แนวทางการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม
มาใช้ในกระทรวงกลาโหม

โดย

พลโท พินิจ ฉัตรเสถียรพงศ์
หัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการ
ประจำรองปลัดกระทรวงกลาโหม

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ ๒๖
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๖ – ๒๕๕๗

บทคัดย่อ

เรื่อง **แนวทางการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ในกระทรวงกลาโหม**
ลักษณะวิชา **การทหาร**
ผู้วิจัย **พลโท พินิจ ฉัตรเสถียรพงศ์ นักศึกษา ปรอ.รุ่นที่ ๒๖**

กระทรวงกลาโหมมีกำลังพลที่เป็นข้าราชการทหารปฏิบัติงานทุกลักษณะงาน ใช้วิธีการบริหารจัดการรูปแบบเดียวอาจไม่เหมาะสม เนื่องจากบางลักษณะงานจะต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญสะสม ความเชี่ยวชาญมานาน หรือบางลักษณะงานก็ไม่จำเป็นต้องใช้ข้าราชการทหาร จึงได้ริเริ่มนำแนวความคิด “ระบบพลเรือนกลาโหม” มาใช้ในกระทรวงกลาโหม โดยการแก้ไขกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม ซึ่งบัญญัติไว้ในมาตราต่างๆ ประกอบกับได้มีการขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการข้าราชการทหาร และคณะอนุกรรมการฯ ต่างที่ได้มีการแต่งตั้งขึ้น และได้กำหนดกรอบระยะเวลา ๔ ปี ให้แล้วเสร็จ แต่ปรากฏว่าไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้ เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ เห็นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมไม่มีประโยชน์และอาจส่งผลกระทบต่อชีวิตรับราชการ จึงมีกระแสต่อต้านในทุกแห่ง แม้ว่ากระทรวงกลาโหมกำหนดเงื่อนไขว่าข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้รับจากข้าราชการที่บรรจุ เข้ามาใหม่ โดยไม่มีการบังคับให้ข้าราชการทหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่เดิมต้องเปลี่ยนแปลงสถานะไปเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ถึงแม้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะมีหลักการที่ดี สอดคล้องกับการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันระบบข้าราชการทหารก็เป็นระบบที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และยาวนานทำให้มีวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ การนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบริหารจัดการในกระทรวงกลาโหม อาจสามารถแก้ปัญหาหนึ่งแต่อาจนำไปสู่ปัญหาอื่นตามมาได้เช่นเดียวกัน จึงต้องมีการศึกษาให้รอบคอบ ทั้งจุดดี และผลกระทบการปรับเปลี่ยนให้มีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการเตรียมความพร้อมของแต่ละส่วนราชการ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพร้อมของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้มีโครงสร้างการบริหาร ระบบเงินเดือน และค่าตอบแทน การเข้าสู่ในแต่ละตำแหน่งของระบบการประเมินผลและความก้าวหน้าในแต่ละวิชาชีพ ซึ่งความพร้อมของระบบดังกล่าวจะสามารถนำไปสู่ความมั่นใจที่มีต่อระบบข้าราชการ พลเรือนกลาโหม และมีทัศนคติที่ดีในการปรับตัวกับระบบพลเรือนกลาโหมเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

การจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรกำหนดให้มีโครงสร้างที่ชัดเจน และควรดำเนินการบรรจุข้าราชการใหม่ในระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ยกเว้นแต่ข้าราชการทหารเดิมที่ต้องการปรับเปลี่ยนด้วยความสมัครใจและแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนระบบข้าราชการทหารมาเป็นระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบกับการกำหนดให้ชัดเจน ว่าตำแหน่งใดเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมโดยการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานเทียบเคียงกับข้าราชการพลเรือนสามัญ รวมทั้งความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งจะเห็นได้ว่าในสายงานที่กระทรวงกลาโหมกำหนดครอบคลุมทุกส่วนราชการ จึงควรกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยอาจดำเนินการในลักษณะหน่วยงานนำร่อง แล้วทำการประเมินผลว่าควรที่จะยังคงมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมอีกต่อไปหรือไม่

คำนำ

กระทรวงกลาโหมมีกำลังพลที่เป็นข้าราชการทหารปฏิบัติงานทุกลักษณะงานใช้วิธีการบริหารจัดการรูปแบบเดียวอาจไม่เหมาะสม เนื่องจากบางลักษณะงานจะต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญสะสม ความเชี่ยวชาญมานาน หรือบางลักษณะงานก็ไม่จำเป็นต้องใช้ข้าราชการทหาร จึงได้ริเริ่มนำแนวความคิด “ระบบพลเรือนกลาโหม” มาใช้ในกระทรวงกลาโหม โดยระยะเริ่มต้นกระทรวงกลาโหมได้ศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว เห็นว่า กระทรวงกลาโหมควรมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบกับในขณะนั้นผู้นำรัฐบาลเห็นด้วยที่จะใช้ระบบนี้ จึงมีการแก้ไขกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม โดยบัญญัติไว้ในมาตราต่างๆ ประกอบกับได้มีการขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการข้าราชการทหาร และคณะอนุกรรมการฯ ต่างที่ได้มีการแต่งตั้งขึ้นพร้อมทั้งกำหนดกรอบระยะเวลา ๔ ปี ให้แล้วเสร็จ แต่ปรากฏว่าไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้ เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ เห็นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมไม่มีประโยชน์และอาจส่งผลกระทบต่อชีวิตรับราชการ จึงมีกระแสต่อต้านในทุกแห่ง แม้ว่ากระทรวงกลาโหมกำหนดเงื่อนไขว่าข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้รับจากข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ โดยไม่มีการบังคับให้ข้าราชการทหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่เดิมต้องเปลี่ยนแปลงสถานะไปเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมก็ตาม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรศึกษาถึงปัญหาแล ะแนวทางการแก้ไขของกระทรวงกลาโหม เพื่อขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ควรจะมีแนวทางอย่างไร

พลโท

(พินิจ ฉัตรเสถียรพงศ์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร ปรอ.รุ่นที่ ๒๖

ผู้วิจัย

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อ		**ก**
คำนำ		**ค**
สารบัญ		**ง**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญแผนภาพ		**ช**
บทที่ ๑	**บทนำ**	๑
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
	การทบทวนวรรณกกรรมที่เกี่ยวข้อง	๕
	ขอบเขตการวิจัย	๖
	วิธีการดำเนินการวิจัย	๖
	ข้อจำกัดของการวิจัย	๖
	สมมติฐานในการวิจัย	๗
	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๗
บทที่ ๒	**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เยวข้อง**	**๘**
	พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑	๘
	พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑	๑๕
	การศึกษาโคงการพิจารณาบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในหน่วยทหารโดยศูนย์ธุรกิจวิทยาบริการมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	๑๖
	แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ	๑๗
	แนวคิดกระบวนการตัดสินใจ	๒๑
	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกสถานภาพ	๒๒
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๐

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ ๓	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**๓๕**
	แหล่งข้อมูล ประชากร	๓๕
	เครื่องที่ใช้ในการวิจัย	๓๖
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	๓๘
	การวิเคราะห์ข้อมูล	๓๙
	ตัวแปรที่ศึกษา	๓๙
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย	๓๙
บทที่ ๔	**ผลการวิจัย**	**๔๐**
	ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร	๔๐
	ส่วนที่ ๒ แบบวัดการเรียนรู้นโยบายของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๔๒
	ส่วนที่ ๓ แบบวัดการตัดสินใจว่าควรจะนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้หรือไม่	๔๕
	ส่วนที่ ๔ แบบวัดปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๔๖
	ส่วนที่ ๕ แบบวัดทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง	๔๘
	ส่วนที่ ๖ ข้อเสนอแนะ เพื่อการดำเนินการในการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๕๔
บทที่ ๕	**สรุปและข้อเสนอะแนะ**	**๖๓**
	สรุป	๖๓
	ข้อเสนอแนะ	๖๔
บรรณนุกรม		**๖๖**
ประวัติย่อผู้วิจัย		**๖๘**
ตัวอย่างแบบสอบถาม		**๖๙**

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔-๑	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป	๔๑
๔-๒	แสดงจำนวนและร้อยละการเรียนรู้นโยบายของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๔๓
๔-๓	แสดงจำนวนและร้อยละการตัดสินใจว่าควรจะนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้หรือไม่	๔๕
๔-๔	แสดงค่าเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๔๖
๔-๕	แสดงค่าเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมในระดับตำแหน่งการปฏิบัติงานปัจจุบัน	๔๗
๔-๖	แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง	๔๘
๔-๗	แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับตำแหน่งการปฏิบัติงานปัจจุบัน	๕๑

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่

๑ กรอบแนวคิดการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจ เปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ๓๔

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงกลาโหม เป็นองค์กรของรัฐที่มีขนาดใหญ่มีกำลังพลซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ จำนวนทั้งสิ้น ๔๔๗,๗๐๕ นาย กำลังพลแต่ละประเภทมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน

กำลังพลที่เป็นส่วนหลัก คือ ข้าราชการทหาร ซึ่งประกอบด้วย นายทหารสัญญาบัตร จำนวน๖๑,๙๙๐ นาย และนายทหารประทวน จำนวน ๑๖๒,๑๔๕ นาย ภายใต้โครงสร้างองค์กรที่สลับซับซ้อน ย่อมเกิดปัญหาในการบริหารจัดการกำลังพลจำนวนมากดังกล่าว ในอดีตที่ผ่านมากระทรวงกลาโหมมีความพยายามที่จะปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็ก กะทัดรัด และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกและการปฏิรูประบบราชการ รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรซึ่งนับวันจะเพิ่มมากขึ้น ส่งผลกระทบต่องบประมาณเพื่อการพัฒนากองทัพที่ต้องถูกปรับลดลง ดังจะเห็นได้จากแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๐ ที่กำหนดแผนงานการปรับขนาดกำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจไว้เป็นแผนงานแรก

ในการปรับเปลี่ยนกองทัพ เพื่อมุ่งสู่ความกะทัดรัดแต่มีประสิทธิภาพนั้น กระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องพิจารณาคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กันไปด้วย โครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ ประกอบกับการบรรจุกำลังพลตามระดับชั้นยศที่มีปิรามิดฐานกว้าง เป็นโครงสร้างองค์กรที่ถูกจัดวางตามภารกิจมาแต่ในอดีต สอดคล้องกับระบบราชการของประเทศกำลังพัฒนาทั่วไป ทำให้เกิดความคับคั่ง เมื่อรับราชการตามแนวทางการรับราชการโดยธรรมชาติเมื่อเกิดความคับคั่งในชั้นยศสูง ทำให้กระทรวงกลาโหมต้องกำหนดแนวทางความก้าวหน้าอีกลักษณะหนึ่ง ในตำแหน่งที่ไม่มีหน้าที่หลัก คือ ตำแหน่งประจำหน่วย ทำให้ขีดความสามารถของกองทัพยิ่งลดลงและงบประมาณด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น

การบริหารจัดการกำลังพลรูปแบบเดียวกล่าวคือ ไม่ว่ากำลังพลนายนั้นจะปฏิบัติงานในหน่วยกำลังรบ หรือกำลังพลนายนั้นจะปฏิบัติงานในหน่วยสนับสนุนหรือหน่วยการศึกษา ไม่ว่ากำลังพลแต่ละนาย จะมีพื้นฐานมาจากสายงานอาชีพต่างกันเพียงใด ก็จะบริหารจัดการ

กำลังพลด้วยระบบเดียวกัน ซึ่งการดำเนินการรูปแบบนี้จะมีข้อดีอยู่บ้างก็คือ สามารถสร้างความเป็นมาตรฐานได้ง่าย สะดวกต่อการจัดการแต่มีข้อด้อยที่สำคัญหลายประการคือ

ประการแรก กำลังพลบางกลุ่มสายงานบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการทหารทั้งที่ไม่จำเป็นต้องเป็นข้าราชการทหาร เป็นผลให้ขนาดอัตรากำลังของกองทัพมีขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นขนาดที่ผิดปกติและสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

ประการที่สอง ธรรมชาติขององค์กรที่มีรูปทรงปิรามิด ย่อมเกิดความคับคั่งในเส้นทางอาชีพ เมื่อรับราชการไประยะหนึ่งความก้าวหน้าสะดุดลง จึงต้องขอปรับย้ายหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนสายงานจากสายอาชีพหนึ่งไปยังอีกสายอาชีพหนึ่ง เพื่อให้ตนเองได้ก้าวหน้าต่อไป ทำให้ต้องทิ้งความเชี่ยวชาญที่สะสมไว้ตลอด เพื่อไปเริ่มต้นในสายอาชีพใหม่ ส่งผลต่อความสูญเสียของทางราชการ

ประการที่สาม การบริหารค่าตอบแทน เนื่องจากกำลังพลหลักของกระทรวงกลาโหม คือ กำลังพลในหน่วยใช้กำลัง ซึ่งจะต้องมีความเสี่ยงในการปฏิบัติการและเป็นหน้าที่ที่ไม่น่าอภิรมย์ แต่บัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการทหาร หรือค่าตอบแทนอื่นๆ มิได้จำแนกตามลักษณะงาน กำลังพลทุกนายมีสิทธิได้รับเงินในอัตราที่เท่ากัน ในแต่ละชั้นยศจึงเกิดความไม่เป็นธรรมระหว่างกำลังพลด้วยกัน ดังนั้น เมื่อไม่สามารถจำแนกประเภทกำลังพลได้อย่างชัดเจน งบบุคลากรย่อมต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก

จากเหตุผลสำคัญทั้ง ๓ ประการข้างต้น กระทรวงกลาโหมจึงพิจารณาเห็นว่าในการที่กระทรวงกลาโหมมีกำลังพลที่เป็นข้าราชการทหารปฏิบัติงานทุกลักษณะงาน ใช้วิธีการบริหารจัดการรูปแบบเดียวจึงอาจไม่เหมาะสม เนื่องจากบางลักษณะงานจะต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญสะสม ความเชี่ยวชาญมานาน หรือบางลักษณะงานก็ไม่จำเป็นต้องใช้ข้าราชการทหาร จึงได้ริเริ่มนำแนวความคิด “ระบบพลเรือนกลาโหม” มาใช้ในกระทรวงกลาโหม ซึ่งในระยะเริ่มต้นกระทรวงกลาโหมได้ศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว เห็นว่า กระทรวงกลาโหมควรมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบกับในขณะนั้นผู้นำรัฐบาลเห็นด้วยที่จะใช้ระบบนี้ จึงมีการแก้ไขกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม โดยบัญญัติไว้ในมาตราต่างๆ เช่น

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“ข้าราชการทหาร” หมายความว่า ข้าราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร

“ข้าราชการพลเรือนกลาโหม” หมายความว่าข้าราชการที่ได้บรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการในกระทรวงกลาโหม ในตำแหน่งที่มิใช่อัตราทหาร และไม่มีชั้นยศเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง

“ทหารกองประจำการ” หมายความว่า ทหารกองประจำการตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร

“นักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม” หมายความว่า นักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร

“เจ้าหน้าที่ทางทหาร” หมายความว่า ผู้ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของสภากลาโหมเพื่อปฏิบัติภารกิจตามพระราชบัญญัตินี้

“การใช้กำลังทหาร” หมายความว่า การใช้ทหารตามมาตรา ๖ วรรคหนึ่ง ข้าราชการทหาร พลเรือนกลาโหม และเจ้าหน้าที่ทางทหาร เพื่อปฏิบัติภารกิจตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๖ ทหาร ประกอบด้วย ข้าราชการกระทรวงกลาโหมที่เป็นข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ นักเรียนสังกัดกระทรวงกลาโหมที่ขึ้นทะเบียนกองประจำการและบุคคลที่ถูกเรียกเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

ข้าราชการกระทรวงกลาโหม แบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม

การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การแต่งตั้ง การปรับตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การบังคับบัญชา วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการอื่นใดตามที่จำเป็นเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

อัตราเงินเดือน อัตราเงินประจำตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน และการให้ได้รับเงินประจำตำแหน่ง ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้นำบทบัญญัติที่ใช้บังคับแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งหรือตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นมาใช้บังคับโดยอนุโลมไปพลางก่อนจนกว่าจะได้มีการกำหนดให้มีอัตราเงินเดือนและอัตราเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นการเฉพาะตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง

การจ่ายเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้แก่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

ให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ แล้วแต่กรณี

หลังจากนั้นได้มีการขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการข้าราชการทหาร อนุมัติขั้นตอนการดำเนินการ ๘ ขั้นตอนประกอบด้วย

๑. การกำหนดกลุ่มลักษณะงานของข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒. การกำหนดหน่วยงานที่เป็นหรือที่มีข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๓. การจัดทำอัตราการจัดหน่วยงานข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๔. การจัดทำระบบบริหารจัดการด้านกำลังพล

๕. การจัดทำโครงสร้างอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน

๖. การทดสอบระบบในหน่วยงานนำร่อง

๗. การจัดทำกฎหมายและหลักเกณฑ์วิธีการรองรับระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๘. การดำเนินการในภาพรวมทั้งระบบ

และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการจำนวน ๕ คณะคือ

๑. คณะอนุกรรมการกำหนดกลุ่มลักษณะงาน หน่วยงาน และจัดทำอัตราการจัดของหน่วยงานข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยมี สำนักนโยบายและแผนกลาโหม เป็นหน่วยรับผิดชอบ ซึ่งดูแลในส่วนการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาลักษณะงาน

๒. คณะอนุกรรมการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และระบบบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยมี สม.เป็นหน่วยรับผิดชอบ ดำเนินการจัดทำร่างพระราชกฤษฎีกาจัดระเบียบข้าราชการ พลเรือนกลาโหม พ.ศ. ....

๓. คณะอนุกรรมการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยมี กรมการเงินกลาโหมเป็นหน่วยรับผิดชอบ ดูแลเกี่ยวกับการกำหนดระบบค่าตอบแทน โครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง รวมทั้งสิทธิประโยชน์ต่างๆ

๔. คณะอนุกรรมการทดสอบระบบในหน่วยนำร่อง โดยมี สม. เป็นหน่วยรับผิดชอบ

๕. คณะอนุกรรมการข้อมูลการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยมี รองเจ้ากรมเสมียนตรา เป็นประธานฯ เพื่อบูรณาการการจัดทำระบบดังกล่าว และได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการ ติดตาม กลั่นกรองผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมในภาพรวม

พร้อมทั้งกำหนดกรอบระยะเวลา ๔ ปี ให้แล้วเสร็จ

จากการดำเนินการของคณะอนุกรรมการ ๕ คณะ ปรากฏว่าไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้เนื่องจาก หน่วยงานต่าง ๆ เห็นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมไม่มีประโยชน์และอาจส่งผลกระทบต่อชีวิตรับราชการ จึงมีกระแสต่อต้านในทุกแห่ง แม้ว่ากระทรวงกลาโหมกำหนดเงื่อนไขว่าข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้รับจากข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ โดยไม่มีการบังคับให้ข้าราชการทหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่เดิมต้องเปลี่ยนแปลงสถานะไปเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมก็ตาม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรศึกษาถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขของกระทรวงกลาโหม เพื่อขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ควรจะมีแนวทางอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาแนวความคิดของการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้กับกระทรวงกลาโหม

๒. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้กับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนกตามสถานภาพ (เพศ อายุ และประเภทของข้าราชการทหาร)

๓. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขของกระทรวงกลาโหม ในการขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ว่าควรจะมีแนวทางอย่างไร

๔. เพื่อเสนอแนวทางในการยอมรับการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบังคับใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้จะทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ พระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑

๒. การดำเนินงานของคณะกรรมการข้าราชการทหาร และคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๓. แนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และกระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

๔. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษา วิเคราะห์และทบทวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ตลอดจนเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามซึ่งกลุ่มเป้าหมายเป็นข้ารา ชการทหารสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการทหารสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน)

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยจะสร้างขึ้นเองตามแนวคิดในการศึกษาถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขของกระทรวงกลาโหม เพื่อขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามไปยังหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และส่งกลับคืนด้วยตนเอง

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์จากแบบสอบถาม ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ข้อจำกัดของการวิจัย

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดในการลงมือปฏิบัติจริงตามแนวทางที่ได้ศึกษามาอย่างละเอียด เนื่องจากสาเหตุการกำหนดหัวข้อเรื่องกับระยะเวลาการทำเอกสารวิจัยไม่สอดคล้องกันทำให้ข้อมูลที่ได้อาจขาดความสมบูรณ์ไปบ้าง

สมมติฐานในการวิจัย

ข้าราชการทหารจะมีทัศนคติเชิงบวกมากขึ้น เกิดการยอมรับในการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ที่บังคับใช้ในกระทรวงกลาโหม รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบดังกล่าวมากขึ้น รวมทั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิเคราะห์นำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบถึงทัศนคติ ความคิดเห็นของข้าราชการทหารที่มีต่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม (นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน)

๒. ผลการวิจัยเป็นข้อมูลสำหรับคณะกรรมการข้าราชการทหารและคณะอนุกรรมการ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการงานจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

บทที่ ๒
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินในเปลี่ยนสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

๑. พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๒. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑

๓. การดำเนินงานจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๔. แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

๕. แนวคิดกระบวนการตัดสินใจ

๖. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกสถานภาพ

๗. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

กระทรวงกลาโหม เป็นองค์กรของรัฐที่มีขนาดใหญ่มีกำลังพลซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ จำนวนทั้งสิ้น ๔๔๗,๗๐๕ นาย กำลังพลแต่ละประเภทมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน

กำลังพลที่เป็นส่วนหลัก คือ ข้าราชการทหาร ซึ่งประกอบด้วย นายทหารสัญญาบัตร จำนวน๖๑,๙๙๐ นาย และนายทหารประทวน จำนวน ๑๖๒,๑๔๕ นาย ภายใต้โครงสร้างองค์กรที่สลับซับซ้อน ย่อมเกิดปัญหาในการบริหารจัดการกำลังพลจำนวนมากดังกล่าว ในอดีตที่ผ่านมากระทรวงกลาโหมมีความพยายามที่จะปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็ก กะทัดรัด และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกและการปฏิรูประบบราชการ รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรซึ่งนับวันจะเพิ่มมากขึ้น ส่งผลกระทบต่องบประมาณเพื่อการพัฒนากองทัพที่ต้องถูกปรับลดลง ดังจะเห็นได้จากแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๐ ที่กำหนดแผนงานการปรับขนาดกำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจไว้เป็นแผนงานแรก

