (1) หลักเกณฑ์การสับเปลี่ยนโยกย้าย
  - (2) วิธีการสับเปลี่ยนโยกย้าย
  - (3) การติดตาม/ประเมินผล และ
  - (4) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

## 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

### 2.4.1 ข้อเลือกตอบ

- 1) แปรตัวเลขคำตอบเป็นน้ำหนักคะแนน คือ
  - 1 เห็นด้วยมากที่สุด ให้ 5 คะแนน
  - 2 เห็นด้วยรองลงมา ให้ 4 คะแนน
  - 3 เห็นด้วยปานกลาง ให้ 3 คะแนน
  - 4 เห็นด้วยค่อนข้างน้อย ให้ 2 คะแนน
  - 5 เห็นด้วยน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน
- 2) รวมคะแนนผู้ตอบแต่ละข้อแล้วหาค่าเฉลี่ย ข้อใดไม่มีคำตอบไม่นำมาคำนวณด้วย และไม่นับรวมความคิดเห็นค่ากลางหรือคะแนนเท่ากับ 3
- 3) ความคิดเห็นข้อใด เป็นความคิดเห็นเชิงบวก ความคิดเห็นข้อใดเป็นความคิดเห็นเชิงลบ
- 4) การหาค่าเฉลี่ยรวม เพื่อให้เป็นข้อสรุปความเห็นในภาพรวมจึงต้องแปรคะแนนให้เป็นความคิดเห็นในทางเดียวกัน โดยการ reverse ค่าความคิดเห็นเชิงลบมาเป็นค่าเชิงบวก เพื่อให้ได้ค่าเฉลี่ยภาพรวมความคิดเห็นทั้งหมด
- 5) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเฉพาะความคิดเห็นเชิงบวกจากข้อใดทั้งหมด
- 6) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเฉพาะความคิดเห็นเชิงลบจากข้อใดทั้งหมด
- 7) ก. วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเฉพาะความคิดเห็นที่วัดพัฒนาการด้านความรู้  
 ข. วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเฉพาะความคิดเห็นที่วัดพัฒนาการด้านทัศนคติ  
 ค. วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเฉพาะความคิดเห็นที่วัดพัฒนาการด้านทักษะและประสบการณ์
- 8) พิจารณาข้อที่มีความคิดเห็นที่ค่าเฉลี่ยของน้ำหนักคะแนนในกลุ่มสูงสุด ต่ำสุด และ/หรือความคิดเห็นที่มีความถี่สูงสุด (มีจำนวนผู้เห็นด้วยมากที่สุด)

### 2.4.2 ข้อมูลเฉพาะบุคคลและความคิดเห็นอื่น

1) ข้อมูลเฉพาะบุคคลพิจารณาตามลักษณะ เพศ อายุ ประสบการณ์ในหน่วยงานเดิม ระดับตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา โดยใช้จำนวนจริงของข้อมูลในด้านเพศ ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และค่าเฉลี่ยด้านอายุและประสบการณ์ในหน่วยงานเดิม

2) ความคิดเห็นอื่น ๆ รวบรวมความคิดเห็นตามข้อมูลจริงนำเสนอ

### 2.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ อันดับคะแนน ค่าเฉลี่ย เปอร์เซนต์ ความถี่

## 3. ผลการศึกษา

### 3.1 ข้อมูลเฉพาะบุคคล

3.1.1 จำนวนและระดับตำแหน่ง เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จำนวน 10 คน ชาย 2 คน และหญิง 8 คน หรือกล่าวได้ว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นหญิง ซึ่งมากกว่าชายถึง 4 เท่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเหล่านี้ดำรงตำแหน่งในระดับ 6 จำนวน 5 คน (ชาย 2 คน และหญิง 3 คน) ดำรงตำแหน่งในระดับ 5 จำนวน 4 คน (เป็นหญิงทั้งหมด)

3.1.2 อายุ มีอายุเฉลี่ย 37 ปี 4 เดือน โดยชายมีอายุเฉลี่ยสูงกว่า คือ 39 ปี 6 เดือน ในขณะที่หญิงมีอายุเฉลี่ย 35 ปี

3.1.3 ประสบการณ์ เมื่อนับระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานเดิมก่อนการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ มีประสบการณ์ในหน่วยงานเดิมโดยเฉลี่ย 6 ปี 4 เดือน โดยชายมีค่าเฉลี่ยระยะเวลาการปฏิบัติงาน หรือประสบการณ์ในหน่วยงานเดิมมากกว่าหญิง คือชายมีประสบการณ์ 6 ปี 7 เดือน ในขณะที่หญิงมีค่าเฉลี่ยเพียง 5 ปี 11 เดือน

3.1.4 วุฒิการศึกษา วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท 7 คน ปริญญาตรี 1 คน (ขณะนี้กำลังศึกษาปริญญาโท)

### 3.2 ความคิดเห็นในข้อเลือกตอบ

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อความทั้ง 50 ประเด็นที่สอบถาม (ซึ่งประกอบด้วยความคิดเห็นทั้งเชิงบวกและเชิงลบอย่างละเท่า ๆ กัน) โดยมีได้ระบุว่าประเด็นนั้นเป็นความคิดเห็นเชิงบวกหรือความคิดเห็นเชิงลบ หรือแบ่งแยกกลุ่มความคิดเห็น เพื่อเน้นเป็นพิเศษ เพราะมีวัตถุประสงค์ที่จะได้รับความเห็นจากความรู้สึกที่แท้จริงมากขึ้น) ผลปรากฏว่า

