

การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย  
ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

โดย

พลตรี กิตติ เกตุศรี  
เลขานุการกองบัญชาการกองทัพไทย

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐

## บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง  
ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา  
ผู้วิจัย พลตรี กิตติ เกตุศรี หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ๒. วิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นำเสนอโดยการพรรณนาและวิเคราะห์ควบคู่กันไป (Descriptive and Analytical Method) ในเชิงของการเป็นเหตุเป็นผล

ผลการศึกษาวิจัยพบว่าระบบบริหารจัดการการพัฒนากำลังพลตามสายวิทยาการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นเรื่องสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และกระบวนการที่สำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติในการพัฒนากำลังพล ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญอยู่ ๔ กระบวนการ ได้แก่ ๑. กระบวนการจัดทำแผน ๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร ๓. กระบวนการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ผลลัพธ์ ๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ๑. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ แนวทาง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลตามที่กำหนดของกองทัพไทยให้กับกำลังพลทุกนาย โดยผ่านการฝึกอบรม การทำกิจกรรม การสอดแทรกความรู้ด้านการพัฒนากำลังพลในการฝึกอบรม ๒. วางแผนกำลังพลที่เกิดจากการวิเคราะห์งาน ทั้งเชิงปริมาณรวมทั้งจำนวนกำลังพลที่ต้องมีไว้ในอนาคต และคุณลักษณะของกำลังพลให้สอดคล้องกับลักษณะงานของกองทัพ ๓. การอำนวยความสะดวกเป็นภารกิจหลัก (Core Function) ของกองทัพไทยควรมีหลักสูตรอบรมด้านการอำนวยความสะดวกของกองทัพไทยและของเหล่าทัพเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันของเหล่าทัพ ๔. ควรดำเนินการจัดทำสายวิทยาการให้เกิดเป็นรูปธรรม เพื่อให้กำลังพลได้รับการพัฒนาให้ตรงกับเหล่าสายวิทยาการที่ปฏิบัติงาน ๕. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างชัดเจน เพื่อให้กำลังพลมีการพัฒนาตนเองในด้านองค์ความรู้ตรงสายวิทยาการ

## คำนำ

การวิจัยเรื่องการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน วิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผลการศึกษาที่ได้จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลเพื่อการบริหารจัดการกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดพลังความเข้มแข็ง ยุติธรรม นำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จ กองทัพมีประสิทธิภาพในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างยั่งยืน

พลตรี

(กิตติ เกตุศรี)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ขอบเขตของการวิจัย	๒
วิธีการดำเนินการวิจัย	๒
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๓
คำจำกัดความ	๓
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๔</b>
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๔
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ	๒๐
แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์	๒๓
แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	๓๕
แนวคิดแนวทางการพัฒนาบุคลากร	๔๓
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	๔๙
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๙
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	๖๕
<b>บทที่ ๓ ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>๖๗</b>
<b>บทที่ ๔ วิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย</b>	
<b>ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</b>	<b>๗๒</b>
สรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลัก	
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	๘๘
สรุป	๙๐

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๕	
สรุปและข้อเสนอแนะ	๙๒
สรุป	๙๒
ข้อเสนอแนะ	๙๗
บรรณานุกรม	๙๙
ภาคผนวก	๑๐๑
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	๑๐๒
ประวัติย่อผู้วิจัย	๑๐๖

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒ - ๑ การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์	๑๖
๒ - ๒ ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม	๑๘
๔ - ๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพิทักษ์รักษา และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์	๗๔
๔ - ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การป้องกันประเทศ	๗๕
๔ - ๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การรักษาความมั่นคงของรัฐ	๗๖
๔ - ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ	๗๗
๔ - ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน	๗๘

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒ - ๑ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๘
๒ - ๒ หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขนาดเล็ก	๑๙
๒ - ๓ สรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	๓๗
๒ - ๔ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ๓ ด้าน	๓๘
๒ - ๕ กรอบแนวความคิด	๖๖

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาที่ชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติของประชาชน ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทาง สบายกลาง เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ความพอเพียงหมายถึง ความพอประมาณ ความ มีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อัน เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบและ ความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผน ในการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจ ให้มีความสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต มี ธรรมาธิบาลในการทำงานและรอบคอบเพื่อให้มีความสมดุลและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นแนวทางสำหรับการ พัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน ที่มีความสมดุลกับการพัฒนาทางปัญญา (ความรู้) และการพัฒนาทางจิตใจ (คุณธรรม) ซึ่งเป็นการพัฒนาภายในตัวคน อีกทั้งเป็นการเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน ทุกด้าน

ปัจจุบันการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสำคัญเพิ่ม มากขึ้นเรื่อยๆ “บุคคลากร” ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมาย ที่องค์กรตั้งไว้ ผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารทรัพยากร บุคคลจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็น ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดย มีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์ งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทน ดังนั้นจึงเป็น หน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีแนวคิดที่มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคนบนฐาน ความเชื่อว่าการพัฒนา หมายถึงกระบวนการที่ช่วยให้คนมีโอกาสในการที่จะปรับปรุงตนเอง และ พัฒนาศักยภาพให้สามารถมีชีวิตที่มีคุณภาพ สร้างสรรค์ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลของ กองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างความเข้มแข็งภายใน กองทัพ หลักการสำคัญของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทการพัฒนาของ กองทัพ และหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศที่สมดุล และการพัฒนา คนที่สมบูรณ์รอบด้าน รวมทั้งเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันจากภัยคุกคามหรือผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์



และจากการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมุมมองที่มองว่าการพึ่งพาตนเองได้นั้น เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดสำหรับอนาคตที่มั่นคง การพัฒนาที่ยั่งยืนต้องเกิดจากกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นตอน และต้องเป็นการระเบิดจากภายในมากกว่าการผลักดันจากภายนอก และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพื้นฐานจิตใจและคุณธรรม ผู้ปฏิบัติตนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงต้องมีความใฝ่รู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความซื่อสัตย์สุจริต และความวิริยะพากเพียร ส่วนในระดับองค์กร เศรษฐกิจพอเพียงทำให้เกิดวัฒนธรรมที่เชิดชูคุณธรรม และส่งเสริมความเกื้อกูลกันในองค์กร ดังนั้นการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลางหรือ ขนาดใหญ่จึงจำเป็นต้องมีการประยุกต์และปรับใช้ให้เหมาะสมตามสภาวะการณ์และบริบทของ องค์กรนั้นๆ เพื่อองค์กรจะได้เติบโต ได้อย่างมีเสถียรภาพและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าการศึกษาวิจัยการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จะเป็นแนวทางการพัฒนากำลังพลที่จะมีความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นที่มาของโครงการวิจัยว่าจะมีการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยอย่างไรตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน
๒. เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยขอบเขตการศึกษาในรูปแบบต่อไปนี้

๑. เน้นการศึกษาวิจัยเฉพาะการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย
๒. ส่วนข้อเสนอแนะในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยไม่กำหนดรายละเอียดถึงระดับหน่วยงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยมีการดำเนินการดังนี้

๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ทฤษฎีภูมิ รวบรวมจากแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น ห้องสมุด บก.ทท. ห้องสมุด วปอ. และห้องสมุดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๑.๒ ปฐมภูมิ มีการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการกำลังพล จำนวน ๖ นาย ในกองบัญชาการกองทัพไทย

๒. การจัดระเบียบข้อมูล

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ข้อมูลที่จัดระเบียบแล้ววิเคราะห์และสังเคราะห์โดยใช้แนวคิด และทฤษฎีที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๔. การอภิปรายผลและนำเสนอข้อมูล

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค ประโยชน์/ข้อดี และข้อเสนอแนะในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย

๒. ทำให้ทราบถึงระดับการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย ใน ๔ ด้านคือ ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินงาน ด้านการจัดการองค์กร และด้านการประเมินผล

๓. ทำให้ได้แนวทางในการส่งเสริมการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย

## คำจำกัดความ

เศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) หมายถึง ปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางในการดำเนินชีวิตให้แก่พสกนิกรชาวไทยมาตลอดได้ทรงเน้นย้ำถึงแนวทางแก้ไขเพื่อให้รอดพ้นและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆสามารถนำไปปฏิบัติประยุกต์ และปรับใช้เป็นกลยุทธ์ ในการพัฒนาประเทศของทุกภาคส่วนซึ่งจะต้องใช้หลักการพิจารณาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมตามสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัยเพื่อใช้ในการพัฒนา กำลังพลของกองทัพไทยและขยายผลสู่การนำมาปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนา กำลังพลของกองทัพไทย โดยทำการศึกษาลักษณะแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
๒. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ
๓. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์
๔. แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
๕. แนวคิดแนวทางการพัฒนาบุคลากร
๖. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
๗. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๘. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง

ในการทำความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรแยกออกเป็น ๒ ประเด็น คือ

#### ๑. การบริหาร (Management)

นักทฤษฎีบริหารในยุคแรก คือ แมรี พาร์เกอร์ فولเลตต์ (Mary Parker Follett) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า “เป็นศิลปะวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคลอื่นทำ” (Steers, Ungson and Mowday, ๑๙๘๕ : ๒๙ : Stoner, Freemam ๑๙๘๘ : ๓) นั่นก็คือผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถหรือศิลปะในการจัดการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การให้ความหมายของคำว่าการบริหารดังกล่าวข้างต้นของฟอลเลทท์ ได้รับคำนิยมในยุคแรก แต่ก็มีข้อโต้แย้งว่ายังไม่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเป็นการให้ความหมายในเชิงปรัชญามากกว่า เมสคอน และคณะ (Mescon, Alvert and Kheddour ๑๙๘๕ : ๔) จึงได้ขยายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่นใดที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Stoner and Freeman, ๑๙๘๙ : ๔) การให้ความหมายตามแนวหลังนี้ คำว่า กระบวนการ เป็นวิธีการที่เป็นระบบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กล่าวว่าการบริหารเป็นวิธีการที่เป็นระบบก็เพราะว่า ผู้บริหารทุกคนจะมีความสามารถในการจัดการลำดับกิจกรรม เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และในความหมายนี้ได้เน้นว่าการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารขององค์กรใด ๆ ก็ตามจะพยายามให้บรรลุผลสุดท้ายเฉพาะที่กำหนดไว้ในงาน ฟาโย (Fayol quoted in Shafritz & Ott ๒๐๐๑ : ๓๐) และเดสเลอร์ (Dessler, ๒๐๐๒ : ๒) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น ๕ องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม

๑. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจนและเป็นลำดับขั้นตอน
๒. กำหนดบทบาทไว้ชัดเจน
๓. จัดระบบภายในองค์กรเป็นไปตามลำดับขั้นตอน
๔. มีสายงานการบังคับบัญชา

จึงกล่าวได้ว่าการบริหารจะเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารเรียกชื่อต่าง ๆ กับ เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนผู้ถูกบริหารเรียกชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กันลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้ มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์กร ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนวโน้มของการดำเนินขององค์กรก็เป็นไปได้ด้วยดีแต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้วความสำเร็จจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก

## ๒. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว แปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึงมนุษย์เป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คนในหน่วยงาน หรือองค์กรเป็นสิ่งมีค่า จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์กรให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรได้ ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและรุ่งเรือง (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา ๒๕๓๔ : ๑๕๑)

นอกจากความหมายของทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่าง ๆ ดังจะนำมาเป็นตัวอย่าง เพื่อให้มองเห็นความหมายของทรัพยากรมนุษย์ได้กว้างขวางขึ้น ดังนี้

บรรจง ชูสกุลชาติ (๒๕๓๔ : ๖) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง แรงงาน ความรู้ ความคิด ความชำนาญของมนุษย์

จิระ หงส์ลดาธรรม์ (๒๕๓๕ : ๕) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีค่า และให้ผลตอบแทน

ฮาร์บิสัน (Harbison๑๙๗๓ : ๑) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ พลังงาน ทักษะ พรสวรรค์ และความรู้ของประชาชน ซึ่งสามารถนำมา หรือความนำมาใช้ในการผลิตสินค้า หรือให้บริการที่เป็นประโยชน์

๑. ทรัพยากรมนุษย์มีชีวิตจิตใจ เน้นเปื่อยและสลายได้ถ้าไม่ใช้ประโยชน์ เมื่อกาลเวลาผ่านไป ย่อมลดศักยภาพลงเพราะแก่ลงทุกวันและตายในที่สุด

๒. การเข้าสู่ระบบการทำงานย่อมเป็นไปตามความสามารถของบุคคล มีสิทธิจะเข้าทำงาน หยุดงาน หรือลาออกจากงาน

๓. การเข้าสู่ระบบงานย่อมเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง อาจจ้างเป็นรายชั่วโมงรายวันหรือรายเดือน

๔. องค์กรจะเข้มแข็งเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าองค์กรมีบุคลากร มีความรู้ความสามารถย่อมเจริญก้าวหน้ามากกว่าองค์กรที่มีบุคลากรด้อยประสิทธิภาพ

๕. องค์กรจะต้องตอบแทนให้กับบุคคลที่เข้าทำงาน และช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

๖. องค์กรมีสิทธิที่จะรับบุคคลเข้ามาทำงานและก็มีสิทธิที่จะให้ออกจากงาน

๗. องค์กรจะต้องดูแลเอาใจใส่ให้ปลอดภัยและสวัสดิการกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ที่องค์กรก็จะได้รับผลจากการทุ่มเทการทำงานของบุคลากรเป็นการตอบแทน

๘. ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสภาพร่างกาย ความสามารถ เฉพาะ ความคิด และสติปัญญา องค์กรจะต้องพิจารณาเลือกสรรให้เหมาะสมกับงาน

๙. ทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาให้ศักยภาพสูงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ ถ้าหากได้รับการฝึกอบรม ให้การศึกษาและพัฒนาที่ถูกต้องและเป็นระบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดได้วิเคราะห์ให้เห็นความหมายของการบริหารและ ทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะแยกประเด็นพิจารณา เมื่อนำสองคำมารวมกันเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) จะมีความหมายโดยสรุปตามความคิดเห็นของนักบริหาร ดังนี้

มิลโกวิช และโบคริว (Milkovich and Boudreau ๑๙๙๑ : ๓) กล่าวว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างคนทำงาน ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของคนงานในองค์กร

ฟิชเชอร์ และคณะ (Fisher, Schoenfeldt and Other ๑๙๙๓ : ๕) เห็นว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพล ต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์กร

มอนดี, โน และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe&Premeaux๑๙๙๙ : ๔) กล่าวว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร

โบวิน และฮาร์สวี่ (Bowin & Harvey ๒๐๐๑ : ๖) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จิระ หงส์สตารมภ์ (๒๕๓๕ : ๓๕) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์สูงสุด

การสร้างคุณธรรมในองค์การ จะช่วยให้องค์การอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างคุณธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

### **ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

การที่บุคคลลดความเป็นอิสระเสรีของตนเองมาสังกัดอยู่ในองค์การ ยอมรับปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนแนวทางประเพณีปฏิบัติตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องเข้าใจธรรมชาติและความรู้สึกนึกคิดของคนว่าคนแต่ละคนต้องการสิ่งทดแทนอย่างไรซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลและแรงจูงใจอย่างเดียวกัน แม้จะอยู่บนพื้นฐานเพื่อสนองความต้องการของตนเองเหมือนกัน

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ซื่อควรคำนึงในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และบุคคลต่อองค์การ เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งยังจะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการผลิตการตลาดการเงินและการบริหารทั่วไป

### **การบริหารงานทรัพยากรบุคคลอาจพิจารณาแบ่งเป็น ๓ ยุคได้แก่**

**ยุคคลาสสิก (Classic Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นประสิทธิภาพ และประหยัด

**ยุคนีโอคลาสสิก (Neo Classic Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสำคัญ

**ยุคสมัยใหม่ (Modern Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นความต้องการกว้างขวางหลายด้านดังนี้

การปรับตัวและการอยู่รอดการพัฒนาศักยภาพของบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

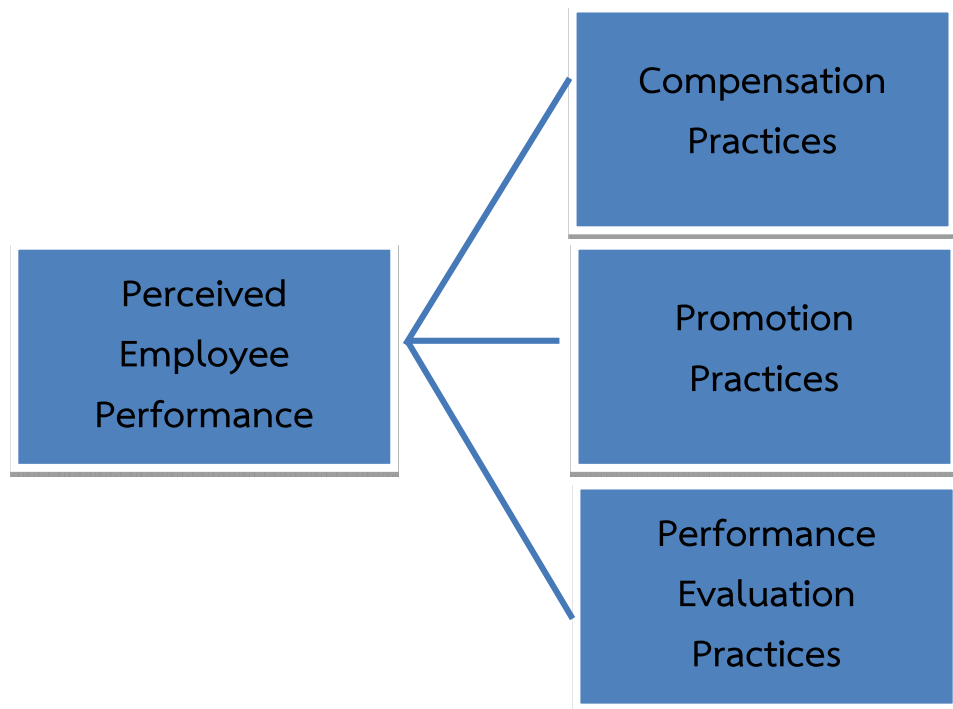
เมื่อองค์การเน้นความต้องการหลายด้านดังกล่าวข้างต้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจึงต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การควบคู่เป้าหมายของบุคคล โดยพิจารณาถึงค่านิยม ความคาดหวัง ความต้องการของบุคคล และจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านคนและเทคโนโลยี

ในยุคที่การบริหารงานทุกด้านต้องเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนเป็นความจำเป็นที่อาชีพ HR ต้องเพิ่มคุณค่าในงานของตน มีความจำเป็นต้องรู้ปรับระบบ เช่น เดียวกับการบริหารจัดการทั่วไปให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เทคโนโลยีช่วยให้เราก้าวออกมาจากระบบประเพณีปฏิบัติ (Tradition) ในฐานะ “ผู้สนับสนุน” มาเป็นบทบาทเชิงรุกมากขึ้นในฐานะผู้วางแผนรวม (Corporate plowmen) และนักกลยุทธ์ (Strategist)

### แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมาก่อนระบบ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาสถาบัน หรือองค์กร คือ การจัดทำระบบที่ดี ที่มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการที่ต้องให้ได้คนดี คนเก่ง มาจัดทำระบบให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนในสถาบัน หรือองค์กรเสียก่อน ดังนั้น การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในการวางตำแหน่งการบริหารงานต่าง ๆ (Put the right man to the right job) เป็นประการแรก เพื่อให้การขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

### แผนภาพที่ ๒ - ๑ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์



การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในสถาบัน หรือองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนถึงเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบันหรือองค์กร การพิจารณาองคาพยพบุคคล ต้องมองว่าเป็นเรื่องของการลงทุนมองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ้างคนจึงต้องคำนึงถึงการบริหาร

ความเสี่ยงด้วย โดยแนวคิดการบริหารปริมาณคน (Human Capital Idea) ต้องมองคนเป็น Asset ไม่ใช่ liability จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ซึ่งขอแบ่งทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น ๔ กลุ่ม คือ

**กลุ่มที่ ๑ “คนดี คนเก่ง”** เป็นคนที่มีจิตคุณธรรมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มคนที่หายากที่ทุก ๆ สถาบัน หรือองค์กรต่างอยากได้และอยากมีมาก ๆ

**กลุ่มที่ ๒ “คนดี คนไม่เก่ง”** เป็นคล้ายกับคนกลุ่มที่ ๑ เพียงแต่อาจจะมีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในระดับปานกลางเรียกว่า เก่งน้อยหน่วย แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถเก่งขึ้นไปได้เรื่อย ๆ กลุ่มนี้ทางสถาบัน หรือองค์กรต่าง ๆ อาจจะหาเข้ามาอย่างน้อยก็เป็นคนดี ความเก่งสามารถฝึกฝนกันได้ ถ้าให้โอกาส

**กลุ่มที่ ๓ “คนไม่ดีแต่เป็นคนเก่ง”** แม้จะเป็นคนที่มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ความคิด ความประพฤติทุจริต คอร์รัปชัน เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม คนกลุ่มนี้ จึงน่ากลัวมากเพราะจะใช้ความเก่งในทางที่ผิด จะสามารถทำให้สถาบัน หรือองค์กรถึงกาลล่มสลายได้

**กลุ่มที่ ๔ “คนไม่ดี คนไม่เก่ง”** เป็นคนไม่ดี มีความคิด ความประพฤติ ทุจริต คอร์รัปชัน เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรมอยู่แล้ว ยังเป็นคนด้วยปัญญา มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ น้อยนิดคิดว่า คงไม่มีสถาบัน หรือองค์กรไหนเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นแนยกเว้นการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อการทุจริต

สรุป ในเบื้องต้นของการพิจารณารับบุคคลเข้ามาทำงาน ต้องเลือกคนดีเป็นประการแรก ความเก่งจึงเป็นรอง เป็นทักษะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ การที่จะพิจารณาดูว่า คนไหนเป็นคนดี หรือคนไหนเป็นคนไม่ดี หรือเป็นคนชั่ว (เลว) ดูได้จากพฤติกรรม ผลงานและแนวคิดในการปฏิบัติตน เช่น คนที่มีปัญหาทางการเงิน ใช้จ่ายจะเป็นคนไม่ดี หรือคนชั่ว (เลว) ไปทุกคน เพราะเขาอาจจะมีปัญหาทางการเงินจากการถูกระงับก็ได้ เช่น การถูกคดโกงจากการทำธุรกิจหุ้นส่วน เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน คนที่มีเงินทอง มีความร่ำรวย ก็ใช้จ่ายเป็นคนดีไปทุกคน เพราะเขาอาจจะร่ำรวยมาจากความไม่ซื่อตรง การกินส่วนต่าง การทุจริต หรือการคอร์รัปชัน มากก็ได้ตั้งนั้น คนจะดีก็อยู่ที่เจตนาของความคิดและการกระทำของแต่ละบุคคล เพราะยังมีความยุติธรรมอยู่ จึงยังมีคำพูดที่ว่า “ทำดีแล้วไม่ได้ดี ทুমเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณแล้ว แต่เจ้านายไม่เห็น” ซึ่งมีให้เห็นอยู่ทั่วไปในสังคมมนุษย์ ทักษะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งตัวอย่างความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการออกจากงานสูง การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ การทำให้สถาบัน หรือองค์กรต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร การทำให้สถาบันหรือองค์กรถูกฟ้องศาล จากการจัดการทางด้านสถานะสิ่งแวดล้อมการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ปลอดภัย การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและมีความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นต้น ตัวอย่างเหล่านี้จึงเป็นต้นเหตุการล่มสลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน หรือองค์กรในความเป็นจริง แต่ละสถาบัน หรือองค์กร ก็



จะมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ระบบและรูปแบบ จึงเป็นตัวแสดงศักยภาพของการบริหารจัดการของแต่ละสถาบัน หรือองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ดังนั้น ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาหลายสถาบันหรือองค์การ ก็ย่อมเห็นสังขจรธรรมของระบบการทำงานในแต่ละแห่ง ให้เกิดมุมมองที่หลากหลายไม่ใช่การมองเรื่อง ๆ หนึ่งจากมุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น อีกทั้งหลักการสมัยใหม่ที่เน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ก็กระตุ้นให้มีความหลากหลายในข้อมูลและมุมมอง ก่อนการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของผู้บริหารในการตัดสินใจท่ามกลางความคิดเห็นที่หลากหลายก็มิใช่มุมมองที่ผู้บริหารจะเปิดใจและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง เนื่องจากผู้บริหารหลายท่านที่ประสบความสำเร็จและมีความมั่นใจในตนเองสูงก็จะมี ความยึดมั่นและถ้อยมั่นต่อความคิดของตนเองพอสมควร ดังนั้น การที่สมาชิกในทีมจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้นั้นจะต้องเริ่มจากการที่ผู้บริหารจะต้องเปิดใจและยอมรับต่อความแตกต่างนั้นเสียก่อน นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารและนำการประชุมที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการความขัดแย้งจากที่ประชุมที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและถ้าสมาชิกต่างยึดมั่นต่อความเห็นของตนเอง จะนำไปสู่ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องยาก

### นโยบายและภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้าง ๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความมุ่งหมาย ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์การจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
๒. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา
๓. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

### นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. เหตุผลในการกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่าง ๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างของบริษัทได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงานการจูงใจและวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้คือ

๑.๑ การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกันโดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์การ ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกัน หรือต่างแผนกกันอีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

๑.๒ นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้น จึงสามารถเอาผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

๑.๓ เมื่อมีปัญหาทางด้านงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

๑.๔ การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดีต่อบริษัท นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำเท่ากับเป็นการช่วยให้ฐานะของบริษัทมั่นคงยิ่งขึ้นนโยบายควรเขียนไว้เป็นหลักฐาน การที่บริษัทบางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐาน ก็ได้หมายความว่าบริษัทนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายของบริษัทยังคงมีอยู่และเป็นที่ยึดมั่นในระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียนนโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผูกพันและจำกัดความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกนั้นนโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและเป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะได้ทำอะไรจากฝ่ายบริหาร ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการสะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร การไม่เขียนนโยบายอาจทำให้บางคนเข้าใจหรือตีความผิดพลาดเพราะรู้นโยบายมาอย่างผิด ๆ จึงไม่อาจตรวจสอบได้ว่านโยบายที่ถูกต้องเป็นอย่างไร อีกประการหนึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมซึ่งแสดงว่ามีการยืดหยุ่นในการบริหารงาน ดังนั้นการเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะให้ผลดีกว่า

**๒. วัตถุประสงค์ของนโยบายพื้นฐานในการกำหนดนโยบายก็คือจุดประสงค์นโยบายจะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ถ้าไม่รู้ว่าจุดประสงค์เป็นอย่างไร** เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงานก็มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์การก็เพราะว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า และต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้นในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน จริงอยู่แต่ละคนอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน แต่ในหลักใหญ่ ๆ แล้วมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งพอสรุปได้คือ

๒.๑ ค่าจ้างที่ยุติธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

๒.๒ สภาพการทำงานที่ดี ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์การนั้นได้นานเพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัย เหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของคนงาน

๒.๓ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้ หน่วยงานบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่น่าหวังว่าจะต้องถูกต้อนออกจากงานหรือด่าจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในหน่วยงานนั้น

๒.๔ การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใด ๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วยและพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของคนงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่งพนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

๒.๕ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็เป็นการปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่างานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบาก และรับผิดชอบมากเกินไปจนความสามารถของตนเอง

๒.๖ ความสำคัญของตนเอง ฝ่ายบริหารในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้นผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

๒.๗ ความสำคัญของกลุ่ม จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องต่อเนื่องมาจากความสำคัญของตนเอง การพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ เป็นเรื่อง ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจเมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จ

### **ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

๑. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

๒. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Direction) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

๓. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วยและนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษอุบัติภัย อายุมุมและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่

การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพ อนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง ๓ ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจ สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ ง่ายต่อการจดจำและนำเอาไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ “ หาให้ได้ ใ้ใช้ให้เป็น และเก็บรักษาซ้ำ ๆ ไว้ นาน ๆ “ นับว่าเป็นคำกล่าวสั้น ๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด

### หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะ ของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมา ทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น

๒. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบ ไว้นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานใน ตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

๓. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมา ปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

๔. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตาม ลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วน และตรงตามเวลาที่ต้องการ

๕. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ของ องค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจง เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามี คุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

๖. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่าง เต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงานให้เหมาะสม ตามลักษณะของแต่ละบุคคล

๗. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญ ในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

๘. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความ เข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงาน ร่วมกัน

๙. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการ ทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๑๐. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

๑๑. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

๑๒. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้าร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

๑๓. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

๑๔. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

๑๕. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

### ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

#### ๑. ระบบคุณธรรม (Merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ ๔ ประการ ได้แก่

๑.๑ ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

๑.๑.๑ ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้และพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

๑.๑.๒ ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

๑.๑.๓ ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

๑.๒ หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริง ๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

๑.๓ หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์การให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

๑.๓.๑ การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

๑.๓.๒ การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์การ เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

