

ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้การเป็น  
ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)  
ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Career Path of Minister Counsellor (Labour) and Counsellor (Labour)  
of the Office of Labour Affairs, Ministry of Labour



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้การเป็นตำแหน่ง  
อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา  
(ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ  
กระทรวงแรงงาน

โดย

น.ส.ชญานี นันทสุวรรณ

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พิสุทธิ์ บุชบาร์ตัน

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมนทิพย์ จิตสว่าง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พิสุทธิ์ บุชบาร์ตัน)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

ชญาณี นันทสุวรรณ : ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน. ( The Career Path of Minister Counsellor (Labour) and Counsellor (Labour) of the Office of Labour Affairs, Ministry of Labour) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.พงศ์พิสุทธิ์ บุชบาร์ตัน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และศึกษาระบบการคัดเลือกและแต่งตั้งของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวมถึงศึกษาบทบาท การปรับตัว และปัญหาอุปสรรคของข้าราชการ โดยกำหนดรูปแบบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน คือ ข้าราชการที่ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ และข้าราชการที่ครบวาระจากตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) รวมถึงข้าราชการของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ข้าราชการมีความก้าวหน้าในอาชีพผู้การดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ได้แก่ 1) ประสบการณ์ 2) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ 3) ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และ 5) แรงจูงใจและผลตอบแทน แต่ขาดปัจจัยเรื่องการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยังมีข้อจำกัดในทางปฏิบัติที่ยังไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร และเมื่อข้าราชการผ่านกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ข้าราชการได้มีบทบาทหน้าที่ การปรับตัวการทำงานในต่างประเทศ และปัญหาอุปสรรค ซึ่งสามารถนำมาสู่ข้อเสนอแนะของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และการพัฒนาศักยภาพตนเองของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ให้มีการส่งเสริมประสบการณ์ องค์ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานที่สำคัญของข้าราชการไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6382012324 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Minister Counsellor (Labour), Counsellor (Labour), Career Path,  
Competency, Human Resource Management

Chayanee Nuntasuwan : The Career Path of Minister Counsellor (Labour) and  
Counsellor (Labour) of the Office of Labour Affairs, Ministry of Labour. Advisor:  
Asst. Prof. PONGPHISOOT BUSBARAT, Ph.D.

The objectives of this independent study are; firstly, to identify the factors affecting the career path of Minister Counsellor (Labour) and Counsellor (Labour); secondly, to examine the recruitment and selection process of the Human Resource Management Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour; and lastly, to examine the responsibilities, work adaptations, problems, and challenges, as faced by the officials. This independent study adopted the qualitative method, with data collected from documents and in-depth interviews with 15 significant informants, who are current and former Minister Counsellor (Labour) and Counsellor (Labour) and government officers from the Human Resource Management Division. This independent study found that significant factors determining the successful career path were 1) experiences 2) knowledge, skills and competency 3) work environment 4) relationships with supervisors and colleagues and 5) motivations and reward. However, the lack of career path planning and initiation from the Human Resource Management Division has limited the successful outcomes in practice. Direct experiences and knowledge regarding recruitment procedures, responsibilities and existing challenges, from the government officers undertaking their roles at the Office of Labour Affairs overseas, are crucial in developing human resource management policy recommendations, to achieve the better career path and self-development plan for the government officers.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2022

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความเอาใจใส่อย่างดียิ่งของอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงศ์พิสุทธิ บุชบาร์ตัน ในการมอบโอกาสให้ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นที่มีความสนใจ เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและเรียนรู้มุมมองเชิงวิชาการที่หลากหลาย และสละเวลาอันมีค่าของอาจารย์ที่ปรึกษาในการให้ข้อชี้แนะ ให้กำลังใจ และคำแนะนำ รวมถึงให้คำปรึกษาในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากทำให้สารนิพนธ์ของผู้วิจัยมีความครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สุมนทิพย์ จิตสว่าง รวมถึงคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ปกรณ์ ศิริประกอบ และรองศาสตราจารย์ ดร. ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ที่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เนื้อหาของสารนิพนธ์มีครอบคลุมมากขึ้น รวมถึงขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ให้องค์ความรู้มาปรับใช้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย

ขอขอบพระคุณข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ ข้อมูลสำคัญ ผ่านมุมมอง ทักษะคิด และข้อคิดเห็นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษาวิจัย ตลอดจนขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในความเข้าใจในการศึกษาของผู้วิจัย

ขอบคุณพี่ ๆ ในกลุ่มของผู้วิจัย คุณภณชิตรา คุณกฤตบุญ คุณกฤตพัฒน์ และคุณนนทกานต์ ซึ่งเป็นนิสิตรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 54 ด้วยกัน ขอขอบคุณที่ให้กำลังใจอย่างเต็มเปี่ยมอยู่เสมอ คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษา รวมทั้งทำงานกลุ่มร่วมกันกับผู้วิจัยมาตลอดระยะเวลาในการศึกษา

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดาและมารดาอย่างสูงที่ให้การสนับสนุนผู้วิจัยในด้านการศึกษา เพื่อให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสต่อยอดความรู้จากการศึกษาในด้านรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตให้แผ่ขยายกว้างและสามารถต่อยอดองค์ความรู้ทักษะให้เพิ่มพูนมากขึ้นตามที่คุณวิจัยวาดฝันเอาไว้ ขอขอบคุณครอบครัวที่ให้ความรัก มีความปรารถนาดี มีความเข้าใจให้กันอย่างไม่มีเงื่อนไข และอบรมให้ผู้วิจัยมีความอดทนหมั่นเพียรในการก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ ตลอดจนให้กำลังใจที่สำคัญแก่ผู้วิจัยอย่างเต็มเปี่ยมอยู่เสมอ จนสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ชญาณี นันทสุวรรณ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	6
1.4 สมมติฐานในการวิจัย.....	6
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....	7
1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	7
1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	7
1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา.....	7
1.6 ระเบียบวิธีวิจัย.....	7
1.7 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	8
1.8 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	9
1.9 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	9
1.10 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย.....	10
1.11 นิยามศัพท์.....	11

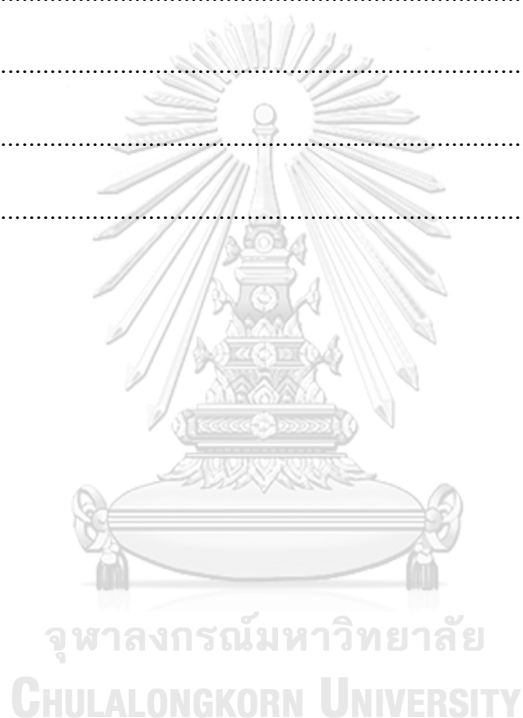
1.12 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
1.13 จริยธรรมการวิจัย .....	12
1.14 โครงสร้างในการนำเสนอในแต่ละบท .....	13
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ .....	14
2.1.1 ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ .....	14
2.1.2 เกณฑ์การวัดความก้าวหน้าในอาชีพ .....	17
2.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ .....	17
2.1.4 การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ .....	19
2.1.5 รูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ .....	19
2.1.6 ขั้นตอนการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ.....	22
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	27
2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ.....	27
2.2.2 ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน.....	28
2.2.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motive).....	28
2.2.2.2 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) .....	28
2.2.2.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive).....	28
2.2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ .....	29
2.2.3.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)	
.....	29
2.2.3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอ์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory Herzberg's Two-Factor Theory).....	30
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency).....	34
2.3.1 ความหมายของสมรรถนะ.....	36



2.3.2 ประเภทของสมรรถนะ.....	37
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	41
บทที่ 3 โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและการก้าวสู่ ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ .....	43
3.1 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.....	43
3.1.1 ความเป็นมา และอำนาจหน้าที่.....	43
3.1.2 ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน.....	44
3.1.3 การแบ่งส่วนราชการและโครงสร้างองค์กร.....	46
3.1.4 สายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน .....	47
3.1.4.1 ตำแหน่งประเภทบริหาร.....	47
3.1.4.2 ตำแหน่งประเภทอำนวยการ.....	47
3.1.4.3 ตำแหน่งประเภทวิชาการ .....	48
3.1.4.4 ตำแหน่งประเภททั่วไป .....	48
3.2 สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ.....	49
3.2.1 อำนาจหน้าที่และการแบ่งโครงสร้างภายในสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ..	49
3.2.2 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ .....	50
3.2.3 ประเทศที่ตั้งของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ .....	51
3.3 ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงาน แรงงานในต่างประเทศ .....	51
3.3.1 คุณสมบัติการรับสมัครคัดเลือกของข้าราชการตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน).....	51
3.3.2 ภารกิจหน้าที่ของตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ .....	54
3.3.2.1 อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) .....	54

3.3.2.2	ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน).....	54
3.3.3	อัตรากำลังข้าราชการที่ประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ .....	54
3.3.3.1	จำแนกตามประเทศที่ตั้ง.....	54
3.3.3.2	จำแนกตามหน่วยงานกรมและสำนักงานภายใต้สังกัดกระทรวงแรงงาน .....	55
3.3.3.3	จำแนกตามหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับด้านต่างประเทศ .....	56
3.4	การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน .....	56
3.4.1	โครงการกำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path).....	56
3.4.2	ผลการดำเนินการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เฉพาะตำแหน่งของหน่วยสังกัดสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ .....	58
บทที่ 4	ผลการศึกษา.....	65
4.1	ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	66
4.2	ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพสู่การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) .....	68
4.2.1	ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	69
4.2.2	การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล.....	70
4.2.3	แรงจูงใจและผลตอบแทนต่าง ๆ.....	72
4.2.4	ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ .....	74
4.2.5	ประสบการณ์.....	76
4.2.6	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน.....	77
4.3	กระบวนการของกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานสู่การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ.....	79
4.4	บทบาท การปรับตัว และปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการก้าวสู่การดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) .....	88

4.4.1 บทบาทของอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) .....	88
4.4.2 การปรับตัวของข้าราชการในการเดินทางไปประจำการต่างประเทศ .....	91
4.4.3 ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการก้าวสู่การดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) .....	94
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	99
5.1 สรุปผลการศึกษา .....	99
5.2 อภิปรายผล .....	105
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	113
บรรณานุกรม .....	117
ประวัติผู้เขียน .....	121



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการผู้ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ณ สำนักงาน แรงงานในต่างประเทศ จำแนกตามประเทศที่ตั้ง .....	54
ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการผู้ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูต ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จำแนกตามหน่วยงาน .....	55
ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการผู้ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จำแนกตามหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับด้านต่างประเทศ .....	56
ตารางที่ 4 ตารางแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ .....	60
ตารางที่ 5 ตารางแสดงผลลัพธ์หลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก.....	62
ตารางที่ 6 ตารางแสดงความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งและทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของอัครราชทูต ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) .....	62
ตารางที่ 7 ตารางแสดงสมรรถนะ ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และเกณฑ์พิจารณาประสพการณ์และ ผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งลำดับถัดไปของตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) .....	63
ตารางที่ 8 ตารางแสดงข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	66
ตารางที่ 9 ตารางแสดงผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของ ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ในปัจจุบัน และอดีต.....	68
ตารางที่ 10 ตารางแสดงข้อมูลอัตรากำลังของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน..	79
ตารางที่ 11 ตารางเปรียบเทียบ ระเบียบและประกาศกระทรวงแรงงานที่เกี่ยวข้อง.....	81
ตารางที่ 12 ตารางแสดงหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ.....	83

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพแบบดั้งเดิม (Traditional Career Path).....	20
รูปภาพที่ 2 เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิดหรือแบบเครือข่าย (Network Career Path) ...	20
รูปภาพที่ 3 เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพแบบคู่ขนาน (Dual Career Path) .....	21
รูปภาพที่ 4 กิจกรรมหรือขั้นตอนการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ .....	23
รูปภาพที่ 5 แผนผังแนวทางการจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Model) .....	25
รูปภาพที่ 6 แผนผังแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรเดริก เฮอริชเบิร์ก .....	33
รูปภาพที่ 7 สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนตามโมเดลภูเขา น้ำแข็ง .....	34
รูปภาพที่ 8 องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClelland .....	35
รูปภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	42
รูปภาพที่ 10 แผนผังแสดงโครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน .....	46
รูปภาพที่ 11 แผนผัง แสดงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของ ชื่อสายงาน วิเทศสัมพันธ์ .....	58
รูปภาพที่ 12 แผนผังแสดงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของ ชื่อสายงาน วิชาการแรงงาน .....	59
รูปภาพที่ 13 แผนภาพแสดงกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการเพื่อไปประจำการใน ต่างประเทศของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน .....	86
รูปภาพที่ 14 แผนภาพแสดงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) .....	98

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันบนยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย ประชากรทั่วโลกสามารถเข้าถึงและติดต่อสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็วมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจที่มีความผันผวน การเมืองที่ไม่แน่นอน เกิดการแข่งขัน และการเปลี่ยนวิถีชีวิตของคนในสังคมต่าง ๆ อีกทั้งยังได้เกิดความผันผวนจากการเกิดวิกฤตโรคระบาดทั่วโลกที่ส่งผลกระทบต่อผู้คนในสังคมเกิดการปรับตัวและเรียนรู้การใช้ชีวิตประจำวันในวิถีใหม่ (New Normal) มากขึ้น ตลอดจนวิถีของการทำงานก็เช่นเดียวกันที่ส่งผลทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานได้เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ซึ่งในการบริหารองค์การสิ่งที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าต่อไปก็คือทรัพยากรบุคคลจึงเป็นผลทำให้แต่ละองค์กรต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถปรับตัวสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 (ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง และคณะ 2559) ที่ดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการทำงานขององค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะองค์การภาครัฐซึ่งเป็นองค์การแบบราชการ (Bureaucracy) มีลักษณะโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะการรวมศูนย์อำนาจตามลำดับบังคับบัญชา มีเอกภาพของการควบคุมอย่างเป็นแบบแผน มีความสลับซับซ้อนและมีขนาดองค์กรขนาดใหญ่ที่มีข้อจำกัดในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ค่อนข้างยาก ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน และเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติราชการและการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน จึงเป็นความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จะต้องมีการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กรให้สูงขึ้น และสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยได้พยายามรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในทุกระดับให้อยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การพัฒนาบุคลากรผ่านการฝึกอบรม การให้รางวัลตอบแทน การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556)

องค์การภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามขั้นตอนและกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ข้างต้น ตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนราชการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร ผ่านการสรรหาผู้มีศักยภาพเข้ามารับทุนรัฐบาลและบรรจุเป็นข้าราชการ การพัฒนาผู้บริหารหลักสูตรบริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการกลุ่มต่างๆ รวมถึงการนำระบบการบริหารปฏิบัติงาน (High Performance and Potential System: HIPP)S

มาใช้ทำให้สามารถรักษาและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงในระดับต่างไว้ได้ในระดับหนึ่งเพียงเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556) แต่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อการบริหารจัดการกำลังคนภายในองค์กรได้อย่างรอบด้าน อันเนื่องด้วยประเทศไทยได้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรในสังคม เข้าสู่สภาวะสังคมผู้สูงอายุ มีการเกษียณอายุราชการในองค์กรภาครัฐมากขึ้น ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งสำคัญและอยู่ในตำแหน่งสูงของส่วนราชการ ทำให้ขาดกำลังคนที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรคนรุ่นใหม่ที่มีอายุราชการน้อย ยังขาดประสบการณ์ และความรู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่กำลังจะว่างลงในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี และพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในราชการให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ผดุงไว้ซึ่งระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน จึงได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพเพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนากำลังคนและเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐในระบบราชการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของประเทศ และรองรับต่อวาระที่ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ โดยวางแผนกำลังคนให้มีการเตรียมความพร้อมและพยายามสร้างเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานเพื่อให้ข้าราชการมีศักยภาพพร้อมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งยังสามารถใช้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อจูงใจให้ข้าราชการที่มีทักษะ ความรู้ และสมรรถนะสูง ปฏิบัติงานราชการในองค์กรภาครัฐนั้น ๆ ได้ในระยะเวลาอันยาวนานมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556)

การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) จึงเปรียบเสมือนการสร้างเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานที่จำเป็นในการต่อยอดทางอาชีพของข้าราชการพลเรือนให้สามารถดำรงตำแหน่งตามเป้าหมายของแต่ละบุคคลในอนาคต ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละอาชีพไว้ในมาตรฐานที่กำหนดตามตำแหน่งไว้อยู่แล้ว อาชีพตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสายงานหลักซึ่งเริ่มต้นด้วยประเภทวิชาการสามารถเจริญก้าวหน้าไปตามลำดับตั้งแต่ขั้นระดับปฏิบัติการ ขึ้นสู่ระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ ไปจนถึงระดับทรงคุณวุฒิ และสามารถก้าวหน้าเปลี่ยนประเภทตำแหน่งสู่ระดับตำแหน่งในสายประเภทอำนวยการ เป็นตำแหน่งผู้อำนวยการกอง (อำนวยการต้น) และผู้อำนวยการสำนัก (อำนวยการสูง) ซึ่งข้าราชการจะต้องมีผลการปฏิบัติงานราชการ และเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่จำเป็นก่อนที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับสูงต่อไป ซึ่งทางก้าวหน้าในอาชีพซึ่งเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีการวางแผนการพัฒนาและจูงใจบุคลากรให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ สร้างผลงานเป็นที่ยอมรับ มีความรู้ ทักษะ

ความสามารถ มีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะทางในด้านที่สำคัญ รวมถึงประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลายมิติได้มากขึ้น เพื่อให้ข้าราชการบุคคลนั้นสามารถเลื่อนตำแหน่งระดับล่างสู่ตำแหน่งสูงขึ้นที่มีความสำคัญในองค์กรได้ ตลอดจนเมื่อได้ดำรงตำแหน่งสำคัญนั้นจะมีบทบาทในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรอย่างไรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป จึงเป็นที่มาของการศึกษาครั้งนี้

การศึกษาครั้งนี้ ได้สนใจศึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำแหน่งที่มีบทบาทสำคัญตำแหน่งหนึ่ง คือ ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่เป็นหน่วยงานระดับกรมในสังกัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ และแปลงนโยบายสู่แผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากรและการบริหารราชการประจำ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวงแรงงานได้ และมีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ พัฒนายุทธศาสตร์ การบริหารของกระทรวง จัดสรรและบริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดการประหยัด และคุ้มค่า มีหน้าที่ในการกำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผล มีการประสานในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ได้แก่ กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และสำนักงานประกันสังคมที่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงแรงงาน โดยสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นส่วนราชการที่มีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวง โดยแบ่งออกเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค คือ สำนักงานแรงงานจังหวัด 76 จังหวัด และราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานซึ่งรับผิดชอบงานโดยขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงแรงงาน รวมถึงมีสำนักงาน/กอง/ศูนย์/สำนัก ได้แก่ กองกลาง กองกฎหมาย กองบริหารการคลัง กองบริหารทรัพยากรบุคคล กองเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองเศรษฐกิจการแรงงาน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักตรวจและประเมินผล กลุ่มขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และความสามัคคีปรองดอง (กลุ่ม ป.ย.ป.) และสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ

ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ เป็นตำแหน่งของข้าราชการที่อยู่ภายใต้สังกัดของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ที่มีอำนาจหน้าที่ในการเสนอแนะนโยบายด้านความร่วมมือต่างประเทศด้านแรงงาน ดำเนินการเกี่ยวกับข้อตกลงระหว่างประเทศด้านแรงงาน ประสานงาน ติดตามและแลกเปลี่ยนความร่วมมือด้านวิชาการ ดำเนินการเกี่ยวกับพิธีการ งานประชุมและการเจรจาระหว่างประเทศ รวมทั้งวิเคราะห์องค์การต่างประเทศ ตลอดจนประสาน ติดตามสิทธิประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือ



แก่แรงงานและครอบครัวของแรงงานไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศ และประสานการดำเนินการเพื่อรักษาและส่งเสริมการขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ โดยอำนาจหน้าที่จะแบ่งภารกิจและโครงสร้างย่อยตามกลุ่มงาน ได้แก่ 1) ฝ่ายบริหารทั่วไป 2) กลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์ 3) กลุ่มงานประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ 4) กลุ่มงานอาเซียน รวมถึงมีความพิเศษเฉพาะของโครงสร้างภายในสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศด้วย กล่าวคือ มี 5) สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ทั้ง 12 ประเทศ 13 แห่งทั่วโลก

สำนักงานแรงงานในต่างประเทศข้างต้น มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญในการรักษาและส่งเสริมการจ้างแรงงานไทยในต่างประเทศ คุ้มครองให้ความช่วยเหลือ และดูแลสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยในต่างประเทศ ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพแรงงานและสวัสดิการสังคมของแรงงานไทยในต่างประเทศ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และแนวโน้มความเคลื่อนไหวทางด้านแรงงาน เพื่อสามารถวางแผนพัฒนากำลังแรงงานไทยในประเทศที่ตั้งและเขตอาณาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการแรงงานในต่างประเทศ และประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในการเคลื่อนย้ายหรืออพยพแรงงานไทยในกรณีฉุกเฉินหรือเหตุภัยพิบัติ โดยจะมีข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญเพื่อไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศข้างต้นซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะมีด้วยกัน 2 ตำแหน่ง ได้แก่

1) ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เรียกโดยย่อ อทป. หรือที่เรียกกันภายในว่า “ทูตแรงงาน” เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่งในประเภทอำนวยการและวิชาการระดับผู้อำนวยการต้น และระดับชำนาญการพิเศษ

2) ตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เรียกโดยย่อ ทปช. หรือที่เรียกกันภายในว่า “ผู้ช่วยทูตแรงงาน” ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

ทั้งนี้ การที่ข้าราชการบุคคลนั้น ๆ จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้ ต้องได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง มีวาระที่ไปประจำการในต่างประเทศ โดยประมาณ 3 - 4 ปี ซึ่งจะต้องผ่านเกณฑ์ทั้งคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครบถ้วนตามกำหนด รวมทั้งจะต้องผ่านการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษจากข้อสอบวัดระดับ DIFA TES ของสถาบันการต่างประเทศ เทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ หรือผลคะแนนภาษาอังกฤษ IELTS หรือ TOEIC และจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับภารกิจของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ความรู้เกี่ยวกับภารกิจด้านแรงงานในต่างประเทศ แบบประเมินสมรรถนะเชิงพฤติกรรม มีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์แข็งแรงพร้อมที่จะเดินทางไปประจำการในต่างประเทศ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เพื่อสมัครเข้ารับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว โดยไม่ได้จำกัดการสมัครแข่งขันเพียงแค่หน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเพียงเท่านั้น แต่ข้าราชการพลเรือนจากหน่วยงานกรมและสำนักงานภายใต้สังกัด อาทิ 1) กรมการจัดหางาน (ส่วนราชการมีภารกิจในการดำเนินงานด้านส่งเสริมการมีงานทำและคุ้มครองคนหางาน) 2) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (ส่วนราชการมีภารกิจในการดำเนินงานพัฒนาทักษะฝีมือและศักยภาพของกำลังแรงงาน) 3) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (ส่วนราชการมีภารกิจในการดำเนินงานบังคับใช้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ในองค์การ) และ 4) สำนักงานประกันสังคม (ส่วนราชการมีภารกิจในการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับค่าทดแทนจากการทำงานและสร้างหลักประกันทางสังคมให้แก่ประชาชน) ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด ยังสามารถสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งเป็นอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศได้

ด้วยเหตุจากที่กล่าวมาประการข้างต้น จึงทำให้มีบุคลากรภายใต้สังกัดกระทรวงแรงงานมีความสนใจเพื่อสร้างเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของการเป็นตำแหน่งทูตแรงงานและผู้ช่วยทูตแรงงานจำนวนไม่น้อย และเมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศแล้วกลับมาปฏิบัติงานที่ประเทศไทย ข้าราชการบุคคลนั้นก็จะมีรู้ความสามารถและผลงานสำคัญในการเตรียมความพร้อมเป็นกำลังคนที่มีคุณภาพของส่วนราชการ เพื่อนำมาสู่การจัดการองค์ความรู้ที่ดีขององค์กรและการวางแผนพัฒนางานของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อได้รับเลื่อนขึ้นตำแหน่งไปในระดับสูงต่อไป ดังนั้น จึงมีความสำคัญในการศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสู่การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจ ตลอดจนสามารถศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพ บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำการ ณ ต่างประเทศ การปรับตัวต่าง ๆ และปัญหาและอุปสรรคของการดำรงตำแหน่งดังกล่าว เพื่อให้สามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนในสังกัด โดยมีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) รวมถึงสามารถพัฒนาทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่หลากหลายจนสามารถนำความรู้ที่ได้มาทำให้เกิดการจัดการความรู้ที่ดีและปรับใช้เป็นแนวทางการพัฒนาขององค์กรสำหรับการปฏิบัติงานราชการด้านแรงงานได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ที่ดี ตลอดจนทำให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และมีแนวทางในการเตรียมความพร้อมการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพไปสู่ตำแหน่งที่สำคัญของกระทรวงแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมถึงสามารถสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการในองค์การภาครัฐมีความผูกพันและปฏิบัติงานราชการได้ในระยะเวลานานได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น

## 1.2 คำถามในการวิจัย

ปัจจัยอะไรที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน สู่การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

## 1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ที่ไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

1.3.2 เพื่อศึกษากระบวนการคัดเลือก แต่งตั้ง และการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน นำมาสู่การเตรียมความพร้อมของข้าราชการในการสมัครเข้ารับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

1.3.3 เพื่อศึกษาบทบาท การปรับตัว และปัญหาอุปสรรคของข้าราชการในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) นำมาสู่ข้อเสนอแนะในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาศักยภาพของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน

## 1.4 สมมติฐานในการวิจัย

ข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ผลักดันจนมาสู่การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ซึ่งได้รับโอกาสไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศนั้น ๆ อันเนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะงานที่ทำและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวย การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าให้ข้าราชการในสังกัด แรงจูงใจ ผลตอบแทนต่าง ๆ จากการปฏิบัติราชการ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานเป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สูงสอดคล้องกับตำแหน่งงาน รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในการปฏิบัติงาน ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ตลอดจนมีคุณสมบัติที่ดี และมีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้ข้าราชการบุคคลนั้นได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งไปในระดับสูงต่อไป

## 1.5 ขอบเขตของการศึกษา

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ โดยเป็นการศึกษาทัศนคติและมุมมองเกี่ยวข้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและบทบาทการของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ข้าราชการที่ครบวาระตำแหน่งดังกล่าวแล้ว และยังปฏิบัติราชการอยู่ในสังกัดกระทรวงแรงงาน รวมถึงข้าราชการกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานซึ่งมีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในตำแหน่งดังกล่าว โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกผ่านวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่สนใจศึกษา และทำการศึกษาจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง อาทิ เอกสารทางวิชาการ คำสั่ง และประกาศต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงาน เป็นต้น

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ และข้าราชการพลเรือนสามัญของกระทรวงแรงงานซึ่งเป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งดังกล่าว สังกัดกระทรวงแรงงาน รวมถึงกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งทำหน้าที่ในกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการเพื่อไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศด้วย

### 1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาโดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูลประมาณ 4 เดือน ซึ่งเริ่มในช่วงระหว่างเดือน กันยายน - ธันวาคม 2565

CHULALONGKORN UNIVERSITY

## 1.6 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ผู้การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน และนำไปสู่โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และวางแผนเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีสมรรถนะที่ดีมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และบทบาทของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน รวมถึงข้าราชการพลเรือนสามัญที่ครบวาระ

จากตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งปัจจุบันปฏิบัติงานอยู่กระทรวงแรงงาน ณ ประเทศไทย จึงได้กำหนดรูปแบบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกทั้งทัศนคติ มุมมอง และความคิดเห็นต่าง ๆ ที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพสู่บทบาทของข้าราชการในตำแหน่งดังกล่าว โดยการวิจัยเชิงคุณภาพจะทำให้ได้ข้อมูลองค์รวมที่มีความลึกซึ้ง ครอบคลุมในทุกมิติ สามารถเจาะจงเฉพาะบริบทในด้านต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการของกระทรวงแรงงาน ผ่านวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และจากเอกสาร (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำมาสู่การสรุปผลต่อไป

### 1.7 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดโดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.7.1 การศึกษาเอกสารทางวิชาการและข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์เกี่ยวกับแนวคิด เรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ กระบวนการในการคัดเลือกและแต่งตั้ง บทบาทและภารกิจของตำแหน่งข้าราชการทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ อาทิ เอกสารทางวิชาการ คำสั่ง ระเบียบ และประกาศต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงาน เป็นต้น

1.7.2 การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกและจดบันทึกที่เฉพาะเจาะจงรายบุคคล โดยมีรูปแบบ คำถามสัมภาษณ์โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงทัศนคติ มุมมอง ความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ในการอธิบายลักษณะ องค์ความรู้ บทบาท กระบวนการในการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการ ปัจจัยหรือแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งสำคัญของบุคลากร และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสู่ตำแหน่งข้าราชการทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ รวมถึงอาจจะมีประเด็นข้อคำถามเพิ่มเติม ถ้าหากผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นที่มีความน่าสนใจ อันจะนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้อย่างครอบคลุมครบทุกมิติ

## 1.8 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรเป้าหมาย คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและบทบาทในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ และการพัฒนาต่อยอดในการปฏิบัติราชการต่อไปหลังจากครบวาระตำแหน่งดังกล่าวลง เพื่อช่วยวางแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของบุคลากรในสังกัดกระทรวงแรงงานสำหรับทางความก้าวหน้าในอาชีพและการจัดการองค์ความรู้ที่ดีขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 15 คน ดังนี้

1.8.1 ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ในปัจจุบันดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

- ข้าราชการตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จำนวน 3 คน
- ข้าราชการตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จำนวน 3 คน

1.8.2 ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ครบวาระจากตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งปัจจุบันปฏิบัติงานอยู่กระทรวงแรงงาน

- ข้าราชการที่เคยดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จำนวน 1 คน
- ข้าราชการที่เคยดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จำนวน 6 คน

1.8.3 ข้าราชการจากกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการเพื่อไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ จำนวน 2 คน

## 1.9 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จำแนกตามประเภทของแหล่งที่มาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1.9.1 ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บจากแหล่งข้อมูลชั้นต้นโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง อาทิ กระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการเพื่อไปประจำการในต่างประเทศ บทบาทการปฏิบัติงานจริงของข้าราชการตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เมื่อไปประจำการในต่างประเทศ รวมถึงทัศนคติ ความคิด และมุมมองที่มีต่อการดำรงตำแหน่งดังกล่าว ประสบการณ์ทำงานและการดำรงตำแหน่งที่ผ่านมา เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ และข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ

บุคลากรเพื่อวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพสู่ตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกและจดบันทึกเป็นหลัก เพื่อนำมาตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.9.2 ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ เอกสารทางวิชาการ คำสั่ง ประกาศ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง บทความ งานวิจัย และเอกสารออนไลน์ ซึ่งผู้อื่นได้จัดทำและเก็บรวบรวมไว้แล้วเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพสู่การมีบทบาทในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

### 1.10 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก และศึกษาแนวคิด หลักการ คู่มือเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดเรียงลำดับข้อมูลต่าง ๆ ตัดข้อมูลที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ออกเพื่อแยกประเด็นที่สำคัญ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ รวมถึงบทบาทของการดำรงตำแหน่งดังกล่าว เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในการวางแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และวางแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บรวบรวมข้อมูล และจึงนำข้อมูลที่ได้ออกมาตีความและวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำเสนอโดยการพรรณนาเชิงวิเคราะห์มาสรุปเป็นผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1.10.1 การเตรียมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

1.10.2 จัดเรียงเรียงข้อมูลที่มีลักษณะเหมือนกันและจำแนกแบ่งประเภทข้อมูลในประเด็นสำคัญหลักและประเด็นที่รองลงมาของการศึกษา

1.10.3 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำมาตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้เข้าใจความก้าวหน้าในอาชีพสู่การมีบทบาทในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

1.10.4 นำเสนอข้อมูล ทั้งเรื่องทัศนคติ มุมมอง บทบาทของการปฏิบัติราชการในตำแหน่งดังกล่าว และหลังจากครบวาระการดำรงตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งนำมาอภิปรายเชื่อมโยงต่อการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพและนำมาปรับใช้แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในการพัฒนาต่อยอดการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

## 1.11 นิยามศัพท์

1.11.1 เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการ โดยมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานในแต่ละตำแหน่งที่อยู่มาก่อนการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งระดับล่างสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการย้ายตำแหน่งในระดับเดียวกัน

1.11.2 การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในระดับสูงตำแหน่งใด และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไรเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้น ๆ

1.11.3 สมรรถนะ หมายถึง การนำความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาผลักดันตนเองและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานราชการให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดในภารกิจงานที่รับผิดชอบ

1.11.4 แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีทิศทางเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

1.11.5 ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการฝ่ายพลเรือนในกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน แบ่งออกเป็นประเภทย่อย 4 ประเภท ได้แก่ ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป

1.11.6 ผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง การปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพต่อเนื่องและสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานราชการโดยมีผลลัพธ์มากกว่าที่หน่วยงานราชการกำหนดไว้ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานราชการ

1.11.7 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หมายถึง หน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง

1.11.8 สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ หมายถึง หน่วยงานทั้ง 12 ประเทศ 13 แห่งทั่วโลกที่อยู่ภายใต้สังกัดสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีภารกิจและหน้าที่ในการดูแลประสานงานติดตามสิทธิประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือแก่แรงงานและครอบครัวของแรงงานไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมการขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ



1.11.9 ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่ดำรงตำแหน่งในสายงานประเภทอำนวยการและวิชาการ ระดับอำนวยการต้นหรือระดับชำนาญการพิเศษ ภายใต้งค์ดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1.11.10 ตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่ง ในสายงานประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ภายใต้งค์ดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

## 1.12 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.12.1 สามารถส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะตนเองของข้าราชการทั้งระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้ารับการคัดเลือกแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงาน แรงงานในต่างประเทศ

1.12.2 ช่วยสร้างข้อเสนอแนะให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถปรับใช้ในการวางแผน เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรภายในสังกัดโดยเฉพาะตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ที่ดีด้านการพัฒนา บุคลากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.12.3 ทำให้ทราบถึงบทบาท การปรับตัว และปัญหาอุปสรรคของของข้าราชการเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าในอาชีพตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาต่อยอดการปฏิบัติราชการของบุคลากรเพื่อสร้างให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี ต่อองค์กรในอนาคต

## 1.13 จริยธรรมการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยคำนึงถึงหลักจริยธรรมการวิจัยเป็นสำคัญ โดยผู้วิจัยได้ทำหนังสือ ขอสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อประกอบการศึกษาวิจัย และได้รับความยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์ ในการสามารถใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยได้ ซึ่งผู้วิจัยตระหนักถึง ความละเอียดอ่อนของข้อมูลในบางประการ และอาจจะส่งผลต่อความเป็นส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ จึงกำหนดกรอบจริยธรรมในการวิจัยเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อตัวบุคคลและองค์กร และเพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการนำเสนอข้อมูลการศึกษาจะเป็นการศึกษา ทำศนคติ มุมมอง และความคิดเห็นของข้าราชการ ซึ่งเป็นความคิดเห็นส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เท่านั้น ผู้วิจัยจึงขอ กำหนดเป็นนามสมมติ และไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นกลุ่ม ตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

#### 1.14 โครงสร้างในการนำเสนอในแต่ละบท

การศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและการก้าวสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

บทที่ 4 ผลการศึกษา

บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาเรื่อง “ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสู่การเป็นตำแหน่ง อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงาน ในต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน” จึงจำเป็นต้องมีกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ เพื่อทำการศึกษาและอธิบาย เพื่อที่จะสามารถตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการศึกษา ในประเด็นต่าง ๆ ได้ รวมทั้งสามารถสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้าง เป็นกรอบแนวคิดขึ้น ซึ่งได้ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
  - 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- กรอบแนวคิดการวิจัย

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

#### 2.1.1 ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ

คำว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ได้มีนักวิชาการและหน่วยงานที่เป็นองค์กรกลาง ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนของประเทศไทย ได้ให้นิยามความหมายของคำว่า ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ไว้ดังนี้

Mondy and Noe ให้ความหมาย เส้นทางอาชีพ คือ การวางแผนในการเข้าสู่ตำแหน่ง ของบุคลากรอย่างกว้างให้สอดคล้องกับนโยบายหรือความต้องการขององค์กร โดยยึดหยุ่นได้ตาม ความเหมาะสม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรระหว่างการทำงานในองค์กร นอกจากนี้ เส้นทางอาชีพยังสัมพันธ์กับเป้าหมายอาชีพ (Career goal) ซึ่งเป็นการวางแผนเข้าสู่ ตำแหน่งงานที่มุ่งหวังในอนาคต (Mondy และ Noe, 1993 อ้างถึงใน วิจิตรา ปัญญาชัย, 2543)

Glimer ให้นิยามเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งในการทำให้คนในองค์กร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อาทิ การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน และการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมไม่ก่อให้เกิดความไม่ชอบงานที่ตนปฏิบัติ อยู่ได้ (Glimer, 1971 อ้างถึงใน สุวิมล พิมลศิริ, 2555)

Jerry W. Gilley, Steven A. Egglund กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Jerry W. G. และ Steven A. E., 2002 อ้างถึงใน ศรีรัตน์ ราไพศรี และ วราภรณ์ จิรนาวุฒิ, 2555)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556) ซึ่งได้ตีพิมพ์หนังสือการวางแผนทาง ก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยกำหนดแนวทางการจัดทำ “ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ” ที่เน้นให้ข้าราชการ ส่งสมประสงค์หรือสร้างผลงานที่จำเป็นก่อนที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในแต่ละขั้นก่อนที่จะขึ้นสู่ ตำแหน่งสำคัญที่เป็นตำแหน่งเป้าหมาย ซึ่งได้กำหนดนิยามของ ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ไว้ว่า เส้นทางความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการ โดยมีการกำหนด และแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการส่งสมประสงค์และผลงานในแต่ละตำแหน่งที่ครองมาก่อนการเลื่อนขึ้น ดำรงตำแหน่งสำคัญ ซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งระดับล่างสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือการย้ายตำแหน่ง ในระนาบเดียวกัน ซึ่งในคู่มือฉบับนี้จะยึดหลักการ ในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนี้

1. เป็นการวางแผนการพัฒนาเพื่อการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ โดยยึด หลักความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และผลงาน เพื่อการเตรียมความพร้อมกำลังคนคุณภาพของ ส่วนราชการ
2. เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อคัดกรองคนดีคนเก่ง โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานจากประสิทธิผลในการทำงานในหน่วยงาน หรือพื้นที่ที่มีความจำเป็นสำหรับ ใช้เป็นประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่เมื่อจะดำรงตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการนั้น
3. เป็นการจูงใจให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยตั้งใจ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และสร้างผลงานที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมกับเสนอตนในการสับเปลี่ยน หน้าที่เพื่อให้ได้รับประสิทธิผลในการทำงานที่หลากหลาย

4. เป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการวางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการแต่งตั้งข้าราชการภายในที่ดำเนินการได้สอดคล้องและตรงตามหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

นฤมล นิราทร (2534) ได้ให้ความหมายว่า ความก้าวหน้าในสายอาชีพ คือการเปลี่ยนแปลงบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกรู้ว่าตนเองมีค่า ประสบความสำเร็จในรูปของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงมากขึ้น ความก้าวหน้าในสายอาชีพ จึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพซึ่งเริ่มต้นด้วยการวางแผนพัฒนาอาชีพงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละบุคคล

สุวิมล พิมลศิริ (2555) ให้ความหมายของความก้าวหน้าในงาน คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการบรรจุให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร อยู่บนพื้นฐานความเสมอภาค โดยยึดหลักความรู้ความสามารถและปราศจากการแบ่งแยก การกีดกันหรือการจำกัดใด ๆ ด้วยเหตุแห่งเพศสภาวะ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ คือ กิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนสามารถมีแผนสำหรับงานอาชีพของตนเองในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และบุคลากรมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้สูงสุด ซึ่งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพอยู่ในใจกลางขอบเขตงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งานจนได้ตำแหน่งงานและกลุ่มงานอาชีพ การเข้าสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ และเมื่อมาถึงการพัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพจะอาศัยผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาวางแผนและให้คำปรึกษาแก่บุคลากร มีการอบรมและพัฒนา จนในที่สุดส่งผลให้บุคคลนั้นได้รับการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่ง หรือได้รับตำแหน่งใหม่ โดยไม่หยุดอยู่กับที่ ซึ่งเป็นไปตามความเหมาะสมของเวลาจนกระทั่งเกษียณอายุการทำงาน

โดยผู้วิจัยขอสรุปว่า ความก้าวหน้าในสายอาชีพ หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนทางด้านอาชีพ และแสดงให้เห็นถึงเส้นทางที่สัมประสพการณ์และผลงานในแต่ละตำแหน่งที่อยู่มาก่อน

การเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งระดับล่างสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือ การย้ายตำแหน่งในระดับเดียวกัน

### 2.1.2 เกณฑ์การวัดความก้าวหน้าในอาชีพ

เกณฑ์ในการวัดความก้าวหน้าในอาชีพ แบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความก้าวหน้าในเงินเดือน และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง (ประณต นันทิยะกุล, 2535 อ้างถึงใน ธารินี ทองลิ้ม, 2558) อธิบายได้ดังนี้

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การเลื่อนขั้นของงาน เพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นพร้อมกับความรับผิดชอบที่สูงขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่ความก้าวหน้าในตำแหน่งวัดจากการเปรียบเทียบตำแหน่งที่ได้ดำรงอยู่กับระยะเวลา โดยการเปรียบเทียบกับอายุตัวบุคลากรที่เป็นเพื่อนร่วมงานในองค์กร

2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน หมายถึง การที่ได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงเพิ่มขึ้น โดยอาจจะมีสาเหตุมาจากการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งบ่อยครั้งจะได้ปรับขึ้นเงินเดือน เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในเงินเดือนและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีส่วนสัมพันธ์กัน และมีส่วนสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ย่อมมีโอกาสได้รับเงินเดือนสูงหรือมีความก้าวหน้าในเงินเดือน ก็จะมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วย

3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาด้านจิตใจเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น จึงทำให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ องค์กรหรือหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงาน และคุณภาพของการทำงาน (ประณต นันทิยะกุล, 2535 อ้างถึงใน ปานทิพย์ บุญยสุต, 2540) อธิบายได้ดังนี้

1. องค์กรหรือหน่วยงาน เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างโอกาสให้กับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมีสมาชิกหน่วยหนึ่งในองค์กรที่ได้ทำหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรก้าวหน้า ได้แก่ การเลื่อนขั้น

เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมทางวิชาการ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ นโยบายขององค์กร หรือหน่วยงานที่ส่งเสริมและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร เป็นต้น

2. ผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความก้าวหน้า ด้วยความก้าวหน้าสามารถนำมาปรับใช้เป็นเครื่องชี้หรือแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ เพราะฉะนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้ ต้องมีวิธีการปฏิบัติงานสองด้านหลัก กล่าวคือ ด้านจิตใจ โดยจะต้องมีความตั้งใจ มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ และทำงานเต็มความสามารถ ทุกอย่างตามที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะเหมาะกับศักดิ์ศรีความรู้ที่มีอยู่หรือไม่ และด้านความรู้ โดยมีความรู้ทางด้านวิชาการและมีความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องหาโอกาสเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เช่น การศึกษาต่อ การเข้ารับการฝึกอบรม การดูงาน การค้นคว้าตำรา วิชาการที่เกี่ยวข้องนำมาศึกษา การรู้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนสำหรับการปฏิบัติงาน ปรึกษากับผู้รู้อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น รวมทั้งสามารถปรับความรู้และการปรับตัวให้เข้ากับงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด มีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานกับผู้อื่น อันได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชนผู้ที่ได้รับบริการจากองค์กรด้วย

3. คุณภาพของการทำงาน โดยการทำงานที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรตลอดจนองค์กรมีความก้าวหน้า ซึ่งคุณภาพของการทำงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้า ได้แก่ การรักงาน เห็นคุณค่าของงาน มีความพึงพอใจในงานของงาน จะทำให้บุคคลรู้สึกเกิดความรักและความผูกพันต่องาน ไม่เกิดความเบื่อหน่าย การเรียนรู้งาน ที่ต้องศึกษากฎระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและแสวงหาความรู้ รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้มีประสบการณ์มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งไม่ว่างานใดก็ตามต้องมีการติดต่อประสานงานหรือขอความร่วมมือจากผู้อื่น โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานที่ต้องเรียนรู้จากการสังเกตอุปนิสัยใจคอถึงความชอบและความไม่ชอบ เพื่อให้สามารถที่จะปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จ มีการเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเท่าทันต่อบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ และช่วยสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานและสามารถนำเสนอแนวทางให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาตัดสินใจได้

#### 2.1.4 การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจและรักษาข้าราชการทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้มีความรู้สูง ให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพยายามสร้างผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อส่วนราชการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนแล้ว หากต้องการจะเตรียมความพร้อมของข้าราชการเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญอย่างเป็นระบบ ก็ควรมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์จำนวนหนึ่ง (ประมาณ 3 - 5 คน ต่อ 1 ตำแหน่งเป้าหมาย) และจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan) ที่เป็นรูปธรรม โดยมีความเชื่อมโยงกับทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้ข้าราชการที่ได้รับคัดเลือกมานั้นได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) กล่าวโดยสรุป “แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan)” จึงหมายถึงแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในระดับสูงตำแหน่งใดได้บ้าง และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้น ๆ ทั้งนี้ ก่อนที่จะเริ่มจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพจะต้องมีการคัดเลือกบุคคลและส่งเสริม พัฒนาให้มีความรู้สูง มีความพร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งสำคัญที่จะแต่งตั้งภายในระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้ เพื่อไม่ให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารหรือการปฏิบัติราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556)

#### 2.1.5 รูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) มีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับข้าราชการในหน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้รับรู้ว่าการที่จะได้รับความก้าวหน้าหรือได้รับการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญในหน่วยงานหรือส่วนราชการนั้น จะต้องผ่านประสบการณ์การทำงานหรือรับผิดชอบและต้องผลิตผลงานอะไรบ้าง จึงจะมีคุณสมบัติหรือได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญได้ โดยจำเป็นต้องมีการโอนย้าย (Transfer) หรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในแนวระนาบ ก่อนที่จะเลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งรูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่องค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีความนิยมในการจัดทำกัน สามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547) ดังนี้



1. แบบดั้งเดิม (Traditional Career Path) เป็นการกำหนดเส้นทางความเติบโตในแนวตั้งหรือแนวตั้ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งในสายงานเดิม หรืออยู่ในหน่วยงานเดิม

รูปภาพที่ 1 เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพแบบดั้งเดิม (Traditional Career Path)

### Traditional career path



#### ข้อดี

- มีความชัดเจนในทางก้าวหน้าสายอาชีพ
- สะสมความเชี่ยวชาญในเชิงลึก
- เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีจำนวนสายงานไม่มาก

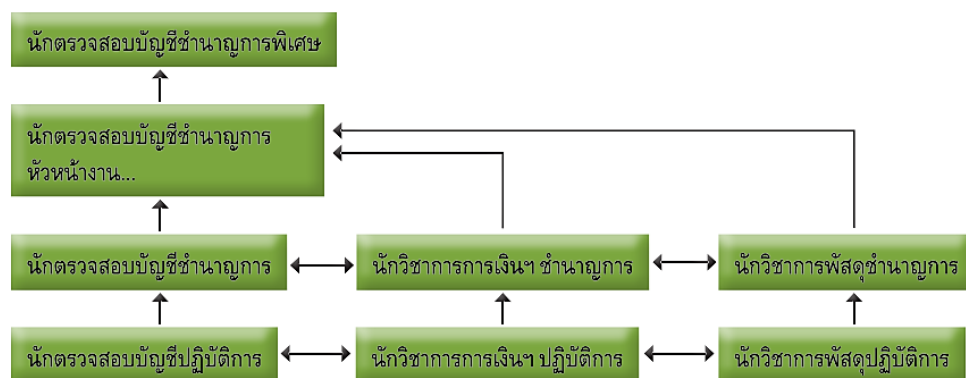
#### ข้อเสีย

- ไม่เปิดโอกาสการเรียนรู้ทางด้านอื่น
- ไม่ค่อยจูงใจเจ้าหน้าที่ผู้มีความสามารถ
- ไม่พัฒนาขีดความสามารถบุคคลให้เป็นผู้บริหาร

2. แบบเปิดหรือแบบเครือข่าย (Network Career Path) เป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทั้งในลักษณะแนวตั้งหรือแนวตั้ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในระดับเดียวกันจนมั่นใจในความรู้ความสามารถ แล้วจึงเลื่อนในระดับที่สูงขึ้น

รูปภาพที่ 2 เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิดหรือแบบเครือข่าย (Network Career Path)

### Network Career Path



#### ข้อดี

- ส่งเสริมการเรียนรู้ทางด้านอื่น
- ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะและประสบการณ์ที่หลากหลาย

#### ข้อเสีย

- มีความยุ่งยากในการจัดกลุ่มงานที่จะสับเปลี่ยนหมุนเวียน

3. แบบคู่ขนาน (Dual Career Path) เป็นการกำหนดเส้นทางความเติบโตในแนวตั้งหรือแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งตามสายงานที่รับผิดชอบ ทั้งสายงานด้านบริหารหรือสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกเส้นทางของตนได้ เช่น ตำแหน่งทางวิชาการก็สามารถโยกย้ายสลับเปลี่ยนมาดำรงตำแหน่งในสายบริหารได้ เป็นต้น

รูปภาพที่ 3 เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพแบบคู่ขนาน (Dual Career Path)



โดยการนำรูปแบบเส้นทางก้าวหน้าในแบบที่ 3 ไปใช้ โดยทั่วไปจะมีแนวทางปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556) ดังนี้

1. ตำแหน่งเริ่มต้นขององค์กรจะเริ่มจากตำแหน่งพื้นฐานทั่วไปที่องค์กรกำหนด โดยยังไม่มี การแบ่งสายอาชีพที่ชัดเจน
2. ตำแหน่งสายบริหารและสายผู้เชี่ยวชาญในระดับเดียวกัน มีความสำคัญและได้รับ ค่าตอบแทนที่ใกล้เคียงกัน
3. ข้าราชการในแต่ละเส้นทางสามารถย้ายหรือเปลี่ยนประเภทตำแหน่งได้ หากสามารถ พัฒนาตนเองและสร้างผลงานตามที่องค์กรคาดหวังได้ และมีคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

อย่างไรก็ตาม การเลือกนำรูปแบบแต่ละรูปแบบไปใช้ ควรจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับ ลักษณะงานและโครงสร้างตำแหน่งขององค์กร ตัวอย่างเช่น หน่วยงานราชการที่มีขนาดใหญ่ และมีลักษณะงานที่หลากหลาย ทั้งงานด้านบริหาร งานบริการ งานวิชาการ และงานเทคนิคเฉพาะด้าน ซึ่งงานแต่ละด้านล้วนมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการไม่น้อยกว่า งานด้านบริหาร ดังนั้น ส่วนราชการจึงไม่ควรจัดทำเส้นทางก้าวหน้าให้มุ่งสู่ “ตำแหน่งบริหาร” เพียงเส้นทางเดียว เพราะจะทำให้การเติบโตของข้าราชการกลุ่มใหญ่แคบและสั้นลง เนื่องจาก ตำแหน่งบริหารซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการเติบโตมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวน ข้าราชการทั้งหมด อีกทั้งข้าราชการที่ปฏิบัติงานวิชาการ หรืองานเทคนิคเฉพาะด้าน โดยมักมีความรู้ ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในอาชีพมากกว่าการบริหารจัดการ ทำให้ไม่สามารถเติบโตขึ้น เป็นผู้บริหารของส่วนราชการได้แม้จะมีโอกาส ด้วยเหตุนี้ ส่วนราชการขนาดใหญ่จึงควรจัดทำเส้นทาง ก้าวหน้าในอาชีพที่ให้ความสำคัญทั้งงานบริหารและงานวิชาชีพเฉพาะด้านไปพร้อมกัน เพื่อรักษา ข้าราชการที่มีศักยภาพของทั้งสองกลุ่มไว้ โดยอาจเลือกใช้รูปแบบที่ 3 ซึ่งก็คือ แบบคู่ขนาน (Dual Career Path) เป็นต้น

#### 2.1.6 ขั้นตอนการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

ในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพนั้น ผู้รับผิดชอบหลักคือหน่วยงานทรัพยากรบุคคล แต่ส่วนราชการอาจจัดตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบการดำเนินการได้ ทั้งนี้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญและ เป็นกลไกในการผลักดันให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556) มีดังนี้

1. หัวหน้าส่วนราชการ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและให้การสนับสนุน รวมทั้งพิจารณาอนุมัติทางก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น ดังนั้น จึงควรมีการเสนอเหตุผลความจำเป็นของการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพนี้ ให้หัวหน้าส่วนราชการ พิจารณาให้ความเห็นชอบและเห็นความสำคัญก่อนเริ่มดำเนินการ

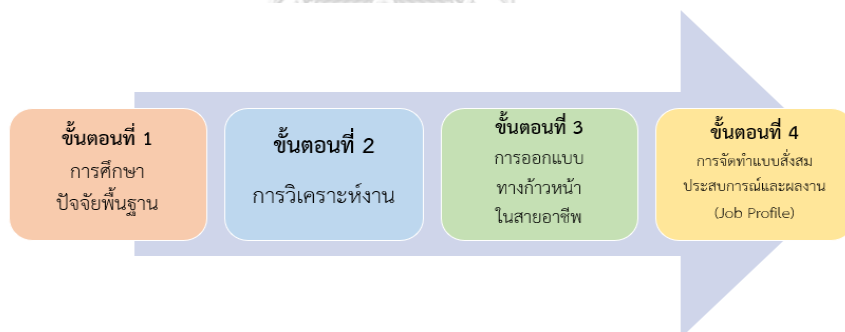
2. ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง รองหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแล การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ซึ่งมีบทบาทในฐานะประธานคณะทำงานจัดทำทางก้าวหน้า ในสายอาชีพ ทำหน้าที่ในการกำหนดแนวทางดำเนินการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้คำปรึกษา แนะนำแก่คณะทำงานและหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

3. หน่วยงานทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ จัดทำแผนการดำเนินการ รับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ข้าราชการนำทางก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติ รวมถึงดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยติดตามและปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม

4. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง เป็นผู้สนับสนุน ให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ สามารถจูงใจและกระตุ้นการทำงานของข้าราชการ เพื่อให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ประเมินผลงานและศักยภาพของข้าราชการอย่างยุติธรรม สนับสนุนการพัฒนาข้าราชการโดยการสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และการมอบหมายงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น ตลอดจนให้โอกาสข้าราชการในการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงานและเติบโตตามสายอาชีพที่ข้าราชการต้องการ

5. ข้าราชการ เป็นผู้ให้ข้อมูลความต้องการ ให้ความคิดเห็น และเป็นผู้ใช้ทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ส่วนราชการจัดทำขึ้น

กิจกรรมหรือขั้นตอนการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้  
 รูปภาพที่ 4 กิจกรรมหรือขั้นตอนการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ



1. การศึกษาปัจจัยพื้นฐาน เป็นขั้นตอนสำคัญในการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของส่วนราชการ โดยผู้รับผิดชอบต้องทำความเข้าใจกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์และภารกิจหลักของส่วนราชการ อย่างถ่องแท้ รวมทั้งศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างอายุข้าราชการ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการ รวมถึงธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการในส่วนราชการนั้น ๆ ด้วย

2. การวิเคราะห์งาน เป็นการศึกษาข้อเท็จจริงของตำแหน่ง เช่น ลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการออกแบบ

ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ การจัดกลุ่มงาน (Job Family) และเพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสหมุนเวียนงานและสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลาย

3. การออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 เพื่อหาข้อสรุปว่าส่วนราชการจะจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งใดบ้าง (ตำแหน่งเป้าหมาย) และเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งจะต้องผ่านการปฏิบัติงานเพื่อสั่งสมประสบการณ์และผลงานในตำแหน่งใด หน่วยงานใด และเป็นระยะเวลาเท่าใด จึงจะมีความเหมาะสม จากนั้นจึงดำเนินการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

4. การจัดทำแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงาน (Job Profile) เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมายและตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง (Accountability) ผลสัมฤทธิ์หลักของงาน (KRA) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPI) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง รวมทั้งจัดทำเกณฑ์การพิจารณาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งต่อไป (Performance Measures) เพื่อประโยชน์ในการบริหารทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan) ที่เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อให้ข้าราชการทุกระดับมีโอกาสพัฒนาตนเองไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่ตนเลือกต่อไป

ทั้งนี้ แนวทางการจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Model) ขององค์กร (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2560) ได้แก่

1. ระบุตำแหน่งงานทั้งหมดของกรมในระดับ ฝ่าย ส่วน แผนก ของแต่ละกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ในแต่ละกลุ่มงานที่กำหนดขึ้น

2. การจัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพ โดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากสมรรถนะในงาน (Job Competency) โดยมีแนวทางเลือก คือ การโอนหรือย้ายข้ามกลุ่มงานย่อยของ Job Family เดียวกัน และโอนหรือย้ายข้าม Job Family ที่ต่างกัน

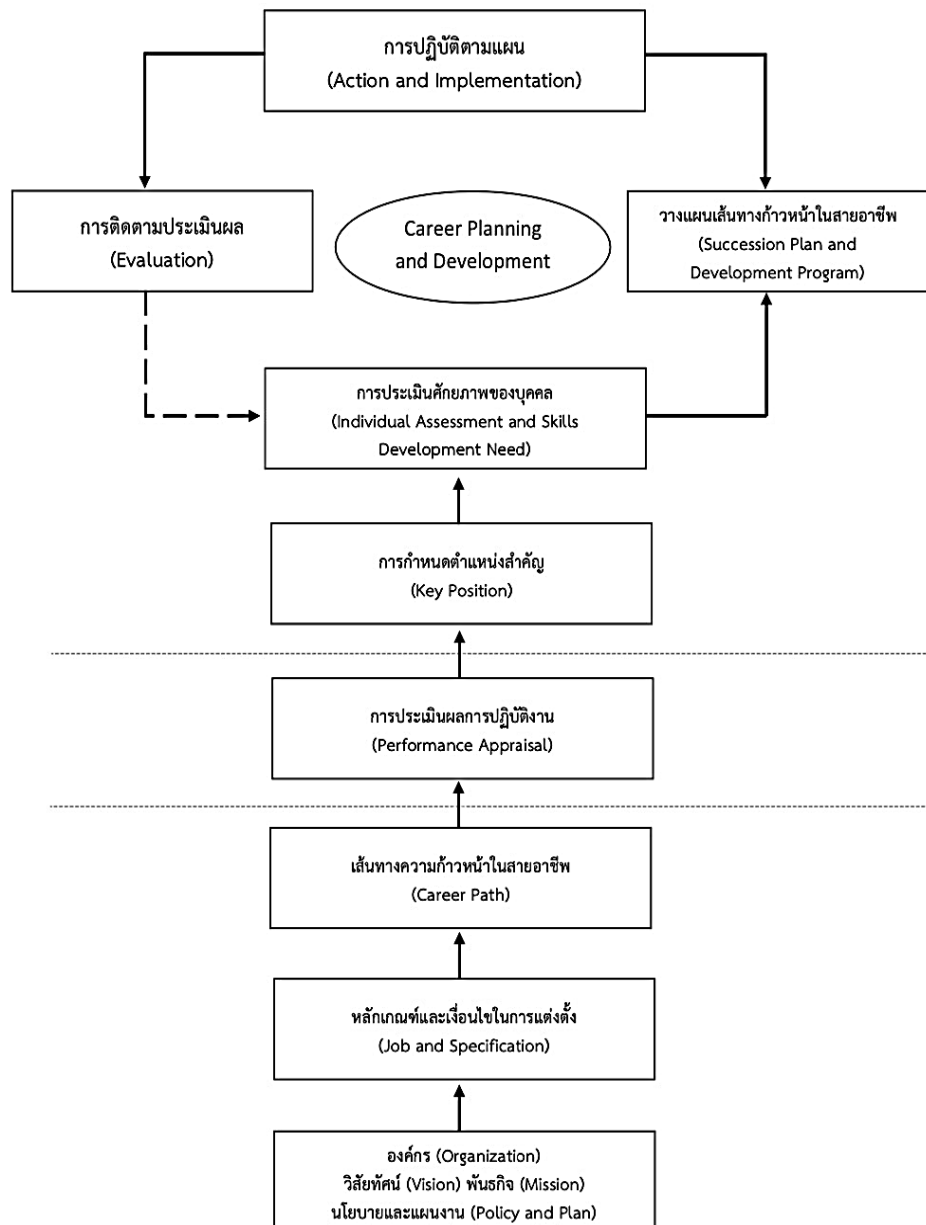
3. จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Model) ของตำแหน่งงาน ดังนี้

3.1 การพิจารณาโอนหรือย้ายระดับหรือตำแหน่งงาน โดยมีหลักเกณฑ์ คือ โอนหรือย้ายทุกระดับตำแหน่งงาน และโอนหรือย้ายบางระดับตำแหน่งงาน

3.2 การจัดฝึ้งงานแสดงความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งงานและโอนย้ายงาน ซึ่งมีหลักเกณฑ์ คือ การเลื่อนตำแหน่งและโอนหรือย้ายภายใน Job Family เดียวกัน และการเลื่อนตำแหน่งและโอนหรือย้ายใน Job Family ที่ต่างกัน

4. จัดทำเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานตาม Career Model ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งงานและการโอนหรือย้ายงาน

รูปภาพที่ 5 แผนผังแนวทางการจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Model)



จากแผนผังดังกล่าว องค์กรมีการศึกษาโครงสร้างขององค์กรโดยมีมุมมองด้านพื้นฐานของระบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีตำแหน่งเป็นแนวทางกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรรู้และเข้าใจถึงโอกาส และทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตนผ่านเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ทำให้บุคลากรมองเห็นขั้นตอนในแต่ละระดับชัดเจน โดยหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นแนวทางที่ปฏิบัติในการเลื่อนตำแหน่ง และคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal System) เป็นแนวทางให้องค์กรบ่งชี้และกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมในการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้เจริญเติบโตเป็นกำลังสำคัญขององค์กร

โดยมีขั้นตอนการดำเนินการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า ดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งสำคัญ (Key Position)
2. การประเมินศักยภาพบุคคลและความต้องการได้รับการพัฒนา โดยใช้หลักการประเมินตามสมรรถนะพื้นฐาน (Competency Based)
3. การวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการวางตัวบุคคลและแนวทางการพัฒนาบุคคลให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้มีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปรับผิดชอบหน้าที่ที่สูงขึ้นได้
4. การปฏิบัติงานตามแผน (Implement) ที่กำหนดไว้ คือ
  - การพัฒนารายบุคคล
  - การติดตามตรวจสอบ
  - การสรุปผลการตัดสินใจ
  - การดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด เช่น การย้าย การเลื่อน เป็นต้น
5. การติดตามประเมินผล (Monitor and Evaluation) เป็นการติดตามและประเมินว่าเส้นทางความก้าวหน้าและการพัฒนาบุคคลที่กำหนดไว้ในแผน ได้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่จำเป็นต้องมีการปรับแผนหรือไม่ อย่างไร

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

เนื่องด้วยต้องการศึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบทบาทข้าราชการตำแหน่ง อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ของสำนักงานแรงงาน ในต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน ทำให้ต้องมีการศึกษาแรงจูงใจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทางความคิด ที่วางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ อธิบายได้ดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ หรือ Motivation ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

Heinz และ Koontz (1993) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ต้องการ

McClelland (1962) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นการแสดงออกให้เห็นถึงสภาพ อารมณ์ของบุคคลต่อสิ่งเร้า แล้วปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรม เพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย การเกิดอารมณ์ พึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในชีวิตของบุคคลนั้น

วราพร มะโนเพ็ญ (2551) ให้ความหมายของแรงจูงใจ คือ แรงกระตุ้น ซึ่งอาศัยจากความประสงค์ ที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งที่เข้ามากระตุ้นโดยองค์กรจัดให้ ก่อให้เกิดพฤติกรรมของการปฏิบัติ หน้าที่หรือการปฏิบัติงาน โดยสิ่งที่มี การตอบสนองจะประกอบด้วยปัจจัยแห่งความต้องการ พื้นฐาน อาทิ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความเจริญเติบโตในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านสุขอนามัย นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ค่าจ้าง เงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รวมถึงความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

สุธีรา สุริยวงศ์ (2553) ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจ คือ ความเต็มใจของการใช้พลังเพื่อ มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือการรับรางวัลซึ่งมนุษย์มองว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ รวมถึงมนุษย์ มองว่าเป็นสิ่งยั่วยุให้สามารถไปถึงวัตถุประสงค์ที่สัญญาในเรื่องรางวัลที่ได้รับ

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังภายในตัวบุคคล เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการกระทำที่ตั้งใจเพื่อให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้ ทำให้เกิดพฤติกรรมแบบมีทิศทางและตั้งใจมากขึ้น



สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันในตัวบุคคลจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความพยายาม หรือการกระทำต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างดีและตั้งใจ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

## 2.2.2 ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2549) กล่าวถึงนักจิตวิทยาทางสังคมที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีความเชื่อเกี่ยวกับแรงจูงใจทางสังคมว่ามีความแตกต่างกัน จำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.2.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (*Affiliation Motive*) หมายถึง แรงจูงใจหรือความต้องการที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับนับถือของบุคคลในสังคม เนื่องด้วยธรรมชาติของมนุษย์นั้นต้องการเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม หรือต้องการได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากคนอื่น ส่งผลให้บุคคลทำให้ใจของตนองชอบ และแสดงพฤติกรรมที่เอาใจใส่ผู้อื่น รู้จักเห็นอกเห็นใจคนอื่น หรือกระทำเพื่อให้คนอื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถในการช่วยเหลือสังคมได้เป็นอย่างดี เพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง จะมีลักษณะที่ชอบทำงานกับบุคคลอื่น ๆ และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเสมอ พยายามกระทำตัวหรือแสดงออกให้เป็นที่พึงพอใจของคนในสังคม

2.2.2.2 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (*Power Motive*) หมายถึง แรงจูงใจหรือความต้องการที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ ในสังคม อันส่งผลให้บุคคลพยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุผลตามที่ต้องการเหนือกว่าบุคคลอื่น หรือเป็นความต้องการที่จะแสวงหาอำนาจ เนื่องจากการมีอำนาจนั้นจะทำให้สามารถทำอะไรก็ได้เหนือกว่าผู้อื่น และเป็นความภาคภูมิใจอย่างหนึ่งของบุคคล และเกิดจากการที่บุคคลได้เรียนรู้พฤติกรรมของบุคคลที่ผ่านมาว่าการมีอำนาจสามารถที่จะบันดาลทุกอย่างได้ตามความต้องการ