3.2.1 หากมองภาพรวมของความคิดเห็นที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของ สพข. มีต่อนโยบายการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เพื่อการพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชาแล้วปรากฏว่า เห็นด้วยกับนโยบายสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ค่อนข้างมาก คือ 70% ประเด็นที่เห็นด้วย เรียงลำดับได้ดังนี้

1) เห็นด้วยมากที่สุดคือ ชื่นชอบเพราะเป็นโอกาสสร้างความพร้อมต่าง ๆ ที่จะก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีระดับความเห็นด้วยสูงมากถึง 88%

2) เห็นด้วยมากเป็นอันดับสอง คือ เกิดความรักและเข้าใจในเพื่อนร่วมงานในหน่วยใหม่มากขึ้น โดยมีระดับความเห็นด้วย 86%

3) เห็นด้วยมากเป็นอันดับสาม มี 3 ประเด็น คือ (1) มีความรู้ในงานสพข. กว้างขวางขึ้น (2) ได้เพิ่มทักษะการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และ (3) ได้ประสบการณ์การทำงานที่มีคุณค่า ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นนี้ เห็นด้วยในระดับ 82% (โปรดดูตารางที่ 1)

3.2.2 หากพิจารณาในภาพรวมด้านความคิดเห็นเชิงลบ หรือไม่ค่อยเห็นด้วย โดยภาพรวมแล้วความรู้สึกและความคิดเห็นเชิงลบที่เกิดจากการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อยู่ในเกณฑ์คือในระดับ 44% ซึ่งมาจากประเด็นความเห็น ดังต่อไปนี้

1) ความคิดเห็นที่ระบุว่า ไม่ต้องการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อีกเพราะไม่ชอบการปรับตนกับคนและงานบ่อย ๆ โดยมีระดับความเห็นด้วย 26% ซึ่งมีค่าต่ำสุด

2) ประเด็นที่เห็นด้วยน้อยรองลงจากระดับต่ำที่สุดคือ พบว่าไม่ถนัดในงานนี้และ ไม่พร้อมที่จะพัฒนาด้านนี้ มีระดับความเห็นด้วย 30%

3) ประเด็นที่เห็นด้วยน้อยเป็นอันดับสามนับจากระดับต่ำสุดขึ้นมา มีค่าความเห็นด้วยอยู่ในระดับเดียวกันถึง 4 ประเด็น คือ (1) อึดอัดในบรรยากาศของการทำงานในงานใหม่ (2) อยากย้ายกลับหน่วยงานเดิมเร็วที่สุด (3) เห็นว่าย้ายหรือไม่ย้ายไม่มีความหมายใด ๆ และ (4) ปฏิบัติงานใหม่ได้เป็นอย่างดี (กว่างานเดิม) แต่หากเลือกได้อยากอยู่ที่เดิม โดยมีระดับความเห็นด้วย 34% (โปรดดูตารางที่ 2)

3.2.3 จากภาพรวมความเห็นด้วยทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของเนื้อหาในประเด็นแล้วจะพบว่า เป็นความเห็นด้วยที่สอดคล้องกันที่สังทิศทางความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกรอบมไปในการเห็นด้วยเป็นอย่างดี เหตุผลที่เจ้าหน้าที่ฝึกรอบมเห็นด้วยกับการพัฒนาด้วยการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ มีดังนี้

1) เป็นการพัฒนาตนเองเพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าของอาชีพ  
2) การได้พัฒนาตนเองเป็นไปอย่างครบถ้วนในองค์ 3 ขององค์ประกอบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คือ ได้พัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะและประสบการณ์

3) เป็นโอกาสการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและกว้างขวางยิ่งขึ้น เกิดความรู้จัก รัก สนธิท เข้าใจต่อเพื่อนร่วมงานทั้งด้านความกว้างขวางและความลึกซึ้งอันก่อให้เกิดความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทั้งด้านการทำงานและส่วนบุคคล

ทั้งนี้ ผลการศึกษาบ่งชี้อย่างชัดเจนว่าเป็นแนวทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน เพราะเหตุผลของประเด็นความเห็นเชิงลบที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเห็นด้วยน้อยที่สุดหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เหตุผลเชิงลบเหล่านั้นเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่เห็นด้วย นั่นก็แปลความหมายได้ว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีความคิดเห็นเป็นข้อสนับสนุนว่า ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญ เป็นต้นว่าการต้องปรับตนกับคนและงานบ่อย ๆ เมื่อปรับเปลี่ยนโยกย้ายนั้น แสดงว่าข้อคิดเห็นนั้นไม่ใช่เหตุผลที่จะรังเกียจ หรือการเกิดความท้อถอยโดยมีข้ออ้างจากความไม่ถนัดและไม่พร้อมที่จะพัฒนางานในงานใหม่ เพราะสิ่งเหล่านั้นไม่เป็นประเด็นปัญหาอุปสรรคนัก และความเห็นที่ว่า ย้ายหรือไม่ย้าย ไม่มีความหมายใด ๆ นั้น แม้จะไม่บ่งบอกถึงความยินดีหรือเสียใจเด่นชัด แต่ไม่อยู่ในระดับต่อต้าน อาจเป็นเพียงความรู้สึกกำกวม ที่ชี้ไม่ได้ว่าเห็นด้วยหรือไม่ นั่นก็คือ ข้าราชการให้ความหมายต่อนโยบายการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ในเกณฑ์สูง ส่วนความหมายที่ให้นั้นจะเป็นไปในทางบวกหรือลบนั้น ต้องพิจารณาจากความเห็นในประเด็นอื่น ๆ ประกอบด้วย และเมื่อศึกษาโดยละเอียดแล้ว อาจสรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของ สพข. เห็นด้วย และเห็นว่ามี ความหมายต่อตนเองในเชิงพัฒนาไปในทิศทางที่พึงปรารถนาทั้งต่อบุคคลและองค์กร (โปรดดูตารางที่ 3)

3.2.4 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของความสำเร็จในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน คือ พัฒนาการด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะและประสบการณ์ มีดังนี้

1) พัฒนาการด้านความรู้ โดยรวมแล้วเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเห็นว่า การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นการพัฒนาความรู้ในระดับ 70% โดยให้น้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ ดังนี้

2) เห็นด้วยสูงสุด คือ "มีความรู้ในงาน สพข. กว้างขวางขึ้น" และ "ได้ประสบการณ์การทำงานที่มีคุณค่า" โดยมีระดับความเห็นด้วยถึง 82%

3) เห็นด้วยในอันดับรองลงมา คือ "มีความเข้าใจและเห็นใจเหตุขัดข้องบางประการของการปฏิบัติงานในหน่วยใหม่มากขึ้น" และ "คิดว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะริเริ่ม



รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ขึ้น" โดยมีระดับความเห็นด้วยถึง 80% และมีความเห็นว่า "ได้นำวิธีแก้ปัญหาใน หน่วยงานเดิมมาประยุกต์ใช้กับงานใหม่" มีระดับความเห็นด้วย 76%

ประเด็นที่เจ้าหน้าที่ฝึกรอบรมก่อนข้างจะไม่เห็นด้วยก็คือ "เมื่อพบทางแก้ปัญหา หน่วยงานเดิมก็ต่อเมื่อหลังจากย้ายมาแล้ว" โดยมีระดับความเห็นด้วยเพียง 42%(โปรดดูตารางที่ 4)

2) พัฒนาการด้านทัศนคติ ความคิดเห็นที่มีต่อการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ของ เจ้าหน้าที่ฝึกรอบรมของ สพข. พบว่ามีทัศนคติในเชิงบวก หรือเห็นด้วยกับการพัฒนาข้าราชการ ด้วยการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ โดยเฉลี่ย 72% ประเด็นที่เห็นด้วยมากที่สุดถึง 88% คือ ชื่นชอบเพราะเป็นโอกาสสร้างความพร้อมด้านต่าง ๆ ที่จะก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกนั้นเห็นด้วยระหว่าง 88% ถึง 62% มีเพียงประเด็นเดียวที่เห็นด้วยโดยไม่เกาะกลุ่มและ น้อยที่สุดเพียง 36% คือ ประเด็นที่ว่า พอใจกับการได้มาปฏิบัติหน้าที่นี้จนไม่ต้องการย้ายไป หน่วยงานใด ๆ อีกต่อไป" ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่ฝึกรอบรมเข้าใจและเห็นคุณค่าว่าการ สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่นั้นเป็นการสร้างพัฒนาการ มากกว่าจะยึดความพอใจ โดยยึดติด หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งตลอดไป (โปรดดูตารางที่ 5)

3) พัฒนาการด้านทักษะและประสบการณ์ เจ้าหน้าที่ฝึกรอบรมเห็นว่าการสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่ ก่อให้เกิดพัฒนาการด้านทักษะ ทำให้ได้รับประสบการณ์กว้างขวางขึ้น โดยมี ระดับความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยเท่า ๆ กันคือ 72% และเหตุผลสอดคล้องกับความเห็นด้วยกับ พัฒนาการด้านความรู้และทัศนคติสูงถึง 88% อีกทั้งความตระหนักในคุณค่าของการถ่ายโยงการ เรียนรู้ โดยนำวิธีแก้ปัญหาในหน่วยงานเดิมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานใหม่สูงในระดับ 76% และหากพิจารณาในแง่ความพึงพอใจ จะพบว่าข้าราชการพึงพอใจต่อการได้รับโอกาสการ เรียนรู้ ปรับตน และพัฒนาตนเองจากการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ในระดับ 72% เหตุผลที่ น่าสนใจอีกประการก็คือ นับเป็นโอกาสที่ได้ค้นหาและค้นพบศักยภาพแห่งตนของแต่ละบุคคล เพราะมีโอกาสได้ใช้ความถนัดและความสนใจในหน่วยงานใหม่เต็มที่มากขึ้น (70%) อีกทั้งมี ความต่อเนื่องเห็นภาพรวมของระบบงาน (68%) ทำให้เกิดประสบการณ์ใหม่ ๆ (โปรดดูตารางที่ 6)

### 3.3 ความเห็นอื่น

3.3.1 หลักเกณฑ์การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ มีความเห็นว่าหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้นั้นเหมาะสมแล้ว (ดูรายละเอียดหลักเกณฑ์ได้จากภาคผนวก 1) ทั้งนี้ ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

- 1) ต้องกำหนดมาตรฐานให้ชัดเจนว่าเป็นการปฏิบัติงานในสายงานเฉพาะระดับโครงการ หรือศูนย์ และ/หรือวิทยาลัย
- 2) การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ต่างโครงการ ภายในศูนย์หรือวิทยาลัยเดิม
- 3) ควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนก่อนการสับเปลี่ยนฯ เพื่อพิจารณาคุณสมบัติ ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและศักยภาพของบุคคลให้เหมาะสมกับงาน

#### 4) ควรคำนึงถึง

- ความสมัครใจ และความถนัด
- ระยะเวลา ความยาวนานที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยเดิม
- หากมีผู้สมัครใจตรงกันหลายคน ควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่จะนำไปใช้ได้มากกว่า
- เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทุกคนควรได้รับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนทุก ๆ 4 ปี

### 3.3.2 วิธีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ มีความคิดเห็น ดังนี้

- 1) ดีที่เปิดโอกาสให้แสดงความจำนง และให้การแสดงความจำนงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณา
- 2) คณะกรรมการควรให้ระดับผู้อำนวยการโครงการร่วมพิจารณาด้วย
- 3) กำหนดเกณฑ์ให้ชัดเจน แล้วให้คณะกรรมการพิจารณาบุคคลที่สอดคล้องหลักเกณฑ์ และแจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการผู้นั้นทราบ
- 4) ให้มีความเสมอภาค ยุติธรรม แก่ทุกคน และทุกงานในการพิจารณา
- 5) กรรมการควรใจกว้าง ควรจะรับผู้ที่ไม่เป็นที่ต้องการไปพัฒนาตนเองบ้าง ไม่ควรผลักภาระให้ผู้อื่น โดยให้ไปโครงการ ศูนย์/วิทยาลัยอื่น
- 6) จัดทำแผนพัฒนาบุคคลของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ใน สพข. ขึ้นก่อน
- 7) กำหนดวัตถุประสงค์การสับเปลี่ยนโยกย้ายให้ชัดเจน และให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคคล

8) ควรบอกเหตุผลที่สับเปลี่ยนโยกย้าย

9) ควรมีข้อมูลพื้นฐานที่ถูกต้องก่อนการสับเปลี่ยน

### 3.3.3 การติดตาม/ประเมินผล มีความเห็น ดังนี้

1) การประเมินและติดตามผลในภาพรวมของผลงาน สพข. และศึกษาว่าเป็นผลจากการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เพียงใด

2) การประเมินและติดตามผลควรดำเนินการภายหลังการสับเปลี่ยนฯ แล้วอย่างน้อย 6 เดือน

3) ควรรายงานผลการประเมินและติดตามผลต่อผู้บังคับบัญชา ตามลำดับถึง ผอ. สพข.

4) การประเมินและติดตามผลควรใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลเป็น เครื่องมือเพื่อความสะดวกและประหยัด

5) การประเมินและติดตามผลจากผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

6) การประเมินและติดตามผลผลงานของผู้ได้รับการสับเปลี่ยนฯ

7) การประเมินและติดตามผลด้วยแบบสอบถามนี้ เหมาะสมในการประเมินความรู้สึกได้ดี

8) การประเมินและติดตามผลจากการประชุมคณะผู้บริหาร สพข.

9) การประเมินและติดตามผลจากสรุปผลงานประจำปี

### 3.3.4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ มีดังนี้

1) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ให้ถือปฏิบัติต่อไปอย่างเคร่งครัด

2) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ต่างโครงการ ภายในศูนย์/วิทยาลัยเดิม ก็อยู่ใน หลักเกณฑ์เช่นกัน

3) ภายหลังดำเนินการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่แล้ว ควรให้โอกาสทบทวนหากมี ข้อท้วงติงจากผู้ได้รับการสับเปลี่ยน

4) ให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ทุกระดับ รวมถึง ผอ. โครงการ/ผอ. ศูนย์ และผอ.วิทยาลัย

5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ ควรพิจารณาความรู้ความสามารถเฉพาะด้านของผู้ที่มารับงานใหม่ด้วย เช่น งานบางประเภทต้องใช้การบริการ/วิธีการ/ประสานงาน/ความคล่อง แคล้วว่องไว เป็นพิเศษ

- 6) ผู้พิจารณาไม่ควรเชื่อถือข้อมูลโดยปราศจากการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนรอบด้าน
- 7) ให้ทุกคนมีโอกาสพัฒนาทุกด้าน
- 8) สอบถามความพอใจของผู้ได้รับการสับเปลี่ยนโยกย้ายก่อนไปปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้ได้รับฟังเหตุผลการให้รับผิดชอบงานนั้น ๆ เพื่อสร้างกำลังใจในการทำงานโดยอาจสอบถาม พูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเดิม
- 9) ควรวางระบบ เช่น ฝ่ายละก็คน ระดับใด ฝ่ายใด

#### 4. สรุป

จากการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ได้มีโอกาสได้สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ แม้ว่าประชากรที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมดจะมีจำนวนน้อย และหน้าที่และความรับผิดชอบแม้ว่าจะเปลี่ยนแปลงไป แต่งานที่ทำก็เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรม แต่จากข้อมูลที่ได้รับพอสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีความเห็นด้วยกับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เพราะเป็นการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในงานลึกซึ้งและกว้างขวางขึ้น และเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะคิดริเริ่มรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ทำให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน โดยปรับวิธีการและประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติงานจากที่เคยเป็นมาให้เกิดการพัฒนา และได้เรียนรู้การแก้ปัญหาการปฏิบัติงานดีขึ้น เมื่อมีการสับเปลี่ยนโยกย้าย และดังที่ได้กล่าวแล้วว่าลักษณะงานใน สพข. มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน จึงทำให้ "มองเห็นภาพรวมของระบบงานชัดเจนขึ้น" ขณะเดียวกันก็ "ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ไม่รู้มาก่อน" และ "เมื่อมองกลับไปยังหน่วยงานเดิมในฐานะคนนอกของหน่วยงานนี้และก็มีประสบการณ์จากที่นั่น ทำให้เห็นใจและเข้าใจเหตุขัดข้องของหน่วยงานเดิมดีขึ้น" ซึ่งจากความคิดเห็นทั้ง 3 ประการที่กล่าวนี้ เป็นความคิดเห็นที่มีจำนวนข้าราชการส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันมากที่สุด และมีระดับของความเห็นด้วย 68%

จากความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การสับเปลี่ยน วิธีการสับเปลี่ยนโยกย้ายส่วนใหญ่เห็นด้วย สำหรับข้อคิดเห็นอื่นที่เพิ่มเติมก็จะได้นำไปปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมบางรายยังข้องใจเนื่องจากอาจจะเป็นเพราะไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ดังนั้น ในการสับเปลี่ยนโยกย้ายข้าราชการทุกครั้ง หากผู้บังคับบัญชาจะได้ประชุมชี้แจง และ

เปิดโอกาสให้ผู้ได้รับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ได้สอบถามข้อข้องใจต่าง ๆ ก็จะทำให้การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ได้ผลดียิ่งขึ้น

ในหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตามหนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว.18 ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2536 ได้กล่าวถึงข้อดีของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ไว้หลายประการ คือ

1.2.1 เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้โลกทัศน์ในการทำงานกว้างขึ้น ลดความซ้ำซากจำเจในการทำงาน

1.2.2 ส่งเสริมให้เกิดความริเริ่มมั่นใจในตนเอง กระตือรือร้นตลอดจนรู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2.3 ลดความวิตกกังวลที่จะต้องรับผิดชอบงานใหม่

1.2.4 ให้โอกาสเรียนรู้ศักยภาพและความสามารถที่แท้จริงของตนเอง ว่ามีความถนัดทางด้านไหน เพื่อจะได้สามารถพัฒนาตนเองจากจุดเด่นของตนและรู้จักหลีกเลี่ยงจุดอ่อนของตนเองได้ต่อไป และ

1.2.5 เป็นการเตรียมคนไว้เพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือทำงานแทนคนที่ขาดงานหรือลาออกไป

โดยที่การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ข้าราชการ มีประโยชน์ทั้งต่อข้าราชการและหน่วยงาน จึงสมควรที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้ทุกส่วนราชการดำเนินการในเรื่องนี้ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง อย่งไรก็ตาม ในหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าวข้างต้น ได้ให้ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ข้าราชการ ดังนี้

4.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ควรพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่าผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่นั้น มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง

4.2 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ควรให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากันและควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา มิใช่ย้ายด้วยอารมณ์

4.3 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาควรมุ่งเน้นในประเด็นของการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีประสบการณ์และมีความรอบรู้งานหลายด้านเป็นหลัก

4.4 อย่าใช้การสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่เป็นเครื่องมือในการสร้างอำนาจให้กับ

ตนเอง

-----

ตารางที่ 1

แสดงอันดับคะแนน ความคิดเห็น ความถี่ ค่าเฉลี่ย และเปอร์เซ็นต์  
 ความคิดเห็นเชิงบวกของข้าราชการที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่  
 ซึ่งส่งผลต่อพัฒนาการด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์

อันดับคะแนน	ความคิดเห็น (ข้อ)	ความถี่	ค่าเฉลี่ย	%	รวม
1	37	1	4.4	88	4.4
2	17	1	4.3	86	4.3
3	1, 3, 7	3	4.1	82	12.3
4	31, 35	2	4.0	80	8.0
5	19	1	3.9	78	3.9
6	43	1	3.8	76	3.8
7	27, 49	2	3.7	74	7.4
8	33	1	3.6	72	3.6
9	21, 45	2	3.5	70	7.0
10	13, 15, 29	3	3.4	68	10.2
11	5	1	3.3	66	3.3
12	47	1	3.2	64	3.2
13	9, 11, 25	3	3.1	62	9.3
14	39	1	2.2	44	2.2
15	41	1	2.1	42	2.1
16	23	1	1.8	36	1.8
		1			86.8
			3.5		

## ตารางที่ 2

แสดงอันดับคะแนนความคิดเห็นเชิงลบ ความถี่ ค่าเฉลี่ยและเปอร์เซ็นต์  
ที่มีต่อพัฒนาการด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของข้าราชการ  
อันเนื่องจากการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

อันดับคะแนน	ความคิดเห็น (ข้อ)	ความถี่	ค่าเฉลี่ย	%	รวม
1	30	1	4.1	82	4.1
2	4	1	3.6	72	3.6
3	24	1	2.8	58	2.8
4	12, 18	2	2.5	50	5.0
5	6	1	2.4	48	2.4
6	46	1	2.3	46	2.3
7	10, 38, 40, 42, 50	5	2.2	44	11.0
8	28	1	2.1	42	2.1
9	2, 14, 20	3	2.0	40	6.0
10	32, 34, 44	3	1.8	36	5.4
11	16, 22, 26, 48	4	1.7	34	6.8
12	8	1	1.5	30	1.5
13	36	1	1.3	26	1.3
		25			54.3
			2.2		



ตารางที่ 3

เปรียบเทียบอันดับคะแนน ค่าเฉลี่ย ของความคิดเห็นของข้าราชการ  
ต่อการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์

อันดับคะแนน		ความคิดเห็น (ข้อ)		ค่าเฉลี่ย			รวม	
เชิงบวก	เชิงลบ	เชิงบวก	เชิงลบ	%	เชิงบวก	เชิงลบ	เชิงบวก	เชิงลบ
1		37		88	4.4		4.4	
2		17		86	4.3		4.3	
3	1	1, 3, 7	30	82	4.1	4.1	12. 34.	4.1
4		31, 35		80	4.0		8.0	
5		19		78	3.9		3.9	
6		43		76	3.8		3.8	
7		27, 49		74	3.7		7.4	
8	2	33	4	72	3.6		3.6	3.6
9		21, 45		70	3.5		7.0	
10		13,15,29		68	3.4		10.2	
11		5		66	3.3		3.3	
12		47		64	3.2		3.2	
13		9,11,25		62	3.1		9.3	
				60	3.0			
				58	2.9			
	3		24	56	2.8	2.8		2.8
				54	2.7			
				52	2.6			

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

อันดับคะแนน		ความคิดเห็น (ข้อ)		ค่าเฉลี่ย			รวม	
เชิงบวก	เชิงลบ	เชิงบวก	เชิงลบ	%	เชิงบวก	เชิงลบ	เชิงบวก	เชิงลบ
14	4		12,18	50	2.5	2.5		5.0
	5		6	48	2.4	2.4		2.4
	6		46	46	2.3	2.3		2.3
15	7	39	10,38	44	2.2	2.2	2.2	11.0
			40,42,50					
16	8	41	28	42	2.1	2.1	2.1	2.1
	9		2,14,20	40	2.0	2.0		6.0
17				38	1.9			
	10	23	32,34,44	36	1.8	1.8	1.8	5.4
	11		16,22,26	34	1.7	1.7		6.8
			48					
					32	1.6		
	12		8	30	1.5	1.5		1.5
					28	1.4		
13			36	26	1.3	1.3		1.3
							86.8	54.3
					3.5	2.2		

## ตารางที่ 4

แสดงอันดับคะแนน ความคิดเห็น ความถี่ และค่าเฉลี่ย ของข้าราชการ  
ที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ซึ่งส่งผลต่อพัฒนาการด้านความรู้

อันดับคะแนน	ความคิดเห็น (ข้อ)	ความถี่	ค่าเฉลี่ย	%	รวม
1	1, 7	2	4.1	82	8.2
2	31, 35	2	4.0	80	8.0
3	43	1	3.8	76	3.8
4	27	1	3.7	74	3.7
5	33	1	3.6	72	3.6
6	13, 15, 29	3	3.4	68	10.2
7	9,10	2	3.1	62	4.2
8	41	1	3.1	42	2.1
		13			45.8
			3.5		

## ตารางที่ 5

แสดงอันดับคะแนน ความคิดเห็น ความถี่ และค่าเฉลี่ย ของข้าราชการ  
ที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ซึ่งส่งผลต่อพัฒนาการด้านทัศนคติ

อันดับคะแนน	ความคิดเห็น (ข้อ)	ความถี่	ค่าเฉลี่ย	%	รวม
1	37	1	4.4	88	4.4
2	17	1	4.3	86	4.3
3	7	1	4.1	82	4.1
4	31, 35	2	4.0	80	8.0
5	19	1	3.9	78	3.9
6	27, 49	2	3.7	74	7.4
7	33	1	3.6	72	3.6
8	21, 45	2	3.5	70	7.0
9	29	1	3.4	68	3.4
10	5	1	3.3	66	3.3
11	47	1	3.2	64	3.2
12	11, 25	2	3.1	62	6.2
13	23	1	1.8	36	1.8
		17			60.6
			3.6		

## ตารางที่ 6

แสดงอันดับคะแนนความคิดเห็น ความถี่ และค่าเฉลี่ยของข้าราชการต่อการ  
 สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ และส่งผลต่อพัฒนาการด้านทักษะและประสบการณ์

อันดับคะแนน	ความคิดเห็น (ข้อ)	ความถี่	ค่าเฉลี่ย	รวม
1	3, 7	2	4.1	8.2
2	43	1	3.8	3.8
3	33	1	3.6	3.6
4	21	1	3.5	3.5
5	13, 15	2	3.4	6.8
6	9, 11	2	3.1	6.2
		9		32.1
			3.6	

(สำเนา)

## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สพข. โทร. 204

ที่

วันที่ 20 สิงหาคม 2536

เรื่อง การย้ายสับเปลี่ยน

เรียน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทุกท่าน

ด้วยในการประชุมสภา สพข. ครั้งที่ 1/2536 เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2536 ได้พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ดังนี้

1. ให้มีการย้ายสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ 3-5 ทุก 2 ปี ระดับ 6-7 ทุก 3 ปี ระดับ 8 (ยกเว้น ผอ.ศูนย์/วิทยาลัยฯ) ทุก 4 ปี

2. กำหนดเวลาในการสับเปลี่ยน อาจยกเว้นได้ในกรณีดังต่อไปนี้

2.1 มีผู้อยู่ในเกณฑ์ที่จะต้องได้รับการสับเปลี่ยน ปฏิบัติงานอยู่ในงาน/กลุ่ม/โครงการเดียวกันเกินกว่า 2 คน ให้ย้ายครั้งละ 1 คน ช่วงละ 1 ปี กรณีนี้ให้พิจารณา สับเปลี่ยนผู้ที่ปฏิบัติงานเดิมนั้นนานที่สุด ตามลำดับ

2.2 เป็นการเลื่อนระดับตำแหน่งต่างโครงการ/งาน/กลุ่ม

2.3 งานที่เจ้าหน้าที่เดิมปฏิบัติอยู่มีลักษณะเฉพาะที่ยังไม่สามารถหาคนมาสับเปลี่ยนได้

3. ให้มีคณะกรรมการพิจารณาการย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการประกอบด้วย

ผอ. สพข. เป็นประธาน

ผอ. วิทยาลัย/ศูนย์ เป็นกรรมการ

หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป เป็นกรรมการและเลขานุการ

4. ข้าราชการที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใน ปพ. ต้องไม่ใช่ข้าราชการใหม่ แต่ให้แต่งตั้งจากข้าราชการที่หมุนเวียนจากวิทยาลัย/ศูนย์ ยกเว้นงานข้อมูลและประสานงานให้แต่งตั้งข้าราชการใหม่ได้

คณะกรรมการฯ ได้ประชุมปรึกษาหารือในเรื่องนี้ เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2536 แล้ว เห็นสมควรให้ย้ายสับเปลี่ยนตามหลักเกณฑ์ข้างต้น ในวันที่ 1 ตุลาคม 2536 และเห็นควรสอบถามความต้องการของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่ต้องย้ายสับเปลี่ยนในครั้งนี้อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการฯ จะเป็นผู้พิจารณาตามความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง และที่ประชุมมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้ที่ไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่ต้องย้ายสับเปลี่ยน หากประสงค์จะย้ายสับเปลี่ยน ก็ให้แสดงความจำนงได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดกรอกแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้ ส่งที่ ผมภายในวันที่ 30 สิงหาคม 2536 ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(ลงชื่อ)                      พุทธทรัพย์ มณีศรี  
(นายพุทธทรัพย์ มณีศรี)  
ผอ.สพข.

## แบบแสดงความจำนงขอย้ายสับเปลี่ยน

-----

1. ชื่อ-สกุล.....
  
2. ตำแหน่ง.....  
 กลุ่มงาน/โครงการ.....  
 ศูนย์/วิทยาลัย.....
  
3. ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้มานานแล้วเป็นเวลา ..... ปี
  - อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะต้องย้ายสับเปลี่ยน
  - ยังไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะต้องย้ายสับเปลี่ยน
  
4. ขอแสดงความจำนงไปปฏิบัติงาน
  - 4.1 ในตำแหน่ง/กลุ่มงาน หรือ โครงการศูนย์ หรือวิทยาลัย
    - 1).....
    - 2).....
    - 3).....
  
  - 4.2 ตำแหน่งใดก็ได้

-----



(สำเนา)

## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สพข. โทร. 204

ที่

วันที่ 21 มกราคม 2537

เรื่อง ขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม

เรียน

ด้วยขณะนี้ผมกำลังเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.1 รุ่นที่ 14 และได้รับมอบหมายให้จัดทำวิจัยส่วนบุคคล (Individual Study) ในเรื่องที่ผมสนใจ

โดยที่ผมมีนโยบายที่จะให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของ สพข. ได้รับการพัฒนาโดยการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ และที่ประชุมผู้บริหาร สพข. ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้น คณะหนึ่งเพื่อพิจารณาการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของ สพข. และแม้จะเป็นที่ยอมรับว่าการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นวิธีการพัฒนาข้าราชการวิธีหนึ่งซึ่งจะเห็นได้จากการที่ ก.พ.ได้กำหนดให้การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็น

หลักเกณฑ์และวิธีการหนึ่งในการพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ตามมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 แต่ผมก็อยากจะศึกษาเพิ่มเติมเพื่อจะได้ทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ตามนโยบายดังกล่าว รวมทั้งจะได้นำมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการให้เหมาะสมต่อไปด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดกรอกแบบสอบถามตามที่ส่งมาพร้อมนี้ แล้วใส่ซองปิดผนึกส่งคืนที่คุณสุภรณ์ ไชยบูรณ์ ภายในวันที่ 28 มกราคม 2537 ด้วย ทั้งนี้เพื่อผมจะได้นำข้อมูลดังกล่าวนี้มาจัดทำวิจัยส่วนบุคคล อนึ่ง ขอเรียนเพิ่มเติมว่าความคิดเห็นที่ต่อการคือความคิดเห็นของแบบสอบถามทั้งหมด ไม่ประสงค์จะทราบว่าเป็นความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมผู้ใดผู้

หนึ่งโดยเฉพาะ จึงขอได้โปรดให้ความคิดเห็น ที่ตรงกับความเป็นจริงให้มากที่สุดด้วย  
จะขอบคุณยิ่ง

(ลงชื่อ) พุทธทรัพย์ มณีศรี  
(นายพุทธทรัพย์ มณีศรี)  
ผอ.สพข.

## แบบสอบถาม

ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่  
ตามนโยบายการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของ สพข.

-----

## ก. ข้อมูลเบื้องต้น

1. เพศ     ชาย     หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ก่อนสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ท่านปฏิบัติงานในหน่วยเดิมต่อเนื่องมา  
เป็นเวลา.....ปี .....เดือน

## ข. ความคิดเห็น

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านในหัวข้อต่อไปนี้ โดยใช้หมายเลข 1 แทนความเห็นด้วย  
ที่มากที่สุด ตามลำดับไปจนถึงหมายเลข 5 แทนความเห็นด้วยที่น้อยที่สุด

ความคิดเห็น	1	2	3	4
1. มีความรู้ในงาน สพข. กว้างขวางขึ้น				
2. เกิดความยุ่งยากในการเรียนรู้งาน				
3. ได้เพิ่มทักษะการปฏิบัติงานใหม่ ๆ				
4. สร้างความล่าช้าในการทำงาน				
5. รู้สึกชอบงานในหน้าที่ใหม่นี้				
6. รู้สึกชอบงานเดิมมากกว่าที่เคยคิดมาก่อน				
7. ได้ประสบการณ์การทำงานที่มีคุณค่า				
8. พบว่าไม่ถนัดในงานนี้ และไม่พร้อมที่จะพัฒนาในด้านนี้				
9. เห็นความสัมพันธ์ของงานเดิมกับงานใหม่ชัดเจนขึ้น				
10. พบว่างานใหม่กับงานเดิมไม่มีความแตกต่างกันในด้าน การใช้ความรู้ ทักษะและความชื่นชอบ				
11. สามารถนำความรู้ ทักษะ ความถนัดจากงานเดิมมาใช้ได้ดี				
12. ค้นพบตนเองว่าชอบงานเดิมมากกว่างานใหม่				
13. รู้สึกว่าได้ทำงานต่อเนื่อง เห็นภาพรวมของระบบงานชัดเจนขึ้น				
14. เสียหายที่ไม่ได้ร่วมงานใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานเดิมอย่างเคย				

ความคิดเห็น	1	2	3	4
15. ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ไม่รู้มาก่อน 16. อึดอัดในบรรยากาศของการทำงานในงานใหม่ 17. เกิดความรักและเข้าใจเพื่อนร่วมงานที่งานใหม่มากขึ้น 18. พบว่างานใหม่น่าเบื่อ ทำให้มีความรู้สึกเฉื่อยกว่างานเดิม 19. เป็นสุขและสนุกกับการทำงานร่วมกับทีมในงานใหม่ 20. คั่นพบว่างานใหม่ไม่น่าสนใจตามที่คาดหวังไว้ 21. มีโอกาสใช้ความถนัดและความสนใจในงานใหม่เต็มที่มากขึ้น 22. อยากย้ายกลับหน่วยงานเดิมโดยเร็วที่สุด 23. พอใจกับการได้มาปฏิบัติหน้าที่นี้จนไม่ต้องการย้ายไป หน่วยใด ๆ อีกต่อไป 24. ต้องการให้มีการสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อีกโดยเร็วที่สุด 25. กระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้นเมื่อ ได้พ้นจากความซ้ำซากจำเจ 26. เห็นว่าย้ายหรือไม่ย้าย ไม่มีความหมายใด ๆ 27. ชอบงานใหม่เพราะมีสิ่งท้าทายความรู้ความสามารถมาก 28. เกิดรูปแบบการทำงานที่ถดถอยกว่างานในหน่วยงานเดิม 29. เมื่อมองกลับไปหน่วยงานเดิม เมื่อมีฐานะเป็นคนนอกต่อหน่วย งานนั้น และมีประสบการณ์ที่นั่นทำให้เห็นใจและเข้าใจ เหตุขัดข้องของงานเดิมดีขึ้น 30. พบปัญหาบางประการของหน่วยงานใหม่ที่ยังไม่พบทางแก้ไข 31. มีความเข้าใจและเห็นใจ เหตุขัดข้องบางประการของการ ปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่นี้มากขึ้น 32. เชื่อมั่นว่า การพัฒนาโดยการสลับเปลี่ยนโยกย้ายไม่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ 33. รู้สึกขอบคุณในโอกาสของการเรียนรู้ ปรับตนและพัฒนาตนเอง 34. พบความโดดเด่นเสมือนตั้งต้นนับหนึ่งใหม่กับงานของ สพข. 35. คิดว่าเป็น โอกาสที่ดีที่จะริเริ่มรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ขึ้น				

ความคิดเห็น	1	2	3	4
36. ไม่ต้องการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อีก เพราะไม่ชอบการปรับ ตนกับคนและงานบ่อย ๆ				
37. ขึ้นชอบเพราะเป็น โอกาสสร้างความพร้อมต่าง ๆ ที่จะก้าว ขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น				
38. เห็นด้วยกับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่แต่ไม่ชอบเฉพาะงานนี้ เท่านั้น				
39. มองย้อนกลับไปหน่วยงานเดิมด้วยความเสียดายที่ต้องย้าย มาก่อนงานสัมฤทธิ์ผล				
40. มีโอกาสเติบโต ก้าวหน้าได้ยากขึ้น				
41. เพิ่งพบทางแก้ปัญหาหน่วยงานเดิมก็ต่อเมื่อหลังจากย้ายมาแล้ว				
42. ตำแหน่งใหม่มีสิ่งจูงใจน้อยกว่าตำแหน่งเดิม				
43. ได้นำวิธีแก้ปัญหาในหน่วยงานเดิมมาประยุกต์ใช้กับงานใหม่				
44. รู้สึกว่ายังไม่พบงานที่ชอบ ถนัด และต้องการจะทำ				
45. ยอมรับว่า งานใหม่นี้หนักหน่อ้มาก แต่รู้สึกสนุกและพอใจ				
46. พบว่างานใหม่่ง่ายและปัญหาอุปสรรคน้อย แต่ก็ยังไม่ชอบงานนี้				
47. คิดว่างานใหม่ถูกใจกว่างานเดิม แต่ก็อยากให้สับเปลี่ยนโยกย้าย หน้าที่ต่อไป				
48. ปฏิบัติงานใหม่ได้เป็นอย่างดี (กว่างานเดิม) แต่หากเลือกได้อยาก อยู่งานเดิม				
49. คิดว่าหากมองในภาพรวม การพัฒนาข้าราชการ โดยการ สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่าง มีประสิทธิ ผลมากเท่า/หรือมากกว่าวิธีอื่น ๆ				
50. ไม่เชื่อว่าการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา ข้าราชการ				