๑.๓.๓ การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

๑.๓.๔ การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

๑.๔ หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ

## ๒. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะทั่วไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือ ระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

๒.๑ ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

๒.๒ ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

๒.๓ ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการยี่ระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

๑. การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
  ๒. การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกของตน
  ๓. ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
  ๔. อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
  ๕. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่น ๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น
- พอจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังต่อไปนี้

#### ตารางที่ ๒ - ๑ การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
๑. ยึดหลักความสามารถ	๑. ยึดความพึงพอใจ
๒. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน	๒. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
๓. มีความมั่นคงในการทำงาน	๓. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
๔. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรก	๔. มีอิทธิพลการเมืองเข้ามาแทรกแซงการทำงาน

#### การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การจัดองค์กรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นิยมจัดแบ่ง ดังนี้

๑. ส่วนงานว่าจ้าง เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการแสวงหา สัมภาษณ์ ทดสอบคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ โยกย้าย จัดทำทะเบียนประวัติการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

๒. ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน จัดทำแผนการฝึกอบรมเสนอโครงการ งบประมาณค่าใช้จ่าย การติดต่อประสานงานและดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

๓. ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงานคุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงานสำรวจค่าจ้างในตลาดแรงงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเปลี่ยนขั้นเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน

๔. ส่วนแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านแรงงาน เช่น การรับเรื่องร่ำร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการว่าจ้าง การทำงาน ปัญหาความคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการทำงานและปัญหาทั่ว ๆ ไป การเจรจาต่อรอง การให้ข้อเสนอแนะปัญหาเกี่ยวกับแรงงานแก่นายจ้าง ประสานงานกับองค์กรแรงงาน และพนักงานสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๕. ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและนายจ้าง การจัดระบบรักษาความปลอดภัยในองค์กรกำกับดูแลให้คำแนะนำในเรื่องความปลอดภัย และจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย และจัดทำสถิติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

๖. ส่วนการแพทย์และอนามัย รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ จัดดูแลการปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย การต่อต้านยาเสพติดและโรคเอดส์

๗. ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาขององค์กรด้านบุคคลตรวจสอบขวัญกำลังใจ ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ การทำงานและสิ่งที่พนักงานต้องการ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงงาน

๘. ส่วนสวัสดิการและบริการ ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร ตลอดจนการให้บริการพิเศษที่องค์กรจัดให้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

### **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ ๖ ประการ ได้แก่

๑. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

๒. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อจิตใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

๓. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจนต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจ



ต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่รูปธรรม

๔. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

๕. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหารตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

### ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระแต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team) แผนภาพ ได้อธิบายความแตกต่างหลัก ๆ ของทั้ง ๒ แนวทางไว้ ๖ ด้านใหญ่ ได้แก่ การวางแผน อำนาจขอบเขตของภารกิจ การตัดสินใจ การบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ และการประสานงาน

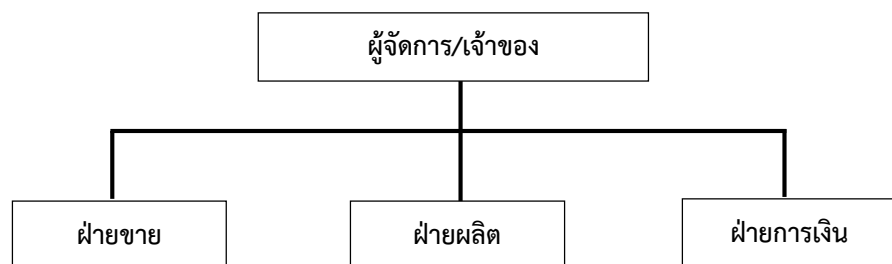
### ตารางที่ ๒ - ๒ ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

มิติ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
	เชิงกลยุทธ์	แบบดั้งเดิม
การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และกำหนดภารกิจ HRM ให้สอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน	มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับปฏิบัติการเท่านั้น
อำนาจ	ผู้บริหารระดับสูงด้านนี้มีสถานภาพและอำนาจในระดับสูง ตำแหน่งสูงสุด เรียกว่ารองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหารมีสถานภาพและมีอำนาจระดับกลาง ตำแหน่งระดับสูง คือผู้อำนวยการฝ่าย

ตารางที่ ๒ - ๒ ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (ต่อ)

มิติ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
	เชิงกลยุทธ์	แบบดั้งเดิม
ขอบเขตของภารกิจ	เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร	เกี่ยวข้องกับส่วนใหญ่กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
การตัดสินใจ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ
การบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ ขององค์กร	ภารกิจด้าน HRM ตอบสนองต่อภารกิจด้านอื่น ๆ ขององค์กรในระดับสูง เช่นการตลาด การเงิน และการผลิต เป็นต้น	ภารกิจ HRM ตอบสนองต่อภารกิจอื่นในระดับต่ำ
การประสานงาน	ทุกกิจกรรมหลักมีการประสานงานกัน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการฝึกอบรม	แต่ละกิจกรรมดำเนินการอย่างอิสระไม่สัมพันธ์กัน

แผนภาพที่ ๒ - ๒ หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดเล็ก



สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กร ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่งโดยพยายามนำศักยภาพหรือความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ในการที่จะนำเอาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรนั้น จะต้องมีความเข้าใจลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีคุณค่าและราคาแพงและนับวันจะยังมีค่าจ้างแรงงานแพงยิ่งขึ้น มีชีวิตมีความรู้และมีสภาพเสื่อมถอยเมื่ออายุสูงขึ้น ในการเข้าสู่ระบบแรงงานต้องเป็นไปตามลักษณะความสามารถและข้อตกลงทั้งในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่ก็สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงได้

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเดิมเรียกว่า การบริหารบุคคล จึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า

ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับวิธีการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้มีแนวความคิดสำคัญ เช่น ให้ความสำคัญในงานการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร การช่วยพนักงานในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ รู้จักประนีประนอม จัดระบบองค์การให้ชัดเจนและให้ยุติธรรมแก่ทุกคน เป็นต้น

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายและขั้นตอนสำคัญ คือ ขอบข่ายประกอบด้วย ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ ระบบบริหาร การจัดรูปแบบองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กระบวนการพัฒนาฝึกอบรม การพัฒนาและการรักษาทรัพยากร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

### แนวคิดรูปแบบการจัดการ

ความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤๅษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้น เรียกว่า การบริหาร (administration) หรือการบริหารราชการ (public administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหารหรือการบริหารราชการได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร” คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administratiae” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ

ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชนการบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหาร การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ ไร่ อย่างไรก็ดี ภาคธุรกิจก็ได้ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึงของหน่วยงาน และ/หรือ บุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับผู้คน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (๑) การบริหารนโยบาย (Policy) (๒) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (๓) การบริหารคุณธรรม (Morality) (๔) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (๕) การวางแผน (Planning) (๖) การจัดองค์การ (Organizing) (๗) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (๘) การอำนวยความสะดวก (Directing) (๙) การประสานงาน (Coordinating) (๑๐) การรายงาน (Reporting) และ (๑๑) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ แบ่งการบริหาร ตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ ๖ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (public administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การให้บริการสาธารณะ (public services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (public or governmental organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ส่วนที่สอง การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหาร ธุรกิจ (business administration) หรือการบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุด (maximum profits) ในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

ส่วนที่สาม การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (non-governmental organization) ซึ่งเรียกย่อว่า หน่วยงาน เอ็นจีโอ (NGO.) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

ส่วนที่สี่ การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (international organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

ส่วนที่ห้า การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. ๒๕๔๐) โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มืองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ส่วนที่หก การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ มีความเห็นว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือกระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสคอร์ด (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และ ลินดอล เออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCC) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไพร่เพช, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๘ กล่าวว่า การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย ๓ ส่วน คือ หนึ่ง ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ

บริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือ การวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มี จุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้ง ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้น ต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการ บริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การ จูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่อง การอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารจัดการและการ บริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติ ธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕.)

กล่าวโดยรวม การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่ เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการ ควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและ การบริหาร ตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั่นย่อมมีการบริหาร คำว่า การบริหารและการบริหาร จัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ อีก เป็นต้นว่า การปกครอง (government) การบริหารการพัฒนา การ จัดการ และการพัฒนา (development) หรือแม้กระทั่งคำว่า การบริหารการบริการ (service administration) การบริหารจิตสำนึกหรือการบริหารความรู้ผิดรู้ชอบ (consciousness administration) การบริหารคุณธรรม (morality administration) และการบริหารการเมือง (politics administration) ที่เป็นคำในอนาคตที่อาจถูกนำมาใช้ได้ คำเหล่านี้ล้วนมีความหมาย ใกล้เคียงกัน ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจในแต่ละยุคสมัยจะนำคำใดมาใช้โดยอาจมีจุดเน้นแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตาม ทุกคำที่กล่าวมานี้เฉพาะในภาครัฐ ล้วนหมายถึง (๑) การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง (guideline) วิธีการ (method) หรือมรรควิธี (means) ไต่ ๆ (๒) ที่หน่วยงานของรัฐ และ/ หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงาน (๓) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (๔) เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (end หรือ goal) หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (primary goal) คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารราชการ หรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมี วัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (ultimate goal) คือ การพัฒนาประเทศที่ ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืน

## แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขอเสนอ แนวความคิดไว้ ๖ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการที่องค์การจัดหาบุคคลทั้งปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าไปปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามทิศทางที่กำหนด

๒. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์การจัดการอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ ตั้งแต่การเริ่มต้นตั้งแต่ การวางแผน การสรรหา คัดเลือกพนักงาน การธำรงรักษาพนักงานและการพ้นจากงาน

๓. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีความสอดคล้องกันระหว่างลักษณะงานตามตำแหน่งกับคุณสมบัติของพนักงานที่พึงมี

๔. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมาใช้ในการจัดการให้เกิดเหมาะสม เช่น กลยุทธ์การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน

๕. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นต้องมีลักษณะการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นต้องมีระบบการประเมินความคุ้มค่าในการใช้กำลังคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการแสวงหาคนดีมีความสามารถเข้าสู่องค์การ การวางแผนการใช้กำลังคนให้เหมาะสมกับงาน และการธำรงรักษาคนดีมีความสามารถให้อยู่กับองค์การด้วยการจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การจูงใจด้วยการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาที่ดี การจัดระบบการบริหารที่มีคุณภาพ การส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน และการส่งเสริมวางแผนความเจริญก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ

### **ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

อำนาจ แสงสว่าง (๒๕๔๐, หน้า ๒) อธิบายว่า หมายถึง กระบวนการที่มีใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะพบว่าผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงาน จะต้องมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เติมพงศ์ สุนทรโรทก (๒๕๔๓, หน้า ๔) อธิบายว่า การบริหารหรือจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการอย่างเป็นกระบวนการที่มีทั้งความเป็นศาสตร์ คือการใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ เพื่อการเลือกสรรคนดีเข้าทำงาน ใช้คนอย่างถูกต้อง และธำรงรักษาคนดีไว้ใช้ให้นาน ๆ ส่วนการบริหารจัดการที่เป็นศิลปะนั้น หมายถึง ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่หลากหลาย เนื่องจากเป็นทรัพยากรการบริหารมีลักษณะที่แตกต่างไปจากทรัพยากรอื่น ซึ่งมักจะมีความแปรเปลี่ยนทางอารมณ์ไปตามสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีศิลปะและหลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

เติมพงศ์ สุนทรโรทก (๒๕๔๙, หน้า ๑๔) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการจัดการอย่างมีศิลปะเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การอย่างเป็นระบบตามภารกิจ คือ การจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดและการธำรงรักษา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยผ่านกระบวนการในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การจูงใจเพื่อการธำรงรักษาพนักงาน และดูแลพนักงานเมื่อพ้น

จากงานด้วยสาเหตุอันสมควร ตลอดจนการบริหารจัดการปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามแนวความคิดดั้งเดิมที่กำหนดตำแหน่งให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานสนับสนุนนั้น อาจจะมีการเปลี่ยนไปกล่าวคือ เนื่องจากงานทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่สุด ดังนั้น ตำแหน่งใหม่ควรจะเน้นให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจซึ่งจะมีฐานะเท่าเทียมกับหน่วยงานหลักขององค์กรตามแนวความคิดการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน

ดังนั้นความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงสรุปได้ว่า หมายถึง ดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ โดยสามารถแบ่งการจัดการออกเป็น ๕ ระยะ คือ ระยะแรกเป็นการดำเนินงานเตรียมการเพื่อคาดหมายความต้องการกำลังคน ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งาน ระยะที่ ๒ การจัดหากำลังคนเข้าสู่องค์กร ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก ระยะที่ ๓ เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ การพัฒนาและการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะที่ ๔ เป็นการธำรงรักษาพนักงาน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีวิต การดูแลสภาพแวดล้อมในขณะปฏิบัติงาน รวมทั้งการดูแลให้พนักงานได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาลเมื่อยามเจ็บป่วย เป็นต้น และระยะที่ ๕ คือ การให้สิทธิประโยชน์เมื่อพ้นจากงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดแก่ทั้งองค์กรด้านประสิทธิภาพของงานและขวัญกำลังใจของพนักงานในด้านความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพ

### วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยฐานเป็น หน่วยงานสนับสนุนด้านกำลังคน ซึ่งมีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับพนักงานที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนแก่หน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายธุรการและ รวมทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เองด้วย โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ แต่ละหน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะเหมาะสมกับลักษณะงานในอันที่จะเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามภารกิจโดยรวมขององค์กร

दन्य तेयनपुम् (๒๕๔๑, หน้า ๕๔) ได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. **วัตถุประสงค์ต่อสังคม** หมายถึง เป็นการจัดการโดยคำนึงถึงการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พระราชบัญญัติประกันสังคม พระราชบัญญัติกองทุนเงินทดแทน และอื่น ๆ นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดียังมีแนวความคิดที่จะคืนประโยชน์ให้แก่สังคม โดยช่วยเหลือให้ประชาชนมีงานทำ มีรายได้เลี้ยงดูตนเองและครอบครัว ไม่เป็นภาระของสังคม รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างอีกด้วย

๒. **วัตถุประสงค์ต่อองค์กร** เป็นการจัดการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ซึ่งอาจแบ่งขั้นตอนการบริหารออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนก่อนรับพนักงานเข้าทำงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา เลือกสรรพนักงาน และการบรรจุพนักงาน ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการปฏิบัติต่อพนักงานและปฏิบัติงานอยู่ในอยู่องค์กร ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผล



พนักงาน และการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน ส่วนขั้นตอนสุดท้าย ได้แก่ การพ้นจากงานซึ่งหน่วยงานจะต้องมีนโยบายการช่วยเหลือให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้เมื่อพ้นจากงาน

๓. **วัตถุประสงค์ตามหน้าที่การงาน** หมายถึง วัตถุประสงค์ที่เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อทิศทางกำหนดความสำเร็จขององค์การไว้ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงาน เป็นต้น

๔. **วัตถุประสงค์ต่อบุคลากร** หมายถึง การบรรลุผลสำเร็จขององค์การที่ต้องมีการบริหารจัดการโดยใช้ความพยายามสูงใจให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ให้พนักงานมีความคาดหวังในการเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนให้พนักงานมีความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัยเมื่อขณะปฏิบัติงานอยู่กับองค์การ

กล่าวโดยสรุปวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอาจจำแนกออกเป็นสองประการ คือ ประการแรกเป็นการจัดการเพื่อการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยการบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นพนักงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด ประการสุดท้ายเป็นวัตถุประสงค์ของพนักงานตามทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ เช่น ด้านพื้นฐานการดำรงชีวิต การยอมรับของสังคม และความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินชีวิต ถ้าหากองค์การจัดระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

### **ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

ระบบ (System) คือ ชุดของสิ่งใด ๆ (A set of things) ที่ประกอบขึ้นด้วยขอบเขตที่ชัดเจน (Define boundary) และส่วนประกอบย่อย ๆ (Parts) ที่ทำงานอย่างสอดคล้องกัน (Interrelated) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า ระบบ คือ ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียว ตามหลักเหตุผลทางวิชาการ สำหรับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงกล่าวได้ว่าเป็นการจัดระบบให้มีระเบียบที่เกี่ยวกับการรวมกิจกรรมที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การซึ่งมีอยู่ ๒ ระบบที่สำคัญ คือ

๑. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system, Spoils system, Favoritism และ Nepotism) ซึ่งมีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นอีก เช่น ระบบซุกเลี้ยง ระบบพวกพ้อง ระบบเครือญาติ ระบบค้ำจุน ลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นนี้มักจะถูกตั้งข้อสังเกตว่าการปฏิบัติงานมักจะไม่ดี คุณภาพเนื่องจากไม่ได้มีคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริงเข้าบรรจุในตำแหน่งงานที่เปิดรับ ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจึงสมควรมีการวางแผนงานด้านบุคลากร ให้ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามระบบการจัดการเช่นนี้ ก็ยังมีข้อดีอยู่บ้าง คือช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากเป็นทีมงานที่มีความเข้าใจกันเป็นอย่างดี

๒. ระบบคุณธรรม (Merit system) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบคุณธรรมนั้น มีความเชื่อว่าเป็นรูปแบบที่มี คุณภาพทางการบริหาร เนื่องจากเป็นระบบที่มีการบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้ระบบที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ทั้งระบบก่อนที่จะได้มีการบรรจุบุคคลและภายหลังเมื่อพนักงานได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานแล้วก็ตาม กล่าวคือเป็นระบบที่มีการจัดการภายใต้หลักความเสมอภาคในโอกาส หลักความรู้ความสามารถหลักความ

มันคงในสายงานอาชีพ และหลักการความเป็นกลางในการบริหารจัดการ ไม่บริหารจัดการที่มีอคติต่อบุคคลใดที่มีความเห็นขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

**จัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ** (How to human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะทำการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ที่น่าสนใจดังนี้

๑. การจัดการทรัพยากรมนุษย์คืออะไร (What is human resource management)
๒. เพราะเหตุใดการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (why is human resource management important to all managers)
๓. ลักษณะของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Line and staff aspects of human resource management) มีความแตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์อย่างไร
๔. อำนาจหน้าที่ของสายงานหลักเทียบกับสายงานที่ปรึกษา (Line versus staff Authority)
๕. หน้าที่ความรับผิดชอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงานหลัก (Line manager's human resource management responsibilities) ควรจะเป็นอย่างไร
๖. ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human resource department's human resource management responsibilities)
๗. ความร่วมมือของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับสายงานหลักโดยการสนับสนุนกำลังคนที่ด้วยการคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๘. บทบาทสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทำอย่างไรจึงจะมีเท่าเทียมกับหน่วยงานหลักมีฐานะเป็นหน่วยการสร้างรายได้ให้กับองค์กร (Profit Center)
๙. ดนัย เทียมพุด อธิบายว่า ในปัจจุบันแนวคิดหรือกระแสตื่นตัวในด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่อนข้างสูง หากจะพิจารณาย้อนถึงความเป็นเหตุของการตื่นตัว สิ่งที่เป็นปัจจัยหลัก ๆ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงก็เนื่องมาจาก ธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการใหม่ ๆ เช่น การวิเคราะห์ทัศนภาพ (Scenario Analysis) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การนำเครื่องมือใหม่ ๆ ทางวัดผลกลยุทธ์เข้ามาใช้ อาทิเช่น The Balanced Scorecard Version ๓.๐ หรือการวัดผลสำเร็จและความสามารถโดยรวม (TPCS: Total Performance and Competency Scorecard)

### **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์กร**

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากมายนานาชาติซึ่งจินตลักษณ์ วัฒนสินธุ์ ได้อธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรอย่างไรดังต่อไปนี้

๑. ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ (Help organization reach goals)

๒. ให้ได้ใช้ทักษะความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Use skill ability of employees efficiently)

๓. พยายามใช้แรงงานที่มีการอบรมดีและมีแรงจูงใจที่ดี (Provide well-trained & well-motivated employees)

๔. พยายามเพิ่มความพึงพอใจในงานและประสบความสำเร็จตามที่ตนเองคาดหวังไว้ (Increase job satisfaction and self actualization)

๕. ต้องพยายามสร้างและธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณภาพชีวิตของการทำงาน (Develop & maintain quality of work life) ของบุคลากรในองค์กร

๖. ให้มีการถ่ายทอดการสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Communicate HRM policies)

๗. รักษาไว้ซึ่งจริยธรรมและพฤติกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม (Maintain ethical policies & socially responsible behavior)

๘. ให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Managing change) เช่น การปฏิรูป ทุกคนยอมรับว่าดี แต่เมื่อลงไปในภาคปฏิบัติทุกคนกลับไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในภาครัฐ

### **ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

ไพโรจน์ อุลิต (๒๕๔๘, สิงหาคม ๑๒) อธิบายว่า การบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะของการบริหารงานที่มีความใกล้เคียงกันมาก แต่ถ้าหากจะพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างกับระหว่างคำศัพท์ทั้งสองแล้วนั้น อาจจะขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาออกเป็น ๔ ลักษณะดังต่อไปนี้

#### **๑. ความแตกต่างในด้านความหมาย มีความแตกต่างดังนี้**

๑.๑ การบริหารงานบุคคล (personnel management) หมายถึง การปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

๑.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่เวลานี้ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

#### **๒. ความแตกต่างด้านภารกิจ มีความแตกต่างดังนี้**

๒.๑ การบริหารงานบุคคลเน้นภารกิจในการได้มาซึ่งคนที่เข้ามาทำงานในองค์กร เป็นการกำหนดตามหน้าที่ของงานเป็นเรื่อง ๆ ไป ทำให้มีข้อจำกัดหลายประการดังนี้

๒.๑.๑ ทำให้คนหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในงานเป็นด้าน ๆ ไป ขาดความรู้ในงานทั้งหมดทำให้เมื่อมีโอกาสก้าวหน้าเจริญเติบโตเป็นผู้บริหารก็จะขาดความรู้ที่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมด

๒.๑.๒ ไม่สามารถสร้างคนให้มีมุมมองในภาพรวมที่จะทำงานที่ตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาในด้านการออกแบบงาน (job design) หรือการวิเคราะห์ระบบงาน (job analysis) รวมไปถึงการกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพได้

๒.๑.๓ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมองว่า งานบุคคลเป็นงานทั่ว ๆ ไป ไม่ใช่งานที่เป็นวิชาชีพจึงไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าที่ควรจะเป็น

๒.๑.๔ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนางานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงภาพรวมของธุรกิจที่มีการแข่งขันที่รุนแรง

๒.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการกิจกรรมสนองตอบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรดังนี้

๒.๒.๑ การสรรหา (recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้

๒.๒.๒ การพัฒนา (development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขณะเดียวกันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งสูงขึ้นเพื่อให้องค์กรสัมฤทธิ์ผล

๒.๒.๓ การรักษานักงาน (retention) หมายถึง การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

๒.๒.๔ การใช้ประโยชน์ (utilization) หมายถึง การใช้บุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงานการตรวจสอบหรือการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและท้าทายคนให้อยากทำงาน

### ๓. ความแตกต่างด้านบทบาทและหน้าที่ มีความแตกต่างดังนี้

๓.๑ ฝ่ายบริหารงานบุคคล มีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

๓.๑.๑ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ การกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล การให้คำแนะนำด้านบุคลากรแก่หน่วยงานอื่นการควบคุมและการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา

๓.๑.๒ หน้าที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การจ่ายค่าตอบแทนแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนขั้น การพัฒนาและฝึกอบรม การแรงงานสัมพันธ์ การพิจารณาดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพ้นจากงานของพนักงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น เกษียณอายุ การลาออก เป็นต้น

๓.๒ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทดังนี้

๓.๒.๑ บทบาทภาคธุรกิจสามารถศึกษาทิศทางขององค์กร มีการเตรียมวางแผนกำลังคน ระดับฝ่ายปฏิบัติการ มีกิจกรรมด้านการสรรหาคน การคัดเลือก การพัฒนาในเวลาสั้น ๆ ระดับฝ่ายบริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาบุคลากร แผนค่าจ้าง เงินเดือน แผนการใช้เทคโนโลยี ส่วนระดับกลยุทธ์เข้าไปช่วยฝ่ายบริหารระยะยาวในการตัดสินใจ

๓.๒.๒ บทบาทในการสร้างความสามารถเข้าไปสนับสนุนฝ่ายงานหลักและงานสนับสนุนด้านกำลังคน (line) ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

๓.๒.๓ บทบาทในการติดตามผล นำระบบที่เรียกว่าระบบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (human resource information system:HRIS) เข้ามาใช้ในการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

๓.๒.๔ บทบาทเป็นผู้นำในการนำความคิดใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานในองค์กร เช่น QC,(quality control), TQM (total quality management) การจัดการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

### **หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ ๓ ประการ ดังต่อไปนี้คือ

**๑. หลักการแสวงหาคนดีมาใช้ในองค์กร** หลักการข้อนี้มีความหมายถึงแนวความคิดที่เกี่ยวกับการเลือกสรรคนดีมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอต่อการสร้างผลิตผลขององค์กร ซึ่งการที่จะให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้นบางครั้งอาจจะไม่จำเป็นหลักความรู้ความสามารถเสมอไป แต่อาจจะต้องใช้หลักความเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานเป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก หมายถึง องค์กรอาจจะมีการคัดเลือกแบบคุณธรรม อุปถัมภ์ หรือแบบผสม แล้วแต่กรณีที่เหมาะสมกับความต้องการพนักงาน

**๒. หลักการใช้คนดีให้เหมาะสมกับลักษณะงาน** หมายถึง การบรรจุพนักงานที่มีความเหมาะสมระหว่างลักษณะงาน กับลักษณะเฉพาะที่ต้องการเน้น หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการเลือกใช้หลักการเพื่อแสวงหาความสอดคล้องระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานกับความรับผิดชอบตามลักษณะงานในตำแหน่ง แต่ในยุคปัจจุบันการบรรจุพนักงานขององค์กรธุรกิจนั้นจะเน้นว่าพนักงานหนึ่งคนต้องมีความสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ (multi-functions) แทนที่พนักงานหนึ่งคนจะทำงานได้เพียงหน้าที่เดียวตามแนวความคิดในอดีต

**๓. หลักการธำรงรักษาคนดีไว้ใช้งาน** หมายถึง การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อการธำรงรักษาและป้องกันมิให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำคุณประโยชน์ให้กับองค์กร โยกย้ายหรือถูกซื้อตัวไปอยู่กับองค์กรอื่นโดยการผูกมัดใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การผูกมัดใจด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ กำหนดนโยบายส่งเสริมให้พนักงานมีหนทางแห่งความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพ มีสภาพแวดล้อมที่ดีทั้งลักษณะทางกายภาพและจิตวิทยาที่ดีในขณะปฏิบัติงานตามหน้าที่ เป็นต้น

### **ภารกิจจัดการทรัพยากรมนุษย์**

ภารกิจจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจะเน้นด้านการสนับสนุนกำลังคนแก่หน่วยงานหลักหรือกล่าวได้ว่ากำลังคนทั้งหมดขององค์กรล้วนแล้วแต่มาจากการดำเนินงานของฝ่าย

ทรัพยากรมนุษย์โดยทั้งสิ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ ด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าหากการจัดการงานบุคคลไม่มีคุณภาพย่อมหมายถึงกำลังพลคนที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นพนักงานดำรงตำแหน่งอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ ไม่มีคุณภาพย่อมหมายถึงคุณภาพของผลผลิตนั้น ๆ ด้วย ดังนั้นเพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์จึงควรประกอบด้วยการกิจดังต่อไปนี้

### ๑. การกิจด้านการจัดหาพนักงาน

ภารกิจการจัดหาพนักงาน หมายถึง การกำหนดหน้าที่โดยรวมขององค์การด้านกำลังคนในอันที่จะนำคนเข้าสู่องค์การซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้คือ

๑.๑ วิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อการจำแนกลักษณะงานที่ออกแบบไว้แล้วและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จตามภารกิจ รวมถึงการกำหนดขอบเขตของงาน ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ และการแสวงหาคูณลักษณะเฉพาะงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่นที่บุคคลพึงมี เพื่อบรรจุเป็นพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานขององค์การที่กำหนดไว้แล้วให้แล้วเสร็จตามข้อกำหนด

๑.๒ การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (๒๕๔๐, หน้า ๙๑) ได้อธิบายความหมายของการออกแบบงาน ดังนี้

๑.๒.๑ การกำหนดงานของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมประกอบด้วยลักษณะที่เป็นโครงสร้างและลักษณะระหว่างบุคคลของงานโดยกำหนดความจำเป็นและความต้องการของแต่ละบุคคลและขององค์การด้วย

๑.๒.๒ กระบวนการพิจารณาถึงงานที่ทำเฉพาะอย่าง วิธีที่ใช้ในการทำงานเหล่านี้และวิธีการซึ่งสัมพันธ์กับงานอื่นในองค์การ

๑.๒.๓ การกำหนดกิจกรรมในการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถเลือกออกแบบงานของคนแต่ละคน และกลุ่มงาน ๓ ประเภท คือ

๑.๒.๓.๑ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การหมุนเวียนจากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่งภายในองค์การ

๑.๒.๓.๒ การขยายปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มปริมาณให้มากขึ้น เพิ่มปริมาณงานในแนวนอน

๑.๒.๓.๓ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในการที่มีความสำคัญและท้าทายมากขึ้น (การเพิ่มความรับผิดชอบในแนวดิ่ง)

๑.๓ การกำหนดตำแหน่งงาน (Job Positions) หมายถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ เช่น ตำแหน่งอาจารย์มีหน้าที่สอน ตำแหน่งบุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์การ และตำแหน่งเจ้าหน้าที่การบัญชีมีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับข้อมูลขององค์การเกี่ยวกับผลประกอบการขององค์การ เป็นต้น

๑.๔ การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) หมายถึง การกำหนดกำลังคนที่เกิดจากการวิเคราะห์งาน ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนพนักงานที่ต้องมีไว้ในอนาคต และคุณลักษณะของพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ การวางแผนกำลังคนจะมีความจำเป็นต่ออนาคตขององค์การในด้านของภารกิจ ซึ่งจะต้องมีการแปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เรียกสั้น ๆ ว่า สวอท(SWOT) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้เพื่อการวางแผนด้านกำลังคน จะได้กล่าวเป็นรายละเอียดในบทต่อ ๆ ไป

๑.๕ การสรรหาพนักงาน (Human Resource Recruitment) หมายถึง ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนบุคคลที่อยู่ในตลาดแรงงานให้มายื่นใบสมัครเพื่อแสดงความจำนงเข้าสู่ระบบการคัดเลือกด้วยการใช้สื่อประเภทต่าง ๆ เช่น พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์การ สื่อโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียงสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ อินเทอร์เน็ต (internet)

ในการสรรหาพนักงานนอกจากจะดำเนินการดังกล่าวมาแล้ว องค์การยังสามารถสรรหาโดยวิธีการอื่น ๆ อีก เช่น การแลกเปลี่ยนพนักงานกับองค์การอื่น ๆ ที่ได้มีข้อตกลงร่วมกันซึ่งอาจกระทำได้ในประเทศและระหว่างประเทศ การซื้อตัวก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถกระทำได้ เป็นต้น

๑.๖ การคัดเลือกพนักงาน (Human Resource Selection) หมายถึง ขั้นตอนที่องค์การต้องแสวงหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์การโดยยึดถือความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะของงาน (Job Descriptions) กับคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job specifications) ของบุคคลที่มาสมัครงานที่มีจำนวนเกินกว่าตำแหน่งที่จะเปิดรับให้เหลือเท่ากับจำนวนที่ต้องการ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ แบบทดสอบ และการสัมภาษณ์ เป็นต้น

๑.๗ การบรรจุพนักงาน (Human Resource Placement) หมายถึง การมีคำสั่ง (orders) ของผู้มีอำนาจสั่งการ (direction) ให้บุคคลที่ผ่านระบบของกระบวนการคัดเลือกหรือการเลือกสรรเข้าปฏิบัติงานหรือดำรงในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครและสอบบรรจุเป็นพนักงาน

## ๒. ภารกิจด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่องค์การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการโน้มน้าวและกระตุ้นจิตใจของพนักงานให้พยายามได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้เต็มที่ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่มักจะใช้กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้คือ

๒.๑ กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง ทุกสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ที่องค์การมอบให้แก่พนักงาน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้บริหารมอบให้แก่พนักงานโดยไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าชมเชย การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีชื่อเสียง มีความมั่นคง และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น

๒.๒ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จก้าวหน้าและมั่นคงในสายงานอาชีพ หมายถึง การกำหนดแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งได้เท่าเทียมกันทุกคน ตลอดจนการกำหนดนโยบายที่มีความยั่งยืนในความมั่นคงที่พึงมีตราบเท่าที่พนักงานยังสามารถปฏิบัติงานให้กับ

องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้องค์การอาจจะมีแผนการพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานเพื่อสร้างความมั่นใจในด้านความมั่นคงในสายงานอาชีพ

### ๓. ภารกิจด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ภารกิจการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นภารกิจด้านการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้สูงขึ้นจนมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ ตลอดจนสามารถให้บริการแก่ประชาชนหรือลูกค้าผู้ที่มีความประสงค์จะขอใช้บริการได้อย่างมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพนี้้องค์การอาจจะมีมาตรการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยมาตรการดังต่อไปนี้

๓.๑ มาตรการประเมินผลและการบริหารผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือหรือกลไกสำคัญของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในองค์การใช้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานและกำหนดเป็นคุณค่าของพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานเป็นผลงาน เพื่อนำผลการประเมินเป็นข้อมูลพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน

๓.๒ มาตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการยกระดับศักยภาพ (competencies) ของพนักงานให้มีระดับที่สูงขึ้นไปจากเดิม ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายของการพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

เต็มพงศ์ สุนทรโรทก (๒๕๔๔, หน้า ๒๑๗) อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าหมายถึง ความพยายามขององค์การในการที่จะเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

दनัย เทียนพุด (๒๕๓๗, หน้า ๑๘) อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะครอบคลุม ๓ เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยมีแนวความคิด ๒ ประการ คือ

๑. การให้ความสำคัญของบุคคลในองค์การ ในฐานะที่เป็นระบบที่มีชีวิตเป็นหลักประกันต่อการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ให้กับองค์การ

๒. การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การควรจะมีโมโนภาพทางกว้างโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบ

ส่วนการฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการที่ช่วยให้การพัฒนาพนักงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่ง นักวิชาการให้ความหมายดังนี้

เต็มพงศ์ สุนทรโรทก (๒๕๔๔, หน้า ๒๒๖) อธิบายว่าการฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะคติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ส่วนคุณประโยชน์ต่อพนักงานนั้น ได้แก่ การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานและเป็นแนวทางการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานอีกด้วย

มันดีโน้และพรีม็อก (Mondy, Noe and Premeaux) อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ (๒๕๔๒, หน้า ๑๕๗) อธิบายว่า “การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดการเรียนรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบัน”



ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าทั้งการพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อการเรียนรู้วัตถุประสงค์ที่ต้องการเกิดผลลัพธ์ ในขณะที่เดียวกันกิจกรรมทั้งสองเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมนั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการยกระดับความรู้ความสามารถของพนักงานที่เรียกว่าการพัฒนา

#### ๔. การจัดการธำรงรักษาพนักงาน

การจัดการธำรงรักษาพนักงาน เป็นกระบวนการส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้อย่างมีความสุข โดยพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่มีความคิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงสถานที่ปฏิบัติงานไปยังหน่วยงานอื่น ซึ่งแนวทางการธำรงรักษาพนักงานขององค์การอาจกระทำได้หลายวิธีการเพื่อการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวให้ประสบผลสำเร็จดังต่อไปนี้คือ

๔.๑ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กล่าวคือ องค์การสมควรกำหนดนโยบายโดยการยึดหลักความยุติธรรม หลักความเสมอภาค หลักความพอเพียง และหลักความสามารถขององค์การในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ เป็นต้น

๔.๒ การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งกายภาพ ได้แก่ การที่องค์การดูแลแสง สี เสียง ภายในสถานที่ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ นอกจากนี้การกำหนดนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีมควรมีมาตรการที่ชัดเจน เพื่อเป็นการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

๔.๓ การกำหนดแนวทางการป้องกันอุบัติเหตุและส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน การกำหนดแนวทางป้องกันภัยที่เกิดจากอุบัติเหตุจากการทำงานนั้น นับเป็นมาตรการเสริมสภาพแวดล้อมทางกายภาพอีกประการหนึ่ง แต่จะมีความแตกต่างในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ กล่าวคือ องค์การจะกระทำในลักษณะการส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในการป้องกันภัยอันตรายด้วยการสื่อสารช่องทางต่าง ๆ

#### ๕. การกิจด้านการจัดสิทธิประโยชน์ทดแทนเมื่อพ้นจากงาน

การพ้นจากการเป็นพนักงาน หมายถึง การพ้นจากตำแหน่งงานที่พนักงานคนใด คนหนึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมการพ้นจากงานดังต่อไปนี้ ลลาออกด้วยสาเหตุต่าง ๆ การเลิกจ้างเนื่องจากองค์การประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ การให้ออกเนื่องจากกระทำผิดทางวินัย การเสียชีวิต และการเกษียณอายุ และสาเหตุอื่น ๆ ที่ต้องทำให้ต้องพ้นจากงาน เช่น การถูกไล่ออกเพราะกระทำผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง การที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้เพราะปัญหาสุขภาพ เป็นต้น ส่วนสิทธิประโยชน์ทดแทนนั้น หมายถึงเงินทดแทนที่องค์การมอบแก่พนักงานที่พ้นจากงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ จากพฤติกรรมการพ้นจากงานด้วยสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ การจ่ายเงินบำเหน็จหรือบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

## สรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่องค์การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ได้แก่ ประการแรก การแสวงหาคนดีให้ได้ หมายถึง การคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานให้เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การ ประการที่สอง คือ การใช้คนให้ตรงกับลักษณะงาน หมายถึง การใช้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์การด้วยบรรจุนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้ทำงานให้ตรงกับลักษณะงานและสามารถทำงานได้ในหลาย ๆ หน้าที่ในคน ๆ เดียวกัน ประการสุดท้ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการผูกมัดทางใจพนักงาน หมายถึง การดำเนินการจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้มีความพึงพอใจอยู่กับองค์การได้นานที่สุด การจัดการด้านกำลังคนหรือการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ นับได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การในด้านภารกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ โดยผู้บริหารควรจะมีการจัดวางระบบการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับระบบการจัดการด้านกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นอาจแบ่งออกได้เป็น กิจกรรมต่าง ๆ สรุปได้ ตามลำดับ คือ การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน และการกำหนดตำแหน่ง การวางแผนกำลังคน การสรรหาพนักงาน การคัดเลือกและบรรจุพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน การดำรงรักษาพนักงาน และการพ้นจากงานและประโยชน์ทดแทน เป็นต้น

## แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### แนวความคิดเรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา ระหว่างปี พ.ศ.๒๕๔๐-๒๕๔๒ ที่พระองค์ทรงเสนอแนะทางออกของปัญหาที่เกิดขึ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจ โดยใช้ชื่อ “เศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งนำไปสู่การตีความที่หลากหลายทั้งจากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ในสังคม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ จึงได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาวิชามาร่วมกันประมวล และกลั่นกรองพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งพระราชทานไว้ในวโรกาสต่าง ๆ รวมทั้งพระราชดำรัสอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเรียบเรียงขึ้นเป็น “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้ทราบบพระกรุณาปรับปรุงแก้ไข และพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้นำไปเผยแพร่ เมื่อวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๒ เพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติของทุกฝ่ายและประชาชนทั่วไป

“เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนของประชาชนทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนา และบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอก และภายใน ทั้งนี้

จะต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน และการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต และให้มีความรอบคอบ เพื่อให้สมดุล และพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม จากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๔๘)

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักพิจารณาอยู่ ๕ ส่วน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๔๘)

๑. **กรอบแนวคิด** เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัย และวิกฤตเพื่อความมั่นคง และความยั่งยืนของการพัฒนา

๒. **คุณลักษณะ** เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

๓. **คำนิยาม** ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย ๓ คุณลักษณะพร้อม ๆ กันดังนี้

๓.๑ ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

๓.๒ ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

๓.๓ มีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

๔. **เงื่อนไขการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ** ให้อยู่ระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

๔.๑ เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

๔.๒ เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้างประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

๕. **แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ** จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุล และยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ และเทคโนโลยี

## แผนภาพที่ ๒ - ๓ สรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



ที่มา : สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์, ๒๕๔๘.

เมื่อพิจารณาจากคำนิยามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น คือ คนที่มีความพอเพียง ซึ่งหมายถึง บุคคลนั้นจะต้องมีคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ซึ่งเกิดขึ้นบนพื้นฐานของเงื่อนไข ๒ ประการ คือ ความรู้ และคุณธรรม

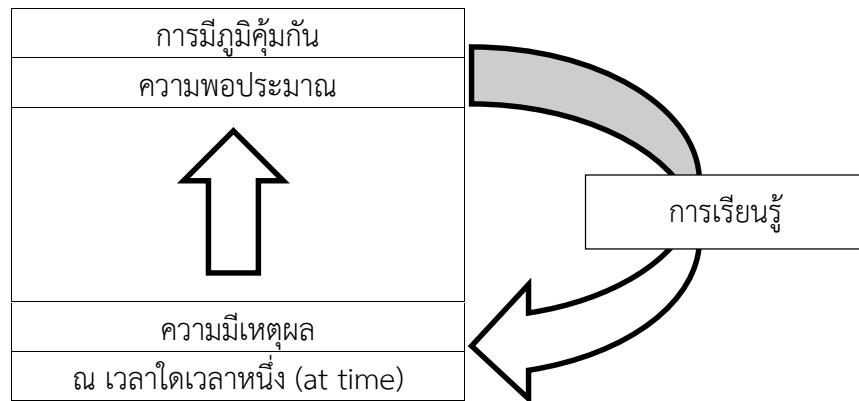
ชัยรินทร์ ชัยวิสิทธิ์ (อ้างถึงในสหทัย พลภักดิ์, ๒๕๔๘) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของคนตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง โดยแยกเป็นคุณลักษณะ ๓ ประการ ตามคำนิยามของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ

๑. มีความพอประมาณ หมายถึง ยึดถือวิถีไทย อยู่แต่พอดี ไม่ฟุ้งเฟ้ออย่างไร้ประโยชน์ ไม่ยึดวัตถุเป็นที่ตั้ง ยึดทางสายกลางและอยู่กินตามฐานะ
๒. มีเหตุผล หมายถึง การใช้สติปัญญาในการดำรงชีวิต
๓. มีภูมิคุ้มกัน หมายถึง มีการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่ใช่หลงงมงายชิงการพนัน ซึ่งตั้งอยู่บนความเสี่ยง หรือการกู้เงินมาลงทุน โดยหวังรวยอย่างรวดเร็ว

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (๒๕๔๖) ได้ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทั้ง ๓ ประการ และความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไขทั้ง ๒ ประการ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้ข้อสรุปดังนี้

๑. คุณลักษณะทั้ง ๓ ประการ มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นระบบและมีได้หลายรูปแบบ โดยได้แสดงให้เห็นถึงตัวอย่างของความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ๓ ประการในรูปแบบหนึ่ง คือ ความมีเหตุผลเป็นพื้นฐานของความพอประมาณ และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว กล่าวคือ ความมีเหตุผลเป็นกระบวนการเสริมสร้างความพอใจเป็นไปอย่างพอประมาณ ระดับของความพอประมาณก็จำเป็นต้องมากพอที่จะสร้างภูมิคุ้มกันในตัว และการมีภูมิคุ้มกันในตัวก็จะช่วยเสริมสร้างให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจเป็นไปอย่างมีเหตุผลในระยะยาว

แผนภาพที่ ๒ - ๔ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ๓ ด้าน



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ, ๒๕๔๖.

๒. เงื่อนไขความรู้ และคุณธรรม จำเป็นที่ต้องอยู่คู่กันอย่างสมดุลภายใต้ระบบเศรษฐกิจพอเพียง หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแล้ว สามารถทำให้กระบวนการตัดสินใจผิดพลาด และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยั่งยืน

ทั้งนี้ในทัศนะของคณะผู้ศึกษาวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ ได้นำเสนอให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะ ๓ ประการ และเงื่อนไข ๒ ในลักษณะเป็นการนำปัจจัยในเรื่องความรู้ และความดีมาประมวลรวมกับความมีเหตุผล หากได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และลงมือกระทำอย่างจริงจัง ก็จะนำพาความเจริญรุ่งเรืองมาสู่การดำเนินการงาน และการพัฒนาสังคม ดังนั้น ความมีเหตุผลบนพื้นฐานของความรู้ และคุณธรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญพื้นฐานในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติต่อไป

### ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : สู่กลยุทธ์การบริหาร

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติของประชาชนในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินการไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์

ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบ ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดใดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและ ภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบและความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการ ต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอนและขณะเดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐาน จิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกใน คุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม จากโลกภายนอกได้เป็น อย่างดี

### ที่มาของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำริส ี่แนะแนวทางในการดำเนินชีวิตให้แก่พสกนิกรชาวไทยมาตลอดระยะเวลากว่า ๒๕ ปี ตั้งแต่ก่อนเกิด วิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ และในโอกาสที่ทรงงานในท้องถิ่นที่ทุรกันดารทั่วประเทศ และได้ทรงเน้น ย้ำถึงแนวทางแก้ไขเพื่อให้รอดพ้นและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแส โลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถนำไปปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้เป็นกลยุทธ์ใน การพัฒนาประเทศของทุกภาคส่วน ซึ่งจะต้องใช้หลักการพิจารณาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมตาม สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

### รหัสพัฒนาของวิถีเศรษฐกิจพอเพียง

รหัสพัฒนาตามกระแสหลัก คือ KPM (Knowledge-Power-Money) หรือ ความรู้- อำนาจ-เงิน เป็นการเน้นวัตถุนิยม บริโภคนิยม เงินนิยม คือ ใช้ความรู้ นำ เพื่อผลักดันไปสู่ความร่ำรวย ทำลายสิ่งแวดล้อม คำกำไรเกินควร ละเมิดสิทธิเด็กและสตรี ทำลายวัฒนธรรม ส่งเสริมอบายมุข ค้า ยาเสพติด นอ้ฉล และคอร์รัปชัน อันนำไปสู่วิกฤตและความเสื่อมเสียทางศีลธรรม เพราะความรู้ไม่มี พลังพอที่จะเอาชนะกิเลสหรือวิชชาได้ จึงจำเป็นที่จะต้องใช้ปัญญา ปรับวิถีชีวิต ปรับการศึกษา ปรับ ความสัมพันธ์ และปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ เพื่อนำไปสู่วิถีเศรษฐกิจพอเพียง โดยรหัสพัฒนาตามกระแส เศรษฐกิจพอเพียง คือ GCK = ความดี-การอยู่ร่วมกัน-ความรู้ ได้แก่

#### ๑. ความดี (Goodness)

ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีน้ำใจและเมตตาจิตต่อกัน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์วัฒนธรรม การพัฒนา จิตใจให้สูงขึ้น การเรียนรู้เพื่อการเข้าถึงความดี โดยในที่นี้เป็นเรื่องเดียวกับปัญญา ซึ่งหมายถึงรู้ ทั้งหมด รู้ถูกต้อง และเข้าถึงความดี ในปัญญาจึงมีศีลธรรมและจริยธรรมอยู่ด้วยเสมอ

#### ๒. การอยู่ร่วมกัน (Community หรือ Culture)

วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันหรือการอยู่ร่วมกันได้ดีทั้งระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ และระหว่าง มนุษย์กับสิ่งแวดล้อม ต้องมีความประนีประนอม การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง การแบ่งปันและระบบ การจัดการใช้ทรัพยากร เช่น น้ำ เพื่ออยู่ร่วมกัน เป็นต้น

#### ๓. ความรู้ (Knowledge)

เมื่อมีความดีและการอยู่ร่วมกันประกอบกับมีความรู้ตามมายิ่งมากยิ่งขึ้น จะไม่มีปัญหา เลย โดยความรู้มีสองประเภท ได้แก่ ความรู้ในตัวคนที่ได้จากประสบการณ์ชีวิตและการทำงาน คือ มี

ฐานอยู่ในวัฒนธรรม และความรู้ในตำราที่มีฐานอยู่ในการวิจัยค้นคว้าหรือวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นตัวต่อยอดหรือตกแต่งขึ้นภายหลัง

### หลักแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน ตัดสินใจ และกระทำโดยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักพิจารณาอยู่ ๕ ส่วน ดังนี้

**๑. กรอบแนวคิด** ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น (Normative) โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทยที่มองโลกเชิงระบบที่มีลักษณะพลวัตรและมุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤต เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

**๒. คุณลักษณะของเศรษฐกิจพอเพียง** คือ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับและตลอดเวลา โดยมีแนวทางสายกลางเป็นหลักแนวคิดสำคัญ

**๓. คำนิยาม** ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย ๓ ลักษณะ คือ

- ความพอประมาณ (Moderation) คือ ดำเนินชีวิตด้วยทางสายกลาง พอดี ไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป ในมิติต่าง ๆ ของการกระทำ

- ความมีเหตุผล (Reasonability) คือ คำนึงถึงความจำเป็น พิจารณาจากเหตุผล หรือเหตุปัจจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านกฎหมาย สังคม ประเพณี วัฒนธรรม ตลอดจนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

- ความมีภูมิคุ้มกันที่ดี (Immunization) คือ การสร้างความเข้มแข็งเพื่อเป็นพื้นฐานในการเตรียมตัวพร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งด้านบวกและด้านลบ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

**๔. เงื่อนไข** การตัดสินใจในการประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งเงื่อนไขความรู้คู่คุณธรรม ประกอบด้วย ๓ เงื่อนไข คือ

- เงื่อนไขหลักวิชา ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำแผนไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติทุกขั้นตอน

- เงื่อนไขคุณธรรม ต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนให้เกิดความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และวัฒนธรรม ด้วยความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญา และรอบคอบในการดำเนินชีวิต

- เงื่อนไขการดำเนินชีวิต ใช้ความรู้ที่เหมาะสม ในการดำเนินชีวิตอย่างสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ด้วยความอดทน มีความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ

**๕. แนวทางปฏิบัติหรือวิธีการ (Means) และ ผลของการกระทำ (Ends)** ที่คาดว่าจะได้รับแนวทางการปฏิบัติหรือวิธีการในเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จะต้องคำนึงถึงความสมดุลบนพื้นฐานของความพอประมาณอย่างมีเหตุผลและการสร้างภูมิคุ้มกันที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การ

พัฒนาที่สมดุล และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ และเทคโนโลยี

การจำแนกวิเคราะห์ดังกล่าวสรุปได้ว่า ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนากรอบทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ได้ นอกจากนี้ ยังชี้ให้เห็นว่า แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นชุดความคิดหนึ่งที่มีความหมายครอบคลุมที่กว้าง สามารถเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของประชาชนทุกระดับ เพื่อการสร้างชีวิตที่มีความสุขโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอดีหรือทางสายกลาง ที่จะนำไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ในทุกระดับประเทศ ตลอดจนใช้ปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศของทุกภาคส่วน ทั้งภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม การบริการ การเงิน และการธนาคาร เพื่อให้เท่าทันและพร้อมที่จะรับมือกับความไม่แน่นอนและความผันผวนของกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก

### กระบวนการขับเคลื่อน

กระบวนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง มีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างกระแสสังคมให้มีกระนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นกรอบความคิด และแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของคนไทยในทุกภาคส่วน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงให้ประชาชนทุกคนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม และปลูกฝังปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการดำรงชีวิตให้อยู่บนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการขับเคลื่อนในเบื้องต้นอาจมี ๒ ระดับ ดังนี้

**๑. การขับเคลื่อนระดับปัจเจกและชุมชน** คือ การสร้างความเข้มแข็งให้กับตัวเองและภายในชุมชนด้วยการเริ่มต้นจากการพึ่งตนเอง ค่อยเป็นค่อยไปอย่าทำอะไรเกินตัว อย่างพึ่งคนอื่น และไม่ทำให้คนอื่นเดือดร้อน ซึ่งมีหลักการพึ่งตนเองใน ๕ ด้าน คือ

- **ด้านจิตใจ** ทำตนให้เป็นที่พึ่งตนเองมีจิตสำนึกที่ดี ประณีประนอม มีจิตใจเอื้ออาทร และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

- **ด้านสังคม** แต่ละชุมชนต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เชื่อมโยงกัน เป็นเครือข่ายชุมชนที่แข็งแรง เป็นอิสระ

- **ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** ให้ใช้และจัดการอย่างฉลาด พร้อมทั้งหาทางเพิ่มมูลค่า โดยให้ยึดอยู่บนหลักการของความยั่งยืน

- **ด้านเทคโนโลยี** จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วเทคโนโลยีที่เข้ามาใหม่มีทั้งดีและไม่ดี จึงต้องแยกแยะบนพื้นฐานของภูมิปัญญาชาวบ้านและเลือกใช้เฉพาะที่สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมและควรพัฒนาเทคโนโลยีจากภูมิปัญญาของเราเอง

- **ด้านเศรษฐกิจ** จะต้องปรับทิศทางใหม่ คือ มุ่งลดรายจ่ายก่อนเป็นสำคัญ และยึดหลักพออยู่ พอกิน พอใช้

**๒. การขับเคลื่อนระดับองค์กร** คือ การเสริมพลังให้องค์กร สามารถพัฒนาไปอย่างมั่นคงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ โดยให้ความสำคัญกับรากฐาน ความสมดุลระหว่างบุคคลกร ทุนและทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร ตลอดจนนำไปสู่ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรภายในองค์กรอีกด้วย ลักษณะของการขับเคลื่อนมีกลวิธี ดังนี้



- **สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีเพื่อควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)** มีระบบติดตามและประเมินผล เพื่อสร้างระบบภูมิคุ้มกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ Operational Risk, Financial Risk, External Risk and Strategic Risk

- **กำหนดนโยบายและแผนงานในองค์กร** โดยการเผยแพร่องค์ความรู้และสร้างความเข้าใจหลักการเศรษฐกิจพอเพียงและบูรณาการสู่นโยบายและแผนงานขององค์กรรวมทั้งสร้างค่านิยมส่งเสริมบทบาทบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ สามารถทำงานในลักษณะเครือข่าย เพื่อเป็นการเสริมพลัง โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้แนวคิดความมีเหตุผล ความพอประมาณ และมีระบบคุ้มกันที่เข้มแข็ง เพื่อสร้างหลักประกันสู่ความยั่งยืนขององค์กร

### **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่กลยุทธ์การบริหาร**

การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์หรือปรับใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารตั้งแต่ระดับปัจเจก ระดับชุมชน และระดับประเทศนั้น จะต้องคำนึงถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่ประกอบด้วย ๓ ลักษณะ ๓ เงื่อนไข ที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวคือ เมื่อมองตั้งแต่ระดับปัจเจกต้องทำให้คนเข้มแข็ง พึ่งตนเอง และยืนบนขาตนเองได้ ระดับชุมชนต้องสร้างความสัมพันธ์ เครือข่ายโยงใย ความเป็นอยู่และกิจกรรมเข้าด้วยกัน และส่งเสริมช่วยเหลือกัน เพื่อการพัฒนาก้าวหน้าไปด้วยกัน ส่วนระดับประเทศต้องสร้าง เสถียรภาพและความมั่นคงทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ดังกลยุทธ์การบริหารของสถาบันที่ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรส่วนรวม โดยมีหลักปฏิบัติ ๖ ส่วนที่สำคัญ ได้แก่

**๑. การสร้างภูมิคุ้มกัน (Immunization)** คือ มีความระมัดระวัง พิจารณาเหตุ และผลของการกระทำ โดยคำนึงถึงผลระยะยาว และตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งในด้านบวกและลบ รวมทั้งจะต้องมีระบบบริหารความเสี่ยง กระจายความเสี่ยง ป้องกันความเสี่ยง ลดความเสี่ยง และสร้างกล เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในทุกเวลา เช่น โครงสร้างการบริหารของสถาบัน ที่มีการแบ่งส่วนการทำงานออกเป็น ๑ สำนัก ๔ ส่วนงาน อย่างชัดเจน ช่วยให้สามารถแก้ปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อน และสร้างกลไกและระบบการทำงานที่เข้มแข็งต่อไป

**๒. การบริหารต้นทุนต่ำ (Low Cost Management )** ใช้หลักการบริหารอย่างมีเหตุผลและรอบคอบ ต้องวิเคราะห์ให้เห็นความคุ้มค่าของการลงทุน และพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยผู้บริหารของสถาบันได้นำกลยุทธ์การบริหารแบบ Balance Score Card มาใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร แม้ว่าสถาบันจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีบุคลากรทั้งสิ้น ประมาณ ๘๐ คน แต่ก็มีโครงสร้างการบริหารที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เช่น บุคลากรด้านงานวิจัยและพัฒนา จำนวน ๙ คน สามารถดำเนินงานวิจัยได้กว่า ๑๐ โครงการต่อปี เป็นต้น

**๓. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Utilization)** ควรใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ใช้ทุกอย่างให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

ความเฉลียวฉลาดบนระบบการจัดการที่ดีมีระบบการสร้างความปลอดภัย และความมีเหตุมีผลของ คนในสังคม ซึ่งสถาบันมีกลุ่มทำงานที่มีบทบาทรณรงค์การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า คือ คณะทำงาน ๕๕ หรือกลุ่มที่รณรงค์เรื่องการเปิดปิด เครื่องปรับอากาศ ตามกำหนดเวลา คือ คณะทำงานอนุรักษ์พลังงาน ซึ่งมีส่วนหลักดันให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

**๔. การเงินและการลงทุนแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative Financing and Investment)** คือ การลงทุนต้องมีเหตุผล รอบคอบ และรู้กำลังตนเอง โดยหลักการสำคัญประการ หนึ่ง คือ เรื่อง “ขาดทุนคือกำไร” บางครั้งการจัดการอาจจะต้องลงทุนในด้านพื้นที่และทรัพยากร แต่ ทั้งหมดต้องนำไปสู่ผลประโยชน์ที่มากกว่าและดีกว่า ซึ่งเห็นได้จากการลงทุนปรับปรุงและตกแต่งห้อง ประชุม และเครื่องมือไอทีที่อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อรองรับการจัดการประชุม อบรม สัมมนาให้กับหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโอกาสต่อไปในอนาคต

**๕. การเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Sustainable Growth)** คือ ความเสถียรภาพและ มั่นคง โดยรู้จักหลีกเลี่ยง และมีกลไกในการปรับตัว เพื่อช่วยลดปัญหาที่เกิดจากความเสี่ยง ความผัน พ่วนและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดจนมีการบริหารจัดการที่ดี และใช้ ทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรทั้งบุคลากรและทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรเติบโตอย่าง ต่อเนื่องและมีเสถียรภาพในระยะยาว

**๖. ธุรกิจที่มั่นคง (Business Stability)** คือ ต้องรุกเป็นรับเป็น มีสติและตระหนักถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าจะดำเนินการอย่างไรในสถานการณ์นั้น ๆ รวมทั้งระมัดระวังให้รู้เท่าทัน เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ซึ่งทำให้สามารถยืดหยุ่นได้ตลอดระยะเวลาอันยาวนาน

ดังนั้น การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ จึงจำเป็นต้องมีการประยุกต์และปรับใช้ให้ เหมาะสมตามสถานการณ์และบริบทขององค์กรนั้น ๆ เพื่อองค์กรจะได้เติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ตลอดไป

## แนวคิดแนวทางการพัฒนาบุคลากร

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติมาก บ้างน้อยบ้าง ตามนโยบายของแต่ละองค์กร แต่ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากรนั้น มีแนวคิด เกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แตกต่างตรงกันข้าม ๒ แนวคิด (พิไลวรรณ อินทรักษา, ๒๕๕๐) คือ ๑. แนวคิดแบบ ดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาแต่ดั้งเดิมว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์กรและมีใช่เป็น หน้าที่องค์กรที่จะต้องจัดการให้มีการพัฒนาบุคลากรแต่อย่างใดองค์กรมีหน้าที่เฉพาะเพียงแต่ บังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคน ปฏิบัติตามหน้าที่หรือคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้า หากบุคคลต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนจะต้องดิ้นรนขวนขวายกันเองโดยลำพัง นอกจากนี้แนวคิดแบบนี้ไม่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรคุ้มกับเวลาและ ค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามกับแนวคิดที่เชื่อว่าหากองค์กรสามารถได้บุคคลที่มี

ความรู้ความสามารถแต่แรกเข้ามาอยู่กับองค์การบุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาอบรมใดๆ ดังนั้นองค์การที่มีพื้นฐานความเชื่อมั่น จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน และ ๒. แนวความคิดแบบสมัยใหม่เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวคิดแรก กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่องค์การต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่องค์การจะได้ประโยชน์มากกว่ามีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อยู่อย่างน้อย ๒ ประเภท ๒.๑ ถึงแม้ว่าองค์การจะมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนา ปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่นย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน ๒.๒ เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอจึงจะไม่เสียเปรียบหรือล้าหลังกว่าผู้อื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ต้องดำเนินการแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ และ Seiler, J.P (๑๙๗๕, อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทรีรักษา, ๒๕๕๐) ได้นำความคิดของการวิเคราะห์ระบบมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงปัจจัยนำเข้า การปรับเปลี่ยนและผลผลิต ประกอบด้วย ๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) มีปัจจัยอยู่ ๔ ปัจจัย คือ โครงสร้างสังคมองค์การ วิธีการทำงานขององค์การ บุคลากรขององค์การ และปัจจัยสุดท้าย คือ องค์การเป็นที่รวมของโครงสร้างสังคมบุคลากร เทคนิค และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ๒) การปรับเปลี่ยน (Transforming System) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ๓) ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่ได้ความพึงพอใจตลอดจนได้รับการพัฒนาในด้านทักษะความรู้ต่าง ๆ โดย Szilagayi, Andrew D (๑๙๘๔) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยให้ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ ขั้นแรกเป็นการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์มุ่งเน้นไปที่ ๑. การวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์องค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต ๒. การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน คือ การวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มงานเฉพาะ ๓. การวิเคราะห์บุคคล คือ การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลการรายบุคคล ขั้นที่สองกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้จะต้องวางวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเกณฑ์ที่จะต้องใช้ประเมิน ขั้นที่สาม เลือกวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาขณะทำงานและได้ทำงานไปแล้ว และการพัฒนาบุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติดของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้อง

สุรียา มนตรีภักดิ์ (๒๕๕๐ : ๗๒) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรในองค์การไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมี

ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานเพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความสามารถและความผูกพันของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ (คะเนิงนิจ กองผาพา, ๒๕๕๓ หน้า ๑๓)

### ๑. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler (อ้างในพีไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ช่วงระยะเวลาหนึ่งอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้า ซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ และเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทั้งทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น ๓ ประการ คือ การศึกษา (Education) ฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

Bohlander, Snell and Sherman (อ้างในเรวัต ทัตติยพงศ์, ๒๕๕๐: ๕) กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน ๓ ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities)

สุรียา มนตรีภักดี (๒๕๕๐) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือ การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

### ๒. ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หรือ “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทุกองค์กร โดยการใช้แรงงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวกต่อสิ่งต่าง ๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กร เมื่อคนหรือบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ และความสามารถ องค์กรนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์กร Sherman and Bohlander (๑๙๙๒, อ้างถึงใน พีไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๓ ด้าน คือ ด้านองค์กร ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้ และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์กร ช่วยให้บุคลากรรู้ถึงนโยบายขององค์กร ช่วยให้กิจการขององค์กรดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์กร

ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์กร ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคคลตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทักษะ การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคลเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นขึ้นในกลุ่มผู้ทำงาน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ และความร่วมมือประสานงานการพัฒนาขีดความสามารถทำให้องค์กรเป็นสถานที่น่าทำงานและน่าอยู่

### ๓. วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกประเภทต่าง ๆ ได้หลายอย่าง (พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

๑. กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน ๑.๑) การฝึกอบรม (Training) ๑.๒) การสอนงาน (Job Instruction & Coaching) ๒. กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ ๒.๑) การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer) ๒.๒) การหมุนเวียน (Job Rotation) ๒.๓) การทดลองเรียนงาน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Under Study) ๒.๔) การรักษาการแทน (Acting) ๒.๕) การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee) ๒.๖) การดูงาน (Study Tour/Visit) ๒.๗) การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment) ๒.๘) การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment) ๒.๙) การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ (Q.C. Cycle) ๒.๑๐) การจัดเปลี่ยนรูปแบบองค์กร ๒.๑๑) การให้ร่วมคณะทำงาน (Working Group) ๓. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่ ๓.๑) การให้ทุนการศึกษา และ ๓.๒) การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว ๔. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่ ได้แก่ ๔.๑) การจัดโปรแกรมการศึกษา ๔.๒) การให้มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ๔.๓) การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ ๔.๔) การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน ๔.๕) การส่งเอกสารให้ทำรายงานสรุปส่งอยู่เสมอ ๔.๖) การส่งเข้าประชุม หรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

ดังนั้นองค์กรจึงควรพิจารณาคุณลักษณะที่แตกต่างของบุคคล เพื่อจะได้ดำเนินการให้การตอบสนองได้ถูกต้องตรงกับเป้าหมายขององค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม

#### ๑. ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นคำเรียกรวมวิธีการอย่างหนึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Training ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

Leonard Nadler (๑๙๗๐, อ้างถึงในพิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกิจกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นมีศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร โดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติ คือ ๑. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผูปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ๒. การศึกษา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถทั้งหมดของผูปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง แต่ก็มีควมหมายมากกว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ๓. การพัฒนา คือ การเตรียมผูปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้สามารถ

เจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย (วิโรจน์ ทัศนอาดิศร, ๒๕๕๐)

## ๒. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ในการทำงานของมนุษย์ถ้าต้องทำงานที่ซ้ำซากจำเจเป็นเวลานาน ๆ ย่อมจะให้เกิดความเบื่อและประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลง ทั้งนี้เพราะพนักงานมีความคุ้นเคย และเคยชินกับวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรด้านต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานได้ทราบนโยบายของหน่วยงานก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับดีขึ้นกว่าเดิม พิไลวรรณอินทรักษา (๒๕๕๐) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะดำเนินงานเป็นผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ การฝึกอบรมเป็นสำคัญ วัตถุประสงค์การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ประการ ได้แก่

๑. การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know-How) เมื่องานเปลี่ยนแปลงไป กฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายวิธีการปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีพัฒนาขึ้น จนทำให้พนักงานไม่สามารถทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ องค์กรต่าง ๆ จึงอาจจะจัดให้มีการทบทวนเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร

๒. การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skill of Experiences) พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานระดับต้นอาจจะต้องการทักษะเทคนิค หรือวิธีการปฏิบัติโดยตรง แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงจะต้องการฝึกทักษะเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น

๓. การพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ในปัจจุบันที่ยอมรับกันว่า ทัศนคติของคนมีบทบาทในการทำงานอย่างมาก ดังนั้นการพัฒนาทัศนคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะแม้ว่าเขาจะรู้งานหรือประสบการณ์ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเขามีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ผลงานก็จะออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

Kenneth N. Wexley, Gary P. Latham (๑๙๘๓) กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร มีจุดประสงค์ ๓ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของแต่ละบุคคล คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ และปรัชญาที่ยึดถือการเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตน และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

๒. เพิ่มพูนแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานดีแม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นอาจจะมีใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และผลงานย่อมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

### ๓. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ ทักษะคิด แรงจูงใจ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิมเป็นการเรียนรู้ระยะสั้นเน้นให้เกิดความรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามความสำคัญและความจำเป็น ขั้นตอนของ Classroom Training (พิไลวรรณอินทรีรักษา, ๒๕๕๐)

### ๔. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้วยการปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้น จะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุปคือ วัตถุประสงค์การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้พัฒนาทักษะการเปลี่ยนแปลงทัศนคติคือเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติแล้วเมื่อกลับไปปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางที่ดี ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (พิไลวรรณอินทรีรักษา, ๒๕๕๐)

### ๕. ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับพนักงาน ฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งไม่มีหน้าที่ทางบริหารเหตุที่ต้องฝึกอบรมเพราะ ไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลย มีเครื่องมือและการเปลี่ยนแปลง ทางด้านการผลิตที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การอบรมจะกระตุ้นให้พนักงานติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอประโยชน์ที่ได้รับคือ ๑. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ เพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานได้ดี ๒. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมคนงานในระดับต่าง ๆ ช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงานลงเพราะทุกคนเข้าใจดี ๓. ทำให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้นคนงานที่ทำงานอย่างมีความรู้รู้สึกมีความเชื่อมั่นในตนเอง สำหรับคนใหม่ที่มาทำงานใหม่ก็มีความสุขใจที่จะทำงานเพราะได้รับการอบรมมาก่อน ๔. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร ในแง่ความมั่นคง คือองค์กรใด ขาดแคลนการหาคนงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็อาจคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งรองถัดไปซึ่งมีความรู้ในกาปฏิบัติงานดี เพราะได้รับการอบรมมาแล้ว

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ในแง่ที่เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและยังเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างไรก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมและมีความชำนาญที่ดีแล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา กล่าว คือ การพัฒนาบุคลากร คือการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และหรือเพื่อให้บุคลากรมีความองงามเติบโต ทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคลากรมีความองงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีหลายชนิด ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากร และอาจถือได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจัดได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่มีการกระทำประจำในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐)

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

### ความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยมจรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

### เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้

๑. กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

๑. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
๒. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
๓. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล



๔. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์

๕. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

### แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบต่อ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน

Hood เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ ๗ ประการ คือ

๑. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะไม่เกิดความรับผิดชอบต่อ การตรวจสอบจากภายนอก

๒. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

๓. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

๔. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

๕. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

๖. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

๗. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หุดยั้งการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง”

### รูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย

๑. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ เหตุผลในการตราพระราชบัญญัตินี้คือ เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการ

ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรงเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณเพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และสมควรกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ นอกจากนี้ สมควรให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในมาตรา ๓/๑ ได้กำหนดให้การพัฒนาระบบราชการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ได้กำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

- ๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- ๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- ๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- ๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- ๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนอง
- ๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผล

การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

๓. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ.๒๕๔๖-๒๕๕๐ ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย ๔ ประการ

- ๑) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
- ๒) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม
- ๓) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล

สากล

๔) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบบประชาธิปไตย

โดยกำหนดยุทธศาสตร์ ๗ ด้านเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ประกอบด้วย ๙

มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วย ๔

มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ ประกอบด้วย ๘ มาตรการ

การ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ ประกอบด้วย ๗

มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ประกอบด้วย ๔

มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย ประกอบด้วย ๔ มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ประกอบด้วย ๖

มาตรการ

๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

:KPI ( Key Performance Indicators) โดยให้มีการประเมินการปฏิบัติราชการใน ๒ องค์กรประกอบตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร๑๐๑๒/ว ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร๑๐๐/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ

๑) ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ

๒) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

๕. การบริหารราชการแบบบูรณาการ (CEO) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ

๑) เป็นระบบบริหารจัดการในแนวราบ (Horizontal Management) ที่ใช้การบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วนในพื้นที่ในลักษณะ “พื้นที่-พันธกิจ-การมีส่วนร่วม” (Area-Functional-Participation : A-F-P) ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางการพัฒนา (Partnership) ในระดับจังหวัด ตลอดจนเพื่อสร้างการทำงานในลักษณะเครือข่าย (Networking)

๒) เป็นระบบบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่การตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการ (Customer Driven) ด้วยระบบงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result-based) ด้วยมาตรฐานผลงานขั้นสูง (High Performance Output)

๓) เป็นระบบบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบของบทบัญญัติและเจตนารมณ์ของ รัฐธรรมนูญ และโครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน รวมทั้งหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) แต่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหาร ที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

### **การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖-พ.ศ.๒๕๖๑)**

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖-พ.ศ.๒๕๖๑) ได้กำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ๗ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน**

มีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานบริการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจ ต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็น ศูนย์กลาง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ง่าย และหลากหลายรูปแบบ เน้นการบริการเชิงรุกที่มี ปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาครัฐและประชาชน การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จอย่างแท้จริง พัฒนาระบบการจัดการ ข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ เช่น

๑. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐพัฒนาระบบการเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน และวางรูปแบบ การให้บริการประชาชนที่สามารถขอรับบริการจากภาครัฐได้ทุกเรื่อง โดยไม่คำนึงว่า ผู้รับบริการ จะมาขอรับบริการ ณ ที่ใด (No Wrong Door)

๒. ยกกระตือรือร้นดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่ เดียวกัน เพื่อให้ประชาชนสามารถรับบริการได้สะดวก รวดเร็ว ณ จุดเดียว เช่น ศูนย์รับคำขออนุญาต ศูนย์ช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤต (One Stop Crisis Center : OSCC) เป็นต้น

๓. ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการ ให้บริการประชาชน (e-Service) เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้ง่ายขึ้น รวมทั้งพัฒนารูปแบบ การบริการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเป็นผู้เลือกรูปแบบการรับบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของ ตนเอง (Government You Design) โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ เช่น m-Government ซึ่ง ให้บริการผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile G๒C Service) ที่ส่งข้อมูลข่าวสารและบริการถึง ประชาชน แจ้งข่าวภัยธรรมชาติ ข้อมูลการเกษตร ราคาพืชผล หรือการติดต่อและแจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านสังคม เครือข่ายออนไลน์ (Social Network) เป็นต้น

๔. ส่งเสริมให้มีเว็บกลางของภาครัฐ (Web Portal) เพื่อเป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทุกหน่วยงานของภาครัฐ รวมถึงข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้ ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้

๕. ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจของประเทศและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยทบทวนขั้นตอน ปรับปรุงกระบวนการงาน หรือแก้ไข กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชนของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและเอื้อต่อการแข่งขันของประเทศ

๖. ส่งเสริมให้มีการนาระบบการรับประกันคู่ (Level Agreement) มาใช้ในภาครัฐ ซึ่งเป็นการกำหนดเงื่อนไขในการให้บริการของหน่วยงานรัฐ ที่มีต่อประชาชน โดยการกำหนดระดับการให้บริการ ซึ่งครอบคลุมการกำหนดลักษณะ ความสำคัญ ระยะเวลา รวมถึงการชดเชยกรณีให้การให้บริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด

๗. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริการภาครัฐโดยใช้ประโยชน์จากบัตรประจำตัวประชาชน ในการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนตามวงจรชีวิต โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากบัตรสมาร์ทการ์ด (Smart Card) หรือ เลขประจำตัวประชาชน ๑๓ หลัก

๘. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐมีจิตใจที่เอื้อต่อการให้บริการที่ดี รวมถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพการบริการโดยตรงมากขึ้น

๙. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐยกระดับระบบการบริการประชาชนโดยการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ การสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่ใช้บริการเพื่อให้สามารถนำมาปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการบริการได้อย่างจริงจัง เน้นการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ณ จุดบริการ หลังจากได้รับการบริการและนำผลสำรวจความพึงพอใจมาวิเคราะห์ ศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และเผยแพร่ผลการสำรวจให้ประชาชนทราบ โดยอาจจัดตั้ง สถาบันการส่งเสริมการให้บริการประชาชนที่เป็นเลิศ (Institute for Citizen-Centered Service Excellence) เพื่อทำหน้าที่ในการสำรวจความคิดเห็น วิเคราะห์ ติดตาม เสนอแนะ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชนแก่ส่วนราชการต่าง ๆ

๑๐. ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างจริงจัง โดยเน้นการจัดการเชิงรุก มีการรวบรวมหลักเกณฑ์และกระบวนการ จัดการข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน ตอบสนองทันที่ที่สามารถติดตาม เรื่องร้องเรียนได้ตั้งแต่จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของการให้บริการ รวมไปถึงการมีฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงข้อมูลกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

๑๑. วางหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการช่วยเหลือเยียวยาเมื่อประชาชนได้รับความไม่เป็นธรรม หรือได้รับความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาดของการดำเนินการของภาครัฐและปัญหา ที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือปัญหาอื่น ๆ ที่รัฐมีส่วนเกี่ยวข้อง

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้าง องค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เช่น

๑. ปรับปรุงหน่วยงานราชการให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อบทบาทภารกิจหรือบริบทในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

๒. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

๓. ยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผน ยุทธศาสตร์ และผลักดันสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการแบบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

๔. ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานของรัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

๕. นำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์การ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น ยกระดับคุณภาพ การให้บริการประชาชน สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและให้บริการ รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานแบบเวอร์ชวล (Virtual Office) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ และประหยัดค่าใช้จ่าย

๖. ปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ (Government Website Standard) และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงหน่วยงานของรัฐ (Connected Government) ที่สมบูรณ์แบบเพื่อก้าวไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

๗. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหลักโดยการจัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการให้บริการ ภาครัฐ และพัฒนาระบบสารสนเทศบนโครงสร้างพื้นฐานหลักที่ทางภาครัฐพัฒนาขึ้น ได้แก่ ระบบเครือข่ายสารสนเทศภาครัฐ (Government Information Network : GIN) และเครื่องแม่ข่าย (Government Cloud Service : G-Cloud) เพื่อลดค่าใช้จ่าย ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

๘. นำกรอบแนวทางมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลแห่งชาติ (Thailand e-Government Interoperability Framework : TH e-GIF) มาใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศภาครัฐ เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยน และเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๙. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การภาครัฐ ให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการด้วยกันในลักษณะโครงข่ายข้อมูลที่เชื่อมต่อถึงกัน เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ เพื่อสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญต่อการบริหารราชการแผ่นดินและการตัดสินใจไปยังศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (PMOC) เพื่อให้เกิดการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบันและถูกต้อง

๑๐. ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีแผนการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Business Continuity Plan) เพื่อสามารถเตรียมความพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้ทันทั่วทั้ง โดยกำหนดแนวทาง ขั้นตอน การช่วยเหลือ การชักช่อม และการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลัก และสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน (Crisis Management Center) ในการบริหารจัดการสภาวะวิกฤติแต่ละประเภท ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๑๑. วางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) ให้มีความเหมาะสมไม่เป็นภาระต่องบประมาณของประเทศ พัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพของระบบราชการ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไปสู่การปฏิบัติ

๑๒. ส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร เช่น แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นต้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการได้โดยง่ายมากขึ้นในทุกระดับ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Talent mobility) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้ทั้งสองทางจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนและจากภาคเอกชนไปสู่ภาครัฐ

๑๓. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงเปรียบเทียบอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานและ/หรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงปรับปรุงการทำงาน โดยนำเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพมาใช้มุ่งขจัดความสูญเปล่าของการดำเนินงานในทุกกระบวนการ ตัดกิจกรรมที่ไม่มีประโยชน์หรือไม่มีการเพิ่มคุณค่าในกระบวนการออกไป เพิ่มความยืดหยุ่นขององค์การ ด้วยการออกแบบกระบวนการใหม่และปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการปฏิบัติงาน เช่น Lean Management เป็นต้น

๑๔. ส่งเสริมให้มีการนำรูปแบบการใช้บริการร่วมกัน (Shared Services) เพื่อประหยัดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย ยกกระดับคุณภาพมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานของรัฐ โดยรวมกิจกรรมหรือกระบวนการงานลักษณะ/ประเภทเดียวกัน (Common Process) ซึ่งเดิมต่างหน่วยงานต่างดำเนินงานเองเข้ามาไว้ในศูนย์บริการร่วมโดยเฉพาะงานสนับสนุน (Back Office) ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการเงินการคลัง และระบบบุคลากร เป็นต้น

๑๕. ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบ และปลอดภัยของสังคมส่วนรวม รวมทั้งสนับสนุน เสริมสร้าง พัฒนาและสร้างความเข้มแข็ง ให้แก่สังคมและชุมชน เพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด

มีเป้าหมายเพื่อวางระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ของราชการอย่างครบวงจร โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ผูกมัด/ผูกพันติดตามมา (Ownership Cost) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างโอกาสและสร้างความมั่นคงตามฐานะเศรษฐกิจของประเทศ ลดความสูญเสยสินเปลืองและเปล่าประโยชน์ รวมทั้ง วางระบบและมาตรการที่จะมุ่งเน้นการบริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิดผลตอบแทนคุ้มค่า สามารถลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย โดยรวม มีต้นทุนที่ต่ำลงและลดความต้องการของสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่จำเป็น เช่น

ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสินทรัพย์และบูรณาการเข้ากับระบบบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์และการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม และการลดต้น โดยจัดให้มีระบบและข้อมูลเพื่อให้หน่วยราชการใช้ประกอบการวัดและวิเคราะห์ การใช้สินทรัพย์เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Asset Productivity) และเกิดประโยชน์สูงสุด (Asset Utilization) เป็นต้น

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยกันเองเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบของการประสานความร่วมมือที่หลากหลายภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน คือ นำศักยภาพเฉพาะของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของประเทศและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น

๑. วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการในยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ (Cross Functional Management System) ตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chains) ครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนกระทั่งปลายน้ำ รวมทั้งกำหนดบทบาทภารกิจให้มีความชัดเจนว่าใครมีความรับผิดชอบในเรื่องหรือกิจกรรมใด รวมทั้งการจัดทำตัวชี้วัดของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPIs)

๒. การออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบของหน่วยงานรูปแบบพิเศษ เพื่อให้สามารถรองรับการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศที่ต้องอาศัยการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กรและระบบราชการแบบเดิม

๓. ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้มีลักษณะแบบยืดยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมเป็นหลัก เพื่อให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศและการบริหารงานแบบบูรณาการ

๔. พัฒนารูปแบบและวิธีการทำงานของภาครัฐในระดับต่าง ๆ (Multi-Level Governance) ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยเน้นการยึดพื้นที่เป็นหลัก เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าและไม่เกิดความซ้ำซ้อน และปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้เป็นแบบยึดพื้นที่เป็นตัวตั้ง (Area-based Approach) รวมทั้งวางเงื่อนไขการจัดสรรงบประมาณให้



กระทรวง/กรม ต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ในสัดส่วนวงเงินงบประมาณที่เหมาะสม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชน**

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการทบทบและภารกิจของตนให้มีความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน มุ่งเน้นทรัพยากรรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น การถ่ายโอนภารกิจบางอย่างที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินงานเองให้ภาคส่วนอื่น รวมทั้ง การสร้างความร่วมมือหรือความเป็นภาคีหุ้นส่วน (Partnership) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น เช่น

๑. ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือในรูปภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับเอกชน (Public-Private-Partnership : PPP) เพื่อให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นของประเทศที่ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก และภาครัฐยังไม่สามารถดำเนินการได้เพียงพอกับความต้องการของประชาชน ได้รับการสนับสนุนกลไกการดำเนินการแบบร่วมลงทุนกับภาคเอกชนด้วยความชัดเจน โปร่งใส และเกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้มีการลงทุนที่ซ้ำซ้อน มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด สนับสนุนให้มีการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมการลงทุนของเอกชนร่วมในกิจการของรัฐ ตลอดจนให้มีหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดมาตรฐานส่งเสริม สนับสนุนการร่วมลงทุนเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินและการคลังของประเทศในระยะยาว

๒. เปิดให้ภาคเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันกันเพื่อจัดทำบริการสาธารณะแทนภาครัฐ (Contestability) ในภารกิจของภาครัฐที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินการเองและภาคเอกชนสามารถดำเนินการแทนได้ โดยสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันอย่างเสรีผ่านกลไกตลาด เพื่อให้ภาคเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันได้โดยง่าย รวมทั้งป้องกันและลดปัญหาการผูกขาดในระยะยาว ตลอดจนทำให้ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทของตนให้เป็นผู้กำหนดมาตรฐานและระดับการให้บริการ รวมทั้งติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของภาคเอกชนให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่วางไว้ได้อย่างแท้จริง

๓. เปิดให้องค์กรภาคประชาสังคมและชุมชนสามารถเข้ามาเป็นผู้จัดบริการสาธารณะแทนภาครัฐ โดยอาศัยการจัดทำข้อตกลงร่วม (Compact) ในรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคมและชุมชน ซึ่งมีเป้าหมายของข้อตกลงอยู่ที่การร่วมกันดำเนินการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

๔. พัฒนารูปแบบและแนวทางการบริหารงานแบบเครือข่าย (Networked Governance) โดยการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้าง และกระบวนการทำงานขององค์กรภาครัฐให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานและทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ให้เกิดการพึ่งพากันในรูปแบบพันธมิตร มีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว ทันท่วงทีต่อสถานการณ์เชื่อมโยงระบบการทำงานระหว่างองค์กรด้วยความสะดวกและรวดเร็ว

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ : การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการ**

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและวางกลไกให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของทางราชการ ตลอดจนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมาตรการในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม เช่น

๑. เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม โดยการพัฒนาระบบการตรวจสอบสาธารณะ (Public Scrutiny) และผู้ตรวจสอบอิสระจากภายนอก (Independent Assessor) ที่ผ่านการฝึกอบรมและได้รับการรับรองเข้ามาดำเนินการสอดส่องดูแลและสอบทานกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการ รวมทั้งวางกลไกสนับสนุนให้ดำเนินการจัดทำราคากลางและข้อมูลรายละเอียดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างไว้ในระบบข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้

๒. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเฝ้าระวังและติดตามตรวจสอบในเรื่องการทุจริต คอร์รัปชันในเชิงรุก รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือวัดระดับความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ : การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน**

มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งประสานพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกันในการส่งเสริมและยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิก อาเซียน อันจะนำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมือง และความเจริญผาสุกของสังคม

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

**พลเรือตรี กฤษฏาภรณ์ พันธุมโพธิ (๒๕๕๖)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ของ กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๖๑” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ แนวทาง อุปสรรค และข้อขัดข้อง ของกระบวนการในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของกองทัพเรือ ที่สามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนเพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ ได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กองทัพเรือฯ จึงควรนำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ของกองทัพเรือ มาพิจารณา โดยผู้วิจัยได้เสนอแนะแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ของกองทัพเรือ ในรูปแบบเดียวกันกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อให้สามารถสะท้อนประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบราชการ ของกองทัพเรือ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ที่จะใช้ในการวัดความสำเร็จ และ เชื่อมโยงเข้ากับกิจกรรมของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ได้อย่างชัดเจน โดยได้ตรวจสอบสถานะแวดล้อมในบริบทที่เกี่ยวข้องกับกองทัพเรือ และใช้เครื่องมือ SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์/กิจกรรม ในแต่ละกลยุทธ์ ของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ

ราชการ ของกองทัพเรือ เป็นรายกลยุทธ์ และรายประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้การปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว ควรเร่งดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเชื่อมต่อการพัฒนาระบบราชการไทย กับการพัฒนาระบบราชการ ของกองทัพเรือเข้าด้วยกัน และเพื่อให้วัดผลสำเร็จในเรื่องนี้ได้ อย่างชัดเจน ควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เพื่อวัดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ (Outputs) แล้ว นำผลไปทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมต่อไปด้วย นอกเหนือจากนั้นแล้ว การเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการของกองทัพเรือในเรื่องอื่นๆ ภายใต้กรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพิ่มเติมจะเป็นการยกระดับการบริหารจัดการของกองทัพเรือไปสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือปี ๒๖๖๗ จึงควรให้การสนับสนุน ส่งเสริม อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ตลอดจนสนับสนุนงบประมาณให้ดำเนินการอย่างเหมาะสม และเพียงพอด้วย

**พลตรี อนุพงษ์ ศรีสวัสดิ์ (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของกองทัพ และภาครัฐเพื่อเอาชนะปัญหาภัยคุกคามต่อความมั่นคงของชาติ” การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ปัญหาภัยคุกคาม ซึ่งเกิดจากฝีมือของมนุษย์ มีการพัฒนารูปแบบไปอย่างซับซ้อน พลิกผัน และสามารถก่อขยายตัวลุกลามไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งในห้วงทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยได้เผชิญกับปัญหาและผลกระทบจากภัยคุกคามที่เกิดขึ้นใหม่ๆ เป็นจำนวนมาก ในขณะที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายความมั่นคงของรัฐคงมีสภาพและการจัดองค์กรในรูปแบบเดิม และยังขาดการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน ดังนั้นการวิจัยในเรื่องนี้จึงเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษา และประเมินการเปลี่ยนแปลงของปัญหาภัยคุกคามในรูปแบบต่างๆ รวมทั้ง ศึกษาแนวทางในการจัดปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ซึ่งถือเป็นกลไกหลักที่จะใช้ขับเคลื่อน และนำพากระบวนการแก้ไขปัญหาไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน และรวมไปถึงแนวความคิดในการปรับตัวของกองทัพ และองค์กรภาครัฐอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่สอดคล้องกันได้ทุกระดับ และสามารถจะพัฒนาต่อยอดเข้ากับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้านอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ การวิจัยยังได้ผลสรุปเป็นแนวคิด หลักการ และข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ อันได้แก่ ลักษณะภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป และมุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการปัญหาภัยคุกคาม ซึ่งทุกฝ่ายสามารถจะสอดประสาน และเชื่อมโยงความคิด ในระดับของตนเข้ากับเป้าหมายในการรักษาความมั่นคงของชาติไปจนถึงการปกป้อง และสร้างความยั่งยืนแก่ผลประโยชน์แห่งชาติ การค้นหาวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ และมีผลผลิตที่สร้างความได้เปรียบต่อฝ่ายตรงข้ามโยอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เดิม เป็นต้นทุนหลักในการดำเนินการ การน้อมนำ และประยุกต์ใช้หลักยุทธศาสตร์พระราชา “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เป็นกรอบความคิด และหลักการสำคัญในการจัดการปัญหาภัยคุกคาม และข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงเครื่องมือหลักที่จะนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติ อันได้แก่ ระบบการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพ ที่ต้องจัดวางในทุกระดับหน่วย ระบบการวิจัยและพัฒนาด้านความมั่นคงในระดับชาติ เพื่อสร้างสร้างนวัตกรรมจัดการปัญหาภัยคุกคาม และเป็นศูนย์กลางการวิจัย และพัฒนาด้านความมั่นคงในภูมิภาค การสนับสนุนและขยายระบบเครือข่ายทางสังคมเทคโนโลยีการสื่อสารทุกรูปแบบ และการพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการเชิงรุก

**พลตรี ณรงค์ฤทธิ์ หอมอ่อน (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาของกองทัพไทย” ปัญหาของกองทัพไทยในปัจจุบันคือ กองทัพได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร เนื่องจากรัฐบาลที่มาจากพรรคเลือกตั้งมักจะละเลยในเรื่องความมั่นคง การจัดสรรงบประมาณให้กับกองทัพไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๓๐ – ๒๕๔๐ นั้น กองทัพได้รับงบประมาณมากกว่าร้อยละ ๒ ของ GDP แต่หลังจากปี พ.ศ.๒๕๔๑ เป็นต้นมาถึงปัจจุบัน งบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ร้อยละ ๒ ของ GDP ไทยน้อยกว่าร้อยละ ๒ ของ GDP ทำให้งบประมาณในการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนากองทัพน้อยลงไปด้วย ค่าเฉลี่ยของงบประมาณที่กองทัพเหลือในการจัดทำโครงการในการพัฒนากองทัพอยู่ในห้วงร้อยละ ๑๕ – ๒๐ ของงบประมาณที่ได้รับ ทำให้การจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ เพื่อเสริมสร้างกำลังกองทัพเป็นไปได้อย่างเชื่องช้า ไม่ทันกับเทคโนโลยีและความทันสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การดำรงสภาพกองทัพด้วยงบประมาณอันจำกัด ทำให้กองทัพไทยขาดแคลนยุทโธปกรณ์ที่สำคัญหลายๆอย่าง โดยเฉพาะอาวุธที่ใช้ในทางยุทธการและยุทธศาสตร์ ซึ่งทำให้เป็นข้อด้อยของกองทัพไทยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศรอบบ้าน

จากการวิเคราะห์เพื่อศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพของกองทัพไทยมีอยู่ ๓ แนวทาง แนวทางแรก คือ การทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องจัดสรรงบประมาณให้กองทัพเข้าใจถึงความจำเป็นในการรักษาความมั่นคง การดำรงสภาพกองทัพที่ต้องเผชิญรูปแบบภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป ค่าใช้จ่ายที่กองทัพควรได้รับ คือ อย่างน้อยควรได้รับร้อยละ ๒ ของ GDP ในแต่ละปี แนวทางที่สอง คือ การปรับตัวของกองทัพด้วยการปรับโครงสร้างหน่วยให้มีขนาดที่เหมาะสมมีกำลังรบสมบูรณ์ ความพร้อมรบของกำลังพลสูง หน่วยธุรการต้องลดขนาดให้เล็กลง หน่วยที่มีหน้าที่คล้ายๆกัน นำมารวมไว้ที่เดียวกัน เช่น หน่วยพัฒนาประเทศ หน่วยด้านการศึกษา หน่วยงานด้านการวิจัย เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานลงไป และลดการจัดสรรงบประมาณแบบซ้ำซ้อน แนวทางที่สามเพื่อความยั่งยืนของกองทัพไทยสามารถพึ่งพาตนเองได้ จะต้องทำการวิจัยอย่างจริงจังเพื่อสร้างอาวุธยุทโธปกรณ์ให้กับกองทัพในระยะยาว โดยไม่ต้องจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์จากต่างประเทศและสามารถยืนบนลำแข้งได้ด้วยตนเองในที่สุด

**พลอากาศตรี ทรงพล แจ็งสี (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ” การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ ๑) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ๒) เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ โดยจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ ประสบการณ์การทำงาน จำนวนครั้งการเข้าร่วมอบรมสัมมนาในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างบางส่วน ในส่วนบัญชาการ กำลังรบ ส่งกำลัง บำรุง การศึกษา และส่วนกิจการพิเศษ จำนวน ๑,๐๔๕ คน เครื่องมือใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญ ๓ คน มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๖๖ เก็บรวบรวมข้อมูลในวันที่ ๒๕ – ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๗ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การทดสอบ (T-test) การวิเคราะห์ทางแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยการทดสอบเอฟ (F-test) และทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ภายหลัง (Post hoc test) ด้วยวิธีการของฟิชเชอร์ (Fisher’s Least-Significant Difference: LSD) และ ๓) พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ

ผลการวิจัยพบว่า

๑. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการใช้ความรู้ และด้านการแบ่งปันความรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการแสวงหาความรู้

๒. เปรียบเทียบความแตกต่าง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ โดยจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ ประสบการณ์การทำงาน จำนวนครั้งการเข้าร่วมอบรม สัมมนาในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา ไม่แตกต่างกัน

๓. พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ โดยพบว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศนั้น หน่วยต่างๆในกองทัพอากาศจำเป็นต้องมีการจัดเก็บองค์ความรู้ในแต่ละสายวิชาการ และสามารถนำมาถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้องค์ความรู้ที่อยู่คู่กับองค์กรและสามารถที่จะพัฒนา และต่อยอดองค์ความรู้ได้อย่างยั่งยืน

**พลตรี ทานู โพธิ์งาม (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา” หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาในพื้นที่ทุรกันดารหรือพื้นที่ซึ่งมีปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยเพื่อหน่วยงานเดียวของประเทศ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การวิจัยครั้งนี้จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และเพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่า ในการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนานั้น ควรจะต้องทำการปรับปรุงใน ๔ ด้าน คือ ๑. การจัดตั้งองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ การจัดการความรู้ และการต่อยอดองค์ความรู้ อย่างมีหลักวิชาการ ๒. การพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์ เพื่อการประสานและแลกเปลี่ยนหรือขอรับการสนับสนุนด้านงานพัฒนาจากประเทศ องค์กรระหว่างประเทศ องค์กรพัฒนาภาคเอกชน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชนบท ๓. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เกื้อกูลต่อการฝึกกำลังทุกภาคส่วนพร้อมเผชิญกับภัยคุกคามให้ครอบคลุมพื้นที่ที่มีภัยคุกคามต่อความมั่นคงทั่วประเทศ มิใช่เน้นเฉพาะพื้นที่ตามแนวชายแดนเท่านั้น และ ๔. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยการบูรณาการขีดความสามารถขององค์กรอื่นมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้หน่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**พลตรี ธรรมบุญ เขียวการปราบ (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางของกองทัพไทย ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตามแนวพระราชดำริปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เอกสารวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกองทัพไทยในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมไปถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อแผน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (พ.ศ.๒๕๕๗ - ๒๕๖๐) ให้ประสบความสำเร็จซึ่งเป็นการศึกษาในลักษณะของการวิจัยเชิงปริมาณโดยศึกษาจากระดับความรู้ ความเข้าใจตลอดจนความพึงพอใจในหลักแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับการเผยแพร่จาก ศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงที่ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จัดตั้งขึ้น โดยการเก็บข้อมูลจากประชาชนโดยเฉพาะผู้ที่เคยใช้บริการศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงเฉลิมพระเกียรติ ๘๔ พรรษา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จำนวน ๔๐๐ คน ด้วยแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยทั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิดในห้วงเวลา ตั้งแต่ ๑ ม.ค. ๒๕๕๘ - ๓๑ มี.ค.๒๕๕๘ และรับเก็บคืนเพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่มผู้บริหาร โดยนำผลการประชุมกลุ่มที่ได้มาสรุปผล โดยผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบคำถามเกี่ยวกับความรู้ด้านปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับจากศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง และการนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้อง ในภาพรวมคิดเป็นร้อยละ ๘๘.๔ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ความรู้ระดับสูงมาก และ ความพึงพอใจในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับการอบรม ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในภาพรวมอยู่ในระดับสูง อีกทั้งแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลข้อคิดเห็นในการพัฒนา ที่ควรมีการปรับปรุงในเรื่อง เพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของวิทยากร ตลอดจนควรกำหนดมาตรฐานของศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว เพื่อให้ศูนย์การเรียนรู้ มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและมีความน่าสนใจเพื่อให้ผู้เข้าชมเกิดแนวความคิดหลากหลายมากขึ้นในการที่จะนำกิจกรรมที่ได้เรียนรู้ มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและมีความน่าสนใจเพื่อให้ผู้เข้าชมเกิดแนวความคิดหลากหลายมากขึ้นในการที่จะนำกิจกรรมที่ได้เรียนรู้ไปใช้ เพื่อลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ในชีวิตประจำวัน

ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจคือ ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรที่จะศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของศูนย์การเรียนรู้ที่หน่วยงานต่างๆ ของกองทัพไทย จัดตั้งขึ้น เพื่อนำผลที่ได้มาสู่การบูรณาการ เป็นแนวทางที่สมบูรณในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตามแนวพระราชดำริปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**พลโท เนรมิต มณีบุตร (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข” การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยศึกษาสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งสภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อความสุขในการปฏิบัติงานของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งความสุข” แนวคิดการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของหน่วยงานภายนอก แนวคิดการบริหารองค์กรตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักทางพุทธศาสนา และค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการ ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดตามตัวแบบของ Marquardt & Reynolds และแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุขทั้ง ๘ ประเด็น โดยนำ “แนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นกรอบกำหนด

ผู้วิจัยได้ไปศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสภาพทั่วไปและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น และนำมาวิเคราะห์ผลการวิจัย สรุปได้ว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในลักษณะของความเป็นไปได้ตามแนวคิดและทฤษฎีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแยกออกเป็นแผนปฏิบัติการเฉพาะลักษณะแนวคิดขององค์กรแห่งความสุข มีช่วงเวลาเหมาะสมเพื่อความทันต่อสภาวะแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถแยกแผนในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมออกไปดำเนินการจัดทำแผน โดยเฉพาะในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตต่างหากและกำหนดขั้นตอนให้เหมาะสม ควรนำเอานวัตกรรมใหม่ หรือ แบบอย่างที่ดีในเชิงนโยบายของหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ตลอดจนเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือในการพัฒนาคุณภาพชีวิต นำหลักการบริหารบุคลากรที่จำเป็นมาใช้ให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารจัดการ จัดกิจกรรมด้านการทำงานเป็นทีมและเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พิจารณาจัดตั้งหน่วยนำร่อง จัดให้ข้าราชการทุกคนได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการเสริมสร้างสุขภาวะ การเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยสร้างความเข้าใจและการยอมรับ บทบาท ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม รวมถึงจิตสำนึกในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืนตามวาระสมควร

**พลอากาศตรี รัฐเดช จุลวุฒิ (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. เพื่อศึกษาความคิดเห็น ของกำลังพลเกี่ยวกับการบริหารงานด้านกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๒. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร พ.ท., น.ท., ถึง พ.อ.(พ),น.อ.(พ) จำนวน ๒๗๗ คน สุ่มมาจากกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่ม ตัวอย่าง ยามาเน่ (Yamane) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๗๙๙๔ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการทดสอบของฟิชเชอร์

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานด้านกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ภาพรวม ๑๐ ด้าน อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อยดังนี้ ด้านหลักความเสมอภาค รองลงมา ด้านหลักประสิทธิภาพ ด้านหลักภาระรับผิดชอบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักการตอบสนองและด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้คือ ๑. ควรส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่กำลังพล ของกองบัญชาการกองทัพไทย และส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และตรวจสอบการบริหารภายในกองบัญชาการกองทัพไทย ๒. เพื่อให้การบริหารงานด้านกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทยตามหลักการ

บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเกิดประสิทธิภาพ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดทำโครงการให้ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำหรับกำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทย โดยจัดทำเป็นโครงการ เช่น โครงการอบรม สัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จำเป็นต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำมาบูรณาการในการพัฒนากำลังพลให้มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาองค์ความรู้ตลอดเวลา การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานเพราะจะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความสามารถและความพอดีของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ ผู้ศึกษาวิจัยจึงใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย

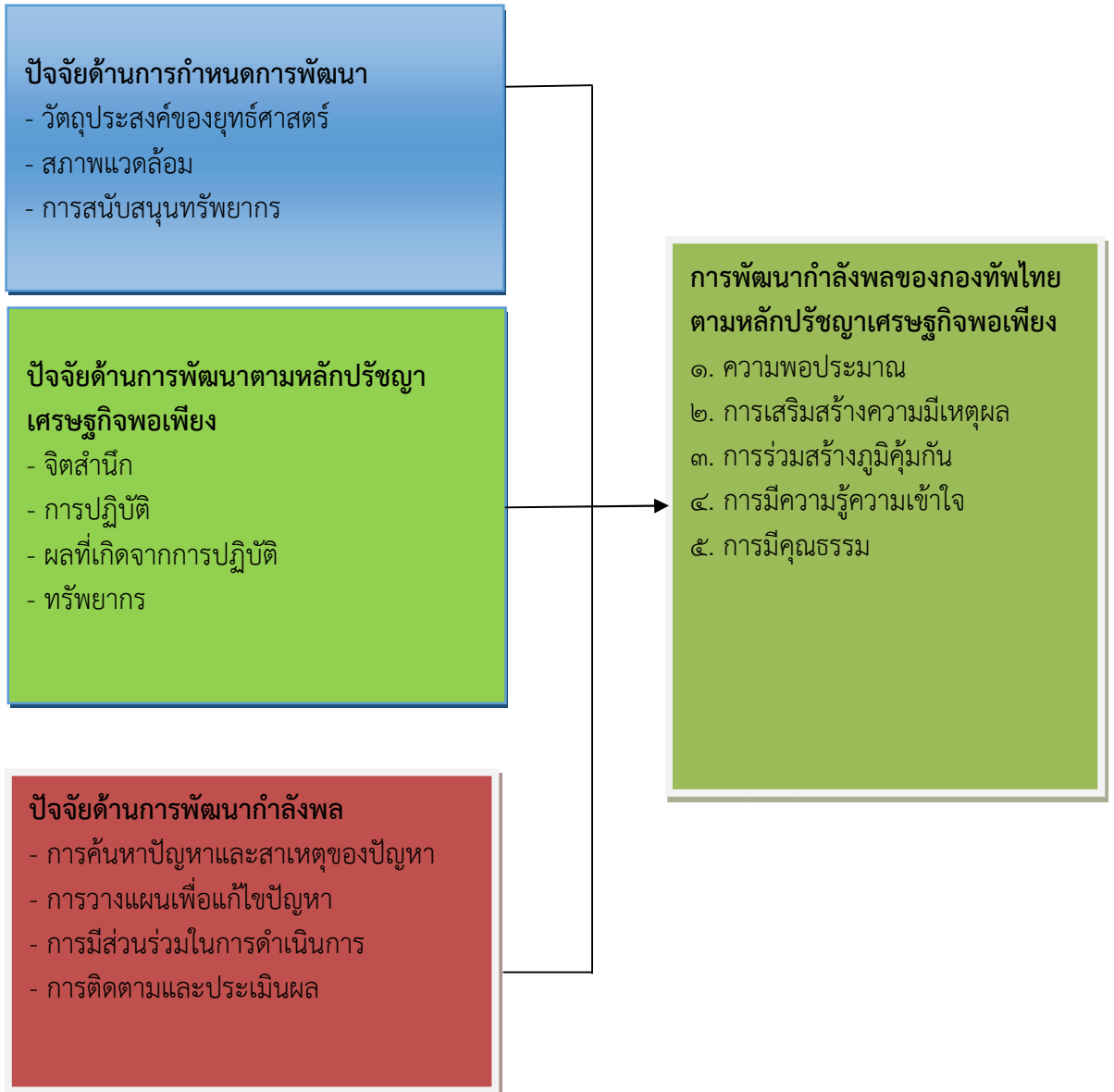
กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม ศึกษาทฤษฎีตลอดจนเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทุกประเด็นที่ทบทวนและศึกษานั้นจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาดังนี้



แผนภาพที่ ๒ - ๕ กรอบแนวความคิด

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



## บทที่ ๓

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยภาพรวมของการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทางผู้ศึกษา ได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ(qualitative research) อันประกอบไปด้วย

๑. การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research)
๒. การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)
๓. การสนทนากลุ่ม (Focus group)

สำหรับการนำเสนอระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) นั้นในส่วนนี้ผู้ศึกษา ได้กำหนดกรอบและขอบเขตของระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ตลอดจนเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้อันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

#### ๑. วิธีการดำเนินการวิจัย

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ตามโครงการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษา ได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) อันประกอบไปด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการดำเนินการวิจัยอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

##### ๑.๑ การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research)

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) นั้นโดยเบื้องต้นทางผู้ศึกษา ได้ดำเนินการกระบวนการวิจัยตามระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) โดยการทบทวนแนวความคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

##### ๑.๒ การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้นในการกำหนดกระบวนการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้มีกระบวนการวิจัย

(methodology) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อความที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (guided interview) กล่าวคือเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดซึ่งเป็นกระบวนการวิจัย (methodology) ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างหรือมีการนำคำสำคัญ (keywords) มาใช้ประกอบในการชี้แนะคำสัมภาษณ์ กล่าวคือมีการร่างข้อความที่มีลักษณะปลายเปิดที่มีคำสำคัญพร้อมกับลักษณะของข้อความที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อความให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ การตอบข้อความจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) อันทำให้มาได้ซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่มีทั้งมิติของความความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องเกี่ยวกับการวิจัยเรื่องการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่ได้จากการดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึก (indepth interview)

### ๑.๓ การสนทนากลุ่ม (Focus group)

#### หลักการของการสนทนากลุ่ม

วิธีเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการจัดเลือกจากประชากรที่ต้องการศึกษาจำนวนมาก มาร่วมวงสนทนากัน เพื่ออภิปรายพูดคุยกัน โดยมุ่งประเด็นการสนทนาไปยังเรื่องที่สนใจศึกษาในการจัดการสนทนากลุ่มอย่างเป็นระบบ ในกรณีศึกษาที่ผู้ศึกษาได้เลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน ๕ คน มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ มีผู้จัดบันทึกเป็นผู้จัดย่อเนื้อหาการสนทนา และมีเทปบันทึกเสียงบันทึกรายละเอียดของการพูดคุย เมื่อเสร็จสิ้นการสนทนา ผู้บันทึกจะถอดรายละเอียดจากเทปที่บันทึกไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ต่อไป ลักษณะสำคัญของการสนทนากลุ่มในการศึกษา คือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ ขนาดสมาชิกที่เหมาะสมคือ ๖-๑๒ คน ที่ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย

### ๒. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ครั้งนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย ตลอดจนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย มาดำเนินการประมวลผลข้อมูลอันนำไปสู่ข้อค้นพบต่อไป

### ๓. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้สำหรับกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ครั้งนี้เนื่องจากการวิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) นั้นประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางหนึ่งโดยการศึกษาและค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการตำราตลอดจนผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากการค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือข้อมูลที่ได้มาจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการสร้างพื้นฐานขององค์ความรู้อย่างบูรณาการในทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนา กำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเบื้องต้นก่อนอันเป็นแนวทางประการ

สำคัญในการนำไปสู่การสร้างเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพต่อไปส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) อีกแนวทางหนึ่งนั้นได้แก่แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (guided interview) อันเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่มีความชัดเจนตายตัวโดยเป็นแต่เพียงการกำหนดแนวข้อคำถามแบบเปิดกว้างหรือเป็นการใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยที่มีผลทำให้ข้อคำถามมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างโดยเทคนิคของการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้นเป็นเทคนิคและกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังดำเนินกระบวนการวิจัย โดยกระบวนการวิจัยในลักษณะเช่นนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้และความชำนาญหรือมีความผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นหรือทรรศนะได้อย่างหลากหลายในทุกแง่มุมโดยผู้ศึกษาหรือผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะดำเนินการสัมภาษณ์และสามารถที่จะสอบถามติดตามและซักไซ้ไล่เรียงข้อมูลข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญและมีความน่าสนใจในแต่ละประเด็นของคำตอบจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์อันทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ที่มีทั้งมิติของความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องที่ดำเนินกระบวนการวิจัยนั้น

#### ๔. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับกระบวนการในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้นเนื่องจากระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ครั้งนี้ได้กำหนดให้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยกระบวนการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (guided interview) อันเป็นกระบวนการสัมภาษณ์ที่ไม่มีรูปแบบข้อคำถามที่ตายตัวหรือกระบวนการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะที่ไม่มีข้อคำถามที่เป็นมาตรฐาน (unstructured or unstandardized interview) กล่าวคือเป็นการกระบวนการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่นำมาใช้ในการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) อย่างชัดเจนเพียงแต่มีการกำหนดลักษณะของข้อคำถามที่มีลักษณะเปิดกว้างมีความยืดหยุ่นและมีการนำคำสำคัญ (keywords) มาใช้ประกอบในการชี้แนะในกระบวนการสัมภาษณ์โดยที่ลักษณะของข้อคำถามเช่นว่านี้สามารถที่จะปรับเปลี่ยนถ้อยคำหรือให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนตามสถานการณ์ที่มีการขับเคลื่อนหรือเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาส่วนการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบการวิจัย (research design) หรือการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้นคณะผู้ศึกษา ได้กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

๑. แบบสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านกำลังพล เพื่อเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์และบันทึกข้อมูลในประเด็นสถานการณ์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และความคาดหวังผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒. แบบบันทึกสังเกตผู้ที่ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย ใช้เพื่อบันทึกข้อมูลจากการสังเกตการปฏิบัติงานและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย

#### ๕. การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน ๓ ลักษณะอันได้แก่กระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์เจาะลึกโดยกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางของกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

๑. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหนังสือบทความวารสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่มีผลต่อความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย ในรูปแบบต่าง ๆ ปัจจัย/เงื่อนไขที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ และดำเนินกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทางสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งแหล่งข้อมูลจากส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะแหล่งข้อมูลทางเว็บไซต์ที่ปรากฏบนอินเทอร์เน็ตเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับทุติยภูมิ (secondary data) ประเภทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการรายงานการศึกษาวิจัยและผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ เป็นต้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์เจาะลึกรวมทั้งเพื่อนำมาใช้เป็นส่วนประกอบในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในการศึกษา

๒. ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนัดหมายกับพื้นที่ในการลงพื้นที่ภาคสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสังเกตในพื้นที่ภาคสนามการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเป็นแนวทางประการสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)

๓. ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนาในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้นทางผู้ศึกษาได้ดำเนินการบันทึกข้อมูลโดยวิธีการจดบันทึกข้อมูล และการบันทึกเสียงของผู้มีส่วนร่วมในการให้สัมภาษณ์โดยการขออนุญาตจากผู้มีส่วนร่วมในการให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียงหากได้รับอนุญาตเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการตรวจสอบและตรวจทานความถูกต้องย้อนกลับในภายหลังได้

#### ๖. การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)

การสนทนากลุ่ม (Focus group) และการลงพื้นที่วิจัยของผู้ศึกษานั้น ข้อมูลที่ได้จะนำมาซึ่งกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยการดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารอ้างอิง (documentary research) จากเว็บไซต์ และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างให้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ผู้ศึกษาจะได้นำกระบวนการในการ

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) การสนทนากลุ่ม(Focus group) โดยการพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์ร่วมที่เกิดขึ้นโดยการเขียนวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อแสวงหาหรือให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพอันเป็นแนวทางประการสำคัญที่สามารถนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะในการกำหนดสาระสำคัญของการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## บทที่ ๔

# วิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการเก็บรวบรวมข้อมูลเสนอผลเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องตามนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลไกการอำนวยการ และกลไกปฏิบัติการ งานวิชาการ งานประเมินผล งานพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างทักษะ และเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้กำลังพลมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้ที่ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย และผู้ที่ปฏิบัติงานทั้งหมด ๖ ท่าน โดยผู้ศึกษาได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น ๓ ส่วนดังนี้

ส่วนที่ ๑ ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี กองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๒

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ ๓ สรุปและวิเคราะห์การศึกษาวิจัยการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ส่วนที่ ๑ ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี กองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๒

ในส่วนนี้จะนำเสนอให้เห็นถึงการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี กองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๒

วิสัยทัศน์กองทัพไทย “เป็นกองทัพชั้นนำในภูมิภาคในการพิทักษ์รักษาปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน”

### พันธกิจ

๑. ปกป้อง เทิดทูน พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

๒. พัฒนาศักยภาพกองทัพในการป้องกันประเทศ และเป็นกองทัพชั้นนำในอาเซียน

๓. เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศอาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ

๔. ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบของสหประชาชาติ เพื่ออำรงเกียรติและศักดิ์ศรีของกองทัพไทยในประชาคมโลก

๕. คุ้มครองและพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ

๖. พัฒนาประเทศ และช่วยเหลือประชาชน รวมทั้งสนับสนุนการแก้ปัญหาสำคัญของชาติ

กองทัพไทยมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพไทย การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม กองทัพไทย จึงต้องจัดให้มีกำลังทหาร ไว้เพื่อการป้องกันประเทศ พิทักษ์รักษาเอกราชและความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร จากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายในราชอาณาจักร พิทักษ์ รักษา ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ปกป้อง พิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ ตลอดจนการพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง การป้องกันและการแก้ไขปัญหายุทธศาสตร์ และการช่วยเหลือประชาชน

ดังนั้น กองทัพไทย จึงได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุง จัดทำแผนปฏิบัติการของกองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๕๙ -๒๕๖๒ ขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกองทัพไทย โดยมีความเชื่อมโยงไปสู่แผนการบริหารราชการแผ่นดินและนโยบายของรัฐบาลต่อไป ทั้งนี้ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายการดำเนินการ และกลยุทธ์ในการดำเนินการ เพื่อรองรับการดำเนินการให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตามนโยบายของรัฐบาลต่อไป

#### **ประเด็นยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการ ๔ ปี กองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๕๙ -๒๕๖๒**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพิทักษ์รักษา และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การป้องกันประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การรักษาความมั่นคงของรัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน



ประเด็นยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี กองทัพอากาศ พ.ศ. ๒๕๕๙ -๒๕๖๒  
 ตารางที่ ๔ - ๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพิทักษ์รักษา และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	หน่วยรับผิดชอบ
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒		
สถาบันพระมหากษัตริย์มีความปลอดภัยสูงสุดและได้รับ การเทิดทูนอย่างสมพระเกียรติ เพื่อคงความเป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชน	๑. ร้อยละความพร้อมในการถวายความปลอดภัย การถวายพระเกียรติ และปฏิบัติตามพระราชประสงค์	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑. พัฒนาขีดความสามารถในการถวายความปลอดภัย ๒. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมเทิดพระเกียรติสถาบันพระมหากษัตริย์สำเร็จตามแผนที่กำหนด	กองบัญชาการกองทัพอากาศ -กองทัพบก -กองทัพอากาศ
	๒. ร้อยละของการจัดกิจกรรมเทิดพระเกียรติสถาบันพระมหากษัตริย์สำเร็จตามแผนที่กำหนด	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐		
						๓. สร้างจิตสำนึกและปลูกฝังอุดมการณ์ความรักและหวงแหนสถาบันพระมหากษัตริย์	
						๔. ส่งเสริมและเผยแพร่ในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต	
						๕. ป้องกันและตอบโต้รวมทั้งทำความเข้าใจ มิให้มีการล่วงละเมิดสถาบัน	

ตารางที่ ๔ - ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การป้องกันประเทศ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	หน่วย รับผิดชอบ
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒		
ศักยภาพและความพร้อม ในการเตรียมกำลังและ การใช้กำลังในการป้อง ปรามและเผชิญภัย คุกคามทางทหาร	ร้อยละเฉลี่ยความ พร้อมรบของกองทัพ ไทย	๘๗	๘๙	๙๑	๙๓	๑. บูรณาการในการ เตรียมกำลังและ เสริมสร้างพัฒนา งานด้านกำลังพล ด้านการข่าว ด้าน ยุทธการ ด้านส่ง กำลังบำรุง ด้าน กิจการพลเรือน ด้านการสื่อสาร และสารสนเทศ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหาร จัดการ รวมทั้งอาวุธ ยุทโธปกรณ์ของ กองทัพ ให้มีความ พร้อมรบ ภายใต้ แนวคิดในการ ปฏิบัติการร่วม ตาม แผนป้องกันประเทศ ๒. พัฒนาความ พร้อมที่สามารถ เผชิญภัยคุกคามทาง ทหารได้ทุกรูปแบบ	กองบัญชาการ กองทัพไทย -กองทัพบก -กองทัพเรือ กองทัพอากาศ

## ตารางที่ ๔ - ๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การรักษาความมั่นคงของรัฐ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	หน่วย รับผิดชอบ
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒		
ประเทศมีความมั่นคง และมีเสถียรภาพ	ร้อยละความสำเร็จของ การสนับสนุนการรักษา ความมั่นคงของรัฐได้ ตามแผนงานที่กำหนด	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	-พัฒนาและ เสริมสร้างขีด ความสามารถใน การรักษาความสงบ เรียบร้อย ภายในประเทศ การ แก้ไขปัญหา ใน พื้นที่จังหวัด ชายแดนภาคใต้ และการแก้ไขปัญหา สำคัญของชาติ ตาม นโยบายรัฐบาล	กองบัญชาการ กองทัพไทย -กองทัพบก -กองทัพเรือ กองทัพอากาศ

ตารางที่ ๔ - ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	หน่วยรับผิดชอบ
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒		
กองทัพไทย ได้รับการยอมรับ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ทางทหารและความร่วมมือด้านความมั่นคงที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศในกลุ่มอาเซียน มิตรประเทศ องค์การระหว่างประเทศ รวมทั้งมีบทบาท ในการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพและเวทีระหว่างประเทศ	๑. ร้อยละของกิจกรรมการรักษาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางทหารกับประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศในกลุ่มอาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ ตามแผนงานที่กำหนด ๒. ร้อยละของกิจกรรมการเตรียมกำลังพลเพื่อมีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	๑. พัฒนาความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศอาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ ๒. เสริมสร้างความร่วมมือและร่วมกันแก้ปัญหาในระดับต่างๆ กับประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศในกลุ่มอาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ ๓. พัฒนากลไกความร่วมมือ ในการเสริมสร้างศักยภาพทางทหาร ในภูมิภาค ๔. พัฒนาความพร้อมเพื่อการมีบทบาทนาในการสนับสนุนการปฏิบัติการ เพื่อสันติภาพ ๕. สนับสนุนรัฐบาล ในกรอบความร่วมมือด้านความมั่นคง	กองบัญชาการกองทัพไทย -กองทัพบก -กองทัพเรือ กองทัพอากาศ

ตารางที่ ๔ - ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	หน่วยรับผิดชอบ
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒		
ประชาชนในพื้นที่ที่ กองทัพรับผิดชอบ มี คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	๑. ร้อยละของเหตุการณ์ ที่กองทัพ เข้าไป ช่วยเหลือประชาชนที่ ได้รับผลกระทบจากภัย พิบัติ ได้อย่างทัน เหตุการณ์และทั่วถึงเมื่อ ได้รับ การประสาน	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	๑. พัฒนาประเทศและ ช่วยเหลือประชาชนโดยใช้ ศักยภาพของกองทัพ ให้ สามารถดำเนินการได้อย่าง ต่อเนื่องและพิจารณาใช้ ประโยชน์จากความร่วมมือ ของทุกภาคส่วน	กองบัญชาการ กองทัพไทย -กองทัพบก -กองทัพเรือ กองทัพอากาศ
	๒. ร้อยละความพึงพอใจ ของประชาชนในการ พัฒนาและยกระดับ คุณภาพชีวิตภายใต้การ ดำเนินงานของกองทัพ	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	๒. พัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานและ การช่วยเหลือ ประชาชนภายใต้ ศักยภาพ ของกองทัพ	
	๓. ร้อยละของจำนวน โครงการ/กิจกรรม ที่ เกี่ยวกับการอนุรักษ์ ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมที่ดำเนินการ ได้ตามแผนงานที่ กำหนด	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	๓. สนับสนุนและส่งเสริม การอนุรักษ์ฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	
	๔. ร้อยละของกิจกรรม การสร้างความปลอดภัย สมานฉันท์	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	๔. รณรงค์และส่งเสริมการ สร้าง ความรัก ความเข้าใจ และความสามัคคีของคนใน ชาติ	
	๕. ร้อยละของจำนวน กิจกรรมการแก้ไขปัญหา ยาเสพติด	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๕. เสริมสร้างความร่วมมือ ในการป้องกัน สกัดกั้นและ ปราบปรามยาเสพติด	
					๖. เสริมสร้างศักยภาพ ด้านการบรรเทาสาธารณ ภัยและภัยพิบัติ		

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

๑. พลเรือตรี ก้องเกียรติ สัจจวุฒิ รอง จก.กพ.ทหาร (๒)

จากการสัมภาษณ์พลเรือตรี ก้องเกียรติ สัจจวุฒิ ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง รอง จก.กพ.ทหาร (๒) ของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านนโยบายกำลังพลของกองทัพไทย ในด้านของการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของ

กองทัพไทย และในด้านนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย ท่านวิเคราะห์ว่านโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันจากการที่กรมกำลังพลทหาร ท่านได้ให้ความเห็นในด้านนโยบายกำลังพลของกองทัพไทย ซึ่งมีความสอดคล้องตามนโยบาย และสภาพปัญหาในปัจจุบัน เรารับนโยบายมาจากรัฐบาล กองทัพไทยจึงขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งในแต่ละปีนั้นยุทธศาสตร์ด้านกำลังพล จะมีนโยบายไม่เหมือนกันทั้งนี้กองทัพขับเคลื่อนตามนโยบายของผู้บัญชาการทหารสูงสุด ด้วยวิสัยทัศน์กองทัพไทย “เป็นกองทัพชั้นนำในภูมิภาคในการพิทักษ์รักษาปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การรักษามลประโยชน์ของชาติ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน” และวิสัยทัศน์ของ กองบัญชาการกองทัพไทย “เป็นองค์กรนำที่ทันสมัยในการอำนวยความร่วมมือด้านการป้องกันประเทศและการปฏิบัติการทางทหาร เพื่อความมั่นคงเป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาล ประชาชนและเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ” กองทัพจึงต้องมีแผนพัฒนาขีดความสามารถ ดังนั้นกรมกำลังพลทหารมีหน้าที่พัฒนาจัดทำแผนพัฒนากำลังพลให้มีการพัฒนา และแผนพัฒนากำลังพลนั้นสอดคล้องกับนโยบายของผู้บัญชาการทหารสูงสุด และในกระบวนการการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับกองทัพไทยนั้น กรมกำลังพลดำเนินการจัดทำจากนโยบาย ยุทธศาสตร์ของกองทัพไทยและนโยบายของท่านผู้บัญชาการทหารสูงสุด มาจัดทำแผนพัฒนากำลังพลออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ และสามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย ครอบคลุมวัตถุประสงค์นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยและสามารถปฏิบัติได้จริง นโยบายกำลังพลและแผนงานของกองทัพไทย โดยการนำนโยบายยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงานนั้น ในการปฏิบัติงานวางแผนนั้นในหลักการของการทำงานด้านกำลังพล จะต้องมีการพัฒนากำลังพลให้พอดีกับงาน และพัฒนาทันในเวลาที่เหมาะสม มีจำนวนคนที่พัฒนาทักษะ ให้พอดีกับคนกับงาน และห้วงเวลาที่ต้องการ โดยคนทำงานต้องมีความสุขในการทำงานนั้นๆด้วยถึงจะเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานนั้นต้องมีคนเก่งและคนดี และต้องทำการวัดผลสัมฤทธิ์ของการทำงานด้วย ส่วนเก่งดีนั้นจะมองจากงานที่ กำลังพลได้ทำนั้นเอง ว่ายุทธศาสตร์กับเป้าหมายนั้น หน่วยงานต้องการคนอย่างไรในการทำงาน ในการทำงานต้องใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาจับว่าในการดำเนินงานนั้นๆ ใช้กำลังเท่าไร มีความรู้ในงานอย่างไรถึงจะพอดีกับงานที่ปฏิบัติ หากใช้กำลังพลไม่เหมาะสมก็อาจจะเกิดปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานได้ เช่นการใช้กำลังพลน้อยไป ผลการปฏิบัติงานออกมาไม่เหมาะสมกับกรอบเวลาที่กำหนด เพราะกำลังพลทำไม่ทันทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ไม่สำเร็จในทางเดียวกันหากใช้กำลังพลปฏิบัติงานมากเกินไปเกินกว่างานที่ทำ จะทำให้หน่วยงานสิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่จำเป็น ดังนั้นการปฏิบัติงานใดๆ ควรใช้กำลังพลให้เหมาะสมกับงาน โดยเฉพาะการเข้าใจ เข้าถึงการพัฒนา นั่นคือการที่ต้องเข้าใจในงาน และต้องเข้าถึงงาน นำตัวเองงานนั้นๆมาพัฒนากำลังถึงจะเก่ง และกำลังพลต้องรู้จักการเข้าใจ เข้าถึงการพัฒนา กำลังพลของกองทัพไทยถึงจะเก่ง ซึ่งเป็นเหตุเป็นผลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในด้านของการทบทวนการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผล ตามแผนการพัฒนา กำลังพลของกองทัพไทย กรมกำลังพลทหารมีการทบทวนการปฏิบัติงานตามวงรอบและหากจะมีการปรับแผนการพัฒนา กำลังพลนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของท่านผู้บัญชาการทหารสูงสุด ดังนั้นกรมกำลังพลมีการปรับ

แผนงานการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย เพื่อให้ทันต่อนโยบายของท่านผู้บัญชาการทหารสูงสุดตามกรอบเวลาที่กำหนด ในอนาคตการดำเนินนโยบายการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้นหากทำได้จริงนั้นจะมีความยั่งยืนในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

(พลเรือตรี ก้องเกียรติ สัจจวุฒิ , สัมภาษณ์ , ๒ มิถุนายน ๒๕๖๐)

## ๒. พลตรี ชาตรี กาญจนประโชติ ผอ.สนผพ.กพ.ทหาร

จากการสัมภาษณ์ พล.ต.ชาตรี กาญจนประโชติ ผอ.สนผพ.กพ.ทหาร ท่านปฏิบัติงานด้านกำลังพล ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง ผอ.สนผพ.กพ.ทหาร ของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จากการที่ท่านเป็น ผอ.สนผพ.กพ.ทหาร ท่านมีความเห็นในส่วนของการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย และในด้านนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย ท่านวิเคราะห์ว่านโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย ด้วยวิสัยทัศน์กองทัพไทย “เป็นกองทัพชั้นนำในภูมิภาคในการพิทักษ์รักษาปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน” และวิสัยทัศน์ของ กองบัญชาการกองทัพไทย “เป็นองค์กรนำที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกด้านการป้องกันประเทศและการปฏิบัติการทางทหาร เพื่อความมั่นคงเป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาล ประชาชนและเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ” กองทัพจึงต้องมีแผนพัฒนาขีดความสามารถ ดังนั้นกรมกำลังพลทหารมีหน้าที่พัฒนาจัดทำแผนพัฒนากำลังพลให้มีการพัฒนา และแผนพัฒนากำลังพลนั้นสอดคล้องกับนโยบายของผู้บัญชาการทหารสูงสุด และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันจากการที่กรมกำลังพลทหาร ทั้งในด้าน กำลังคน ปริมาณงาน และงบประมาณ สอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ทั้งในด้าน กำลังคน ปริมาณงาน และงบประมาณ ต่อแผนงานซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย การพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงของรัฐ การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน และในกระบวนการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับกองทัพไทย อย่างแท้จริงกับกองทัพนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล กองทัพต้องการกำลังพลที่มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่บรรจุ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ซึ่งต้องพิจารณาแผนพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กองทัพต้องการ ในส่วนนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยนั้นได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ประสงค์นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยมีความครอบคลุม เนื่องจากดำเนินการตาม Road Map แผนพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล ๕ ปี พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๒ และมีการกำกับดูแลปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพลประจำปี แต่บางนโยบายต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการอย่างต่อเนื่องอาจไม่เป็นไปตามนโยบายการดำเนินการในแต่ละปีได้ ในด้านแผนงานด้านกำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลและสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร แผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพลมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ด้านกำลังพล เนื่องจากได้พิจารณาแผนต่างๆ เพื่อ

กลั่นกรองออกมาเป็นแผนปฏิบัติการด้านกำลังพล และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน เนื่องจากได้พิจารณาจากนโยบาย ผบ.ทสส. เป็นประจำทุกปี สิ่งที่น่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้หรือทำอย่างไรองค์กรถึงจะมีประสิทธิภาพในนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยนั้น ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีด้วยกัน ๕ ส่วน คือ ๑) กรอบแนวคิด ๒) คุณลักษณะ ๓) คำนิยาม ๔) เงื่อนไข และ ๕) แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยในข้อ ๓) คำนิยามจะประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว และข้อ ๔) เงื่อนไข คือ ความรู้และคุณธรรม ส่วนข้อ ๕) ผลที่คาดว่าจะได้รับตาม คือ มีการพัฒนาที่สมดุล และยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน เมื่อพิจารณาจากวิสัยทัศน์ในปัจจุบันคือ กรมกำลังพลทหาร เป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะในการอำนวยความสะดวก ด้านการป้องกันประเทศ การปฏิบัติราชการทางทหาร เป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาลและประชาชนนั้นคือเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง ซึ่งเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับกองทัพไทยอย่างแท้จริงอยู่แล้ว ในด้านของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยนั้น ท่านมองว่าเนื่องจากการพัฒนามีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัย และวิกฤต เพื่อความมั่นคง และความยั่งยืนของการพัฒนา โดยมีคุณลักษณะ เน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ในด้านแผนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยมีการทบทวนการปฏิบัติงานการติดตามประเมินผล ตามแผนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย และมีการปรับแผนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามวงรอบประจำปี งบประมาณ เป็นไปตามวงรอบ ๖ เดือน ๑๐ เดือน และ ๑๒ เดือนตามวงรอบประจำปี ในด้านการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยนั้น เห็นควรดำเนินงานตามนโยบายพัฒนากำลังพลของ ทท. ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจาก ตามกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ท่านมองว่ากองทัพไทยได้น้อมนำโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับหน่วยอยู่แล้ว ได้แก่ ศูนย์ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและความมั่นคง ศปร.บก.ทท. โดยให้สอดคล้องตามแนวพระราชดำริ และยุทธศาสตร์การผลึกกำลังในการป้องกันประเทศ อาทิเช่น โครงการศูนย์การเรียนรู้ผู้นำ ทท. จ.เพชรบูรณ์ การสนองงานพระราชทานความช่วยเหลือ ซึ่ง ทท. ควรนำมาเป็นแนวทางการดำเนินงานในด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล และในด้านการพัฒนากำลังพลและกำลังพลสามารถเติบโตได้จากสายวิชาการของตนเอง การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นศาสตร์ของพระราชทาน สามารถน้อมนำมาเป็นหลักในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย

(พลตรี ชาตรี กาญจนประโชติ, สัมภาษณ์, ๒ มิถุนายน ๒๕๖๐)

### ๓. พันเอก สัมพันธ์ รงค์จำเริญ ผอ.กนพ.สนผพ.กพ.ทหาร

จากการสัมภาษณ์ พ.อ.สัมพันธ์ รงค์จำเริญ ผอ.กนพ.สนผพ.กพ.ทหาร ท่านปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบด้านแผนงานนโยบายของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จากการที่ท่านเป็น ผอ.กนพ.สนผพ.กพ.ทหาร ท่านมีความเห็นในส่วนของการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย และในด้านนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย ท่านวิเคราะห์ว่านโยบายด้าน



กำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน สิ่งที่เกิดกับกรมกำลังพลทหารด้านนโยบาย วิสัยทัศน์ไม่ได้สื่อในลักษณะการถ่ายทอดลงมาทุกกิจการ ควรจะมีวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานจริง แต่การปฏิบัติเราทำงานจริง เราทำภายใต้ในสิ่งที่อยากทำ ไม่ใช่ทำตามยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ นโยบายด้านกำลังพลรองรับงานที่เกิด งานคือเป้าหมายปัจจุบันวิสัยทัศน์ไม่ได้สื่อเป้าหมายจริงๆเท่าไรหรือสรุปโดยรวม ทุกหน่วยงานต้องไปจัดทำแผนปฏิบัติราชการรองรับโดยการถ่ายจากข้างบนลงมา ดังนั้นความสอดคล้องนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยจึงมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย งานของกำลังพลต้องทำเสมอคือ ๑. คนเก่ง คนเก่งในความหมายคือรู้เรื่องของตนเองที่ต้องทำ ๒. มีความสามารถคือเมื่อรู้แล้วพอทำได้ ๓. มีทักษะ คือมีความเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง ในมิติของกรมกำลังพลทหาร ลำดับต่อมาคือดี ในแง่ของการปฏิบัติงานที่ดี ความมีระเบียบวินัย ความมุ่งมั่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความกล้าหาญ ความกล้าเสี่ยงเหล่านี้เป็นต้น ลักษณะอย่างนี้เรียกว่าดี เพราะฉะนั้นคนต้องเก่งและดี กำลังพลต้องมีสิ่งสองสิ่งนี้พอในห้วงเวลาที่ต้องใช้กำลังพลในการปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ที่กำหนดในปัจจุบันนี้ยังไม่สามารถตอบได้ว่าจะให้ทำอะไร ย่อมไม่สามารถเตรียมคนเก่งและคนดีได้ตรงตามยุทธศาสตร์นั้นๆ แต่สิ่งที่เราเตรียมได้คือเตรียมคนดีกลางๆ ก็คือสมรรถนะหลัก เช่นองค์ของเราต้องการคนดี กล้าหาญ เสียสละ ทุ่มเทมุ่งมั่นทำงานต้องการผลสัมฤทธิ์ คือผลผลิต ผลลัพธ์ ทุกองค์กรต้องการคนแบบนี้ ถ้าหากยุทธศาสตร์ของหน่วยไม่ชี้ว่าหน่วยนี้จะทำอะไร จะเตรียมคนเก่งไม่ได้ แต่เตรียมคนดีให้ได้ และในกระบวนการการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล สูงสุดกับกองทัพไทยนั้น กรมกำลังพลดำเนินการจัดทำจากนโยบาย ยุทธศาสตร์ของกองทัพไทยและนโยบายของท่านผู้บัญชาการทหารสูงสุด นโยบายด้านกำลังพลได้มาจากการวิเคราะห์จากทิศทางขององค์กร ดังนั้นยุทธศาสตร์กว้างเราจะวิเคราะห์แบบภาพกว้าง นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยได้ผ่านการวิเคราะห์และทบทวน ปัจจุบันการทำงานนโยบาย ยุทธศาสตร์เป็นไปตามทฤษฎี แต่ปัญหาคือการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่า กระบวนการทำงานนโยบายสอดคล้องมากที่สุดกับยุทธศาสตร์ มีวิธีคิดตามหลักวิชาการ มีการทบทวนข้อมูลที่เรามีอยู่และมีการกำหนดแผนงานรองรับที่ชัดเจน และการพัฒนา กำลังพลกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กระบวนการพัฒนา กำลังพลมีเป้าหมายหลักๆ ที่มุ่งพัฒนาสองอย่าง คือมุ่งพัฒนาคนดี และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล กรมกำลังพลมองว่าการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะได้คนดีและคนเก่งตามเวลาที่ต้องการ นโยบายของท่านผู้บัญชาการทหารสูงสุดทุกปี ตั้งแต่กรมกำลังพลเริ่มทำแผนปี ๒๕๕๐ เราใช้เป็นแนวทางให้ท่านกำหนดนโยบาย ดังนั้นนโยบายด้านกำลังพลสอดคล้องกับแผนนโยบายด้านกำลังแน่นอน และในการทำแผนด้านกำลังพลนั้นจะมีสายวิทยาการเกิดขึ้นมา เพื่อกำหนดความชัดเจนว่าในอนาคตคนจะอยู่ในสายวิทยาการของตัวเอง Learning by doing เติบโตในสายวิทยาการของตัวเอง เมื่อตำแหน่งชัดเจนจะพัฒนา กำลังพลตามสายวิทยาการงาน และไม่ย้ายคนนอกสายงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในการดำเนินงานจัดทำนโยบายกำลังพลของกองทัพไทยคือผู้บังคับบัญชาท่านมีวาระการทำงาน ๑ ปี ดังนั้นยุทธศาสตร์จะอยู่ที่ ๕ ปี ๑๐ ปี ๒๐ ปี จะเป็นยุทธศาสตร์ได้ควรเป็นแผน ๕ ปี ส่วน ๓ ปีเป็นแผนระยะสั้น ไม่ใช่ยุทธศาสตร์เพราะยุทธศาสตร์จะเป็นแผนระยะยาว การที่จะเป็นยุทธศาสตร์ได้ผู้บังคับบัญชาท่านต้องให้ธงในการดำเนินงาน และมีระบบการประเมิน การตั้ง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒๐ ปีนั้นแผนงานที่รองรับอาจจะเปลี่ยนแต่ยุทธศาสตร์ไม่เปลี่ยนมุ่งสู่การใช้นวัตกรรมไทยแลนด์ ๔.๐ กรมกำลังพลทหารไม่ใช่ผู้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เราอยากเห็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเพียงพอ ที่มีแนวทางคนเก่งและดีได้ ยุทธศาสตร์ต้องเพียงพอให้เราเห็นว่าเราจะใช้คนอย่างไรเพียงพอ สิ่งที่น่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้หรือทำอย่างไรองค์กรถึงจะมีประสิทธิภาพคนถึงจะเก่ง ถ้ายุทธศาสตร์มีเรื่องนี้ให้เรา สิ่งที่เราจะทำคือระบบบริหารจัดการ การพัฒนาตามสายวิชาการ การรักษากำลังพลที่มีความสามารถในการทำงาน Learning by doing มีความสุขในการทำงาน ได้คนที่ต้องการทำงานตลอดเวลา การพัฒนากำลังพลนั้นต้องใช้เวลาเมื่อรู้เป้าหมายชัด รู้ว่าต้องใช้คนอย่างไร ใช้คนเท่าไรนั่นคือการเตรียมคนให้พร้อมกับการทำงานหากพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยได้ตรงกับแผนนั้นถือว่าประสพผลสัมฤทธิ์

(พันเอก สัมพันธ์ รงค์จำเจริญ , สัมภาษณ์ , ๒ มิถุนายน ๒๕๖๐)

#### ๔. พันเอก สมเจษฎ์ สุนทรธรรม ผอ.กพพ.กพ.ทหาร

จากการสัมภาษณ์ พันเอก สมเจษฎ์ สุนทรธรรม ผอ.กพพ.กพ.ทหาร ท่านปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบด้านแผนงานนโยบายของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จากการที่ท่านเป็น ผอ.กพพ.กพ.ทหาร ท่านมีความเห็นในส่วนของการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย และในด้านนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย ท่านวิเคราะห์ว่านโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหากำลังพลของกองทัพไทยในปัจจุบัน แต่ในด้านวิสัยทัศน์ของกองทัพไทยในด้านการอำนวยความสะดวกในการป้องกันประเทศ และการปฏิบัติการทางทหาร แต่ในการพัฒนาคนในปัจจุบันยังไม่มีหลักสูตรในการอำนวยความสะดวก เพราะการอำนวยความสะดวกเป็น Corefunction ของกองทัพไทย ในขณะเดียวกัน Competency นั้นคนส่วนใหญ่ก็ต้องรู้เรื่องการอำนวยความสะดวกนี้ด้วย การพัฒนากำลังพลที่ส่งไปเรียนตามเหล่าทัพนั้นก็รู้แต่ของเหล่าทัพซึ่งยังไม่ตรงกับการอำนวยความสะดวก ปัญหากำลังพลในปัจจุบันคือเรายังไม่มีระบบ ชกท.ของเรา ระบบหมายเลขการชำนาญการทางทหารไม่มี จะเกิดปัญหาในการบรรจุกำลังพลไม่ตรงกับเหล่าสายวิชาการ ไม่ตรงกับงาน คือใครก็ได้บรรจุได้หมด หรือการปรับย้ายไม่ตรงกับสายงานทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ดังนั้นกำลังพลที่ไม่มีคุณภาพ ทำงานไม่เก่งเพราะกำลังพลนั้นๆ ยังไม่ได้ถูกพัฒนาตามหน้าที่งานก่อนที่จะรับตำแหน่งคือไม่ตรงกับองค์ความรู้ที่มี และการส่งกำลังพลไปเรียนตามเหล่าทัพนั้นไม่เกิดความคุ้มค่าเพราะไปเรียนแล้วไม่ใช้ให้เกิดความคุ้มค่ากับหน่วยงาน ซึ่งปกตินี้การพัฒนาคนต้องให้ตรงกับการใช้งาน ปัญหาที่พบคือพัฒนากำลังพลเพื่อให้กำลังพลมีคุณสมบัติครบเพื่อเลื่อนยศมากกว่าจะพัฒนาให้ตรงกับสายงานที่ต้องปฏิบัติงานกับหน่วยงาน หากคิดในด้านความคุ้มค่าในด้านการพัฒนากำลังพลจะไม่เกิดเพราะความมีเหตุมีผลความคุ้มค่านั้นประเมินแล้วไม่เกิดความคุ้มค่ากับกองทัพเป็นส่วนใหญ่ ด้วยปัญหาเหล่านี้กรมกำลังพลทหารกำลังจัดทำสายวิชาการ ในการทำงานด้านกำลังพลของกองทัพไทยในการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยนั้น มีกระบวนการการจัดทำแผนโดยนำการบริหารทรัพยากรบุคคลมาบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐานบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ดีพอ จากการพัฒนากำลังพลให้มีสายวิชาการนั้นก็เพื่อสายวิชาการจะได้บอกได้ว่าต้องการทักษะ ความรู้ และต้องการกำลังพลประเภทไหนในการปฏิบัติงานตามสายงานนั้นๆ การดำเนินนโยบายการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้นหาก

ทำได้จริงนั้นจะมีความยั่งยืนในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้พูดถึง ๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข นั่นก็คือถึง ๓ ห่วงได้พูดถึงความมีเหตุมีผล การมีภูมิคุ้มกัน ความพอประมาณ ส่วนใน ๒ เงื่อนไขคือความรู้ คุณธรรม ซึ่งต่างประเทศก็นำหลักการนี้มาทำยุทธศาสตร์ ซึ่งในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในด้านการพัฒนาให้เกิดความคุ้มค่า ประหยัด เกิดประสิทธิภาพ เกิดภูมิคุ้มกันที่ดี การมีเหตุมีผลก็คือการสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์การยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยหรือเปล่า กำลังพลที่กองทัพส่งไปเพิ่มพูนความรู้ตรงกับที่ต้องปฏิบัติในหน่วยงานเพื่อให้กองทัพไทยมีประสิทธิภาพ จากการพัฒนากำลังพลให้ตรงกับสายวิชาการ ที่หน่วยปฏิบัติราชการ และกำลังพลสามารถเติบโตได้จากสายวิชาการของตนเอง การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นศาสตร์ของพระราชา สามารถน้อมนำมาเป็นหลักในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย

(พันเอก สมเจษฎ์ สุนทรธรรม, สัมภาษณ์ , ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐)

#### ๕. นาวาอากาศเอก วรวิทย์ ไวยเนตร ผอ.กพบท.กพ.ทหาร

จากการสัมภาษณ์ นาวาอากาศเอก วรวิทย์ ไวยเนตร ผอ.กพบท.กพ.ทหาร ท่านปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบด้าน กพบท.กพ.ทหาร ของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จากการที่ท่านเป็น ผอ.กพบท.กพ.ทหาร ท่านมีความเห็นในส่วนของการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย และในด้านนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย ท่านวิเคราะห์ว่านโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหากำลังพลของกองทัพไทยในปัจจุบัน ในส่วนที่ท่านได้รับมอบหมายนั้นท่านดูแลในด้านการพัฒนาระบบและบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเรื่องของการพัฒนาระบบไม่ว่าจะเป็นในด้านการประเมิน ด้าน กพร.การพัฒนาระบบราชการ กระบวนการประเมินบุคคล กรรกองเราจะเป็นฝ่ายที่พัฒนาระบบเมื่อระบบนั้นๆ ได้ถูกพัฒนาจนสมบูรณ์ก็จะดำเนินการส่งมอบให้กับกองที่รับผิดชอบโดยตรง Road Mapของการพัฒนาระบบประเมินกำลังพลเริ่มตั้งแต่ปี ๕๗ ปลายทางคือปี ๖๑ ในด้านการพัฒนาระบบการประเมินกำลังพลเพื่อไปให้หรือลดสิทธิกำลังพล ที่เห็นชัดคือการพัฒนาประเมินที่นำมาปฏิบัติกันอยู่มาสู่การพิจารณาบำเหน็จ การพิจารณาบำเหน็จต้องสัมพันธ์กับการประเมิน การประเมินเราต้องประเมินตามผลการปฏิบัติราชการ ระบบประเมินเป็นระบบสารสนเทศ และระบบการพิจารณาบำเหน็จก็เป็นระบบสารสนเทศ กองปกครองซึ่งมีหน้าที่พิจารณาบำเหน็จ ดังนั้นระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการก็จะถูกสอดแทรกการพัฒนา กำลังพลอยู่ในตัวเอง เพื่อประเมินกำลังพลของกองทัพไทยว่ากำลังพลได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หรือไม่ กำลังพลปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างไรรวมถึงจะออกมาเป็นคะแนนซึ่งต้องกำหนดตัวชี้วัดนั้นคือการมอบหมายงาน ส่วนประเมินอย่างไรจะกำหนดเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติงาน สั้นวงรอบการประเมินเราจะรู้ว่ากำลังพลท่านนั้นมีผลการปฏิบัติราชการเป็นอย่างไร ซึ่งผลการปฏิบัติราชการในอนาคตนั้นจะนำมาประกอบสิทธิกำลังพลในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาปรับย้าย พิจารณาสินทรัพย์ที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน แต่สิ่งที่เราได้เริ่มไว้แล้วตั้งแต่ปี ๕๙ คือการพิจารณาบำเหน็จ ระบบผลการประเมินการปฏิบัติราชการจะถูกเทเข้าในระบบการพิจารณาบำเหน็จที่เป็นระบบสารสนเทศ และปัจจุบัน กพบท.กพ.ทหาร ได้จัดทำคู่มือผลการประเมินการปฏิบัติราชการเป็น

การพัฒนาต่อยอดจากการทำระบบประเมินเป็นระบบสารสนเทศ เพื่อให้กำลังพลมีความเข้าใจสามารถเข้าถึงและปฏิบัติตามคู่มือนั้นได้ ซึ่งที่ผ่านมา กพท.กพ.ทหารใช้วิธีเปิดการอบรมกำลังพลแต่วิธีนี้จะอบรมกำลังพลได้น้อย ทำให้ กพท.กพ.ทหาร คิดทำเป็นคู่มือการผลการประเมินการปฏิบัติราชการ เพื่อให้กำลังพลเข้าระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ด้วยตนเอง ซึ่งเหล่านี้เป็นงานที่ กพท.กพ.ทหาร พัฒนาระบบให้กับ กปค.กพ.ทหาร ในการประเมินการปฏิบัติราชการที่ กปค.กพ.ทหาร รับผิดชอบของกรมกำลังพลทหาร กพท.กพ.ทหาร จะพัฒนาระบบงานเป็นหลักซึ่งในปี ๖๐ กรมกำลังพลทหารได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาให้พัฒนาสายงานวิทยาการ ซึ่งปัจจุบันได้แบ่งแยกสายงานและสายวิทยาการได้เรียบร้อยแล้วในระดับหนึ่งแล้ว อยู่ในระหว่างนำเรียนขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดสายงานมีความสำคัญในการพัฒนากำลังพลตามสายงานวิทยาการ ในอนาคตจะมีแนวทางในการพัฒนากำลังพล การปรับย้าย จะมีแนวทางบริหารจัดการกำลังพลให้ตรงตามสายงาน เหล่านี้จะเป็นงานใหญ่ของ กพท.กพ.ทหาร เป้าหมายในการกำหนดสายงานวิทยาการ กองทัพอากาศมีแนวทางสองแนวทางที่จะพัฒนาคือ หนึ่งแนวทางการพัฒนากำลังพล สองแนวทางการบริหารจัดการกำลังพล เมื่อเราได้แนวทางในการกำหนดสายงานวิทยาการ เราจะทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสมรรถนะประจำตำแหน่ง ดังนั้นกำลังพลที่ต้องการจะปรับย้ายจะต้องเพิ่มพูนความรู้ในงานก่อนที่จะปรับย้ายคือแนวทางการพัฒนากำลังพล เป็นแนวทางการกำหนดให้กำลังพลพัฒนาตนเอง โดยสรุปการกำหนดแนวทางสายงานวิทยาการจะเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลให้ตรงกับสายงาน สามารถพัฒนามาเป็นแนวทางการรับราชการ แนวทางการพัฒนากำลังพลรับราชการ ซึ่งสองแนวทางสามารถออกมาเป็นระเบียบ อนุมัติหลักการ ซึ่งในอนาคตกองทัพอากาศมีเลขกำหนดตำแหน่งเฉพาะคน มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สมรรถนะประจำตำแหน่ง สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะประจำสายวิทยาการ สุดท้ายก็จะมีสองแนวทางดังที่กล่าวมาคือแนวทางการพัฒนากำลังพล และแนวทางการบริหารจัดการกำลังพล คืองานที่ กพท.กพ.ทหาร ต้องคิดพัฒนาระบบให้กับกองจัดการของกรมกำลังพลทหาร ในการดำเนินงานจัดทำนโยบายกำลังพลของกองทัพอากาศ การพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จากการที่กองทัพอากาศมีแนวทางการพัฒนากำลังพล และแนวทางการบริหารจัดการกำลังพล จากการที่หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้พูดถึง ๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข นั่นก็คือถึง ๓ ห่วงได้พูดถึงความมีเหตุมีผล การมีภูมิคุ้มกัน ความพอประมาณ ส่วนใน ๒ เงื่อนไขคือความรู้คู่คุณธรรม ซึ่งในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในด้านการพัฒนาให้เกิดความคุ้มค่า ประหยัด เกิดประสิทธิภาพ มีแนวทางที่ปฏิบัติละการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

(นาวาอากาศเอก วรวิทย์ ไวยเนตร, สัมภาษณ์, ๗ มิถุนายน ๒๕๖๐)

#### ๖. นาวาอากาศเอก วีรชัย สาทจินพงษ์ ผอ.กปค.กพ.ทหาร

จากการสัมภาษณ์ นาวาอากาศเอก วีรชัย สาทจินพงษ์ ผอ.กปค.กพ.ทหาร จากการที่ท่านเป็น ผอ.กปค.กพ.ทหาร ท่านปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบด้าน กปค.กพ.ทหาร ของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพอากาศ ท่านมีความเห็นในส่วนของการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพอากาศ และในด้านนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพอากาศ ท่านวิเคราะห์ว่านโยบายด้านกำลังพลของกองทัพอากาศมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพอากาศ และมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหากำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน ในส่วนที่ท่านได้รับ

มอบหมายนั้นท่านดูแลในด้านการพิจารณาบำเหน็จของกำลังพล และงานด้านระบบการประเมินกำลังพลเพื่อไปให้หรือลดสิทธิกำลังพลที่ใช้ประกอบการพิจารณาบำเหน็จ ระบบผลการประเมินการปฏิบัติราชการจะถูกเทเข้าในระบบการพิจารณาบำเหน็จที่เป็นระบบสารสนเทศ เป็นการพัฒนาระบบการพิจารณาบำเหน็จที่สามารถทำเป็นรูปธรรมได้ และหัวหน้าส่วนราชการได้ทราบผลการปฏิบัติงาน และโอกาสในการพัฒนาอย่างแท้จริงตามระบบการผลการปฏิบัติราชการ ระบบประเมินเป็นระบบสารสนเทศ ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถเรียกดูในการประกอบการพิจารณา เลื่อนยศ หรือปรับย้าย ระบบการผลการปฏิบัติราชการนำมาประกอบการพิจารณาบำเหน็จจะทำให้กำลังพลพัฒนาตัวเองในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะการเข้ารับการศึกษาอบรมตามแนวทางรับราชการ หรือเข้าอบรมที่หน่วยจัด จะทำให้กองทัพได้กำลังพลที่มีคุณภาพ พัฒนางานตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งมีความสอดคล้องกับสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย และมีความสอดคล้องกับการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นศาสตร์ของพระราชา กองทัพได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการพัฒนากองทัพในทุกๆ ด้านที่มุ่งเน้นการพัฒนาสู่การพัฒนาพึ่งพาตนเอง คือกำลังพลควรที่จะพัฒนาตนเองตามสายงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานสายวิทยาการของตน ซึ่งก็ตรงกับควมมีเหตุมีผล การมีภูมิคุ้มกัน ความพอประมาณ ใน ๓ ห่วงของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง กองทัพจะได้กำลังพลที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพที่จะทำงานกับกองทัพ ทำให้กองทัพมีประสิทธิภาพในทุกๆด้าน เพราะกำลังพลคือกำลังที่สำคัญของกองทัพไทย ส่วนใน ๒ เงื่อนไขคือความรู้ คุณธรรมนั้น ท่าน ผอ.กปค.กพ.ทหาร มีมุมมองว่ากำลังพลที่มีการพัฒนาตนเองในทุกๆด้าน พร้อมต่อการปฏิบัติงานของกองทัพนั้น ทำให้หน่วยราชการสามารถบรรลุภารกิจของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพสมควรได้รับการพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการ และระบบการพิจารณาบำเหน็จที่ทำให้กำลังพลมีขวัญและกำลังใจส่งผลถึงหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ กำลังพลมีความสุข ปัจจุบันกรมกำลังพลทหารกำลังดำเนินการจัดทำพัฒนากำลังพลด้านสายวิทยาการ นั่นก็หมายความว่าในอนาคตกองทัพไทยจะมีสายวิทยาการกำลังพลที่ต้องการปรับย้ายนั้นต้องมีองค์ความรู้ในสายงาน จะเป็นการพัฒนากำลังพลที่มีประสิทธิภาพและจะทำให้กำลังพลมีความผูกพันกับองค์กร เกิดความรักความผูกพันทำให้กำลังพลพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน และจะทำให้กำลังพลก้าวขึ้นสู่การเลื่อนตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในมุมมองของท่าน ท่านมองว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้นสามารถนำมาใช้กับการพัฒนากำลังพลได้ดี และสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จะเป็นแนวทางการบูรณาการการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยที่พัฒนาขีดความสามารถกองทัพ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างกองทัพให้มีความสมบูรณ์ประเทศมีความมั่นคง

(นาวาอากาศเอก วีรชัย สาทจินพงษ์, สัมภาษณ์, ๗ มิถุนายน ๒๕๖๐)

**ส่วนที่ ๓ สรุปและวิเคราะห์ผลการศึกษาวิจัยการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**

ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหลัก

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากการที่ได้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย /หรือในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย เพื่อศึกษาวิเคราะห์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การนำนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย ซึ่งการถอดบทเรียนรู้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทยนั้น ผู้ศึกษาพบว่า การปฏิบัติในกระบวนการที่สำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของส่วนราชการใน บก.ทท. ในการพัฒนาบริหารและจัดสรรทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญอยู่ ๔ กระบวนการ ได้แก่

๑. กระบวนการจัดทำแผน
๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร
๓. กระบวนการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ผลลัพธ์
๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล

พบว่า การดำเนินการแต่ละกระบวนการยังมีปัญหาในการปฏิบัติ ทำให้กองทัพไม่สามารถบริหารพัฒนาบริหารและจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถขับเคลื่อนด้านกำลังพลของกองทัพไทย ไปยังทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด ในบทนี้ ผู้ศึกษาจะได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรในระยะยาวและแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนทฤษฎีและหลักการการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC) การบริหารจัดการขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System: SPPBS) ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) พบว่าทฤษฎีหลักการในการบริหารจัดการที่กล่าวมาแล้ว มีแนวความคิดและกระบวนการที่มีความสอดคล้องและคล้ายกัน กล่าวคือ ในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรจะต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับแผนที่ได้วางไว้แล้ว มีการควบคุมการปฏิบัติในทุกขั้นตอน มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อช่วยให้การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการของการบริหารจัดการองค์กร หรือ จัดการทรัพยากรขององค์กรตามที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้

๑. กระบวนการจัดทำแผนด้านกำลังพลของกองทัพไทย มีการวางแผนระยะยาวและมีการถ่ายทอดแผนระยะยาวสู่การปฏิบัติเป็นแผนด้านกำลังพลของกองทัพไทยเป็นรายปี ซึ่งมีความ

สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีหน่วยที่เกี่ยวข้อง หน่วยรับผิดชอบร่วมการทำแผนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามความต้องการของกองทัพ มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานราชการในระยะสั้น (๑ ปี) โดยนำแผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ของกองทัพมาใช้ โดยมุ่งความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพ จึงเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง

๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากรมีการใช้แผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวเป็นแม่บทในการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยปฏิบัติสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกองทัพไทยเหล่าทัพมาปฏิบัติตามแผนงานโครงการงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

๓. กระบวนการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ผลลัพธ์ ของกองทัพมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่หน่วยปฏิบัติได้รับการจัดสรรจริง มีการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างใกล้ชิด มีการมอบอำนาจการควบคุมการสั่งการในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการในการบริหารจัดการแล้ว

๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล มีการรายงานผลการปฏิบัติราชการของหน่วยปฏิบัติให้กองทัพไทยทราบเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านการพิจารณาและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานด้านกำลังพลในภาพรวมของกองทัพไทย ตามหลักการของการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ และการรายงานผลตามหลักการพัฒนาองค์กรภาครัฐ (PMQA) สำหรับการจัดองค์การ มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน ได้แก่ สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร (สตน.ทหาร) สำนักงานจเรทหาร (จร.ทหาร) กรมการเงินทหาร (กง.ทหาร) และสำนักงานปลัดบัญชาทหาร (สพช.ทหาร) ทำการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพไทยตลอดทั้งปี จึงเห็นว่ากระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

## สรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามที่กล่าวมาแล้วนั้นมีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการพัฒนาบุคลากร แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การพิจารณาตัวตั้งจากกรอบแนวคิดในการศึกษา ได้วางหลักการไว้ว่ากลยุทธ์ในการพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพไทยจะเกิดขึ้นได้ต้องขับเคลื่อนให้เกิดได้นั้นควรจะมีการรวมหลักการปฏิบัติกระบวนการพัฒนากำลังพล โดยผู้ศึกษาจะนำเสนอเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรประกอบด้วยการกิจดังต่อไปนี้

๑. วิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อการจำแนกลักษณะงานที่ออกแบบไว้แล้วและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จตามภารกิจ รวมถึงการกำหนดขอบเขตของงาน ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและการแสวงหา

คุณลักษณะเฉพาะงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่นที่บุคคลพึงมี เพื่อบรรจุเป็นกำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานขององค์การที่กำหนดไว้แล้วให้แล้วเสร็จตามข้อกำหนด

๒. การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

๓. การกำหนดตำแหน่งงาน (Job Positions) หมายถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ เช่น ตำแหน่งอาจารย์มีหน้าที่สอน ตำแหน่งบุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และตำแหน่งเจ้าหน้าที่การบัญชีมีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับข้อมูลขององค์การเกี่ยวกับผลประกอบการขององค์กร เป็นต้น

๔. การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) หมายถึง การกำหนดกำลังคนที่เกิดจากการวิเคราะห์งาน ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนพนักงานที่ต้องมีไว้ในอนาคต และคุณลักษณะของพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร การวางแผนกำลังคนจะมีความจำเป็นต่ออนาคตขององค์การในด้านของภารกิจ ซึ่งจะต้องมีการแปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เรียกสั้น ๆ ว่า สวอท (SWOT) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้เพื่อการวางแผนด้านกำลังคน

๕. การสรรหาพนักงาน (Human Resource Recruitment) หมายถึง ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนบุคลากรมาสมัครเป็นข้าราชการ ยื่นใบสมัครสอบคัดเลือกเพื่อแสดงความจำนงเข้าสู่ระบบการคัดเลือกด้วยการใช้สื่อประเภทต่าง ๆ เช่น พนักงานราชการที่ทำงานอยู่ในกองทัพ สื่อโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียงสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ อินเทอร์เน็ต (internet)

๖. การคัดเลือกกำลังพล (Human Resource Selection) หมายถึง ขั้นตอนที่องค์กรต้องแสวงหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรโดยยึดถือความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะของงาน (Job Descriptions) กับคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job specifications) ของบุคคลที่มาสมัครงานที่มีจำนวนเกินกว่าตำแหน่งที่จะเปิดรับให้เหลือเท่ากับจำนวนที่ต้องการ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ แบบทดสอบ และการสัมภาษณ์ เป็นต้น

๗. การบรรจุกำลังพล (Human Resource Placement) หมายถึง การมีคำสั่ง (orders) ของผู้มีอำนาจสั่งการ (direction) ให้บุคคลที่ผ่านระบบของกระบวนการคัดเลือกหรือการเลือกสรรเข้าปฏิบัติงานหรือดำรงในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครและสอบบรรจุเป็นพนักงาน

๘. การสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่องค์กรใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการโน้มน้าวและกระตุ้นจิตใจของกำลังพลให้พยายามได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้เต็มที่ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่มักจะใช้กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้คือ

๘.๑ กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง ทุกสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ที่องค์กรมอบให้แก่กำลังพล ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้บริหารมอบให้แก่พนักงานโดยไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าชมเชย การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีชื่อเสียง มีความมั่นคง และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น



๘.๒ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จก้าวหน้าและมั่นคงในสายงานวิชาการ หมายถึง การกำหนดแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งได้เท่าเทียมกันทุกคน ตลอดจนการกำหนดนโยบายที่มีความยั่งยืนในความมั่นคงที่พึงมีตราบเท่าที่กำลังพลยังสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้องค์กรอาจจะมีแผนการพัฒนาอาชีพให้กำลังพลเพื่อสร้างความมั่นใจในด้านความมั่นคงในสายงาน

๙. การกิจการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นภารกิจด้านการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของกำลังพลแต่ละคนให้สูงขึ้นจนมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพนี้องค์กรอาจจะมีมาตรการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยมาตรการดังต่อไปนี้

๙.๑ มาตรการประเมินผลและการบริหารผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือหรือกลไกสำคัญของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในองค์กรใช้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานและกำหนดเป็นคุณค่าของพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานเป็นผลงาน เพื่อนำผลการประเมินเป็นข้อมูลพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน

๙.๒ มาตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการยกระดับศักยภาพ (competencies) ของกำลังพลให้มีระดับที่สูงขึ้นไป

## สรุป

ในกระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้นพบว่าการพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน ตัดสินใจ และกระทำโดยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สิ่งที่น่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยนั้น ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีด้วยกัน ๕ ส่วน คือ ๑) กรอบแนวคิด ๒) คุณลักษณะ ๓) คำนิยาม ๔) เงื่อนไข และ ๕) แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ ดังนั้นเพื่อให้กำลังพลของกองทัพไทยได้มีการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๑๐ ด้านร่วมด้วย ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๑๐ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านหลักประสิทธิภาพ
๒. ด้านหลักประสิทธิผล
๓. ด้านหลักการตอบสนอง
๔. ด้านหลักการรับผิดชอบต่อ
๕. ด้านหลักความโปร่งใส
๖. ด้านหลักการมีส่วนร่วม

- ๗. ด้านหลักการกระจายอำนาจ
- ๘. ด้านหลักนิติธรรม
- ๙. ด้านหลักความเสมอภาค
- ๑๐. ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

เพื่อผลักดันการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างเป็นรูปธรรม และแนวคิดของผู้ศึกษาวิจัย แนวทางดังกล่าวอาจปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก่อนการนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การจำแนกวิเคราะห์ดังกล่าวสรุปได้ว่า ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารอบทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ได้ นอกจากนี้ ยังชี้ให้เห็นว่า แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบความคิดหนึ่งที่มีความหมายครอบคลุมที่กว้าง สามารถเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของประชาชนทุกระดับ เพื่อการสร้างชีวิตที่มีความสุขโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอดีหรือทางสายกลาง ที่จะนำไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ในทุกระดับประเทศ ตลอดจนใช้ปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศของทุกภาคส่วน การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ จึงจำเป็นต้องมีการประยุกต์และปรับใช้ให้เหมาะสมตามสภาพการณ์และบริบทขององค์กรนั้น ๆ เพื่อกระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สามารถที่จะพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมั่นคง นำมาสู่การพัฒนาศักยภาพกองทัพในการป้องกันประเทศ และเป็นกองทัพชั้นนำในอาเซียน

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้ศึกษาได้เห็นความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของกระบวนการการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย อันจะนำไปสู่ความมั่นคงของประเทศ โดยต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายในสังคม ทั้งภาครัฐ และภาคประชาชน จนเกิดเป็นพลังที่เข้มแข็ง ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษา โดยการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ ซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่สำคัญ (Key Information) จำนวน ๖ คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านกำลังพล และผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพล

โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การนำนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย ผู้ศึกษาได้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) อันประกอบไปด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการดำเนินกระบวนการวิจัยอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) การสัมภาษณ์กลุ่ม (group interview) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) แล้วนำข้อมูลมาประมวลผลกับแนวคิด ทฤษฎีที่ได้กำหนดไว้

### สรุป

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. ผู้ให้สัมภาษณ์ที่สำคัญ (Key Information) จำนวน ๖ คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านกำลังพล และผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพล ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

๒. พบว่านโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องตามนโยบาย วิสัยทัศน์ แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหากำลังพลของกองทัพไทยในปัจจุบัน

๓. การอำนวยการร่วมเป็นภารกิจหลัก (Core Function) ของกองทัพไทยในขณะเดียวกัน ทักษะ และคุณลักษณะ (Competency) ที่สำคัญของกองทัพไทยในด้านการ

อำนวยการร่วม ควรจะมีหลักสูตรอบรมด้านการอำนวยการร่วมของกองทัพไทยและของเหล่าทัพเพื่อประสิทธิภาพในการอำนวยการร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันให้เกิดเป็นรูปธรรม

๔. ปัญหากำลังพลในปัจจุบันคือ กองบัญชาการกองทัพไทย ยังไม่มีระบบหมายเลขการชำนาญการทางทหาร จะเกิดปัญหาในการบรรจุกำลังพลไม่ตรงกับเหล่าสายวิทยาการ จึงทำให้การพัฒนากำลังพลไม่ตรงกับความต้องการของส่วนราชการ

๕. ปัจจุบันการการปรับย้ายไม่ตรงกับสายงานทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานดังนั้นกำลังพลที่ได้ปรับย้ายยังไม่ได้ถูกพัฒนาตามหน้าที่งานก่อนที่จะรับตำแหน่งใหม่

๖. การส่งกำลังพลไปเรียนตามเหล่าทัพนั้นไม่เกิดความคุ้มค่าเพราะไปเรียนแล้วไม่ได้ใช้ให้เกิดความคุ้มค่ากับหน่วยงาน ซึ่งปกตินั้นการพัฒนาคนต้องให้ตรงกับการใช้งาน

๗. การพัฒนากำลังพลในปัจจุบันนั้นเพื่อให้กำลังพลมีคุณสมบัติครบเพื่อเลื่อนยศมากกว่าที่จะพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพกับสายวิทยาการที่ต้องปฏิบัติงานกับหน่วยงาน หากคิดในด้านความคุ้มค่าในด้านการพัฒนากำลังพลจะไม่เกิด เพราะความมีเหตุมีผล ความคุ้มค่านั้นประเมินแล้วไม่เกิดความคุ้มค่ากับกองทัพเป็นส่วนใหญ่

๘. การบรรจุกำลังพลไม่ตรงกับเหล่าสายวิทยาการ

๙. กำลังพลควรได้รับการพัฒนาให้ตรงกับเหล่าสายวิทยาการที่ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้ตรงความต้องการ และตรงตามคุณลักษณะของงาน

๑๐. ในการปรับย้ายกำลังพล ควรพิจารณาจากเหล่าสายวิทยาการที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ตรงความต้องการ และตรงตามคุณลักษณะของงาน

๑๑. ระบบการพัฒนากำลังพลตามสายวิทยาการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนา กำลังพลของกองทัพไทย

๑๒. การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นศาสตร์ของพระราชา สามารถน้อมนำมาเป็นหลักในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย

### **อภิปรายผลการศึกษการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**

การศึกษการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า มีองค์ประกอบสำคัญของมิติการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีด้วยกัน ๕ ส่วน คือ ๑) กรอบแนวคิด ๒) คุณลักษณะ ๓) ค่านิยม ๔) เงื่อนไข และ ๕) แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยในข้อ ๓) ค่านิยมจะประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว และข้อ ๔) เงื่อนไข คือ ความรู้และคุณธรรม ส่วนข้อ ๕) ผลที่คาดว่าจะได้รับตาม คือ มีการพัฒนาที่สมดุล และยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านของกองทัพ จะเป็นแนวทางการบูรณาการการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยในการพัฒนาขีดความสามารถกองทัพ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างกองทัพให้มีความสมบูรณ์ ประเทศมีความมั่นคงและประชาชนมีความปลอดภัยจากภัยคุกคาม นโยบายด้านการพัฒนา กำลังพลของกองทัพไทย มีแผนงาน/โครงการที่เกิดขึ้นตามนโยบายและแผนงาน และมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างกองทัพ มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลเพื่อตอบสนองนโยบายการ

พัฒนาของกองทัพ พัฒนากองทัพไทยเป็นกองทัพชั้นนำในอาเซียน มีความทันสมัย มีโครงสร้างที่เหมาะสม เชนิณภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ กระบวนการในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ ได้อย่างชัดเจน ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล จึงควรนำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย มาพิจารณาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองทัพไทย “เป็นกองทัพชั้นนำในภูมิภาคในการพิทักษ์รักษาปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การรักษามลประโยชน์ของชาติ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน” และแผนพัฒนาขีดความสามารถกระทรวงกลาโหม ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙ เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างหน่วยให้มีความสมบูรณ์พร้อมรบในห้วงระยะเวลา ๑๐ ปี จึงควรให้การสนับสนุน ส่งเสริม อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ตลอดจนการให้การสนับสนุนงบประมาณให้ดำเนินการอย่างเหมาะสม และเพียงพอ และการให้ความสำคัญกับขีดความสามารถพล เพื่อให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย บรรลุตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน จึงเป็นการศึกษาวิจัยในการวิเคราะห์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การนำนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน โดยมีข้อพิจารณาคือการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย กลยุทธ์ที่นำมาสู่การพัฒนากำลังพลจะประกอบไปด้วยการปลูกจิตสำนึก และการเรียนรู้ ในกระบวนการวางแผนจัดการเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดแนวทางการพัฒนาบุคลากร แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จากผลการศึกษาวิจัยการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาส่วนราชการสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้าง องค์กรที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของกองทัพ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ควรมีลักษณะดังนี้

๑. ปรับปรุงโครงสร้างของกองทัพให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อบทบาทภารกิจหรือบริบทในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงไป

๒. ส่งเสริมให้หน่วยงานของกองทัพมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๓. ยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้นางค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนยุทธศาสตร์ และผลักดันสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการแบบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา

ตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

๔. ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานของกองทัพไปสู่การเป็นกองทัพอิเล็กทรอนิกส์

๕. นำเทคโนโลยีมาใช้ภายในกองทัพ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น ยกกระดับคุณภาพ การให้บริการประชาชน สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและให้บริการ รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานแบบเวอร์ชวล (Virtual Office) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ และประหยัดค่าใช้จ่าย

๖. ปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์ของกองทัพ ให้เป็นไปตามมาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ (Government Website Standard) และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงหน่วยงานของรัฐ (Connected Government) ที่สมบูรณ์แบบเพื่อก้าวไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

๗. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหลักโดยการจัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการให้บริการภาครัฐ และพัฒนาระบบสารสนเทศบนโครงสร้างพื้นฐานหลักที่ทางภาครัฐพัฒนาขึ้น ได้แก่ ระบบเครือข่ายสารสนเทศภาครัฐ (Government Information Network : GIN) และเครื่องแม่ข่าย (Government Cloud Service : G-Cloud) เพื่อลดค่าใช้จ่าย ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

๘. นำกรอบแนวทางมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลแห่งชาติ (Thailand e-Government Interoperability Framework : TH e-GIF) มาใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศภาครัฐ เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยน และเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๙. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การภาครัฐ ให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการด้วยกันในลักษณะโครงข่ายข้อมูลที่เชื่อมต่อถึงกัน เพื่อให้กระบวนการ ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ เพื่อสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญต่อการบริหารราชการแผ่นดินและการตัดสินใจไปยังศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (PMOC) เพื่อให้เกิดการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบันและถูกต้อง

๑๐. ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีแผนการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Business Continuity Plan) เพื่อสามารถเตรียมความพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้ทันท่วงที โดยกำหนดแนวทาง ขั้นตอน การช่วยเหลือ การซักซ้อม และการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลัก และสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน (Crisis Management Center) ในการบริหารจัดการสภาวะวิกฤติแต่ละประเภท ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๑๑. วางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) ให้มีความเหมาะสมไม่เป็นภาระต่องบประมาณของประเทศ พัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพของระบบราชการ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไปสู่การปฏิบัติ

๑๒. ส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร เช่น แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นต้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการได้โดยง่ายมากขึ้นในทุกระดับ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการ

แลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Talent mobility) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้ทั้งสองทางจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนและจากภาคเอกชนไปสู่ภาครัฐ

๑๓. ส่งเสริมให้กองทัพให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงเปรียบเทียบอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานและ/หรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงปรับปรุงการทำงาน โดยนำเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพมาใช้มุ่งขจัดความสูญเปล่าของการดำเนินงานในทุกกระบวนการ ตัดกิจกรรมที่ไม่มีประโยชน์หรือไม่มีการเพิ่มคุณค่าในกระบวนการออกไป เพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร ด้วยการออกแบบกระบวนการใหม่และปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการปฏิบัติงาน เช่น Lean Management เป็นต้น

๑๔. ส่งเสริมให้มีการนำรูปแบบการใช้บริการร่วมกัน (Shared Services) เพื่อประหยัดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย ยกระดับคุณภาพมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองทัพ โดยรวมกิจกรรมหรือกระบวนการงานลักษณะ/ประเภทเดียวกัน (Common Process) ซึ่งเดิมต่างหน่วยงานต่างดำเนินงานเองเข้ามาไว้ในศูนย์บริการร่วมโดยเฉพาะงานสนับสนุน (Back Office) ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการเงินการคลัง และระบบบุคลากร เป็นต้น

๑๕. ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานของกองทัพ จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม รวมทั้งสนับสนุน เสริมสร้าง พัฒนาและสร้างความเข้มแข็ง ให้แก่สังคมและชุมชน เพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

สำหรับความเชื่อมโยงการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ในด้านนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยครอบคลุมวัตถุประสงค์นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยและสามารถปฏิบัติได้จริง นโยบายกำลังพลและแผนงานของกองทัพไทย โดยการนำนโยบายยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงานนั้น ในการปฏิบัติงานวางแผนนั้นในหลักการของการทำงานด้านกำลังพล ในการทำงานต้องใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาจับว่าในการดำเนินงานนั้นๆ ใช้กำลังพลเท่าไร มีความรู้ในงานอย่างไร ถึงจะพอดีกับงานที่ปฏิบัติ หากใช้กำลังพลไม่เหมาะสมก็อาจจะเกิดปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานได้ ตามกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัย และวิกฤต เพื่อความมั่นคง และความยั่งยืนของการพัฒนา

ดังนั้นผู้ศึกษามองว่าในการพัฒนาด้านกำลังพลนั้น เห็นควรดำเนินงานตามนโยบายพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากสิ่งที่นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้หรือทำอย่างไรให้กองทัพมีประสิทธิภาพนั้นคือการทำที่กองทัพมีระบบบริหารจัดการการพัฒนาตามสายวิทยาการ การรักษากำลังพลที่มีความสามารถในการทำงาน Learning by doing มีความสุขในการทำงาน ได้คนที่ต้องการทำงานตลอดเวลา การพัฒนากำลังพลนั้นต้องใช้เวลาเมื่อรู้เป้าหมายชัด รู้ว่าต้องใช้คนอย่างไร ใช้คนเท่าไรนั้นคือการเตรียมคนให้พร้อมกับการทำงาน การพัฒนากำลังพลให้ตรงกับสายวิทยาการที่หน่วยปฏิบัติราชการ และกำลังพลสามารถเติบโตได้จากสายวิทยาการของตนเอง การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นศาสตร์ของพระราชา สามารถ

น้อมนำมาเป็นหลักในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนากำลังพล ดังต่อไปนี้คือ

๑. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ แนวทาง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลตามที่กำหนดของกองทัพไทยให้กับกำลังพลทุกนาย โดยผ่านการฝึกอบรม การทำกิจกรรม การสอดแทรกความรู้ด้านการพัฒนากำลังพลในการฝึกอบรม

๒. วางแผนกำลังพลที่เกิดจากการวิเคราะห์งาน ทั้งเชิงปริมาณ รวมทั้งจำนวนกำลังพลที่ต้องมีไว้ในอนาคต และคุณลักษณะของกำลังพลให้สอดคล้องกับลักษณะงานของกองทัพ การวางแผนกำลังพลจะมีความจำเป็นต่ออนาคตของกองทัพในด้านของภารกิจ ซึ่งจะต้องมีการแปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้

๓. การอำนวยการร่วมเป็นภารกิจหลัก (Core Function) ของกองทัพไทยในขณะเดียวกันนั้น ทักษะ และคุณลักษณะ (Competency) ที่สำคัญของกองทัพไทย ดังนั้นด้านการอำนวยการร่วม ควรจะมีหลักสูตรอบรมด้านการอำนวยการร่วมของกองทัพไทยและของเหล่าทัพเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันของเหล่าทัพ

๔. กองบัญชาการกองทัพไทย ควรดำเนินการจัดทำสายวิทยาการให้เกิดเป็นรูปธรรม เพื่อให้กำลังพลได้รับการพัฒนาให้ตรงกับเหล่าสายวิทยาการที่ปฏิบัติงาน และกำลังพลสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้ตรงตามความต้องการ และตรงตามคุณลักษณะของงาน รวมถึงดำเนินการจัดทำระบบหมายเลขการชำนาญการทางทหาร เพื่อให้ลดปัญหาในการบรรจุกำลังพลไม่ตรงกับเหล่าสายวิทยาการ และในการปรับย้ายกำลังพลนั้น ควรพิจารณาจากเหล่าสายวิทยาการที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ตรงตามความต้องการ และตรงตามคุณลักษณะของงาน

๕. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างชัดเจน และเผยแพร่ให้กำลังพลทุกระดับทราบโดยเฉพาะกำลังพลระดับปฏิบัติการ อาจใช้นำเสนอในการปฐมนิเทศกำลังพลที่ได้รับการบรรจุใหม่ใหม่ และควรเผยแพร่ถึงแนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ หรือแนวทางความก้าวหน้าไปพร้อมกันด้วย เพื่อให้กำลังพลมีการพัฒนาตนเองในด้านองค์ความรู้ตรงสายวิทยาการ

ดังนั้นระบบบริหารจัดการการพัฒนามตามสายวิทยาการจึงมีความสำคัญ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กระบวนการการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆและดำเนินการได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดพลังความเข้มแข็ง ยุติธรรม กองทัพมีประสิทธิภาพในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างยั่งยืน



### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยในบริบทอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการพัฒนาบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างตรงจุด และนำมาสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

- กฤษฎาภรณ์ พันธุ์โพธิ, พลตรี. “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของกองทัพเรือ พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- การุญ รัตนสุวรรณ, พลตรี. “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วย : ศึกษากรณีหน่วยในพื้นที่กองทัพภาคที่ ๓”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- เฉลิมพล เพ็ญสูตร. “การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาмаเพื่อการพัฒนาสังคมและการจัดสวัสดิการสังคมในระดับพื้นที่ กรณีศึกษากระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- เฉลิมวงษ์ กิรานนท์, นาวาอากาศเอก. “แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ศูนย์บรรเทาสาธารณภัยกองทัพอากาศ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- จาริตา ลีลายุทธ, “หลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ณัฐพันธ์ ศรีสวัสดิ์, พลตรี. “การพัฒนาศักยภาพของกองทัพ และภาครัฐเพื่อเอาชนะปัญหาภัยคุกคามต่อความมั่นคงของชาติ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.
- ณรงค์ฤทธิ์ หอมอ่อน, พลตรี. “การพัฒนาของกองทัพไทย”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ถวิล เพิ่มเพียรสิน. “การศึกษาการขับเคลื่อนนโยบาย ของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เกี่ยวกับปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์ด้านแรงงาน”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ทรงพล แจ็งสี, พลอากาศตรี. “การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ทำนุ โพธิ์งาม, พลตรี. “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.
- ธรรมบุญ เขียวการปราบ, พลตรี. “แนวทางของกองทัพไทย ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตามแนวพระราชดำริปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.

เนรมิต มณีบุตร, พลโท. “แนวทางการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.

รัฐเดช จุลวุฒิ, พลอากาศตรี. “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.

อรัญ นำพล, พลเรือตรี. “การวิเคราะห์และพัฒนาขีดความสามารถการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ของประเทศไทย”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.

### ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

"การปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล" (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<https://www.gotoknow.org/posts/96090>, 2558.

"ธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหาร" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[human.bsru.ac.th/58pdf/58Good%20Governance%20Neo%20Management.pdf](http://human.bsru.ac.th/58pdf/58Good%20Governance%20Neo%20Management.pdf), 2559.

"ธรรมาภิบาลในภาครัฐ" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[www.pathumthani.go.th/webKM/KM\\_Files/left-1-1.ppt](http://www.pathumthani.go.th/webKM/KM_Files/left-1-1.ppt), 2560.

"หลักธรรมาภิบาล" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[www.chumphon.doae.go.th/goodgovern.pdf](http://www.chumphon.doae.go.th/goodgovern.pdf), 2557.

"หลักธรรมาภิบาลและหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[www.lopburi.go.th/web/images/file-download/g1.pdf](http://www.lopburi.go.th/web/images/file-download/g1.pdf), 2559.

ภาคผนวก

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

เรื่อง การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อการศึกษา หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ปีการศึกษา ๒๕๖๐ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การนำนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค
๒. เสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) มา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)

ยศ ชื่อ – สกุล.....  
ตำแหน่ง.....  
วุฒิการศึกษาสูงสุด.....  
สถานที่ทำงาน.....  
สถานที่สัมภาษณ์.....  
ทำการสัมภาษณ์ เมื่อวันที่.....  
เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น. ถึง.....น.

ประสบการณ์ในการทำงานด้านกำลังพล

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**ตอนที่ ๒ สภาพปัญหา และอุปสรรคการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย**

ปัจจุบันการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น “บุคคลากร” ถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการดำเนินการรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคลของกองทัพไทย ให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทน ดังนั้นเพื่อให้กำลังพลของกองทัพไทยได้มีการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมีประสิทธิภาพ

ท่านในฐานะที่ทำงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย ท่านคิดว่าการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยในปัจจุบันได้ดำเนินการมาถูกวัตถุประสงค์ของนโยบายการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย หรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย

๒.๑ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย /หรือในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย ท่านคิดว่านโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย สอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

๒.๒ ท่านในฐานะที่ทำงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย /หรือในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในกระบวนการการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับกองทัพไทย อย่างแท้จริงกับกองทัพไทย

.....  
.....  
.....  
.....

๒.๓ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย ท่านคิดว่านโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย ครอบคลุมวัตถุประสงค์นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย หรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

๒.๔ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายกำลังพลของกองทัพไทย / ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย ท่านคิดว่าแผนงานด้านกำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลและสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

๒.๕ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายกำลังพลของกองทัพไทย / ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย ท่านคิดว่าหากท่านเป็นผู้ออกนโยบายกำลังพล ท่านจะทำนโยบายกำลังพลไปทิศทางใด ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับกองทัพไทยอย่างแท้จริง ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

.....

.....

.....

.....

๒.๖ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายกำลังพลของกองทัพไทย / ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพล ท่านคิดว่านโยบายกำลังพลและแผนงานของกองทัพไทย โดยการนำนโยบายยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงาน ท่านคิดว่าจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

๒.๗ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายกำลังพลของกองทัพไทย / ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพล ท่านคิดว่าการทบทวนการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผล ตามแผนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย และมีการปรับแผนงานการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามวงรอบประจำปีงบประมาณ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

๒.๘ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายกำลังพลของกองทัพไทย  
/ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพล ท่านคิดว่าท่านจะดำเนินงานนโยบายการพัฒนากำลังพลของกองทัพ  
ไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย หรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

๒.๙ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายกำลังพลของกองทัพไทย  
/ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพล ท่านมีความเห็นอย่างไรในการ พัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตาม  
หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

.....  
.....  
.....

๒.๑๐ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....  
.....  
.....  
.....

พลตรี กิตติ เกตุศรี  
นักศึกษาลัทธิสุตรวินิจฉัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พล.ต. กิตติ เกตุศรี
วัน เดือน ปีเกิด	๑๙ ก.ย. ๒๕๐๔
การศึกษา	รร.สรรพยาวิทยา รร.เตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๒ รร.นายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ ๓๓ หลักสูตร ชั้นนายร้อย เหล่าราบ รุ่น ๗๘ หลักสูตร ชั้นนายพัน เหล่าราบ รุ่น ๕๖ หลักสูตร สธ.ทบ. รุ่น ๗๓ หลักสูตร ส่งทางอากาศ รุ่นที่ ๑๕๓ หลักสูตร ภูมิคุ้มกัน รุ่นที่ ๗๘ หลักสูตร ครุฝึกยิงปืนทหาร รุ่นที่ ๒ หลักสูตร การร่วมอากาศยานพื้นดินผู้แนะนำอากาศยานหน้า รุ่นที่ ๒ หลักสูตร ครุสอนภาษาอังกฤษและเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์การศึกษา
ประวัติการทำงานโดยย่อ	ผบ.มว.ค.๖๐ ร้อย.อาวุธเบา ร.๔ พัน.๒ รอง ผบ.ร้อย.อาวุธเบา ร.๔ พัน.๒ ผบ.มว.อาวุธหนัก ร้อย.สสภ.ร.๔ พัน.๒ รอง ผบ.ร้อย.สสภ.ร.๔ พัน.๒ ผบ.ร้อย.อาวุธเบา ร.๔ พัน.๒ ประจำ รร.สธ.ทบ. ประจำแผนก กร.ทบ. หน.กร.ทบ. หน.จัดการกำลังพล กกพ.สบ.ทหาร ผช.ผอ.กกพ.สบ.ทหาร รอง ผอ.กกพ.สบ.ทหาร ผอ.กกพ.สบ.ทหาร รอง ผอ.สบป.สบ.ทหาร ผสธ.ผบ.ทสส.
ตำแหน่งปัจจุบัน	ลก.บก.ทท.

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง แนวทางบริหารจัดการกำลังพลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกองทัพไทย ตาม  
แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในมิติความมั่นคงของประเทศ  
ผู้วิจัย พลตรี กิตติ เกตุศรี หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙  
ตำแหน่ง เลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาที่ชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติของประชาชน ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทาง สบายกลาง เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ความพอเพียงหมายถึง ความพอประมาณ ความ มีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อัน เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบและ ความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผน ในการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจ ให้มีความสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต มี ธรรมาธิบาลในการทำงานและรอบคอบเพื่อให้มีความสมดุลและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นแนวทางสำหรับการ พัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน ที่มีความสมดุลกับการพัฒนาทางปัญญา (ความรู้) และการพัฒนาทางจิตใจ (คุณธรรม) ซึ่งเป็นการพัฒนาภายในตัวคน อีกทั้งเป็นการเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน ทุกด้าน

ปัจจุบันการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสำคัญเพิ่ม มากขึ้นเรื่อยๆ “บุคคลากร” ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมาย ที่องค์กรตั้งไว้ ผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารทรัพยากร บุคคลจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็น ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดย มีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์ งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทน ดังนั้นจึงเป็น หน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีแนวคิดที่มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคนบนฐาน ความเชื่อว่าการพัฒนา หมายถึงกระบวนการที่ช่วยให้คนมีโอกาสในการที่จะปรับปรุงตนเอง และ

พัฒนาศักยภาพให้สามารถมีชีวิตที่มีคุณภาพ สร้างสรรค์ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลของ กองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างความเข้มแข็งภายใน กองทัพ หลักการสำคัญของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทการพัฒนาของ กองทัพ และหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศที่สมดุล และการพัฒนา คนที่สมบูรณ์รอบด้าน รวมทั้งเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันจากภัยคุกคามหรือผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ และจากการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมุมมองที่มองว่าการพึ่งพาตนเองได้นั้น เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ จำเป็นที่สุดสำหรับอนาคตที่มั่นคง การพัฒนาที่ยั่งยืนต้องเกิดจากกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไปที่ละ ขั้นตอน และต้องเป็นการระเบิดจากภายในมากกว่าการผลักดันจากภายนอก และให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาพื้นฐานจิตใจและคุณธรรม ผู้ปฏิบัติตนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงต้องมีความใฝ่รู้และเรียน รู้อยู่ตลอดเวลา มีความซื่อสัตย์สุจริต และความวิริยะพากเพียร ส่วนในระดับองค์กร เศรษฐกิจ พอเพียงทำให้เกิดวัฒนธรรมที่เชิดชูคุณธรรม และส่งเสริมความเกื้อกูลกันในองค์กร ดังนั้นการนำ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลางหรือ ขนาดใหญ่จึงจำเป็นต้องมีการประยุกต์และปรับใช้ให้เหมาะสมตามสภาวะการณ์และ บริบทของ องค์กรนั้นๆ เพื่อองค์กรจะได้เติบโต ได้อย่างมีเสถียรภาพและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ตลอดไป

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าการศึกษาวิจัยการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตาม หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จะเป็นแนวทางการพัฒนากำลังพลที่จะมีความยั่งยืนและมี ประสิทธิภาพ จึงเป็นที่มาของโครงการวิจัยว่าจะมีการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยอย่างไรตามหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติของ หน่วยงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค
๒. เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง
๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยขอบเขตการศึกษาในรูปแบบต่อไปนี้

๑. เน้นการศึกษาวิจัยเฉพาะการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย
๒. ส่วนข้อเสนอแนะในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงโดยไม่กำหนดรายละเอียดถึงระดับหน่วยงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

### ๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ทุติยภูมิ รวบรวมจากแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น ห้องสมุด บก.ทท. ห้องสมุด วปอ. และห้องสมุดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๑.๒ ปฐมภูมิ มีการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการกำลังพล จำนวน ๖ นาย ในกองบัญชาการกองทัพไทย

### ๒. การจัดระเบียบข้อมูล

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ข้อมูลที่จัดระเบียบแล้ววิเคราะห์และสังเคราะห์โดยใช้แนวคิด และทฤษฎีที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### ๔. การอภิปรายผลและนำเสนอข้อมูล

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจากการที่ได้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย / หรือในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทย เพื่อศึกษาวิเคราะห์การพัฒนา กำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การน่านโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย ซึ่งการถอดบทเรียนรู้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพไทยนั้น ผู้ศึกษาพบว่า การปฏิบัติในกระบวนการที่สำคัญในการน่านโยบายสู่การปฏิบัติของส่วนราชการใน บก.ทท. ในการพัฒนาบริหารและจัดสรรทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญอยู่ ๔ กระบวนการ ได้แก่

๑. กระบวนการจัดทำแผน

๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร

๓. กระบวนการปฏิบัติและนำเสนอผลผลิต/ผลลัพธ์

๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล

พบว่า การดำเนินการแต่ละกระบวนการยังมีปัญหาในการปฏิบัติ ทำให้กองทัพไม่สามารถบริหารพัฒนาบริหารและจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถขับเคลื่อนด้านกำลังพล

ของกองทัพไทย ไปยังทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด ในบทนี้ ผู้ศึกษาจะได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ เพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการทรัพยากรในระยะยาวและแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนทฤษฎีและหลักการการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC) การบริหารจัดการขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System: SPPBS) ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) พบว่าทฤษฎีหลักการในการบริหารจัดการที่กล่าวมาแล้ว มีแนวความคิดและกระบวนการที่มีความสอดคล้องและคล้ายกัน กล่าวคือ ในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรจะต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับแผนที่ได้วางไว้แล้ว มีการควบคุมการปฏิบัติในทุกขั้นตอน มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อช่วยให้การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการของการบริหารจัดการองค์กร หรือ จัดการทรัพยากรขององค์กรตามที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้

๑. กระบวนการจัดทำแผนด้านกำลังพลของกองทัพไทย มีการวางแผนระยะยาวและมีการถ่ายทอดแผนระยะยาวสู่การปฏิบัติเป็นรายปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีหน่วยที่เกี่ยวข้อง หน่วยรับผิดชอบร่วมการทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามความต้องการของกองทัพ มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานราชการในระยะสั้น (๑ ปี) โดยนำแผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ของกองทัพมาใช้ โดยมุ่งความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพ จึงเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง

๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากรมีการใช้แผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวเป็นแม่บทในการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยปฏิบัติสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกองทัพไทยเหล่าทัพมาปฏิบัติตามแผนงานโครงการงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

๓. กระบวนการปฏิบัติงานผลผลิต/ผลลัพธ์ ของกองทัพมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่หน่วยปฏิบัติได้รับการจัดสรรจริง มีการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างใกล้ชิด มีการมอบอำนาจการควบคุมการสั่งการในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการในการบริหารจัดการแล้ว

๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล มีการรายงานผลการปฏิบัติราชการของหน่วยปฏิบัติให้กองทัพไทยทราบเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านการพิจารณาและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานด้านกำลังพลในภาพรวมของกองทัพไทย ตามหลักการของการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ และการรายงานผลตามหลักการพัฒนาองค์กรภาครัฐ (PMQA) สำหรับการจัดองค์การ มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน ได้แก่

สำนักงานตรวจภายในฯ (สตน.ทหาร) กรมจเรฯ (จเร.ทหาร) กรมการเงินฯ (กง.ทหาร) และสำนักงาน ปลัดบัญชาฯ (สปช.ทหาร) ทำการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพไทยตลอดทั้งปี จึงเห็นว่ากระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลของ กองทัพไทยมีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้พบว่ากระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรประกอบ ดังนี้

๑. วิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อการจำแนกลักษณะงานที่ออกแบบไว้แล้วและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จตามภารกิจ รวมถึงการกำหนดขอบเขตของงาน ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและการแสวงหาคุณลักษณะเฉพาะงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่นที่บุคคลพึงมี เพื่อบรรจุเป็นกำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานขององค์การที่กำหนดไว้แล้วให้แล้วเสร็จตามข้อกำหนด

๒. การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

๓. การกำหนดตำแหน่งงาน (Job Positions) หมายถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ เช่น ตำแหน่งอาจารย์มีหน้าที่สอน ตำแหน่งบุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์การ และตำแหน่งเจ้าหน้าที่การบัญชีมีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับข้อมูลขององค์การเกี่ยวกับผลประกอบการขององค์การ เป็นต้น

๔. การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) หมายถึง การกำหนดกำลังคนที่เกิดจากการวิเคราะห์งาน ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนพนักงานที่ต้องมีไว้ในอนาคต และคุณลักษณะของพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ การวางแผนกำลังคนจะมีความจำเป็นต่ออนาคตขององค์การในด้านของภารกิจ ซึ่งจะต้องมีการแปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เรียกสั้น ๆ ว่า สวอท (SWOT) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้เพื่อการวางแผนด้านกำลังคน

๕. การสรรหาพนักงาน (Human Resource Recruitment) หมายถึง ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนบุคคลากรมาสมัครเป็นข้าราชการ ยื่นใบสมัครสอบคัดเลือกเพื่อแสดงความจำนงเข้าสู่ระบบการคัดเลือกด้วยการใช้สื่อประเภทต่าง ๆ เช่น พนักงานราชการที่ทำงานอยู่ในกองทัพ สื่อโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียงสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ อินเทอร์เน็ต (internet)

๖. การคัดเลือกพนักงาน (Human Resource Selection) หมายถึง ขั้นตอนที่องค์การต้องแสวงหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์การโดยยึดถือความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะของงาน (Job Descriptions) กับคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job specifications) ของบุคคลที่มาสมัครงานที่มีจำนวนเกินกว่าตำแหน่งที่จะเปิดรับให้เหลือเท่ากับจำนวนที่ต้องการ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ แบบทดสอบ และการสัมภาษณ์ เป็นต้น

๗. การบรรจุพนักงาน (Human Resource Placement) หมายถึง การมีคำสั่ง (orders) ของผู้มีอำนาจสั่งการ (direction) ให้บุคคลที่ผ่านระบบของกระบวนการคัดเลือกหรือการเลือกสรรเข้าปฏิบัติงานหรือดำรงในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครและสอบบรรจุเป็นพนักงาน

๘. การสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่องค์กรใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการโน้มน้าวและกระตุ้นจิตใจของพนักงานให้พยายามได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้เต็มที่ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่มักจะใช้กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้คือ

๘.๑ กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง ทุกสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ที่องค์กรมอบให้แก่พนักงาน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้บริหารมอบให้แก่พนักงานโดยไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าชมเชย การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีชื่อเสียง มีความมั่นคง และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น

๘.๒ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จก้าวหน้าและมั่นคงในสายงานอาชีพ หมายถึง การกำหนดแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งได้เท่าเทียมกันทุกคน ตลอดจนการกำหนดนโยบายที่มีความยั่งยืนในความมั่นคงที่พึงมีตราบเท่าที่พนักงานยังสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้องค์การอาจจะมีแผนการพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานเพื่อสร้างความมั่นใจในด้านความมั่นคงในสายงานอาชีพ

๘.๓ การกิจการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นภารกิจด้านการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของกำลังพลแต่ละคนให้สูงขึ้นจนมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพนี้้องค์การอาจจะมีมาตรการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยมาตรการดังต่อไปนี้

๘.๑ มาตรการประเมินผลและการบริหารผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือหรือกลไกสำคัญของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในองค์การใช้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานและกำหนดเป็นคุณค่าของพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานเป็นผลงาน เพื่อนำผลการประเมินเป็นข้อมูลพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน

๘.๒ มาตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการยกระดับศักยภาพ (competencies) ของกำลังพลให้มีระดับที่สูงขึ้นไปจาก

ในกระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน ตัดสินใจ และกระทำโดยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง ถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการดำเนินการรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคลของกองทัพไทย ให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผน ทรัพยากรบุคคล การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การ

ประเมินผล การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทน ดังนั้นเพื่อให้กำลังพลของกองทัพไทยได้มีการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๑๐ ด้านร่วมด้วย ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๑๐ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านหลักประสิทธิภาพ
๒. ด้านหลักประสิทธิผล
๓. ด้านหลักการตอบสนอง
๔. ด้านหลักการรับผิดชอบต่อ
๕. ด้านหลักความโปร่งใส
๖. ด้านหลักการมีส่วนร่วม
๗. ด้านหลักการกระจายอำนาจ
๘. ด้านหลักนิติธรรม
๙. ด้านหลักความเสมอภาค
๑๐. ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

เพื่อผลักดันการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างเป็นรูปธรรม และแนวคิดของผู้ศึกษาวิจัย แนวทางดังกล่าวอาจปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก่อนการนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การจำแนกวิเคราะห์ดังกล่าวสรุปได้ว่า ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารอบทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ได้ นอกจากนี้ ยังชี้ให้เห็นว่า แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบความคิดหนึ่งที่มีความหมายครอบคลุมที่กว้างสามารถเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของประชาชนทุกระดับ เพื่อการสร้างชีวิตที่มีความสุขโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอดีหรือทางสายกลาง ที่จะนำไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ในทุกระดับประเทศ ตลอดจนใช้ปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศของทุกภาคส่วน การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็องค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ จึงจำเป็นต้องมีการประยุกต์และปรับใช้ให้เหมาะสมตามสภาวะการณ์และบริบทขององค์กรนั้น ๆ เพื่อกระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สามารถที่จะพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมั่นคง นำมาสู่การพัฒนาศักยภาพกองทัพในการป้องกันประเทศ และเป็นกองทัพชั้นนำในอาเซียน