2.2.2.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (*Achievement Motive*) หมายถึง แรงจูงใจหรือความต้องการที่เกิดจากความคาดหวังของบุคคล ซึ่งอาจจะได้พบหรือมีประสบการณ์จากสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนประทับใจ ทำให้เกิดความพยายามที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จนั้น และคาดหวังถึงความสำเร็จในครั้งต่อไปมากขึ้น ในทางตรงข้าม หากตั้งความหวังไว้แล้ว แต่ผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ การตั้งความหวังจะลดต่ำลง จนกระทั่งอาจเกิดการท้อถอย และไม่กล้าที่จะหวังทำสิ่งต่อไปในอนาคตด้วยเช่นเดียวกัน

### 2.2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ได้มีการเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจจากนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย

#### 2.2.3.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

Maslow (1970) กล่าวว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ซึ่งกระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเชื่อว่า เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจและเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้วก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่น ๆ ต่อไป ไม่มีที่สิ้นสุด ถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ซึ่งเป็นผู้มีความต้องการจะได้รับสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ และความปรารถนาของมนุษย์ติดตัวมาแต่กำเนิดและความปรารถนาเหล่านี้ จะเรียงลำดับขั้นของความปรารถนา ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความปรารถนาขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ตามทฤษฎีมี 5 ลำดับ โดยได้เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไป ดังนี้

1. ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต ได้แก่ ความต้องการเพื่อตอบสนองความหิว ความกระหาย ความต้องการเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ปัจจัยสี่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่พักอาศัย รวมถึงสิ่งที่ทำให้การดำรงชีวิตสะดวกสบาย

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการขั้นนี้ถึงจะเกิดขึ้น ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยที่มีที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ปราศจากความกลัว การสูญเสีย และภัยอันตราย เช่น สภาพสิ่งแวดล้อมบ้านปลอดภัย การมีงานที่มั่นคง การมีเงินเก็บออม ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย รวมถึงความมั่นคงปลอดภัยส่วนบุคคล สุขภาพและความเป็นอยู่ ระบบรับประกันและช่วยเหลือ ในกรณีของอุบัติเหตุหรือความเจ็บป่วย

3. ความต้องการความรักและสังคม (Belonging and Love Needs) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการงานแล้ว คนเราจะต้องการความรัก ความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความต้องการ

เป็นเจ้าของและมีเจ้าของ ความรักในรูปแบบต่างกัน เช่น ความรักระหว่าง คู่รัก พ่อ แม่ ลูก เพื่อน สามี ภรรยา ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

4. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง (Esteem Needs) เมื่อความต้องการความรักและการยอมรับได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงขึ้น มีความโดดเด่นขึ้น มีความภูมิใจและเกิดความรู้สึกนับถือของตน ขึ้นมาเกี่ยวกับความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตนเองและมีเกียรติ ความต้องการเหล่านี้ เช่น ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่เพิ่มสูงขึ้น งานที่มีความท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ และโอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ ฯลฯ

5. ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์และความต้องการนี้ยากต่อการบอกได้ว่าเป็นอะไร เพียงสามารถกล่าวได้ว่าความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเป็นความต้องการที่มนุษย์ต้องการจะเป็น ความต้องการที่จะได้รับผลสำเร็จในเป้าหมายชีวิตของตนเอง และความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต

### 2.2.3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory Herzberg's Two-Factor Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยได้มีการพัฒนาโดยเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก ในปี ค.ศ. 1950-1959 (Herzberg และคณะ 1959) และมีการพัฒนาในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ซึ่งได้มีการเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังการไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัย จะประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ 2) ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจสำหรับการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (กมลพร กัลยาณมิตร, 2559)

1. ปัจจัยจูงใจ คือ ปัจจัยภายในหรือความต้องการที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติเชิงบวกและการจูงใจ โดยมีปัจจัย 5 ด้าน (ก่อกนิษฐ์ คำมะลา และ วลัยนิภา ฉลากบาง, 2562) อาทิ

1) ความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งสามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ

2) การได้รับการยอมรับ โดยการได้รับความยอมรับนับถือจากบุคลากรต่าง ๆ การได้รับกำลังใจซึ่งแสดงให้เห็นว่าได้รับการยอมรับในความสามารถ ได้แก่การยกย่องชื่นชมภายในองค์กร ความภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และการมีเกียรติในหน้าที่การงาน

3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือโอกาสในการเจริญเติบโต ซึ่งการจะมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสดำเนินการหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม

4) ลักษณะงานที่ทำ ซึ่งเป็นความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษา

5) ความรับผิดชอบ เมื่อมีโอกาสดำเนินการหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้ต้องปฏิบัติตามคำสั่งบังคับบัญชา แต่ไม่มีการควบคุมมากเกินไปจนขาดคล่องตัวในปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของงานที่มีความสำคัญ การได้รับความไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ

2. ปัจจัยอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยบรรเทาความไม่พอใจในการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่ขัดขวางไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ต้องได้รับการสนองตอบ ซึ่งถ้าหากไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยถ้าให้ปัจจัยดังกล่าวจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีปัจจัยทั้งหมด 10 ด้าน (เกศณี วงศาโสภณ และ วิจิต บุญสนอง, 2563) ได้แก่

1) นโยบายและการบริหารขององค์กร ซึ่งเป็นการจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล เป็นลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความเสมอภาคในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายภารกิจต่าง ๆ วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน

3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน โดยเป็นเรื่องของการติดต่อ การแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสื่อสาร หรือการแสดงออกระหว่างบุคคลที่ร่วมงานกันและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเป็นการติดต่อทั้งด้านกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความซื่อตรงจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

6) ตำแหน่งงานของอาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรีมีความสำคัญของงานต่อองค์กร เป็นต้น

7) ความมั่นคงในการทำงาน โดยจะเป็นความรู้สึกของคนที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง หรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

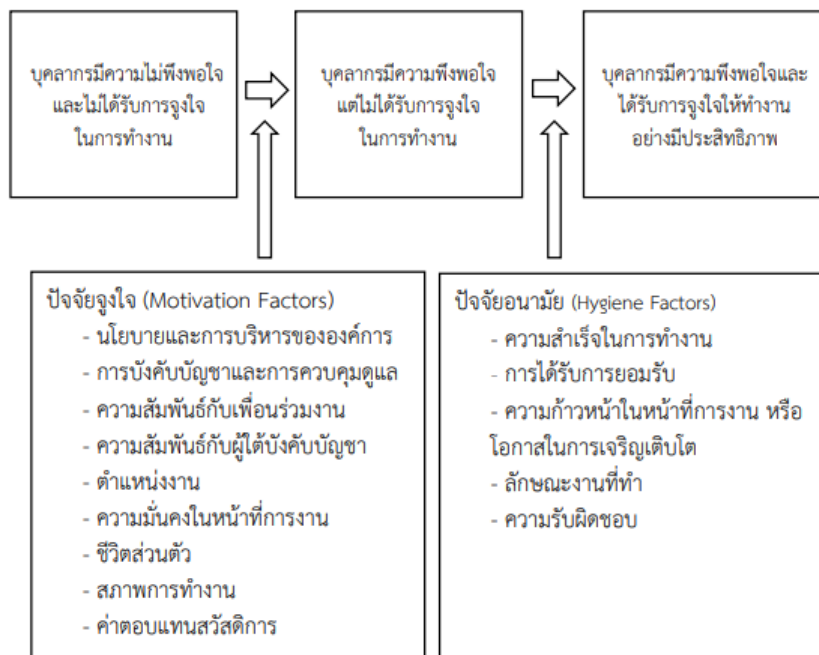
8) ชีวิตส่วนตัว โดยบุคคลจะมีความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

9) สภาพการทำงาน กล่าวคือ เป็นเรื่องของสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน อาทิ ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง กลิ่น ชั่วโมงในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน อุณหภูมิ การระบาย

อากาศ และอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

10) ค่าตอบแทน และสวัสดิการ เป็นเรื่องของผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์กร โดยจะมีในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

รูปภาพที่ 6 แผนผังแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอริซเบิร์ก

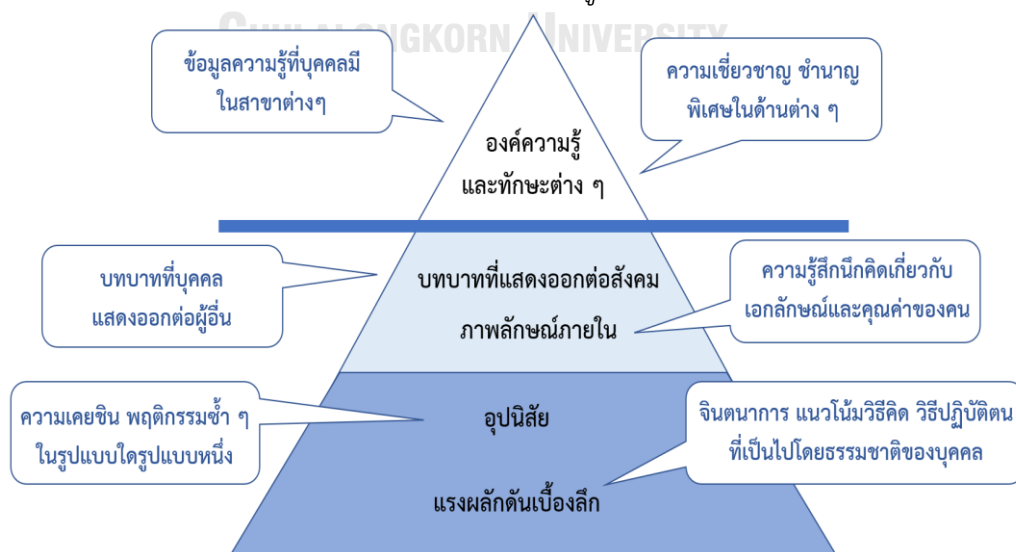


### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยศาสตราจารย์ David C. McClelland (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร โดย McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา และได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการทำงานที่โดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ผ่านการสัมภาษณ์ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบตามความถนัด โดยบทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 (McClelland, 1973) ซึ่งเผยแพร่และถูกพูดถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดของ McClelland ได้ทำให้เกิดความสนใจต่อการศึกษาต่อยอดและใช้กันต่อมาจวบจนถึงปัจจุบัน

แนวคิดสมรรถนะ (Competency) สามารถอธิบายได้ด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) มีความแตกต่างระหว่างบุคลากร โดยเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนเห็นได้ง่าย และพัฒนาได้อย่างง่าย กล่าวคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำคือองค์ความรู้ และทักษะที่บุคลากรในองค์กรมี และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ลำบากซึ่งอยู่ใต้น้ำ อาทิ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม โดยส่วนของใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานมาก และพัฒนาได้ยาก

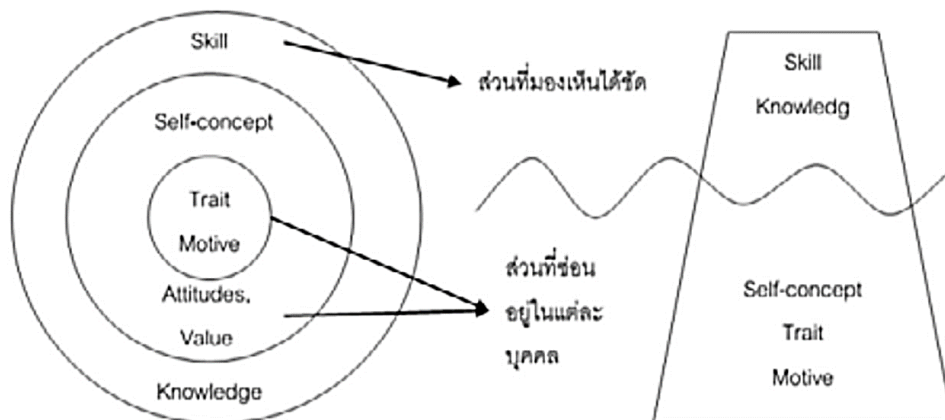
รูปภาพที่ 7 สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนตามโมเดลภูเขาน้ำแข็ง



หลักแนวคิดของ McClelland กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังนี้ (McClelland, 1973)

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่คุณต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคม ที่เห็นว่าตัวเองนั้นมีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
4. ภาพพจน์หรือมโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-image) หมายถึง ภาพพจน์หรือมโนทัศน์ที่คุณคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
5. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น
6. แรงจูงใจหรือเจตนาคติ (Motive/ Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

รูปภาพที่ 8 องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClelland





### 2.3.1 ความหมายของสมรรถนะ

Dales และ Hes (1995) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการทำงานที่สูงกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในสายงานที่ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด โดยคำว่ามาตรฐาน หมายถึง ส่วนที่เป็นองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน และคำอธิบายขอบเขตงาน

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ระดับของความสามารถในการประยุกต์ใช้ กระบวนการ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการทำงานสามารถเกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดของบุคลากรในองค์กร โดยแต่ละบุคคลควรมีความสามารถพื้นฐานในภารกิจงานที่เหมือนกันอย่างครอบคลุมและเท่าเทียมกัน รวมถึงควรพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไป นอกจากความสามารถในหน้าที่การงานแล้ว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับ ศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ และความสามารถทางสติปัญญา

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถ หรือศักยภาพ ซึ่งกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า "ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ (How)" มากกว่าการตอบว่า "อะไรเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง (What)" โดยการกำหนดสมรรถนะนั้น แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันออกไปดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา หรือเข้าร่วมสัมมนารวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลา เพื่อฝึกฝนให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา

3. คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการให้ เป็น เช่น ความใฝ่เรียนรู้ ความรักในองค์กรและความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

โดยสรุปความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้สร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ในภารกิจงานที่บุคคลนั้น ๆ รับผิดชอบ กล่าวได้ว่าสมรรถนะเป็นทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

### 2.3.2 ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้แบ่งสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไว้ 3 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
5. การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามหน้าที่ปฏิบัติซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามสายงานหน่วยงาน และส่วนราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์
2. การมองภาพองค์รวม
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
5. การสืบเสาะหาข้อมูล
6. ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม
7. ความเข้าใจผู้อื่น
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
9. การดำเนินการเชิงรุก
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
11. ความมั่นใจในตนเอง
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
14. สุนทรียภาพทางศิลปะ
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ
16. การสร้างสัมพันธภาพ

3. สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะรวมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารเพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาคราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) ประกอบด้วย

1. สภาวะผู้นำ
2. วิสัยทัศน์
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
5. การควบคุมตนเอง
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรณิชา สาลีกิ่งชัย (2564) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการกำลังพลด้วยสายวิทยาการและระบบเลขหมายความชำนาญการทหารของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหารจัดการกำลังพลด้วยสายวิทยาการและระบบเลขหมายความชำนาญการทหารของกองบัญชาการกองทัพไทย และนำไปสู่โอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการกำลังพลด้วยสายวิทยาการและระบบเลขหมายความชำนาญการทหารของกองบัญชาการกองทัพไทยให้มีความเหมาะสม โดยผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่มีต่อการบริหารจัดการกำลังพลด้วยสายวิทยาการและระบบเลขหมายความชำนาญการทหารของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยกำลังพลมีแนวทางในการเจริญเติบโตที่ชัดเจน ช่วยให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น โดยกำลังพลสามารถวางแผน เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง มีเส้นทางความก้าวหน้าและเจริญเติบโตไปตามลำดับขั้น (Career Path) ทำให้การบริหารจัดการกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นระบบเดียวกัน หน่วยงานสามารถวิเคราะห์อัตรากำลังพลได้ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

กัญญนันท์ เกวะระ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้ทราบถึงความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการแต่ละระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้สมรรถนะหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นเกณฑ์การกำหนดการพัฒนา โดยผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งของตนเอง และทราบว่าประเภทและระดับตำแหน่งของตนมีเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับใด และจากการสังเกตพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับสมรรถนะหลักสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในหลายสมรรถนะ สมรรถนะหลักประจำตำแหน่งมี 5 ด้าน และนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง

กิติคุณ ตั้งคำ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะสูงของข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน เพื่อให้ค้นหาสมรรถนะของข้าราชการสายการทูต กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ โดยผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้เรื่องกฎระเบียบของทางราชการ หลักพิธีการทางการทูต ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ระบบเศรษฐกิจการเมืองและสังคมไทย และความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ในด้านทักษะต้องมีทักษะที่เกิดจากการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน จนเกิดเป็นความชำนาญ คล่องแคล่ว ได้แก่ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร การวางตัวอย่างเหมาะสม การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญ การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งผลให้ข้าราชการมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก การวิเคราะห์เชื่อมโยงที่มีความเป็นองค์รวม การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ดวงกมล วิเชียรสาร และ ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติ ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางประชากรศาสตร์ ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร และปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร กับความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยา โดยผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-35 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 90,000 บาท 2) ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ลักษณะเนื้อหาของงาน ผลตอบแทน โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาความสามารถ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน มีความสำคัญในระดับมาก 3) ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี นโยบาย และการเมือง มีความสำคัญในระดับมาก และ 4) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความก้าวหน้าในเงินเดือน และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง มีความสำคัญในระดับมาก

ศรียรัตน์ ราไพศรี และ วราภรณ์ จิรธนาวุฒิ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ของกลุ่มข้าราชการ กองวิเคราะห์และวิจัย สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนาอาชีพและศึกษาปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในงานที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพของกลุ่มข้าราชการดังกล่าว โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อการพัฒนาอาชีพของกลุ่มข้าราชการอยู่ในระดับมาก และปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน ประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารผล

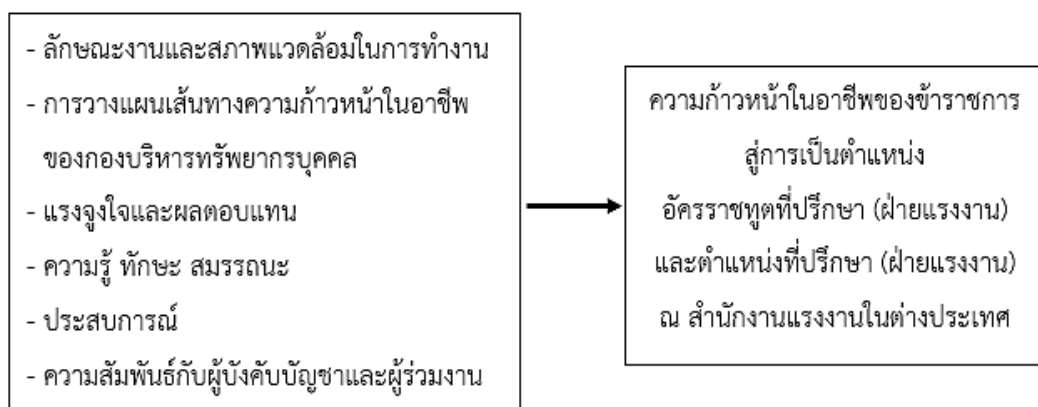
การปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพของกลุ่มข้าราชการดังกล่าว ซึ่งมีข้อเสนอแนะควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาและการฝึกอบรม ที่คำนึงถึงความต้องการบุคลากรและวัตถุประสงค์ขององค์กร และควรมีการประเมินผลความก้าวหน้าจากการพัฒนาและการฝึกอบรมในทุก ๆ ด้าน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

โดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทั้งในหน้าที่ตำแหน่งการงาน มีเงินเดือนในอัตราที่สูงขึ้นได้ และพัฒนาตนเองโดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มีทัศนคติที่ดี และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในตนเอง นำมาสู่การเติบโตได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ ภายในองค์กรได้นั้น จะต้องอาศัยจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามามีอิทธิพล และเป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อนให้บุคคลนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป ซึ่งตามแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น สามารถใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน สู่การเป็นตำแหน่งข้าราชการที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย 1) ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีผู้วิจัยในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้อธิบายว่าด้านลักษณะเนื้องานที่ปฏิบัติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลมีการจัดทำวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่มีความชัดเจนและเป็นระบบ สร้างการรับรู้แก่บุคลากรในองค์กร จะส่งผลให้ข้าราชการมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ ได้รับการพัฒนาฝึกอบรมตรงตามตำแหน่งงานที่วางแผนเอาไว้ นำมาสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะเห็นได้ว่ากองบริหารทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและสร้างโอกาสในการเรียนรู้ผ่านการมีนโยบายวางแผนเส้นทางสร้างโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน อันจะนำมาสู่การเตรียมความพร้อมก่อนที่บุคลากรในองค์กรจะก้าวไปสู่ตำแหน่งดังกล่าวต่อไปในอนาคต 3) แรงจูงใจและผลตอบแทน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันและจูงใจหลายด้านด้วยกัน ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยตำแหน่งดังกล่าวอาจจะมีแรงจูงใจทั้งด้านค่าตอบแทนที่สูง และสวัสดิการต่าง ๆ จึงอาจจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงแรงงานให้เกิด

ความจงรักภักดี และผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น มีความกระตือรือร้นที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก ในตำแหน่งดังกล่าว เพื่อจะเป็นโอกาสในหน้าที่การงานหลังจากหมดวาระจากตำแหน่ง และเป็นประวัติ การทำงานที่ดีของตนเอง สร้างความน่าเชื่อถือ ได้รับการชมเชย และได้รับการยอมรับจากเพื่อน ร่วมงานในองค์กร เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน 4) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ โดยตามแนวคิด ที่เกี่ยวข้องดังกล่าว การที่ข้าราชการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ทางด้านวิชาการและการปฏิบัติงานจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ด้านภาษาอังกฤษ จนเกิดเป็นความชำนาญ คล่องแคล่วในการเจรจา และการติดต่อสื่อสาร โดยมีการฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถประยุกต์ใช้ องค์กรความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมทั้ง มีสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สอดคล้อง กับตำแหน่งงานในอนาคต จะช่วยสร้างผลสัมฤทธิ์ในงานที่ดีมากยิ่งขึ้น จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความก้าวหน้าในอาชีพและประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้ 5) ประสบการณ์ โดยเป็นปัจจัย ส่วนหนึ่งในการพิจารณาก่อนเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งสำคัญหรือตำแหน่งเป้าหมายว่าข้าราชการเหล่านี้ มีการสั่งสมประสบการณ์หรือสร้างผลงานอะไรมาบ้างในตำแหน่งที่ครองมาก่อนเลื่อนไปสู่ตำแหน่งต่อไป และ 6) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ตามงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอธิบายว่าการมีมนุษย สัมพันธ์ที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานกับผู้อื่นทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วย จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกันในการทำงานภายในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม เกิดความผูกพันในองค์กร เป็นปัจจัยที่หนุนนำให้เกิดการพัฒนาที่มีความก้าวหน้าในอาชีพได้ด้วย ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละตัวแปร ที่กล่าวมาข้างต้นนำมาสู่การสร้างกรอบในการศึกษาวิจัยดังแสดงในแผนผัง ดังนี้

รูปภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย



### บทที่ 3

## โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและการก้าวสู่ ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

### 3.1 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

#### 3.1.1 ความเป็นมา และอำนาจหน้าที่

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีฐานะเป็นส่วนราชการเทียบเท่าหน่วยงานระดับกรม ในกระทรวงแรงงาน ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2536 ให้มีการจัดตั้งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยการโอนภารกิจบางส่วนจากกรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคนแรก และต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงชื่อกระทรวงอีกครั้ง ในปี พ.ศ. 2545 เนื่องจากมีการปฏิรูประบบราชการ โดยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมใหม่ ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ส่งผลทำให้กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้แยกการบริหารงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมออกจากกัน จัดตั้งโดยใช้ชื่อใหม่ว่ากระทรวงแรงงาน ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจัดตั้งขึ้นพร้อมกับกระทรวงแรงงานที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545 และมีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการเป็นฉบับ พ.ศ. 2559 โดยมีภารกิจในการพัฒนายุทธศาสตร์ แปรลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติการ จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวงเพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง (กฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2559, 2559)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานส่วนกลางในการขับเคลื่อนนโยบาย และยุทธศาสตร์ของกระทรวงแรงงาน ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม และประสานในการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง โดยมีวิสัยทัศน์ คือ องค์กรที่เป็นเลิศด้านการประสาน และขับเคลื่อนนโยบายด้านแรงงาน (Smart Manpower Management Organization) โดยมีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง จัดสรรและบริหารทรัพยากร เพื่อให้เกิดการประหยัด และคุ้มค่า มีหน้าที่ในการกำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผล มีการประสานในการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดของกระทรวง ได้แก่ กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการ



และคุ้มครองแรงงาน และสำนักงานประกันสังคม อีกทั้งมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการ ดูแลงานประชาสัมพันธ์ การต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ มีการวิจัยและพัฒนาด้านแรงงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงและรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง รวมถึงปฏิบัติตามอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวง หรือตามที่รัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย ซึ่งจากการที่ยกเลิกกฎกระทรวงเดิม และนำกฎกระทรวง ฉบับปี พ.ศ. 2559 มาใช้ อันเนื่องจากบทบาทภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม มีการขยายภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น ให้มีความเหมาะสมกับเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถใช้กลไกต่าง ๆ ปฏิบัติงานตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานราชการในภาพรวมของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2565b)

### 3.1.2 ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

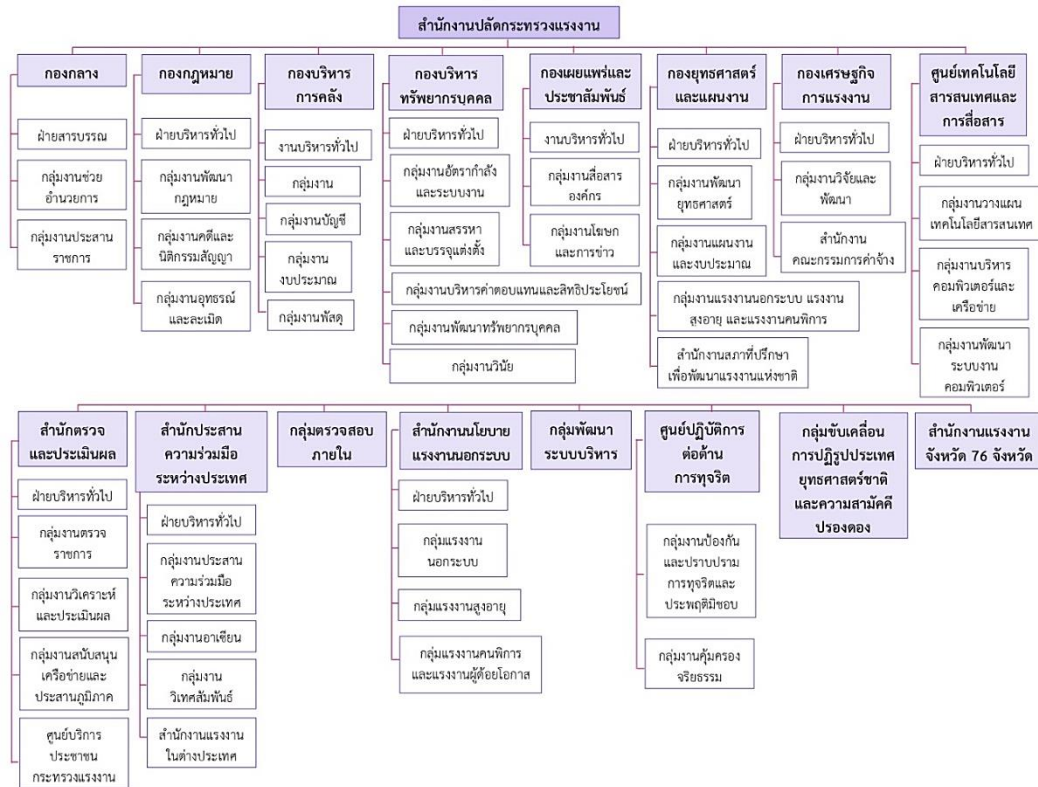
ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนภาคแรงงานของประเทศ ในการสร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีโอกาสในการทำงานที่มีคุณค่า (Decent Work) การได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมาย การมีสภาพการจ้างที่เป็นธรรม โดยดำเนินงานสอดคล้องกับกรอบนโยบายของประเทศที่สำคัญ สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนระดับที่ 1 คือ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบการบริหารราชการภาครัฐ 2) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ และ 4) ด้านความมั่นคง ซึ่งเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนระดับที่ 2 คือ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในประเด็น 1) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพของภาครัฐ 2) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 3) พลังทางสังคม 4) ความเสมอภาคและหลักประกันสังคม 5) การต่างประเทศ 6) ความมั่นคง และ 7) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ อีกทั้งสอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ และต่อมาแผนระดับที่ 3 ได้แก่ แผนปฏิบัติการด้านแรงงาน (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกระทรวงแรงงาน และแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นไปตามมาตรา 9 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยอธิบายพอสังเขปถึงแผนงานที่หน่วยงานนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. แผนปฏิบัติการด้านแรงงาน (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นการต่อยอดจากแผนแม่บทด้านแรงงาน พ.ศ. 2560 - 2564 โดยมีแผนงานและโครงการ จำนวน 231 โครงการ ประกอบด้วย 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การเพิ่มศักยภาพแรงงานและผู้ประกอบการ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน 2) การคุ้มครองและเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน และคุณภาพชีวิตที่ดี 3) การบริหารจัดการด้านแรงงานระหว่างประเทศ 4) การพัฒนากลไกในการสร้างความสมดุลของตลาดแรงงาน เพื่อสร้างความยั่งยืนให้ภาคแรงงาน 5) การบริหารจัดการองค์กรบุคลากร ด้วยหลักธรรมาภิบาลและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร และ 6) การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อบูรณาการสารสนเทศที่ทันสมัยมีเสถียรภาพ ทั้งนี้ มีกลไกตัวชี้วัดที่ระบุความสำเร็จในการดำเนินงานในแต่ละชั้นของแผนทั้งในระดับผลผลิต และผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาภายใต้แผนระดับต่าง ๆ รวมถึงแผนแม่บทเฉพาะกิจอันเป็นผลมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 ด้วย (กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2564)

2. แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) โดยสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้กำหนดแผนปฏิบัติการ 4 เรื่อง ได้แก่ 1) พัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 2) บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง 3) บูรณาการสร้างภาคีเครือข่ายและการให้บริการอย่างทั่วถึงทั้งในและต่างประเทศ และ 4) บริหารจัดการแรงงานนอกระบบเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต ซึ่งผ่านการทบทวนความเชื่อมโยงของแผนระดับต่าง ๆ อย่างครบถ้วน โดยหน่วยงานภายใต้สังกัดแต่ละสำนักงาน/กอง/ศูนย์ จะดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานราชการ สอดคล้องตามทิศทางการพัฒนาประเทศ และสามารถบรรลุภารกิจหลัก ในฐานะผู้พัฒนายุทธศาสตร์ และนำไปแปลงนโยบายของกระทรวงแรงงานลงมาเป็นแผนปฏิบัติได้ (กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2563)

### 3.1.3 การแบ่งส่วนราชการและโครงสร้างองค์กร

รูปภาพที่ 10 แผนผังแสดงโครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ตามกฎกระทรวงได้มีการแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ออกเป็นราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยหน่วยงานภายในที่เป็นการบริหารราชการส่วนกลางประกอบด้วยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งรับผิดชอบงานโดยขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงแรงงาน และมีหน่วยงานภายในองค์กร 10 สำนักงาน/กอง/ศูนย์/สำนัก ได้แก่ (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2565b)

- (1) กองกลาง
- (2) กองกฎหมาย
- (3) กองบริหารการคลัง
- (4) กองบริหารทรัพยากรบุคคล
- (5) กองเผยแพร่และประชาสัมพันธ์
- (6) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

- (7) กองเศรษฐกิจการแรงงาน
- (8) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- (9) สำนักตรวจและประเมินผล
- (10) สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ

นอกจากสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะมีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงแล้ว ยังมีหน่วยงานย่อยหน่วยงานใหม่ที่จัดตั้งขึ้นซึ่งได้รับความเห็นชอบจากนายกรัฐมนตรีในเรื่องรูปแบบการจัดตั้ง การกำหนดตำแหน่ง อัตราค่าจ้าง และคุณลักษณะตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เสนอ คือ กลุ่มขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และความสามัคคีปรองดอง (กลุ่ม ป.ย.ป.) จัดตั้งเป็นหน่วยงานภายในขึ้นตรงกับปลัดกระทรวง อยู่ที่กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ทำหน้าที่ประสานงานเชื่อมโยงกับคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะกรรมการปฏิรูปประเทศแต่ละด้านบูรณาการ และประสานแผนงาน/โครงการของกระทรวง และระหว่างกระทรวงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และทิศทางการปฏิรูปประเทศ อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ตลอดจนกฎหมายและระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย รวมทั้งยังมีหน่วยงานในสังกัดที่เป็นการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ประกอบด้วยสำนักงานแรงงานจังหวัด 76 จังหวัด

#### 3.1.4 สายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจำแนกตำแหน่งข้าราชการในสังกัดออกเป็น 4 ประเภท คือ ตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป รวม 19 สายงาน โดยอธิบายได้ดังต่อไปนี้ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2560)

##### 3.1.4.1 ตำแหน่งประเภทบริหาร ประกอบด้วย 1 สายงาน 2 ระดับ

1. สายงานบริหาร ระดับสูง ได้แก่ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และผู้ตรวจราชการกระทรวง

2. สายงานบริหาร ระดับต้น ได้แก่ ผู้ช่วยปลัดกระทรวงแรงงาน

##### 3.1.4.2 ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ประกอบด้วย 1 สายงาน 2 ระดับ

1. สายงานอำนวยการ ระดับสูง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ และแรงงานจังหวัด

2. สายงานอำนวยการ ระดับต้น ได้แก่ แรงงานจังหวัด และอัครราชทูต  
ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

3.1.4.3 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ประกอบด้วย 12 สายงาน

1. สายงานวิชาการแรงงาน
2. สายงานจัดการงานทั่วไป
3. สายงานทรัพยากรบุคคล
4. สายงานประชาสัมพันธ์
5. สายงานวิเทศสัมพันธ์
6. สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน
7. สายงานนิติกร
8. สายงานตรวจสอบภายใน
9. สายงานการเงินและบัญชี
10. สายงานวิชาการพัสดุ
11. สายงานวิชาการคอมพิวเตอร์
12. สายงานบรรณารักษ์

3.1.4.4 ตำแหน่งประเภททั่วไป ประกอบด้วย 5 สายงาน

1. สายงานปฏิบัติงานธุรการ
2. สายงานปฏิบัติงานการเงินและบัญชี
3. สายงานปฏิบัติงานพัสดุ
4. สายงานปฏิบัติงานช่างศิลป์
5. สายงานปฏิบัติงานช่างภาพ

### 3.2 สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

#### 3.2.1 อำนาจหน้าที่และการแบ่งโครงสร้างภายในสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ

สำนักงานประสานความร่วมมือระหว่างประเทศเป็นส่วนราชการหน่วยงานระดับสำนักงาน/กอง/ศูนย์/สำนัก ที่อยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2559 (2559) มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) เสนอแนวนโยบายด้านความร่วมมือต่างประเทศด้านแรงงาน
- (2) ดำเนินการเกี่ยวกับกรรมสารและข้อตกลงระหว่างประเทศด้านแรงงาน รวมทั้งเร่งรัดการปฏิบัติตามพันธกรณีด้านแรงงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรักษาผลประโยชน์ของประเทศ
- (3) ประสานงาน ติดตามและแลกเปลี่ยนความร่วมมือด้านวิชาการและความช่วยเหลือด้านแรงงานกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับงานทุน พิธีการ รับรองงานประชุมและการเจรจาระหว่างประเทศ รวมทั้งวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มและองค์การต่างประเทศ
- (4) ประสาน ติดตามสิทธิประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือแก่แรงงานและครอบครัวของแรงงานไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศ และประสานการดำเนินการเพื่อรักษาและส่งเสริมการขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ
- (5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ประกอบด้วย

- (1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (2) กลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์
- (3) กลุ่มงานประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
- (4) กลุ่มงานอาเซียน
- (5) สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความพิเศษเฉพาะของหน่วยงานภายในสังกัดกระทรวงแรงงานที่มีความเฉพาะ โดยมีที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศด้วย กล่าวคือ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะมีข้าราชการที่มีความชำนาญในตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) หรือทูตแรงงาน ไปประจำการที่สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ มีทั้งหมด 12 ประเทศ จำนวน 13 แห่ง ซึ่งมีการปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ดูแลประสานงานติดตามสิทธิประโยชน์ให้ความช่วยเหลือแก่แรงงานและครอบครัวของแรงงานไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมการขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศด้วย

### 3.2.2 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

ตามคำสั่งสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ที่ 9/2565 ณ วันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2565 เรื่อง มอบหมายให้ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ โดยสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ เป็นหน่วยงานภายใต้โครงสร้างของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ, 2565)

(1) รักษาและส่งเสริมการจ้างแรงงานไทยในต่างประเทศ เช่น การติดตามแสวงหาตลาดแรงงาน ศึกษาความต้องการแรงงานทั้งด้านประเภทอาชีพ เงื่อนไขการจ้าง อัตราค่าจ้าง สภาพการจ้าง และข้อบังคับตามกฎหมาย เป็นต้น รวมถึงการพิจารณารับรองเอกสารจ้างแรงงานไทยให้เกิดความเป็นธรรม

(2) คຸ້ມครอง ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และดูแลสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยในต่างประเทศ

(3) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพแรงงานและสวัสดิการสังคมของแรงงานไทยในต่างประเทศ เช่น การตรวจเยี่ยม ให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประเพณี และข้อบังคับต่าง ๆ ของประเทศที่ทำงานอยู่ และการประสานหน่วยงานราชการและเอกชนในประเทศไทยและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

(4) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และแนวโน้มความเคลื่อนไหวทางด้านแรงงาน เพื่อสามารถวางแผนพัฒนากำลังแรงงานไทยในประเทศที่ตั้งและเขตอาณาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการแรงงานในต่างประเทศ

(5) ประสานการดำเนินการและพัฒนาบทบาทและภารกิจอาสาสมัครแรงงานในต่างประเทศ

(6) ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในการเคลื่อนย้ายหรืออพยพแรงงานไทยในกรณีฉุกเฉินหรือเหตุภัยพิบัติ

(7) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### 3.2.3 ประเทศที่ตั้งของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

โดยสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ มีที่ตั้งประจำการ ณ ต่างประเทศ ทั้งหมด 12 ประเทศ จำนวน 13 แห่ง ได้แก่

- (1) สำนักงานแรงงานในประเทศซาอุดีอาระเบีย (กรุงริยาด)
  - (2) ฝ่ายแรงงานประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอาบูดาบี สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
  - (3) สำนักงานแรงงานในประเทศญี่ปุ่น
  - (4) สำนักงานแรงงาน ณ เมืองฮ่องกง
  - (5) สำนักงานแรงงาน ณ กรุงมะนิลา (ส่วนที่ 2) กรุงเทพฯ ประเทศไทยได้หวัน
  - (6) สำนักงานแรงงาน ณ กรุงมะนิลา (ส่วนที่ 2) สาขาเมืองเกาสง ประเทศไทยได้หวัน
  - (7) สำนักงานแรงงานในประเทศมาเลเซีย
  - (8) สำนักงานแรงงานในประเทศสิงคโปร์
  - (9) สำนักงานแรงงานในประเทศบรูไนดารุซซาลาม
  - (10) ฝ่ายแรงงานประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเทลอาวีฟ ประเทศอิสราเอล
  - (11) ฝ่ายแรงงานประจำคณะทูตถาวรประจำสหประชาชาติ ณ นครเจนีวา ประเทศสวิสเซอร์แลนด์
  - (12) ฝ่ายแรงงานประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโซล สาธารณรัฐเกาหลี
  - (13) ฝ่ายแรงงานประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบอร์ลิน สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี
- ทั้งนี้ ฝ่ายแรงงานประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบอร์ลิน สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ปิดชั่วคราว

### 3.3 ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

3.3.1 คุณสมบัติการรับสมัครคัดเลือกของข้าราชการตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

ตามประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ ลงวันที่ 1 เมษายน 2565 (กระทรวงแรงงาน, 2565a) โดยขอสรุปดังต่อไปนี้



ข้อ 2 ผู้มีสิทธิสมัครไปประจำการในต่างประเทศ ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

ก. คุณสมบัติทั่วไป

(1) เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีนับถึงวันสุดท้ายของการรับสมัคร มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

(2) มีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตสมบูรณ์ดีสำหรับการไปปฏิบัติราชการในต่างประเทศ

(3) ข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศแล้ว สละสิทธิไม่มีสิทธิสมัครไปประจำการสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

(4) ไม่เป็นผู้ที่อยู่ในระหว่างการพิจารณาสอบสวนหรือดำเนินการทางวินัยหรืออาญา

(5) ข้าราชการที่เคยประจำการสำนักงานแรงงานในต่างประเทศมาแล้ว ต้องกลับมาประจำการในต่างประเทศเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปีนับถึงวันปิดรับสมัคร จึงจะมีสิทธิสมัครไปประจำการสำนักงานแรงงานในต่างประเทศได้อีก เว้นแต่คณะกรรมการพิจารณาตามความเหมาะสมและมีเหตุอันควรแก่กรณี

(6) ข้าราชการที่จะได้รับการแต่งตั้งไปประจำการในต่างประเทศ ต้องมีอายุราชการเหลือไม่น้อยกว่าสี่ปี นับถึงวันปิดรับสมัคร

ข. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

(1) ผู้มีสิทธิสมัครไปดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น ต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

(1.1) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น

(1.2) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่าสามปี

(1.3) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และเคยดำรงตำแหน่งในระดับ 7 ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

(2) ผู้มีสิทธิสมัครไปดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

(2.1) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

## (2.2) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

(3) ผู้มีสิทธิสมัครไปดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

ข้อ 3 การรับสมัครคัดเลือกข้าราชการเพื่อไปประจำการในต่างประเทศ ให้สมัครโดยไม่ต้องระบุประเทศที่มีสำนักงานแรงงานในต่างประเทศตั้งอยู่

ข้อ 4 ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ประสงค์จะไปประจำการในต่างประเทศ ให้ยื่นใบสมัครตามแบบที่คณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศกำหนด

ข้อ 5 ผู้สมัครจะต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบและรับรองความถูกต้องด้วยตนเองว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครบถ้วนตรงตามที่ประกาศกำหนด หากคณะกรรมการคัดเลือกฯ ได้ตรวจสอบคุณสมบัติจากเอกสารและหลักฐานแล้ว ปรากฏภายหลังว่าผู้ใดมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ประกาศกำหนดจะถือว่าผู้นั้นเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทันที

ข้อ 6 หลังจากสิ้นสุดวันและเวลาการรับสมัคร กระทรวงแรงงานจะประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกและกำหนดวัน เวลา และสถานที่สอบคัดเลือกให้ทราบล่วงหน้าอย่างน้อยห้าวันทำการก่อนการคัดเลือก

ข้อ 7 การพิจารณาคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ ต้องผ่านการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษ และมีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่ดี ตามหลักเกณฑ์ โดยจะแบ่งเป็น ข้อ ก. ประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ซึ่งผ่านการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง จะต้องได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 โดยพิจารณาจากองค์ประกอบต่าง ๆ 6 ข้อ รวมถึงข้อ ข. การทดสอบภาษาอังกฤษ และข้อ ค. การตรวจสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตด้วย ทั้งนี้ ผลการรับรองตาม ข้อ ข. และ ข้อ ค. กำหนดไม่เกิน 2 ปี นับถึงวันเปิดรับสมัคร

ข้อ 8 กระทรวงแรงงานจะประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก โดยเรียงลำดับตามตัวอักษรและจะขึ้นบัญชีไว้เป็นเวลาไม่เกิน 2 ปี นับแต่วันประกาศ แต่ถ้ากระทรวงแรงงานได้มีการดำเนินการรับสมัครคัดเลือกข้าราชการไปดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศอีก ให้ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกครั้งก่อนเป็นอันยกเลิก

ข้อ 9 กรณีข้าราชการสังกัดกรม/สำนักงานประกันสังคม ได้รับคัดเลือกไปประจำการในต่างประเทศ ให้กรม/สำนักงานประกันสังคม ยินยอมให้โอนข้าราชการผู้นั้นและรับโอนข้าราชการผู้ที่ครบวาระการดำรงตำแหน่งในต่างประเทศเพื่อสับเปลี่ยนตำแหน่งกัน หรือรับโอนข้าราชการสังกัด

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไปดำรงตำแหน่งที่ตัดเทียมกัน ทั้งนี้ เป็นไปตามความในมาตรา 63 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

3.3.2 ภารกิจหน้าที่ของตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

3.3.2.1 อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ทำหน้าที่ในการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการจ้างรายงานสถานการณ์ด้านแรงงาน และข้อมูลตลาดแรงงาน ส่งเสริมและขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศให้บรรลุผลตามนโยบายของกระทรวงแรงงาน ให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือ คู่สมัคร และดูแลสิทธิประโยชน์ในด้านการทำงานของแรงงานไทยในต่างประเทศ

3.3.2.2 ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ทำหน้าที่ในการประสานงานในการให้ความช่วยเหลือดูแลคู่สมัครสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยในต่างประเทศ และประสานงานในส่วนที่เกี่ยวข้องให้สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศทราบ อีกทั้งปฏิบัติหน้าที่ตามที่อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) มอบหมายภารกิจงาน รวมถึงจัดทำแผนงานและแผนงบประมาณประจำปีเดือนของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

3.3.3 อัตรากำลังข้าราชการที่ประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

3.3.3.1 จำแนกตามประเทศที่ตั้ง

อัตรากำลังข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ จำนวน 20 คน โดยจำแนกตามตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติประจำการในแต่ละประเทศ (ข้อมูล ณ วันที่ 21 มิถุนายน 2565) ประกอบด้วย

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการผู้ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ จำแนกตามประเทศที่ตั้ง

หน่วย: คน

ลำดับที่	สำนักงานแรงงาน ในต่างประเทศ	อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)
1	ประเทศซาอุดีอาระเบีย	-ว่าง-	1
2	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	1	1
3	ประเทศอิสราเอล	1	1
4	สาธารณรัฐเกาหลี	1	1
5	ประเทศญี่ปุ่น	1	1
6	เมืองฮ่องกง	1	1

7	กรุงเทพฯ	1	1
8	สาขาเมืองเกาสง	1	1
9	ประเทศสิงคโปร์	-ว่าง-	1
10	ประเทศมาเลเซีย	1	1
11	ประเทศบรูไน ดารุซาลาม	1	ไม่มีตำแหน่ง
12	ประเทศสวีเดน	1	ไม่มีตำแหน่ง
13	สหพันธ์สาธารณรัฐ เยอรมนี (ปิดชั่วคราว)	-ว่าง-	ไม่มีตำแหน่ง
	<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

หมายเหตุ : สำนักงานแรงงานในต่างประเทศบางแห่งไม่มีตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และฝ่ายแรงงานประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบอร์ลิน สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ปิดชั่วคราว

### 3.3.3.2 จำแนกตามหน่วยงานกรมและสำนักงานภายใต้สังกัดกระทรวงแรงงาน

โดยได้สืบค้นข้อมูล ณ วันที่ 9 กันยายน 2565 จากเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการผู้ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จำแนกตามหน่วยงาน

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการผู้ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วย: คน

ปี	สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	กรมการจัดหางาน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	สำนักงานประกันสังคม	รวม (รายปี)
2559	7	2	0	1	0	10
2560	3	2	0	1	1	7
2561	5	1	1	0	2	9
2562	1	1	1	2	1	6
2563	0	3	0	1	1	5
2564	4	1	0	0	2	7
2565	1	0	1	0	0	2
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>46</b>

### 3.3.3.3 จำแนกตามหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับด้านต่างประเทศ

โดยได้สืบค้นข้อมูล ณ วันที่ 9 กันยายน 2565 จากเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการผู้ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จำแนกตามหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับด้านต่างประเทศ

ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการผู้ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จำแนกตามหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับด้านต่างประเทศ

หน่วย: คน

ปี	ด้านต่างประเทศ	ไม่ใช่ต่างประเทศ
2559	10	0
2560	3	4
2561	4	6
2562	4	2
2563	2	3
2564	3	4
2565	0	2
รวม	26	21

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 3.4 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

### 3.4.1 โครงการกำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรบุคคล จึงได้มีการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นเครื่องมือในการช่วยให้ข้าราชการได้รับรู้ถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของชีวิตการทำงานด้วยการพัฒนาตนเองของข้าราชการ (Training Roadmap) ของทุกตำแหน่งในสังกัดกระทรวงแรงงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยมีระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 - พ.ศ. 2559 ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2560)

1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง พิจารณาให้ข้อเสนอแนะ แนวทางความเห็นประเด็นต่าง ๆ ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของข้าราชการ

2. การบรรยายให้ความรู้ ความเข้าใจกับผู้เข้าร่วมการประชุมเกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ และเหตุผลของการกำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองกำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสายงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3.1 วิเคราะห์งาน ศึกษา ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติที่จำเป็นของงานในแต่ละตำแหน่ง เช่น วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ที่จำเป็น และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานและระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน และระดับสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ใกล้เคียงกันให้อยู่กลุ่มเดียวกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานไปสู่ตำแหน่งอื่น

3.2 จัดทำรายละเอียดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยระบุรายละเอียดความก้าวหน้าของสายงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละตำแหน่ง อาทิ หน้าที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลาที่จำเป็นในตำแหน่ง (สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน) รวมทั้งกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการเลื่อน หรือย้ายตำแหน่งงาน ขั้นตอนและแนวปฏิบัติในการเลื่อนตำแหน่ง เงินใจ และหลักเกณฑ์การโอนย้ายระหว่างกลุ่มสายงาน

3.3 จัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 10 สายงาน

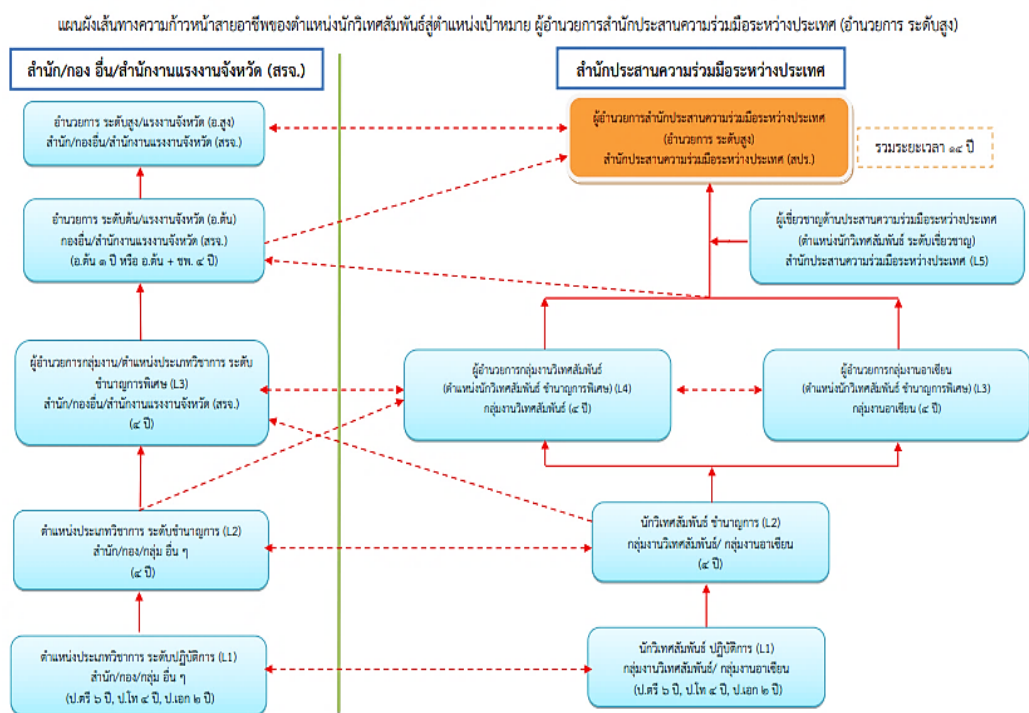
4. การจัดประชุมประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความเห็นจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. การเสนอแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต่อผู้บริหาร

3.4.2 ผลการดำเนินการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เฉพาะตำแหน่งของหน่วยสังกัดสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ

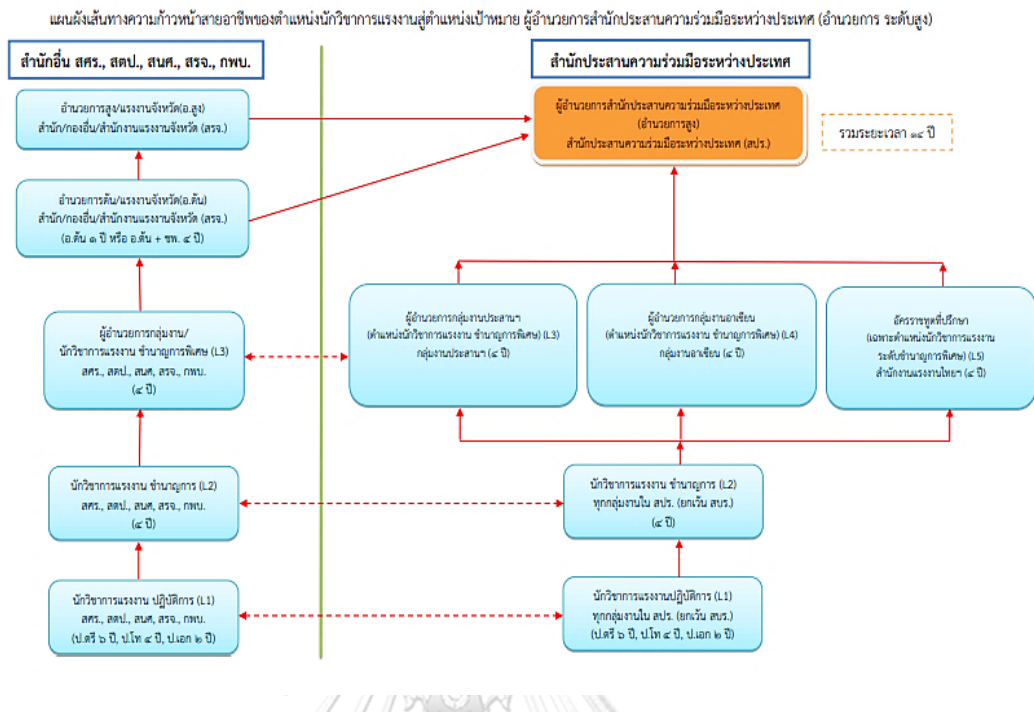
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้ดำเนินการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หน่วยสังกัด สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ชื่อสายงาน วิเทศสัมพันธ์และวิชาการแรงงาน (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2561)

รูปภาพที่ 11 แผนผัง แสดงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของ ชื่อสายงาน วิเทศสัมพันธ์



ที่มา : แผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2561)

รูปภาพที่ 12 แผนผังแสดงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของ ชื่อสายงาน วิชาการแรงงาน



คำอธิบายประกอบแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพของตำแหน่ง... สู่ตำแหน่งเป้าหมาย ...

- ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นๆ ทุกระดับชั้นงาน (ในสำนัก/กองอื่น) สามารถเข้าสู่ตำแหน่ง... แต่ละระดับชั้นงานได้ ต้องมีคุณสมบัติตามที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด และได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาหรือทางที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ และต้องถือครองตำแหน่ง... ด้วยอย่างน้อย ... ปี
- สัญลักษณ์และเครื่องหมาย



ที่มา : แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2560)



โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตำแหน่งด้านต่างประเทศ ยกตัวอย่างตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) อธิบายได้ดังนี้ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2560)

ตารางที่ 4 ตารางแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ

ตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าที่ 5: อัครราชทูตที่ปรึกษา (เฉพาะตำแหน่งนักวิชาการแรงงานระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 5 ตำแหน่ง)	
หน่วยงาน: กลุ่มงานแรงงานในต่างประเทศ	ระยะเวลาขั้นต่ำในการครองตำแหน่ง 4 ปี
หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	
<p>บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารต่างประเทศในการกำกับ ติดตาม ด้านการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงและส่วนราชการระดับกรมในกระทรวงที่กำหนดหลักเกณฑ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ทันสมัยเป็นมาตรฐานเดียวกัน ตรวจสอบประเมินผลงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายกำกับ ติดตาม เร่งรัด วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและจัดทำรายงาน ตามแนวนโยบาย งาน โครงการต่าง ๆ ในภาพรวมของกระทรวงแรงงาน โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้</p>	
<b>ด้านการปฏิบัติการ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษา วิเคราะห์ ให้คำปรึกษาหรือเสนอแนะทิศทาง กลยุทธ์ ภารกิจ เกี่ยวกับสภาพการจ้าง สภาพการทำงาน สถานการณ์ด้านแรงงานและด้านการประกันสังคม รวมทั้งปัญหาด้านแรงงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้อง และต่อเนื่องกันสำหรับแรงงานในต่างประเทศ</li> <li>กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาด้านคุ้มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ในกรณีพิเศษ การพิจารณาวินิจฉัยคำร้อง การระงับข้อขัดแย้ง การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายด้านแรงงาน และพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานแรงงานแก่สถานประกอบการในต่างประเทศ</li> <li>กำกับ ติดตามการควบคุมตรวจสอบและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานด้านการจัดหางาน พร้อมทั้งพัฒนาระบบการควบคุมตรวจสอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์การควบคุมตรวจสอบและแก้ไขปัญหาด้านการจัดหางาน เพื่อให้เป็นไปตามที่กฎหมายที่แต่ละประเทศกำหนด</li> <li>กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับด้านการประกันสังคมให้เป็นไปตามที่กฎหมายที่แต่ละประเทศกำหนด รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานด้านหลักประกันความมั่นคงในการดำรงชีวิตของแรงงานไทยในต่างประเทศ</li> </ol>	

<p>5. ช่วยกำกับ ติดตามการส่งเสริมและพัฒนาระบบการจ้างงาน หลักประกันการทำงาน สวัสดิการแรงงานและพัฒนาศักยภาพด้านแรงงาน และการประกันสังคม เพื่อให้แรงงานไทย ในต่างประเทศมีหลักประกันการดำรงชีวิตที่มั่นคง</p> <p>6. จัดทำประเด็น ข้อเสนอ สรุปรายงานในการนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ ชุดต่าง ๆ ทั้งในประเทศที่ตนประจำการและประเทศไทยเพื่อกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์และ วิธีการในการบริหารงานด้านแรงงาน</p> <p>7. จัดทำและพัฒนางานวิชาการด้านแรงงานและด้านการประกันสังคมในรูปแบบ เอกสารทางวิชาการ คู่มือ หลักเกณฑ์และวิธีการ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่เจ้าหน้าที่หรือ ผู้สนใจทั่วไปนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์</p>
<b>ด้านการวางแผน</b>
<p>วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนงาน โครงการของหน่วยงานระดับสำนัก กมอบหมายงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด</p>
<b>ด้านการประสานงาน</b>
<p>1. ประสานสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมงานโดยมีบทบาทในการชี้แนะ จูงใจ ทีมงานหรือ หน่วยงานอื่นในระดับกองหรือสำนักเพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้</p> <p>2. ชี้แจง ให้ข้อคิดเห็นในที่ประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงานต่าง ๆ เพื่อเป็น ประโยชน์และเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน</p>
<b>ด้านการบริการ</b>
<p>1. ควบคุมสั่งการในการให้คำปรึกษา ตอบข้อหารือแก่ผู้รับบริการและการปฏิบัติงาน แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสะดวกรวดเร็วและ ถูกต้องตามหลักกฎหมาย</p> <p>2. จัดการฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ หรือนิเทศงานให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานด้านแรงงานและด้านการประกันสังคมได้ อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. เสนอแนะแนวทางการจัดทำเอกสาร ตำรา คู่มือ สื่อ เอกสารเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ วิธีการ หรือประยุกต์นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อการเรียนรู้ และการทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานด้านแรงงานและด้านการประกันสังคม</p>

ตารางที่ 5 ตารางแสดงผลลัพธ์หลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก

ผลลัพธ์หลัก (Key Result Areas: KRAs)	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)
แรงงานไทยในต่างประเทศได้รับการคุ้มครองช่วยเหลือตามสิทธิประโยชน์	สำนักงานแรงงานในต่างประเทศมีแผนการดำเนินการในการให้บริการคุ้มครองดูแลแรงงานไทยในต่างประเทศที่มีความสอดคล้องกับกฎหมายแรงงานของประเทศนั้น ๆ
กระทรวงแรงงานมีข้อมูลสถานการณ์ด้านแรงงาน แนวโน้มความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ด้านแรงงานที่เป็นปัจจุบัน	จำนวนฐานข้อมูลที่สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ได้ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำ และรายงานให้สำนักประสานความร่วมมือได้ทราบ

ตารางที่ 6 ตารางแสดงความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งและทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการชุดที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Knowledge)	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Skills)
<p><b>ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้ด้านสถานการณ์แรงงาน</li> <li>- ความรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>- การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ</li> <li>- การบริหารการเงินและงบประมาณ</li> <li>- การบริหารความเสี่ยง</li> <li>- การจัดการความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้คอมพิวเตอร์</li> <li>- การใช้ภาษาอังกฤษ</li> <li>- การคำนวณ</li> <li>- การจัดการข้อมูล</li> </ul>
<p><b>ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ได้แก่</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534</li> <li>- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2551</li> <li>- พระราชบัญญัติกองทุนประกันสังคม พ.ศ. 2533</li> </ul>	

- พระราชบัญญัติกองทุนเงินทดแทน พ.ศ. 2537
- พระราชบัญญัติการทำงานของคนด้าว พ.ศ. 2551
- พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2553
- พระราชกำหนดค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. 2547
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพัสดุ พ.ศ. 2535
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2555
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยหลักเกณฑ์การเบิกค่าเช่าบ้าน พ.ศ. 2549 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2552
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548
- กฎหมาย กฎ ระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 7 ตารางแสดงสมรรถนะ ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และเกณฑ์พิจารณาประสพการณ์และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งลำดับถัดไปของตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Proficiency Level)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3
บริการที่ดี	3
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	3
การทำงานทีม	3
สภาวะผู้นำ	1
วิสัยทัศน์	1
การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	1

ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	1
การควบคุมตนเอง	1
การสอนงานและมอบหมายงาน	1
การมองภาพองค์กรรวม	3
การคิดวิเคราะห์	3
การสืบเสาะหาข้อมูล	3
<b>เกณฑ์พิจารณาประสบการณ์และผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งลำดับถัดไป</b>	
<p>1. มีผลสัมฤทธิ์หลักของงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการบริการ</p> <p>2. มีผลงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</p> <p>3. คุณลักษณะของบุคคล*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับที่ 3 และมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ 3</li> <li>- มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ระดับที่ 2</li> <li>- ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานมีสมรรถนะหลัก ระดับที่ 3 มีสมรรถนะทางการบริหาร ระดับที่ 1 และมีสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ระดับที่ 3</li> </ul> <p>4. ในรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมา มีผลการประเมินในระดับดีมากขึ้นไปติดต่อกันไม่น้อยกว่า 2 รอบการประเมิน</p> <p>5. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยในช่วง 2 ปีย้อนหลัง หรืออยู่ระหว่างถูกดำเนินการทางวินัย</p>	
<p>หมายเหตุ * ตารางสรุประดับมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และสำนักงานรัฐมนตรี</p>	

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารวิชาการ (Documentary Research) แหล่งข้อมูลอื่น ๆ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ เอกสารทางวิชาการ คำสั่ง และประกาศต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงาน รวมถึงเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในสังกัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นบุคลากรที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เพื่อไปประจำการในต่างประเทศ และมุมมอง ทศนคติ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) อยู่ในปัจจุบัน สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ และข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปัจจุบันปฏิบัติงานอยู่กระทรวงแรงงาน ประเทศไทย ซึ่งเคยผ่านประสบการณ์จากการดำรงตำแหน่ง ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ และครบวาระจากตำแหน่งดังกล่าวแล้ว จำนวนทั้งหมด 15 คน โดยนำมาเปรียบเทียบข้อมูลของแต่ละบุคคลในประเด็นที่สำคัญ และวิเคราะห์เนื้อหาจากผลการศึกษาที่ได้ ซึ่งได้มีการจัดลำดับความสำคัญ และเรียบเรียงข้อมูลให้เป็นระบบและนำไปสู่การประมวลผลและเชื่อมโยงร้อยเรียงข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงข้อมูลที่สำคัญมากยิ่งขึ้น เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) สู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ และศึกษากระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งของกองบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในส่วนที่เกี่ยวข้องของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานที่จะมีความก้าวหน้ามาสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) รวมถึงศึกษาบทบาท การปรับตัว และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตำแหน่งดังกล่าว เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางสร้างข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในสังกัดกระทรวงแรงงาน และการวางแผนในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของกองบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับเตรียมความพร้อมของข้าราชการในการสมัครเข้ารับ การคัดเลือกแต่งตั้งต่อไป ซึ่งเป็นการตอบคำถามการวิจัยเพื่อให้เข้าใจถึงความก้าวหน้าในอาชีพสู่การเป็นตำแหน่งดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอผลที่ได้จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยนำมาสู่การวิเคราะห์ผลการศึกษา ดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลจากการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นความคิดเห็น และทัศนคติที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพจากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ โดยผู้วิจัยได้ขออนุญาตและได้รับความยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้สามารถใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยได้ แต่อาจมีข้อมูลบางประการที่ส่งผลต่อความเป็นส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนั้น เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ จึงขอกำหนดเป็นนามสมมติ จำนวนทั้งหมด 15 คน รวมถึงผู้วิจัยพยายามไม่เปิดเผยข้อมูลประเทศที่ตั้งของข้าราชการที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ในปัจจุบัน จึงขอกำหนดเป็นภูมิภาคโดยรวมของประเทศที่ตั้ง และเนื่องจากอดีตข้าราชการที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และอดีตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ในแต่ละประเทศมีหลายบุคคล จึงสามารถกำหนดโดยระบุเป็นประเทศที่ตั้งของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศได้ โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ตารางแสดงข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	ประเภท	ระดับ (ปัจจุบัน)	หน่วยงาน / สำนักงานแรงงาน ในต่างประเทศ
1	ข้าราชการ A	ข้าราชการที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	อำนาจการ	ต้น	ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
2	ข้าราชการ B	ข้าราชการที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	อำนาจการ	ต้น	ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
3	ข้าราชการ C	ข้าราชการที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	วิชาการ	ชำนาญการพิเศษ	ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
4	ข้าราชการ D	ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	วิชาการ	ชำนาญการ	ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
5	ข้าราชการ E	ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	วิชาการ	ชำนาญการ	ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
6	ข้าราชการ F	ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	วิชาการ	ชำนาญการ	ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
7	ข้าราชการ G	อดีตข้าราชการที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	อำนาจการ	สูง	เมืองเกาสง
8	ข้าราชการ H	อดีตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	วิชาการ	ชำนาญการ	อิสราเอล

9	ข้าราชการ I	อดีตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	วิชาการ	ชำนาญการ	ญี่ปุ่น
10	ข้าราชการ J	อดีตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	วิชาการ	ชำนาญการ	สาธารณรัฐเกาหลี
11	ข้าราชการ K	อดีตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	วิชาการ	ชำนาญการ	สหรัฐอเมริกา เอมิเรตส์
12	ข้าราชการ L	อดีตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	วิชาการ	ชำนาญการ	ซาอุดีอาระเบีย
13	ข้าราชการ M	อดีตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)	วิชาการ	ชำนาญการ	สาธารณรัฐเกาหลี
14	ข้าราชการ N	นักทรัพยากรบุคคล	อำนวยการ	สูง	กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล
15	ข้าราชการ O	นักทรัพยากรบุคคล	วิชาการ	ชำนาญการ	กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล

จากตารางแสดงให้เห็นถึงข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญ จำแนกเป็น 3 กลุ่ม พบว่า

1) ข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ที่ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ที่ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ในปัจจุบัน รวมจำนวน 6 คน จากสำนักงานแรงงานในต่างประเทศที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออก เอเชียตะวันออกเฉียงกลาง และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

2) ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ครบวาระจากตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) หรือตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จากประเทศญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี เมืองเกาสง สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ อิสราเอล และซาอุดีอาระเบีย ซึ่งในปัจจุบันข้าราชการได้ปฏิบัติงานอยู่กระทรวงแรงงาน ประเทศไทย ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ รวมจำนวน 7 คน

3) ข้าราชการพลเรือนสามัญจากกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญในกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน เพื่อไปประจำการในต่างประเทศ รวมถึงการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)



#### 4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพสู่การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) หรือ อทป. และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) หรือ ทปช. ในปัจจุบัน รวมทั้งอดีต อทป. และอดีต ทปช. จำนวนทั้งหมด 13 คน โดยสามารถสรุปในภาพรวมของปัจจัยในแต่ละด้านตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เพื่อตอบคำถามการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 9 ตารางแสดงผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสู่การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ในปัจจุบันและอดีต

ผลการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความก้าวหน้า ในอาชีพ	กลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ในปัจจุบันและอดีต												
	ลำดับที่												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1. ลักษณะงาน/ สภาพแวดล้อม ในการทำงาน	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การวางแผน เส้นทางความ ก้าวหน้าในอาชีพ ของ HR							✓						
3. แรงจูงใจและ ผลตอบแทน			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
4. ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
5. ประสบการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. ความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓

จากตารางผลการศึกษาโดยการทดสอบสมมติฐานผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างสามารถนำมาสู่การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและส่งผลให้ข้าราชการบุคคลนั้น สามารถก้าวสู่การดำรงตำแหน่งสำคัญ เพื่อไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการส่วนใหญ่ 12 คน จาก 13 คน มีความคิดเห็นว่าลักษณะงานที่ได้ใช้ความรู้และความสามารถที่หลากหลาย และได้ปฏิบัติงานที่มีความท้าทายและตรงกับความถนัดของตนเอง รวมถึงเคยผ่านการทำงานที่มีลักษณะในด้านการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ การปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรระหว่างประเทศ การได้รับการมอบหมายภารกิจเฉพาะด้านเป็นล่ามแปลภาษา เคยผ่านการทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับงานด้านต่างประเทศ และลักษณะงานด้านวิเทศสัมพันธ์ของกรมหรืองานของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ทางด้านต่างประเทศ และมีความเข้าใจในเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งข้าราชการทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) มากขึ้น อีกทั้งสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงาน จะช่วยสร้างความรู้สึกรักพึงพอใจในการปฏิบัติราชการ เกิดความรู้สึกรักหวงต่อการทำงาน จะช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้าราชการได้ซึมซับแนวทางการปฏิบัติงานและเข้าใจในภาพรวมการปฏิบัติราชการของกระทรวงแรงงานโดยเฉพาะงานที่มีความเฉพาะทางในด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมากขึ้น

“ลักษณะงานที่ทำในด้านต่างประเทศ ทำให้เราเห็นภาพรวมของกระทรวงโดยรวมของทุกหน่วยงานอย่างรอบด้าน รวมถึงสภาพแวดล้อมเชิงบวก ทำให้มีทัศนคติที่ดีในการทำงานในระบบราชการ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ก้าวหน้าในอาชีพสู่ทั้งสองตำแหน่งดังกล่าว”  
(ข้าราชการ K อดีต อทป., สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2565)

“ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลอย่างมากต่อการต่อยอดในการทำงานต่างประเทศ ถ้าไม่คุ้นเคยกับลักษณะงานแบบนี้อาจจะยากหน่อย แต่ด้วยความที่เคยทำงานลักษณะด้านวิเทศสัมพันธ์ และเคยเห็นสภาพแวดล้อมการทำงานกับประเทศญี่ปุ่นก็จะพอเข้าใจ”  
(ข้าราชการ M อดีต ทปช., สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

“ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ก้าวมาสู่ตำแหน่งนี้ เนื่องจากพี่ทำงานมาหลายที่จนมาอยู่สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ลักษณะงานที่ทำตรงนี้ก็ต้องการติดต่อกับสำนักงานแรงงานในต่างประเทศอยู่แล้ว จึงมองว่าเป็นปัจจัยเอื้ออย่างหนึ่ง”  
(ข้าราชการ J อดีต ทปช., สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2565)

จากผลการศึกษา สามารถวิเคราะห์ให้เห็นถึงความสำคัญของลักษณะเนื้อหาของงานที่ทำ และภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการที่ปฏิบัติ จะช่วยในการเสริมสร้างคุณค่าในงาน สามารถต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญ เกิดความถนัดในลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นประจำจนมีพัฒนาการได้ปฏิบัติงานที่มีความท้าทายมากขึ้น ได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ จะทำให้ข้าราชการบุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในงานของตนและผูกพันต่องาน เป็นประโยชน์ต่อการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตำแหน่งข้าราชการชุดที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ต่อไป รวมทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงานของกระทรวงแรงงาน และบรรยากาศในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งมีสภาพการทำงานที่ดี ทั้งห้องทำงาน ชั่วโมงการทำงาน และอุปกรณ์ปฏิบัติงาน จะช่วยเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสำคัญในระดับมากในการผลักดันให้ข้าราชการมีความก้าวหน้าในอาชีพสู่การได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเพื่อไปประจำการสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

4.2.2 การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการ พบว่า ส่วนน้อยที่คิดว่าการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสู่การดำรงตำแหน่งข้าราชการชุดที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ในขณะที่ข้าราชการส่วนใหญ่ 12 คน จาก 13 คน มีมุมมองว่าการจะก้าวไปสู่ตำแหน่งข้าราชการชุดที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ไม่ได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน อย่างเป็นรูปธรรม แต่การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นไปในลักษณะการเผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์ กระทรวงแรงงาน เช่น คู่มือแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และมีหนังสือแจ้งเวียนเกี่ยวกับประกาศกระทรวงแรงงานในการเปิดรับสมัครคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งไปประจำการในต่างประเทศผ่านระบบสารสนเทศเครือข่ายภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Intranet) เพื่อสร้างการรับรู้แก่บุคลากรและข้าราชการในสังกัด รวมทั้งโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการในสังกัดเตรียมความพร้อมเพื่อสมัครตำแหน่งดังกล่าวที่ไม่ค่อยมีบ่อยครั้ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของข้าราชการบุคคลนั้น ๆ ที่มีเป้าประสงค์หรือมีความต้องการที่จะเข้ารับการรับสมัครคัดเลือกในตำแหน่งดังกล่าวด้วยตนเองมากกว่า

“เป็นการมอง Career Path ของตัวเองมากกว่าฝ่าย HR เพราะที่มีเป้าหมายในการทำงาน  
 ด้านต่างประเทศ จึงต้องปูเส้นทางตนเองโดยใช้เวลา 3 ปีกว่า ในการรู้งานตรงนี้  
 ดังนั้น การที่จะไปสู่ตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ได้ ก็คือ การวางแผน Career Path ของพี่เอง”  
 (ข้าราชการ D ทบข., สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2565)

“ความต้องการที่จะมีความก้าวหน้าจากที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เป็นอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)  
 ต้องมีการวางแผนระยะเวลา และการเตรียมความพร้อมในด้านคุณสมบัติ ซึ่งต้องอาศัย  
 การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมของกองบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย”  
 (ข้าราชการ C อทป. , สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2565)

“ความมุ่งมั่นและการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง  
 เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการได้รับเลือกให้มาประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ”  
 (ข้าราชการ E ทบข., สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

“ไม่ได้มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของ HR ไว้ มีแต่พูดว่าลักษณะมีเปิดสอบ  
 ซึ่งก็ไม่ได้มีการวางแผนว่าคุณควรไปหรือไม่ควรไป ถ้าอยากไปก็ต้องไขว่คว้าด้วยตัวเองมากกว่า  
 ถ้า Career Path กรมก็คือของกรม แต่ว่าอันที่จริงแล้ว การวางแผนเกี่ยวกับ Career Path ด้านนี้  
 ควรเป็นของกองบริหารทรัพยากรบุคคลว่าข้าราชการผู้ใดควรจะไปทำงานลักษณะนี้ได้มากกว่า”  
 (ข้าราชการ M อดีตทบข., สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

จากผลการศึกษา สามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยด้านการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ  
 (Career Path) ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่เป็นตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ดีข้าราชการ  
 มองว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในสังกัด  
 กระทรวงแรงงานให้ก้าวหน้าสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา  
 (ฝ่ายแรงงาน) ซึ่งการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะมีผู้รับผิดชอบหลักในการดูแล คือ  
 กองบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการของส่วนราชการได้  
 รวมทั้งต้องอาศัยผู้มีบทบาทสำคัญอื่น ๆ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการในการกำหนดนโยบาย และการพิจารณา  
 อนุมัติการจัดทำความก้าวหน้าในอาชีพต่าง ๆ ตามความเหมาะสมกับโครงสร้างตำแหน่งงานขององค์กร และ  
 ลักษณะงานภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงกำกับดูแลเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล หน่วยงาน  
 ทรัพยากรบุคคล คือ กองบริหารทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่จัดทำแผนการดำเนินงาน และรับผิดชอบ  
 ในการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้กับข้าราชการในสังกัดเพื่อสามารถนำแนวคิดการวางแผนความก้าวหน้า  
 ในอาชีพไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมีความเหมาะสม อีกทั้งผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์  
 จะต้องสนับสนุนเพื่อกระตุ้นข้าราชการเพื่อให้มีการพัฒนาการปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ ผ่านการสอนงาน

การเป็นพี่เลี้ยง และมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้เกิดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้ข้าราชการในสังกัดสามารถเจริญเติบโตตามสายอาชีพได้ตามความประสงค์ ซึ่งผู้มีบทบาทข้างต้นจะเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการให้เจริญเติบโตไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้น สอดคล้องเป็นไปตามแนวคิดความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเมื่อองค์กรและผู้มีบทบาทสำคัญภายในหน่วยงานส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญและตระหนักถึงประโยชน์ของการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ สนับสนุนเกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทยในเวทีระดับระหว่างประเทศในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของแรงงานและขยายตลาดแรงงานในต่างประเทศ สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยด้านการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากในการสร้างโอกาสให้กับข้าราชการภายในสังกัดกระทรวงแรงงาน ให้มีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจนเกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการเริ่มวางแผนกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของตนเองอย่างเป็นระบบ และเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพตนเองให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานอย่างรอบด้าน และจะเป็นประโยชน์ในการช่วยส่งเสริมให้องค์กรก้าวหน้าต่อไปได้อีกด้วย

4.2.3 แรงจูงใจและผลตอบแทนต่าง ๆ พบว่า จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการส่วนใหญ่ 8 คน จาก 13 คน มีความต้องการจะก้าวหน้าในอาชีพสู่การดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) อาศัยจากมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของชีวิตจนบรรลุถึงเป้าหมาย โดยมองว่าตำแหน่งดังกล่าวเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ มีความมั่นคงในการงาน เป็นตำแหน่งที่ได้รับการยกย่องนับถือ และงานที่ได้ปฏิบัติมีความท้าทายอย่างมาก เกิดความภาคภูมิใจและสร้างความนับถือของตนเองในการปฏิบัติงาน และในส่วนของผลตอบแทนที่ข้าราชการที่ไปประจำการ ณ ต่างประเทศ จะได้รับนอกจากเงินเดือนแล้วยังได้รับค่าตอบแทนในส่วนของเงินเพิ่มซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นตามลักษณะของงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการด้วย ซึ่งเมื่อต้องไปประจำการอยู่ในต่างประเทศ ข้าราชการบุคคลนั้นจะได้รับเงินเพิ่มสำหรับข้าราชการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ (พ.ช.ต.) ค่าพาหนะเมื่อเดินทางไปประจำในต่างประเทศ ค่าใช้จ่ายในการย้ายถิ่นที่อยู่เมื่อเดินทางกลับประเทศไทย และสวัสดิการต่าง ๆ ด้านสุขภาพที่สามารถเบิกราชการได้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และข้อระเบียบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

“ปัจจัยที่ทำให้ก้าวมาสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ได้นั้น ต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของชีวิตจนบรรลุถึงเป้าหมาย”

(ข้าราชการ C อทป. , สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2565)

“เงินประจำตำแหน่งไม่มี แต่มีเงิน พชต. ได้อัตราส่วนเดียวกับกับกระทรวงการต่างประเทศ เป็นแรงจูงใจแน่นอน ต้องบอกตามตรงว่า การทำงานในเมืองไทยเราได้เงินเดือนที่เราได้ แต่การมาอยู่ที่นี่เราจะได้เงินเพิ่มที่เป็นเงิน พ.ช.ต. เราได้เพิ่ม ค่าขนส่งเราได้อยู่แล้วตามระเบียบ เพราะมีการย้ายมา เราย้ายในประเทศก็จะได้ แต่อัตราส่วนอาจจะแตกต่างกันไป ซึ่งพี่มองว่าเป็นหนึ่งในแรงจูงใจหลักที่ทำให้คนมาแข่งขันกันเยอะ นอกจากประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ ที่ใครไม่ได้มาก็ไม่ได้มีประสบการณ์โอกาสนี้ และปัจจัยอีกอย่างก็คือ เงิน”

(ข้าราชการ F ทปช., สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

“ตอนแรกไม่ทราบเลยว่าจะได้ค่าตอบแทนอะไรบ้าง ก็คิดว่าน่าจะพออยู่ได้ในต่างประเทศ แต่พอจะได้ไปอยู่ต่างประเทศก็รู้สึกว่าจะสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้เป็นอย่างดี ตามระเบียบจะมีเงินเดือนที่ได้รับปกติ และเมื่อไปอยู่ประจำการ ก็มีเงิน พ.ช.ต.ที่จะได้รับด้วย พร้อมกับคู่สมรสได้ 30% ของ พ.ช.ต. ของพี่”

(ข้าราชการ M อติตทปช., สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

จากผลการศึกษา สามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจและผลตอบแทนต่าง ๆ เป็นแรงจูงใจอันสำคัญที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานให้มีความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ด้วยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันเป็นแรงขับเคลื่อนของข้าราชการโดยตั้งเป้าหมายมุ่งสู่ความสำเร็จอันสูงสุดในสายงานด้านต่างประเทศ เป็นไปตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ข้าราชการมีความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง ต้องการความสมบูรณ์ของชีวิตที่จะบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายของชีวิตการทำงานราชการ และพยายามสร้างสถานภาพตนเองให้สูงขึ้นผ่านการพัฒนาศักยภาพเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้นผ่านการสมัครสอบแข่งขันเพื่อเข้ารับ การคัดเลือกจากคณะกรรมการที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ได้รับเกียรติและเป็นที่ยอมรับ ในความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จนผลักดันให้ข้าราชการมุ่งมั่นพยายามที่จะก้าวสู่การดำรงตำแหน่งดังกล่าว อีกทั้งการดำรงตำแหน่งดังกล่าว ข้าราชการยังได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนของข้าราชการ พลเรือนที่ได้รับ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนในระดับสูงขึ้น และได้รับเงินพิเศษตามสิทธิ์เมื่อได้รับการแต่งตั้งไป ประจำการในต่างประเทศ รวมถึงสวัสดิการด้านสุขภาพต่าง ๆ ครอบคลุมถึงคู่สมรสที่ติดตามข้าราชการไป ต่างประเทศจะได้รับเงินและสวัสดิการด้วยซึ่งเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด จากปัจจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การดำรงตำแหน่งสำคัญในต่างประเทศจะช่วยสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงานของข้าราชการมากยิ่งขึ้น

และได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า จึงเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้ข้าราชการในสังกัดจำนวนมาก มีความมุ่งมั่น ในการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง เพื่อไปประจำ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

4.2.4 ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับแรงงานไทยในต่างประเทศ ซึ่งพบว่า จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการส่วนใหญ่ 12 คน จาก 13 คน เห็นว่าความรู้ และทักษะที่สำคัญอันดับแรก คือ ความรู้ภาษาอังกฤษ ตามเกณฑ์ที่ประกาศกำหนดมีส่วนสำคัญ ที่ทำให้ได้รับการคัดเลือก เนื่องจากเป็นหนึ่งในทักษะและความรู้สำคัญในการปฏิบัติงาน เมื่อต้องไป ประจำการในต่างประเทศ และเป็นทักษะความรู้ตามเกณฑ์คุณสมบัติที่ใช้ในการพิจารณาของ คณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ อีกทั้งจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับภารกิจของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานและส่วนราชการอื่น และองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้อง ความรู้เกี่ยวกับลักษณะงานและข้อมูลด้านประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และกฎหมายแรงงานของต่างประเทศ ตลอดจนความรู้ความสามารถพิเศษที่เป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติหน้าที่ เช่น ภาษาท้องถิ่น นอกจากนี้ ยังต้องมีความรู้ด้านสถานการณ์แรงงาน ความรู้ด้าน การจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรู้ด้านการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติราชการ ความรู้ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ความรู้ด้านการจัดการความรู้ และความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ต้องมีทักษะที่ครอบคลุมนอกจากการใช้ภาษาอังกฤษ อาทิ การใช้คอมพิวเตอร์ การคำนวณ และ การจัดการข้อมูล ตลอดจนการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ และการทำงานเป็นทีม 2. สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน และ 3. สมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การสร้างสัมพันธภาพ และ การดำเนินการเชิงรุก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งอัครราชทูต ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

“ทูตแรงงานที่มาประจำการ ควรจะต้องพึงมีความรู้ ทักษะการคิดวิเคราะห์เชื่อมโยง การมีภูมิหลัง หรือ background ด้านความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มันจะเอื้อให้เราองภาพรวมของงานได้กว้างขวางมากขึ้น ไม่จำเพาะในประเทศ แต่จะรู้ของนโยบายต่างประเทศ ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเชื่อมโยง ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือความตกลงร่วมระหว่างประเทศด้วย”

(ข้าราชการ A อทป., สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2565)

“ภาษาอังกฤษต้องดี ต้องได้ก่อนถึงจะผ่านพาไปสู่การสอบขั้นต่อไปได้ และผู้ใหญ่ต้องเห็นศักยภาพของเรา ไม่ใช่ว่าคนที่มาสอบไม่เก่ง แต่จะทำยังไงให้ผู้ใหญ่เห็นเรา ต้องยอมรับเลยว่าเรามีปัจจัยที่เราควบคุมไม่ได้ ในการทำงานต้องคิดว่าทำยังไงถึงจะเปล่งประกายให้คนเห็น เพราะเราไม่ได้รู้จักใคร ต้องใช้งานที่เราทำเปล่งประกายให้เค้าเห็น ดังนั้น งานที่พี่ได้รับมอบหมาย พี่ต้องทำงานให้มันเต็มที่ หัวชนฝา ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่มีเพื่อให้งานเกิดปัญหาน้อยที่สุด ผู้ใหญ่ถามตอบให้ฉะฉาน ซึ่งจะทำให้ผู้ใหญ่รู้จักและเห็นความรู้ ความสามารถของเรามากขึ้น”

(ข้าราชการ F ทบฯ., สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

“การทำงานเป็นทีม ความรู้ ความสามารถ การพัฒนาตนเอง มีทัศนคติที่ดี และการมีทักษะ ด้านภาษาก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)”

(ข้าราชการ E ทบฯ., สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

“ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อเปิดโลกในส่วนของการประสานงานได้อย่างราบรื่น และความรู้เรื่อง วัฒนธรรม เราทำงานอย่างประสบผลสำเร็จต้องรู้เขารู้เรา ความรู้ด้านภารกิจภาพรวมของกระทรวง แรงงาน อย่างน้อยต้องรู้เรื่องการจัดหางานไปทำงานต่างประเทศ การรับรองสัญญาจ้าง ค่าจ้างที่เหมาะสมกับกฎหมายกำหนดไว้ ความรู้ด้านการคุ้มครองแรงงาน และสมรรถนะอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับประเทศที่เราไป”

(ข้าราชการ M อดีตทบฯ., สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

จากผลการศึกษา สามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ ในสังกัดกระทรวงแรงงาน สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งข้าราชการจะ เลื่อนตำแหน่งในระดับสูงได้ จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านดังกล่าวจะทำให้ข้าราชการประสบความสำเร็จในชีวิต การทำงาน โดยข้าราชการจะต้องมีความรู้ทั้งในเชิงวิชาการ และมีความรู้ในการปฏิบัติงานด้วย สามารถที่จะ ประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีรอบด้านในการแก้ไขปัญหาเชิงรุกและเชิงรับได้อย่างหลากหลาย มีความเข้าใจ ในเนื้อหาของงานที่ประสงค์จะดำรงตำแหน่งในอนาคตว่าจำเป็นต้องมีความรู้สำคัญ เช่น ความรู้ด้าน สถานการณ์ ความรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ การบริหารการเงินและงบประมาณ การจัดการความรู้ และเข้าใจในเรื่อง กฎหมายและกฎระเบียบราชการ รวมถึงกฎหมายแรงงานของต่างประเทศด้วย นอกจากนี้ ข้าราชการต้องมี ทักษะปรับตัวให้เข้ากับงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถบูรณาการองค์ความรู้รอบด้านมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด พร้อมรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างชาญฉลาด รวมถึงสร้างทักษะสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานด้วยการสะสมความเชี่ยวชาญและความชำนาญ ในด้านต่าง ๆ มีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษที่ดี และภาษาอื่น ๆ ได้ เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่การทำงาน ในต่างประเทศต่อไป ตลอดจนมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการที่เหมาะสมตามสายงานที่ปฏิบัติ



มีวิสัยทัศน์และมีสถานะผู้นำ มีมาตรฐานในการทำงานสูง เพื่อพัฒนาตนเองตามสายงานตำแหน่ง ในการสร้างเจริญก้าวหน้าเป็นผู้บริหารของหน่วยงานต่อไปในอนาคต จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ เป็นปัจจัยสำคัญมากที่มีผลต่อการพัฒนาสร้างความก้าวหน้าในอาชีพสู่ การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

4.2.5 ประสบการณ์ พบว่า จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการทั้งหมด 13 คน มีความคิดเห็นว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับภารกิจงานของสำนักประสานความร่วมมือ ระหว่างประเทศ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับงานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ การเสนอแนวนโยบาย ด้านความร่วมมือต่างประเทศด้านแรงงาน การมีประสบการณ์เกี่ยวกับพิธีการทูต การประสาน การดำเนินการต่าง ๆ การติดตามและแลกเปลี่ยนความร่วมมือด้านวิชาการและความช่วยเหลือด้าน แรงงานกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับงานทุน งานรับรอง งานประชุมและ การเจรจาระหว่างประเทศ การดำเนินงานของกลุ่มและองค์การต่างประเทศ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงาน ข้าราชการในกลุ่มงานอาเซียนและกลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งจากการมีประสบการณ์ทำงานในลักษณะนี้ จะสนับสนุนให้ข้าราชการบุคคลนั้น ๆ เข้าใจภารกิจงานด้านต่างประเทศในภาพรวมของกระทรวง แรงงานด้านเชิงนโยบาย และการมีประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติงานโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าหากเคยผ่านภารกิจงานของกรมในสังกัดที่มีความเกี่ยวข้อง ซึ่งหากมีความเข้าใจเนื้องานจาก ประสบการณ์ต่าง ๆ ก็จะสามารถช่วยให้เป็นข้อได้เปรียบในการเข้ารับการคัดเลือกให้ไปทำงาน ต่างประเทศมากขึ้น

“ด้วยการมีประสบการณ์เคยทำงานความร่วมมือระหว่างประเทศ และทำงาน multifunction จากการทำงานสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ จะทำให้เรารู้ในเชิงของนโยบาย การประสานงาน การวิเคราะห์ สามารถการเชื่อมโยงประเด็นในภาพรวมของทุกกรม นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายใหญ่ของกระทรวง นี่คือการประสบการณ์ตลอดชีวิตที่ได้ทำมา จากการมี background ด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ จะมองเห็นเชิงพิธีการทูต การเยี่ยมคารวะ และนโยบายระหว่างประเทศ แล้วเอามาปรับใช้ในงานของเราได้ต่อไป”  
(ข้าราชการ A อทป. , สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2565)

“มีประสบการณ์การทำงานที่กองบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ กรมการจัดหางาน ตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการ ซึ่งเห็นว่ามีผลมากต่อการได้รับเลือกให้มาประจำการ เนื่องจากภารกิจงานของกองบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจงานของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ”  
(ข้าราชการ E ทปช., สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

“ถ้าทำงานประสานกับหน่วยงานต่างประเทศอยู่แล้วถือว่าเป็นข้อดี ได้แต้มต่อ  
 ความโชคดีของพี่คือเคยเป็นล่ามภาษาญี่ปุ่นให้หลายหน่วยงาน  
 เป็นล่ามของกรมการจัดหางาน หรือล่ามในงานเรื่องด้านความปลอดภัยของกรมสวัสดิการ  
 และคุ้มครองแรงงาน จึงได้ส่วนประสบการณ์นี้ติดตัวมาด้วย”  
 (ข้าราชการ M อดีตทพช., สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

“ถึงแม้ว่าพี่ไม่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ แต่จากการที่ทำงานมาเกือบ 30 ปี  
 และได้มีประสบการณ์การทำงานที่สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ  
 และเคยจัดทำงานด้านแผนงบประมาณ มีส่วนสำคัญอย่างมาที่ทำให้พี่ก้าวมาสู่ตำแหน่งนี้ได้”  
 (ข้าราชการ J อดีตทพช., สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2565)

จากผลการศึกษา สามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยด้านประสบการณ์ ในความคิดเห็นของข้าราชการ  
 ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ก้าวมาสู่การดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา  
 (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ได้ ซึ่งจะต้องมีเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์  
 การปฏิบัติหน้าที่ที่มีความหลากหลาย อาทิ การประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ความสัมพันธ์  
 ระหว่างประเทศ การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย การเข้าเยี่ยมคารวะ พิธีการทูต การประชุมระหว่าง  
 ประเทศ ซึ่งเป็นภารกิจของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน  
 และกองวิเทศสัมพันธ์ของกรมและสำนักงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน การส่งแรงงานไทยไปทำงาน  
 ในต่างประเทศ และการขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ ซึ่งเป็นภารกิจของกรมการจัดหางาน รวมทั้ง  
 ในด้านการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ และการดูแลคุ้มครองสิทธิประโยชน์แรงงานไทยในต่างประเทศ  
 ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพแรงงานและสวัสดิการสังคมของแรงงานไทยในต่างประเทศ ซึ่งเป็นภารกิจ  
 ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ฯลฯ โดยจากการที่ข้าราชการมีประสบการณ์การทำงานโดยตรง  
 หรือร่วมปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ของกรมหรือสำนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลเรื่องแรงงานไทย  
 ในต่างประเทศ และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในภารกิจงานของตำแหน่ง  
 อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) มากยิ่งขึ้น สอดคล้อง  
 กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการสั่งสมประสบการณ์ผ่านการทำงานหลากหลายหน้าที่ และระยะเวลา  
 พอสมควรในการสร้างความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นการสร้างผลงานสำคัญก่อนที่จะดำรง  
 ตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการในขั้นต่อไปตามเป้าหมายของข้าราชการ และเป็นปัจจัยที่เอื้อหนุน  
 ในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพสู่การดำรงตำแหน่งในระดับสูงของกระทรวงแรงงานในอนาคต

4.2.6 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของ  
 ข้าราชการ 9 คน จาก 13 คน มีมุมมองว่า การมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ทั้งการมีความเข้าใจ  
 ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี การได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นที่รักของเพื่อนร่วมงาน มีความโอปอ้อมอารี สามารถทำงานร่วมกันจนปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยได้รับความร่วมมืออย่างดี นำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ตั้งเอาไว้ในการปฏิบัติงาน จะเป็นส่วนส่งเสริมในการสร้างคุณค่าในงาน และทำให้เป็นที่รู้จักในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไว้น้ำใจเชื่อใจในผลของการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน จะมีแนวโน้มสูงต่อการพิจารณาคัดเลือกและส่งข้าราชการบุคคลนั้น ๆ ไปประจำการ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ จึงแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของข้าราชการในการก้าวสู่การเป็นตำแหน่งดังกล่าวด้วย

“การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ”  
(ข้าราชการ C อทป. , สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2565)

“เพราะการสอบเป็นแค่การสอบสัมภาษณ์ในวันนั้น มันตัดสินใจอะไรไม่ได้เลยอะ เพราะถ้าผู้ใหญ่เลือก จะพิจารณาเลือกคนรู้จักมาก่อนหรือไม่อะไรก็แล้วแต่ ในขณะที่ที่ต้องทำงานหนักกว่าคนอื่น เพราะที่ไม่ได้รู้จักใคร การที่เป็นคนที่ผู้ใหญ่รู้จักและเห็นผลงาน สำคัญมากกับการมาต่างประเทศ”  
(ข้าราชการ F ทปช. , สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2565)

“ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การรู้จักหน้าที่ของตนเอง และความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีความก้าวหน้าทางอาชีพ”  
(ข้าราชการ E ทปช. , สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

“ที่มองว่าเรื่องความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน งานที่ทำอยู่ก่อนที่จะเดินทางไป มีเวทีที่ให้แสดงผลงานหรือผลงานที่เราทำได้ เราต้องทำให้ผู้บังคับบัญชารู้จักและเห็นผลงานของ ซึ่งคิดว่าเป็นส่วนหนึ่งในการเลือกคน ๆ หนึ่งได้ ถ้าเป็นเราก็เป็นสิ่งที่ไม่น่าเกลียดอะไร”  
(ข้าราชการ J อดีตทปช., สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2565)

จากผลการศึกษา สามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน แสดงให้เห็นว่าข้าราชการมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ในการต้องการได้รับการยอมรับในผลงานและเป็นที่รู้จักของผู้บังคับบัญชา อีกทั้งการเป็นที่รักของเพื่อนร่วมงานเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน จะช่วยทำให้ได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการบุคคลนั้นในการก้าวสู่ตำแหน่งข้าราชการที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและชีวิตการทำงานของข้าราชการได้อย่างราบรื่นมากขึ้น

4.3 กระบวนการของกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานสู่การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

4.3.1 กระบวนการคัดเลือก และแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งได้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการ เพื่อไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ได้ให้ข้อมูลโดยทั่วไปเกี่ยวกับอัตรากำลังของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 622 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 11 พฤศจิกายน 2565)

ตารางที่ 10 ตารางแสดงข้อมูลอัตรากำลังของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ลำดับที่	ระดับตำแหน่ง	อัตรากำลังที่มีอยู่ จำนวน (คน)
1	บริหารสูง	10
2	บริหารต้น	1
3	อำนวยการสูง	62
4	อำนวยการต้น	20
5	ทรงคุณวุฒิ	2
6	เชี่ยวชาญ	5
7	ชำนาญการพิเศษ	54
8	ชำนาญการ	242
9	ปฏิบัติการ	142
10	ทักษะพิเศษ	-
11	อาวุโส	-
12	ชำนาญงาน	63
13	ปฏิบัติงาน	21
	รวม	622

โดยข้าราชการที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก ต้องเป็นข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนวยการ ระดับต้น หรือดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า 3 ปี ถึงจะสมัครตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษาได้ และข้าราชการดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับ

ชำนาญการ สามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ได้ ซึ่งกลุ่มงานสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง กองบริหารทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในกระบวนการแต่ละขั้นตอนตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การสัมภาษณ์ นำมาสู่การแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งเพื่อไปประจำการต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการสำรวจ โดยพิจารณาจากตำแหน่งที่ว่าง หรือตำแหน่งที่จะว่างเนื่องจากครบวาระ และจัดทำรายงานเสนอขอความเห็นชอบต่อปลัดกระทรวง แรงงาน ให้มีการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ

ยกตัวอย่าง ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีตำแหน่งข้าราชการของสำนักงาน แรงงานในต่างประเทศ ภายใต้สังกัดสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานที่เป็นตำแหน่งว่างและตำแหน่งที่จะครบวาระการดำรงตำแหน่ง ภายในเดือน กุมภาพันธ์ 2566 รวมจำนวนทั้งหมด 7 ตำแหน่ง ดังนี้ (ข้าราชการ N และ ข้าราชการ O, สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2565)

1. ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ประเภทอำนวยการ ระดับต้น) สำนักงานแรงงานใน ประเทศซาอุดีอาระเบีย (กรุงริยาด) (ว่าง)
2. ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ประเภทอำนวยการ ระดับต้น) สำนักงานแรงงานใน ประเทศสิงคโปร์ (ว่าง)
3. ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ประเภทอำนวยการ ระดับต้น) สำนักงานแรงงาน ณ กรุงมะนิลา (ส่วนที่ 2) สาขาเมืองเกาสง ครบวาระวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2566
4. ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ) ฝ่ายแรงงาน ประจำคณะทูตถาวร ประจำสหประชาชาติ ณ นครเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ครบวาระวันที่ 31 ธันวาคม 2565
5. ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ) ฝ่ายแรงงาน ประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเทลอาวีฟ ประเทศอิสราเอล ครบวาระวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2566
6. ตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) (ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ) สำนักงาน แรงงานในประเทศสิงคโปร์ ครบวาระวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2566
7. ตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) (ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ) สำนักงาน แรงงาน ณ กรุงมะนิลา (ส่วนที่ 2) ไทเป ครบวาระวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2566

2) ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการประชุมร่วมกับคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ 257/2565 ณ วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2565 เพื่อทำหน้าที่ในการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ประกอบด้วยรองปลัดกระทรวงแรงงานที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นประธานกรรมการ รองปลัดกระทรวงแรงงานที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เป็นกรรมการ และรองปลัดกระทรวงแรงงานที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านประกันความมั่นคงในการทำงาน เป็นกรรมการ รวมถึงผู้อำนวยการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ โดยคณะกรรมการฯ ดังกล่าว จะมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกข้าราชการเพื่อให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ โดยในขั้นตอนนี้จะมีการหารือร่วมกันเกี่ยวกับเรื่องวิธีการและระเบียบกฎหมายในการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบเกี่ยวกับระเบียบและประกาศที่เกี่ยวข้อง คือ ประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ พ.ศ. 2560 และ พ.ศ. 2565 รวมถึงระเบียบกระทรวงแรงงานว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการไปประจำการต่างประเทศ พ.ศ. 2565 ซึ่งจะพบว่า มีความแตกต่างและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม สามารถอธิบายเปรียบเทียบดังตารางต่อไปนี้ (กระทรวงแรงงาน, 2565a)

ตารางที่ 11 ตารางเปรียบเทียบ ระเบียบและประกาศกระทรวงแรงงานที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบและประกาศกระทรวงฯ	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์
1) ประกาศกระทรวงแรงงานฯ พ.ศ. 2560 (เดิม)	ข้อ 2 ผู้มีสิทธิสมัครไปประจำการในต่างประเทศ ต้องมีคุณสมบัติดังนี้ ก. คุณสมบัติทั่วไป (1) เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปีนับถึงวันสุดท้ายของการรับสมัคร ... (5) ข้าราชการที่เคยประจำการสำนักงานแรงงานในต่างประเทศมาแล้วต้องกลับมาประจำการในประเทศเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสามปีนับถึงวันปิดรับสมัคร จึงจะมีสิทธิสมัครไปประจำการสำนักงานแรงงานในต่างประเทศได้อีกเว้นแต่คณะกรรมการพิจารณาตามความเหมาะสมและมีเหตุอันควรแก่กรณี

<p>2) ประกาศกระทรวงแรงงานฯ พ.ศ. 2565 (ปัจจุบัน)</p>	<p>ข้อ 2 ผู้มีสิทธิสมัครไปประจำการในต่างประเทศ ต้องมีคุณสมบัติดังนี้</p> <p>ก. คุณสมบัติทั่วไป</p> <p>(1) เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีนับถึงวันสุดท้ายของการรับสมัคร ...</p> <p>(5) ข้าราชการที่เคยประจำการสำนักงานแรงงานในต่างประเทศมาแล้วต้องกลับมาประจำการในประเทศเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปีนับถึงวันปิดรับสมัคร จึงจะมีสิทธิสมัครไปประจำการสำนักงานแรงงานในต่างประเทศได้อีกเว้นแต่คณะกรรมการพิจารณาตามความเหมาะสมและมีเหตุอันควรแก่กรณี</p>
<p>3) ระเบียบกระทรวงแรงงานฯ พ.ศ. 2565</p>	<p>ข้อ 6 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศต้องมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้</p> <p>(1) เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีนับถึงวันสุดท้ายของการรับสมัคร...</p>

ซึ่งจะเห็นได้ว่าคุณสมบัติของผู้สมัคร ที่เดิมตามประกาศกระทรวงแรงงานฯ พ.ศ. 2560 ในข้อ (1) ที่เป็นข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปีนับถึงวันสุดท้ายของการรับสมัคร เหลือเป็นเพียง 2 ปี และข้อ (5) ข้าราชการที่เคยประจำการสำนักงานในต่างประเทศมาแล้วต้องกลับมาประจำการในประเทศเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปีนับถึงวันปิดรับสมัคร เหลือเป็นเพียง 1 ปี เป็นต้น แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงระเบียบและประกาศกระทรวงที่เกี่ยวข้องในการคัดเลือกข้าราชการ เพื่อลดข้อจำกัดของตำแหน่งที่ขาดแคลนผู้สมัคร กองบริหารทรัพยากรบุคคลจึงได้ดำเนินการยกเลิกประกาศกระทรวงแรงงานฯ พ.ศ. 2560 เดิมและปรับปรุงระเบียบใหม่ให้เป็นตามประกาศกระทรวงแรงงานฯ พ.ศ. 2565

3) ขั้นตอนที่ 3 กองบริหารทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการจัดทำรายงานเสนอปลัดกระทรวงแรงงานในเรื่องการรับสมัครคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ และประกาศรับสมัคร รวมถึงทำหนังสือเวียนแจ้งไปยังกรมและจังหวัดต่าง ๆ ภายใต้สังกัดกระทรวงแรงงานให้รับทราบ

4) ขั้นตอนที่ 4 กองบริหารทรัพยากรบุคคลเปิดรับสมัครตามกำหนดการที่ระบุไว้ในประกาศรับสมัคร และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งไปประจำการในต่างประเทศ โดยพิจารณาในหลายองค์ประกอบด้วยกัน อาทิ คุณสมบัติทั่วไปของผู้สมัครที่ต้องเป็นข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ไม่น้อยกว่า 2 ปี มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีสุขภาพร่างกายและจิตสมบูรณ์ดี ไม่อยู่ระหว่างการพิจารณาสอบสวนหรือดำเนินการทางวินัยหรืออาญา กรณีที่เคยประจำการในต่างประเทศมาแล้วต้องกลับมาประจำการในประเทศ ไม่น้อยกว่า 1 ปี ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งต้องมีอายุราชการเหลือไม่น้อยกว่า 4 ปี และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ได้แก่

(1) ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (อำนาจการต้น) ต้องดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการระดับต้น หรือดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และเคยดำรงตำแหน่งในระดับ 7 ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

(2) ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ชำนาญการพิเศษ) ต้องดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการ ระดับต้น ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

(3) ตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ต้องดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

นอกจากนี้ การพิจารณาคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ ต้องผ่านการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษ และมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตสมบูรณ์ดี ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ตารางแสดงหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ

หลักเกณฑ์	รายละเอียด
ก. การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง คะแนนเต็ม 100 คะแนน ผู้สมัครจะต้องได้คะแนนประเมิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จึงจะถือว่าผ่าน	(1) ความรู้เกี่ยวกับภารกิจของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานและส่วนราชการอื่น รวมทั้งองค์การเอกชนที่เกี่ยวข้อง (2) ความรู้เกี่ยวกับลักษณะงานและข้อมูลด้านประวัติศาสตร์ ตลอดจนวัฒนธรรมของประเทศที่ข้าราชการสมัคร (3) ประวัติการทำงาน ทักษะ ทักษะ ความอดทน ความคิดริเริ่ม คุณธรรม พฤติกรรมทางจริยธรรม จรรยาบรรณของข้าราชการ (4) ทักษะและสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน



	(5) ความรู้ความสามารถพิเศษที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ (6) มีบุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ และความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในต่างประเทศ
ข. การทดสอบภาษาอังกฤษ โดยผู้สมัครจะต้องแสดงหลักฐานผลคะแนนประกอบการพิจารณาผลคะแนนภาษาอังกฤษ	(1) TOEIC ไม่ต่ำกว่า 500 หรือ (2) IELTS ไม่ต่ำกว่าระดับ 5 หรือ (3) ผลการวัดระดับความสามารถทางภาษาอังกฤษจากสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ ที่มีผลการสอบในทักษะการอ่าน (Reading) ไม่ต่ำกว่าระดับ B1 และผลการสอบในทักษะการฟัง (Listening) ไม่ต่ำกว่าระดับ B1 โดยผลการรับรองภาษาอังกฤษข้างต้น มีกำหนดไม่เกิน 2 ปี นับถึงวันเปิดรับสมัคร
ค. การตรวจสุขภาพกายและสุขภาพจิต	ผู้สมัครจะต้องเข้ารับการตรวจสุขภาพกายและสุขภาพจิตตามวัน เวลา และสถานที่ที่กระทรวงแรงงานได้กำหนด โดยผู้สมัครต้องรับผิดชอบค่าธรรมเนียมการตรวจด้วยตนเอง ผลการรับรองการตรวจสุขภาพกายและสุขภาพจิต มีกำหนดไม่เกิน 2 ปี นับถึงวันเปิดรับสมัคร

5) ขั้นตอนที่ 5 กองบริหารทรัพยากรบุคคลจัดการประชุมร่วมกับคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ เรื่องกระบวนการและรายละเอียดต่าง ๆ ในการสัมภาษณ์ ซึ่งจะมีองค์ประกอบและเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งในการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีสัดส่วนรวมคะแนนทั้งสิ้น 100 คะแนน ตามรายการที่ประเมิน ดังนี้

(1) ความรู้เกี่ยวกับภารกิจของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ส่วนราชการอื่น องค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากเอกสารแสดงความรู้เกี่ยวกับภารกิจของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ที่จะแนบทำใบสมัครคัดเลือกไปประจำการในต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณนั้น ๆ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กำหนดให้ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกฯ โดยเขียนอธิบายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ตามประเด็นที่กำหนด เช่น 1. ความเห็นเกี่ยวกับการขยายตลาดแรงงานในต่างประเทศ รวมทั้งข้อเสนอแนะ

ปรับปรุง และ 2. ความเห็นเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิประโยชน์แรงงานไทยในต่างประเทศ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุง โดยทั้ง 2 ข้อคำถามจะต้องมีความยาวไม่เกิน 1 หน้ากระดาษ A4 และใช้ตัวอักษร TH SarabunIT9 ขนาดตัวอักษร 16 เป็นต้น

(2) ความรู้เกี่ยวกับลักษณะงานและข้อมูลด้านประวัติศาสตร์ ตลอดจนวัฒนธรรมของประเทศที่ข้าราชการผู้นั้นสมัครเข้ารับการคัดเลือก โดยพิจารณาจากการสัมภาษณ์

(3) ประวัติการทำงาน ทักษะ ความอดทน ความคิดริเริ่ม คุณธรรม พฤติกรรมทางจริยธรรม จรรยาบรรณของข้าราชการ โดยพิจารณาจากข้อมูลในใบสมัคร ข้อ 11 ซึ่งเป็นเรื่องความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ที่สำคัญ หรือผลงานที่ประสบความสำเร็จ อันจะเป็นประโยชน์ต่อราชการ ได้แก่ ด้านการบริหาร งานนโยบายและแผนงาน การเงินและงบประมาณ และการส่งเสริมการมีงานทำ ฯลฯ รวมถึงยังพิจารณาจาก ก.พ.7 ซึ่งเป็นทะเบียนประวัติที่เป็นหลักฐานสำคัญสำหรับนับอายุบุคคลในการเข้ารับราชการและการบันทึกประวัติอื่น ๆ ของข้าราชการ

(4) ทักษะ และสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคล ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยผู้บังคับบัญชา 2 ระดับจะเป็นผู้ทำการประเมิน ซึ่งสำหรับตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ถ้าหากเป็นผู้สมัครสังกัดจากราชการส่วนกลาง ผู้ประเมินลำดับที่ 1 ได้แก่ รองปลัดกระทรวงแรงงาน/รองอธิบดีกรม/รองเลขาธิการสำนักงานประกันสังคม และผู้ประเมินลำดับที่ 2 ได้แก่ ปลัดกระทรวงแรงงาน/อธิบดีกรม/เลขาธิการสำนักงานประกันสังคม แต่ถ้าหากเป็นผู้สมัครสังกัดราชการส่วนภูมิภาค ผู้ประเมินลำดับที่ 1 ได้แก่ รองผู้ว่าราชการจังหวัดที่กำกับดูแล/ผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้ประเมินลำดับที่ 2 ได้แก่ ปลัดกระทรวงแรงงาน/อธิบดีกรม/เลขาธิการสำนักงานประกันสังคม ซึ่งสำหรับกอง/กลุ่มงาน/สำนักฯ ที่รายงานตรงต่อปลัดกระทรวงแรงงาน/อธิบดีกรม/เลขาธิการสำนักงานประกันสังคม ให้ปลัดกระทรวงแรงงาน/อธิบดีกรม/เลขาธิการสำนักงานประกันสังคม เป็นผู้ประเมินทั้ง 2 ลำดับ ซึ่งหน่วยงานหลักในการพัฒนาการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่รับผิดชอบงานโดยขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงแรงงาน ต้องให้ปลัดกระทรวงแรงงานเป็นผู้ประเมินทั้ง 2 ลำดับของผู้สมัครบุคคลนั้น

(5) ความรู้ความสามารถพิเศษที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ภาษาท้องถิ่น โดยพิจารณาจากเอกสารหลักฐานที่เชื่อถือได้ เช่น ผลการเรียนในหลักสูตรที่ใช้ภาษานั้น หรือผลการทดสอบภาษานั้น ภายในระยะเวลา ไม่เกิน 1 ปี นับถึงวันสุดท้ายของการรับสมัคร

(6) ผู้สมัครมีบุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ และความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในต่างประเทศ โดยพิจารณาจากการสัมภาษณ์

จะเห็นได้ว่า ในส่วนของรายการประเมิน ข้อ (1) (3) (4) และ (5) จะพิจารณาจากเอกสารหลักฐานและข้อมูลจากใบสมัครของผู้ที่สมัครเข้ารับการคัดเลือกตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ว่าผ่านตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการเข้ารับการคัดเลือกหรือไม่ ซึ่งถ้าหากไม่ผ่านเกณฑ์ส่วนใดส่วนหนึ่งก็จะไม่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้ และในส่วนของรายการประเมิน ข้อ (2) และ (6) จะเป็นการพิจารณาประเมิน ณ วันสัมภาษณ์ผู้สมัคร ทั้งนี้ เกณฑ์การให้คะแนนทั้งหมด 100 คะแนน ในแต่ละปีจะแตกต่างกันและสัดส่วนคะแนนแต่ละข้อจะไม่เท่ากัน โดยขึ้นอยู่กับคณะกรรมการฯ ในการพิจารณาสัดส่วนคะแนนที่เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกในที่ประชุมหลักเกณฑ์ของปีนั้น

6) ขั้นตอนที่ 6 กองบริหารทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการสนับสนุนการดำเนินการสัมภาษณ์ของคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ และประกาศรายชื่อข้าราชการผู้ผ่านการคัดเลือก เพื่อนำไปสู่กระบวนการการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

จากกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ทั้งหมด 6 ขั้นตอนที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปเป็นแผนภาพ ดังนี้

รูปภาพที่ 13 แผนภาพแสดงกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการเพื่อไปประจำการในต่างประเทศของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



#### 4.3.2 การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของข้าราชการในสังกัดกระทรวง เพื่อไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

ตามที่คณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2556 ได้มีมติเห็นชอบ มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 – 2561) โดยคณะกรรมการกำหนด เป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เสนอ และสำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำแนวปฏิบัติการและ คู่มือแนวทางการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรการฯ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถ นำมาปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ มีความสอดคล้องกับความจำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมุ่งเน้นทั้งในเชิงปริมาณ คือ จำนวนและความพอเพียง และเชิงคุณภาพ คือ ชีตสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งคำนึงถึงผลิตภาพประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความยืดหยุ่นในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบทบาท หน้าที่และภารกิจ ปัญหา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการ ซึ่งตามมาตรการบริหารจัดการเชิง ยุทธศาสตร์ ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ได้กำหนด ตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จในการดำเนินการ คือ ร้อยละ 80 ของส่วนราชการมีการจัดทำแผนสร้าง ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) หรือแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) การพัฒนา อาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการ อาชีพ ทั้งการประเมินศักยภาพ การกำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การวางแผนพัฒนา และฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเอง ทำให้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาอาชีพ ที่ดำเนินการโดยหน่วยงาน และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้บริบท การบริหารราชการยุคใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งเน้นการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ไปประเมินผลและให้ค่าตอบแทน ตามผลงานโดยยึดหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) (กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2560)

กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจึงได้ตระหนักถึง ความสำคัญและประโยชน์ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ จึงได้จัดทำโครงการกำหนด แผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และแต่งตั้ง คณะทำงานพิจารณา กำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งจะเป็นคู่มือให้ข้าราชการในสังกัดตระหนักรู้และเข้าใจเส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพของตนเองมากขึ้น โดยแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

พ.ศ.2560 ดำเนินการจัดทำโดยกองบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน ที่รวบรวมไว้ทั้งหมด 10 สายงาน รวมไปถึงสายงานวิเทศสัมพันธ์ ที่จะมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเติบโตไปเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ก่อนที่จะขึ้นสู่จุดสูงสุดของสายงาน วิเทศสัมพันธ์ในระดับอำนาจการสูงอย่างตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักประสานความร่วมมือระหว่าง ประเทศอีกด้วย

อย่างไรก็ดี การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากร บุคคลให้แก่ข้าราชการยังเป็นไปในตามหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ที่มีการจัดทำรอบการสั่งสมประสบการณ์ และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) สำหรับตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ที่เป็นเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการแรงงานระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 5 ตำแหน่ง จะเห็นได้ว่าอาจไม่ได้มีการปรับปรุงข้อมูลตำแหน่งให้สอดคล้องกับตำแหน่งในปัจจุบัน อีกทั้งยัง ขาดกรอบการสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้าของตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ซึ่งเป็นระดับชำนาญการ และตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ระดับ อำนาจการต้นด้วย ในปัจจุบันกระทรวงแรงงานได้มีตำแหน่งสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ไปประจำการในต่างประเทศ รวมจำนวน 23 ตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย 1) ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ระดับอำนาจการต้น จำนวน 9 ตำแหน่ง 2) ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) สายงานนักวิชาการแรงงาน ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 4 ตำแหน่ง และ 3) ตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ระดับชำนาญการ จำนวน 10 ตำแหน่งอีกด้วย

#### 4.4 บทบาท การปรับตัว และปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการก้าวสู่การดำรงตำแหน่งอัครราชทูต ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

เมื่อข้าราชการมีปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้มีความก้าวหน้าในอาชีพในการเข้ารับการสมัคร คัดเลือกโดยผ่านกระบวนการคัดเลือกของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานและคณะกรรมการคัดเลือกฯ แล้ว จนได้รับการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูต ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เพื่อไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงาน ในต่างประเทศ ข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานได้มีบทบาทการปฏิบัติงาน การปรับตัวการใช้ชีวิต ความเป็นอยู่ และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เมื่อมาอยู่ประจำการต่างประเทศ ดังนี้

##### 4.4.1 บทบาทของอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

1) **อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)** เป็นข้าราชการพลเรือนในระดับอำนาจการ ต้นหรือชำนาญการพิเศษ โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งจากกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ดำรงอยู่ ในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ในปัจจุบัน และกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ครบวาระ

จากตำแหน่งดังกล่าว และปฏิบัติงานอยู่กระทรวงแรงงาน ณ ประเทศไทย พบว่า เมื่อข้าราชการได้มาประจำการในฐานะอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ จะต้องทำหน้าที่บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารต่างประเทศ ที่ดูแลกำกับ อำนวยความสะดวก ติดตาม ด้านการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงและส่วนราชการระดับกรมในกระทรวงที่กำหนดหลักเกณฑ์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่กำหนด อีกทั้งยังตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงานไทยในต่างประเทศ การดูแลสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของแรงงานไทยในต่างประเทศ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย การเสนอแนะทิศทาง กลยุทธ์ ภารกิจเกี่ยวกับสภาพการจ้าง สภาพการทำงาน สถานการณ์ด้านแรงงานและด้านการประกันสังคม การแก้ปัญหา ด้านแรงงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้อง และต่อเนื่องกันสำหรับแรงงานในต่างประเทศ การส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ การพิจารณาวินิจฉัยคำร้อง การระงับข้อขัดแย้ง การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายด้านแรงงาน และพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานแรงงานแก่สถานประกอบการกิจการในต่างประเทศ การให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานด้านหลักประกันความมั่นคงในการดำรงชีวิตของแรงงานไทยในต่างประเทศ ซึ่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จะต้องวางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนงาน โครงการของหน่วยงานระดับสำนัก มอบหมายงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด มีการประสานและพัฒนาบทบาทภารกิจอาสาสมัครแรงงานในต่างประเทศ และประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในการดูแลแรงงานไทยที่มาทำงาน หรือการเคลื่อนย้ายอพยพแรงงานไทยในกรณีฉุกเฉินหรือเหตุภัยพิบัติ ภารกิจและบทบาทข้างต้น

จะเห็นได้ว่าตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จะทำหน้าที่บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารต่างประเทศในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบประเมินผลงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย เร่งรัด วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานตามแนวนโยบาย และโครงการต่าง ๆ ในภาพรวมของกระทรวงแรงงาน ตามภารกิจหลักทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ การขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ และการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยในต่างประเทศ รวมถึงประสานสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมงาน ซึ่งมีข้าราชการที่อยู่ได้บังคับบัญชา 1 คน คือ ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และลูกจ้างชั่วคราวในต่างประเทศ (Local Staff) ซึ่งมีจำนวนประมาณ 2 – 4 คน ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ด้านการขยายตลาดแรงงาน เจ้าหน้าที่ประสานงาน และเสมียนทำหน้าที่ธุรการทั่วไปในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้จนเกษียณอายุการทำงาน 60 ปี หรือจนกว่าจะลาออกจากการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น การดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จะต้องมิบทบาท

สำคัญในการดูแลบุคลากรในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศอย่างรอบด้านด้วย สามารถประสานความร่วมมือ มีการชี้แนะ จูงใจทีมงาน หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการตามภารกิจงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งควบคุมสั่งการในการให้คำปรึกษาตอบข้อหารือแก่แรงงานผู้รับบริการ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสะดวกรวดเร็วและถูกต้องตามหลักกฎหมาย

**2) ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)** เป็นข้าราชการพลเรือนในระดับชำนาญการ โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งจากกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ในปัจจุบัน และกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ครบวาระจากตำแหน่งดังกล่าว และปฏิบัติงานอยู่กระทรวงแรงงาน ณ ประเทศไทย พบว่า เมื่อได้มาประจำการในฐานะที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศแล้ว จะต้องทำหน้าที่ในการดูแลงานหลังบ้าน (Back Office) กล่าวคือ ปฏิบัติงานทั้งหมดของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็งานสนับสนุนการบริหารงานของหัวหน้าสำนักงาน อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ งานด้านการเงินและงบประมาณ งานบุคลากร และงานวิชาการต่าง ๆ เช่น การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีหรือแผนปฏิบัติงานประจำปี การจัดทำรายงานค่าใช้จ่ายงบประมาณประจำเดือน การจัดทำข้อมูลเพื่อของงบประมาณประจำปี การดำเนินการ ที่เกี่ยวข้องกัพัสดุ ครุภัณฑ์ และการใช้รถยนต์ส่วนกลางสำนักงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำข้อมูลรายงานประจำเดือนตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำหนด การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการลาออกและการบรรจุเป็นลูกจ้างชั่วคราวในต่างประเทศ การจัดทำตัวชี้วัด หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราว การขออนุมัติเดินทางไปราชการในที่ต่าง ๆ เพื่อลงพื้นที่ไปสำรวจและดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของแรงงาน การจัดทำรายงานผลการเดินทางไปราชการ การเยี่ยมคารวะทั้งจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของประเทศนั้น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องด้านแรงงาน การประชุมของสำนักงาน การจัดทำหรือการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ตามแผนการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังร่วมให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) กรณีที่เกี่ยวข้องกับแรงงานไทยในต่างประเทศ รวมถึงการรับรองสภาพความเหมาะสมของสัญญาจ้างงานกรณีรักษาราชการแทน อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) การรายงานสถานการณ์ด้านแรงงานและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

ทั้งนี้ ในอนาคตสำหรับข้าราชการที่เคยเป็นตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) มีความต้องการที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศอีกในตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพของตนเองต่อไป คือ ตำแหน่งอัครราชทูต

ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ซึ่งจะเป็นการพัฒนาตนเองในการเพิ่มพูนประสบการณ์และทักษะในการปฏิบัติงานที่สูงมากยิ่งขึ้นสอดคล้องคุณสมบัติตามที่กำหนดด้วย แต่ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องคำนึงถึง เช่น ครอบครัว คู่สมรส บุตร จังหวะเวลา และโอกาสที่เหมาะสม ณ ช่วงเวลานั้น มาใช้ในการพิจารณาร่วมด้วย

“ในอนาคตหากมีโอกาสและจังหวะที่เหมาะสม ต้องการสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศอีกในตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม คือตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานหรือ อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เนื่องจากเห็นว่าจะเป็นการก้าวหน้าทางอาชีพอีกขั้น และได้เพิ่มพูนประสบการณ์และทักษะการทำงานที่สูงขึ้น”  
(ข้าราชการ E ทบช. , สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

“มีความสนใจต้องการเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ต่อไป แต่อย่างไรก็ดีส่วนตัวก็ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านครอบครัวเมื่อถึงเวลานั้นด้วย”  
(ข้าราชการ D ทบช. , สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2565)

“หากมีโอกาส แน่ใจว่าเรามีความต้องการสมัครสอบคัดเลือก เพื่อไปประจำการในต่างประเทศอีกในตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม”  
(ข้าราชการ J อติตทบช. , สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2565)

#### 4.4.2 การปรับตัวของข้าราชการในการเดินทางไปประจำการต่างประเทศ

ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งทั้ง 2 ตำแหน่งดังกล่าว ในส่วนกลุ่มข้าราชการที่ไปประจำการ ณ ต่างประเทศที่อยู่ใกล้ประเทศไทย อาทิ ประเทศมาเลเซีย เมืองเกาสง ประเทศญี่ปุ่น และสาธารณรัฐเกาหลี พบว่า ข้าราชการไม่ค่อยมีการปรับตัวและการใช้ชีวิตส่วนตัวมากนัก เนื่องจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องส่วนบุคคล เช่น ได้รับทุนไปเรียนต่างประเทศ ภูมิลำเนาและถิ่นที่อยู่ มีความใกล้เคียงกัน เคยทำงานความร่วมมือกับคนต่างชาติ เคยเป็นล่าม เป็นต้น ซึ่งจะมีความเข้าใจและเกิดความเคยชิน ทำให้ไม่ต้องปรับตัวมากในการไปใช้ชีวิตอยู่ ณ ต่างประเทศ ซึ่งเป็นกรอบระยะเวลาของวาระการดำรงตำแหน่งออกไปประจำการ ณ ต่างประเทศด้วยกันทั้งหมดจำนวน 3 ปี แต่มีการปรับตัวในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างจากการทำงานกับคนไทยอยู่บ้าง เนื่องจากการมีวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ข้าราชการจะต้องปรับตัวในการปฏิบัติงานให้การทำงานร่วมกับลูกจ้างชั่วคราวในต่างประเทศ (Local Staff) ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นคนต่างชาติของประเทศนั้น ๆ ที่ต้องทำความเข้าใจและหาจุดยืนร่วมกันในการปฏิบัติงานราชการ รวมถึงทัศนคติในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างดีอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากที่สุด



“ด้วยความที่ที่เคยมาประจำการต่างประเทศที่เมืองเกาสงอยู่แล้ว ค่อนข้างมีความคุ้นชินวัฒนธรรม  
ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้มาประจำการที่นี่อีกครั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น  
ก็ไม่ได้มีการปรับตัวมาก เนื่องจากเราค่อนข้างเคยชิน จึงปรับตัวใช้ชีวิตอยู่ได้”  
(ข้าราชการ G อดีตอทป., สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2565)

“ไม่มีปัญหาในเรื่องของการปรับตัว เพราะที่มองว่าสิ่งที่เป็นไปได้คือเราเองต่างหากที่ต้องปรับทัศนคติเรา  
เราต้องปรับตัวอยู่แล้วในมุมที่กว้างขวางไม่ใช่แค่คนไทย แต่ต้องคิดว่าคนประเทศอื่นมองยังไง  
และปรับ time zone ให้ตรงกัน นอกจากนี้ด้วยความที่ที่เป็นคนได้ เราคุ้นชินบริบทอยู่แล้ว เพราะ  
คุ้นเคยกับความเป็นพหุสังคม ดังนั้น จึงไม่ปรับตัวอะไรมาก และคุ้นเคยพอสมควร”  
(ข้าราชการ A อทป. , สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2565)

“ในเรื่องการปรับตัวสำหรับการใช้ชีวิตส่วนตัวไม่มีปัญหา เนื่องจากเคยได้รับทุนไปเรียนต่อที่สาธารณรัฐ  
เกาหลีซึ่งมีวัฒนธรรมคล้ายกับญี่ปุ่นมา 1 ปี แต่ในส่วนการทำงานกับลูกจ้างชั่วคราวๆ ที่มีวัฒนธรรม  
องค์กรแตกต่างจากประเทศไทยเล็กน้อย ทำให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้การทำงานราบรื่น  
และมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการปรับตัวในเรื่องทัศนคติและการปฏิบัติตัว”  
(ข้าราชการ E ทปช. , สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

ในขณะที่เดียวกัน กลุ่มข้าราชการที่อยู่ประเทศที่ห่างไกลจากประเทศไทย อาทิ ประเทศ  
อิสราเอล สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และซาอุดีอาระเบีย พบว่า ข้าราชการมีการปรับตัวด้านการใช้ชีวิต  
ส่วนตัวและการปฏิบัติงาน ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรม การปรับตัว  
ให้เข้ากับวิถีชีวิต ประเพณี การแต่งกาย การนับถือศาสนา การรับประทานอาหาร เนื่องจากภูมิศาสตร์  
อยู่ในพื้นที่ของเอเชียตะวันออกเฉียงกลาง ภูมิประเทศจะเป็นทะเลทราย เผชิญกับสภาพภูมิอากาศที่มี  
ความร้อนสูงมาก และมีหลายวัฒนธรรมด้วยกัน มีความเป็นพหุวัฒนธรรมและมีความหลากหลาย  
ของประชากรในประเทศนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ (UAE) ที่มีประชากร โดยประมาณ  
จำนวน 9.9 ล้านคน ประกอบด้วย ชาวเมืองท้องถิ่น ร้อยละ 11.62 และคนต่างชาติ ร้อยละ 88.38  
ซึ่งแรงงานต่างชาติส่วนใหญ่มาจากเอเชียใต้ อาทิ อินเดีย ปากีสถาน บังคลาเทศ ฯลฯ และมีแรงงาน  
ต่างชาติอีกหลากหลายเชื้อชาติ ซึ่งเป็นประเทศที่มีความเป็นสังคมเปิด และใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก  
ในการดำรงชีวิต ทำให้ในด้านการทำงานไม่ได้มีการปรับตัวมาก เนื่องจากข้าราชการมีความเข้าใจ  
ลักษณะการทำงานค่อนข้างมาก แต่ด้วยความที่ต้องทำงานกับลูกจ้างชั่วคราวในต่างประเทศ (Local Staff)  
อาจจะต้องมีการทำความเข้าใจระหว่างบุคลากรภายในสำนักงานที่ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม  
และศาสนาของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานด้วย หรือในประเทศซาอุดีอาระเบีย ที่มีสภาพภูมิอากาศ  
แตกต่างกันมาก มีอากาศหนาวมากและอากาศร้อนสูง ทำให้ต้องมีการปรับตัวในการใช้ชีวิตค่อนข้างมาก  
และการมีวัฒนธรรม ค่านิยม ข้อห้าม วิธีปฏิบัติต่าง ๆ เช่น ห้ามนุ่งกางเกงขาสั้น ห้ามนำสิ่งของบูชาทุกอย่าง

ที่เป็นของศาสนาอื่น ๆ เข้าประเทศ ห้ามเดินกับสตรีที่มีโชภรรยา ห้ามดื่มสุราและเล่นการพนัน ห้ามออกกำลังกายในที่สาธารณะ ห้ามไม่ให้มีการบันเทิงทุกชนิด และในข้อปฏิบัติของสตรีจะยิ่งมีความเข้มงวดมาก เช่น ห้ามสตรีขับรถที่ปัจจุบันอนุญาตให้สามารถขับได้แล้ว และในที่สาธารณะ สตรีจะต้องมีเครื่องแต่งกายสวมใส่เสื้อผ้ามิดชิดคลุมตั้งแต่ศีรษะและสวมชุดคลุมสีดำ หรือที่เรียกว่า อาบายาห์ รวมถึงห้ามออกนอกที่อยู่อาศัยตามลำพัง ต้องมีสมาชิกครอบครัวที่เป็นชายตามไปดูแลด้วย เป็นต้น ซึ่งหากเป็นประเทศที่มีข้อจำกัดของสตรีค่อนข้างมาก หากคัดเลือกข้าราชการที่ต้องมาประจำการที่ประเทศดังกล่าว ปัจจัยเหล่านี้ก็จะมีผลต่อการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการที่เป็นเพศชายไปประจำการ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศนั้นสูงกว่าด้วย

“ตอนมาอยู่ในช่วงแรกก็ต้องมีการปรับตัวมากอยู่เหมือนกันเนื่องจากการมีวัฒนธรรม ค่านิยม ข้อห้าม วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ของประเทศซาอุดีอาระเบีย ไม่ว่าจะเป็นห้ามดื่มสุรา ไม่มีโรงภาพยนตร์และความบันเทิง ห้ามออกกำลังกายในที่สาธารณะ ห้ามสตรีขับรถในช่วงก่อนหน้านี้ รวมถึงสตรีต้องแต่งกายมิดชิดคลุมศีรษะเรียกว่าอาบายาห์ อีกทั้งสภาพภูมิอากาศที่นี่มีทั้งหนาวจัดถึง 1 องศาเซลเซียส หรือร้อนจัดมาก”  
(ข้าราชการ L อดีต ทบช. , สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

“เมื่อมาอยู่ที่ประเทศอิสราเอล ซึ่งเป็นโซนตะวันออกกลาง ต้องมีการปรับตัวพอสมควรในการเข้าไปใช้ชีวิตอยู่ในการเรียนรู้ ทั้งประวัติศาสตร์การเมืองของประเทศนั้น สังคมและสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ และคนต่างชาติที่อยู่ที่นี่ ซึ่งเราไม่ได้รู้สึกแปลกแยก และต้องเคารพความแตกต่าง รวมทั้งทำความเข้าใจกับคนพื้นที่ท้องถิ่นที่มีขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมที่แตกต่างจากเราโดยสิ้นเชิง”  
(ข้าราชการ H อดีต ทบช. , สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2565)

“แรงงานต่างชาติค่อนข้างมากกว่าคนท้องถิ่น 10 ล้านคนของประชากรของที่นี่ มี 1 ล้านคน เป็นคนท้องถิ่น เดินในตลาดแทบไม่เห็นคน UAE ค่อนข้างมีความหลากหลายของวัฒนธรรม เป็นสังคมที่ค่อนข้างเปิด เนื่องจากคนใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก ซึ่งเมื่อเรามาอยู่ เราสามารถปรับตัวใช้ชีวิตอยู่ได้ แม้ว่าเราจะพูดภาษาอารบิกไม่ได้ แต่คนที่นี่พูดไม่ได้แม้พูดภาษาอังกฤษไม่เก่งแต่ก็จะพยายามพูดภาษาอังกฤษกับเรา เราถึงอยู่รอดได้แม้จะพูดภาษาอารบิกไม่เป็น”  
(ข้าราชการ F ทบช. , สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

4.4.3 ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการก้าวสู่การดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

**1) ปัญหาและอุปสรรคก่อนเดินทางไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันและผู้ครบวาระที่ไปประจำการ ณ ต่างประเทศแล้ว ส่วนใหญ่พบปัญหาเรื่องการวางแผนการรับสมัครและการวางแผนด้านกำลังคนที่จะมีความกระชั้นชิดมาก ทำให้ข้าราชการมีเวลาในการเตรียมพร้อมสำหรับการสอบแข่งขันค่อนข้างน้อย ในส่วนขององค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการบุคคลนั้นให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน และในบางครั้งที่ประกาศคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการไปประจำการต่างประเทศของกองบริหารทรัพยากรบุคคลอาจมีความล่าช้า ทำให้ข้าราชการผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ทราบก่อนวันที่จะต้องเดินทางไปประจำการในต่างประเทศเพียงไม่กี่วัน เช่น 15 วัน หรือ 1 เดือนก่อนการเดินทาง เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลให้มีเวลาเตรียมความพร้อมก่อนจะมาประจำการต่างประเทศที่มีไม่มากเท่าที่ควร ประการต่อมาด้วยความที่มีปัญหาของประกาศกระทรวงแรงงานในการเปิดรับสมัครคัดเลือกข้าราชการที่มีรอบในแต่ละปีไม่เท่ากัน ทำให้เกิดช่องว่างของการมอบหมายงานที่ข้าราชการผู้ซึ่งครบวาระแล้วไม่มีเวลาในการสอนงาน หรือครบวาระไปก่อนล่วงหน้า 1 ปี ที่จะเปิดรับสมัครคัดเลือกใหม่ ทำให้เป็นปัญหาเกี่ยวกับการรับและการส่งงานในช่วงแรกของข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือก และการเรียนรู้งานต่าง ๆ ขาดความต่อเนื่องในส่วนของการปฏิบัติงานเรื่องการรับเรื่องร้องทุกข์ของแรงงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่เคยทำไว้ ทำให้มีความกระชั้นชิดในการเรียนรู้งานและเกิดความยากลำบากในการปะติดปะต่องานเดิมให้มีความราบรื่นและมีความต่อเนื่อง ซึ่งบางครั้งอาจจะมีผลทำให้ข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกคนปัจจุบันเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากต้องทำงานเริ่มนับหนึ่งใหม่ อีกทั้งการเตรียมตัวทั้งครอบครัว คู่สมรส บุตร ที่จะต้องติดตามข้าราชการบุคคลนั้นมาด้วย และระบบงานที่ต้องมีการมอบงานและการสานประโยชน์ที่ข้าราชการคนก่อนหน้าได้ดำเนินการไว้ต่ออีกด้วย และในประเด็นเรื่องการอบรมที่เมื่อข้าราชการได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งแล้ว ข้าราชการต้องไปฝึกอบรมหลักสูตรของกระทรวงการต่างประเทศ คือ หลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้าหน่วยงานของส่วนราชการประจำการในต่างประเทศ พร้อมคู่สมรส โดยกระทรวงการต่างประเทศจะมีรอบการจัดในทุกปีของช่วงเดือนกรกฎาคม ระยะเวลาโดยประมาณ 1-2 สัปดาห์ ซึ่งจากการที่ประกาศรอบการรับสมัครที่มีความไม่แน่นอนจากหลายปัจจัย อาทิ นโยบายผู้บริหาร รอบของการครบวาระของข้าราชการที่ไปประจำการในต่างประเทศที่ไม่เท่ากัน และการวางแผนของกองบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ ทำให้บางครั้งข้าราชการผู้ที่ต้องไปประจำการต่างประเทศ จะเดินทางไปยังประเทศนั้น ๆ ก่อน แล้วค่อยเดินทางกลับมาเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวหลังจากปฏิบัติงานไปแล้วในระยะหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็น

ปัญหาในเรื่องความไม่สอดคล้องของเวลาที่ต้องไปปฏิบัติงานก่อนแล้วค่อยมาฝึกอบรมในคราวหลัง ซึ่งตามหลักการควรจะต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนที่จะไปประจำการต่างประเทศ เนื่องจากการฝึกอบรมจะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการและคู่สมรสในการปฏิบัติตัวเมื่อประจำการในต่างประเทศเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่การเป็นผู้แทนไทย การกิจทีมประเทศไทย และข้อคิดในการทำงานในต่างประเทศ รวมถึงเป็นการฝึกอบรมบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ ให้มีความเหมาะสม ถูกต้องตามกาลเทศะ ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติ หรือเรื่องที่ต้องรู้ก่อนที่จะไปประจำการต่างประเทศ ตลอดจนทำให้ได้รู้จักบุคลากรจากหน่วยงานส่วนราชการอื่น ๆ ที่ไปประจำการต่างประเทศเดียวกันอีกด้วย

“การมาประจำการต่างประเทศ เปรียบเสมือนว่าเราเป็นหน้าตาของกระทรวงและภาพลักษณ์ประเทศ จึงควรต้องมีการเตรียมความพร้อมในการกำหนดรอบการสอบให้ชัดเจนทุกปี แต่ด้วยปัจจุบันมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้การประกาศผลผู้ได้รับการแต่งตั้งล่าช้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้น เพราะการย้ายไปประจำการต่างประเทศ ควรจะมีเวลาเตรียมตัว ซึ่งของที่ประกาศ 15 วันก่อนไปประจำการทำให้เป็นปัญหาฉุกเฉินมาก นอกจากนี้ ยังมีปัญหาเรื่องการส่งมอบงานที่ไม่ต่อเนื่อง โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลต้องวางแผนในเรื่องกำลังคนและการแต่งตั้งที่รวดเร็วกว่านี้ คนก่อนหน้ากลับมาแล้วเว้นช่วงก่อน 1 ปี จนมาต่องาน ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้น”  
(ข้าราชการ A อทป. , สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2565)

“ตอนประกาศคำสั่งในการแต่งตั้งที่ทราบล่วงหน้าก่อนการเดินทางไปประจำการเพียง 15 วัน และด้วยความที่พี่เป็นผู้อำนวยการกลุ่มงาน มีภารกิจและงานมากมายที่ยังต้องจัดการอยู่และเร่งรีบด้วยระยะเวลา รวมถึงต้องมอบหมายงานให้ลูกน้องในทีมหลายคน และยังต้องจัดการเรื่องภารกิจส่วนตัวอีก ยิ่งในช่วงโควิด-19 สถานการณ์ต่าง ๆ ปิดทำการ ทำให้มีความยุ่งยากมากขึ้น อาจจะเป็นความกดดันและสร้างความเครียดให้กับข้าราชการที่ต้องรีบเดินทางไปประจำการต่างประเทศได้”  
(ข้าราชการ B อทป. , สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2565)

“ปัจจุบันเห็นว่ากองบริหารทรัพยากรบุคคลควรต้องมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่ง อทป. และ ทปช. อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนการรับสมัครและการวางแผนด้านกำลังคน เนื่องจากคนที่ได้รับการคัดเลือกมักจะไม่ค่อยมีเวลาเตรียมความพร้อมก่อนมาประจำการ และคนเก่าที่จะครบวาระประจำการไม่มีเวลาได้สอนงาน ทำให้ในช่วงแรกของการรับ-ส่งงาน การเรียนรู้จากคนเก่าค่อนข้างยากลำบากและกระชั้นชิด”  
(ข้าราชการ E ทปช. , สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

2) ปัญหาและอุปสรรคหลังจากที่เดินทางไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่ข้าราชการที่ไปประจำการในต่างประเทศได้ปฏิบัติงานในลักษณะเป็นไปตามที่คาดหวัง แต่อาจจะมีรายละเอียดการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละประเทศ วัฒนธรรม ศาสนาที่ประชากรนับถือ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อาทิ นโยบายของผู้บริหาร กฎหมายและระเบียบของแต่ละประเทศ เป็นต้น ซึ่งปัญหาที่พบส่วนใหญ่ นอกจากเป็นปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านสังคม ภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ศาสนา วิถีชีวิตความเป็นอยู่ วิธีการทำงาน และทัศนคติของผู้คนในแต่ละประเทศ ที่ข้าราชการในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ต้องทำหน้าที่ประสานงานและเจรจากับนายจ้างและบริษัทจัดหางาน รวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน อาสาสมัครแรงงาน ที่จะช่วยในการดูแลสภาพการทำงานและความเป็นอยู่ของแรงงานไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศแล้ว ยังมีปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องอีกด้วย อาทิ การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ซึ่งข้าราชการเคยมีประสบการณ์ด้านวิชาการ แต่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารทั่วไป จัดทำการเงิน การคลัง บัญชี พัสดุ และครุภัณฑ์ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาของข้าราชการที่จะต้องเร่งรีบในการเรียนรู้การปฏิบัติงานเฉพาะด้าน และต้องปรับตัวในช่วงแรก เมื่อเดินทางมาประจำการในต่างประเทศ รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ที่จะต้องเรียนรู้การบริหารงานและอำนวยความสะดวกทั้งสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ได้แก่ ด้านบุคลากรงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ที่ค่อนข้างมีอย่างจำกัด ทำให้บางครั้งพบอุปสรรคด้านการบริหารงาน ผลการปฏิบัติงานอาจจะไม่บรรลุเป้าหมายตามแผนงาน หรือตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้

“เราทำงาน multifunction คือ คนเดียวแต่ต้องทำงานได้หลากหลาย ต้องเป็นประชาสัมพันธ์ สืบสวนสอบสวน บางวันต้องทำนักจิตวิทยา กองการเจ้าหน้าที่ในการรับสมัครคนทำงาน เปรียบเสมือนทำหน้าที่ทุกกอง และงานในทางปฏิบัติที่ต้องใช้ความรู้จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ในการวินิจฉัยข้อพิพาทของแรงงานที่เราไม่เคยทำมาก่อน ก็ต้องใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่รู้จักกับเจ้าหน้าที่กรมที่รู้จักกันในการปรึกษาต่าง ๆ และต้องใช้ความรู้ทักษะประสบการณ์แก้ปัญหาโดยฉับพลัน จึงมีความกดดันมาก เช่น ในบางกรณี ขาดข้อมูลสำคัญ แล้วญาติไปร้องทุกข์ที่สำนักงานแรงงานในต่างจังหวัด และดำเนินการส่งเรื่องให้ไปตามหาบุตร ซึ่งไม่ทราบแม้แต่ชื่อนายจ้าง เราเป็นปลายทางก็จะค่อนข้างยากในการติดตาม ทำให้ต้องประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยเหลือแรงงานและครอบครัวให้ได้มากที่สุด ซึ่งมีบางกรณีที่ไม่บรรลุผลสำเร็จด้วยเช่นกัน”

(ข้าราชการ A อทป. , สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2565)

“Local staff มี 2 คน ซึ่งต้องจัดการให้เหมาะสม เพราะว่าจะต้องจัดการให้พอในทรัพยากรที่เรามี แต่ถ้าในอนาคตยิ่งขยายตลาดแรงงาน มีคนมามากขึ้น ภารกิจงานด้านแรงงาน ก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ถ้าเรามีเจ้าหน้าที่เท่านี้ คนปฏิบัติงานก็ไม่เพียงพอ”  
(ข้าราชการ F ทบข., สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

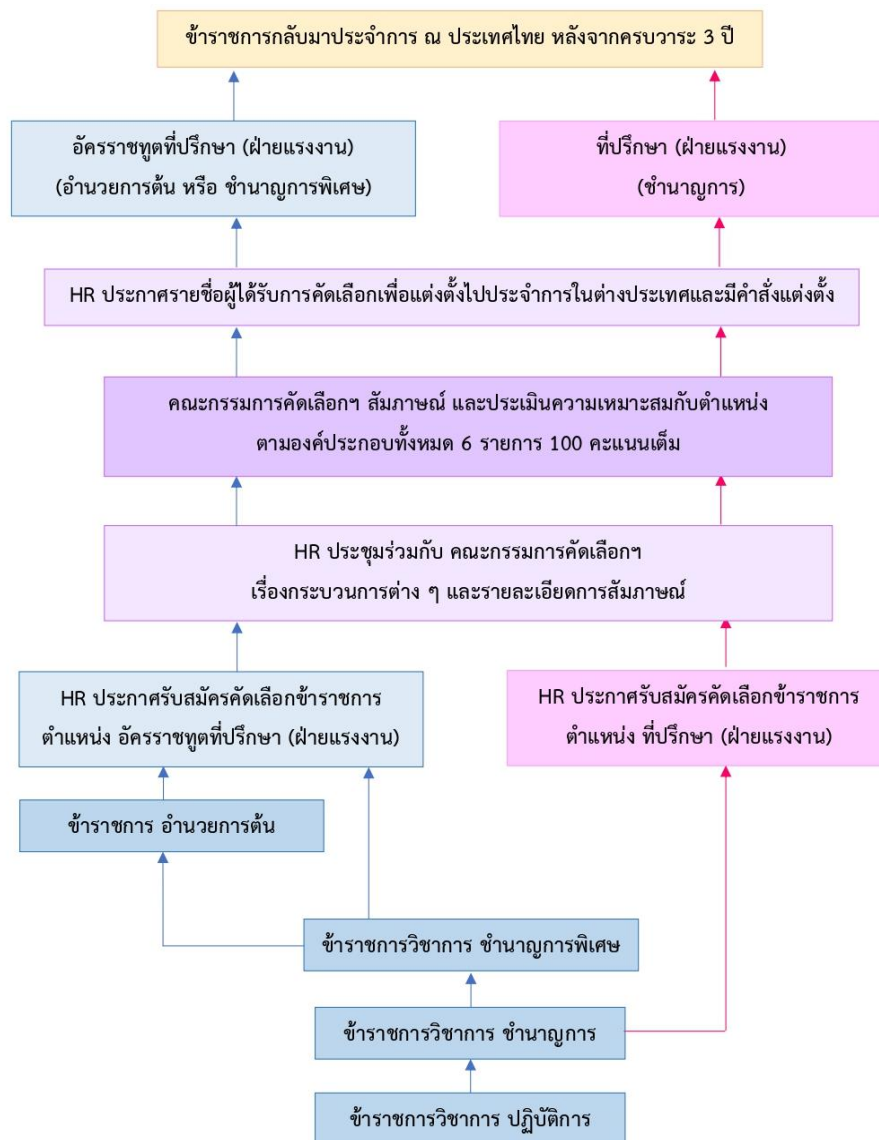
นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญอีกประการ คือ การวางแผนเส้นทางในอาชีพ (Career Path) ในอนาคตหลังจากข้าราชการครบวาระกลับมาประเทศไทย ซึ่งจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ข้าราชการไม่อาจทราบล่วงหน้าได้ว่าตนเองจะได้ไปปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดหน่วยงานใดของกระทรวง แรงงาน เนื่องจากเมื่อครบวาระจะต้องกลับมาปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการผู้ที่สอบแข่งขันจนได้รับการคัดเลือกไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศแทนตนเองต่อไป ซึ่งเป็นไปตามที่กองบริหารทรัพยากรบุคคลระบุในใบสมัครรับการคัดเลือกไปประจำการสำนักงานแรงงาน ในต่างประเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ว่ากรณีข้าราชการสังกัดกรมในสังกัดและสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้รับการคัดเลือกไปประจำการในต่างประเทศ หน่วยงานกรมในสังกัดและสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะต้องยินยอมให้โอนข้าราชการผู้นั้น และรับโอนข้าราชการผู้ที่ครบวาระการดำรงตำแหน่งในต่างประเทศเพื่อสับเปลี่ยนตำแหน่งกัน หรือรับโอนข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไปดำรงตำแหน่งที่ทดแทนกัน ซึ่งเป็นไปตามความในมาตรา 63 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (2551)

“ในเรื่องการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองหลังกลับมาจากการประจำการ ไม่อาจวางแผนได้เนื่องจาก เมื่อที่ครบวาระจะต้องสลับตำแหน่งกับคนที่สอบได้ตำแหน่งของพี่ ซึ่งอาจจะมาจากกรมไหนก็ได้ที่ไม่ใช่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่พี่จะต้องไปอยู่ตรงนั้นแทนเขา จึงเป็นปัญหาที่พี่ยังมองไม่เห็นอนาคตข้างหน้า ว่าพี่จะได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งตรงไหน”  
(ข้าราชการ B อทป. , สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2565)

“อยากให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลมีแผนความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม และให้มีการเติบโตในตำแหน่งอย่างเหมาะสมกับคุณสมบัติ ประสบการณ์ ความชำนาญ หลังหมดวาระประจำการ”  
(ข้าราชการ C อทป. , สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2565)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง นำมาสู่การวิเคราะห์ที่ได้กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด ทำให้เห็นถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตั้งแต่ข้าราชการมีเป้าหมายและปัจจัยในด้านต่าง ๆ เป็นแรงผลักดันให้ก้าวสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) โดยผ่านกระบวนการคัดเลือกของคณะกรรมการฯ และกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จนนำมาสู่การแต่งตั้งไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ระยะเวลาประจำการโดยประมาณ 3 ปี สรุปดังนี้

รูปภาพที่ 14 แผนภาพแสดงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะของการศึกษา ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ที่ไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ 2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์กระบวนการคัดเลือก แต่งตั้ง และการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากรบุคคล นำมาสู่การเตรียมความพร้อมของข้าราชการในการสมัครเข้ารับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และ 3) เพื่อศึกษาบทบาท การปรับตัว และปัญหาอุปสรรคของข้าราชการในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) นำมาสู่ข้อเสนอแนะในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาศักยภาพของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน โดยผู้วิจัยมีรูปแบบวิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างของบุคคลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนทั้งหมด 15 คน ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรงซึ่งเป็นข้าราชการดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศในปัจจุบัน และข้าราชการที่ครบวาระจากตำแหน่งดังกล่าวแล้ว จำนวน 13 คน รวมถึงผู้ที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในตำแหน่งดังกล่าว คือ กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 2 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา โดยแบ่งข้อค้นพบการศึกษา 3 หัวข้อ ดังนี้

##### 5.1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพผู้การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

จากผลการศึกษาโดยการทดสอบสมมติฐานผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศในปัจจุบัน และข้าราชการที่ครบวาระจากตำแหน่งดังกล่าวแล้ว



และปฏิบัติงานอยู่กระทรวงแรงงาน ณ ประเทศไทย จำนวน 13 คน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสู่การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) โดยข้าราชการจำนวนทั้งหมดมองว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่เคยผ่านภารกิจงานด้านที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือระหว่างประเทศ ประสบการณ์ในเชิงปฏิบัติงานของกรมในสังกัดกระทรวงแรงงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการขยายตลาดแรงงาน การคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของแรงงาน จะปัจจัยสำคัญมากที่สุดที่ทำให้ข้าราชการสามารถก้าวมาสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ได้ เนื่องจากมีความคุ้นเคยจนเข้าใจทั้งในเชิงวิชาการและในทางปฏิบัติ รวมทั้งได้สั่งสมประสบการณ์ที่สำคัญอันจะเป็นประโยชน์ต่อราชการด้วย

ในอันดับที่สองที่มีผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ จำนวน 12 คน จาก 13 คน เห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ เนื่องจากการก้าวสู่ตำแหน่งดังกล่าวต้องผ่านการสมัครรับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งไปประจำการในต่างประเทศ ข้าราชการจะต้องแสดงให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานตามประเด็นที่กำหนด ข้าราชการจะต้องผ่านเกณฑ์การคัดเลือกคุณสมบัติ มีผลการทดสอบทักษะความรู้ภาษาอังกฤษ เพื่อวัดทักษะด้านภาษาที่จำเป็นต้องใช้เมื่อไปประจำการต่างประเทศ และต้องมีสมรรถนะอย่างครบถ้วนที่ต้องได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งในส่วนของปัจจัยด้านลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกในการปฏิบัติงานในองค์กร และช่วยเอื้ออำนวยให้ข้าราชการพัฒนาศักยภาพตนเองมากขึ้น จนได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ได้

และอันดับรองลงมาที่มีผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ จำนวน 9 คน จาก 13 คน คิดเห็นว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ซึ่งข้าราชการต้องได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน จะเป็นส่วนส่งเสริมสำคัญให้เป็นที่รู้จักในการทำงาน และมีมุมมองว่าเป็นปัจจัยหนึ่งในการผลักดันจนก้าวมาสู่ตำแหน่งดังกล่าวได้

นอกจากนี้ มีผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ จำนวน 8 คน จาก 13 คน ซึ่งคิดว่าเป็นปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันสำคัญ คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจและผลตอบแทน ซึ่งข้าราชการจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กำหนดทิศทางเป้าหมายของชีวิตจนบรรลุเป้าหมายในการดำรงตำแหน่งดังกล่าว โดยมองว่าเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ ได้รับการยกย่องนับถือ และมีความท้าทายอย่างมาก รวมทั้งยังได้รับค่าตอบแทนจะมีเงินเพิ่มในส่วนที่ได้รับตามระเบียบ ซึ่งจะเป็นขวัญกำลังใจและช่วยสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการสมัครตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จำนวนมาก

ในลำดับสุดท้าย คือ ปัจจัยการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีผู้ให้สัมภาษณ์ โดยส่วนน้อย จำนวน 1 คน จาก 13 คน ที่คิดว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว และข้าราชการส่วนใหญ่มองว่าการก้าวมาสู่การดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ไม่ได้มาจากการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร แต่เป็นการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของข้าราชการที่มีเป้าประสงค์เข้ารับการรับสมัครคัดเลือกในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ด้วยตนเองมากกว่า

ดังนั้น ข้าราชการมีความก้าวหน้าในอาชีพจนก้าวมาสู่การดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) อาศัยปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านประสบการณ์ ปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ปัจจัยด้านลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจและผลตอบแทน แต่อาจจะยังขาดปัจจัยด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่ในทางปฏิบัติอาจจะยังไม่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

### **5.1.2 กระบวนการของกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานสู่การเป็นอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ**

ข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานจะก้าวสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) อาศัยปัจจัยต่าง ๆ ในการผลักดันจนก้าวมาสู่ตำแหน่งดังกล่าวแล้วยังจะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการสำรวจตำแหน่งที่ว่าง หรือตำแหน่งที่จะว่างเนื่องจากครบวาระ และจัดทำรายงานเสนอขอความเห็นชอบต่อปลัดกระทรวงแรงงาน ให้มีการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการประชุมร่วมกับคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย (1) รองปลัดกระทรวงแรงงานที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นประธานกรรมการ (2) รองปลัดกระทรวงแรงงานที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เป็นกรรมการ (3) รองปลัดกระทรวงแรงงานที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านประกันความมั่นคงในการทำงาน เป็นกรรมการ และ (4) ผู้อำนวยการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทำหน้าที่ในฐานะเลขานุการ ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวจะหารือในเรื่องวิธีการและระเบียบกฎเกณฑ์

ในการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ ขั้นตอนที่ 3 จัดทำรายงานเสนอปลัดกระทรวง แรงงานในเรื่องการรับสมัครคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ และประกาศรับสมัคร รวมถึงทำหนังสือเวียนแจ้งไปยังกรมในสังกัดและจังหวัดต่างๆ ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการรับสมัคร ตามกำหนดการที่ระบุไว้ในประกาศรับสมัคร และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งไปประจำการในต่างประเทศ ขั้นตอนที่ 5 จัดการประชุมร่วมกับคณะกรรมการคัดเลือก ข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ เรื่องกระบวนการและ รายละเอียดต่าง ๆ ในการสัมภาษณ์ และขั้นตอนที่ 6 สนับสนุนการดำเนินการสัมภาษณ์ของคณะกรรมการ คัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ และประกาศ รายชื่อข้าราชการผู้ผ่านการคัดเลือก เพื่อนำไปสู่กระบวนการของการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง ในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกองบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้มีการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของปี พ.ศ. 2561 ซึ่งเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงานในรูปแบบคู่มือเพื่อสร้างการรับรู้ให้ ข้าราชการในสังกัด โดยเป็นหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ที่มีการจัดทำกรอบการส่งสมประสบการณ์และผลงาน ของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า (Ladder Position) สำหรับตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ที่เป็นเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการแรงงานระดับชำนาญการพิเศษ แต่อาจไม่ได้มีการปรับปรุง ข้อมูลตำแหน่งให้สอดคล้องกับตำแหน่งในปัจจุบัน เช่น ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ระดับอำนวยการต้น หรือ ตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ระดับชำนาญการ เป็นต้น

นอกจากนี้ มุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพสู่ตำแหน่งสำคัญ เพื่อไปประจำการในต่างประเทศได้นั้น ข้าราชการต้องคุณสมบัติสำคัญ ในอันดับแรกคือทักษะ ภาษาอังกฤษ ต่อมาคือ ความรู้ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรู้ด้านวัฒนธรรม มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ที่คณะกรรมการฯ ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่ง ดังกล่าวด้วย ซึ่งในบางครั้งการเปิดรับสมัครข้าราชการเพื่อแต่งตั้งไปประจำการในต่างประเทศในแต่ละปี มีความแตกต่างกัน เนื่องจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ นโยบายขององค์กรหรือผู้บริหาร ตำแหน่งว่าง แต่ไม่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก หรือข้าราชการที่เคยประจำการสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ มาแล้วต้องกลับมาประจำการในประเทศแต่ขาดคุณสมบัติยังไม่ครบกำหนดตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น เพื่อลดข้อจำกัดของตำแหน่งที่ขาดแคลนผู้สมัคร กองบริหารทรัพยากรบุคคลจึงได้ปรับปรุง ประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการ ในต่างประเทศ ปี พ.ศ. 2565 ซึ่งเป็นฉบับใหม่ และปรับปรุงให้ใช้ตามระเบียบกระทรวงแรงงานว่าด้วย หลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการไปประจำการต่างประเทศ พ.ศ. 2565

### 5.1.3 บทบาท การปรับตัว และปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการก้าวสู่การดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

เมื่อข้าราชการผ่านกระบวนการคัดเลือกของคณะกรรมการคัดเลือกฯ และกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จนนำมาสู่การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เพื่อไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ซึ่งในปัจจุบันมีภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี ไต้หวัน เมืองเกาสง และฮองกง ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย ประเทศสิงคโปร์ และประเทศบรูไนดารุสซาลาม ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงกลาง ได้แก่ ประเทศซาอุดีอาระเบีย สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ประเทศอิสราเอล และภูมิภาคยุโรป ได้แก่ ประเทศสวีเดน สวิตเซอร์แลนด์ ซึ่งข้าราชการต้องไปประจำการ ระยะเวลา 3 ปี จึงมีบทบาทการปฏิบัติงานในบริบทและภารกิจที่แตกต่างไปจากเดิม เมื่อมาประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ และต้องมีการปรับตัวการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวในต่างประเทศ รวมทั้งมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ โดยสรุปดังนี้

บทบาทของข้าราชการในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) มีภารกิจที่สำคัญใน 2 ด้าน คือ การขยายตลาดแรงงานและคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยในต่างประเทศ กำกับอำนวยความสะดวกทั้งหมดในสำนักงาน ทั้งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และลูกจ้างชั่วคราวในต่างประเทศ (Local Staff) ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ขยายตลาดแรงงาน พนักงานล่ามแปลภาษา ท่องถิ่นและภาษาอังกฤษ พนักงานเสมียนธุรการ พนักงานขับรถ ที่มีประมาณจำนวน 2 - 4 คนของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศของแต่ละประเทศ และบทบาทของข้าราชการในตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จะทำหน้าที่ในการสนับสนุนงานของอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ดูแลงานสนับสนุนของสำนักงาน (Back Office) โดยเฉพาะเรื่องการจัดทำแผนงบประมาณรายเดือน การจัดซื้อจัดจ้าง พัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ และการขออนุมัติเดินทางต่าง ๆ เป็นต้น

การปรับตัวในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวในการใช้ชีวิตส่วนตัวเมื่อข้าราชการต้องไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ พบว่า อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ที่อยู่สำนักงานแรงงานในประเทศมาเลเซีย ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี และเมืองเกาสง ซึ่งเป็นประเทศที่อยู่ใกล้ประเทศไทย จะมีรูปแบบวิถีชีวิตการใช้ชีวิต และวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน ทำให้ข้าราชการจะไม่ค่อยมีการปรับตัวในการใช้ชีวิตส่วนตัวมาก ข้าราชการมีความเข้าใจและค่อนข้างคุ้นเคยกับวัฒนธรรมประเทศเหล่านี้ แต่ด้วยแต่ละประเทศจะมีวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน ทำให้ข้าราชการอาจจะต้องปรับตัวในการทำงานร่วมกับลูกจ้างชั่วคราวในต่างประเทศ (Local Staff) ที่ในบางครั้งมีความคิดเห็นและแนวทางการปฏิบัติงานแตกต่างกับข้าราชการคนไทย จึงต้องหาจุดยืนร่วมกันในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติราชการในต่างประเทศให้ราบรื่นมากขึ้น

แต่ในขณะเดียวกัน อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ที่อยู่สำนักงานแรงงานในประเทศอิสราเอล สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และประเทศซาอุดีอาระเบีย ซึ่งเป็นประเทศที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ข้าราชการมีการปรับตัวในการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานค่อนข้างมาก เนื่องจากวัฒนธรรมประเพณี วิถีชีวิต การแต่งกาย การนับถือศาสนา อาหาร ข้อห้ามในการปฏิบัติ สภาพอากาศของประเทศเหล่านี้แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงกับประเทศไทย ซึ่งต้องใช้เวลาระยะหนึ่งพอสมควรในการปรับตัวทั้งการทำงานและการใช้ชีวิตในต่างประเทศของข้าราชการ

ปัญหาและอุปสรรคที่พบก่อนดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับการประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการที่ค่อนข้างมีความกระชั้นชิด ทำให้มีเวลาค่อนข้างน้อยในการเตรียมตัวของข้าราชการและครอบครัวที่จะติดตามข้าราชการไปประจำการต่างประเทศ ปัญหาเรื่องรอบการเปิดรับสมัครแต่ละปีไม่เท่ากันจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัญหาที่ทำให้เกิดช่องว่างการส่งมอบงานต่อจากข้าราชการที่ครบวาระตำแหน่งก่อนหน้าตนเอง ทำให้เกิดการขาดความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานให้ความช่วยเหลือแรงงานไทยในต่างประเทศในบางกรณี และมีปัญหาความไม่สอดคล้องของรอบการเปิดรับสมัครคัดเลือกและรอบของการอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการในต่างประเทศ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และหลักสูตรที่กระทรวงการต่างประเทศกำหนด ซึ่งทำให้ข้าราชการไม่สามารถเข้ารับการอบรมในหลักสูตรของกระทรวงการต่างประเทศได้ทันเวลาก่อนไปประจำการในต่างประเทศ ทำให้บางครั้งข้าราชการต้องเดินทางไปประจำการต่างประเทศก่อน แล้วค่อยเดินทางกลับมาเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวหลังจากการปฏิบัติงานไปแล้วในระยะเวลาหนึ่ง และจากปัญหาหลังดำรงตำแหน่ง พบว่า เมื่อข้าราชการมาประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศแล้ว ได้ทำงานในหลายหน้าที่ที่ข้าราชการไม่เคยปฏิบัติ ต้องปรับตัวเรียนรู้งานค่อนข้างมาก ปัญหาบุคลากรและงบประมาณที่มีค่อนข้างจำกัด ทำให้บางครั้งการบริหารงานภายในสำนักงานได้รับผลกระทบ และปัญหาที่ข้าราชการไม่ทราบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตนในอนาคตหลังครบวาระ ขาดการวางแผนตำแหน่งว่างให้สอดคล้องกับความสามารถและความถนัดของข้าราชการอย่างที่เหมาะสม กล่าวคือ ถ้าหากข้าราชการดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) มาจากสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แต่มีผู้สมัครได้รับการคัดเลือกแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อจากข้าราชการบุคคลนั้น มาจากสังกัดกรมการจัดหางาน เมื่อครบวาระประจำการในต่างประเทศ จะต้องสับเปลี่ยนตำแหน่งกัน และหน่วยงานต้องยินยอมรับโอนข้าราชการไปดำรงตำแหน่งที่ทัดเทียมกัน ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่ระบุอยู่ในใบสมัครที่ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดให้คำรับรอง ถึงแม้ว่าข้าราชการบุคคลนั้นจะไม่เคยปฏิบัติงานตำแหน่งหรือหน่วยงานนั้นมาก่อน แต่อย่างไรก็ตามจะต้องโอนไปยังตำแหน่งงานของกรมการจัดหางานซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดของผู้สมัครที่ได้รับคัดเลือกในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน สู่การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

### 1. ลักษณะงานที่ทำและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานที่จะก้าวสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จะมีลักษณะงานที่ปฏิบัติประจำเกี่ยวกับด้านต่างประเทศ มีลักษณะทำงานร่วมกับองค์กรระหว่างประเทศ ประสานกับสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ จัดทำเนื่อหาเกี่ยวกับภาษาหรือล่ามแปลภาษา ซึ่งได้ปฏิบัติงานตามความถนัดที่ได้เรียนรู้จะมีความคุ้นเคยและเข้าใจในเนื้อหาของภารกิจของกระทรวงแรงงานเมื่อต้องไปประจำการต่างประเทศ ทำให้เราเห็นภาพรวมของกระทรวงโดยรวมของทุกหน่วยงานอย่างรอบด้าน ข้าราชการเกิดความพึงพอใจในงานของตนเอง สามารถรับมือต่องานที่มีความท้าทายได้มากขึ้น นำมาสู่การประยุกต์พัฒนาต่อยอดการปฏิบัติงานด้านแรงงานในมิติด้านต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย มีบรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลายไม่เคร่งเครียดมากเกินไป มีอุปกรณ์และทรัพยากรภายในองค์กรที่เพียงพอ จะช่วยสร้างความรู้สึกระเบิดต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ ทำให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีในการทำงานราชการ เกิดความผูกพันต่อองค์กร และสร้างความร่วมแรงร่วมใจและร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ปัจจัยลักษณะงานที่ทำและสภาพแวดล้อมในการทำงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานมีคุณภาพมากขึ้น เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดที่เอื้ออำนวยและเป็นประโยชน์ต่อการผลักดันให้ข้าราชการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสู่การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg และคณะ (1959) ที่กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย ซึ่งปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่กระตุ้นในการทำงานนำไปสู่ทัศนคติทางบวก ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ เป็นงานที่ได้ใช้ความคิดและท้าทายความสามารถ เป็นงานที่ตรงกับความถนัด และปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงานที่มีห้องทำงาน บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผู้ทำงานโดยตรง ซึ่งถ้ามีปัจจัยดังกล่าวจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ดวงกมล วิเชียรสาร และ ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่มีด้านลักษณะ

เนื้อหาของงาน และด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยา และให้ความสำคัญต่อปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรโดยรวมระดับมาก ส่งผลต่อการตัดสินใจให้มีความต้องการเจริญก้าวหน้าในองค์กรที่ปฏิบัติงาน

## 2. การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน มีมุมมองว่าการก้าวมาสู่การดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ไม่ได้มาจากการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานหลักในการดูแลและจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือองค์กรมีการตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการของส่วนราชการ ซึ่งในทางปฏิบัติ กองบริหารทรัพยากรบุคคลมีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพโดยการจัดทำคู่มือแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในสายงานต่าง ๆ รวมถึงสายงานด้านต่างประเทศที่มีตำแหน่งเป้าหมายสูงสุดในด้านต่างประเทศ คือผู้อำนวยการสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นอำนวยการระดับสูง และตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานภายในสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ระดับชำนาญการพิเศษ เช่น ผู้อำนวยการกลุ่มงานอาเซียน ผู้อำนวยการกลุ่มงานประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และผู้อำนวยการกลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์ รวมถึงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ที่เป็นเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการแรงงานระดับชำนาญการพิเศษเท่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ตามหลักเกณฑ์โดยทั่วไป และยังขาดการปรับปรุงข้อมูลกรอบการสั่งสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า ให้เป็นปัจจุบันที่มีทั้งตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ระดับอำนวยการต้น และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ในระดับชำนาญการด้วย ข้าราชการจึงไม่ได้รับการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรในกระทรวงแรงงานอย่างเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร โดยข้าราชการมองว่าเป็นการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของข้าราชการที่มีเป้าประสงค์เข้ารับการรับสมัครคัดเลือกในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ด้วยตนเองมากกว่า ทำให้ไม่สอดคล้องเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นปัจจัยส่งผลให้ข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานก้าวสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน)

อย่างไรก็ดี จากการสัมภาษณ์ข้าราชการผู้ให้ข้อมูลสำคัญคิดเห็นว่า กองบริหารทรัพยากรบุคคล ควรเป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญมากต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ผลักดันให้ข้าราชการมีความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งสำคัญในองค์กร โดยเฉพาะอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ซึ่งเสมือนเป็นผู้แทนของ

ประเทศไทยในฐานะกระทรวงแรงงานที่มีภารกิจหน้าที่สำคัญในการดูแลสิทธิประโยชน์และให้ความช่วยเหลือแรงงานไทยในต่างประเทศ ตลอดจนขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ เพื่อให้แรงงานมีงานทำที่ดีและมีคุณค่า ซึ่งจะต้องอาศัยผู้มีบทบาทสำคัญอื่น ๆ ในการขับเคลื่อนเรื่องการวางแผนในอาชีพของข้าราชการ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการในการกำหนดนโยบาย และการพิจารณาอนุมัติการจัดทำความก้าวหน้าในอาชีพตามความเหมาะสมกับโครงสร้างตำแหน่งงานขององค์กร และลักษณะงานภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงกำกับดูแลเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานทรัพยากรบุคคล คือ กองบริหารทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่จัดทำแผนการดำเนินงาน และรับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้กับข้าราชการ เพื่อสามารถนำแนวคิดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ จะต้องทำหน้าที่ในการสนับสนุนและกระตุ้นข้าราชการเพื่อให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ ผ่านการสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา และมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้เกิดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้ข้าราชการในสังกัดสามารถเจริญเติบโตตามสายอาชีพได้ตามความประสงค์ ซึ่งผู้มีบทบาทข้างต้นจะเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการให้เจริญเติบโตไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้น และดำเนินการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) จะทำให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ในการเริ่มวางแผนกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของตนเองอย่างเป็นระบบ และเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพตนเองให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานอย่างรอบด้าน และจะเป็นประโยชน์ในการช่วยส่งเสริมให้องค์กรก้าวหน้าต่อไปได้อีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดความก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนดเกณฑ์การวัดความก้าวหน้าในอาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งเป็นการเลื่อนขั้นของงาน เพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น พร้อมกับความรับผิดชอบที่สูงขึ้นตามไปด้วย ความก้าวหน้าในเงินเดือนที่ได้รับในอัตราที่สูงเพิ่มขึ้น และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน โดยเมื่อผู้มีบทบาทสำคัญภายในหน่วยงานส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญและสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม จะส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ อรณิชา สาลีกงชัย (2564) ในการศึกษา เรื่อง การศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการกำลังพลด้วยสายวิทยาการและระบบเลขหมายความชำนาญการทหารของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยพบว่า การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้กำลังพลทราบถึงแนวทางในการรับราชการของตน เป็นการวางแผนในการเข้าสู่ตำแหน่งของกำลังพลตามความต้องการและลักษณะงานส่วนราชการ เป็นไปตามการพัฒนาแนวทางการสร้างความก้าวหน้าในการรับราชการของกองบัญชาการกองทัพไทยที่มีการฝึกอบรมมุ่งเน้นสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ จะส่งผลให้กำลังพลได้รับโอกาสในการเจริญเติบโตในการพัฒนาตามสายอาชีพ



### 3. แรงจูงใจและผลตอบแทน

การก้าวสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานได้ อาศัยแรงจูงใจในการขับเคลื่อนและผลักดัน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ทำให้ข้าราชการเกิดความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน กระตือรือร้นในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและกำหนดทิศทางเป้าหมายของชีวิตจนบรรลุเป้าหมายไปสู่การดำรงตำแหน่งสำคัญ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ เนื่องจากข้าราชการต้องการได้รับการยกย่องนับถือและการดำรงตำแหน่งสำคัญเป็นความสมบูรณ์แบบของชีวิตการทำงานราชการ จึงมีความพยายามสร้างสถานภาพตนเองให้สูงขึ้นผ่านการพัฒนาศักยภาพเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป ด้วยการสมัครสอบแข่งขันเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเพื่อไปประจำการในต่างประเทศจากคณะกรรมการที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ได้รับเกียรติและเป็นที่ยกย่องในความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จนผลักดันให้ข้าราชการมุ่งมั่นพยายามที่จะก้าวสู่การดำรงตำแหน่งดังกล่าว และผลตอบแทนต่าง ๆ จากการได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้ง เป็นแรงจูงใจอันสำคัญที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อข้าราชการได้เลื่อนตำแหน่งไปประจำการต่างประเทศจะได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนที่ได้รับ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนในระดับสูงขึ้นไป และได้รับเงินเพิ่มเป็นไปตามระเบียบและหลักเกณฑ์ของข้าราชการสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่ช่วยสร้างแรงจูงใจและเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์สูงเมื่อได้รับการแต่งตั้งไปประจำการในต่างประเทศ ทำให้การทำงานของข้าราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงสวัสดิการด้านสุขภาพต่าง ๆ ครอบคลุมถึงคู่สมรสที่ติดตามข้าราชการไปต่างประเทศจะได้รับเงินและสวัสดิการด้วยซึ่งเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดด้วย ซึ่ง จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการดำรงตำแหน่งสำคัญของกระทรวงแรงงานในต่างประเทศจะช่วยสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงานของข้าราชการมากยิ่งขึ้น ได้รับการชื่นชมยกย่องจากผู้อื่น และได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า จึงเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ช่วยกระตุ้นทำให้ข้าราชการในสังกัดจำนวนมากมีความมุ่งมั่นในการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง เพื่อไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ สอดคล้องตามแนวคิดแรงจูงใจแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เป็นประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้เกิดความพยายามก้าวไปสู่ความสำเร็จนั้น และคาดหวังถึงความสำเร็จในครั้งต่อไปมากยิ่งขึ้น อีกทั้งสอดคล้องทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (1970) ที่ต้องการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง มีความภูมิใจและได้รับการชื่นชมความสำเร็จในงานที่ทำ มีความรู้สึกมั่นคงและมีเกียรติจากการได้รับยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูงขึ้น และมีโอกาสแห่งความก้าวหน้าในอาชีพ และสอดคล้องตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และคณะ (1959) ที่ว่าด้วยปัจจัยสุขอนามัยซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนและ

สวัสดิการที่องค์กรจ่ายให้บุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การได้รับผลตอบแทนที่นอกเหนือไปจากเงินเดือน และสวัสดิการด้านสุขภาพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานและจงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ศรีรัตน์ รำไพศรี และ วราภรณ์ จิรธนาวุฒิ (2555) ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ของกลุ่มข้าราชการ กองวิเคราะห์และวิจัยสำนักงานโยธากรุงเทพมหานคร โดยพบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากองค์กรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพของกลุ่มข้าราชการในระดับมาก รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ดวงมล วิเชียรสาร และ ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ (2562) ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจหลายด้านของบุคลากร ทั้งความจงรักภักดี และการพัฒนาความสามารถให้มากขึ้น มีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยาอีกด้วย

#### 4. ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ

ข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานที่จะก้าวสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของงานที่ประสงค์จะดำรงตำแหน่งในอนาคต เช่น ความรู้ด้านนโยบายและสถานการณ์แรงงาน ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ความสามารถโดยเฉพาะด้านภาษาต่างประเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างภาษาท้องถิ่นที่ข้าราชการสามารถใช้ในการสื่อสารได้อย่างราบรื่นด้วย ความรู้ด้านภารกิจภาพรวมของกระทรวงแรงงาน ความรู้เกี่ยวกับการขยายตลาดแรงงาน ความรู้เรื่องการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยในต่างประเทศ ความรู้เรื่องการจัดหางานให้แรงงานไปทำงานต่างประเทศ ความรู้เรื่องวิธีการส่งแรงงานไทยไปต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับการรับรองสัญญาจ้างและค่าจ้างที่เหมาะสมกับกฎหมายกำหนดไว้ ความรู้ด้านการคุ้มครองแรงงาน ความรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การติดตามและประเมินผล การปฏิบัติราชการ การบริหารการเงินและงบประมาณ ความรู้เกี่ยวกับพิธีการทูตและการเยี่ยมคารวะ ความรู้เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมของประเทศที่สำนักงานแรงงานในต่างประเทศตั้งอยู่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กรระหว่างประเทศ ความรู้นโยบายของต่างประเทศ และกฎหมายแรงงานของต่างประเทศ และความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการ ซึ่งในฐานะข้าราชการที่เป็นทูตแรงงานซึ่งเป็นผู้แทนจากกระทรวงแรงงานอันเป็นภาพลักษณ์อันดีประเทศไทยในเวทีระหว่างประเทศ และเป็นประโยชน์ต่อการเจรจา

และการหารือในการประชุมระหว่างประเทศ จึงควรต้องมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องความรู้ด้านต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเป็นส่วนช่วยสำคัญที่ทำให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้รอบด้านเกี่ยวกับการดำเนินภารกิจของกระทรวงแรงงาน สามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ด้านแรงงานได้อย่างเข้าใจลึกซึ้ง และสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ได้บรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี อีกทั้งข้าราชการยังต้องเป็นผู้ที่มีทักษะจำเป็น ได้แก่ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษได้คล่องแคล่ว ทักษะการคำนวณที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณของสำนักงานแรงงานในต่างประเทศที่ต้องรายงานให้กระทรวงแรงงานทราบ และทักษะในการจัดการข้อมูลต่าง ๆ ของแรงงาน ซึ่งมีหลากหลายกรณีและมีประเด็นที่มีความแตกต่างกัน และข้าราชการยังต้องใช้ทักษะในการเข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศของกรอบความร่วมมือต่าง ๆ บนเวทีการประชุมระดับสากลในต่างประเทศอีกด้วย ถึงแม้ว่าจะมีพนักงานล่ามแปลภาษา แต่บางครั้งไม่สามารถติดตามข้าราชการเข้าร่วมการประชุมได้ทุกครั้ง ทำให้ข้าราชการต้องแสดงศักยภาพและวิสัยทัศน์ในที่ประชุมระหว่างประเทศด้วยตัวเอง นอกจากนี้ ความรู้และทักษะสำคัญแล้ว ข้าราชการยังต้องมีสมรรถนะสำคัญตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553)

ทั้งนี้ การคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการของกระทรวงแรงงานให้ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) กองบริหารทรัพยากรบุคคลและคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการฯ จะต้องประเมินความเหมาะสมสำหรับตำแหน่งดังกล่าว โดยนำความรู้ทักษะและสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมาใช้เป็นคะแนนส่วนหนึ่งในการประเมินเพื่อคัดเลือกข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศด้วย ซึ่งข้าราชการต้องได้รับการประเมินด้วยแบบประเมินสมรรถนะรายบุคคลจากผู้บังคับบัญชาในสังกัดกระทรวงแรงงาน ทั้งสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม สมรรถนะทางการบริหารที่ข้าราชการต้องพึงมี ได้แก่ ด้านการมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ต่าง ๆ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงาน และการมอบหมายงาน และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ข้าราชการจะต้องมี 4 ด้านที่สำคัญของตำแหน่งบุคคลที่จะมาเป็นทูตแรงงาน ได้แก่ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การสร้างสัมพันธ์ภาพ และมีการทำงานเชิงรุก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ซึ่งสอดคล้องแนวคิดทฤษฎีของ McClelland (1973) ที่อธิบายแนวคิดสมรรถนะด้วยโมเดลภูเขา น้ำแข็ง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการดำเนินงานที่สูงได้ บุคคลต้องมีความรู้เฉพาะเรื่องและมีความสำคัญ

มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย มีการทำงานในเชิงรุกอย่างคล่องแคล่ว และคุณลักษณะที่เหมาะสม เป็นบุคคลมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งคุณสมบัติสำคัญของข้าราชการที่จะก้าวมาสู่การดำรงตำแหน่งสำคัญ ในองค์กรเป็นไปตามองค์ประกอบของสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนสามัญของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ซึ่งเป็นการหล่อหลอมพฤติกรรมที่ดีของข้าราชการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามหน้าที่ที่ปฏิบัติตามสายงานในหน่วยงานด้วย เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เป็นสายงานนักวิชาการในด้านต่างประเทศของกระทรวงแรงงาน ที่ข้าราชการต้องพึงมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 5. ประสบการณ์

การจะก้าวมาสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ข้าราชการบุคคลนั้นต้องมีประสบการณ์ในการทำงานที่มีความหลากหลาย ได้แก่ งานด้านการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย การเข้าเยี่ยมคารวะ พิธีการทูต การประชุมหารือในประเทศกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และการประชุมหารือระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และกองวิเทศสัมพันธ์ของกรมและสำนักงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน รวมถึงประสบการณ์ในด้านการส่งแรงงานไทยไปทำงานในต่างประเทศ วิธีการส่งแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศ การจัดหางานให้แรงงาน และการขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ ซึ่งเป็นภารกิจของกรมการจัดหางาน รวมถึงการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ และการดูแลคุ้มครองสิทธิประโยชน์แรงงานไทยในต่างประเทศ การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพแรงงาน การดูแลเรื่องสวัสดิการสังคมของแรงงานไทยในต่างประเทศ และการวินิจฉัยข้อพิพาทของแรงงาน ซึ่งเป็นภารกิจของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยจากการที่ข้าราชการมีประสบการณ์การทำงานโดยตรงหรือทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ของกรมหรือสำนักงานในสังกัด ได้แก่ กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และสำนักงานประกันสังคม จะเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญของข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลเรื่องแรงงานไทยในต่างประเทศได้อย่างคล่องแคล่ว เนื่องจากมีความเข้าใจทั้งในด้านวิชาการและในทางปฏิบัติตามภารกิจงานของส่วนราชการในภาพรวมของกระทรวงแรงงาน โดยเฉพาะงานด้านต่างประเทศ ด้วยการผ่านประสบการณ์ในการทำงานราชการของกระทรวงแรงงานที่หลากหลายมิติแล้ว รวมทั้งยังช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในภารกิจงานของข้าราชการมากยิ่งขึ้น เมื่อต้องมาประจำการ ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ข้าราชการจะปรับตัว

ในการปฏิบัติงานราชการได้คล่องแคล่ว เรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็วแม้จะไม่เคยมาประจำการในต่างประเทศมาก่อน และลดข้อจำกัดหรือปัญหาในการปฏิบัติ เนื่องด้วยการส่งเสริมประสบการณ์ของการทำงานในระยะเวลาพอสมควรสำหรับการสร้างความเชี่ยวชาญในงานราชการ โดยเป็นการสร้างผลงานโดดเด่นของข้าราชการเพื่อให้ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งดำรงตำแหน่งสำคัญด้านต่างประเทศของส่วนราชการในขั้นต่อไปตามเป้าหมายของข้าราชการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ศรีรัตน์ ราไพศรี และ วราภรณ์ จิรธนาวุฒิ (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ของกลุ่มข้าราชการ กองวิเคราะหฺ์และวิจัย สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร โดยผลการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ของบุคคลก่อให้เกิดการเรียนรู้ทักษะและพัฒนาบุคคลให้มีความเข้าใจในงานมากยิ่งขึ้น และประสบการณ์ในอดีตจะช่วยให้บุคคลสามารถรองรับปัญหาและปรับตัวอย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการพัฒนาบุคคลจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่องส่งผลต่อความต้องการพัฒนาอาชีพของข้าราชการและองค์กร

#### 6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

ข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานที่ก้าวสู่ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญมาก เนื่องจากข้าราชการแต่ละบุคคลจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รับการยอมรับและความนับถือจากบุคคลอื่น ได้รับการยอมรับในผลงานและเป็นที่รู้จักของผู้บังคับบัญชาและได้รับความนิยมนิยมชอบจากการดำรงตำแหน่งสำคัญของกระทรวงแรงงาน เนื่องด้วยข้าราชการมองว่าตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เป็นตำแหน่งของข้าราชการผู้มีความสามารถโดดเด่น และมีศักยภาพสูง เป็นที่รักของเพื่อนร่วมงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการปฏิบัติงาน จะช่วยทำให้ได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการบุคคลนั้น ๆ สอดคล้องตามทฤษฎีแรงจูงใจ คือ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ McClelland (1973) ที่มีความต้องการความรักและสังคม ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น และต้องการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง เกิดความรู้สึกภูมิใจและได้รับการชื่นชมความสำเร็จในงานที่ทำ และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และคณะ (1959) ที่ว่าด้วยปัจจัยสุขอนามัยซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการปฏิบัติงาน ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน และได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ย่อมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและจูงใจในการสร้างโอกาสแห่งความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัย

ที่เกี่ยวข้องของ ดวงกลม วิเชียรสาร และ ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพสู่การเป็นตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน โดยผู้วิจัยได้สรุปและอภิปรายผลการศึกษามาไปสู่ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) กองบริหารทรัพยากรบุคคลควรวางแผนเกี่ยวกับการรับสมัครคัดเลือกข้าราชการเพื่อไปประจำการ ณ ต่างประเทศ โดยพิจารณารอบที่สมัครต้องคำนึงถึงการประกาศเปิดรับสมัคร ผู้เข้ารับการคัดเลือกก็ระยะเวลาของข้าราชการที่จะครบวาระการดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน มีระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมสำหรับตนเองก่อนเข้าสู่การสอบแข่งขันและคัดเลือกที่เพียงพอทั้งในด้านองค์ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ คุณลักษณะ และมีคุณสมบัติที่สอดคล้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และประกาศกระทรวงแรงงานที่กำหนดอย่างครบถ้วนมากยิ่งขึ้น รวมถึงควรวางแผนการรับสมัครให้มีความชัดเจนในแต่ละปี เช่น วางแผนว่าเดือนพฤษภาคม – มิถุนายน ของทุกปี จะเป็นช่วงเทศกาลของการสมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งดังกล่าว เพื่อจะเป็นประโยชน์เอื้ออำนวยในเรื่องของการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้าหน่วยงานของส่วนราชการประจำการในต่างประเทศ พร้อมคู่สมรส ของกระทรวงการต่างประเทศซึ่งจะมีรอบการจัดในช่วงเดือนกรกฎาคมของทุกปี เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านต่างประเทศ วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อที่พึงปฏิบัติ และบุคลิกภาพที่มีความสง่างามในฐานะทูตแรงงาน รวมถึงด้านอื่น ๆ ของข้าราชการที่เป็นเรื่องสำคัญที่ควรรู้และเข้าใจก่อนที่จะไปประจำการในต่างประเทศ

2) ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการก้าวสู่การดำรงตำแหน่งดังกล่าวของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานเป็นการตั้งเป้าหมายและวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยตนเองมากกว่า

โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะหน่วยงานที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการ จะต้องดำเนินการนอกเหนือไปจากสร้างการรับรู้เกี่ยวกับคู่มือแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่อยู่ในเว็บไซต์ แต่ควรจะมุ่งเน้นการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อจะไปดำรงตำแหน่งสำคัญของกระทรวงแรงงานในอนาคตต่อไปให้เกิดเป็นรูปธรรมให้ได้มากที่สุด ไม่เพียงเฉพาะสายงานด้านต่างประเทศเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพในสายงานอื่น ๆ ของกระทรวงแรงงานด้วย ยกตัวอย่างเช่น สนับสนุนให้มีการจัดประชุมร่วมกับบุคลากรในสังกัดในระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตัวเอง การประชุมวางแผนร่วมกับผู้บริหารและผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สำนักที่กำกับและดูแลข้าราชการในหน่วยงานโดยตรง เพื่อกำหนดทิศทางการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคลเพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีความเข้าใจ พัฒนาความรู้และต่อยอดทักษะ ส่งเสริมประสบการณ์และผลงานเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายสูงสุดของข้าราชการบุคคลนั้น

3) ความไม่สอดคล้องของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมและตำแหน่งที่เมื่อครบวาระจะต้องกลับมาปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการผู้ที่สอบแข่งขันจนได้รับการคัดเลือกไปประจำการณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศแทนตนเอง เช่น ก่อนสมัครอยู่สายงานนักวิทยาศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แต่เมื่อครบวาระมีข้าราชการผู้ที่สมัครสอบแข่งขันจนได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเดียวกันมาจากสายงานนักวิชาการแรงงานของกรมการจัดหางาน จึงทำให้ข้าราชการผู้ครบวาระแล้วต้องโอนสังกัดไปดำรงตำแหน่งที่กรมการจัดหางานแทน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อข้าราชการในสังกัด เกิดปัญหาความไม่สอดคล้องของตำแหน่งตามภารกิจงานต่าง ๆ ของข้าราชการในสังกัด กองบริหารทรัพยากรบุคคลจึงควรมีการวางแผนเกี่ยวกับตำแหน่งงานร่วมกับข้าราชการในสังกัดล่วงหน้า อาจจะมีการประชุมหารือร่วมกันก่อนข้าราชการครบวาระอีก 1 ปี เพื่อแก้ไขหาทางออกร่วมกันในการบริหารจัดการตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของข้าราชการบุคคลนั้น และเตรียมตำแหน่งว่างที่เหมาะสมให้พร้อมรองรับข้าราชการที่ครบวาระกลับมาจากการไปประจำการในต่างประเทศได้อย่างทันท่วงที

4) ควรสนับสนุนให้มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะแก่ข้าราชการที่มีความสนใจอยากจะดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) นอกเหนือไปจากหลักสูตรการฝึกอบรมของกระทรวงต่างประเทศ เช่น การประชุมแนะแนวเกี่ยวกับข้าราชการผู้ที่มีศักยภาพสูงในระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสำนักงานแรงงานในต่างประเทศมากยิ่งขึ้น และการสอนงาน (Coach) จากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานด้านภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นความรู้เกี่ยวกับนโยบายความร่วมมือ

ระหว่างประเทศ การขยายตลาดแรงงาน และคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของแรงงาน รวมถึงการจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอนน้อง โดยอาจจะสนับสนุนให้มีรุ่นพี่ที่เป็นข้าราชการในสังกัดกระทรวงที่เคยมีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งดังกล่าวมาให้ความรู้ คำปรึกษา ให้คำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะที่ดีแก่ข้าราชการรุ่นน้องซึ่งเป็นข้าราชการรุ่นใหม่ทั้งในระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ หรือระดับชำนาญการพิเศษที่มีความสนใจอยากจะสมัครตำแหน่งดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการในการเตรียมตัวสมัครสอบคัดเลือก และช่วยสร้างให้บุคลากรในสังกัดให้มีศักยภาพสูงขึ้นในการปฏิบัติต่อไป

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงพฤติกรรม

1) ควรสนับสนุนให้ข้าราชการในสังกัดโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการมีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ทางด้านพิธีการ และทักษะด้านการติดต่อประสานงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีเป้าหมายที่ชัดเจน การประสานความร่วมมือต่าง ๆ การทำงานกับผู้คน มวลชน และมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในการเจรจาต่อรอง หรืองานที่เกี่ยวข้องกับระบบการวางแผนและจัดการทรัพยากรภายในองค์การเพื่อเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการต่อยอดเมื่อเลื่อนขั้นในระดับสูงเพื่อดำรงตำแหน่งสำคัญต่อไปได้ และยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้ข้าราชการในสังกัดที่หากอยู่ในสายงานด้านวิชาการมาตลอด เมื่อได้รับการคัดเลือกให้ไปประจำการในต่างประเทศ จะสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เป็นงานสนับสนุนในสำนักงานได้อย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้นจะช่วยลดหรือบรรเทาความตึงเครียด (tension) ต่าง ๆ แก่ข้าราชการอีกด้วย

2) ผู้บังคับบัญชาควรปลูกฝังให้ข้าราชการที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ภารกิจงานต่าง ๆ ให้รอบด้านและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมทั้งข้าราชการที่จะต้องไปประจำการในต่างประเทศ ให้เข้าใจบทบาทภารกิจงานของตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ให้ได้มากที่สุด ทั้งด้านการทำงานกับแรงงานไทย กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำงานในประเทศไทยและต่างประเทศ และเข้าใจบริบทวัฒนธรรม ค่านิยม และวิถีชีวิตความเป็นอยู่เบื้องต้นของแต่ละประเทศที่มีสำนักงานแรงงานตั้งอยู่ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างเสริมให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่และรับมอบงานต่อจากข้าราชการที่ต้องไปประจำการ สามารถรับช่วงต่อในการปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เนื่องจากมีการวางระบบของผู้บังคับบัญชาในการให้ข้าราชการเวียงนางานให้มีความรู้ความเข้าใจในเนื้องานที่รอบด้านและหลากหลาย เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองของข้าราชการอย่างสม่ำเสมอในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง

3) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณค่า ด้วยการสร้างความตระหนักรู้ให้แก่ข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะตนเองด้วยการสร้างงานที่มีคุณค่า ทำให้ผู้บริหารเห็นความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และสมรรถนะจากงานที่ข้าราชการบุคคลนั้นปฏิบัติ



มากกว่าการมีความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ปิดช่องว่างที่เป็นจุดอ่อนของตนเอง และเสริมสร้างจุดแข็ง การปรับตัว การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งปรับทัศนคติของข้าราชการให้มีความคิด ในการปฏิบัติงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ซึ่งเปรียบเสมือนผู้แทนกระทรวงแรงงานของประเทศไทยในต่างประเทศ ที่ต้องสร้าง ภาพลักษณ์อันดีต่อสายตานานาชาติในการให้ความช่วยเหลือและดูแลสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทย ในต่างประเทศ ด้วยศักยภาพและความสามารถของข้าราชการที่บุคคลนั้นพึงมี

4) ส่งเสริมให้ข้าราชการมีการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยเฉพาะทักษะด้านภาษาอังกฤษ เนื่องจากทักษะด้านภาษาอังกฤษ ทั้งการฟัง การอ่าน การพูด และการเขียน เป็นพื้นฐานที่สำคัญมาก สำหรับตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) และตำแหน่งที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ซึ่งไม่ใช่ เพียงแต่ข้าราชการจากหน่วยงานต่างประเทศ เช่น สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กองวิเทศสัมพันธ์ของกรมและสำนักงานประกันสังคมที่มี ข้อได้เปรียบในการสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อไปประจำการในต่างประเทศเท่านั้น ซึ่งการสมัคร คัดเลือกยังเปิดโอกาสให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในสายงานหรือ ปฏิบัติงานในภารกิจต่างประเทศด้วย เพื่อเปิดโอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของ ข้าราชการจากกอง/สำนัก/ศูนย์อื่น ๆ สู่การเป็นตำแหน่งทั้ง 2 ตำแหน่งดังกล่าว

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาวิจัยอาจจะมีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม อาทิ คณะกรรมการคัดเลือก ข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งไปประจำการในต่างประเทศ ซึ่งเป็นระดับรองปลัดกระทรวงแรงงาน ที่เคยปฏิบัติหน้าที่ในการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคลากรในสังกัดกระทรวงแรงงานมาก่อน เพื่อให้ได้เห็น มุมมองของผู้บริหารในการคัดเลือกข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ณ สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ที่เหมาะสมสอดคล้องคุณสมบัติที่สำคัญของข้าราชการแต่ละบุคคล

2) ควรให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ ในสังกัดในสายงานอื่น ๆ ของสังกัดกระทรวงแรงงาน นอกจากสายงานต่างประเทศหรือสายงาน วิเทศสัมพันธ์เพื่อจะได้เห็นฐานข้อมูลเรื่องดังกล่าวของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสายงานต่าง ๆ ที่มีความสำคัญอย่างรอบด้าน เช่น สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน สายงานนักวิชาการ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ เพื่อเรียนรู้และพัฒนาเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ ในสังกัดกระทรวงแรงงานต่อไปในอนาคต

## บรรณานุกรม

- Dales, M. และ Hes, K. (1995). *Creating Training miracles*. Prentice Hall.
- Heinz, W. และ Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*. McGraw-Hill, Inc.
- Herzberg, F., Mausner, B. และ Synderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley and Sons.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. Harper and Row.
- McClelland, D. C. (1962). *Business Drive and National Achievement*. D. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2559. (2559, 22 กรกฎาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 133 ตอนที่ 61 ก. หน้า 1 - 8.
- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ : *Two Powerful Motivation Factors to Success*. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 6(3), 175 - 183.
- กระทรวงแรงงาน. (2565a). *ประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ*.
- กระทรวงแรงงาน. (2565b). *ระเบียบกระทรวงแรงงานว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ พ.ศ. 2565*.
- ก่องนิษฐ์ คำมะลา และ วัลนิกา ฉลากบาง. (2562). ความสุขในการทำงานของครูประถมศึกษา : *THE HAPPINESS AT WORK OF ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS*. *Journal of Buddhist Education and Research*, 5(2), 65 - 81.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2560). *แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน*. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2561). *แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2563). *แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน*. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2564). *แผนปฏิบัติการด้านแรงงาน (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกระทรวงแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน*.

- กัญญนันท์ เกาะระ. (2563). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน* [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติคุณ ตั้งคำ. (2556). *สมรรถนะสูงของข้าราชการสายการทูต: ศึกษากรณีกรมอาเซียน* [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต] จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกศณี วงศาโรสภา และ วิจิต บุญสนอง. (2563). *คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย. วารสารของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดุสิต*, 16, 223 - 241.
- จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. (2549). *จิตวิทยาสังคม. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง, จิรวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 : Human Resource Management in the 21st Century. วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 183 - 197.
- ดวงกมล วิเชียรสาร และ ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยาบริษัทข้ามชาติ ในเขตกรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ประชุมช่าง.*
- ธารินี ทองลิ้ม. (2558). *ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาที่สัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นฤมล นิราทร. (2534). *การวางแผนอาชีพงานและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2545). *การบริหารการพยาบาล. ประชุมช่าง.*
- ปานทิพย์ บุญยสุต. (2540). *ทัศนคติของนักสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ต่อความก้าวหน้าทางอาชีพสังคมสงเคราะห์* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551, 25 มกราคม). *ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก. หน้า 1 - 54.*
- วราพร มะโนเพ็ญ. (2551). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัด ธนาคารออมสิน เขตบางแค* [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต]. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาคบริการ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.*

- วิจิตร ปัญญาชัย. (2543). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข* [วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีรัตน์ รำไพศรี และ วราภรณ์ จิระนาวุฒิ. (2555). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ของกลุ่มข้าราชการ กองวิเคราะห์และวิจัย สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน*. ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). *การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ*.  
<http://www.ocsc.go.th>
- สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2565a). *คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ 257/2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ*.
- สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2565b). *ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร*.  
<http://www.mol.go.th>
- สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ. (2565). *คำสั่งสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ที่ 9/2565 เรื่อง มอบหมายให้ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ*.
- สุธีรา สุริยวงศ์. (2553). *ครูยุคใหม่*. วารสารวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 10(11), 22-27.
- สุวิมล พิมลศิริ. (2555). *ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรณิชา สาลีงชัย. (2564). *การศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการกำลังพลด้วยสายวิทยาการและระบบเลขหมายความชำนาญการทหารของกองบัญชาการกองทัพไทย* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2547). *Career development in practice*. เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *Competency Dictionary*. เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	น.ส.ชญาณี นันทสุวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด	13 กันยายน 2539
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2561
ที่อยู่ปัจจุบัน	10/818 หมู่บ้านสินธานี 1 ซอยนวมินทร์ 93 ถนนนวมินทร์ เขตบึงกุ่ม แขวงนวมินทร์ กรุงเทพมหานคร 10240



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY