



ไทยรัฐ

10

วันพุธที่ 18 มิถุนายน พ.ศ.2555 แรม 9 ค่ำ เดือน 7 ปีมะโรง



**ดีเด่น** พล.ร.อ.ศักดิ์สิทธิ์ เชิดบุญเมือง ร.น. รับรางวัลการเรียบเรียงเอกสารวิชาการส่วนบุคคลดีเด่นเรื่อง “การแต่งตั้งและย้ายบรรจุกำลังพลในกองทัพด้วยระบบคุณธรรม” จาก พล.อ.จรัล กุลละวณิชย์ นายกรัฐมนตรี ในโอกาสสำเร็จการศึกษาหลักสูตร “ความมั่นคงขั้นสูง” รุ่นที่ ๓ ของสสวท.

# รายงานวิชาการ ส่วนบุคคลรางวัลดีเด่น เรื่อง “การแต่งตั้งและย้ายบรรจุ กำลังพลในกองทัพด้วยระบบคุณธรรม”

เรียบเรียงโดย พลเรือเอก ศักดิ์สิทธิ์ เชิดบุญเมือง  
นักศึกษาหลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงขั้นสูง  
รุ่นที่ ๓ ปีการศึกษา ๒๕๕๕

## ๑. กองทัพกับการบริหารกำลังพล

การบริหารงานบุคคล (Personal Management) ซึ่งทางทหารเรียกว่า “การบริหารกำลังพล” คือ การบริหารงานกำลังพลเพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์การ มีกระบวนการบริหารกว้างขวางหลายขั้นตอน ตั้งแต่ การกำหนดความต้องการ การสรรหา การเลือกสรร

การบรรจุ การประเมินผล การฝึกอบรม การพัฒนา การย้ายบรรจุ การเลื่อนตำแหน่ง การตอบแทน การสวัสดิการ และการพ้นจากหน้าที่ของกำลังพล โดยผู้บริหารองค์การและหน่วยงานขององค์การที่รับผิดชอบกับการบริหารงานบุคคล จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทั้งทางทฤษฎี และหลักเกณฑ์ ที่จะต้องนำมาใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อที่จะได้สามารถสรรหา และเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประพฤติดี มาใช้ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพ และผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์การนั้น

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of need theory) ของ Maslow ในปี ๑๙๕๔ ได้กล่าวถึงระดับความต้องการของมนุษย์ที่ไม่มีสิ้นสุดและความต้องการใดที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะเป็นสิ่งจูงใจ และเรียกร้องให้มีการตอบสนองต่อไป โดยมีลำดับความต้องการจากต่ำสุดถึงสูงสุด ๕ ระดับ ดังนี้

- ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค

- ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองภัยต่างๆ ต่อชีวิตและความเป็นอยู่

- ความต้องการทางด้านสังคม (Belonging needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับความยินยอมในสังคม ความยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

- ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับในเรื่องความรู้ ความสามารถ รวมทั้งได้รับการยกย่อง ชื่นชมจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง

- ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ อยากรจะได้รับความสำเร็จในทุกอย่างตามความคาดหวังของตน

นอกจากนั้นยังมีทฤษฎีปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) ของ Herzberg ในปี ๑๙๗๕ ได้กล่าว

ถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ มีขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ ๕ ประการ ดังนี้

- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ในความสามารถ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไป

- ความสำเร็จในงาน (Achievement) การมีความสามารถแก้ปัญหาการปฏิบัติงานต่างๆ จนเกิดความสำเร็จ

- ความก้าวหน้า (Advancement) คือการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือการได้รับผิดชอบงานใหม่ ที่มีความสำคัญสูงขึ้น และมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น

- ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) คืองานที่ปฏิบัติเป็นงานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และท้าทาย

การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารกำลังพล ในองค์การใดๆ รวมทั้งกองทัพ จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อองค์การ ผู้บริหารองค์การ ผู้บังคับบัญชาในกองทัพ ที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รู้ถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความต้องการของมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน เพราะไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในองค์การเอกชน หรือกำลังพลในกองทัพ ก็คือมนุษย์ปุถุชนเหมือนกัน ที่ต่างก็ต้องการจะได้รับการดูแล การปกครอง บังคับบัญชา การบริหารจัดการด้านกำลังพลที่ดี มีคุณธรรม อันจะนำมาซึ่งผล การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ ความสำเร็จของงาน และความก้าวหน้าในการทำงานที่ล้วนเป็นความปรารถนาของมนุษย์ในการทำงานด้วยกันทั้งสิ้น

## ๒. ปัญหาการบริหารกำลังพลในกองทัพและระบบอุปถัมภ์

กองทัพเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการไทย และสังคมไทย การที่จะเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น ในการบริหารกำลังพลในกองทัพนั้น จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงสภาพปัญหาของสังคมไทยในด้านค่านิยมของคนไทย



และวัฒนธรรมของสังคมไทย ที่เป็นมาหลายร้อยปี มีการถูกบันทึกไว้โดยชาวต่างชาติที่เข้ามาติดต่อด้านชาย ตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา และมีการสรุปจากงานวิจัยของ อาจารย์ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ ถึงลักษณะที่ไม่ดีของสังคมไทย ๘ ประการ คือ

- การยึดถือระบบ เจ้านาย-ลูกน้อง
- การยกย่องนับถือคนรั่วราย
- ชอบการมีอำนาจ
- นิยมการเคารพยกย่องและห้อมล้อมผู้ใหญ่ผู้มีอำนาจ
- ชอบสนุกสนาน
- ต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจ เพื่อให้คนมายกย่อง
- ยึดถือตัวบุคคล มากกว่าหลักการ
- มีความเป็นอิสระ ถือความเป็นส่วนตนมากกว่าระบบและส่วนรวม

ในลักษณะที่ไม่ดีทั้ง ๘ ข้อ ของสังคมไทย ซึ่งก็หมายถึงวัฒนธรรมของสังคมไทยที่มีมาแต่โบราณกาลจนถึงปัจจุบันนั้น มีหลายข้อส่วนใหญ่ที่มีผลต่อความนึกคิด การประพฤติปฏิบัติ และส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารกำลังพลในกองทัพมาโดยตลอด เพราะบุคคลในกองทัพเองก็คือคนไทยที่เติบโตมาในสังคมแบบไทยๆ ที่ย่อมจะต้องรับเอาวัฒนธรรมแบบไทยๆ ดังกล่าวไว้กับตัวเองเช่นกัน

ปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการบริหารกำลังพลในกองทัพในปัจจุบัน นอกจากจะเป็นเพราะปัญหาจากตัวบุคคลในสภาพสังคมไทยดังกล่าวแล้ว ยังคงมีปัจจัยอื่นๆ ทั้งภายใน/ภายนอกกองทัพ ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาด้านการบริหารกำลังพลในกองทัพอีกด้วย เช่น ปัญหาโครงสร้างหน่วย ปัญหาโครงสร้างกำลังพล ปัญหาระเบียบกฎเกณฑ์ด้านการบริหารกำลังพลที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความชัดเจน และไม่ได้ยึดถือปฏิบัติตามให้เคร่งครัดและเป็นธรรม ปัญหาสถานะงบประมาณเหล่านี้ เป็นต้น จึงสามารถสรุปสาเหตุใหญ่ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหาการบริหารกำลังพลในกองทัพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้ดังนี้

- ปัญหาที่เกิดจากการเพิ่มหน่วยงานและกำลังพลอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

- ปัญหาคนล้นงาน (Overstaffing) ในบางชั้นยศ

- ปัญหาจำนวนกำลังพลบางชั้นยศ มีมากกว่าจำนวนอัตราที่บรรจุได้

- ปัญหาการเติบโตเร็วเกินไปของกำลังพลทำให้มีการแออัดในชั้นยศสูง

- ปัญหาโครงสร้างกำลังพลที่เกิดจากโครงสร้างหน่วยที่ไม่เหมาะสม

- ปัญหาการเกิดระบบอุปถัมภ์ที่มีมากขึ้น เกิดเป็นค่านิยมในทุกระดับชั้นยศ

- ปัญหาที่เกิดจากการไม่ยึดถือหลักวิชาการ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯ ซึ่งเป็นหลักการของระบบคุณธรรมในการพิจารณา

- ปัญหาค่านิยมจากคุณลักษณะที่ไม่ดีของสังคมไทยที่เกิดขึ้นในกองทัพ

- ปัญหาจากระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่ใช้อยู่ขาดความเหมาะสม ไม่มีประสิทธิภาพ

- ปัญหาการที่ไม่สามารถนำระบบการลดจำนวนกำลังพล เช่น ระบบปลดถ่าย ระบบกำลังสำรอง ระบบพันราชการ ระบบเกษียณอายุ มาใช้อย่างได้ผล

- ปัญหาการเก็บข้อมูลรายละเอียดกำลังพลในทุกระดับ ที่ไม่ครอบคลุมปัจจัยการพิจารณาที่ต้องการ และรวบรวมไม่ทั่วถึง

- ปัญหาจากการใช้ความรู้สึก และความต้องการส่วนตัวมาใช้พิจารณามากกว่าระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

จากสภาพปัญหาลักษณะต่างๆ ที่กล่าวมานี้ ล้วนเป็นสาเหตุก่อให้เกิดปัญหาการบริหารกำลังพลในกองทัพอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะในขั้นตอนการแต่งตั้งและย้ายบรรจุในทุกระดับชั้นยศที่เป็นมานานแล้ว และจะเห็นได้ว่าสภาพปัญหาต่างๆ นั้น จะมีลักษณะเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เช่น จากจำนวนคนที่มีมากกว่าจำนวนอัตราที่จะบรรจุแต่งตั้งได้ ก็จะทำให้เกิดการแย่งชิง วังเต้น ประจบสอพลอ เพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการทั้งยศ ตำแหน่ง ที่จะ

นำมาซึ่งบารมี อำนาจ และผลประโยชน์ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีความต้องการของคน ที่ต้องการความก้าวหน้า ต้องการความสำเร็จ ต้องการคนยกย่องนับถือ ห้อมล้อมตน เห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม จึงทำให้เกิด “ระบบอุปถัมภ์” ที่สอดคล้องกับค่านิยมของสังคมไทย และในที่สุดก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ดีของกองทัพ เป็นผลเสียต่อระบบการบริหารกำลังพล ที่ไม่สามารถสร้างความเป็นธรรมกับกำลังพลส่วนใหญ่ที่มีอยู่ และจะนำมาซึ่งผลเสียต่อกองทัพในที่สุด

**ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)** อาจมีชื่อเรียกหลายอย่าง ที่มีความหมายทำนองเดียวกัน เช่น ระบบซบเลี้ยง (Spoils System) ระบบเล่นพวก (Favoritism) ล้วนแต่เป็นระบบที่ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้มีอำนาจในการแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ ตามความพอใจ เพื่อต้องการรักษาอำนาจไว้ โดยอาศัยการคำจูนของพรรคพวกตนเอง โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญๆ ที่คุมอำนาจและผลประโยชน์ หรือแม้แต่ตำแหน่งรองๆ ลงไป ที่สามารถอำนวยการประโยชน์ให้แก่พรรคพวกของตนเองได้ ก็จะได้รับแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ ด้วยการใช่ระบบอุปถัมภ์นั้น

#### ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการแต่งตั้งและย้ายบรรจุ ด้วยระบบอุปถัมภ์

- ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม แยกความสามัคคีในกองทัพ
- เกิดความระส่ำระสาย กำลังพลไม่เกิดศรัทธา เชื่อมั่นในระบบการบริหารกำลังพลและไม่แน่ใจในความก้าวหน้าตามแนวทางการรับราชการ
- กำลังพลขาดความมุ่งมั่นและแรงจูงใจที่จะทำงานเพื่อกองทัพและประเทศชาติ
- หากเป็นการแต่งตั้งและย้ายบรรจุเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน แล้วจะต้องมีการตอบแทนบุญคุณ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม
- การแต่งตั้งและย้ายบรรจุ ที่ได้ผู้ไม่มีความรู้ความสามารถ จะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ ล้มเหลวโดยสิ้นเชิง

- กองทัพเสียโอกาสที่จะได้คนดีๆ มาปฏิบัติงานเพื่อประเทศชาติ
- คนกลุ่มน้อยได้ประโยชน์ ขณะที่คนกลุ่มใหญ่เสียประโยชน์และโอกาส
- เกิดเป็นค่านิยม วัฒนธรรมของกองทัพที่ไม่ดี และจะต้องมีการสร้างกลุ่มผลประโยชน์ต่อเนื่องกันไปอย่างไม่สิ้นสุด
- มีการใช้หลักเกณฑ์และข้ออ้างในการพิจารณาใหม่ๆ เพื่อที่จะเอื้ออำนวยและเกื้อกูลผลประโยชน์ให้กับกลุ่มของพวกเขา
- เป็นค่านิยมและวัฒนธรรมผิดๆ ที่คนรุ่นต่อไปจะเอาเป็นแบบอย่าง
- ทำให้สถาบันกองทัพเสื่อมเสีย และไม่ได้รับการยอมรับนับถือจากคนทั่วไป
- เกิดการทุจริต คอร์รัปชัน เพื่อผลประโยชน์ตอบแทนบุญคุณกัน
- คนดีๆ ที่มีอยู่ส่วนใหญ่ในกองทัพ เกิดความท้อแท้ หดท้อกำลังใจที่จะทำดีเพื่อกองทัพ และอาจเปลี่ยนแนวคิดมาใช้ระบบอุปถัมภ์หรือใช้วิธีการทำงานแบบเฉื่อยชา

ผลเสียของระบบอุปถัมภ์ นับว่าเป็นเรื่องใหญ่ ที่ก่อให้เกิดผลเสียหายที่รุนแรงต่อกองทัพและประเทศชาติเป็นอย่างยิ่ง เพราะอาชญากรรมที่ร้ายที่สุดคือการเสียสละซึ่งชีวิตและความสะดวกสบายในชีวิตเพื่อการสู้รบ ป้องกันอธิปไตยและรักษาความมั่นคงของประเทศไทย จากอริราชศัตรูและภัยคุกคามรูปแบบต่างๆ หากกำลังพลส่วนใหญ่ของกองทัพอยู่ในสภาพท้อแท้ ขาดขวัญ กำลังใจ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่รับใช้ชาติบ้านเมืองแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่ออธิปไตย และความมั่นคงของประเทศชาติ และความผาสุกของประชาชนอย่างแน่นอน

### ๓. การปฏิรูประบบราชการและการปรับปรุงการบริหารงานกำลังพลของรัฐ

แนวคิดการปฏิรูประบบราชการตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕



รัฐบาลกำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์การ ระบบการบริหารและวิธีการทำงาน ระบบงบประมาณ ระบบบริหารบุคคล กฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรม และค่านิยม เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความทันสมัย เป็นสากล มีคุณภาพ มีคุณธรรม สร้างข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างผู้มีความสามารถแท้จริง สร้างสรรค์ผลงานด้วยความขยัน ซื่อสัตย์สุจริต กล้าคิด กล้าทำ เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน เพื่อเป็นกลไกการบริหารจัดการให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันในระดับโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามบทบัญญัติในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

และต่อมาในปี ๒๕๔๖ ได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน ๖ ประการ คือ

- หลักนิติกรรม การใช้ กฎ ระเบียบ ที่เป็นธรรมเป็นที่ยอมรับได้
- หลักคุณธรรม การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม ประพฤติตนเป็นตัวอย่างแก่สังคมด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน
- หลักความโปร่งใส การทำงานอย่างโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้
- หลักการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ เสนอความเห็น
- หลักความรับผิดชอบ มีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งแก้ปัญหา กล้ายอมรับผลการกระทำของตน
- หลักความคุ้มค่า บริหารและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

ต่อมาในปี ๒๕๕๐ ได้มีการร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ และมีเนื้อหา บทบัญญัติที่เกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของประเทศไว้ในมาตรา ๒๗๔ วรรค ๔ ระบุว่า

“.....การพิจารณา สรรหา กลั่นกรอง หรือแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจรัฐ รวมทั้งการย้ายบรรจุ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อน

เงินเดือน และการลงโทษบุคคลนั้น จะต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าวด้วย.....”

หลังจากการมีรัฐธรรมนูญปี ๒๕๕๐ แล้ว ยังมีการออกกฎหมายในลักษณะเป็นพระราชบัญญัติ ที่เกี่ยวกับการบริหารกำลังพลของหน่วยราชการต่างๆ และกองทัพ คือ พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ระบุไว้ในมาตรา ๔๒ (๓) ว่า

“.....การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งและการให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการ ต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพและความประพฤติ....”

นอกจากนั้นในส่วนของกองทัพ ยังได้มีพระราชบัญญัติ การจัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๗ ระบุว่า

“การบริหารราชการของ กท. ต้องดำเนินการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี....” เป็นต้น

จึงอาจสรุปได้ว่ารัฐได้มีการกำหนดเป็นนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขึ้นมาหลายฉบับ เพื่อต้องการที่จะปรับปรุงการบริหารกำลังพลภาครัฐ ให้มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลดีต่อประเทศชาติและประชาชน แต่สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงและกล่าวถึงก็คือส่วนราชการต่างๆ ได้มีการนำไปใช้ยึดถือปฏิบัติกันอย่างเคร่งครัด เห็นเป็นรูปธรรมได้ผลเพียงใดเสียมากกว่า เพราะในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาการบริหารกำลังพลของส่วนราชการต่างๆ รวมทั้งในกองทัพก็ยังคงอยู่ ไม่หมดสิ้นหรือลดน้อยลงไป แต่กลับมีเพิ่มมากขึ้นให้เห็นได้ในหลายๆ โอกาส ที่มีการแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์ เพื่อพวกพ้องคนใกล้ชิดของตนเอง การซื้อสิทธิพลทางการเมืองจากภายนอกส่วนราชการเข้ามาแทรกแซง การเกิดการเมืองภายในส่วนราชการขึ้นเอง โดยกลุ่มผู้มีอำนาจ ที่เห็นเอากองทัพเป็นสมบัติส่วนตัว จึงได้จัดวางคนของตนไว้ เพื่อการต่อต่ออำนาจและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์เอาไว้เป็นของกลุ่มและพวกพ้องของตนต่อไป สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ที่นับวันจะมีมากขึ้นๆ

เป็นการทำลายและบั่นทอนให้ข้าราชการดีๆ ของรัฐที่มีอยู่มากมายเกิดความรู้สึกท้อแท้ หหมดศรัทธาและสิ้นหวังกับระบบบริหารกำลังพลของส่วนราชการต่างๆ ที่เป็นอยู่ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนดีๆ เหล่านั้น ที่คงอยู่ในสภาพการทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม และคิดเสียว่า “ประเทศชาติไม่ใช่ของเราคนเดียว”

ระบบราชการที่สมควรจะเป็นองค์การหลัก เพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้กับประเทศชาติ แต่กลับมาอยู่ในสภาพที่บุคลากรมีความรู้สึกเช่นนี้แล้ว การที่จะให้ข้าราชการได้เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ เพื่อสามารถก้าวไปสู่การแข่งขันระดับโลก หรือแม้แต่การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี ๒๐๑๕ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามนโยบายรัฐบาล หรือตามเจตนารมณ์ของกฎหมายฉบับต่างๆ ที่กำหนดไว้ คงจะเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงยิ่งสำหรับคนไทยทุกคน

#### ๔. ระบบคุณธรรม

“คุณธรรม” ตามความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ ให้ความหมายไว้ว่า “สภาพคุณงามความดี” นอกจากนั้น ลัดดา เสนอวงษ์ นักวิชาการท่านหนึ่งได้ให้ความหมายในงานวิจัยว่า “คุณธรรม” คือ ความดีงามต่างๆ ที่มีอยู่ในจิตใจของแต่ละคน และยึดถือปฏิบัติจนเป็นนิสัย เช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความมีเหตุผล ความอดทน ความรับผิดชอบ ความเสียสละ ความมีเมตตากรุณา เป็นต้น

“ระบบคุณธรรม” เป็นคำที่ถอดมาจากภาษาอังกฤษว่า MERIT SYSTEM และยังมีคำในภาษาไทยที่เรียกเป็นอย่างอื่น เช่น “ระบบคุณวุฒิ” “ระบบคุณงามความดี” “ระบบความรู้ความสามารถ” เป็นต้น ซึ่งไม่ว่าจะใช้คำใดก็ตามก็มีความหมายในทำนองเดียวกัน คือ การบริหารกำลังพล ทั้งในด้านการคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การย้ายบรรจุ การพิจารณาความดีความชอบ ให้เป็นไปตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง ความรู้สึกส่วนตัว และความสัมพันธ์ส่วนตัว และหลักการที่สำคัญของระบบคุณธรรมก็คือ การขจัดระบบอุปถัมภ์ออกไป เพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพ และความเป็นธรรมในระบบการบริหารกำลังพลขององค์กรต่างๆ เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ ความประพฤติดี มาปฏิบัติงาน

#### ระบบคุณธรรมจะยึดหลักสำคัญ ๔ ประการ คือ

- หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) คือ การให้โอกาสเท่าเทียมกันแก่บุคคล ด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง และย้ายบรรจุ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ที่จะต้องไม่คำนึงถึงความรู้สึกส่วนตัว และความสัมพันธ์ที่เกิดจากคนใกล้ชิดและพวกพ้องของตน

- หลักความสามารถ (Competence) คือ การยึดถือความรู้ ความสามารถ เป็นหลักในการพิจารณาเลือกสรร บรรจุ แต่งตั้งและและย้ายบรรจุ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มากที่สุด (Put the right man in the right job)

- หลักความมั่นคง (Security of Tenure) คือ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานที่บุคคลจะต้องได้รับความคุ้มครอง ตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ เพื่อมิให้ถูกกลั่นแกล้ง ด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือเหตุผลทางการเมือง ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลที่ทำงานมีขวัญกำลังใจและความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน และอาชีพของตน

- หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) คือ มุ่งเน้นให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลทางการเมือง และจะต้องไม่ให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ราชการ เพื่อประโยชน์ทางการเมือง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นคงและสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน

**การยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารกำลังพลจะก่อให้เกิดผลดีและประโยชน์ต่างๆ ดังนี้**

- ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความประพฤติดีมาปฏิบัติงาน

- องค์กรนั้นๆ ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา



ว่าเป็นหน่วยงานที่มีคุณธรรมและเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพด้านการบริหาร

- บุคคลมีขวัญ กำลังใจ ตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน
- เป็นการกำจัดผู้ที่ไม่มีความรู้ ความสามารถ ที่ทำงานโดยอาศัยอิทธิพลจากระบบอุปถัมภ์
- เป็นการป้องกันมิให้เกิดการประพฤติมิชอบ และมุ่งหาประโยชน์ส่วนตนจากการปฏิบัติงาน
- เป็นการป้องกันมิให้มีอิทธิพลการเมืองเข้ามาแทรกแซง
- เป็นการสนับสนุนหลักการของการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้รับโอกาสและสิทธิในการพิจารณาอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ไม่จำกัดอยู่เฉพาะคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การที่สังคมทั่วไปต่างก็ยอมรับว่า “ระบบคุณธรรม” เป็นระบบที่ดีมีประโยชน์อันสำคัญยิ่งต่อการนำมาใช้บริหารกำลังพลขององค์กรนั้น กองทัพบกในฐานะที่เป็นองค์การขนาดใหญ่ จึงควรจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการนำระบบคุณธรรมมาบริหารกำลังพล ในกองทัพอย่างเคร่งครัดและจริงจังเสียที ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งขวัญกำลังใจ และความภาคภูมิใจ ที่จะเกิดขึ้นในจิตใจของกำลังพล และยังคงได้รับการชื่นชมยอมรับจากสังคมและประชาชนทั่วไป อันจะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของกองทัพที่จะเป็นหลักประกันความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติสืบไป

#### ๕. การแต่งตั้ง และย้ายบรรจุกำลังพลในกองทัพด้วยระบบคุณธรรม

ในหลักการที่สำคัญของระบบคุณธรรมดังกล่าวมาในหัวข้อที่แล้วนั้น จะเห็นได้ว่าการที่จะพิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุกำลังพลในกองทัพด้วยระบบคุณธรรมได้นั้น จะต้องเข้าใจและคำนึงถึงหลักการที่สำคัญของระบบคุณธรรมในการยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ดังนี้

- การพิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ จะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- การพิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ จะต้องพิจารณาให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน
- การพิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ จะต้องพิจารณาอย่างเป็นธรรม ไม่มีอคติ หรือการเลือกปฏิบัติ หรือการใช้อารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว
- การพิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ จะต้องปราศจากอิทธิพลและการแทรกแซงจากการเมืองทั้งภายนอกและภายในกองทัพ
- การพิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ จะต้องได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่หน่วยงานต้องการ

ในส่วนของกองทัพ ที่มีข้าราชการทหารประจำการอยู่ทั้งในกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ นั้น ตลอดเวลาที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบันส่วนราชการต่างๆ ก็ได้มีการออกกฎ ระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ เพื่อใช้ในการพิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ กำลังพลของกองทัพอยู่มาก อาทิ

- ระเบียบกระทรวงกลาโหม ปี ๒๕๔๑ ว่าด้วยการแต่งตั้งยศและเลื่อนยศ
- ข้อยบังคับกระทรวงกลาโหม ปี ๒๕๕๑ ลงวันที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๑ ว่าด้วยการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพล พ.ศ. ๒๕๕๑
- คำสั่งกองทัพบก ที่ ๘๒๓/๒๕๓๐ ลง ๑ กันยายน ๒๕๓๐ เรื่อง การกำหนดแนวทางรับราชการ นายทหารสัญญาบัตร

ฯลฯ

และหากได้มีการวิเคราะห์ให้เห็นถึงเนื้อหา กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดออกมา เพื่อบังคับให้มีการใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุกำลังพลของกองทัพในระดับชั้นยศต่างๆ แล้ว จะเห็นได้ว่า กฎเกณฑ์ต่างๆ เหล่านี้จะกำหนดปัจจัยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องนำมาใช้ในการพิจารณา รวมถึงการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาของหน่วยงานกำลังพลที่

เกี่ยวข้อง อาทิ ในข้อบังคับกระทรวงกลาโหมปี ๒๕๕๑ ว่าด้วยการแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพล ข้อที่ ๑๘ ที่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า **“การพิจารณาให้คำนึงถึงอาวุโสทางทหาร ประวัติการรับราชการ ผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติ จริยธรรม และความรู้ความสามารถ ประกอบกัน”** เป็นต้น

ดังนั้นผู้ที่มีอำนาจในการพิจารณาตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแต่งตั้ง และย้ายบรรจุกำลังพลในกองทัพ ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการที่ถูกตั้งขึ้น หน่วยงานที่รับผิดชอบงานกำลังพล ในการเตรียมข้อมูลจะต้องให้ความสำคัญ และคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีการกำหนดไว้ในกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด รวมถึงการที่จะต้องทำหน้าที่พิจารณากลับมอง เลือกสรร และตัดสินใจให้เป็นไปด้วยความรอบคอบ เป็นธรรม ถูกต้องครบถ้วน และโปร่งใสแล้ว ก็จะเป็นการแต่งตั้ง และย้ายบรรจุด้วยระบบคุณธรรมที่เกิดเป็นผลดีต่อกองทัพ และประเทศชาติ ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่จะต้องนำมาใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ แต่ละครั้งนั้น ผู้เกี่ยวข้องในการพิจารณา สามารถที่จะรู้ได้จากแหล่งข้อมูลด้านกำลังพลของกองทัพ การใช้ข้อมูลจากหลักวิชาการ ตลอดจนการใช้วิธีการสังเกต สอบถาม และสัมภาษณ์จากบุคคลที่เกี่ยวข้องได้เพิ่มเติม ซึ่งจะได้วิเคราะห์แยกแยะให้เห็นถึงแต่ละปัจจัยที่ต้องนำมาประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและย้ายบรรจุด้วยระบบคุณธรรม ได้ดังนี้

**อาวุโสทางทหาร** เป็นปัจจัยเพื่อการพิจารณาที่สำคัญที่สุด เพราะทหารปกครองกันด้วยอาวุโส เป็นข้อมูลที่เป็นจริง ไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะนำมาพิจารณาได้ เพราะอาวุโสไม่มีค่าเท่ากัน ในเมื่ออาชีพทหารคือการเข้าทำการรบ ผู้นำหน่วยทหารในสนามรบจึงถูกกำหนดด้วยควมมีอาวุโส เพื่อการปกครองบังคับบัญชา และนำหน่วยทหาร ประเพณีการปฏิบัติที่ยึดถือตลอดมาในกองทัพจึงยึดถืออาวุโสทางทหารเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งอาวุโสทางทหารของบุคคลนั้น สามารถรู้ได้เป็นที่ปรากฏชัดแจ้งอยู่ในบัญชีรายชื่อลำดับอาวุโสในกองทัพต่างๆ ที่มีการจัดทำขึ้นทุกๆ ปี โดยมีหลักการของการคิดอาวุโสทางทหารที่ว่า “ผู้ติดยศก่อนอาวุโสกว่า หากติดยศพร้อม

กันผู้ที่มีลำดับชื่อในการติดยศก่อนเป็นผู้มีอาวุโสกว่า” และที่ผ่านมามีหลายกรณีที่เกิดขึ้นในการบริหารกำลังพลในกองทัพ ที่ตัดสินชี้ขาดกันด้วยควมมีอาวุโสมาแล้วทั้งนั้น เช่น

.....สอบแข่งขันได้คะแนนเท่ากัน ใช้อาวุโสตัดสิน

.....ผู้มีความสมบัติเหมาะสมใกล้เคียงกัน ใช้อาวุโสตัดสิน

.....การแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งใดๆ หากมีปัญหาที่เกิดข้อโต้แย้ง หรือข้อสงสัยในการพิจารณาแล้ว มักจะคำนึงถึงอาวุโสเป็นลำดับแรกในการใช้ตัดสินก่อนเสมอ เป็นต้น

**ความรู้** เป็นข้อมูลที่ผู้พิจารณาสามารถทราบได้อย่างแน่นอน เพราะต้องมีการบันทึกประวัติข้อมูลด้านการศึกษาของกำลังพลทุกระดับชั้นยศในกองทัพ ทั้งหลักสูตร สถาบันศึกษาภายใน/ภายนอกกองทัพ คะแนนและลำดับที่ และผลการศึกษาแล้ว ย่อมจะทำให้สามารถนำมาพิจารณาเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างว่าผู้ใดจะเหมาะสมกว่ากันในด้านความรู้ที่มีอยู่ เพราะคุณสมบัติของบุคคลด้านการศึกษาย่อมไม่เท่ากัน การผ่านการศึกษาที่ไม่เท่ากัน ผลการศึกษาที่ต่างกัน รวมทั้งหลักสูตรการศึกษาที่จะมีผลต่อตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ก็เป็นเรื่องที่ควรนำมาพิจารณาได้ทั้งสิ้น ซึ่งประเด็นสำคัญๆ ที่ควรนำมาพิจารณา เช่น

- มีระดับการศึกษาต่างกันอย่างไร ปริญาตรี - โท - เอก และผลการศึกษา
- การผ่านการศึกษาหลักสูตรในกองทัพ และผลการศึกษาที่ต่างกัน
- การผ่านการฝึก-อบรมหลักสูตรในกองทัพ และผลที่ผ่านการศึกษาต่างกัน
- การศึกษาในหลักสูตรที่จะมีผลต่อตำแหน่งที่จะย้ายบรรจุ
- การนำความรู้มาใช้เป็นประโยชน์ในกิจการของกองทัพ เช่น งานวิจัย การบริหารโครงการ งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ เป็นต้น

**ประวัติการรับราชการ** อาจหมายถึงเส้นทางการรับราชการ (Career Path) หรือประสบการณ์ปฏิบัติงาน



ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นปัจจัยประกอบการพิจารณาที่สามารถรู้ได้จากสมุดประวัติรับราชการของกำลังพล เพราะประวัติการรับราชการต้องบันทึกข้อมูล ตำแหน่งต่างๆ ที่เคยปฏิบัติงานมา และจะเป็นสิ่งบอกถึงตำแหน่งที่สมควร จะได้รับการแต่งตั้งและย้ายบรรจุต่อไปว่าเหมาะสม สอดคล้องกับตำแหน่งที่เคยผ่านมาหรือไม่ เช่น การขึ้น เป็น ผบ.หน่วย โดยเคยผ่านตำแหน่ง เสธ. หรือ รอง ผบ.หน่วย นั้นมาก่อน การได้ขึ้นเป็นเจ้ากรมโดยเคยผ่าน ตำแหน่ง ผอ.กอง หรือรองเจ้ากรมนั้นมา เป็นต้น นอกจากนี้ประวัติการรับราชการในตำแหน่งต่างๆ ที่ผ่านมา ยังสามารถวิเคราะห์เพิ่มเติมให้เห็นได้ถึงคุณค่า ของบุคคลที่มีต่างกัน โดยสามารถดูได้จากการดำรง ตำแหน่งสำคัญๆ ที่มีหน้าที่ อำนาจ ความรับผิดชอบ ความ เสี่ยงมากกว่ากัน เช่น ความแตกต่างระหว่างตำแหน่งใน หน่วยรบ กับหน่วยสนับสนุนหรือหน่วยศึกษา หรือ แม้แต่ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งต่างๆ ที่ผ่านมา ก็ เป็นสิ่งบอกความแตกต่างของกำลังพลที่จะพิจารณาได้ เช่นกัน เช่น รับราชการมาระยะเวลาเท่ากัน ๓๐ ปี คน ที่ผ่านมา ๑๐ - ๑๕ ตำแหน่ง และแต่ละตำแหน่งอยู่ปฏิบัติงาน ๒ - ๓ ปีขึ้นไป กับคนที่ผ่านมาถึง ๒๐ - ๒๕ ตำแหน่ง และแต่ละตำแหน่งอยู่ปฏิบัติงานเพียง ๖ เดือน หรือ ๑ ปี ย่อมเป็นสิ่งบอกถึงความอดทน ความขยัน หมั่นเพียร ความเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ความ สำเร็จในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นหากได้มีการ วิเคราะห์พิจารณาข้อมูล ประสบการณ์ของบุคคลอย่าง ละเอียดลึกซึ้งจากสมุดประวัติรับราชการแล้ว จะเป็นสิ่ง บอกได้อย่างชัดเจนถึงประสบการณ์ของบุคคลจาก ประวัติการรับราชการ ที่ย่อมมีไม่เท่ากัน และใครจะสมควร ได้รับการพิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุมากกว่ากัน

**ผลการปฏิบัติงาน** ในภาคเอกชนนั้นอาจจะ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้วยค่าประสิทธิผลของงาน เช่น กำไร-ขาดทุน-ยอดการขาย-เป้าหมายทางธุรกิจ แต่ ในทางทหารแล้ว ผลการปฏิบัติงานควรจะต้องหมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะรู้ได้จากผลของบำเหน็จ ประจําปีเป็นส่วนใหญ่ ที่เป็นสิ่งบอกว่าใครมีผลการ ปฏิบัติงานประจําปีต่างกันอย่างไร และยังสามารถนำผล

จากบำเหน็จประจําปีที่บุคคลเคยได้รับมาตลอดระยะเวลา รับราชการที่ผ่านมา จากสมุดประวัติรับราชการมา วิเคราะห์ พิจารณา ข้อแตกต่างได้ เช่น ได้บำเหน็จ ๑.๕ ชั้น ๒ ชั้น มากน้อยต่างกัน การได้บำเหน็จ ๑.๕ ชั้น ๒ ชั้น จากตำแหน่งหน้าที่อะไร เป็นตำแหน่งที่ตรากตรำ เสี่ยงอันตราย ความสำคัญของตำแหน่งและหน่วยงานที่ สังกัด ตลอดจนโอกาสและความยากง่ายของการได้รับ บำเหน็จดังกล่าว นอกจากนั้นในสมุดประวัติรับราชการ ของกำลังพล ยังมีหัวข้อการบันทึกที่เกี่ยวกับผลการ ปฏิบัติงานที่ควรนำมาพิจารณาด้วย เช่น ความดี ความชอบ ซึ่งอาจมาจากผลการสู้รบ การประกอบ คุณงามความดี การสร้างชื่อเสียงและเกียรติประวัติ การอุทิศตน เพื่อประโยชน์ของกองทัพและประเทศชาติ

การนำผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานประจําปี รวมทั้งจากทุกๆ ปีที่รวบรวมได้ มาพิจารณาก็จะเป็นอีก สิ่งหนึ่งที่บอกคุณค่าของบุคคลนั้น ในด้านผลการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากบำเหน็จประจําปี เพราะแบบฟอร์มการ ประเมินค่ากำลังพลโดยทั่วไป จะมีค่าคะแนนในส่วนของ การปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาตาม ลำดับชั้นบันทึกไว้แล้ว ก็จะเป็นสิ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงาน ของบุคคลนั้นได้

นอกจากดูสมุดประวัติและผลการประเมินค่า ประจําปีแล้ว ยังสามารถทราบผลการปฏิบัติงานที่ผ่าน มาของบุคคลนั้นๆ ได้จากการติดตามความเคลื่อนไหว การสอบถามผู้เคยร่วมงานทั้งระดับบน-กลาง-ล่าง ใน เรื่องที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่อาจมิได้มีการบันทึก ไว้ เช่น ความขยันหมั่นเพียร การพัฒนาตนเอง ความ เสี่ยงสละอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน การมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลงาน โครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากบุคคลผู้นั้น ซึ่งข้อมูลผลการ ปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่มีไม่เท่ากันเหล่านี้ ถือว่า เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง หากผู้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องในการแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ จะนำมา ประกอบการพิจารณาโดยละเอียดครบถ้วนแล้ว ก็จะเป็น สิ่งที่น่าชื่นชมเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้ที่จะต้องได้รับการ พิจารณาก็จะเชื่อมั่นและยอมรับในผลการพิจารณาที่



ออกมา อยู่ที่ว่าผู้บังคับบัญชาจะให้ความสำคัญและนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ มาใช้เป็นประโยชน์หรือเปล่า ?

**ความสามารถ** เป็นปัจจัยหนึ่งของการนำมาพิจารณาที่ผู้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องในการพิจารณา จะต้องเข้าใจความหมายของ “ความสามารถ” ก่อนว่าคืออะไร แล้วจึงจะสามารถพิจารณาถึงความสามารถของบุคคลนั้นๆ ได้ ซึ่งความสามารถ (Ability) นั้น คือ ลักษณะของบุคคลที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ในการปฏิบัติงานที่อาจได้มาจากการศึกษา ฝึกอบรม และประสบการณ์ที่มีอยู่

การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ ที่ภาคเอกชนนำมาใช้อย่างได้ผล คือการใช้คุณลักษณะที่ต้องการในการทำงานซึ่งอยู่ในตัวบุคคลเป็นปัจจัย เพื่อใช้พิจารณาในการคัดเลือกคน เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง การย้ายบรรจุ การจ่ายค่าตอบแทน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ที่เรียกว่า “ระบบ Competency” ภาษาไทยเรียกว่า “สมรรถนะ” มีความหมายเช่นเดียวกับความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ที่หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม อุปนิสัย ทัศนคติ แรงจูงใจในตัวบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งจากทฤษฎีของ Mckellan's ได้กล่าวไว้ว่า “แรงจูงใจที่ต่างกันย่อมจะทำให้ผลสำเร็จต่างกัน”

คุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้เกิดสมรรถนะหรือความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้น มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบอยู่ด้วยกัน ๕ ประการ ตามระดับ ที่เราสามารถหยั่งรู้จากภายนอกไปหาภายใน ดังนี้

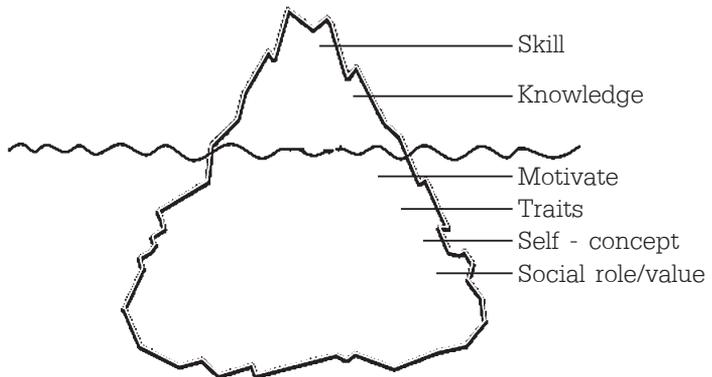
- แรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจ (Motivate) ที่จะทำให้ทราบถึงความต้องการทำงานของบุคคลนั้นๆ จะตรงกับที่หน่วยงานต้องการให้ทำหรือไม่
- ลักษณะอุปนิสัย (Traits) เป็นคุณลักษณะที่รู้ได้จากภาพลักษณ์ การแสดงออก เช่น ความเครียด ความกระด้าง ความอดทนแข็งแกร่ง

- มโนทัศน์ (Self-concept) คือ ทัศนคติ ค่านิยม ของแต่ละบุคคลที่รู้ได้จากการตอบสนอง ต่องานหรือผู้ร่วมงานในรูปแบบของความคิดและการกระทำต่างๆ

- ความรู้ (Knowledge) เป็นปัจจัยที่รู้ได้ง่าย ทำให้ทราบถึงการพัฒนาของบุคคลและควรตรวจสอบร่วมกับทักษะของบุคคลว่าสามารถทำงานได้หรือไม่

- ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถทางกายภาพ ที่จะทำให้เกิดความมั่นใจ ทั้งทางร่างกาย และความรู้สึกในใจที่จะทำงานได้สำเร็จ

ในการที่จะทราบปัจจัยข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล เรื่องความสามารถ หรือที่ภาคเอกชนเรียก สมรรถนะ นั้น ยังมีทฤษฎีของ Mckellan's เรียกว่า “ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง” (Iceberg Theory) ที่กล่าวไว้ว่าการที่จะได้ทราบถึงความสามารถหรือสมรรถนะในตัวบุคคลใดๆ



นั้น เป็นเรื่องที่ไม่สามารถรู้ได้ ๑๐๐% เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ จะมีส่วนพื้นน้ำเพียง ๑๐ - ๓๐% แต่ยังมีส่วนที่อยู่ใต้น้ำอีก ๗๐ - ๙๐%

คุณลักษณะของบุคคลที่เราได้พบเห็นก็เช่นกัน มีส่วนที่อาจจะรู้ได้ถึงสมรรถนะหรือความสามารถในการทำงานได้จากคุณลักษณะภายนอก ก็เพียงส่วนน้อย คือ Skill และ Knowledge แต่ยังคงมีคุณลักษณะอีกส่วนใหญ่ของบุคคลนั้นที่อยู่ในจิตใจ และความนึกคิดที่เราไม่สามารถรู้ได้ เหมือนกับส่วนใหญ่ของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งคุณลักษณะภายในของบุคคลที่ไม่สามารถรู้



ได้ทันที ก็คือ แรงกระตุ้น (Motivate) ลักษณะนิสัย (Traits) ทศนคติที่มีต่อองค์กร (Self-concept) บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อสังคม/องค์กร (Social role/value)



จากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลนั้น จะเห็นได้ว่ายังคงมีข้อมูลเชิงลึกอีกมากมายที่ผู้มีอำนาจในการพิจารณารวมถึงผู้เกี่ยวข้องในการพิจารณาและมีหน้าที่เตรียมข้อมูลจะต้องหาวิธีการที่จะต้องรู้ให้ได้ถึงความแตกต่างของตัวบุคคลผู้รับการพิจารณา แม้ว่าจะยากเย็นเพียงใด เพราะมิได้เป็นข้อมูลที่ระบุไว้ในสมุดประวัติรับราชการและความสามารถของกำลังพลที่จะต้องพิจารณาจากปัจจัยหลายๆ ด้านก็ย่อมมีไม่เท่ากัน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นแรงกระตุ้น ลักษณะนิสัย ทศนคติ และบทบาทต่อองค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้เวลาในการสังเกต สัมภาษณ์ ติดตามพฤติกรรมและสอบถามจากแหล่งข้อมูล ทั้งคนใกล้ชิด เพื่อนร่วมงาน ทั้งในปัจจุบันและอดีต ทุกระดับชั้น เช่นเดียวกับภาคเอกชนที่ใช้วิธีการเช่นนี้มานานแล้ว รวมถึงการนำข้อมูลจากการประเมินค่าการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งต่อไปควรจะต้องมีหัวข้อการประเมินที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ไม่ทราบเหล่านี้ มาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาแต่งตั้งและย้ายบรรจุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับตำแหน่งสำคัญๆ ระดับสูงในกองทัพที่จะต้องมียุทธศาสตร์ต่อผลงาน ชื่อเสียง และภาพพจน์ของกองทัพ หรือตำแหน่งที่มีผลต่อภารกิจด้านต่างๆ ที่สำคัญของกองทัพ ที่จะต้องตรากตรำ เสี่ยง

อันตราย และรับผิดชอบสูงด้วยแล้ว การพิจารณาให้ได้ทราบถึงความสามารถหรือสมรรถนะที่อยู่ในตัวบุคคลผู้นั้นได้ ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่การแต่งตั้งและย้ายบรรจุครั้งนั้นจะบังเกิดความเป็นธรรม ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เกิดผลดีต่อความสำเร็จของภารกิจและชื่อเสียงของกองทัพต่อไป

**ความประพฤติ** ถือเป็นปัจจัยในหลักเกณฑ์การพิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุที่สำคัญ ซึ่งอาจมิได้เป็นข้อมูลที่อยู่ในสมุดประวัติรับราชการ แต่จะต้องได้มาจากการติดตามความประพฤติ พฤติกรรม ความดีงามของบุคคลทั้งในด้านศีลธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณ และจริยธรรม ที่ย่อมแตกต่างกัน และยิ่งหากเป็นการพิจารณาถึงตำแหน่งสำคัญๆ ระดับสูงของกองทัพด้วยแล้ว ยิ่งควรจะต้องให้ความสำคัญในการพิจารณาปัจจัยข้อนี้ของบุคคลทั้งในและนอกเวลาราชการ รวมถึงการเข้าสังคมและสถานะทางครอบครัวอีกด้วย เพราะถ้าเป็นตำแหน่งที่สะท้อนถึงภาพพจน์ ชื่อเสียงของกองทัพ และผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของกองทัพที่จะต้องเป็นแบบอย่างของกำลังพลรุ่นต่อไปแล้ว ยิ่งจะต้องถือเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการตรวจสอบติดตามสอบถามพฤติกรรม รวมทั้งการกำหนดวิธีการต่างๆ เพื่อหาข้อมูลมาวิเคราะห์ พิจารณาให้รอบคอบและดีที่สุด รวมถึงการใช้แบบประเมินค่าการปฏิบัติงานประจำปี ที่ควรจะต้องมีหัวข้อคำถามทั้งแบบปลายเปิด/ปิด ที่ครอบคลุมและสะท้อนให้เห็นถึงความประพฤติของบุคคลดังกล่าว ที่ได้จากการประเมินมาใช้เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ พิจารณาแต่งตั้ง และย้ายบรรจุ เพื่อให้ได้ผลการพิจารณาที่เป็นธรรม ถูกต้อง และโปร่งใส ได้บุคคลที่เหมาะสมในทุกๆ ด้าน กับตำแหน่งและชั้นยศที่จะแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของกำลังพลในกองทัพและสังคมโดยทั่วไป

#### **ความหมายของ “คนเก่ง” และ “คนดี”**

ในสังคมข้าราชการไทยปัจจุบัน จะมีการกล่าวถึง “คนเก่ง” และ “คนดี” กันอยู่เสมอๆ ที่หน่วยงานต่างๆ ก็มีความต้องการบุคคลที่มีคุณลักษณะเช่นนี้มาไว้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดผลงาน

และชื่อเสียงของหน่วยงานนั้นๆ รวมถึงการให้ความสำคัญสำคัญและยกย่องสนับสนุนคนเก่งและคนดีเหล่านั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเหนือกว่าคนอื่น ๆ

ปัญหาและความสงสัยที่มีอยู่ทั่วไปในสังคมของหน่วยงานราชการต่างๆ ขณะนี้ก็คือ คนเก่ง และคนดี มีความหมายอย่างไร ต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนอย่างไรจึงจะเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป มิใช่แต่เพียงเรื่องราวที่พูดกันไปเอง เช่นว่า คนพูดเก่ง หรือเรียนเก่ง หรือเอาใจเก่ง เพียงเท่านี้ ก็บอกว่าเป็นคนเก่งเสียแล้ว ดังนั้น การที่เราจะยอมรับความเป็นคนเก่งและคนดีนั้น จึงควรที่จะต้องทราบข้อมูลทางวิชาการจากทฤษฎีของ Katz & Kahn ที่กล่าวถึงไว้ในตำราทรัพยากรมนุษย์ ในการให้ความหมายของคนเก่งและคนดี ที่จะต้องได้รับการยอมรับถึงคุณสมบัติต่างๆ ที่ต้องมีครบถ้วน คือ

**“คนเก่ง = เก่งคิด + เก่งคน + เก่งงาน”**

เก่งคิด...คือ... ความรอบรู้ ความมีไหวพริบ ปฏิภาณ สติปัญญา ความนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ความเข้าใจในปัญหา การแก้ปัญหา การมีวิสัยทัศน์

เก่งคน...คือ... การปกครองบังคับบัญชา ดูแลทุกข์สุข ให้ความเป็นธรรม เป็นที่รักใคร่ ยอมรับจากบุคคลทุกระดับ

เก่งงาน...คือ... ความสามารถ สมรรถนะในการทำงาน ผลงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน ชื่อเสียงที่เกิดจากผลของงาน

และถ้าจะกล่าวถึงคุณสมบัติของคนดี

**“คนดี = ภูมิรู้ + ภูมิทำ + ภูมิฐาน”**

ภูมิรู้ + ภูมิทำ...มีความหมายเช่นเดียวกับ เก่งคิด + เก่งคน และเก่งงานรวมกัน แต่ในการที่เราจะยอมรับ “คนเก่ง” นั้นๆ ว่าเป็น “คนดี” ด้วยแล้ว จะต้องเพิ่มการมีคุณสมบัติด้านภูมิฐาน ที่หมายถึง ความประพฤติ อุบนิสัย บุคลิกภาพ การเข้าสังคม ครอบครัวยุติธรรม ฯลฯ ต่างๆ เหล่านี้อีกด้วย

ดังนั้นการที่จะเข้าใจคุณค่าของบุคคลใดๆ ก็จะนำมาใช้เป็นเหตุผลในการแต่งตั้งและย้ายบรรจุตำแหน่งต่างๆ ในกองทัพ ผู้มีอำนาจและผู้เกี่ยวข้องใน

การพิจารณาจะต้องมีความรู้ และมองเห็นอย่างทะลุปรุโปร่งในปัจจัยหลายๆ อย่าง ที่จะเป็นตัวบอกถึงคุณค่าที่แตกต่างกันของบุคคลในด้านต่างๆ เพราะย่อมไม่มีบุคคลที่มีคุณสมบัติ เก่งและดี เท่ากันได้ในโลกใบนี้ การพิจารณาแต่งตั้งและย้ายบรรจุแต่ละครั้งจึงขึ้นอยู่กับ การนำปัจจัยข้อมูลมาวิเคราะห์พิจารณาว่าจะครอบคลุม ได้มากเพียงใด ตามกฎเกณฑ์ที่ควรจะต้องคล้องกับระบบคุณธรรมหรือไม่อย่างไร? ทั้งนี้เพื่อคัดเลือกให้ได้ คนเก่งและคนดีที่สังคมยอมรับมาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อชื่อเสียงและความเจริญรุ่งเรืองของกองทัพและประเทศชาติ โดยเฉพาะจากปัญหาสถานการณ์ทางการเมืองและการปกครองที่เกิดขึ้นในประเทศที่ผ่านมา ได้มีการพูดกันในสังคมไทยที่ว่า “เก่งแล้วโกงไม่เอา” หรือ “ต้องการคนดีแต่ไม่ต้องการคนเก่ง” หรือ “การสนับสนุนคนดีให้ได้ปกครองบ้านเมือง” ต่างๆ เหล่านี้ นับว่าเป็นประสบการณ์และบทเรียนที่มีค่า ที่คนไทยทุกคนควรจะเข้าใจ และแยกแยะถึงความหมายของคำว่า คนเก่งและคนดีได้เป็นอย่างดี

**ความเหมาะสม** เป็นปัจจัยในการใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและย้ายบรรจุที่สร้างปัญหาและเสื่อมเสียให้กับกองทัพ รวมถึงส่วนราชการอื่นๆ ด้วยเช่นกัน เพราะเป็นคำที่มีความหมายกว้างและเป็นนามธรรมที่เสมือนหนึ่งเป็นความพึงพอใจของผู้แต่งตั้งที่มักจะใช้อ้างเป็นเหตุผลเพื่อการแต่งตั้งคนของตน กลุ่มพวกพ้องของตน ให้เข้าไปดำรงตำแหน่งที่สำคัญๆ มีอำนาจ มีผลประโยชน์แบ่งปันกัน เสมือนว่าเป็นคำที่ใช้เพื่อรองรับการแต่งตั้งและย้ายบรรจุด้วยระบบอุปถัมภ์เสียมากกว่า จึงเป็นปัจจัยการพิจารณาที่สังคมทั่วไปต่างไม่ยอมรับ เพราะคำว่า **“ความเหมาะสม”** นั้นยากที่จะหาความหมายทางวิชาการมารองรับว่า คืออะไร เหมาะสมเพราะปัจจัยข้อใด และเอาข้อมูลอะไรมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับใคร เหมาะสมกว่ากันอย่างไร หากปล่อยให้มีการใช้คำนี้กล่าวอ้างในการแต่งตั้งและย้ายบรรจุกันเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆ ก็คงจะทำให้เกิดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมที่เสื่อมเสียจนยากที่จะแก้ไขกันได้



อย่างไรก็ดีหากจะมีการวิเคราะห์และพิจารณาเปรียบเทียบถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วให้ครอบคลุม ครบถ้วนและเป็นธรรมจริงๆ แล้วผู้มีอำนาจในการพิจารณาที่ย่อมจะสามารถใช้คำว่าความเหมาะสมมากล่าวอ้างได้ แต่จะต้องสามารถอธิบายได้ถึง ความเหมาะสมในการแต่งตั้งบุคคลนั้นๆ ว่ามีความเหมาะสมกว่า ในปัจจัยข้อใด อาวุโสทางทหาร ความรู้ ความสามารถ ประวัติการรับราชการ ผลงานหรือความประพฤติที่คนในสังคมทั่วไปเข้าใจและยอมรับได้ ก็จะเป็นการใช้คำว่าความเหมาะสมได้ถูกต้องเกิดระบบคุณธรรมที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มิใช่เป็นการกล่าวอ้างความเหมาะสมอย่างเลื่อนลอย ชาติ เหตุผลมารองรับดังที่เป็นอยู่ขณะนี้

## ๖. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการแต่งตั้ง และย้ายบรรจุกำลังพลในกองทัพ

การที่กองทัพจะสามารถนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการแต่งตั้ง และย้ายบรรจุกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องทราบถึงปัญหาการบริหารกำลังพลในกองทัพที่เกิดขึ้นมานานจนถึงปัจจุบัน ปัญหาการเกิดระบบอุปถัมภ์ขึ้นมากโดยตลอด รวมถึงแนวความคิดและปัจจัยการพิจารณาที่เป็นหลักเกณฑ์ของระบบคุณธรรมแล้ว กำลังพลในทุกกระดับ และทุกภาคส่วนในกองทัพจะต้องร่วมมือร่วมใจกัน ในการสร้างสรรค์และช่วยกันนำระบบคุณธรรมมาใช้ให้เป็นรูปธรรม และยึดถือปฏิบัติต่อกัน ให้ยาวนาน ปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมที่ดีของกองทัพตลอดไป ซึ่งกองทัพจะต้องแก้ไข ปรับปรุงระบบการบริหารกำลังพลของกองทัพ อยู่เสมอ ทั้งในเรื่องระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา ความคิดและทัศนคติของกำลังพลในกองทัพ รวมทั้งการจัดระบบอุปถัมภ์ให้หมดสิ้นไปจากกองทัพ จึงมีข้อเสนอแนะ ในการดำเนินการด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดระบบคุณธรรมในการแต่งตั้ง และย้ายบรรจุกำลังพลในกองทัพ ดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจ แต่งตั้งและย้ายบรรจุจะต้องมีจิตสำนึกในระบบคุณธรรมและยึดถือหลักเกณฑ์ในการใช้พิจารณาอย่างเคร่งครัด
- ข้อมูลบุคคลที่เป็นปัจจัยการพิจารณาด้วยระบบคุณธรรม จะต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรวจสอบได้
- การป้องกัน และควบคุมมิให้ระบบอุปถัมภ์แพร่หลายจนเกิดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมที่ไม่ดีในกองทัพ
- การสร้างจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ให้เกิดขึ้นในกำลังพลทุกระดับ
- การยึดหลักวิชาการ และหลักเกณฑ์ที่กองทัพกำหนดเป็นหลักใช้ในการพิจารณาโดยไม่ใช้ความเห็น ความรู้สึกส่วนตัว
- การสร้างและยึดถือการทำงานเป็นระบบที่ต่อเนื่อง มากกว่าการยึดถือตัวบุคคล
- การปรับโครงสร้างกองทัพให้มีความเหมาะสมกับสภาพงบประมาณ และการเติบโตของกำลังพล
- การนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อการเก็บข้อมูลกำลังพลให้ละเอียดครบถ้วน ครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ที่ต้องใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณา
- การปรับปรุงแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานประจำปีของกำลังพล โดยให้มีหัวข้อการประเมินที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เป็นหลักเกณฑ์ที่ต้องใช้พิจารณาและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
- การให้ความรู้แก่กำลังพลในทุกระดับ ในหลักสูตรและสถาบันของกองทัพถึงคุณค่าของระบบคุณธรรมและแนวทางการนำระบบคุณธรรมมาใช้ปฏิบัติในการบริหารกำลังพลด้านต่างๆ
- ผู้บังคับบัญชาต้องทำตนเป็นแบบอย่างในการยึดถือระบบคุณธรรมและหลีกเลี่ยงการเกิดระบบอุปถัมภ์จากคนใกล้ชิดรอบด้าน

- การจัดให้มีการสัมมนา ถกแถลง แลกเปลี่ยน  
ข้อคิดเห็น เพื่อการแก้ไขและปรับปรุงการนำระบบ  
คุณธรรมมาใช้ปฏิบัติให้ได้ผลและต่อเนื่องยิ่งๆ ขึ้นไป

- การประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลได้ทราบและมี  
จิตสำนึกที่ดีต่อระบบคุณธรรมที่จะนำไปใช้ประโยชน์

- การกำหนดให้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้อง  
สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในด้านการบริหารกำลังพล  
ของกองทัพและหน่วยรองต่างๆ

- นำหลักวิชาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ใน  
กองทัพ ทั้งด้านบริหารองค์การ และการบริหารกำลังพล

- นำผลการประเมินค่า การทดสอบสมรรถภาพ  
ประจำปี มาเป็นปัจจัยในการพิจารณาพร้อมกับปัจจัยตาม  
หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้ว

- การใช้ระบบคณะกรรมการ เพื่อใช้ในการแต่ง  
ตั้งและย้ายบรรจุให้ได้ผลเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อความ  
รอบคอบ ถูกต้อง และเป็นธรรม

- การกำหนดแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน  
และยึดถือปฏิบัติให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

- การนำระบบเกษียณอายุก่อนกำหนด ระบบ  
ปลดถ่าย ระบบกำลังสำรอง ระบบพันราชการมาใช้เพื่อ  
ลดความแออัดของกำลังพลบางระดับชั้นยศ

- การปรับโครงสร้างกำลังพลในด้านระยะเวลา  
รับราชการของกำลังพลที่เติบโตเร็วไป ทำให้มีความแออัด  
ในระดับชั้นยศสูง

- การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้บังคับบัญชาของ  
หน่วยงานที่ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารกำลังพล

- ปลุกฝังกำลังพลให้ยึดถือความมีเกียรติใน  
สังคม การมีจิตสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบที่มีประโยชน์  
ต่อส่วนรวมมากกว่าการมียศสูงแต่ไม่มีงานทำ

- พยายามลดจำนวนคนในการทำหน้าที่ติดตาม  
ช่วยงานหน้าห้องและช่วยราชการลง ให้เหลือน้อยเท่าที่  
จำเป็น เพราะมีผลต่อการเกิดระบบอุปถัมภ์ได้ง่าย

- กองทัพจะต้องมีการกำหนดให้ยึดถือระบบ  
คุณธรรมเป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารกำลังพล  
ทุกๆ ด้าน

- การจัดปฐมนิเทศให้ความรู้ ความเข้าใจกับ  
ผู้ที่เริ่มเข้ารับราชการ รวมถึงนักเรียนหลักสูตรต่างๆ  
ของกองทัพให้เห็นคุณค่าของระบบคุณธรรม ตั้งแต่เริ่ม  
รับราชการ และนำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติตนต่อไป

- การประชาสัมพันธ์ปลูกฝังให้เห็นคุณค่าของ  
ระบบคุณธรรมที่จะนำความยุติธรรม ความเป็นธรรมมา  
สู่กำลังพลและกองทัพ

- การใช้ระบบการสอบคัดเลือกเพื่อชี้ขาดในการ  
แต่งตั้งหรือย้ายบรรจุบางครั้ง แทนการพิจารณาที่มี  
อิทธิพลจากความรู้จักส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง

- หน่วยต่างๆ ทุกหน่วย จะต้องยึดถือและนำ  
ระบบคุณธรรมมาใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง มิใช่ปฏิบัติแต่  
เพียงบางหน่วย

- การยึดถือแนวทางการรับราชการที่กองทัพ  
กำหนด มาเป็นหลักในการพิจารณาโดยเคร่งครัด เพื่อ  
มิให้มีการข้ามขั้น-ตำแหน่ง-ยศ จากการใช้ระบบ  
อุปถัมภ์

- ผู้เกี่ยวข้องต้องกล้าคิด กล้าทำและกล้า  
ปฏิเสธในระบบอุปถัมภ์

## ๗. สรุป

แม้ว่ารัฐบาลจะได้พยายามปฏิรูประบบราชการ  
ไทยอย่างจริงจังนับแต่ปี ๒๕๔๕ เป็นต้นมา เพื่อหวังที่  
จะให้ระบบราชการเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการนำ  
ประเทศก้าวสู่ความเป็นสากล ได้มีการออกพระราช-  
บัญญัติและหลักเกณฑ์ต่างๆ ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นกฎข้อ  
บังคับ เช่น พระราชกฤษฎีกา ปี ๒๕๔๖ ว่าด้วยหลัก  
เกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มุ่งเน้นให้  
ข้าราชการมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน รวม  
ทั้งการนำระบบคุณธรรมมาใช้บริหารกำลังพลให้ได้ผล  
ในส่วนของกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นหน่วยปกครอง  
กองทัพไทย ก็ยังมีพระราชบัญญัติ การจัดระเบียบ  
ราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ ที่จะต้องรับเอา  
นโยบายของรัฐบาลมาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การ  
และกำลังพลในกองทัพให้เป็นไปตามนโยบายรัฐบาล แต่  
จากเวลาที่ผ่านมานับ ๑๐ ปี ก็ยังไม่มีเปลี่ยนแปลง



ทั้งด้านการบริหารองค์การและกำลังพลที่เป็นรูปธรรมได้เลย มีเพียงการจัดกลุ่มของหน่วยราชการใหม่ การเพิ่มภารกิจ และเปลี่ยนโครงสร้างกำลังพลให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ของส่วนราชการพลเรือน และกองทัพเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคคลที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ยังคงมีค่านิยมและการยึดติดกับระบบการบริหารกำลังพลแบบเดิมที่เป็นอยู่ตามวิถีของสังคมไทย ที่ยึดถือตัวบุคคลมากกว่าระบบ และต้องการรักษาอำนาจและผลประโยชน์ของตน และพวกพ้องกลุ่มของตนไว้ให้ได้มากที่สุด รวมทั้งการแทรกแซงด้วยอิทธิพลจากการเมืองทั้งภายในและภายนอกและภายในส่วนราชการต่างๆ รวมถึงกองทัพด้วย จึงเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดระบบอุปถัมภ์ในการแต่งตั้ง และย้ายบรรจุเกือบทุกครั้ง ส่งผลให้กำลังพลส่วนใหญ่รู้สึกท้อแท้ สิ้นหวังกับความก้าวหน้าในระบบราชการที่เป็นอยู่ขาดแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเรื่องยากที่นโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลจะสัมฤทธิ์ผลได้

ในส่วนของกองทัพนั้น ระบบการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะมีผลต่อกำลังพลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อกองทัพและประเทศชาติ โดยเฉพาะระบบการบริหารกำลังพลในด้านการแต่งตั้ง และย้ายบรรจุกำลังพลในกองทัพทุกระดับ ตามวาระและโอกาสต่างๆ จะมีผลอย่างมากต่อความรู้สึกของกำลังพล เพราะหากกำลังพลเห็นว่าผลการพิจารณาเป็นธรรมและยอมรับได้ ก็ จะเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในระบบบริหารกำลังพลที่ได้รับ แต่หากมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมด้วยผลจากอคติ การเลือกปฏิบัติ หรือการใช้ระบบอุปถัมภ์ที่มากเกินไป เพื่อคนใกล้ชิดหรือกลุ่มพวกพ้องของผู้มีอำนาจที่เป็นคนส่วนน้อยในกองทัพแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลเสียหายต่อสภาพจิตใจของคนส่วนใหญ่ในกองทัพ ที่ย่อมจะต้องท้อแท้ เสียขวัญ กำลังใจที่จะทุ่มเท การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อกองทัพและประเทศชาติได้

ระบบคุณธรรมเป็นระบบบริหารกำลังพลที่ดี เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปของสังคมจึงได้มีการนำเอาหลักการและแนวคิดตลอดจนปัจจัยการพิจารณาให้เกิดระบบคุณธรรมมาบรรจุไว้ในเนื้อหาของนโยบาย คำสั่ง ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่จะต้องใช้ในการแต่งตั้ง และย้ายบรรจุกำลังพลของแต่ละกองทัพเกือบทุกระดับชั้นยศ และทุกระดับหน่วยงาน แต่ในการปฏิบัติจริงแล้วก็ยังมีกรณีหลีกเลี่ยงไม่ยึดถือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดอยู่เสมอ โดยเฉพาะจากตัวผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการพิจารณาแต่งตั้งและย้ายบรรจุที่ไม่มีการคำนึงถึงปัจจัยที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ เช่น อาวุโสทางทหาร ความรู้ ความสามารถ ผลงาน ประวัติการรับราชการ และความปลอดภัย มาใช้พิจารณาอย่างครบถ้วน และเป็นธรรม แต่ใช้การหลีกเลี่ยงที่จะไม่นำปัจจัยข้อมูลมาพิจารณาหรือไม่คิดที่จะหาวิธีการในการรวบรวมข้อมูลของปัจจัยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดมาพิจารณา ทั้งๆ ที่สามารถหามาได้จากสมุดประวัติรับราชการ ผลการประเมินค่าการปฏิบัติงาน การสอบถาม การติดตามพฤติกรรม และการสัมภาษณ์ เป็นต้น ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการเสฟติดในอำนาจและผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชา ที่อาจมาจากระบบอุปถัมภ์ ที่เป็นได้เพียงผู้บังคับบัญชาของคนใกล้ชิดไม่กี่คน แต่มิได้เป็นผู้บังคับบัญชาในการยอมรับของกำลังพลอีกมากมายนับเป็นร้อยๆ คนถึงหมื่นๆ คน ที่มีอยู่ในกองทัพ จึงได้ใช้ความรู้สึกนึกคิดของตนสำคัญกว่าหลักเกณฑ์ของระบบการบริหารกำลังพลที่มีใช้อยู่ เห็นประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้องของตนสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนรวมของกองทัพและประเทศชาติ จนในที่สุดแล้วก็จะเกิดระบบอุปถัมภ์จากการแต่งตั้งและย้ายบรรจุครั้งนั้นๆ ที่ผู้บังคับบัญชา คนใกล้ชิดและพวกพ้องพึงพอใจ ที่ได้รับอำนาจและผลประโยชน์มาแบ่งปันกัน ขณะที่คนส่วนใหญ่และกองทัพเสียโอกาสที่จะได้คนดีๆ มาปฏิบัติงานเพื่อชาติบ้านเมือง

การเป็นผู้บังคับบัญชาทางทหารนั้น จะมีลักษณะแตกต่างจากผู้บริหารของภาคเอกชน เพราะภาคเอกชนนั้น ผู้บริหารอาจมีอายุ อาวุโส และประสบการณ์

ที่ต่ำกว่า แต่หากสามารถสร้างผลงานที่ดี มีประสิทธิผล เกิดผลประกอบการตามเป้าหมายได้แล้ว ก็จะสามารถเป็นผู้บริหารองค์การนั้นได้ แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารนั้น จะต้องมีการคำนึงถึงอาวุโสทางทหาร ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ความประพฤติ ความสามารถ และผลงานตลอดจนมีความสง่างาม เป็นที่เชื่อถือ ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเป็นคนเก่งและคนดี ที่สังคมในกองทัพยอมรับได้ทั่วกัน เพราะการเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารนั้น จะต้องรับผิดชอบภารกิจที่ตรากตรำ เสี่ยงอันตราย ที่มีผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ จึงจะต้องปกครองบังคับบัญชาและนำหน่วยทหารปฏิบัติภารกิจด้วยความกล้าหาญ เสียสละ มีศิลปะในการปกครองคน ดูแลทุกข์สุข ให้ความเป็นธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นที่ยึดเหนี่ยวของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ์ จะต้องมีความเป็นผู้แนะนำและผู้บริหาร และเป็นผู้ปกครองที่ดีอยู่ร่วมกัน จึงจะสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเคารพ ยอมรับและศรัทธาด้วยหัวใจ และพร้อมเสมอที่จะร่วมปฏิบัติภารกิจทุกรูปแบบอย่างทุ่มเท ทั้งกายใจ เพื่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงของกองทัพ

ประเทศไทยของเราจะต้องก้าวต่อไปข้างหน้า ท่ามกลางปัญหาที่รุมเร้ามากมาย ทั้งปัญหาความวุ่นวายทางการเมือง ปัญหาความมั่นคงรูปแบบต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ โดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๐๑๕ ซึ่งกองทัพจะต้องมีส่วนเป็นพลังสำคัญต่อการก้าวไปข้างหน้าของประเทศ โดยเฉพาะในบทบาทด้านความมั่นคงบริเวณชายแดนที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้าน และการรักษาผลประโยชน์ของชาติ ทั้งทางบกและทางทะเล แต่หากกองทัพยังคงมีปัญหาที่เกิดจากการบริหารกำลังพล ที่กำลังพลส่วนใหญ่ขาดขวัญ กำลังใจและความเชื่อมั่นศรัทธาในการแต่งตั้งและย้ายบรรจุที่ได้รับจากผู้มีอำนาจ และระบบที่ไม่เป็นธรรมอยู่เรื่อยๆ เช่นนี้แล้ว ก็จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่จะบั่นทอน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถสนองตอบนโยบายของประเทศชาติได้ จึงถึงเวลาแล้วที่กองทัพไทยควรที่จะก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ ด้วยแนวคิดและวิธีการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ควรยึดถือเอาหลักวิชาการบริหารกำลังพล รวมถึงหลักการและกฎเกณฑ์ของระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารกำลังพล โดยเฉพาะการแต่งตั้งและย้ายบรรจุแต่ละครั้งอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม เพื่อให้กองทัพไทยยุคใหม่หมดสิ้นไปกับระบบอุปถัมภ์ และคำกล่าวที่ว่า “ค่าของคน อยู่ที่คนของใคร” เสียที จะได้เป็นที่ศรัทธา ยอมรับและชื่นชมจากกำลังพลทุกระดับทั้งในกองทัพเอง และจากสังคมโดยทั่วไป และจะต้องเลิกให้ความสำคัญกับบุคคลในกองทัพประเภทชอบประจบ สอพลอ ห้อมล้อมเอาอกเอาใจ ดังลักษณะคำกล่าวที่ว่า “ดีรับนาย ได้รับผม เหมาะสมครับท่าน” ที่คนประเภทนี้มักจะเป็นต้นเหตุให้เกิดระบบอุปถัมภ์กันมาตลอดในกองทัพ และโดยเฉพาะที่สำคัญที่สุด คือตัวผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการแต่งตั้งและย้ายบรรจุ ที่จะต้องยึดถือระบบคุณธรรมเป็นหลักในการพิจารณาทุกครั้งแล้ว ท่านก็จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ได้มีส่วนสร้างความดีงาม และจารึกอยู่ในหัวใจของกำลังพลและสังคมในกองทัพตลอดไป ยามเมื่อท่านพ้นจากหน้าที่ หรือเกษียณอายุราชการออกจากกองทัพไปแล้ว ก็จะไม่ต้องมีเสียงด่าหรือสาปแช่งติดตัวไป แต่ท่านจะยังคงได้รับความเคารพรัก ศรัทธา จากกำลังพลในกองทัพอยู่เสมอ และยามใดที่ท่านได้ย้อนรำลึกถึงผลงาน คุณงามความดีในอดีตที่ท่านได้สร้างไว้ให้กับกองทัพแล้ว ท่านจะได้รู้สึกชื่นชมและภาคภูมิใจในสิ่งดีๆ ที่ท่านได้มีส่วนในการตอบแทนคุณแผ่นดินเกิดของท่าน อันเป็นที่รักและหวงแหนของพวกเราทหารไทยทุกคน...

**“นรชาติวางวาย มลายสิ้นทั้งอินทรีย  
สถิตหัวแต่ชั้วดี ประดับไว้ในโลกา”**

อ่านเพิ่มเติมได้ที่ <http://www.thaindsi.org>



## ประวัติย่อของ พลเรือเอก คักดีลีทรี เชิดบุญเมือง

### ๑. ชื่อ - สกุล

พลเรือเอก คักดีลีทรี เชิดบุญเมือง

### ๒. ตำแหน่งและประวัติการทำงาน (เฉพาะที่สำคัญ)

พ.ศ. ๒๕๒๓

ผู้บังคับการ เรือ ต.๑๘

พ.ศ. ๒๕๒๔

ผู้บังคับการ เรือหลวงล่องลม

พ.ศ. ๒๕๒๖

ต้นเรือ เรือหลวงแม่กลอง

พ.ศ. ๒๕๓๐

ต้นเรือ เรือหลวงสุโขทัย

พ.ศ. ๒๕๓๑

ผู้บังคับการ เรือหลวงสุโขทัย

พ.ศ. ๒๕๓๓

รองผู้ช่วยทูตฝ่ายทหารเรือ ประจำกรุงวอชิงตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา

พ.ศ. ๒๕๓๗

ผู้อำนวยการกองการต่างประเทศ กรมข่าวทหารเรือ

พ.ศ. ๒๕๔๐

เสนาธิการกองเรือฟริเกตที่ ๒ กองเรือยุทธการ

พ.ศ. ๒๕๔๒

รองเจ้ากรมข่าวทหารเรือ

พ.ศ. ๒๕๔๔

ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการ ประจำรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด (อัครา พลเรือตรี) (ทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ ประจำผู้บัญชาการทหารสูงสุด)

พ.ศ. ๒๕๔๕

เจ้ากรมสื่อสารทหารเรือ

พ.ศ. ๒๕๔๗

เจ้ากรมการเงินทหารเรือ

พ.ศ. ๒๕๔๘

ที่ปรึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (อัครา พลเรือโท)

พ.ศ. ๒๕๔๙

ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษกองทัพอเรือ

พ.ศ. ๒๕๕๒

หัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการ ประจำรองปลัดกระทรวงกลาโหม

พ.ศ. ๒๕๕๓

ที่ปรึกษาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (อัครา พลเรือเอก)

(๑ ต.ค. ๕๓ ถึง ปัจจุบัน)

### ๓. การศึกษาในประเทศ

พ.ศ. ๒๕๐๑ - ๒๕๑๑

ศึกษาชั้นประถม - มัธยมที่โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย (รุ่นที่ ๑๑๗)

พ.ศ. ๒๕๑๒ - ๒๕๑๔

ศึกษาโรงเรียนเตรียมทหาร (รุ่นที่ ๑๒)

พ.ศ. ๒๕๑๔ - ๒๕๑๙

ศึกษาโรงเรียนนายเรือ (รุ่นที่ ๖๙)

พ.ศ. ๒๕๒๕

ศึกษาโรงเรียนนายทหารพรคนาวิน (จบการศึกษาลำดับที่ ๔)

พ.ศ. ๒๕๓๐

ศึกษาโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ (รุ่นที่ ๔๘) (จบการศึกษาลำดับที่ ๕)

พ.ศ. ๒๕๓๙

ศึกษาวิทยาลัยการทัพอเรือ (รุ่นที่ ๒๙)

พ.ศ. ๒๕๔๘

ศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ. รุ่นที่ ๔๘) (รางวัลชมเชยเอกสารวิจัย)

พ.ศ. ๒๕๕๐

ศึกษาระดับปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ที่มหาวิทยาลัยบูรพา

พ.ศ. ๒๕๕๕

จบการศึกษาด้วยคะแนนระดับเกียรตินิยม (๓.๘๑)

พ.ศ. ๒๕๕๕

ศึกษาหลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงขั้นสูงของสมาคมวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๓ (รางวัลดีเด่นเอกสารวิชาการส่วนบุคคล)

### ๔. การศึกษาต่างประเทศ

พ.ศ. ๒๕๒๘ - ๒๕๓๐

ศึกษาระบบอาวุธประเภทต่างๆ ของเรือคอร์เวต (ร.ล.สุโขทัย) จากประเทศเยอรมนี, ฝรั่งเศส, อิตาลี, เนเธอร์แลนด์ และสหรัฐอเมริกา

พ.ศ. ๒๕๓๘

ศึกษาโรงเรียนเสนาธิการทหารสหรัฐฯ ที่เมืองนอร์ฟอล์ก มลรัฐเวอร์จิเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ในหลักสูตร Joint and Combined Staffs Officer School



#### ๕. ตำแหน่งหน้าที่พิเศษต่าง ๆ

- ราชองครักษ์เวร (ตั้งแต่ปี ๒๕๓๑)
- ตุลาคมศาลทหารชั้นต้น (ตั้งแต่ปี ๒๕๓๗)
- ตุลาคมศาลทหารกลาง (ตั้งแต่ปี ๒๕๔๖)
- ตุลาคมศาลทหารสูงสุด (ตั้งแต่ปี ๒๕๕๔)
- ราชองครักษ์พิเศษ (ตั้งแต่ ม.ค. ๒๕๕๕)

#### ๖. เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญตรา

- จัตุรถาภรณ์มงกุฎไทย (รับเมื่อ ๕ ธ.ค. ๒๕)
- เหรียญกาชาดสมนาคุณ ชั้นที่ ๓ (รับเมื่อ ๑๗ ส.ค. ๒๖)
- จัตุรถาภรณ์ช้างเผือก (รับเมื่อ ๕ ธ.ค. ๒๗)
- เหรียญจักรมาลา (รับเมื่อ ๕ ธ.ค. ๒๙)
- ตริตาภรณ์มงกุฎไทย (รับเมื่อ ๕ ธ.ค. ๓๐)
- ตริตาภรณ์ช้างเผือก (รับเมื่อ ๕ ธ.ค. ๓๒)
- เหรียญพิทักษ์เสรีชน ชั้นที่ ๑ (รับเมื่อ ๒๓ ก.ค. ๓๓)
- เหรียญราชการชายแดน (รับเมื่อ ๒๕ ก.พ. ๓๕)
- ทวีติยาภรณ์มงกุฎไทย (รับเมื่อ ๕ ธ.ค. ๓๕)
- ทวีติยาภรณ์ช้างเผือก (รับเมื่อ ๕ ธ.ค. ๓๙)
- ประถมาภรณ์มงกุฎไทย (ชั้นสายสะพาย) (รับเมื่อ ๕ ธ.ค. ๔๒)
- ประถมาภรณ์ช้างเผือก (ชั้นสายสะพาย) (รับเมื่อ ๕ ธ.ค. ๔๕)
- เหรียญกาชาดสมนาคุณ ชั้นที่ ๒ (รับเมื่อ ๘ เม.ย. ๔๖)
- มหาวชิรมงกุฎ (ชั้นสายสะพาย) (รับเมื่อ ๕ ธ.ค. ๔๘)
- มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก (ชั้นสายสะพาย) (รับเมื่อ ๒๓ เม.ย. ๕๔)

#### ๗. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในอดีตที่ภาคภูมิใจ

- ปฏิบัติหน้าที่ราชการชายแดน บริเวณน่านน้ำชายแดนไทย-กัมพูชา ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๒๓ - ๒๕๒๕
  - เป็นกำลังพลรับเรือ ร.ล.สุโขทัย จากประเทศสหรัฐอเมริกา ในตำแหน่ง ต้นเรือ ร.ล.สุโขทัย นำเรือเดินทางกลับประเทศไทย โดยสวัสดิภาพตามเส้นทาง เมืองทาโคมา-ซานฟรานซิสโก-ซานดีเอโก-ฮาวาย-ก.คาวาจาริน-ก.กวม-ซุบิต-สัตหีบ
  - ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง รองผู้ช่วยทูตฝ่ายทหารเรือ ประจำกรุงวอชิงตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นเวลา ๓ ปี ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๓๓ - ๒๕๓๖

#### ๘. เกียรติประวัติดีเด่น

- ได้รับพระราชทานเหรียญพิทักษ์เสรีชน ชั้นที่ ๑ และเงินเพิ่มบำเหน็จพิเศษสำหรับการสู้รบ (พ.ส.ร.) ๒ ชั้น และประกาศชมเชยจากกองทัพเรือ และกองกำลังป้องกันชายแดนจันทบุรี-ตราด จากผลงานดีเด่นนำชื่อเสียงมาสู่ประเทศชาติและกองทัพเรือในเหตุการณ์สู้รบกับเรือติดอาวุธของฝ่ายตรงข้าม บริเวณน่านน้ำชายแดนไทย-กัมพูชา จำนวน ๒ ครั้ง ขณะดำรงตำแหน่ง ผบ.เรือ ต.๑๘ และ ผบ.ร.ล.ล่องลม เมื่อปี ๒๕๒๕ โดยเฉพาะจากผลการสู้รบเมื่อครั้งดำรงตำแหน่ง ผบ.ร.ล.ล่องลม สามารถจมเรือฝ่ายตรงข้ามได้ทำให้ทหารฝ่ายตรงข้ามเสียชีวิตจำนวนหนึ่ง และยึดซากเรือและอาวุธเป็นหลักฐานและจับกุมทหาร ฝ่ายตรงข้ามอีกจำนวนหนึ่งเป็นเชลยได้
- ได้รับการคัดเลือกให้เป็นนิสิตดีเด่น ในการศึกษาต่อปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยการบริการรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อปี ๒๕๕๐ และจบการศึกษาด้วยคะแนนระดับเกียรตินิยม
- ได้รับการคัดเลือกให้เป็นศิษย์เก่าดีเด่นของสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนเทพคริสเตียนวิทยาลัย ประจำปี ๒๕๕๒