ในการปรับเปลี่ยนกองทัพ เพื่อมุ่งสู่ความกะทัดรัดแต่มีประสิทธิภาพนั้น กระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องพิจารณาคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กันไปด้วย โครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ ประกอบกับการบรรจุกำลังพลตามระดับชั้นยศที่มีปิรามิดฐานกว้าง เป็นโครงสร้างองค์กรที่ถูกจัดวางตามภารกิจมาแต่ในอดีต สอดคล้องกับระบบราชการ ของประเทศกำลังพัฒนาทั่วไป ทำให้เกิดความคับคั่ง เมื่อรับราชการตามแนวทางการรับราชการ โดยธรรมชาติเมื่อเกิดความคับคั่งในชั้นยศสูง ทำให้กระทรวงกลาโหมต้องกำหนดแนวทางความก้าวหน้าอีกลักษณะหนึ่ง ในตำแหน่งที่ไม่มีหน้าที่หลัก คือ ตำแหน่งประจำหน่วย ทำให้ขีดความสามารถของกองทัพยิ่งลดลงและงบประมาณด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น

การบริหารจัดการกำลังพลรูปแบบเดียวกล่าวคือ ไม่ว่ากำลังพลนายนั้นจะปฏิบัติงานในหน่วยกำลังรบ หรือกำลังพลนายนั้นจะปฏิบัติงานในหน่วยสนับสนุนหรือหน่วยการศึกษา ไม่ว่ากำลังพลแต่ละนาย จะมีพื้นฐานมาจากสายงานอาชีพต่างกันเพียงใด ก็จะบริหารจัดการกำลังพลด้วยระบบเดียวกัน ซึ่งการดำเนินการรูปแบบนี้จะมีข้อดีอยู่บ้างก็คือ สามารถสร้างความเป็นมาตรฐานได้ง่ายสะดวกต่อการจัดการแต่มีข้อด้อยที่สำคัญหลายประการคือ

ประการแรก กำลังพลบางกลุ่มสายงานบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการทหาร ทั้งที่ไม่จำเป็นต้องเป็นข้าราชการทหาร เป็นผลให้ขนาดอัตรากำลังของกองทัพมีขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นขนาดที่ผิดปกติและสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

ประการที่สอง ธรรมชาติขององค์กรที่มีรูปทรงปิรามิด ย่อมเกิดความคับคั่งในเส้นทางอาชีพ เมื่อรับราชการไประยะหนึ่งความก้าวหน้าสะดุดลง จึงต้องขอปรับย้ายหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนสายงานจากสายอาชีพหนึ่งไปยังอีกสายอาชีพหนึ่ง เพื่อให้ตนเองได้ก้าวหน้าต่อไป ทำให้ต้องทิ้งความเชี่ยวชาญที่สะสมไว้ตลอด เพื่อไปเริ่มต้นในสายอาชีพใหม่ ส่งผลต่อความสูญเสียของทางราชการ

ประการที่สาม การบริหารค่าตอบแทน เนื่องจากกำลังพลหลักของกระทรวงกลาโหม คือ กำลังพลในหน่วยใช้กำลัง ซึ่งจะต้องมีความเสี่ยงในการปฏิบัติการและเป็นหน้าที่ที่ไม่น่าอภิรมย์ แต่บัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการทหาร หรือค่าตอบแทนอื่นๆ มิได้จำแนกตามลักษณะงาน กำลังพลทุกนายมีสิทธิได้รับเงินในอัตราที่เท่ากัน ในแต่ละชั้นยศจึงเกิดความไม่เป็นธรรมระหว่างกำลังพลด้วยกัน ดังนั้น เมื่อไม่สามารถจำแนกประเภทกำลังพลได้อย่างชัดเจน งบบุคลากรย่อมต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก

จากเหตุผลสำคัญทั้ง ๓ ประการข้างต้น กระทรวงกลาโหมจึงพิจารณาเห็นว่าในการที่กระทรวงกลาโหมมีกำลังพลที่เป็นข้าราชการทหารปฏิบัติงานทุกลักษณะงาน ใช้วิธีการบริหารจัดการรูปแบบเดียวจึงอาจไม่เหมาะสม เนื่องจากบางลักษณะงานจะต้องใช้บุคลากรที่มีความ

ชำนาญสะสม ความเชี่ยวชาญมานาน หรือบางลักษณะงานก็ไม่จำเป็นต้องใช้ข้าราชการทหาร จึงได้ริเริ่มนำแนวความคิด “ระบบพลเรือนกลาโหม” มาใช้ในกระทรวงกลาโหม ซึ่งในระยะเริ่มต้นกระทรวงกลาโหมได้ศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว เห็นว่า กระทรวงกลาโหมควรมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบกับในขณะนั้นผู้นำรัฐบาลเห็นด้วยที่จะใช้ระบบนี้ จึงมีการแก้ไขกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม โดยบัญญัติไว้ในมาตราต่างๆ เช่น

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“ข้าราชการทหาร” หมายความว่า ข้าราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร

“ข้าราชการพลเรือนกลาโหม” หมายความว่าข้าราชการที่ได้บรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการในกระทรวงกลาโหม ในตำแหน่งที่มิใช่อัตราทหาร และไม่มีชั้นยศเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง

“ทหารกองประจำการ” หมายความว่า ทหารกองประจำการตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร

“นักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม” หมายความว่า นักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร

“เจ้าหน้าที่ทางทหาร” หมายความว่า ผู้ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของสภากลาโหมเพื่อปฏิบัติภารกิจตามพระราชบัญญัตินี้

“การใช้กำลังทหาร” หมายความว่า การใช้ทหารตามมาตรา ๖ วรรคหนึ่ง ข้าราชการทหาร พลเรือนกลาโหม และเจ้าหน้าที่ทางทหาร เพื่อปฏิบัติภารกิจตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๖ ทหาร ประกอบด้วย ข้าราชการกระทรวงกลาโหมที่เป็นข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ นักเรียนสังกัดกระทรวงกลาโหมที่ขึ้นทะเบียนกองประจำการและบุคคลที่ถูกเรียกเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

ข้าราชการกระทรวงกลาโหม แบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม

การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การแต่งตั้ง การปรับตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การบังคับบัญชา วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการอื่นใดตามที่จำเป็นเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

อัตราเงินเดือน อัตราเงินประจำตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน และการให้ได้รับเงินประจำตำแหน่ง ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้นำบทบัญญัติที่ใช้บังคับแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งหรือตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นมาใช้บังคับโดยอนุโลม

ไปพลางก่อนจนกว่าจะได้มีการกำหนดให้มีอัตราเงินเดือนและอัตราเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นการเฉพาะตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง

การจ่ายเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้แก่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

ให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ แล้วแต่กรณี

หลังจากนั้นได้มีการขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการข้าราชการทหาร อนุมัติขั้นตอนการดำเนินการ ๘ ขั้นตอนประกอบด้วย

๑. การกำหนดกลุ่มลักษณะงานของข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒. การกำหนดหน่วยงานที่เป็นหรือที่มีข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๓. การจัดทำอัตราการจัดหน่วยงานข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๔. การจัดทำระบบบริหารจัดการด้านกำลังพล

๕. การจัดทำโครงสร้างอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน

๖. การทดสอบระบบในหน่วยงานนำร่อง

๗. การจัดทำกฎหมายและหลักเกณฑ์วิธีการรองรับระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๘. การดำเนินการในภาพรวมทั้งระบบ

และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการจำนวน ๕ คณะคือ

๑. คณะอนุกรรมการกำหนดกลุ่มลักษณะงาน หน่วยงาน และจัดทำอัตราการจัดของหน่วยงานข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยสำนักนโยบายและแผนกลาโหมเป็นหน่วยรับผิดชอบ ได้กำหนดลักษณะงานที่เหมาะสมในการเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม จำนวน ๑๑ ลักษณะงาน ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการแพทย์, พยาบาลและสาธารณสุข ด้านวิชาชีพและวิชาการ ด้านการเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการตรวจสอบภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านกฎหมาย ด้านการพัฒนา การประชาสัมพันธ์และการสวัสดิการ ด้านสารบรรณและธุรการด้านเอกสาร ด้านนโยบายและแผนระดับยุทธศาสตร์ ด้านการข่าวระดับยุทธศาสตร์ และงานด้านวิเทศสัมพันธ์ และด้านอื่น ๆ ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าสามารถกำหนดให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้

๒. คณะอนุกรรมการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และระบบบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยกรมเสมียนตราเป็นหน่วยรับผิดชอบ ได้จัดทำร่างพระราชกฤษฎีกาจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พุทธศักราช .... และพิจารณาโครงสร้างและองค์ประกอบขององค์กรกลางในการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๓. คณะอนุกรรมการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยกรมการเงินกลาโหมเป็นหน่วยรับผิดชอบ ได้กำหนดให้ระบบค่าตอบแทน โครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง รวมทั้งสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญ รวมทั้งการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหมมีประสิทธิภาพ

๔. คณะอนุกรรมการทดสอบระบบในหน่วยงานนำร่อง โดยกรมเสมียนตราเป็นหน่วยรับผิดชอบ ซึ่งยังไม่มีการดำเนินการเนื่องจากรอผลการดำเนินของคณะอนุกรรมการอื่นๆ

๕. คณะอนุกรรมการบูรณาการข้อมูลการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยกรมเสมียนตราเป็นหน่วยรับผิดชอบ เพื่อบูรณาการการจัดทำระบบดังกล่าว และได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการติดตาม กลั่นกรอง ผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมในภาพรวม

การดำเนินการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมตามแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๐ กำหนดให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๔ แต่เนื่องจากระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ ตามที่รองปลัดกระทรวงกลาโหม(๒)ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ คณะอนุกรรมการบูรณาการข้อมูลการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม จึงมีมติให้ขยายกรอบระยะเวลาการดำเนินการออกไป โดยเสนอให้คณะอนุกรรมการทั้ง ๓ คณะ จัดทำแผนงานเสนอต่อกรมเสมียนตราเพื่อจัดทำแผนงานในภาพรวม แล้วเสนอสำนักนโยบายและแผนกลาโหม เพื่อขออนุมัติขยายกรอบระยะเวลาการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมในแผนแม่บท ฯ ต่อไป ซึ่งปลัดกระทรวงกลาโหมได้กรุณาอนุมัติการดำเนินการดังกล่าวเมื่อ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๔ ให้ขยายกรอบระยะเวลาดำเนินการจัดทำระบบบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและลดผลกระทบด้านขวัญและกำลังใจของกำลังพล ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ตามแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙)

สำหรับการดำเนินการในปี ๒๕๕๖ คณะอนุกรรมการบูรณาการข้อมูลการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้มีมติให้ดำเนินการจัดทำโครงสร้างอัตราตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหมของแต่ละส่วนราชการ และแนวทางระบบการบริหารจัดการควบคู่กัน โดยมุ่งเน้น

การกำหนดอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๑ มาตรา ๔ โดยอยู่ระหว่างการดำเนินการของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ

จากการดำเนินการของคณะอนุกรรมการ ๕ คณะ ปรากฏว่าไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้เนื่องจาก หน่วยงานต่าง ๆ เห็นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมไม่มีประโยชน์และอาจส่งผลกระทบต่อชีวิตรับราชการ จึงมีกระแสต่อต้านในทุกแห่ง แม้ว่ากระทรวงกลาโหมกำหนดเงื่อนไขว่าข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้รับจากข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ โดยไม่มี การบังคับให้ข้าราชการทหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่เดิมต้องเปลี่ยนแปลงสถานะไปเป็นข้าราชการ พลเรือนกลาโหมก็ตาม

หลักเกณฑ์การพิจารณาลักษณะงาน หรือ หน่วยงานที่สามารถบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมบางส่วน หรือ ทั้งหน่วย คือ

๑. หน่วยที่มีความจำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญเฉพาะทาง

๒. หน่วยที่ไม่มีความจำเป็นจ้องใช้ชั้นยศทางทหารในการควบคุมบังคับบัญชา

๓. หน่วยที่ใช้อัตราการจัดเฉพาะกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการรบโดยตรง

ลักษณะงานที่สามารถบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมปฏิบัติหน้าที่ได้ มีดังนี้

๑. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒. ด้านวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล และ สาธารณสุข เป็นต้น

๓. ด้านวิชาการ เช่น อาจารย์ นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ ช่างเทคนิค วิศวกรในโรงงาน เป็นต้น

๔. ด้านการเงิน การบัญชี งบประมาณ และ การตรวจสอบภายใน

๕. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ สื่อสาร

๖. ด้านกฎหมาย

๗. ด้านการพัฒนา ประชาสัมพันธ์ และ การสวัสดิการ

๘. ด้านการสารบรรณ และ ธุรการ

๙. ด้านนโยบาย และ แผนระดับยุทธศาสตร์

๑๐. ด้านการข่าวระดับยุทธศาสตร์ และ งานด้านวิเทศสัมพันธ์

๑๑. ด้านอื่น ๆ ที่พิจารณาแล้วเห็นว่า สามารถกำหนดให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้

แนวทางการจัดทำอัตราการจัดหน่วยงานข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่

๑. การปรับปรุงโครงสร้าง และ อัตรากำลังของหน่วยงานเพื่อให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะต้องไม่ทำให้จำนวนข้าราชการมีจำนวนเพิ่มขึ้น

๒. ตรวจสอบ และ วิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานเพื่อกำหนดการใช้ประเภท และจำนวนกำลังพล ข้าราชการทหาร และ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ ทั้งนี้การกำหนดอัตรากำลังพลข้าราชการพลเรือนกลาโหมควรให้อยู่ในอัตราเฉพาะกิจหรืออัตราการจัดและยุทโธปกรณ์เดียวกันกับอัตราข้าราชการทหาร เพื่อให้เกิดการบูรณาการใช้งานร่วมกันและบรรลุภารกิจเดียวกัน

๓. พิจารณาอัตราที่สมควรบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นกลุ่มงาน หรือพิจารณาเป็นรายอัตราตามความจำเป็น และ ตามลักษณะงาน

๔. ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมไม่ควรพิจารณาเฉพาะในประเด็นความก้าวหน้าตามแนวทางการรับราชการเป็นหลัก โดยเฉพาะในประเด็นการตอบแทนด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากอาจประสบปัญหาเช่นเดียวกับข้าราชการทหาร แต่ควรมองในเรื่องความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพเฉพาะนั้นๆ และสิทธิค่าตอบแทนอื่นๆ เป็นหลัก

ในด้านการจัดทำ และกำหนดอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหมของหน่วยงานนั้น ให้หน่วยงานมีส่วนดำเนินการพิจารณาจากภารกิจของหน่วยงานซึ่งประกอบภารกิจหลัก (Core function) และ ภารกิจทั่วไป (Non- core function) นอกจากนั้นให้พิจารณาลักษณะงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญ ชำนาญการเฉพาะเพื่อให้กระทรวงกลาโหมสามารถรักษาบุคลากรในกลุ่มนี้ได้ และจัดทำเป็นแผนเสนอร่างให้คณะกรรมการต่อไป ซึ่งหน่วยงานสามารถกำหนดเป็นรายอัตรา หรือรายหน่วยได้ ทั้งนี้หลักดำเนินการต้องคำนึงถึงความเสี่ยงแรงจูงใจ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุล และความต่อเนื่อง ในส่วนการจัดทำรายละเอียดของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้ทุกหน่วยงานเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราและจัดทำเป็นกฎหมายพระราชกฤษฎีกาเพื่อรองรับตลอดจนใช้กรอบโครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทน ของข้าราชการพลเรือนกลาโหมในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑

เนื่องจากการกำหนดอัตราเงินเดือน อัตราเงินประจำตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน และการให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้อนุโลมนำบทบัญญัติที่ใช้บังคับแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน และ เงินประจำตำแหน่ง หรือ ตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นมาบังคับไปพลางก่อน จนกว่าจะได้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน และ เงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหมบังคับใช้ ซึ่งพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนสามัญ ๒๕๕๑ กำหนดตำแหน่ง และ การให้ได้รับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่งไว้ ดังนี้

ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ประเภทบริหาร อำนวยการ วิชาการ และ ประเภททั่วไป รายละเอียดดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๒๕ ตอนที่ ๒๒ ก, ๒๕๕๑:๑-๕๑)

๑. ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ และ รองหัวหน้าส่วนราชการระดับ กระทรวง กรม และ ตำแหน่งอื่นที่คณะกรรมการกำหนดข้าราชการพลเรือนกลาโหมคณะหนึ่ง (ก.พ.) กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร แบ่งระดับออกเป็น ระดับต้น และระดับสูง

๒. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ ที่ต่ำกว่าระดับกรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ.กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ แบ่งระดับออกเป็น ระดับต้น และระดับสูง

๓. ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามที่ ก.พ.กำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น แบ่งระดับออกเป็น ๕ ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และ ระดับทรงคุณวุฒิ

๔. ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร อำนวยการ และ วิชาการ ทั้งนี้ ตามที่ ก.พ.กำหนด แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส และ ระดับทักษะพิเศษ

ทั้งนี้ ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้มีการระบุชื่อตำแหน่งในสายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลักพร้อมทั้งกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง สำหรับบัญชีเงินเดือนขั้นต่ำ ขั้นสูง และอัตราเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ ระบุไว้ในพระบัญญัติข้าราชการพลเรือน

การศึกษาโครงการพิจารณาบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมในหน่วยทหาร โดยศูนย์ธุรกิจวิทยาบริการมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (๒๕๔๘)

๑. บุคลากรที่เป็นข้าราชการทหารประจำการที่สามารถ หรือ ควรเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากการเป็นข้าราชการทหารมาเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่ บุคลากรในสายอาจารย์ แพทย์ พยาบาล เภสัชกร งานด้านสารสนเทศ และ การสื่อสาร งานธุรการ พลาธิการ วิศวกร ช่างเทคนิคทุกประเภท การเงิน สายงานวิจัย กฎหมาย และ ตุลาการ เนื่องจากเป็นงานเฉพาะด้านที่ไม่เกี่ยวกับการรบ ไม่จำเป็นต้องเป็นทหาร จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายหน้าที่ตามความชำนาญในงาน

๒. การนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบังคับใช้ส่วนใหญ่มีความเห็นให้บังคับเฉพาะกับบุคลากรที่รับใหม่ หรือ ข้าราชการปัจจุบันที่สมัครใจ โดยบุคลากรที่รับใหม่ควรให้เป็นทหารระยะหนึ่งก่อนจึงถ่ายโอนไปเป็นข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มนี้ได้รับรู้ระเบียบทหาร เมื่อมีภาวะความจำเป็นต้องเข้ามาทำงานร่วมกับทหารจะได้เข้าใจไม่ต้องมาฝึกใหม่ และ ยังช่วยให้มีความรักปละความผูกพันกับอาชีพทหาร เวลามีศึกสงครามสามารถออกไปปฏิบัติงานในสายงานได้ทันที

๓. ปัจจัยจูงใจที่จะทำให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากการเป็นข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้แก่ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ค่าตอบแทนที่ดีกว่าเดิม สวัสดิการที่เท่าเทียม หรือ มากกว่าเดิม ความมั่นคงในงาน และ สามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อจำกัดทางกฎเกณฑ์ทหาร

๔. ปัญหาที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนสถานภาพข้าราชการทหารบางกลุ่มไปเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้แก่

๔.๑ ปัญหาการบังคับบัญชา และ สั่งการ เนื่องจากพลเรือนกับทหารมีแนวคิด การปกครอง และ ระเบียบที่แตกต่างกัน

๔.๒ ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนบางกลุ่ม เช่น แพทย์ เกิดปัญหาสมองไหล แพทย์ที่กำลังคิดจะลาออกจะตัดสินใจลาออกเร็วขึ้น เนื่องจากเอกชนให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากว่า ซึ่งการรักษาบุคลากรดังกล่าวไว้ได้เนื่องจากบางคนไม่ต้องการเงิน แต่ต้องการมียศทางทหารเพื่อเป็นเกียรติประวัติ

๔.๓ ปัญหาความไม่พอใจในการเปลี่ยนแปลง ขวัญกำลังใจลดลง ไม่พอใจที่จะเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยไม่ได้รับยศทางทหาร ทำให้ขอย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นที่ไม่โดนเปลี่ยนสถานภาพ

๕. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการในการปรับเปลี่ยน

๕.๑ ควรมีการประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจกับข้าราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งข้อดี ข้อเสีย และเหตุผลที่ปรับเปลี่ยน โดยประชาสัมพันธ์ไปตามหน่วยงานต่างๆ ของกระทรวงกลาโหม ล่วงหน้า เช่น สื่อวิทยุ โทรทัศน์ เว็บไซต์ รวมทั้งการจัดวิทยากรไปบรรยาย เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี และป้องกันปัญหาการต่อต้านอันจะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม

๕.๒ ควรจัดระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่แล้วให้ลงตัวก่อน เพราะยังมีปัญหาอีกมากมายเช่น ปัญหาระบบอุปถัมภ์ ปัญหาการใช้ประโยชน์จากบุคลากรไม่เต็มที่ ปรับปรุงค่าตอบแทนต่างๆ ให้เทียบเท่าพลเรือน ให้ค่าตอบแทนที่จูงใจ และทหารควรมีอัตราเงินเดือน/บัญชีเงินเดือนที่แยกจากพลเรือน

๕.๓ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างกระทรวงกลาโหมควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการกลาโหม และเหล่าทัพ รวมทั้งจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับขั้นไม่ให้ฝ่ายการเมืองมาชี้นำมากเกินไป

จากแนวทางการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในเชิงระบบงานบริหารกำลังพลในสังกัดกระทรวงกลาโหม และ เป็นเรื่องละเอียดอ่อนในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงจะเกิดทั้งประโยชน์ และ ผลกระทบอย่างกว้างขวาง ดังนั้นการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของกระทรวงกลาโหมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ ออกแบบระบบให้มีความเหมาะสมเป็นที่ต้องการตามนโยบาย และเจตนารมณ์ของแนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่าง หรือ การเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในด้านโครงสร้าง ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม การเปลี่ยนสถานภาพและบทบาทของคนในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การเพิ่มประสิทธิผล และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกได้ การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นปรากฏการณ์ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์ประกอบย่อยขององค์การ ได้แก่ การทบต่องาน หรือ ผลผลิตขององค์การ ซึ่งอาจเป็นงานที่ซับซ้อน หรืองานใหม่ กระทบต่อโครงสร้างองค์การ ได้แก่ สายการบังคับบัญชา นโยบาย กฎระเบียบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ กระทบต่อเทคโนโลยี หรือ วิธีดำเนินการขององค์การ เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือบริการที่

ต้องการ และ ประการสุดท้าย คือ กระทบต่อบุคลากร หรือมนุษย์ในองค์การ ซึ่งรวมถึงทัศนคติวิธีคิด และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

แนวทางที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้อำนาจแบบทางเดียวของผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงว่าคืออะไร แนวทางนี้อาจนำไปสู่การต่อต้าน และล้มเหลว เนื่องจากสมาชิกในองค์การไม่มีความรู้สึกร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงจะตรงข้ามกับแนวทางการเปลี่ยนอปลงที่เกิดจากการใช้อำนาจร่วมกัน คือให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดปัญหา การวางแผนร่วมกัน ตลอดจนการทำให้สมาชิกในองค์การเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์โดยรวม และแนวทางสุดท้ายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมอบอำนาจให้สมาชิกในองค์การมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ตั้งแต่การกำหนดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง จนถึงกระบวนการดำเนินการ จะเห็นได้ว่าแนวทางการเปลี่ยนแปลงจะเป็นจุดเริ่มต้นนำไปสู่รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงต่อไป

๑. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เริ่มจากการเริ่มการเปลี่ยนแปลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างแนวร่วม การสร้างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และการสื่อสานการพัฒนาขีดความสามารถของการเปลี่ยนแปลง การผนึกกำลัง และการขยายผลการเปลี่ยนแปลง การจัดตั้งสถาบัน และฝังรากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร (โกวิทย์ กังสนั่น : http://www.kpi.ac.th/kpith/pdf/ วารสาร/53/01/5-0206.วันที่ ๕ พ.ย.๕๕)

การยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารที่สำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง และทุกระดับ หากได้รับการยอมรับจะเกิดความร่วมมือในการดำเนินการ กลยุทธ์ทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑.๑ ความเห็นใจและให้การสนับสนุน เป็นกลยุทธ์เน้นที่ตัวบุคคลที่กำลังมีปัญหาไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง วิธีที่จะเอาชนะการต่อต้านดังกล่าว คือ การแสดงความเห็นใจและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ปัจจัยแห่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับการไม่ใช้ดุลยพินิจว่าผิด หรือถูกล่วงหน้า การเข้าใจสถานการณ์ในมุมมองผู้อื่น การับฟังอย่างกระตือรือร้น และความสัมพันธ์แบบเปิดเผย เพราะจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกว่าผู้รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงให้ความรู้สึก และความคิดเห็นของบุคคลนั้นอย่างจริงใจทำให้คนที่ต่อต้านลดการปกป้องตนเอง และ พร้อมที่จะเข้ามารับรู้ร่วมอุดมการณ์ นอกจากนั้นความสัมพันธ์แบบเปิด จะช่วยให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการต่อต้าน และร่วมกันในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

๑.๒ การสื่อสาร เนื่องจากผู้ที่ต่อต้านมักเกิดสภาวะความรู้สึกไม่แน่นอนเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง การขาดความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอ ทำให้เกิดความวิตกกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การสสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สมาชิกในองค์การมีการเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงช่วยลดการคาดเดาที่ทำให้เกิดความวิตกกังวล มีการรับรู้ร่วมกัน และ เท่าเทียมกัน เกิดการกระตุ้นสนทนาแลกเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

๑.๓ การมีส่วนร่วม เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และเกิดประสิทธิผลมาก ซึ่งจุดเน้นของการมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินการเปลี่ยนแปลงนอกจากนั้นการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการให้ข้อมูลข่าวสาร และ ความคิดเห็นที่หลากหลายนำไปสู่นวัตกรรมที่เหมาะสม สมาชิกองค์การสามารถระบุให้เห็นปัญหา และอุปสรรค์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความสนใจ รับผิดชอบร่วมกัน โยเฉพาะในขั้นตอนการเข้าแทรงแซง และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความผูกพัน และแรงจูงใจในการทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

ดังนั้น การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์การ และผู้นำจะต้องมีความสามารถลดแรงต้าน สร้างแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง และ เพิ่มแรงสนับสนุนให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนด และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

๒. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากคนที่มีความรู้สึกว่าบรรทัดฐานเดิม หรือวิธีการปฏิบัติที่เคยชินถูกคุกคาม โดยเฉพาะภายใต้บริบทที่บรรทัดฐาน หรือ แนวปฏิบัติเดิมนั้นผูกติดกับโครงสร้าง และความสัมพันธ์เชิงอำนาจ อิทธิพลในองค์การ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจปรากฏออกมาได้หลายรูปแบบตั้งแต่การมีทัศนคติด้านลบจนถึงการออกมาเคลื่อนไหวอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามอาจมีหลายคนที่จะอยู่ในภาวะลังเลว่า ควร หรือ ไม่ควรเข้าร่วม หรือ ควรเข้าร่วมในขอบเขตแค่ไหน และ ความเข้าร่วมเมื่อไร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงมนองค์การ ได้แก่ ความต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน การลดภาระงาน การสนับสนุนด้านการเพิ่มคุณค่า การเรียนรู้และนวัตกรรม อิทธิพลทางสังคมและผู้นำ เช่น ทัศนคติของเพื่อนร่วมงานที่นับถือ หรือ เสียงส่วนใหญ่ของผู้ร่วมงาน หรือ อิทธิพลของผู้นำระดับสูง เป็นต้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีหลายระดับ ได้แก่ การต่อต้านระดับองค์การ และระดับบุคคล

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ ได้แก่ การต่อต้านเชิงเทคนิค การต่อต้านเชิงการเมืองและการต่อต้านเชิงวัฒนธรรม สำหรับการต่อต้านเชิงเทคนิค เกิดจากการที่คนชอบทำตามกรอบรูปแบบ และขั้นตอนที่ตนเองเคยชิน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดผลกระทบ หรือ

คุกคาม ต่อการเสียประโยชน์ของคนบางกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้บริหารสูงสุด กลุ่มบุคลาการผู้เชี่ยวชาญ หรือ กลุ่มลูกค้าระดับสูงเป็นต้น เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นมักจะมีนัยสำคัญเกี่ยวกับการจัดสรรอำนาจ ทรัพยากรที่หายาก รวมทั้งงบประมาณสนับสนุน และบุคลากรที่มีคุณค่า และสุดท้ายการต่อต้านเชิงวัฒนธรรม มักจะอยู่ในรูปของระบบ และ วิธีการทำงานที่ยืนยันความชอบธรรมของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือสิ่งส่งเสริมให้มีการคล้อยตามค่านิยมบรรทัดฐาน และข้อสมมุติเดิมๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระดับปัจจัยเจกบุคคล มีสาเหตุจากความหวาดกลัวของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว หรือ ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง และ ด้านความคิดความเข้าใจผิดๆ การเปลี่ยนแปลงบางอย่างอาจมีผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัวของบุคคลบางกลุ่ม เช่น ทำให้สถานภาพในที่ทำงานแย่ลง มีค่าใช้จ่าย หรือความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ใหม่ หรือ กระทบต่อการรับรู้ต่อตนเองซึ่งผลการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้จะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และได้รับความร่วมมือน้อยนอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการต่อต้านหรือกระทบต่อความสมเหตุสมผลเชิงพฤติกรรมที่เคยยึดถือ เช่น หลักเหตุผล เสถียรภาพ และเกียรติยศ ซึ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ ดังนั้น การที่กระทรวงกลาโหมนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดโครงสร้างองค์กร แม้ว่าหลักการ และ นโยบายการเปลี่ยนแปลงจะตั้งอยู่บนพื้นฐานที่อาจจะเป็นผลดีต่อกระทรวงกลาโหมในอนาคตและ ข้าราชการทหารทุกคนมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน แต่การเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวอาจกลัวการสูญเสียสถานภาพทางสังคม ค่านิยมความภูมิใจในความเป็นทหารรับใช้ประเทศชาติ และพฤติกรรมที่ได้รับการปลูกฝังมาอย่างยาวนาน

ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมในช่วงเปลี่ยนผ่านมีแนวโน้มที่จะมีผลบังคับใช้กับกลุ่มบุคลากรใหม่ แต่ตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นตำแหน่งเดิมที่เป็นตำแหน่งของข้าราชการทหาร ดังนั้น บุคลากรที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันจึงถูกเปิดโอกาสให้สามารถตัดสินใจเปลี่ยนเข้าสู้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้หากมีความสนใจด้วยความสมัครใจ โดยนโยบายให้มีการระบุไว้ในหมายเหตุท้ายอัตราว่าตำแหน่งดังกล่าวสามารถบรรจุได้ทั้งอัตราข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งข้าราชการทหารในอัตราเดิมปัจจุบันจะสามารถรับราชการต่อไปได้จนกว่าจะมีการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมทดแทน ดังนั้นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างบรรยากาศที่จูงใจ สร้างความสมดุลของระบบอย่างชัดเจน และเป็นธรรมและระต้องสามารถดำเนินงานได้อย่างไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายในอนาคต

แนวคิดกระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ หมายถึง การเลือกรูปแบบของการปฏิบัติจากทางเลือกหลายๆ ทางเลือก เพื่อจัดการปัญหาและโอกาสที่เกิดขึ้นโดยมีความคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์พึงพอใจ (Greenberg&Baron, ๒๐๐๓) ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นกระบวนการคิดพิจารณาไตร่ตรองผ่านการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระบบ เพื่อเลือกหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้กระบวนการตัดสินใจ เป็นแนวโน้มการตัดสินใจขอข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานในหน้าที่มีแผนปรับเป็นอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหมว่า จะเลือกเปลี่ยนสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม หรือไม่ หากมีการบังคับใช้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

แนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกรูปแบบวิธีการปฏิบัติ มีการกล่าวไว้หลายทฤษฎี ส่วนใหญ่เน้นที่ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้นำ หรือผู้บริหาร ในการจัดการซึ่งจะนำพาให้หน่วยงาน หรือองค์การเกิดความอยู่รอดหรือไม่ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในเกือบทุกขั้นตอน และทุกกระบวนการของการทำงาน ในบุคคลทั่วไปก็เช่นเดียวกัน ไม่สามารถหลีกเลี่ยงเรื่องการตัดสินใจได้ ดังนั้น การตัดสินใจจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิต และ การทำงานของบุคคล

กระบวนการตัดสินใจของบุคคลส่วนใหญ่ เกิดจากการตัดสินใจบนพื้นฐานของความพอใจ หรือตัดสินใจตามหลักการ และ เหตุผล ซึ่งทฤษฎีความพอใจของการตัดสินใจ (Satisfaction Theory of Decision Making) ได้กล่าวถึง พื้นฐานของการที่ผู้ตัดสินใจเลือกจะค้นหา และประเมินทางเลือกที่ดีพอจะยอมรับได้ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีความเป็นไปได้มาก และ สามารถอธิบายพฤติกรรมของคนในการตัดสินใจได้ดี เพราะเมื่อผู้ตัดสินใจพบทางเลือกที่พอใจก็จะตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้น (Wagner & Hollenbeck, ๑๙๙๕) ส่วนการตัดสินใจบนหลักการและเหตุผล จะมุ่งเน้นเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดของบุคคล หรือองค์การองค์ประกอบที่สำคัญของการตัดสินใจด้วยวิธีดังกล่าวมีดังนี้ (Anderson, ๑๙๙๕)

๑. ผู้ตัดสินใจต้องเผชิญกับปัญหาที่สามารถจำแนกออกจากปัญหาอื่นได้ หรืออย่างน้อยที่สุดก็สามารถพิจารณาเปรียบเทียบกับปัญหาอื่นได้อย่างมีความหมาย

๒. ผู้ตัดสินใจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าประสงค์ (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือค่านิยม (Values) ที่ผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึง และสามารถทำให้การพิจารณาปัญหามีความชัดเจนจัดลำดับตามความสำคัญของแต่ละกรณี

๓. มีการตรวจสอบทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาอย่างชัดเจน

๔. การตรวจสอบผลลัพธ์ ทั้งด้านต้นทุน (Cost) ผลประโยชน์ (Benefits) ข้อได้เปรียบ (Advantages) และข้อเสียเปรียบ (Disadvantages) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติ

๕. การเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก

๖. ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ผลลัพธ์ตอบสนองเป้าประสงค์ ค่านิยม หรือวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์การ

การตัดสินใจที่ดีจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้น้อย ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจซึ่งหากผู้ตัดสินใจมีการหาข้อมูล และได้ข้อมูลที่ดีก็จะทำให้การตัดสินใจนั้นมีโอกาสผิดพลาดได้น้อย ในทางตรงข้ามหากผู้ตัดสินใจละเลยการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ โอกาสของความผิดพลาดก็ย่อมเกิดขึ้นได้มาก ดังนั้นกระบวนการตัดสินใจที่ดีจะช่วยให้การตัดสินใจมีความผิดพลาดน้อยที่สุด และ เกิดผลดีมากที่สุด โดยทั่วไปแล้วกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน ดังนี้ (เทพสงวนกิตติพันธ์ ที่มา :http/www. Stou.th/ Offices/ rdec/udon/upload/socities.html#top วันที่ ๕ พ.ย.๕๕)

ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดเรื่องที่จะตัดสินใจ (Decision Statement)

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดเกณฑ์ที่ต้องการ (Criteria)

ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดตัวเลือกตามเกณฑ์ที่ต้องการ (Alternatives)

ขั้นตอนที่ ๔ วิเคราะห์ส่วนดีของแต่ละตัวเลือก (Benefit Analysis)

ขั้นตอนที่ ๕ วิเคราะห์ส่วนเสียของแต่ละตัวเลือก (Risk Analysis)

ขั้นตอนที่ ๖เปรียบเทียบส่วนดี และ ส่วนเสียของตัวเลือกทุกตัว และตัดสินใจ (Decision)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกสถานภาพ

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกสถานภาพเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีทั้งปัจจัยส่วนบุคคล และ ปัจจัยด้านจิตวิทยาสังคมศาสตร์ การศึกษาครั้งนี้สนใจศึกษาปัจจัยจูงใจ ปัจจัยทัศนคติ ปัจจัยการรับรู้ข้อมูล และ ปัจจัยส่วนบุคคล

๑. ปัจจัยจูงใจกับการตัดสินใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “to move” หมายถึง “เป็นสิ่งที่โน้มน้าว หรือ ชักนำบุคคลให้เกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To move a person to a course of sction) (ที่มhttp://www.idis. ru.ac.th/report/index.php?top ic=2047.0 วันที่ ๕ พ.ย.๕๕) ดังนั้น ปัจจัยจูงใจจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวให้บุคคลมีการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนสถานภาพเลือกอย่างอย่างใดอย่างหนึ่ง จากการศึกษา

กระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า เงินบำเหน็จบำนาญ สิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาล และ สิทธิประโยชน์จากการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญ เป็นปัจจัยจูงใจที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกสถานภาพ (อมรรัตน์ ทองชุมสิน, ๒๕๕๑)

แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (๑๙๕๔) ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzbreg (๑๙๕๙) และทฤษฎีแรงจูงใจความคาดหวังของ Vroom (๑๙๙๕)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (๑๙๕๔) (The Need – Hierarchy Conception of Human Motivation) เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์สามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับตามความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ได้แก่

ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกาย นับเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดต่อการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น หากบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับอื่นๆ

ความต้องการความปลอดภัย หรือ ความรู้สึกมั่นคง (Safety or security needs) เป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์เมื่อต้องการการเผชิญกับความสับสน ไม่เป็นระเบียบของสังคม และเหตุการณ์อื่น ๆที่คล้ายคลึงกัน ศาสนาและปรัชญาที่มนุษย์ยึดถือทำให้บุคคลได้จัดระบบของตัวเองให้มีเหตุผลและ วิถีทางที่ทำให้รู้สึก “ปลอดภัย”

ความต้องการความรัก และความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs) ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว สมาชิกภายในกลุ่ม จะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือบุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดเมื่อถูกทอดทิ้ง ไม่มีใครยอมรับไม่มีเพื่อน หรือถูกตัดออกจากังคม ความต้องการความรักจะเป็นลักษณะทั้งการรู้จักให้ความรักต่อผู้อื่น และรู้จักที่จะรับความรักจากผู้อื่นทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-esteem needs) โดยทั่วไปเป็นความรู้สึกและทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีพละกำลังมีความสามารถและความรู้สึกว่ามีชีวิตอยู่อย่างมีประโยชน์ ในทางตรงข้ามการขาดความรู้สึกต่างๆ ดังกล่าวนี้จะนำไปสู่ความรู้สึก และทัศนคติขิงปมด้อย และ ความรู้สึกไม่พอเพียง เกิดความรู้สึก

อ่อนออ และช่วยเหลือตนเองไม่ได้สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นการรับรู้ตนเองในทางลบ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกขลาดกลัว และรู้สึกว่าตนเองไม่มีประโยชน์สิ้นหวัง ในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของชีวิต โดยทั่วไปประกอบด้วย ๒ ลักษณะ คือ ความต้องการนับถือตนเอง (Self –respect) ซึ่งเป็นความต้องการได้รับการนับถือจากผู้อื่น (Esteem from others) เป็นความต้องการมีเกียรติยศได้รับยกย่องในสิ่งที่เขากระทำซึ่งทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self –actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด เป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่าง ซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสม บุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพ และมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเองพลังแรงขับจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน

การนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ในการบริหารจัดการทำให้ระบบการทำงานมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากต้องมีการตัดสินใจเลือกสถานภาพ บุคคลย่อมต้องพิจารณาทางเลือกที่สามารถตอบสนองความต้องการตามเป้าหมายของตนเอง ซึ่งความต้องการดังกล่าวจะแตกต่างกันตามสถานภาพและเป้าหมายของบุคคล

ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg (๑๙๕๙) เป็นทฤษฎีการจูงใจภายนอก (External motivation) ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความต้องการของคนในองค์การ หรือ การจูงใจจากการทำงานเพราะสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้คนมีความพึงพอใจในงาน (Motivation factors) กับปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในงาน (Hygiene factors) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนั้นแยกออกจากกัน และไม่เหมือนกันจึงเรียกทฤษฎีนี้ส่าทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Two-factor theory of motivation) (Herzberg, ๑๙๕๙)

๒. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ (ปัจจัยจูงใจ) (Motivators leaping to satisfaction) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบ และรักงานเป็นการกระตุ้นให้บุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และความก้าวหน้าในงาน

๒.๑ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

๒.๒ การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี หรือการ

แสดงออกอื่นใดที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงาน

๒.๓ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

๒.๔ ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจ หรือ ควบคุมอย่างใกล้ชิด

๒.๕ ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

๓. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงาน (ปัจจัยค้ำจุน) (Hygiene factors, leading to dissays faction) หรือ อาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มี หรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลการจะเกิดความไม่ชอบงาน ปัจจัยดังกล่าวมาจากภายนอกบุคคล และเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมของงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน เงินเดือน นโยบายของหน่วยงาน ความมั่นคงของงาน สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ทั้งกับผู้บังคับบัญชา และ เพื่อร่วมงาน

๓.๑ เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคคลในการทำงาน

๓.๒ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน รวมทั้งสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

๓.๓ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อทั้งทางกิริยา หรือ วาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

๓.๔ สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมับนับถือของสังคม

๓.๕ นโยบาย และ การบริหารงาน หมายถึง การจัดการ และการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

๓.๖ สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆเช่น อุปกรณ์ หรือ เครื่องมือต่างๆ

๓.๗ ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือ ไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่

๓.๘ ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพ หรือ ความมั่นคงขององค์การ

๓.๙ วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

โดยสรุป Herzberg ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจจากภายนอก ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยสร้างความพึงพอใจในงาน และปัจจัยลดความไม่พอใจในงาน การจัด และ กำหนดปัจจัยทั้งสองกลุ่มควรต้องทำพร้อมๆกัน

ทฤษฎีแรงจูงใจความคาดหวังของ Vroom (๑๙๙๕) ทฤษฎีดังกล่าวคำนึงถึงกระบวนการรับรู้ที่นำไปสู่แรงจูงใจ และหนทางความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยมีแนวคิดที่ว่าบุคคลมีความเชื่อในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงาน กับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากความพยายาม และรางวัลที่ได้จากการทุ่งเทกำลังในการทำงานนั้น ทั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐาน ๔ ประการ ได้แก่ ประการที่ ๑ คือ บุคคลทำงานในองค์การด้วยความคาดหวังเกี่ยวกับความต้องการ แรงจูงใจ และประสบการณ์ที่ผ่านมา ประการที่ ๒ คือ พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากการตัดสินใจเลือกตามความคาดหวัง ประการที่ ๓ คือบุคคลมีความคาดหวังจากองค์การที่แตกต่างกัน เช่น บางคนคาดหวังเงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความท้าทาย และความก้าวหน้า และประการสุดท้ายคือ บุคคลจะเลือกหนทางปฏิบัติที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตนแงต้องการสูงสุด

พฤติกรรมพื้นฐานของกระบวนการตัดสินใจของมนุษย์ย่อมจะเลือกหนทางที่ดีทีสุดสำหรับตนเอง ดังนั้น การที่บุคคลจะทำการตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานความคาดหวัง โดยบุคคลจะเลือกในสิ่งที่มีแนวโน้มนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และหลีกเลี่ยงทางเลือกที่ไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการซึ่งความคาดหวังทางบวกย่อมเป็นแรงจูงใจ และ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดกระบวนการตัดสินใจเร็วขึ้น

แรงจูงใจต่อพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละสถานการณ์จะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงเป็นผลจากลักษณะภายในตัวบุคคล และ สภาพแวดล้อม ดังนี้

๑. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆรวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลเร็วที่สุด

๒. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อตอนสนองความต้องการนั้น

๓. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ ค่านิยมเหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

๔. ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมีผลพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

๕. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกันก่อให้เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะมีความพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

๖. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไปตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมรพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของตน

๗. ความต้องการอย่างเดียวทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

๘. แรงจูงใจที่แตกต่างกันทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

๙. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่นตั้งใจทำงาน เพื่อให้ขึ้นเงินเดือน และได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่อง และ การยอมรับจากผู้อื่น เป็นต้น

โดยสรุปการจูงใจเป็นปัจจัยโน้มน้าวให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น และเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยจูงใจจึงมีความสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีการตัดสินใจ และจัดการกับทางเลือกที่เหมาะสมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ข้าราชการทหารสนใจระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม และตัดสินใจเลือกสถานภาพข้าราชการพลเรือนกลาโหม ปัจจัยจูงใจจึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจ

๔. ปัจจัยทัศนคติ กับการตัดสินใจ

ทัศนคติ เป็นการรวมความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น และความจริงเพื่อประเมินค่าทั้งทางบวก และทางลบ โดยทั้งหมดจะมีความเกี่ยวพันกับแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรม (โสภา ชูพิกุลชัย, ๒๕๒๒) องค์ประกอบของทัศนคติ ได้แก่

๔.๑ ความรู้ ความนึกคิด (Cognitive component) เป็นส่วนที่เป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ทั่วไปทั้งสิ่งที่ชอบ และไม่ชอบ

๔.๒ ความรู้สึก (Affective component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่เกี่ยวเนื่องกับสิ่งต่างๆ ซึ่งมีผลแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพของบุคคล เป็นลักษณะค่านิยมของแต่ละบุคคล และ เป็นตัวเร้าความคิดอีกทอดหนึ่ง

๔.๓ ด้านพฤติกรรม (behavior component) เป็นการแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ ความคิด และ ความรู้สึก

๔.๔ ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล และจะแตกต่างตามปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกันการแสดงออกของทัศนคติแบ่งออกได้ ๓ ประเภทด้วยกัน คือ ทัศนคติเชิงบวก ทัศนคติเชิงลบ และทัศนคติที่บุคคลไม่แสดงความคิดเห็น รายละเอียดดังนี้

ทัศนคติเชิงบวก คือทัศนคติที่ชักนำให้บุคคลแสดงออกมีความรู้สึก หรืออารมณ์โต้ตอบในด้านดีต่อบุคคล หรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง รวมถึงหน่วยงาน องค์การ สถาบัน การดำเนินกิจการขององค์การ และอื่น ๆ

ทัศนคติเชิงลบ คือ ทัศนคติที่สร้างความรู้สึกเป็นไปในทางเลื่อมเสียไม่ได้รับความเชื่อถือหรือไว้วางใจ อาจมีความเคลือบแคลงระแวงสงสัยรวมทั้งเกลียดชังต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หน่วยงาน องค์การสถาบัน การดำเนินกิจการขององค์การ และอื่น ๆ

ทัศนคติที่บุคคลไม่แสดงความคิดเห็น คือ ทัศนคติไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือต่อบุคคล หน่วยงาน สถาบัน องค์การ และอื่น ๆ โดยสิ้นเชิง

บุคคลอาจมีทัศนคติทั้ง ๓ ประการนี้เพียงประเภทเดียว หรือหลายประเภทรวมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความมั่นคงในเรื่องความเชื่อ ความรู้สึก ความคิด หรือค่านิยมที่มีต่อบุคคล สิ่งของ การกระทำ หรือสถานการณ์ เป็นต้น ทัศนคติจะทำหน้าที่เป็นกลไกที่สำคัญ ๔ ประการ คือ เพื่อการปรับตัว ป้องกันตัวแสดงความหมายของค่านิยม และใช้เป็นตัวจัดระเบียบความรู้ (Katz, ๑๙๖๐)

๑. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติขึ้นอยู่กับความรู้ คือ ทัศนคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้ามีความรู้ความเข้าใจที่ดี เมื่อทัศนคติเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ดังนั้นการที่จะให้มีการยอมรับ หรือปฏิเสธสิ่งใดสิ่งหนึ่งจึงต้องพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติโดยการให้ความรู้ก่อน ทัศนคติจะเปลี่ยนแปลงได้เพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดความเข้มแข็งของทัศนคติที่มีอยู่นั้น โดยหากทัศนคติมีความเข้มแข็งมากโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วยวิธีการติดต่อสื่อสารที่ชักจูงใจ (Persuasive communications) ย่อมจะทำให้ได้ผลน้อย ในทางตรงกันข้าม หากทัศนคติที่มีอยู่มีลักษณะที่ผูกพันน้อยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติย่อมมีโอกาสกระทำได้ง่าย วิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติอาจทำได้โดยการจูงใจด้วยข้อมูลที่เหมาะสมตรงกับพื้นฐานการจูงใจของทัศนคติมากที่สุด (Newcomb, Ralph, Turner, & Converse, ๑๙๖๕)

จากการศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการแปรสภาพข้าราชการทหารประเภทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาเป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือน (จิรศักดิ์ อินทสร, ๒๕๔๖) พบว่าทัศนคติด้านบวกที่มีต่อระบบข้าราชการกลาโหมพลเรือน คือ เมื่อมีการแปรสภาพหน่วยงาน และสถานะกำลังพลแล้วจะทำงานได้ดี และคล่องตัวกว่าเดิม เนื่องจากจะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในขณะเดียวกันก็มีทัศนคติต่อระบบในด้านลบคือ จะทำให้กระทบต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงานเนื่องจากขาดความภาคภูมิใจในเกียรติ และศักดิ์ศรี

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกยอมรับ หรือปฏิเสธทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ในทำนองเดียวกันผู้ที่มีทัศนคติด้านบวกกับระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะมีแนวโน้มการตัดสินใจเลือกระบบดังกล่าว

๒. ปัจจัยการับรู้ข้อมูล (Perception) กับการตัดสินใจ

การรับรู้หมายถึง การที่บุคคลได้รับรู้ ตีความ และตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ทั้งนี้บุคคลจะมีประสบการณ์เรียนรู้ที่ต่างกัน จากากรศึกษาการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดการต่อต้าน คือ ความไม่เข้าใจของบุคลากรว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นเพื่ออะไร ดังนั้นการสร้างความเข้าใจในข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดความร่วมมือจึงเป็นสิ่งสำคัญ (เทียนฉาย กีระนันท์และคณะ, ๒๕๔๓) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาความพร้อมในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหิดลพบว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบใหม่ในระดับมาก ทั้งนี้ เพราะการเผยแพร่ให้บุคลากรมีความเข้าใจ (ทิวาลัย สุจินพรหม, ๒๕๔๘) ดังนั้นการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรสามารถพิจารณาตัดสินใจเลือกสถานภาพได้เข้าใจง่ายขึ้น

๗. ปัจจัยส่วนบุคคล กับการตัดสินใจ

ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสถานภาพเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าปัจจัยระดับการศึกษามีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (ชัยพร หลบหลีกพาล, ๑๕๔๙) และมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสถานภาพการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มข้าราชการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ (อัยฎางค์ ตีรณะชัยตีกุล, ๒๕๕๒)

ระดับชั้นยศ ระบบข้าราชการทหาร ชั้นยศเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของการระบุตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสถานภาพการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของพยาบาลวิชาชีพ

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารมีแนวโน้มในการตัดสินใจเลือกสถานภาพการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย มากกว่า พยาบาลวิชาชีพในตำแหน่งผู้ปฏิบัติการ (อัษฎางค์ ตีรณะชัยกุล, ๒๕๕๒) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ปัจจัยส่วนบุคคลที่นำมาศึกษาได้แก่ ระดับศึกษา และชั้นยศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสอนใจเปลี่ยนสถานภาพในหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

๑. เทียนฉาย กีระนันท์ และ คณะ (๒๕๔๒) ศึกษาการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบต่างๆ ขององค์กรอิสระทั้งในประเทศและต่างประเทศในประเด็น องค์กรบริหารปกครองสูงสุด ผู้บริหาร พนักงาน ทรัพยากร และ การตรวจสอบพระราชบัญญัติเฉพาะ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การปรับพฤติกรรมจากการเป็นข้าราชการไปสู่การเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับ และนำเสนอทางเลือกให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ คือ การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประเด็นสำคัญมากที่สุดของการปรับเปลี่ยนระบบให้ประสบความสำเร็จ คือการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการปรับพฤติกรรมของบุคลากรจากข้าราชการไปสู่การเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำได้โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร การกำหนดแรงจูงใจ และมาตรา พร้อมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ยั่วยุให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่มุ่งสร้างสรรค์งาน เป็นต้น

ปัจจัยที่ทำให้มีการต่อต้าน คือ ความไม่เข้าใจของบุคลากรว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่ออะไรและจะเปลี่ยนเป็นอะไร ซึ่งได้เสนอแนะแนวทางคือ ต้องสร้างความเข้าใจในหมู่ประชาคมโดยใช้ยุทธศาสตร์และข้อเท็จจริง การปรับความคิดของบุคลากรควรมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรม และดำเนินการไปจนมหาวิทยาลัยมีการปรับอย่างสมบูรณ์ นอกจากนั้น การเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาขึ้นกับความพร้อมภายในของมหาวิทยาลัย

๒. สุภาพร รุจิสัมพันธ์ (๒๕๔๖) ศึกษาทัศนคติของบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ต่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล โดยศึกษาในกลุ่มบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษาจำนวน ๒๑๑ ราย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติที่เชื่อว่ามีความสำคัญมากที่สุดต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ จะทำให้มีกองทุนสวัสดิการเพื่อดูแลพนักงาน รองลงมา คือ มีแผนการสนับสนุน

งบประมาณจากรัฐบาลในระยะยาวที่แน่นอนและชัดเจน นอกจากนั้นจะทำให้มีเงินเดือน และค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

๓. จิรศักดิ์ อินทสร (๒๕๔๖) ศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการแปรสภาพข้าราชการทหารประเภทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาเป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือน : ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการทหารสูงสุด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการแปรสภาพข้าราชการทหารเป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือนในกลุ่มข้าราชการทหารประเภทผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างคือ นายทหารสัญญาบัตรกลุ่มแพทย์ การศึกษาการเงิน และงานวิจัย จำนวน ๒๐๐ นาย รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความรู้ และทัศนคติเกี่ยวกับการแปรสภาพข้าราชการทหารประเภทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือน ผลการศึกษาพบว่าเมื่อมีการประกาศพระราชบัญญัติจัดส่วนราชการของกลุ่มวายงานไปเป็นระบบข้าราชการกลาโหมพลเรือนกำลังพลส่วนใหญ่จะขอย้ายไปสังกัดหน่วยงานทหารอื่น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทราบนโยบายเรื่องการดำเนินการปรับลดกำลังพลในกองบัญชาการทหารสูงสุด แต่ให้ชัดเจนเรื่องการดำเนินการ

ความรู้เกี่ยวกับการแปรสภาพข้าราชการทหารประเภทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาเป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือน (ในภาพรวม) มีความสัมพันธ์ กับ ระดับทัศนคติอย่างมีวินัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และทัศนคติต่อการแปรสภาพบุคลากรเป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือน พบว่า ทำให้มีผลกระทบมากที่สุดต่อขวัญกำลังใจการทำงาน เนื่องจากมีความภาคภูมิใจในเกียรติศักดิ์ของทหาร

การศึกษามีข้อเสนอแนะรูปแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการแปรสภาพคือ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากลุ่มที่เหมาะสมในการแปรสภาพมากที่สุดคือ แพทย์ ร้อยละ ๕๒.๔ ควรดำเนินการเฉพาะผู้ที่บรรจุใหม่หรือกำลังพลที่สมัครใจในระดับร้อยตรี – ร้อยเอก ความมีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ มีการปรับเงินเดือนหลังแปรสภาพแล้วให้เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า และ สวัสดิการที่พักตลอดจนค่ารักษาพยาบาลอื่นๆ คงเดิม ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานมากที่สุดคือ ด้านบุคคล และการยอมรับในสังคมควรให้การศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างและรูปแบบการบริหารของหน่วยงานข้าราชการกลาโหมพลเรือนที่จะให้การสนับสนุน หรือประสานงานร่วมกับกองบัญชาการทหารสูงสุด ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคอื่นๆที่ส่งผลกระทบในด้านขวัญกำลังใจ

๔. ทิวาลัย สุจินพรหม (๒๕๔๘) ศึกษาความพร้อมปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหิดลในการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความพร้อมในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหิดล และรวบรวมข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการมหาวิทยาลัย สาย ข และสาย ค จำนวน ๓๗๗ ราย รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพร้อมด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนเป็น

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวมในระดับมาก การยอมรับเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมระดับปานกลาง ปัจจัยด้านอายุ ระดับในขั้นการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ข้อเสนอแนะที่สำคัญต่อการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ ควรมีการประชาสัมพันธ์รายละเอียด และทำประชาพิจารณ์ กับบุคลากรอย่างทั่วถึงเป็นประจำและต่อเนื่อง

๕. ชัยพร หลบหลีกพาล (๒๕๔๙) ศึกษาทัศนะของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทยต่อการแปรรูปองค์กรเป็นบริษัทมหาชน วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทัศนะของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย ต่อการแปรรูปองค์กรเป็นบริษัทมหาชน กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๖๐ ราย รวบรวมข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามในหัวข้อ การรับรู้เกี่ยวกับการแปรรูปขององค์กร ความผูกพันที่มีต่อองค์กร และทัศนะพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย ต่อ การแปรรูปองค์กรเป็นบริษัทมหาชน ผลการศึกษา พบว่าทัศนะต่อการแปรรูปองค์กรเป็นบริษัทมหาชนในภาพรวม คือกลุ่มตัวอย่างมีความไม่แน่ใจในความพร้อมขององค์กร ด้านการปรับตัวพนักงาน ด้านขวัญกำลังใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในอาชีพ และด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านที่กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสถานภาพ และด้านสิทธิประโยชน์ตอบแทน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับทัศนคติต่อการแปรรูป ได้แก่ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และความผูกพันต่อองค์กร

๖. อมรรัตน์ ทองชุมสิน (๒๕๕๑) ศึกษากระบวนการเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรต่อพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจเลือกเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการ เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตลอดจนรวบรวมความสนใจและให้ข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการเป็นองค์กรในกำกับของรัฐบาล กลุ่มอย่างคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายวิชาการ และสายธุรการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาขาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี สาขาสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ จำนวน ๓๒๖ ราย รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ตัดสินใจเป็นข้าราชการ (ร้อยละ ๕๑.๕) รองลงมาคือเลือกเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ร้อยละ ๓๓.๑) และยังไม่ตัดสินใจ (ร้อยละ ๑๕.๓) ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกสถานภาพได้แก่ ความมั่นคงของระบบเงินบำเหน็จบำนาญสิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาล สิทธิประโยชน์จากการเป็นสามชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญ อายุราชการที่เหลือ เงินเดือนเต็มขั้นสูงสุด ค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่นๆ สำหรับความสนใจด้านการบริการงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเมื่อเปลี่ยนสภาพเป็นองค์กรในกำกับของรัฐบาลพบว่า

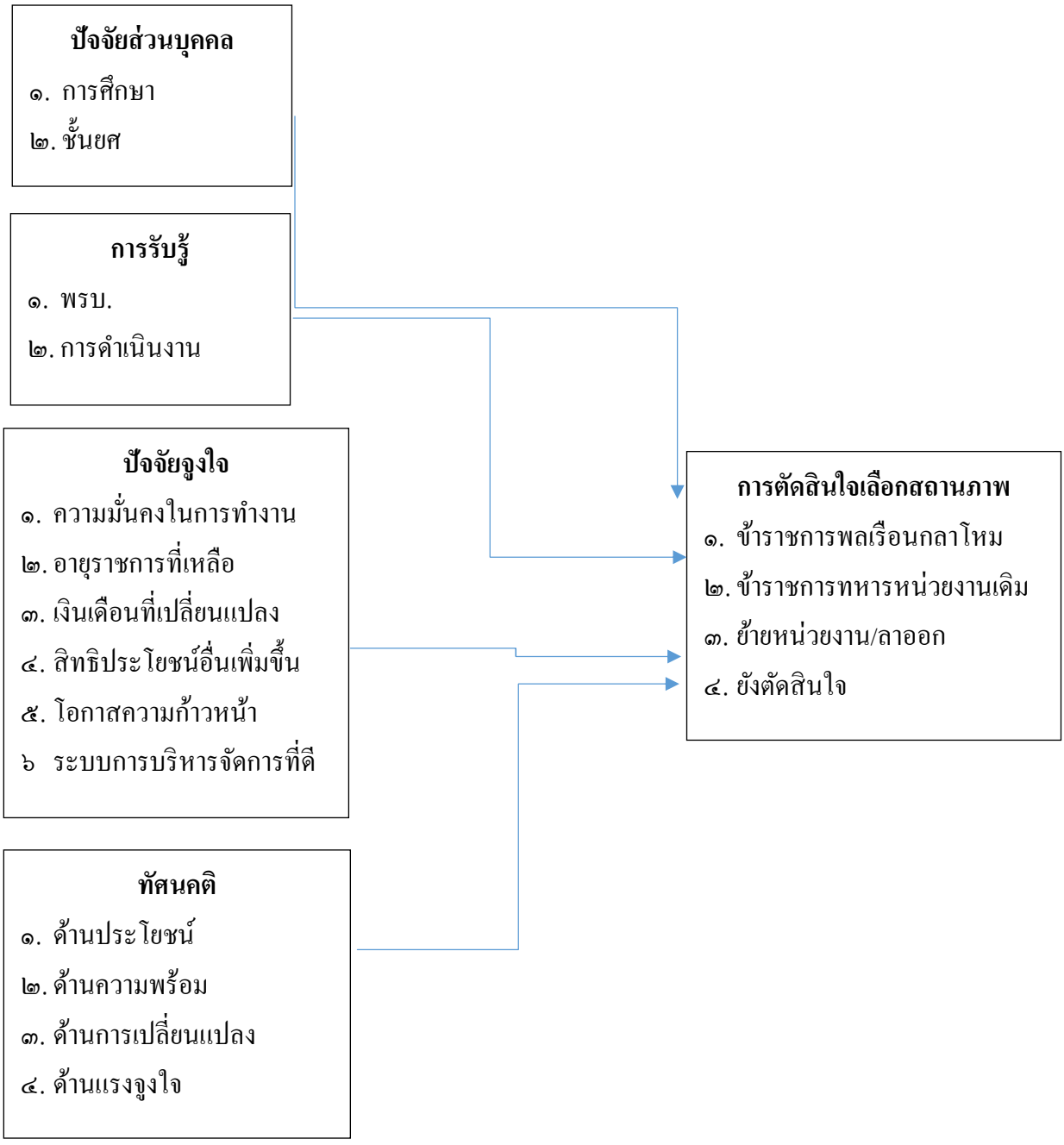
กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความสนใจเรื่องโครงสร้างบัญชีเงินเดือนมากที่สุด อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างที่ตัดสินใจเปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีความกังวลใจมากที่สุด คือ เรื่องความไม่เป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาค่าตอบแทนการปฏิบัติงานโดยเฉพาะตำแหน่งหรือลักษณะงานเดียวกัน สิ่งที่บุคลากรให้ความสนใจด้านสวัสดิการที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยดูแลมากที่สุดคือ สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล และด้านการพัฒนาบุคลากร

๗. อัษฎางค์ ตีรณะชัยดีกุล (๒๕๕๒) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสถานภาพการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มข้าราชการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ และ ในกำกับของรัฐ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มการตัดสินใจเลือกสถานภาพการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยจูงใจ กับการตัดสินใจเลือกสถานภาพการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่าแนวโน้มการเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มข้าราชการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีร้อยละ ๓๑.๑ ไม่เปลี่ยนสถานภาพร้อยละ ๓๓.๘ และไม่แน่ใจ ร้อยละ ๓๕.๑ ปัจจัยด้านอายุราชการ และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสถานภาพของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มข้าราชการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

แนวโน้มการเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มข้าราชการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีร้อยละ ๔๗.๗ ไม่เปลี่ยนสถานภาพ ร้อยละ ๔๐.๐ และไม่แน่ใจ ร้อยละ ๑๒.๓ ปัจจัยด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสถานภาพของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มข้าราชการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าว กรอบแนวคิดการศึกษาครั้งนี้ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเปลี่ยนสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือกลาโหมได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษาและชั้นยศ ปัจจัยด้านการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยด้านทัศนคติ ดังแสดงในภาพที่ ๑

ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม



บทที่ ๓
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เกิดผลในทางปฏิบัติว่าควรจะมีแนวทางอย่างไร รวมถึงการยอมรับการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบังคับใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

แหล่งข้อมูล ประชากร

๑. แหล่งข้อมูล

เป็นการศึกษาวิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research design) ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำความรู้ที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการศึกษาวิจัยมาจากการสำรวจวรรณกรรม ทฤษฎี และแนวความคิดต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ (Documentary research) มีที่มาจากแหล่งข้อมูลที่สำคัญ คือ สิ่งพิมพ์ หรือเอกสารเผยแพร่ของหน่วยงานของรัฐ และสิ่งพิมพ์หรือเอกสารที่จัดพิมพ์ขึ้น อาทิ การศึกษาด้านเอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ การนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมสู่การปฏิบัติแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร กระบวนการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีแผนการจัดอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหมสังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน ๓๐๐ นาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป การตัดสินใจเลือกสถานภาพ และปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจเลือกสถานภาพ จำนวน ๑ ชุด โดยแบ่งออกเป็น ๖ ส่วนคือ

ส่วนที่ ๑ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และสวัสดิการ

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามการับรู้ข้อมูล ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากข้อเท็จจริงในพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ และการดำเนินงานจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม จำนวน ๑๐ ข้อ ซึ่งการให้คะแนน คือ

ตอบคำถามถูก หมายถึง มีการรับรู้ที่ถูกต้อง ได้คะแนน = ๑

ตอบคำถามผิด หมายถึง มีการรับรู้ไม่ถูกต้อง ได้คะแนน =๐

การแปลผลระดับคะแนน แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ

ระดับน้อย หมายถึง คะแนนรวม ๐-๕

ระดับมาก หมายถึง คะแนนรวม ๖-๑๐

ส่วนที่ ๓ แบบวัดการตัดสินใจเพื่อกำหนดว่าควรจะนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้หรือไม่ มีคำตอบให้เลือก ๕ ข้อย่อย คือ

เห็นด้วย ให้นำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

เห็นด้วย แต่ต้องเป็นไปในลักษณะผสมผสานตามความเหมาะสม

ไม่เห็นด้วย ควรให้เป็นข้าราชการทหารแบบเดิม

ยังไม่ติดสินใจ

ส่วนที่ ๔ แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (๑๙๕๙) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ปัจจัยจูงใจ ๖ ด้านคือ ความมั่นคงในการทำงาน อายุราชการที่เหลือ เงินเดือนที่เปลี่ยนแปลง สิทธิประโยชน์โอกาสก้าวหน้า และระบบการบริหารจัดการที่ดี ลักษณะคำถามเป็นมาตราประมาณค่า (Likert scale) ๕ ระดับ ตั้งแต่ระดับความสำคัญมากที่สุด ถึงระดับความสำคัญน้อยที่สุด เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

คะแนน ๕ หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจเลือกสถานภาพ

คะแนน ๔ หมายถึง มีความสำคัญมากต่อการตัดสินใจเลือกสถานภาพ

คะแนน ๓ หมายถึง มีความสำคัญปานกลางต่อการตัดสินใจเลือกสถานภาพ

คะแนน ๒ หมายถึง มีความสำคัญน้อยต่อการตัดสินใจเลือกสถานภาพ

คะแนน ๑ หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุดต่อการตัดสินใจเลือกสถานภาพ

ส่วนที่ ๕ แบบสอบถามทัศนคติต่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยดัดแปลงจากแบบสอบถามทัศนคติของการศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการแปรสภาพข้าราชการทหารประเภทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาเป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือน : ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการทหารสูงสุด (๒๕๔๖) การประกอบด้วย

ทัศนคติด้านประโยชน์ หมายถึง ความคิดเห็นต่อประโยชน์ของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมประกอบด้วยข้อคำถาม ๘ ข้อ

ทัศนคติด้านความพร้อม หมายถึง ความคิดเห็นต่อความพร้อมใช้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมประกอบด้วยข้อคำถาม ๕ ข้อ

ทัศนคติด้านการปรับตัว หมายถึง ความคิดเห็นต่อการปรับตัวต่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมประกอบด้วยคำถาม ๕ ข้อ

ทัศคติด้านแรงจูงใจ หมายถึง ความคิดเห็นต่อแรงจูงใจของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบด้วยคำถาม ๖ ข้อ

ลักษณะข้อคำถามเป็นลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประมาณค่า (Likert scsle) ๕ ระดับตั้งแต่เห็นด้วยมากทีสุด ถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

คะแนน ๕ หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

คะแนน ๔ หมายเลข เห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

คะแนน ๓ หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง

คะแนน ๒ หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย

คะแนน ๑ หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด

ส่วนที่ ๖ ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการในระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม รวบรวมความสนใจของกลุ่มตัวอย่างในเรื่อง การบริหารงานบุคคลเรื่องใดที่ท่านสนใจต้องการทราบ แนวทางที่ต้องการสำหรับการจัดทำโครงสร้างอัตราเงินเดทอน และค่าตอบแทน แนวทางการปรับเทียบเมื่อเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประโยชน์อื่นเรืองใดที่คิดว่าจำเป็นและต้องการมากที่สุดเมื่อเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม และข้อเสนอแนะอื่นๆในประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ ๑ ปัจจุบันนี้มีอัตราผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาหรือเฉพาะทางในหน่วยงานหรือไม่ หากมีได้แก่ ตำแหน่งใด

ประเด็นที่ ๒ ตำแหน่งใด หรืออัตราผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาใดที่คิดว่าจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่โดยไม่ต้องปรับย้ายไปหน่วยงานอื่น

ประเด็นที่ ๓ ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาหรือไม่อย่างไร

ประเด็นที่ ๔ ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรดำเนินการอย่างไร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินการดังนี้

๑. การศึกษาจากเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับที่มาและความสำคัญของปัญหา ตลอดจนทฤษฎีกรอบแนวความคิดที่เกี่ยวกับทัศนคติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากข้าราชการทหารในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

๓. ผู้วิจัยได้ออกหนังสือนำส่งแบบสอบถามพร้อมแนบแบบสอบถามส่งให้กับข้าราชการทหารในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยระยะเวลาที่ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม อยู่ในระหว่างวันที่ ๑๕ พฤษภาคม ถึงวันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๗ ซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมา ๒๕๐ ชุด จากจำนวนแบบสอบถามที่แจกไป ๓๐๐ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๘๓

๔. ตรวจและเก็บแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ซึ่งมีจำนวน ๒๕๐ ชุด สำหรับนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูลภายหลังจากการรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วนั้น มีขั้นตอนในการจัดกระทำกับข้อมูล ดังนี้

๑. นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) บันทึกรายการคำตอบต่าง ๆ ลงในคู่มือการลงรหัสทำการรหัสในแบบฟอร์มมาตรฐาน (General coding form) และทำการบันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นรหัสลงในแผ่นซีดีตามลำดับ แล้วจึงนำไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

๒. แจกแจงความถี่ของภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

๓. หาค่าเฉลี่ยของเลขคณิต (Mean) เพื่อหาค่าเฉลี่ยของคำตอบ

๔. หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อวัดการกระจายของข้อมูล

๕. คำนวณหาค่า (t – test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ มีตัวแปรที่ต้องศึกษา ๒ ตัว คือ

๑. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และสวัสดิการ

๒. ตัวแปรตาม คือ การเรียนรู้นโยบายของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม การตัดสินใจเพื่อกำหนดว่าควรจะนำระบบข้าราชการพลเรือนมาใช้หรือไม่ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

๑. สถิติเชิงพรรณนาใ ซึ่งเป็นค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนม

๒. ใช้สถิติเชิงอนุมานใ ะแนนเฉลี่ยของสามกลุ่ม โดยใช้ t (t – test)

บทที่ ๔
ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เกิดผลในทางปฏิบัติว่าควรจะมีแนวทางอย่างไร รวมถึงการยอมรับการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบังคับใช้ในกระทรวงกลาโหม ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีแผนการจัดอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหมสังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน ๒๕๐ นาย การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น

๑. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร

๒. แบบวัดการเรียนรู้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๓. แบบวัดการตัดสินใจว่าควรจะนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้หรือไม่

๔. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๕. ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงจากข้าราชการทหารสู่การเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๖. แบบสอบถามแบบปลายเปิด

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร

ข้อมูลส่วนบุคคลประกอบด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษา การปฏิบัติงาน ระยะเวลารับราชการ สถานภาพ อัตราเงินเดือน สมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

ตารางที่ ๔-๑ แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
๑. อายุ		
ไม่เกิน ๒๕ ปี	๙	๓.๘
๒๕ – ๓๔ ปี	๔๕	๑๘.๙
๓๕ – ๔๔ ปี	๗๘	๓๒.๘
๔๕ – ๕๔ ปี	๘๗	๓๖.๖
มากกว่า ๕๕ ปี	๑๙	๘
๒. เพศ		
ชาย	๑๒๗	๕๒
หญิง	๑๑๗	๔๘
๓. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔๘	๑๙.๔
ปริญญาตรี	๑๔๖	๕๘.๙
ปริญญาโท	๕๔	๒๑.๘
๔. การปฏิบัติงานปัจจุบัน		
ชั้นประทวน	๖๔	๒๕.๖
ร้อยตรี – ร้อยเอก	๗๒	๒๘.๘
พันตรี – พันเอก	๑๑๔	๔๕.๖
๕. สิทธิประโยชน์ที่ได้รับปัจจุบัน(ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ)		
ค่ารักษาพยาบาล	๒๓๘	๖๘.๘
ค่าเล่าเรียนบุตร	๑๐๐	๒๘.๙
ค่าเช่าบ้าน	๘	๒.๓
๖. สมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ		
เป็นสมาชิก	๒๑๒	๘๖.๕
ไม่เป็นสมาชิก	๓๓	๑๓.๕

จากตารางที่ ๔-๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๕๐ คน มีข้อมูลทั่วไปดังนี้

อายุ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง ๔๕- ๕๔ ปี จำนวน ๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๖ รองลงมา คือช่วงอายุระหว่าง ๓๕ - ๔๔ ปี จำนวน ๗๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๘ ช่วงอายุระหว่าง ๒๕ - ๓๔ ปี จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๙ มีอายุมากกว่า ๕๕ ปี จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๘ และมีอายุน้อยกว่า ๒๕ ปี จำนวน ๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๘

เพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๑๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๒ และเพศหญิง จำนวน ๑๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘

ระดับการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๙ ระดับปริญญาโท จำนวน ๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๘ และต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๔

การปฏิบัติงาน พบว่าส่วนใหญ่ เป็น พันตรี – พันเอก จำนวน ๑๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๖ ร้อยตรี – ร้อยเอก จำนวน ๗๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๘ และชั้นประทวน จำนวน ๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๖

การเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ จำนวน ๒๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๕ และไม่เป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการเพศหญิงจำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕

ส่วนที่ ๒ แบบวัดการเรียนรู้นโยบายของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ข้อมูลการเรียนรู้นโยบายของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบด้วย พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม ปี ๒๕๕๑ ความหมายของข้าราชการพลเรือนกลาโหม การกำหนดเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา วัตถุประสงค์หลักของการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ การกำหนดบุคคลข้าราชการพลเรือนกลาโหม ค่าตอบแทนข้าราชการพลเรือนกลาโหม การกำหนดตำแหน่งใดเป็นพลเรือนกลาโหมขึ้นกับหน่วยงานที่ท่านสังกัดพิจารณา การจัดทำร่างโครงสร้างอัตราของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กระทรวงกลาโหมสามารถเพิ่มข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้โดยต้องไม่ปรับลดข้าราชการทหารเดิม และการแบ่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

ตารางที่ ๔-๒ แสดงจำนวนและร้อยละการเรียนรู้นโยบายของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ลำดับที่	ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
๑	พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหมปี ๒๕๕๑ กำหนดให้ กระทรวงกลาโหมประกอบด้วยข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒๑๘	๘๗.๙
๒	ข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือข้าราชการที่บรรจุในตำแหน่งที่ไม่ใช่อัตราทหารไม่มียศ และเป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง	๒๑๗	๘๗.๑
๓	การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการอื่นใด ตามที่จำเป็นเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา	๒๑๑	๘๖.๕
๔	วัตถุประสงค์หลักของการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ เพื่อต้องการให้ข้าราชการพลเรือนเข้ามามีบทบาทในกระทรวงกลาโหม และลดงบประมาณเป็นหลัก	๑๔๑	๕๗.๑
๕	ข้าราชการพลเรือนกลาโหม **<u>กำหนดให้เริ่มใช้ในบุคลากรใหม่เป็นลำดับแรก</u>** เท่านั้น ข้าราชการทหารเดิมไม่สามารถเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ ยกเว้นในกรณีที่สมัครใจ	๑๙๗	๗๙.๘
๖	ข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะมีค่าตอบแทนโดยรวม**<u>น้อยกว่า</u>**ข้าราชการทหาร	๑๖๖	๖๘.๖
๗	การกำหนดตำแหน่งใดเป็นพลเรือนกลาโหมขึ้นกับ**<u>หน่วยงานที่ท่านสังกัดพิจารณา</u>**เท่านั้น	๗๖	๓๑.๓
๘	การจัดทำร่างโครงสร้างอัตราของข้าราชการพลเรือนกลาโหม หน่วยงานด้านยุทธการและกำลังพล ของ นขต.กห. และเหล่าทัพ จะมีบทบาทหลักในการดำเนินการ	๒๐๒	๘๒.๔
๙	กระทรวงกลาโหมสามารถเพิ่มข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ โดย**<u>ต้องไม่ปรับลดข้าราชการทหารเดิม</u>**	๙๗	๓๙.๑
๑๐	ข้าราชการพลเรือนสามัญ มี ๔ประเภท คือ ทั่วไป วิชาการ อำนวยการ และบริหาร	๒๑๓	๘๕.๕

จากตารางที่ ๔-๒ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๕๐ คน มีผลการเรียนรู้นโยบายของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมดังนี้

๑. พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม ปี ๒๕๕๑ กำหนดให้กระทรวงกลาโหมประกอบด้วยข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม พบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๒๑๘คน คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๙และขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๑

๒. ข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือข้าราชการที่บรรจุในตำแหน่งที่ไม่ใช่อัตราทหาร ไม่มียศ และเป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทางพบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๒๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๑และขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๘

๓. การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการอื่นใดตามที่จำเป็นเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา พบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๒๑๑คน คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๕และขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕

๔. วัตถุประสงค์หลักของการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ เพื่อต้องการให้ข้าราชการพลเรือนเข้ามามีบทบาทในกระทรวงกลาโหม และลดงบประมาณเป็นหลักพบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๑๔๑คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๑ และขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๑๐๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๙

๕. ข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดให้เริ่มใช้ในบุคลากรใหม่ เป็นลำดับแรกเท่านั้น ข้าราชการทหารเดิมไม่สามารถเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ ยกเว้น ในกรณีที่สมัครใจพบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๑๙๗คน คิดเป็นร้อยละ ๗๙.๘ และขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๒

๖. ข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะมีค่าตอบแทนโดยรวมน้อยกว่าข้าราชการทหาร พบว่า ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๑๖๖คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๖ และขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๗๖คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๔

๗. การกำหนดตำแหน่งใดเป็นพลเรือนกลาโหมขึ้นกับหน่วยงานที่ท่านสังกัดพิจารณาเท่านั้น พบว่า ส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๑๖๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๗ และมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๗๖คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๓

๘. การจัดทำร่างโครงสร้างอัตราของข้าราชการพลเรือนกลาโหม หน่วยงานด้านยุทธการและกำลังพล ของ นขต.กห. และเหล่าทัพ จะมีบทบาทหลักในการดำเนินการพบว่าส่วน

ใหญ่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๒๐๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๒.๔ และขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๖

๙. กระทรวงกลาโหมสามารถเพิ่มข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้โดยต้องไม่ปรับลดข้าราชการทหารเดิมพบว่าส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๑๕๑คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๙ และมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน๙๗คน คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๑

๑๐. ข้าราชการพลเรือนสามัญ มี ๔ประเภท คือ ทั่วไป วิชาการ อำนวยการ และบริหารพบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๒๑๓คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๕ และขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จำนวน ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๕

ส่วนที่ ๓ แบบวัดการตัดสินใจเพื่อกำหนดว่าควรจะนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้หรือไม่

ตารางที่ ๔-๓ แสดงจำนวนและร้อยละการตัดสินใจเพื่อกำหนดว่าควรจะนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
๑. **เห็นด้วย** ให้นำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒๒	๘.๘
๒. **เห็นด้วย** แต่ต้องเป็นไปในลักษณะผสมผสานตามความเหมาะสม และมุ่งให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมดำรงตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง	๗๗	๓๐.๘
๓. **ไม่เห็นด้วย** ควรให้เป็นข้าราชการทหารแบบเดิม/หน่วยงานเดิม	๗๗	๓๐.๘
๔. **ยังไม่ตัดสินใจ** (กรุณา ระบุเปอร์เซ็นต์ โอกาสที่ท่านจะเลือกให้นำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้		
โอกาสจะเลือกน้อยที่สุด (๐-๒๐%)	๙	๓.๖
โอกาสจะเลือกน้อย (๒๑-๔๐%)	๑๗	๖.๘
โอกาสจะเลือกปานกลาง (๔๑-๖๐ %)	๒๕	๑๐
โอกาสจะเลือกมาก (๖๑-๘๐ %)	๖	๒.๔
โอกาสจะเลือกมากที่สุด(๘๑-๑๐๐ %)	๒	๐.๘

จากตารางที่ ๔-๓ พบว่า การตัดสินใจเพื่อกำหนดว่าควรจะนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ส่วนใหญ่เห็นด้วยแต่ต้องเป็นไปในลักษณะผสมผสานตามความเหมาะสม และมุ่งให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมดำรงตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง จำนวน ๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๘ และไม่เห็นด้วย ควรให้เป็นข้าราชการทหารแบบเดิม/หน่วยงานเดิม จำนวน ๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๘

รองลงมายังไม่ตัดสินใจ เป็นดังนี้ โอกาสจะเลือกน้อยที่สุด (๐-๒๐%) จำนวน ๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๖ , โอกาสจะเลือกน้อย (๒๑-๔๐%) จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๘ ,โอกาสจะเลือกปานกลาง(๔๑-๖๐%)จำนวน ๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐ ,โอกาสจะเลือกมาก (๖๑-๘๐%) จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๔ , โอกาสจะเลือกมากที่สุด (๘๑-๑๐๐%) จำนวน ๒คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๘ และเห็นด้วยให้นำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๘

ส่วนที่ ๔ แบบวัดปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ตารางที่ ๔-๔ แสดงค่าเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ข้อมูล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
๑. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะทางที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน	๓.๙๐	๑.๑๔	มาก
๒. ค่าตอบแทนที่มีความทัดเทียมกับข้าราชการพลเรือน	๓.๘๘	๑.๐๙	มาก
๓. การลดความคับคั่งของการเลื่อนยศ	๓.๖๗	๑.๑๐	มาก
๔. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	๓.๗๓	๑.๑๑	มาก
๕. ระบบการบริหารจัดการที่ยึดหลักคุณธรรม	๓.๘๐	๑.๑๕	มาก
๖. การสรรหา การบรรจุ ที่ต้องผ่านการสอบคัดเลือกเพื่อให้ได้ข้าราชการที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงาน	๓.๙๘	๑.๐๗	มาก
รวม	๓.๘๓	๐.๙๔	มาก

จากตารางที่ ๔-๔ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมด้านต่างๆ เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.83$) ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยด้านการสรรหาการบรรจุ ที่ต้องผ่านการสอบคัดเลือกเพื่อให้ได้ข้าราชการที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.98$) รองลงมาคือปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินซึ่งเหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะทางที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.90$)

หมายเหตุ : กำหนดคะแนน ดังนี้ ๑.๐๐ - ๑.๘๐ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจน้อยที่สุด ๑.๘๑ - ๒.๖๐ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจน้อย ๒.๖๑ - ๓.๔๐ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปานกลาง ๓.๔๑ - ๔.๒๐ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจมาก ๔.๒๑ - ๕.๐๐ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด

ตารางที่ ๔-๕ แสดงค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมในระดับตำแหน่งการปฏิบัติงานปัจจุบัน

ข้อมูล	**ค่าเฉลี่ย**		
	ประทวน	**ร.ต. – ร.อ.**	**พ.ต., น.ต. – พ.อ., น.อ.**
๑. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะทางที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน	๓.๗๐	๔.๐๐	๓.๙๖
๒. ค่าตอบแทนที่มีความทัดเทียมกับข้าราชการพลเรือน	๓.๖๘	๓.๙๙	๓.๙๑
๓. การลดความคับคั่งของการเลื่อนยศ	๓.๖๓	๓.๖๙	๓.๖๙
๔. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	๓.๖๘	๓.๙๐	๓.๖๕
๕. ระบบการบริหารจัดการที่ยึดหลักคุณธรรม	๓.๗๖	๔.๐๑	๓.๖๘
๖. การสรรหา การบรรจุ ที่ต้องผ่านการสอบคัดเลือกเพื่อให้ได้ข้าราชการที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงาน	๓.๙๗	๔.๑๔	๓.๘๘
รวม	๓.๗๔	๓.๙๖	๓.๗๙

จากตารางที่ ๔-๕ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม สรุปได้ดังนี้

ระดับประทวน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.74$) ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยด้านการสรรหา การบรรจุ ที่ต้องผ่านการสอบคัดเลือกเพื่อให้ได้ข้าราชการที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมาคือปัจจัยด้านระบบการบริหารจัดการที่ยึดหลักคุณธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$)

ระดับร้อยตรี – ร้อยเอก พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือน เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.96$) ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยด้านการสรรหา การบรรจุที่ต้องผ่านการสอบคัดเลือกเพื่อให้ได้ข้าราชการที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$) รองลงมาคือปัจจัยด้านระบบการบริหารจัดการที่ยึดหลักคุณธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.01$)

ระดับพันตรี – พันเอก พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือน เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$) ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะทางที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.96$) รองลงมาคือปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่มีความทัดเทียมกับข้าราชการพลเรือนอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$)

ส่วนที่ ๕ แบบวัดทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ ๔-๖ แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง

ข้อมูล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
๑. การเปลี่ยนให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นความจำเป็นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	๒.๖๙	๐.๙๙	ปานกลาง
๒. การเปลี่ยนให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นความเร่งด่วน	๒.๔๒	๐.๙๒	น้อย
๓. การเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้การปฏิบัติงานตามสายงานของท่านมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น	๒.๗๑	๐.๙๗	ปานกลาง

ตารางที่ ๔-๖ แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง(ต่อ)

ข้อมูล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
๔. การเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ความคับคั่งชั้นยศลดลง	๓.๑๕	๑.๐๒	ปานกลาง
๕. การเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้การบริหารกำลังพลในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น	๒.๘๗	๑.๐๑	ปานกลาง
๖. มีความเชื่อมั่นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	๒.๗๕	๑.๐๐	ปานกลาง
๗. มีความเชื่อมั่นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ หน่วยงานท่าน มีประสิทธิภาพมากขึ้น	๒.๘๑	๐.๕๕	ปานกลาง
๘. เชื่อมั่นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้การดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น	๒.๗๖	๐.๕๘	ปานกลาง
๙. เชื่อมั่นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีความพร้อมในการเปลี่ยนให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๖๕	๐.๕๒	ปานกลาง
๑๐. หน่วยงานที่สังกัดมีความพร้อมในการถ่ายโอนบุคคลากรจากตำแหน่งข้าราชการทหาร เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๕๗	๐.๕๑	น้อย
๑๑. หน่วยงานที่สังกัดมีความพร้อมในการจัดระบบบริหารจัดการและกลไกลการทำงานของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๕๖	๐.๘๗	น้อย
๑๒. มั่นใจในการกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๘๓	๐.๕๓	ปานกลาง
๑๓. มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๕๖	๑.๐๖	น้อย
๑๔. เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๖๒	๑.๐๖	ปานกลาง

ตารางที่ ๔-๖ แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง(ต่อ)

ข้อมูล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
๑๕. สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบงานได้เมื่อหน่วยงานท่านมีการใช้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๓.๐๒	๐.๙๒	ปานกลาง
๑๖. พร้อมที่จะปรับตัว เมื่อ**ท่าน**เปลี่ยนสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๘๘	๑.๐๔	ปานกลาง
๑๗. พร้อมที่จะปรับตัว เมื่อ**เพื่อนร่วมงานของท่าน** เปลี่ยนสถานะเป็นข้าราชการพลเรือกลาโหม	๓.๐๒	๑.๐๑	ปานกลาง
๑๘. การเพิ่ม ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการประสานงาน	๒.๘๔	๑.๐๑	ปานกลาง
๑๙. การเพิ่ม ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการประสานงาน	๒.๘๓	๐.๙๘	ปานกลาง
๒๐. ข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ดี เหมาะสม	๒.๙๒	๐.๙๑	ปานกลาง
๒๑. ข้าราชการพลเรือนกลาโหม มีเกียรติ และได้รับการยอมรับจากสังคมเช่นเดียวกับข้าราชการกระทรวงกลาโหม อื่น ๆ	๒.๖๒	๐.๙๕	ปานกลาง
๒๒. รู้สึกเครียดและวิตกกังวลกับระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๖๗	๑.๐๐	ปานกลาง
๒๓. ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะทำให้ขวัญกำลังใจดีขึ้น	๒.๕๕	๑.๐๓	น้อย
๒๔. มีความก้าวหน้าตามความเหมาะสมได้ เมื่อมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๗๐	๐.๙๙	ปานกลาง
รวม	๒.๗๖	๐.๖๗	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔-๖ พบว่า ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.76$) ส่วนใหญ่มีทัศนคติในด้านการเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ความคับคั่งชั้นยศ ลดลงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.19$) รองลงมา มีทัศนคติด้านสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบงานได้เมื่อหน่วยงานมีการใช้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.02$) และมีทัศนคติด้านพร้อมที่จะปรับตัว เมื่อเพื่อนร่วมงานเปลี่ยนสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.02$)

ทัศนคติในด้านระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะทำให้ขวัญกำลังใจดีขึ้นอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.55$) ทัศนคติในด้านมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.56$) ทัศนคติในด้านหน่วยงานที่สังกัดมีความพร้อมในการจัดระบบบริหารจัดการและกลไกลการทำงานของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.56$) ทัศนคติในด้านหน่วยงานที่สังกัดมีความพร้อมในการถ่ายโอนบุคลากรจากตำแหน่งข้าราชการทหาร เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.57$)

ตารางที่ ๔-๗ แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับตำแหน่งการปฏิบัติงานปัจจุบัน

ข้อมูล	ค่าเฉลี่ย		
	ประทวน	ร.ต. – ร.อ.	พ.ต., น.ต. – พ.อ., น.อ.
๑. การเปลี่ยนให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นความจำเป็นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	๒.๗๖	๒.๗๘	๒.๖๑
๒. การเปลี่ยนให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นความเร่งด่วน	๒.๔๕	๒.๔๘	๒.๓๖
๓. การเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้การปฏิบัติงานตามสายงานของท่านมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น	๒.๗๗	๒.๘๒	๒.๖๑
๔. การเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ความคับคั่งชั้นยศ ลดลง	๓.๒๗	๓.๒๐	๓.๑๔
๕. การเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ การบริหารกำลังพลในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น	๒.๙๑	๒.๙๒	๒.๘๒

ตารางที่ ๔-๗ แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับตำแหน่งการปฏิบัติงานปัจจุบัน(ต่อ)

ข้อมูล	ค่าเฉลี่ย		
	ประทวน	ร.ต. – ร.อ.	พ.ต., น.ต. – พ.อ., น.อ.
๖. มีความเชื่อมั่นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	๒.๘๗	๒.๙๐	๒.๖๗
๗. มีความเชื่อมั่นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้หน่วยงานท่านมีประสิทธิภาพมากขึ้น	๒.๘๙	๒.๘๗	๒.๗๒
๘. เชื่อมั่นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้การดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น	๒.๘๓	๒.๗๙	๒.๗๐
๙. เชื่อมั่นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีความพร้อมในการเปลี่ยนให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๘๐	๒.๗๑	๒.๖๑
๑๐. หน่วยงานที่สังกัดมีความพร้อมในการถ่ายโอนบุคคลกรจากตำแหน่งข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๗๗	๒.๖๐	๒.๔๓
๑๑. หน่วยงานที่สังกัดมีความพร้อมในการจัดระบบบริหารจัดการและกลไกลการทำงานของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๖๖	๒.๖๒	๒.๔๖
๑๒. มั่นใจในการกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๙๒	๒.๘๑	๒.๗๙
๑๓. มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๙๒	๒.๓๘	๒.๔๗
๑๔. เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๘๑	๒.๕๘	๒.๕๓

ตารางที่ ๔-๗ แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับตำแหน่งการปฏิบัติงานปัจจุบัน(ต่อ)

ข้อมูล	ค่าเฉลี่ย		
	ประทวน	ร.ต. – ร.อ.	พ.ต., น.ต. – พ.อ., น.อ.
๑๕. สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบงานได้เมื่อหน่วยงานท่านมีการใช้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๓.๑๗	๓.๐๑	๒.๙๕
๑๖. พร้อมที่จะปรับตัว เมื่อ***ท่าน***เปลี่ยนสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๓.๑๓	๒.๗๘	๒.๘๑
๑๗. พร้อมที่จะปรับตัว เมื่อ***เพื่อนร่วมงานของท่าน***เปลี่ยนสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๓.๒๓	๒.๙๙	๒.๙๒
๑๘. การเพิ่ม ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการประสานงาน	๒.๖๑	๓.๐๐	๒.๘๖
๑๙. การเพิ่ม ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการประสานงาน	๒.๗๖	๒.๙๓	๒.๘๐
๒๐. ข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ดี เหมาะสม	๒.๙๕	๓.๐๗	๒.๘๑
๒๑. ข้าราชการพลเรือนกลาโหม มีเกียรติ และได้รับการยอมรับจากสังคมเช่นเดียวกับข้าราชการกระทรวงกลาโหม อื่น ๆ	๒.๗๑	๒.๖๙	๒.๕๓
๒๒. รู้สึกเครียดและวิตกกังวลกับระบบข้าราชการ พลเรือนกลาโหม	๒.๙๒	๒.๗๙	๒.๔๕
๒๓. ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะทำให้ขวัญกำลังใจดีขึ้น	๒.๗๒	๒.๖๑	๒.๔๑
๒๔. มีความก้าวหน้าตามความเหมาะสมได้เมื่อมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๒.๘๖	๒.๖๗	๒.๖๓

จากตารางที่ ๔-๗ พบว่า ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นดังนี้

ระดับประทวน พบว่า ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ความคับคั่งชั้นยศ ลดลง ($\bar{x} = 3.27$) รองลงมาคือพร้อมที่จะปรับตัว เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านเปลี่ยนสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ($\bar{x} = 3.23$)

ระดับร้อยตรี – ร้อยเอก พบว่า ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ความคับคั่งชั้นยศ ลดลง ($\bar{x} = 3.20$) รองลงมาคือข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ดี เหมาะสม ($\bar{x} = 3.07$)

ระดับพันตรี – พันเอก พบว่า ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ความคับคั่งชั้นยศ ลดลง ($\bar{x} = 3.14$) รองลงมาคือสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบงานได้เมื่อหน่วยงานท่านมีการใช้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ($\bar{x} = 2.95$)

ส่วนที่ ๖ ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการในการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๑. การดำเนินการหรือการบริหารงานด้านต่างๆโดยเฉพาะด้านกำลังพลของข้าราชการพลเรือนกลาโหมเรื่องใด ที่ท่านคิดว่าสำคัญที่สุด

๑.๑ การบริหารจัดการกำลังพลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การปรับโครงสร้างหน่วย สามารถปฏิบัติภารกิจ/พันธกิจได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น งานกำลังพลต้องมีความชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์ให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่มีความมั่นคงในการรับราชการไม่กระทบกับกำลังพลข้าราชการทหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

๑.๒ การกำหนดตำแหน่งงานควรให้มีความทัดเทียมและเหมาะสมเช่นเดียวกับข้าราชการทหาร มี กระบวนการสรรหา จัดจ้าง และบรรจุคนความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ใช้เกณฑ์การพิจารณาด้วยระบบคุณธรรม เหมาะสมกับงาน มีความเจริญก้าวหน้าอย่างเหมาะสม

๑.๓ มีระบบความก้าวหน้าตามสายงาน (Career Path) ชัดเจน ควรพิจารณาตามความรู้ ความสามารถ ตามคำกล่าวที่ว่า Put the right man of the right job ใช้คนให้เหมาะกับงานจึงจะดีที่สุด

๒. แนวทางที่ท่านต้องการสำหรับการจัดทำโครงสร้างอัตราเงินเดือน และค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒.๑ กระทรวงกลาโหมมีบุคลากรหลายประเภท เช่น แพทย์ ตุลาการ ฯลฯ โครงสร้างอัตรากำลังกับโครงสร้างอัตราเงินเดือนจะต้องสอดคล้องกันควรอ้างอิงกับข้าราชการประเภทนั้น ๆ เช่น ลักษณะงานคล้ายพลเรือนสามัญก็ใช้อัตราพลเรือนสามัญ ครูก็ใช้อัตราเงินเดือนครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

๒.๒ การพิจารณาค่าตอบแทนกับผลของงานที่ปฏิบัติ ควรให้ตามความสามารถคุณวุฒิการศึกษา เทคนิค ทักษะ การปฏิบัติงานตามตำแหน่งให้เหมาะสมกับคุณวุฒิ และเพิ่มเติมสวัสดิการของข้าราชการทหารด้วยหรือเทียบเท่ากับหน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจ

๒.๓ การที่ในหน่วยงานเดียวกันมีข้าราชการสองประเภทเป็นเรื่องยากในการบริหารจัดการควรมีเฉพาะหน่วยงานเฉพาะทางจริงๆ ที่สำคัญต้องมีการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างข้าราชการทหารและพลเรือน

๒.๔ ให้เป็นไปตามอัตราเงินเดือน และค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือน และไม่เหลื่อมล้ำกับข้าราชการทหารและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

๓. แนวทางการปรับเทียบเมื่อเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมโดยความสมัครใจ

๓.๑ การปรับเทียบข้าราชการทหารกับข้าราชการพลเรือนในด้านสิทธิต่าง ๆ ควรเป็นไปด้วยความสมัครใจเช่น การโอนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม สามารถบรรจุลงในตำแหน่งที่เทียบเท่ากันได้ ทั้งนี้จะต้องมีคุณสมบัติสอดคล้องตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ และควรให้มีตำแหน่งงานที่ไม่ต่ำกว่าตำแหน่งงานของข้าราชการทหารเดิมและให้มีโอกาสความก้าวหน้าเช่นเดียวกับข้าราชการทหารสิทธิควรได้รับไม่น้อยกว่าที่ได้รับตอนเป็นข้าราชการทหาร

๓.๒ ค่านิยมในการปฏิบัติงานทหารยึดหลักอาวุโสในชั้นยศและรุ่น หรือปีที่เข้ารับราชการเป็นหลักในการบริหารกำลังพล เมื่อปรับระบบเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างทหารกับพลเรือนต้องปรับการบริหารกำลังพลให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

๓.๓ ต้องมีสิ่งจูงใจในการสมัครใจเข้าสู่ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม มีการสร้างแรงจูงใจ เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า ความมั่นคง เช่น มีผลประโยชน์มากกว่าเดิมปรับเปรียบตามฐานเงินเดือนที่เป็นอยู่ตามสถานการณ์สากล เพื่อจูงใจคนดีมีความสามารถเทียบเท่าภาคเอกชน/พลเรือน ตามคุณวุฒิการศึกษาและความสามารถพิเศษอื่น ๆ

๓.๔ หากตำแหน่งนั้นไม่สามารถเจริญก้าวหน้าในชั้นยศ ก็ควรเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ไม่ยึดติดชั้นยศเงินเดือนสูงขึ้นเป็นสิ่งดีถ้าทำได้หมดทั้งกระทรวงกลาโหมทำให้มีกำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานมาพัฒนาหน่วย

๔. ประโยชน์อื่นเรื่องใดที่ท่านคิดว่าจำเป็นและต้องการมากที่สุดเมื่อมีการเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๔.๑ ควรปรับวัฒนธรรมองค์กร ยึดหลักนิติธรรม หลักคุณภาพ หลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า ทำให้ข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันสามารถมีทางเลือกในการรับราชการมากขึ้น

๔.๒ การกำหนดให้มีการบริหารจัดการ โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา และระเบียบข้อบังคับแยกต่างหากจากข้าราชการทหาร โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาควรมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นผู้พิจารณาการบริหารจัดการกำลังพลด้วยระบบคุณธรรม (ที่ไม่ใช้ข้าราชการทหาร)

๔.๓ สามารถปฏิบัติงานได้ในตำแหน่งหน้าที่ให้ตรงกับความรู้ ความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

๔.๔ การเป็นที่ยอมรับ มีเกียรติ โดยที่ไม่มียศการยอมรับจากหน่วยงานเดียวกันเกิดความเสมอภาคเพิ่มขึ้น ลดความเหลื่อมล้ำลง แต่ต้องคงไว้ซึ่งความเคารพนับถือให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน และต้องให้ตระหนักถึงความถูกต้องและเหมาะสมเที่ยงธรรม

๔.๕ แรงจูงใจอื่น ๆ ที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเช่น สวัสดิการ และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีความมั่นคงในการรับราชการก.พ. รับรองและสามารถโอนย้ายไปรับราชการที่กระทรวงทบวง กรมอื่นได้โดยที่ไม่ถูกปฏิเสธในคุณสมบัติ

๔.๖ ทำให้คับคั่งในชั้นยศลดลง ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๕. ท่านคิดว่าปัจจุบันนี้ มีอัตราผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาหรือเฉพาะทาง ใน นขต.กห. หรือไม่ (สป., บก.ทท., ทบ., ทร., ทอ.) หากมีได้แก่ตำแหน่งใดบ้าง

๕.๑ มีผู้เชี่ยวชาญ สามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งได้ ๔๐% และที่ปฏิบัติงานได้จริงก็คงไม่ได้รับความสะดวกในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ทั้งทางความคิดและการปฏิบัติจริง แต่มักไม่ได้ดำรงตำแหน่งที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญนั้นๆ

๕.๒ มีผู้เชี่ยวชาญตามตามกระทรวงกลาโหมได้กำหนดไว้ ๑๑ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการแพทย์ พยาบาลและสาธารณสุข ด้านวิชาชีพและวิชาการ ด้านการเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการตรวจสอบภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านกฎหมาย ด้านการพัฒนา การประชาสัมพันธ์และการสวัสดิการ ด้านสารบรรณและ

ธุรการด้านเอกสาร ด้านนโยบายและแผนระดับยุทธศาสตร์ ด้านการข่าวระดับยุทธศาสตร์ และงานด้านวิเทศสัมพันธ์ แต่ยังไม่เชี่ยวชาญอย่างแท้จริงเหมือนกับข้าราชการพลเรือนสามัญ ดังนั้น ควรที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการกลุ่มนั้นได้มีการพัฒนาเพื่อความเป็นมืออาชีพ

๕.๓ มีผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งปฏิบัติงานตามส่วนราชการต่าง ๆ เช่น สำนักงานแพทย์ (แพทย์ พยาบาล) สำนักโยธาธิการ (วิศวกร สถาปนิก ช่างฝีมือประเภทต่าง ๆ) กรมพระธรรมนูญ (นักกฎหมาย) กรมการเงินกลาโหม (การเงิน การบัญชี ตรวจสอบภายใน) โรงงานเภสัชกรรมทหาร (เคมี นักวิจัย เภสัช) ฯลฯ

๕.๔ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เนื่องจากไม่สามารถทำงานได้ตามความต้องการ ประกอบกับไม่มีใครทุ่มเทให้กับงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ เพียงแค่ทำตามหน้าที่ แต่ไม่ได้เกิดจากจิตสำนึกที่แท้จริง

๖. ท่านคิดว่าตำแหน่งใด หรือ อัตราผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาใด ที่จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ โดยไม่ต้องปรับย้ายไปหน่วยงานอื่น

กลุ่มงานอำนวยการ ได้แก่ หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกอง นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ นายทหารปฏิบัติการประจำกรม ผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มงานด้านวิชาชีพ : วิศวกร นักวิจัย นักสำรวจ และผลิตปิโตรเลียม กองการกลั่นปิโตรเลียม กองผลิตไฟฟ้า หัวหน้าเจาะปิโตรเลียม ธรณีวิทยา งานควบคุมคุณภาพ วิศวกรโรงงาน งานขุดเจาะ และการผลิตน้ำมันปิโตรเลียม เทคโนโลยีสารสนเทศ อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ พลังงาน เคมี กองสำรวจ และผลิตปิโตรเลียมน้ำมัน วิศวกรรมโรงงาน ผู้เชี่ยวชาญ ด้านวัตถุระเบิด ด้านอาวุธ เคมี วิทยาศาสตร์ ฟิสิกส์ เภสัชกร นักวิทยาศาสตร์ ช่างไฟฟ้า ช่างยานยนต์ นายช่างใหญ่ วิศวกรรมโยธา นิวเคลียร์ นายช่างใหญ่ฝ่ายกลั่นกรอง ช่างยานยนต์ ช่างแอร์ ช่างซ่อมบำรุง วิศวกร งานควบคุมโรงงาน งานด้านเทคนิค นักกายภาพบำบัด ทันตแพทย์ แพทย์ พยาบาล เภสัชกร อิเล็กทรอนิกส์ งานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาปนิก เจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิคสื่อสารดาวเทียม นักพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ นายทหารฝ่ายเทคนิค คอมพิวเตอร์ งานด้านเทคโนโลยี งานซ่อมเครื่องคอมพิวเตอร์ พัฒนาระบบเก็บข้อมูล นักวิเคราะห์ระบบ

กลุ่มงานส่วนกลาง : นายทหารการเงิน บัญชี ตรวจสอบภายในเจ้าหน้าที่สารสนเทศ นักวิเคราะห์และพัฒนาระบบ เจ้าหน้าที่กรรมวิธีข้อมูล นายทหารรับ จ่ายเงิน งบประมาณ เสมียน กฎหมาย นายทหารพระธรรมนูญ อัยการ นายทหารตรวจสอบ ล่ามภาษาต่างประเทศ นายทหารรักษาความปลอดภัย อาจารย์ สถิติ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ วารสารศาสตร์

บรรณารักษ์ ด้านพลังงานทดแทน ผู้เชี่ยวชาญกำลังพล การตลาด ส่งเสริมการผลิต การกีฬา งานจัดซื้อจัดจ้าง นายทหารฝ่ายเทคนิค ด้านการบริหารงานบุคคล การศึกษา วิชาการ ฯลฯ

๗. ท่านคิดว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา หรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นในเรื่องประโยชน์ของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมต่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความก้าวหน้าในหน่วยงานพบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมแบ่งออกได้ ๓ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มเห็นด้วย แสดงความคิดเห็นว่า มีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากวิธีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน มีการกำหนดคุณวุฒิ และกำหนดความก้าวหน้าอย่างชัดเจนโดยไม่ผูกติดกับชั้นยศ หากนำระบบข้าราชการพลเรือนใช้ในกระทรวงกลาโหมก็จะทำให้เป็นประโยชน์ เริ่มตั้งแต่การบรรจุผู้ที่มีคุณวุฒิตรงตามอัตรา และลักษณะงาน บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรได้รับการพัฒนาที่ตรงกับสายงาน และมีความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพโดยไม่มีชั้นยศเป็นข้อจำกัด เป็นระบบที่เปิดโอกาสด้านวิชาการให้กำลังพลมีความก้าวหน้าอีกช่องทางหนึ่ง ความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรจะดำเนินด้วยการประเมินผลอย่างเป็นระบบ สามารถมีความก้าวหน้าในสายวิชาการได้ถึงระดับความเชี่ยวชาญ ความชำนาญการ โดยไม่จำเป็นต้องก้าวหน้าในฝ่ายอำนวยการเนื่องจากมองว่าระบบข้าราชการพลเรือนเป็นระบบที่บรรจุบุคลากรที่มีความสามารถสอดคล้องกับการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามในกลุ่มที่เห็นด้วยมีข้อห่วงใยเมื่อนำระบบข้าราชการพลเรือนมาใช้ หากมีการเปลี่ยนแปลงความเปลี่ยนทั้งหมดทุกหน่วย และทุกอัตรา จึงจะทำให้การบริการเป็นไปตามระบบได้ชัดเจน การพัฒนาระบบเป็นไปตามมาตรฐาน หากเป็นลักษณะผสมผสานเช่นเดียวกับที่ดำเนินการปัจจุบัน คือ มีการปรับบางตำแหน่ง จำทำให้เกิดการบริหารงาน ๒ ระบบในหน่วยงานเดี่ยวกับ มีการเปรียบเทียบ และ นไปสู่ข้อจำกัดของความก้าวหน้าแบบเดิม ซึ่งไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของระบบที่กำหนดไว้ในจุดเริ่มต้น

กลุ่มไม่เห็นด้วยกับประโยชน์ของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมต่อการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าเป็นผู้เชี่ยวชาญ แสดงความคิดเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นกระทำได้หลายวิธี บางกลุ่มงานการพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องมีการปรับย้ายบุคลากรไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น เช่น นักกฎหมายในกรมพระธรรมนูญเป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้นก่อนการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้นนอกจากนั้นการรักษาบุคลากรไว้ในระบบโดยการปรับให้เป็นข้าราชการพลเรือน อาจเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านอื่น เช่น ด้านการประสานความร่วมมือกับข้าราชการทหาร เป็นต้น ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมแม้จะมีหลักการที่ดี สอดคล้องกับ

การบริหารจัดการด้านกำลังพลที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันระบบข้าราชการทหารก็เป็นระบบที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และยาวนานทำให้มีวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ของกระทรวงกลาโหม การนำระบบพลเรือนมาบริหารจัดการในกระทรวงกลาโหมอาจสามารถแก้ปัญหาหนึ่ง แต่อาจนำไปสู้ปัญหาอื่นตามมาได้เช่นเดียวกัน เพราะไม่มีระบบที่เหมาะสมทั้งหมด ดังนั้นการนำระบบข้าราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพในสังคมวัฒนธรรมหนึ่งมาประยุกต์ใช้กับกระทรวงกลาโหมที่มีบริบทแตกต่างกัน จึงต้องมีการศึกษาให้รอบคอบ ทั้งจุดดี และผลกระทบก่อนนำมาใช้และควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทุกหน่วยทราบในรายละเอียด อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้กำลังพลสามารถตัดสินใจ และให้ความร่วมมือ ตลอดจนเกิดผลกระทบน้อยที่สุด นอกจากนั้นยังมองว่าระบบข้าราชการทหารเป็นระบบที่ดี และปัญหาไม่ได้อยู่ที่ตัวระบบแต่อยู่ที่การจัดการระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มไม่แน่ใจ ให้ความเห็นว่า ยังไม่เห็นความชัดเจนของโครงสร้างระบบว่าจะเป็นอย่างไร และปัจจุบันยังมาสมารถเข้าใจประเด็นข้อดีของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม เมื่อเทียบกับระบบข้าราชการทหารที่มีอยู่ปัจจุบัน บางประเด็นที่ไม่แน่ใจว่าเมื่อเปลี่ยนแล้วจะทำให้ก้าวหน้าไดจริงตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

๘. ท่านมีปัญหาอะไรที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรแก้ปัญหาอย่างไร

๘.๑ การกำหนดตำแหน่งงานของข้าราชการพลเรือนกลาโหม และการเจริญเติบโตในสายงาน หน่วยงานใดควรเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมก็สมควรเป็นทั้งหน่วยงาน

๘.๒ การพิจารณาว่าหน่วยงานใดที่สมควรกำหนดเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้พิจารณาเป็นกลุ่มงาน โดยสามารถกำหนดให้เป็นทั้งหน่วยหรือบางส่วนได้ และการจัดทำอัตราของข้าราชการพลเรือนกลาโหมต้องพิจารณาภาพรวมหรือเป็นกลุ่มงาน ไม่ใช่พิจารณาเป็นรายอัตรา เพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าในแนวทางรับราชการด้วยดูภารกิจหน่วยเป็นหลัก เพื่อการบริหารจัดการที่เหมาะสม

๘.๓ การไม่ยอมรับระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม การยึดติดกับยศ ตำแหน่ง เดิมควรจะค่อยๆ ปลดถ่ายโดยให้ผู้ที่เข้าใหม่มาเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๘.๔ ทัศนคติของบุคคลการปฏิบัติงานที่จะต้องมีแบบธรรมเนียมทหาร ผู้บังคับบัญชายังยึดติดกับชั้นยศ ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรักในอาชีพทหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปและปรับเฉพาะผู้บรรจุใหม่

๘.๕ กำหนดวัตถุประสงค์และความจำเป็นในการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้ชัดเจน แน่นอน ทำการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความรู้ในระบบพลเรือนกลาโหม

แสดงให้เห็นความสำคัญของการเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม สิทธิสวัสดิการ ค่าตอบแทน เพื่อเป็นแนวทางและแรงจูงใจในการเข้าสู่ระบบออกเป็นกฎหมายหรือ พ.ร.บ. เพื่อบังคับใช้ และให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญบุคลากรเกิดความสมัครใจ และเตรียมความพร้อม

๘.๖ บริหารกำลังพลให้ตรงตามที่ต้องการ ตั้งอยู่บนหลักสมรรถนะ ผลงาน คุณธรรม จริยธรรม และความเป็นมืออาชีพ

๙. ท่านมีข้อเสนอแนะสำหรับการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรดำเนินการอย่างไร

๙.๑ ประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลเข้าใจ และรับทราบความคิดเห็นสม่ำเสมอ เพราะเป็นการจัดทำที่จะมีผลกระทบกับข้าราชการ/บุคลากรจำนวนมากของ กห. การทำเฉพาะกลุ่มทำให้เกิดผลเสียในด้านความเข้าใจและความร่วมมือ

๙.๒ จัดทำโครงสร้างระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นทั้งหน่วยและทุกส่วนราชการภายในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนในเรื่องโครงสร้างอัตราและภารกิจของหน่วยงานให้ชัดเจนนำไปไว้ในแผนงานทางการปฏิบัติ ต้องกำหนดตำแหน่งงานให้ได้ก่อน แล้วกำหนดระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ การเจริญเติบโตในสายงาน

๙.๓ ควรเปลี่ยนทั้งหน่วย โดยอาจคงอัตราทหารเฉพาะตำแหน่งด้านบริหาร และควรจะเปลี่ยนโดยการบรรจุจากข้าราชการพลเรือนใหม่ได้รับเกียรติจากข้าราชการในสังกัด กห. เหมือนเป็นข้าราชการสังกัดเดียวกัน

๙.๔ ระบบเดิมมีความเคยชินและทำกันมานานแล้ว การปรับเปลี่ยนรับสิ่งใหม่ ๆ จึงย่อมต้องทดลองปฏิบัติและเริ่มปฏิบัติอย่างจริงจังต่อเนื่อง และหากจะให้ได้ผลมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยการ มีผู้นำที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ ต้องได้รับความร่วมมือจากส่วนราชการต่าง ๆ และต้องกำหนดจากบนลงล่าง

๙.๕ ควรจะทำประชาพิจารณ์ เพื่อให้กำลังพลปัจจุบันตัดสินใจว่าควรจะตัดสินใจเข้าสู่ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม มีข้อดี ข้อเสีย อย่างไรบ้างมีการสำรวจความต้องการของข้าราชการทหารที่ได้รับการบรรจุ เพื่อให้ได้ความต้องการที่จะเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้ความรู้แก่ข้าราชการทหารในการปรับเปลี่ยน

๙.๖ ควรดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยอาจดำเนินการในลักษณะหน่วยนำร่อง และนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดรับกับพระราชบัญญัติฯ ประกอบกับต้องมีการสร้างความเข้าใจกับข้าราชการในองค์กรให้มีความชัดเจน สม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีข้อมูลที่เพียงพอและชัดเจนต่อการตัดสินใจ

๑๐. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

๑๐.๑ การกำหนดตำแหน่งและอัตราเป็นเรื่องยาก ถ้าทำได้อย่างเหมาะสมการเกิดข้าราชการพลเรือนกลาโหมก็จะดำเนินการต่อไปได้ ถ้าทำไม่ได้ก็ควรปรับปรุงพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม กับแผนแม่บท

๑๐.๒ ปัญหาความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการตามโครงสร้างอัตราทหาร ซึ่งมีการปรับอัตราทหารเป็นอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหมแล้ว กำลังพลส่วนหนึ่งก็จะเจริญเติบโตช้ากว่ากำลังพลประเภทข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างอัตราทหารให้สอดคล้องกับกำลังพลที่มีอยู่ และต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าและเจริญเติบโตในการรับราชการทหาร

๑๐.๓ ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเป็นพลเรือนกลาโหม ยังเป็นเพียงหลักการรายละเอียดต่าง ๆ ยังไม่ชัดเจน การตอบคำถามนี้เป็นเพียงการคาดการณ์ เพราะไม่รู้ว่าเรื่องจริงที่จะเกิดเป็นอย่างไรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหมยังไม่ชัดเจน จะทำงานคู่ไปกับข้าราชการทหารอย่างไร และบังคับบัญชาควบคุมสั่งการกันอย่างไร

๑๐.๔ ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการ มากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ ควรมีการชะลอการปฏิบัติ เพื่อศึกษาผลดี และผลกระทบของการใช้ระบบดังกล่าวอย่างรอบคอบ

๑๐.๕ เห็นควรให้สายงานวิชาชีพเฉพาะทาง เช่น แพทย์ พยาบาล วิศวกร ฯลฯ เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อให้การบริการแก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบริการด้วยใจ

๑๐.๖ ไม่เห็นด้วย เพราะทุกคนที่เข้ามาก็ต้องการมีชั้นยศ มีผลงานวิจัยมากพอหรือยังหน่วยที่ต้องเริ่มทดลอง

๑๐.๗ ควรมีการคัดสรรบุคลากรจากความรู้ความสามารถ มีการสอบคัดเลือกให้เสมอทั่วกัน มีความเป็นธรรม ยุติธรรมอย่างแท้จริง

๑๐.๘ ควรประกาศให้ทราบถึงสิทธิประโยชน์ของความแตกต่างของข้าราชการพลเรือนกลาโหมก่อน เพราะส่วนใหญ่ไม่มีใครทราบว่าดีหรือไม่ดีแตกต่างกันอย่างไร ควรให้ความรู้และรายละเอียดต่างๆ ก่อนการตัดสินใจเปลี่ยน

๑๐.๙ ควรมีการวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย ของการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม

๑๐.๑๐ ควรมีการทบทวนพระราชบัญญัติจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ โดยพิจารณาความจำเป็นให้ชัดเจน หากไม่สามารถดำเนินการได้ก็ควรพิจารณายกเลิกข้าราชการพลเรือนกลาโหมออกเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน

บทที่ ๕
สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

กระทรวงกลาโหมมีกำลังพลที่เป็นข้าราชการทหารปฏิบัติงานทุกลักษณะงาน ใช้วิธีการบริหารจัดการรูปแบบเดียวอาจไม่เหมาะสม เนื่องจากบางลักษณะงานจะต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญสะสม ความเชี่ยวชาญมานาน หรือบางลักษณะงานก็ไม่จำเป็นต้องใช้ข้าราชการทหาร จึงได้ริเริ่มนำแนวความคิด “ระบบพลเรือนกลาโหม” มาใช้ในกระทรวงกลาโหม โดยระยะเริ่มต้นกระทรวงกลาโหมได้ศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว เห็นว่า กระทรวงกลาโหมควรมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบกับในขณะนั้นผู้นำรัฐบาลเห็นด้วยที่จะใช้ระบบนี้ จึงมีการแก้ไขกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม โดยบัญญัติไว้ในมาตราต่างๆ ประกอบกับได้มีการขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการข้าราชการทหาร และคณะอนุกรรมการฯ ที่ได้มีการแต่งตั้งขึ้น พร้อมทั้งกำหนดกรอบระยะเวลา ๔ ปี ให้แล้วเสร็จ แต่ปรากฏว่าไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ เห็นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมไม่มีประโยชน์และอาจส่งผลกระทบต่อชีวิตรับราชการ จึงมีกระแสต่อต้านในทุกแห่ง แม้ว่ากระทรวงกลาโหมกำหนดเงื่อนไขว่าข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้รับจากข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ โดยไม่มีการบังคับให้ข้าราชการทหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่เดิมต้องเปลี่ยนแปลงสถานะไปเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวทางในการขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เกิดผลดีในทางปฏิบัติว่าควรจะมีแนวทางอย่างไร รวมถึงการยอมรับการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบังคับใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมแม้จะมีหลักการที่ดี สอดคล้องกับการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันระบบข้าราชการทหารก็เป็นระบบที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และยาวนานทำให้มีวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ การนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบริหารจัดการในกระทรวงกลาโหม อาจสามารถแก้ไขปัญหาหนึ่ง แต่อาจนำไปสู้ปัญหาอื่นตามมาได้เช่นเดียวกัน จึงต้องมีการศึกษาให้รอบคอบ ทั้งจุดดี และผลกระทบ การปรับเปลี่ยนให้มีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการเตรียมความพร้อม

ของแต่ละส่วนราชการ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพร้อมของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้มีโครงสร้างการบริหาร ระบบเงินเดือน และค่าตอบแทน การเข้าสู่ในแต่ละตำแหน่ง ของระบบการประเมินผลและความก้าวหน้าในแต่ละวิชาชีพ ซึ่งความพร้อมของระบบดังกล่าวจะสามารถนำไปสู่ความมั่นใจที่มีต่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม และมีทัศนคติที่ดีในการปรับตัวกับระบบพลเรือนกลาโหมเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

การจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรกำหนดให้มีโครงสร้างที่ชัดเจน และควรดำเนินการบรรจุข้าราชการใหม่ในระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ยกเว้นแต่ข้าราชการทหารเดิมที่ต้องการปรับเปลี่ยนด้วยความสมัครใจและแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนระบบข้าราชการทหารมาเป็นระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบกับการกำหนดให้ชัดเจน ว่าตำแหน่งใดเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมโดยการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานเทียบเคียงกับข้าราชการพลเรือนสามัญรวมทั้งความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งจะเห็นได้ว่าในสายงานที่กระทรวงกลาโหมกำหนดทั้ง ๑๑ ด้านครอบคลุมทุกส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ควรกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยอาจดำเนินการในลักษณะหน่วยงานนำรอง แล้วทำการประเมินผลว่าควรที่จะยังคงมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมอีกต่อไปหรือไม่

การรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ของกำลังพลในเรื่องระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทุกหน่วยทราบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้กำลังพลได้รับทราบข้อมูลอย่างรู้เท่าทัน รู้ถึงความจำเป็น ข้อดี ข้อจำกัดของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมเมื่อเปรียบเทียบกับระบบข้าราชการทหาร โดยเฉพาะเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของทั้งสองระบบ ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำกฎหมายหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

๑. การดำเนินการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพร้อมให้มีโครงสร้างการบริหารจัดการ ระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในแต่ละวิชาชีพ ซึ่งความพร้อมของระบบดังกล่าวนำไปสู่ความมั่นใจที่มีต่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม และมีทัศนคติด้านการปรับตัวกับระบบพลเรือนกลาโหมเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒. ปัจจัยจูงใจที่สำคัญของกลุ่มตัดสินใจเลือกเปลี่ยนสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือ ปัจจัยด้านการบริหารที่ดี และเงินเดือนที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในการจูงใจให้

บุคลากรสนใจระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เห็นถึงระบบการบริหารจัดการที่ดี และระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมและชัดเจน

๓. ควรมีการสื่อสารข้อมูลระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมที่มีประสิทธิภาพเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง และทำความเข้าใจกับข้าราชการทหารเรื่องการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ถึงเหตุผลข้อดี และข้อจำกัด โดยเฉพาะเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของทั้งสองระบบและควรรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ

๔. เมื่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมสมบูรณ์แล้ว ควรเผยแพร่เพื่อให้ข้าราชการทหารเข้าใจระบบอย่างชัดเจนในข้อดี และข้อจำกัด ของระบบจึงจะทำให้ข้าราชการทหารง่ายต่อการตัดสินใจ

๕. การปรับเปลี่ยนให้มีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการเตรียมและขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กัลยา วานิชย์บัญชา, ๒๕๔๔ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS for Window กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา. เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์, 2545.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9, กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2542.

รุ่ง แก้วแดง. รีเอ็นจิเนียริ่งระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : พิฆเณศพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์, 2538.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพ ฯ : พัฒนศึกษา, 2541.

สมชาติ กิจยรรยง. พัฒนาคน พัฒนางาน การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้ากรุ๊ป, 2548.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551.

อรุณ รักธรรม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 19 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535.

กฎหมาย

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๒๑

พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑

ภาษาต่างประเทศ

Anderson,J.E. 1994. Public policy-making:An introduction (2nd ed.). New York: Houghton.

Greeberg,J.and Baron,R.A"2003 Behavior in organization:Understanding and managing the human side of work 8th ed. New Jersey :PearsonEqucation.

Hammer, Michael and James Champy. Reengineering The Corporation. New York : Harper Collins Publishers, 1994.

Herzberg, Frederick, Mausner, B. and Syndeman, B. The Motivation to Work. New York : John Wiley & Sons, 1959.

Katz,K 1960. The functional approach to the studies of attitudes.Public Opinion Quarterly 24(2): 163-168

Lunenbrg, F.C. 2011 Expectcy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectationa. International Journal of management, Business, and administration 15(1):1-6

Maslow, Abraham. Motivation and Personality. New York : Harper & Row, 1954.

Newcomb,T.MTurner, R.H.,& Converse, P.E1965 Social Psychology. New York: Holt Rinehart and Winston

Maslow, A.H.1954.Motivation and personality.(2nded), New York: Harper & Row.

Poorman, W.F.Senior Citizens in the labor Market. Geroniogist 2 : 36 Cited by Harold, 1968.

Vroom, V.H1995 Work and Motvivation Harmonda worth England: Penquin

Wegner J.A and Hollenback J.B.1995 Management of organization behavior 2 nd New

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย □ ลงในช่อง☐ หรือเติมข้อความให้สมบูรณ์

๑. อายุ	**ระบุ .....ปี (นับถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม)**
๒. เพศ	☐ ชาย ☐ หญิง
๓. วุฒิการศึกษา	☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก ☐ อื่น ๆ ระบุ .....
๔. การปฏิบัติงานปัจจุบัน	☐ ระบุชั้นยศ ..... ☐ ตำแหน่ง ..... ☐ หน่วยงานที่สังกัด .....
๕. ระยะเวลาที่ท่านรับราชการเป็นทหาร	จำนวน .....ปี (นับถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม)
๖. สถานภาพสมรส	☐ โสด ☐ สมรส ☐ หม้าย/หย่าร้าง
๗. ปัจจุบันท่านรับอัตราเงินเดือน	น./ป. .....ขั้น ..... จำนวนเงิน.....บาท

๘. สิทธิประโยชน์ที่ท่านได้รับปัจจุบัน (ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ)	(ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ) ☐ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ☐ ค่าเช่าบ้าน ☐ ค่าวิชาชีพ จำนวน .....บาท/เดือน ☐ ค่าเงินประจำตำแหน่ง จำนวน .....บาท/เดือน ☐ อื่น ๆ ระบุ .....
๙. ท่านเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	☐ เป็นสมาชิก ☐ ไม่เป็นสมาชิก

ส่วนที่ ๒ แบบวัดการเรียนรู้นโยบายของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่องที่ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ลำดับที่	ประเด็น	ใช่	ไม่ใช่
๑	พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม ปี ๒๕๕๑ กำหนดให้กระทรวงกลาโหมประกอบด้วยข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม		
๒	ข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือข้าราชการที่บรรจุในตำแหน่งที่ไม่ใช่อัตราทหารไม่มียศและเป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง		
๓	การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการอื่นใด ตามที่จำเป็นเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา		
๔	วัตถุประสงค์หลักของการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ เพื่อต้องการให้ข้าราชการพลเรือนเข้ามามีบทบาทในกระทรวงกลาโหม และลดงบประมาณ เป็นหลัก		
๕	ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ***<u>กำหนดให้เริ่มใช้ในบุคลากรใหม่ เป็นลำดับแรก</u>*** เท่านั้น ข้าราชการทหารเดิมไม่สามารถเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ ยกเว้น ในกรณีที่สมัครใจ		

ลำดับที่	ประเด็น	ใช่	ไม่ใช่
๖	ข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะมีค่าตอบแทนโดยรวม***น้อยกว่า***ข้าราชการทหาร		
๗	การกำหนดตำแหน่งใดเป็นพลเรือนกลาโหมขึ้นกับ***หน่วยงานที่ท่านสังกัดพิจารณา*** เท่านั้น		
๘	การจัดทำร่างโครงสร้างอัตราของข้าราชการพลเรือนกลาโหม หน่วยงานด้านยุทธการและกำลังพล ของ นขต.กห. และเหล่าทัพ จะมีบทบาทหลักในการดำเนินการ		
๙	กระทรวงกลาโหมสามารถเพิ่มข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้โดย***ต้องไม่ปรับลดข้าราชการทหารเดิม***		
๑๐	ข้าราชการพลเรือนสามัญ มี ๔ ประเภท คือ ทั่วไป วิชาการ อำนวยการ และ บริหาร		

ส่วนที่ ๓ แบบวัดการตัดสินใจเพื่อกำหนดว่าควรจะนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้หรือไม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย □ ลงในช่องที่ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ท่านตัดสินใจอย่างไร ? หากกระทรวงกลาโหมเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนในการพิจารณาเพื่อกำหนดว่าจะนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้หรือไม่

□ **เห็นด้วย** ให้นำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

□ **เห็นด้วย** แต่ต้องเป็นไปในลักษณะผสมผสานตามความเหมาะสม และมุ่งให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมดำรงตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง

□ **ไม่เห็นด้วย** ควรให้เป็นข้าราชการทหารแบบเดิม/หน่วยงานเดิม

□ **ยังไม่ตัดสินใจ** (กรุณา ระบุเปอร์เซ็นต์ โอกาสที่ท่านจะเลือกให้นำข้าราชการ
พลเรือนกลาโหมมาใช้ ใน กห.....%)

(ความหมายเปอร์เซ็นต์)

๐-๒๐ %	๒๑-๔๐ %	๔๑-๖๐ %	๖๑-๘๐ %	๘๑-๑๐๐ %
โอกาสจะเลือกน้อยที่สุด	**โอกาสจะเลือกน้อย**	**โอกาสจะเลือกปานกลาง**	**โอกาสจะเลือก มาก**	**โอกาสจะเลือกมากที่สุด**

ส่วนที่ ๔ แบบวัดปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย □ ลงในช่องที่ตรงกับการตัดสินใจของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของท่านในการเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะทางที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน					
๒. ค่าตอบแทนที่มีความทัดเทียมกับข้าราชการพลเรือน					
๓. การลดความคับคั่งของการเลื่อนยศ					
๔. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน					
๕. ระบบการบริหารจัดการที่ยึดหลักคุณธรรม					
๖. การสรรหา การบรรจุ ที่ต้องผ่านการสอบคัดเลือกเพื่อให้ได้ข้าราชการที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงาน					
ปัจจัยสำคัญอื่น ๆ กรุณา ระบุ.....					

ส่วนที่ ๕ แบบวัดทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย □ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ทัศนคติ	ระดับความคะแนน				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
๑. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นความจำเป็นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้					
๒. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นความเร่งด่วน					

ทัศนคติ	ระดับความคะแนน				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
๓. ท่านคิดว่าการเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้การปฏิบัติงานตามสายงานของท่านมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
๔. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ความคับคั่งชั้นยศ ลดลง					
๕. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ การบริหารกำลังพลในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
๖. ท่านมีความเชื่อมั่นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น					
๗. ท่านมีความเชื่อมั่นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้ หน่วยงานท่าน มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
๘. ท่านเชื่อมั่นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะทำให้การดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
๙. ท่านเชื่อมั่นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีความพร้อมในการเปลี่ยนให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหม					
๑๐. หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความพร้อมในการถ่ายโอนบุคคลกรจากตำแหน่งข้าราชการทหาร เป็นข้าราชการ พลเรือนกลาโหม					
๑๑. หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความพร้อมในการจัดระบบบริหารจัดการและกลไกลการทำงานของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม					
๑๒. ท่านมั่นใจในการกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม					

ทัศนคติ	ระดับความคะแนน				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
๑๓. ท่านมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม					
๑๔. ท่านเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหม					
๑๕. ท่านคิดว่าท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบงานได้เมื่อหน่วยงานท่านมีการใช้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม					
๑๖. ท่านพร้อมที่จะปรับตัว เมื่อ***ท่าน***เปลี่ยนสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม					
๑๗. ท่านพร้อมที่จะปรับตัว เมื่อ***เพื่อนร่วมงานของท่าน*** เปลี่ยนสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม					
๑๘. ท่านคิดว่าการเพิ่ม ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการประสานงาน					
๑๙. ท่านคิดว่าการเพิ่ม ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการประสานงาน					
๒๐. ท่านคิดว่าข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ดี เหมาะสม					
๒๑. ท่านคิดข้าราชการพลเรือนกลาโหม มีเกียรติ และได้รับการยอมรับจากสังคมเช่นเดียวกับข้าราชการกระทรวงกลาโหม อื่น ๆ					
๒๒. ท่านรู้สึกเครียดและวิตกกังวลกับระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม					
๒๓. ท่านคิดว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะทำให้ขวัญกำลังใจดีขึ้น					
๒๔. ท่านคิดว่าท่านจะมีความก้าวหน้าตามความเหมาะสมได้เมื่อมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม					

ส่วนที่ ๖ ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการในการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม
คำชี้แจง เติมข้อความ ที่ตรงกับความต้องการของท่านมากที่สุด

๑. การดำเนินการหรือการบริหารงานด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านกำลังพลของข้าราชการพลเรือนกลาโหมเรื่องใดที่ท่านคิดว่าสำคัญที่สุด

.....

.....

.....

๒. แนวทางที่ท่านต้องการสำหรับการจัดทำโครงสร้างอัตราเงินเดือน และ ค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือนกลาโหม

.....

. .....

.....

๓. แนวทางการปรับเทียบเมื่อเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมโดยความสมัครใจ

.....

.....

.....

๔. ประโยชน์อื่นเรื่องใดที่ท่านคิดว่าจำเป็นและต้องการมากที่สุดเมื่อมีการเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

.....

.....

.....

๕. ท่านคิดว่าปัจจุบันนี้ มีอัตราผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา หรือ เฉพาะทาง ใน นขต.กห. หรือไม่ (สป., บก.ทท., ทบ., ทร., ทอ.) หากมี ได้แก่ ตำแหน่งใดบ้าง

.....

.....

. .....

๖. ท่านคิดว่าตำแหน่งใด หรือ อัตราผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาใด ที่จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ โดย ไม่ต้องปรับย้ายไปหน่วยงานอื่น

.....

.....

.....

๗. ท่านคิดว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาหรือไม่ อย่างไร

.....

. .....

.....

๘. ท่านมีปัญหาอะไรที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรแก้ปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

๙. ท่านมีข้อเสนอแนะสำหรับการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

๑๐. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ พลโทพินิจ ฉัตรเสถียรพงศ์

วัน เดือน ปีเกิด ๑๓ พฤษภาคม ๒๕๐๔

การศึกษา ปริญญาตรีวิทยาศาสตรบัณฑิต รร.นายร้อย จปร.

ประวัติการทำงาน -

โดยย่อ -

ตำแหน่งปัจจุบัน หัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำรองปลัดกระทรวงกลาโหม

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

เรื่อง แนวทางการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ในกระทรวงกลาโหม

ผู้วิจัย พล.ท.พินิจ ฉัตรเสถียพงศ์ หลักสูตร ปรอ. รุ่นที่ 26

ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำรองปลัดกระทรวงกลาโหม

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงกลาโหม เป็นองค์กรของรัฐที่มีขนาดใหญ่มีกำลังพลซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ จำนวนทั้งสิ้น ๔๔๗,๗๐๕ นาย กำลังพลแต่ละประเภทมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน

กำลังพลที่เป็นส่วนหลัก คือ ข้าราชการทหาร ซึ่งประกอบด้วย นายทหารสัญญาบัตร จำนวน๖๑,๙๙๐ นาย และนายทหารประทวน จำนวน ๑๖๒,๑๔๕ นาย ภายใต้โครงสร้างองค์กรที่สลับซับซ้อน ย่อมเกิดปัญหาในการบริหารจัดการกำลังพลจำนวนมากดังกล่าว ในอดีตที่ผ่านมากระทรวงกลาโหมมีความพยายามที่จะปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็ก กะทัดรัด และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกและการปฏิรูประบบราชการ รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรซึ่งนับวันจะเพิ่มมากขึ้น ส่งผลกระทบต่องบประมาณเพื่อการพัฒนากองทัพที่ต้องถูกปรับลดลง ดังจะเห็นได้จากแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๐ ที่กำหนดแผนงานการปรับขนาดกำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจไว้เป็นแผนงานแรก

ในการปรับเปลี่ยนกองทัพ เพื่อมุ่งสู่ความกะทัดรัดแต่มีประสิทธิภาพนั้น กระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องพิจารณาคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กันไปด้วย โครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ ประกอบกับการบรรจุกำลังพลตามระดับชั้นยศที่มีปิรามิดฐานกว้าง เป็นโครงสร้างองค์กรที่ถูกจัดวางตามภารกิจมาแต่ในอดีต สอดคล้องกับระบบราชการของประเทศกำลังพัฒนาทั่วไป ทำให้เกิดความคับคั่ง เมื่อรับราชการตามแนวทางการรับราชการโดยธรรมชาติเมื่อเกิดความคับคั่งในชั้นยศสูง ทำให้กระทรวงกลาโหมต้องกำหนดแนวทางความก้าวหน้าอีกลักษณะหนึ่ง ในตำแหน่งที่ไม่มีหน้าที่หลัก คือ ตำแหน่งประจำหน่วย ทำให้ขีดความสามารถของกองทัพยิ่งลดลงและงบประมาณด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น

การบริหารจัดการกำลังพลรูปแบบเดียวกล่าวคือ ไม่ว่ากำลังพลนายนั้นจะปฏิบัติงานในหน่วยกำลังรบ หรือกำลังพลนายนั้นจะปฏิบัติงานในหน่วยสนับสนุนหรือหน่วยการศึกษา ไม่ว่ากำลังพลแต่ละนาย จะมีพื้นฐานมาจากสายงานอาชีพต่างกันเพียงใด ก็จะบริหารจัดการกำลังพลด้วยระบบเดียวกัน ซึ่งการดำเนินการรูปแบบนี้จะมีข้อดีอยู่บ้างก็คือ สามารถสร้างความเป็นมาตรฐานได้ง่าย สะดวกต่อการจัดการแต่มีข้อด้อยที่สำคัญหลายประการคือ

ประการแรก กำลังพลบางกลุ่มสายงานบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการทหาร ทั้งที่ไม่จำเป็นต้องเป็นข้าราชการทหาร เป็นผลให้ขนาดอัตรากำลังของกองทัพมีขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นขนาดที่ผิดปกติและสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

ประการที่สอง ธรรมชาติขององค์กรที่มีรูปทรงปิรามิด ย่อมเกิดความคับคั่งในเส้นทางอาชีพ เมื่อรับราชการไประยะหนึ่งความก้าวหน้าสะดุดลง จึงต้องขอปรับย้ายหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนสายงานจากสายอาชีพหนึ่งไปยังอีกสายอาชีพหนึ่ง เพื่อให้ตนเองได้ก้าวหน้าต่อไป ทำให้ต้องทิ้งความเชี่ยวชาญที่สะสมไว้ตลอด เพื่อไปเริ่มต้นในสายอาชีพใหม่ ส่งผลต่อความสูญเสียของทางราชการ

ประการที่สาม การบริหารค่าตอบแทน เนื่องจากกำลังพลหลักของกระทรวงกลาโหม คือ กำลังพลในหน่วยใช้กำลัง ซึ่งจะต้องมีความเสี่ยงในการปฏิบัติการและเป็นหน้าที่ที่ไม่น่าอภิรมย์ แต่บัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการทหาร หรือค่าตอบแทนอื่นๆ มิได้จำแนกตามลักษณะงาน กำลังพลทุกนายมีสิทธิได้รับเงินในอัตราที่เท่ากัน ในแต่ละชั้นยศจึงเกิดความไม่เป็นธรรมระหว่างกำลังพลด้วยกัน ดังนั้น เมื่อไม่สามารถจำแนกประเภทกำลังพลได้อย่างชัดเจน งบบุคลากรย่อมต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก

จากเหตุผลสำคัญทั้ง ๓ ประการข้างต้น กระทรวงกลาโหมจึงพิจารณาเห็นว่าในการที่กระทรวงกลาโหมมีกำลังพลที่เป็นข้าราชการทหารปฏิบัติงานทุกลักษณะงาน ใช้วิธีการบริหารจัดการรูปแบบเดียวจึงอาจไม่เหมาะสม เนื่องจากบางลักษณะงานจะต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญสะสม ความเชี่ยวชาญมานาน หรือบางลักษณะงานก็ไม่จำเป็นต้องใช้ข้าราชการทหาร จึงได้ริเริ่มนำแนวความคิด “ระบบพลเรือนกลาโหม” มาใช้ในกระทรวงกลาโหม ซึ่งในระยะเริ่มต้นกระทรวงกลาโหมได้ศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว เห็นว่า กระทรวงกลาโหมควรมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบกับในขณะนั้นผู้นำรัฐบาลเห็นด้วยที่จะใช้ระบบนี้ จึงมีการแก้ไขกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม โดยบัญญัติไว้ในมาตราต่างๆ เช่น

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“ข้าราชการทหาร” หมายความว่า ข้าราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร

“ข้าราชการพลเรือนกลาโหม” หมายความว่าข้าราชการที่ได้บรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการในกระทรวงกลาโหม ในตำแหน่งที่มิใช่อัตราทหาร และไม่มีชั้นยศเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง

“ทหารกองประจำการ” หมายความว่า ทหารกองประจำการตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร

“นักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม” หมายความว่า นักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร

“เจ้าหน้าที่ทางทหาร” หมายความว่า ผู้ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของสภากลาโหมเพื่อปฏิบัติภารกิจตามพระราชบัญญัตินี้

“การใช้กำลังทหาร” หมายความว่า การใช้ทหารตามมาตรา ๖ วรรคหนึ่ง ข้าราชการทหาร พลเรือนกลาโหม และเจ้าหน้าที่ทางทหาร เพื่อปฏิบัติภารกิจตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๖ ทหาร ประกอบด้วย ข้าราชการกระทรวงกลาโหมที่เป็นข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ นักเรียนสังกัดกระทรวงกลาโหมที่ขึ้นทะเบียนกองประจำการและบุคคลที่ถูกเรียกเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

ข้าราชการกระทรวงกลาโหม แบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม

การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การแต่งตั้ง การปรับตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การบังคับบัญชา วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการอื่นใดตามที่จำเป็นเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

อัตราเงินเดือน อัตราเงินประจำตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน และการให้ได้รับเงินประจำตำแหน่ง ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้นำบทบัญญัติที่ใช้บังคับแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งหรือตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นมาใช้บังคับโดยอนุโลมไปพลางก่อนจนกว่าจะได้มีการกำหนดให้มีอัตราเงินเดือนและอัตราเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นการเฉพาะตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง

การจ่ายเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้แก่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

ให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ แล้วแต่กรณี

หลังจากนั้นได้มีการขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการข้าราชการทหาร อนุมัติขั้นตอนการดำเนินการ ๘ ขั้นตอนประกอบด้วย

๑. การกำหนดกลุ่มลักษณะงานของข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒. การกำหนดหน่วยงานที่เป็นหรือที่มีข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๓. การจัดทำอัตราการจัดหน่วยงานข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๔. การจัดทำระบบบริหารจัดการด้านกำลังพล

๕. การจัดทำโครงสร้างอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน

๖. การทดสอบระบบในหน่วยงานนำร่อง

๗. การจัดทำกฎหมายและหลักเกณฑ์วิธีการรองรับระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๘. การดำเนินการในภาพรวมทั้งระบบ

และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการจำนวน ๕ คณะคือ

๑. คณะอนุกรรมการกำหนดกลุ่มลักษณะงาน หน่วยงาน และจัดทำอัตราการจัดของหน่วยงานข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยมี สำนักนโยบายและแผนกลาโหม เป็นหน่วยรับผิดชอบ ซึ่งดูแลในส่วนการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาลักษณะงาน

๒. คณะอนุกรรมการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และระบบบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยมี สม.เป็นหน่วยรับผิดชอบ ดำเนินการจัดทำร่างพระราชกฤษฎีกาจัดระเบียบข้าราชการ พลเรือนกลาโหม พ.ศ. ....

๓. คณะอนุกรรมการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยมี กรมการเงินกลาโหมเป็นหน่วยรับผิดชอบ ดูแลเกี่ยวกับการกำหนดระบบค่าตอบแทน โครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง รวมทั้งสิทธิประโยชน์ต่างๆ

๔. คณะอนุกรรมการทดสอบระบบในหน่วยนำร่อง โดยมี สม. เป็นหน่วยรับผิดชอบ

๕. คณะอนุกรรมการข้อมูลการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยมี รองเจ้ากรมเสมียนตรา เป็นประธานฯ เพื่อบูรณาการการจัดทำระบบดังกล่าว และได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการ ติดตาม กลั่นกรองผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมในภาพรวม

พร้อมทั้งกำหนดกรอบระยะเวลา ๔ ปี ให้แล้วเสร็จ

จากการดำเนินการของคณะอนุกรรมการ ๕ คณะ ปรากฏว่าไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้เนื่องจาก หน่วยงานต่าง ๆ เห็นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมไม่มีประโยชน์และอาจส่งผลกระทบต่อชีวิตรับราชการ จึงมีกระแสต่อต้านในทุกแห่ง แม้ว่ากระทรวงกลาโหมกำหนด

เงื่อนไขว่าข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้รับจากข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ โดยไม่มีการบังคับให้ข้าราชการทหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่เดิมต้องเปลี่ยนแปลงสถานะไปเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมก็ตาม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรศึกษาถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขของกระทรวงกลาโหม เพื่อขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ควรจะมีแนวทางอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาแนวความคิดของการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้กับกระทรวงกลาโหม

๒. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้กับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนกตามสถานภาพ (เพศ อายุ และประเภทของข้าราชการทหาร)

๓. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขของกระทรวงกลาโหม ในการขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ว่าควรจะมีแนวทางอย่างไร

๔. เพื่อเสนอแนวทางในการยอมรับการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบังคับใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษา วิเคราะห์และทบทวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ตลอดจนเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามซึ่งกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าระ ชการทหารสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการทหารสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน)

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยจะสร้างขึ้นเองตามแนวคิดในการศึกษาถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขของกระทรวงกลาโหม เพื่อขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามไปยังหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และส่งกลับคืนด้วยตนเอง

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์จากแบบสอบถาม ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ข้อจำกัดของการวิจัย

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดในการลงมือปฏิบัติจริงตามแนวทางที่ได้ศึกษามาอย่างละเอียด เนื่องจากสาเหตุการกำหนดหัวข้อเรื่องกับระยะเวลาการทำเอกสารวิจัยไม่สอดคล้องกันทำให้ข้อมูลที่ได้อาจขาดความสมบูรณ์ไปบ้าง

สมมติฐานในการวิจัย

ข้าราชการทหารจะมีทัศนคติเชิงบวกมากขึ้น เกิดการยอมรับในการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ที่บังคับใช้ในกระทรวงกลาโหม รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบดังกล่าวมากขึ้น รวมทั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิเคราะห์นำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบถึงทัศนคติ ความคิดเห็นของข้าราชการทหารที่มีต่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม (นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน)

๒. ผลการวิจัยเป็นข้อมูลสำหรับคณะกรรมการข้าราชการทหารและคณะอนุกรรมการรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการงานจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ผลการวิจัย

กระทรวงกลาโหมควรมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบกับในขณะนั้นผู้นำรัฐบาลเห็นด้วยที่จะใช้ระบบนี้ จึงมีการแก้ไขกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม โดยบัญญัติไว้ในมาตราต่างๆ ประกอบกับได้มีการขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการข้าราชการทหาร และคณะอนุกรรมการฯ ที่ได้มีการแต่งตั้งขึ้น พร้อมทั้งกำหนดกรอบระยะเวลา ๔ ปี ให้แล้วเสร็จ แต่ปรากฏว่าไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ เห็นว่าระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมไม่มีประโยชน์และอาจส่งผลกระทบต่อชีวิตรับราชการ จึงมีกระแสต่อต้านในทุกแห่ง แม้ว่ากระทรวงกลาโหมกำหนดเงื่อนไขว่าข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้รับจากข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ โดยไม่มีการบังคับให้ข้าราชการทหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่เดิมต้องเปลี่ยนแปลงสถานะไปเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวทางในการขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เกิดผลดีในทางปฏิบัติว่าควรจะมีแนวทางอย่างไร รวมถึงการยอมรับการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบังคับใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมแม้จะมีหลักการที่ดี สอดคล้องกับการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันระบบข้าราชการทหารก็เป็นระบบที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และยาวนานทำให้มีวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ การนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบริหารจัดการในกระทรวงกลาโหม อาจสามารถแก้ไขปัญหาหนึ่ง แต่อาจนำไปสู้ปัญหาอื่นตามมาได้เช่นเดียวกัน จึงต้องมีการศึกษาให้รอบคอบ ทั้งจุดดี และผลกระทบ การปรับเปลี่ยนให้มีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการเตรียมความพร้อมของแต่ละส่วนราชการ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพร้อมของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้มีโครงสร้างการบริหาร ระบบเงินเดือน และค่าตอบแทน การเข้าสู่ในแต่ละตำแหน่งของระบบการประเมินผลและความก้าวหน้าในแต่ละวิชาชีพ ซึ่งความพร้อมของระบบดังกล่าวจะสามารถนำไปสู่ความมั่นใจที่มีต่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม และมีทัศนคติที่ดีในการปรับตัวกับระบบพลเรือนกลาโหมเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

การจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรกำหนดให้มีโครงสร้างที่ชัดเจน และควรดำเนินการบรรจุข้าราชการใหม่ในระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ยกเว้นแต่ข้าราชการทหารเดิมที่ต้องการปรับเปลี่ยนด้วยความสมัครใจและแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนระบบข้าราชการทหารมาเป็นระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบกับการกำหนดให้ชัดเจน ว่าตำแหน่งใดเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมโดยการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานเทียบเคียงกับข้าราชการพลเรือน

สามัญรวมทั้งความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งจะเห็นได้ว่าในสายงานที่กระทรวงกลาโหมกำหนดทั้ง ๑๑ ด้านครอบคลุมทุกส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ควรกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยอาจดำเนินการในลักษณะหน่วยงานนำรอง แล้วทำการประเมินผลว่าควรที่จะยังคงมีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมอีกต่อไปหรือไม่

การรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ของกำลังพลในเรื่องระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทุกหน่วยทราบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้กำลังพลได้รับทราบข้อมูลอย่างรู้เท่าทัน รู้ถึงความจำเป็น ข้อดี ข้อจำกัดของระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม เมื่อเปรียบเทียบกับระบบข้าราชการทหาร โดยเฉพาะเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของ ทั้งสองระบบ ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำกฎหมายหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

๑. การดำเนินการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพร้อมให้มีโครงสร้างการบริหารจัดการ ระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในแต่ละวิชาชีพ ซึ่งความพร้อมของระบบดังกล่าวนำไปสู่ความมั่นใจที่มีต่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม และมีทัศนคติด้านการปรับตัวกับระบบพลเรือนกลาโหมเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒. ปัจจัยจูงใจที่สำคัญของกลุ่มตัดสินใจเลือกเปลี่ยนสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือ ปัจจัยด้านการบริหารที่ดี และเงินเดือนที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในการจูงใจให้บุคลากรสนใจระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เห็นถึงระบบการบริหารจัดการที่ดี และระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมและชัดเจน

๓. ควรมีการสื่อสารข้อมูลระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมที่มีประสิทธิภาพเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง และทำความเข้าใจกับข้าราชการทหารเรื่องการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ถึงเหตุผลข้อดี และข้อจำกัด โดยเฉพาะเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของทั้งสองระบบและควรรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ

๔. เมื่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมสมบูรณ์แล้ว ควรเผยแพร่เพื่อให้ข้าราชการทหารเข้าใจระบบอย่างชัดเจนในข้อดี และข้อจำกัด ของระบบจึงจะทำให้ข้าราชการทหารง่ายต่อการตัดสินใจ

๕. การปรับเปลี่ยนให้มีระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการเตรียมและขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน