

แนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการ
ก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม
ในส่วนของกองทัพบก

โดย

พลตรี อยุธยา ศรีวิเศษ
ผู้อำนวยการสำนักปกครองและบริการกำลังพล
กรมกำลังพลทหารบก

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม
ในส่วนของกองทัพบก

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พลตรี อยุธยา ศรีวิเศษ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๕๙

การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาวิเคราะห์การดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ - ๒๕๖๐ และศึกษาวิเคราะห์มูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ กับเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงการ ฯ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ และที่อาจมีขึ้นในอนาคต รวมถึงให้ข้อเสนอแนะ ทั้งในเชิงนโยบาย และการนำไปปฏิบัติในประเด็นอื่น ๆ ที่มีความสำคัญ และสอดคล้องกับการลดจำนวนกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก โดยขอบเขตการวิจัย มีประเด็นปัญหาประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฯ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๓ - ๒๕๖๐ กับมูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยใช้แหล่งข้อมูลจากกลุ่มของกำลังพลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการเฉพาะในส่วนของกองทัพบก และผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับกลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ ฯ นั้น ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากแหล่งข้อมูลจำนวน ๓๒ นาย โดยแบ่งเป็น ๔ กลุ่ม ตามหน่วยซึ่งอยู่ในพื้นที่กองทัพอากาศที่ ๑ - ๔ กองทัพอากาศละ ๒ นาย รวมเป็นกลุ่มละ ๘ นาย กลุ่มแรก คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ ฯ กลุ่มที่สามคือ กลุ่มผู้ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ฯ และกลุ่มสุดท้าย คือ กลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนแต่ยังไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ ผลการวิจัย สรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฯ ด้านการลดจำนวนกำลังพลที่สูงอายุไม่บรรลุผล ส่วนด้านการบรรเทาปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง บรรลุผลเฉพาะกลุ่มนายทหารประทวน และด้านการประหยัดงบประมาณด้านบุคคลภาครัฐระยะยาว บรรลุผล โดยมูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วม คือ การขอพระราชทานยศหรือการเลื่อนยศสูงขึ้นเป็นกรณีพิเศษ กับสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ส่วนมูลเหตุที่กำลังพลไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ คือ ความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กับความไม่มั่นใจเกี่ยวกับรายได้ในการดูแลครอบครัว และบางส่วนยังเห็นว่าเงินก้อนชดเชยมีจำนวนน้อยไป รวมถึงการมีหนี้สินภาระผูกพันกับทางราชการ และการไม่มีบ้านพักเป็นของตนเอง ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะคือ เชิงปฏิบัติการ ควรมีการกำหนดเกณฑ์สำหรับเป้าหมายที่แท้จริงของโครงการ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจน โปร่งใส และง่ายต่อการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ส่วนในเชิงวิชาการ ควรมีการประเมินโครงการฯ ทั้งเป็นรายปี และภาพรวมของทุกปีงบประมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามหลักวิชาการ รวมถึงประเมินแนวทางอื่น ๆ ที่มีควบคู่ไปด้วยเพื่อให้เห็นภาพรวมของกระทรวงกลาโหมได้สมบูรณ์ ชัดเจน มากยิ่งขึ้น และเชิงนโยบาย สมควรที่จะต้องมีการพิจารณาสร้างระบบปลดถ่ายกำลังพลอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรมตั้งแต่บัดนี้ โดยแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้ช่วยรองรับ หรือสนับสนุนการดำเนินการของกระทรวงกลาโหม

คำนำ

ในห้วงเวลาปัจจุบัน กระทรวงกลาโหม โดยเฉพาะกองทัพบก มีปัญหาที่เกิดขึ้นจากลักษณะเฉพาะขององค์กร กล่าวคือ ขนาดกำลังพลยังขาดความสมดุลระหว่างระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร ความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และอายุเฉลี่ยของกำลังพลในหน่วยปฏิบัติการรบ มีสัดส่วนของจำนวนกำลังพลสูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) ในระดับสูงมาก ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของกองทัพ ดังนั้น กระทรวงกลาโหมจึงได้จัดทำโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๖ ซึ่งการดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ (ลาออกใน ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) นี้ จะเป็นปีสุดท้ายของโครงการ ฯ

การดำเนินการตามโครงการ ฯ ได้ดำเนินการมา ๔ ปีงบประมาณแล้ว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาโครงการเกษียณอายุการราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในห้วงปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ เพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินการตามโครงการ ฯ ในอันที่จะได้ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาโครงการ ฯ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ซึ่งเป็นปีงบประมาณสุดท้าย และที่อาจจะมี การดำเนินการในโอกาสต่อไป รวมถึงสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนในการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพต่อไป

พลตรี

(อนุรักษ์ ศรีวิเศษ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ผู้วิจัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ซ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๔
บทที่ ๒ แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ องค์กร และบุคลากร	๕
แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ	๕
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร	๑๗
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กร	๑๙
แนวคิดเกี่ยวกับการลดขนาดองค์กร	๒๒
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๒๓
แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	๒๘
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	๓๐
แนวคิดเกี่ยวกับการเกษียณอายุ	๓๕
การเกษียณอายุของทหารต่างประเทศ	๓๗
ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๙
แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ	๔๑
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๔๒
สรุป	๔๒

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๓	
โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม	๔๓
แนวทาง/โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม	๔๓
ที่มาและแนวคิดโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของ	๔๗
กระทรวงกลาโหม ตามมติคณะรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑	
แนวทางการพิจารณาผู้มีสิทธิได้รับการขอพระราชทานยศหรือ	๕๑
เลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษ	
การดำเนินโครงการในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ ของกระทรวงกลาโหม	๕๒
การดำเนินโครงการในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ ของกองทัพบก	๕๗
ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้อง และแนวทางการแก้ไขที่ผ่านมา	๖๐
สรุป	๖๑
บทที่ ๔	
แนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด	๖๒
ข้อมูล	๖๒
การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๙
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๘๓
บทที่ ๕	
สรุป และข้อเสนอแนะ	๘๕
สรุป	๘๕
ข้อเสนอแนะ	๙๐
บรรณานุกรม	๙๒
ภาคผนวก	๙๕
ผนวก ก	
แบบสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ของผู้ที่เข้าร่วม	๙๖
โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม	
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ (ลาออกวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) :	
(ข้าราชการกองทัพบก)	
ผนวก ข	
แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการเกษียณอายุราชการ	๑๐๒
ก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑	
(ลาออกวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) : (ข้าราชการกองทัพบก)	
ผนวก ค	
แบบสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด	๑๐๗
ของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑	
(ลาออกวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) : (ข้าราชการกองทัพบก)	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผนวก ง	
แบบสัมภาษณ์ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนแต่ไม่เข้าร่วมโครงการ เกษียณอายุราชการราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ (ลาออกวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) : (ข้าราชการกองทัพบก)	๑๑๓
ประวัติย่อผู้วิจัย	๑๑๙

สารบัญตาราง

แผนภาพที่	หน้า
๓ - ๑ จำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ (กท.)	๕๓
๓ - ๒ จำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ (กท.)	๕๓
๓ - ๓ จำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ (กท.)	๕๓
๓ - ๔ จำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ (กท.)	๕๔
๓ - ๕ กำหนดการโดยสรุป (กท.)	๕๕
๓ - ๖ สรุปจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ (กท.)	๕๖
๓ - ๗ สรุปข้อมูลการดำเนินการของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗	๕๗
๓ - ๘ สรุปข้อมูลการดำเนินการของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘	๕๘
๓ - ๙ สรุปข้อมูลการดำเนินการของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙	๕๘
๓ - ๑๐ สรุปข้อมูลการดำเนินการของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐	๖๐
๔ - ๑ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗	๖๓
๔ - ๒ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและหน่วย ปีงบประมาณ ๒๕๕๗	๖๕
๔ - ๓ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	๖๖
๔ - ๔ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและหน่วย ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	๖๘
๔ - ๕ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙	๖๙
๔ - ๖ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและหน่วย ปีงบประมาณ ๒๕๕๙	๗๑
๔ - ๗ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐	๗๒
๔ - ๘ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและหน่วย ปีงบประมาณ ๒๕๖๐	๗๔

สารบัญแผนภาพ

ภาพที่

กรอบแนวคิดของการวิจัย

หน้า

๔๒

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่การสิ้นสุดของยุคสงครามเย็น ตั้งแต่ปี ๒๕๓๓ เป็นต้นมา ได้เกิดสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงใหม่ (New Security Environment) ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับภูมิภาค และระดับโลก ส่งผลให้สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วมากกว่าเดิม องค์กรในภาคราชการ จึงต้องมีการปรับตัวด้วยการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การปฏิรูประบบราชการ การปรับลดขนาดกำลังพลภาครัฐ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้การดำเนินการของหน่วยงานราชการต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

กระทรวงกลาโหม เป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบในกิจการทหารของประเทศ และบังคับบัญชากองทัพไทย ย่อมต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมดังกล่าว ด้วยเช่นกัน และถือว่าเป็นส่วนราชการที่มีการปรับตัวค่อนข้างมาก เนื่องจากนับตั้งแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ เป็นต้นมา โครงสร้างของกองทัพไทยได้ถูกจัดเพื่อรองรับสถานการณ์ความมั่นคงในยุคสงครามเย็น และยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง ดังนั้น ในส่วนของการบริหารงานของกระทรวงกลาโหม จึงมีแนวโน้มของบริบทที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน คือ การลดงบประมาณทางทหารของประเทศ (ลดเงิน) การลดจำนวนกำลังพลในกองทัพ (ลดคน) และลดขนาดขององค์กรทางทหาร (ลดองค์กร) จึงทำให้เกิด “การจัดใหม่” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งมีประเด็นสำคัญของการดำเนินการในหลายประเด็น เช่น การกำหนดขนาดที่ถูกต้อง (Rightsizing the Force) การบริหารการปรับลด (Managing the Drawdown) และการจัดโครงสร้างใหม่ (Reshaping) ให้เกิดประสิทธิภาพแก่กองทัพ เป็นต้น (สุรชาติ บำรุงสุข, ๒๕๔๐: ๒ - ๕)

สำหรับการกำหนดขนาดที่ถูกต้อง (Rightsizing the Force) และการบริหารการปรับลด (Managing the Drawdown) ของกระทรวงกลาโหมนั้น ได้เริ่มมีการดำเนินการควบคู่กับส่วนราชการอื่นในภาพรวมของประเทศ โดยนับตั้งแต่ประเทศไทยต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ระบบราชการต้องเผชิญกับปัญหาด้านงบประมาณในการบริหารราชการแผ่นดินที่ถูกตัดทอนจำนวนมาก รัฐบาลจึงต้องกำหนดมาตรการในการลดขนาดของหน่วยงานต่าง ๆ ในระบบราชการ และการลดอัตรากำลังคนของภาครัฐ โดยคณะรัฐมนตรีขณะนั้น ได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๔๐ เห็นชอบแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ.๒๕๔๐ - ๒๕๔๔) (คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, สำนักนายกรัฐมนตรี: ๒๕๔๐) โดยในเนื้อหาของแผนแม่บทดังกล่าว ได้กำหนดเป้าหมายการปรับลดขนาดกำลังคนของภาครัฐลงให้ได้อย่างน้อยร้อยละ ๑๐ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๔๔) และกำหนดเป้าหมายเมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๔๙) ให้มีกำลังคนภาครัฐลดลงรวมร้อยละ ๒๐ และมีการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวเรื่อยมา โดยปัจจุบันอยู่ในห้วงการดำเนินการของปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑ สำหรับในส่วนของกระทรวงกลาโหมนั้น คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบตามที่กระทรวงกลาโหมเสนอเมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๖ ในการดำเนินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ (๑ ตุลาคม ๒๕๕๖) - ๒๕๖๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) (กระทรวงกลาโหม, ๒๕๕๖) ส่วนในภาพรวมของทุกส่วนราชการนั้น คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบตามที่คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เสนอ เมื่อวันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๖ ในมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑) (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๖) ซึ่งการดำเนินการทั้งสองส่วนนี้มีแนวคิดในภาพรวมเดียวกัน คือ ส่วนราชการมีอัตรากำลังเพียงพอสอดต่อการปฏิบัติราชการ และการบริการประชาชน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการใช้กำลังคนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า อันจะส่งผลให้ขนาดกำลังคนภาครัฐและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลมีความเหมาะสมกับบทบาทภารกิจ

สำหรับโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑ นั้น นอกจากมีแนวคิดในภาพรวมตามที่กล่าวมาแล้ว ยังมีแนวคิดเพิ่มเติม อันเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากลักษณะเฉพาะขององค์กร กล่าวคือ ขนาดกำลังพลยังขาดความสมดุลระหว่างระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร ความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และอายุเฉลี่ยของกำลังพลในหน่วยปฏิบัติการรบ มีจำนวนกำลังพลสูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) เกินกว่าร้อยละ ๒๐ ของยอดกำลังพลโดยรวม ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของกองทัพ

ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติหน้าที่ในกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งมีบทบาทในการช่วยเหลือเจ้ากรมกำลังพลทหารบก ในการวางแผน ประสานงาน และกำกับดูแล เกี่ยวกับงานด้านกำลังพลตามที่ได้รับมอบหมาย จึงมีความสนใจและประสงค์ที่จะศึกษาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก เกี่ยวกับการดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฯ รวมถึงมูลเหตุจูงใจในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ ของกำลังพล ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะซึ่งจะนำมาสู่แนวทางในการพัฒนาโครงการ ฯ ในห้วงเวลาที่เหลืออยู่ และที่อาจมีขึ้นในอนาคต เพื่อให้การบริหารการปรับลด (Managing the Drawdown) บังเกิดผลสัมฤทธิ์ รวมถึงทำให้ได้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติในประเด็นอื่นที่มีความสำคัญเช่นกัน คือ การกำหนดขนาดที่ถูกต้อง (Rightsizing the force) และการจัดโครงสร้างใหม่ (Reshaping) ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพในภาพรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์การดำเนินการและผลสัมฤทธิ์ของโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐

๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์มูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก

๓. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของ
กระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ และที่อาจมีขึ้นในอนาคต

๔. เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ ทั้งในเชิงนโยบาย และการนำไปปฏิบัติ ในการดำเนินการ
ในประเด็นอื่น ๆ ที่มีสำคัญและสอดคล้องกับการลดจำนวนกำลังพลของกระทรวงกลาโหม
ในส่วนของกองทัพบก

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านประเด็นปัญหาที่ต้องการวิจัย ประกอบด้วย

๑.๑ การดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฯ ในห้วงเวลาที่ผ่านมา

๑.๒ มูลเหตุจูงใจในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ ของกำลังพล

๑.๓ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ ทั้งโครงการ
เกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม และการดำเนินการในประเด็นอื่น ๆ ที่มี
ความสำคัญและสอดคล้องกับการลดจำนวนกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ในส่วน
ของกองทัพบก

๒. ขอบเขตด้านหน่วยงาน ศึกษาการดำเนินการและผลสัมฤทธิ์ของโครงการเกษียณอายุ
ราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๖
(ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑) เฉพาะในส่วนของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐

๓. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลในการวิจัยได้แก่ กลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียในโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐
เฉพาะในส่วนของกองทัพบก และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น
ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
เป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ ฯ โดยตรง และเป็นกลุ่มที่ใกล้ชิดกับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ
มากที่สุด กลุ่มที่สองคือ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ ฯ กลุ่มนี้เป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
กลุ่มที่สามคือกลุ่มผู้ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ฯ และกลุ่มสุดท้ายคือ ผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน
แต่ยังไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ

๔. ขอบเขตด้านเวลา เวลาที่ทำการวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่ ตุลาคม ๒๕๕๙ - กรกฎาคม ๒๕๖๐
รวม ๑๐ เดือน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

๑. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑.๑ แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน
โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐
เฉพาะในส่วนของกองทัพบก

๑.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ และการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจาก
แหล่งข้อมูล จำนวน ๓๒ นาย โดยแบ่งเป็น ๔ กลุ่ม ตามหน่วยซึ่งอยู่ในพื้นที่ของกองทัพภาคที่ ๑ - ๔

กองทัพภาคละ ๒ นาย รวมเป็นกลุ่มละ ๘ นาย กลุ่มแรก คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ ฯ โดยตรง และเป็นกลุ่มที่ใกล้ชิดกับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ มากที่สุด กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ ฯ กลุ่มนี้เป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กลุ่มที่สามคือ กลุ่มผู้ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ฯ และกลุ่มสุดท้าย คือ กลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนแต่ยังไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลที่ได้จากเอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎีจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบทความเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดจากหลาย ๆ องค์กร และเอกสารหลักฐานทางราชการเกี่ยวกับโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๖

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบถึงการดำเนินการและผลสัมฤทธิ์ของโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐

๒. ทำให้ทราบถึงมูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก

๓. ทำให้ได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ และที่อาจมีขึ้นในอนาคต

๔. ทำให้ได้ข้อเสนอแนะ ทั้งในเชิงนโยบาย และการนำไปปฏิบัติ ในการดำเนินการในประเด็นอื่น ๆ ที่มีสำคัญและสอดคล้องกับการลดจำนวนกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก

บทที่ ๒

แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ องค์กร และบุคลากร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ และกรอบความคิดของการวิจัย ดังนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ
๒. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร
๓. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กร
๔. แนวคิดเกี่ยวกับการลดขนาดองค์กร
๕. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
๖. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
๗. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
๘. แนวคิดเกี่ยวกับการเกษียณอายุ
๙. การเกษียณอายุของทหารต่างประเทศ
๑๐. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๑๑. แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๒. กรอบความคิดของการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ

๑. ภาพรวม

การปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยนั้น มีมานานแล้ว โดยครั้งสำคัญที่สุด ได้เกิดขึ้นเมื่อปี ๒๕๓๕ ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ซึ่งสาเหตุสำคัญที่ผลักดันให้มีการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าว เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญสองประการ กล่าวคือ ปัจจัยภายในประเทศ อันได้แก่ ภาวะในเชิงคุกคามที่เกิดจากการขยายอำนาจของระบบขุนนาง ซึ่งถือเป็นปัญหาต่อความมั่นคงในพระราชอำนาจ และปัจจัยภายนอกประเทศ อันได้แก่ การแพร่ขยายของลัทธิล่าอาณานิคมของบรรดาประเทศตะวันตก โดยได้มีการการจัดตั้งสภาที่ปรึกษาราชการแผ่นดิน และสภากองมนตรี และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ในเรื่องเกี่ยวกับการยกเลิกจตุสดมภ์ และปฏิรูปโครงสร้างระบบบริหารราชการแผ่นดิน การปฏิรูปการจัดเก็บภาษีอากรและการคลัง การยกเลิกไพร่ และการปฏิรูปการทหาร การเลิกทาส และการปฏิรูปการศึกษา เป็นต้น (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, ๒๕๓๙) โดยในส่วนของ การปฏิรูปโครงสร้างระบบบริหารราชการแผ่นดินนั้น ได้ทรงเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับนานาอารยประเทศ โดยมีการยกเลิกระบบบริหารงานในแบบจตุสดมภ์ และจัดระเบียบโครงสร้างของระบบการบริหารราชการแผ่นดินขึ้นใหม่ ซึ่งแยกออกเป็นสามส่วน กล่าวคือ ราชการบริหารในส่วนกลาง (กระทรวงและกรม) ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น (เทศบาล) มีการยกเลิกระบบขุนนาง

และระบบการเกณฑ์แรงงานให้เป็นระบบข้าราชการที่ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนประจำ (วรเดช จันทรศร, ๒๕๓๘: ๘๕)

ต่อมา ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๗ ได้มีการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลของระบบราชการในประเทศไทย โดยการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๔๗๑ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการวางระบบข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่ ซึ่งได้มีการนำระบบคุณธรรม (Merit system) อันประกอบด้วยหลักความสามารถ (Competence) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักความมั่นคง (Security) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างเป็นทางการ (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๖: ๙)

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองโดยคณะราษฎร ปี ๒๔๗๕ ตั้งแต่สมัยรัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ปี ๒๕๐๒ จนถึงสมัยรัฐบาลพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร ปี ๒๕๔๘ (ก่อนการรัฐประหาร โดยคณะปฏิรูปการปกครองโดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข หรือ คปค. และเปลี่ยนชื่อเป็นคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ หรือ คมช. ในเวลาต่อมา) รัฐบาลในแต่ละสมัยต่างได้ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูประบบบริหารราชการ และได้พยายามกำหนดแนวทางหรือมาตรการต่าง ๆ มาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นการจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ การแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อนและล่าช้าในการดำเนินงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการประชาชน การปรับเปลี่ยนแนวความคิดและทัศนคติในการทำงานของข้าราชการ เป็นต้น แต่ปัญหาการขาดเสถียรภาพทางการเมือง ทำให้ขาดความจริงจัง และต่อเนื่องในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง หรือเป็นผลทำให้การปฏิรูปในช่วงที่ผ่านมา นั้น ยังไม่ปรากฏผลสำเร็จอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากนัก (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๗: ๔)

๒. แนวทางและมาตรการเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยที่สำคัญในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีตัวอย่างเช่น

๒.๑ การปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความทันสมัย

๒.๑.๑ โครงการพัฒนาขีดสมรรถนะระบบราชการ

ในปี ๒๕๓๗ สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะระบบราชการในลักษณะของโครงการนำร่องเพื่อศึกษาความเป็นไปได้และเตรียมการขยายผลในภายหลัง โดยเริ่มต้นกับหน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม รวม ๔ แห่ง อันได้แก่ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมโรงงานอุตสาหกรรม และกรมทรัพยากรธรณี เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของส่วนราชการดังกล่าว เช่น การศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินขีดสมรรถนะขององค์กรภายใน อันนำไปสู่การจัดวางวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการปรับปรุงบทบาท ภารกิจ โครงสร้างองค์กร ขั้นตอนและกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลง

๒.๑.๒ โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ

การขยายตัวของระบบเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี ๒๕๓๒ เป็นต้นมา ได้มีผลทำให้อัตราค่าตอบแทนของภาครัฐกิจเอกชนขยายจำนวนอย่างรวดเร็ว และก่อให้เกิดปัญหาสมองไหลในภาคราชการ จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ.๒๕๓๘ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. เพื่อกำหนดบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ รวมทั้งให้มีการทบทวนอัตราค่าตอบแทนของข้าราชการ

และลูกจ้าง ให้สอดคล้องกับค่าตอบแทนในภาคเอกชนและค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการมีปัญหาการสูญเสียกำลังคนที่มีคุณภาพของภาคราชการ รวมทั้งปัญหาที่ผู้จบการศึกษาใหม่ไม่สนใจที่จะประกอบอาชีพราชการ อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนเงินเดือนดังกล่าว จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน จึงได้มีการริเริ่มโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการขึ้น ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๓๘ ให้มีการพัฒนากรมนต้นแบบ จำนวน ๑๕ กรม โดยในขั้นแรกได้เลือกดำเนินการในกรมทะเบียนการค้า กรมสรรพากร สำนักงานประกันสังคม กรมที่ดิน และสำนักงาน ก.พ. โดยมีวัตถุประสงค์โครงการเพื่อพัฒนาระบบ วิธีการทำงาน และกระบวนการบริหารงาน เพื่อยกระดับการทำงานของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และสามารถตรวจสอบ และประเมินผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม อันเป็นไปตามกระแสแนวความคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๘) การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการดังกล่าวนี้ เป็นการผสมผสานระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น การวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับระบบงานหรือการออกแบบกระบวนการงานใหม่ การสร้างตัวชี้วัดและระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ตัวอย่างเช่น การลดระยะเวลาในการจดทะเบียนธุรกิจจากเดิม ซึ่งเคยใช้เวลาโดยเฉลี่ย ๑ - ๓ วันทำการ เหลือประมาณ ๓๕ นาที เป็นต้น (ศูนย์ปฏิบัติการโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ, ๒๕๔๑)

๒.๑.๓ แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.๒๕๔๐ - ๒๕๔๔

แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ.๒๕๔๐ - ๒๕๔๔) นั้น มีเนื้อหาสาระสำคัญในการแก้ไขปัญหาหลักของระบบราชการที่สั่งสมกันมา โดยได้มีการวางปรัชญาของการบริหารภาครัฐให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของประเทศ และกระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งในส่วนของหลักการพื้นฐาน ซึ่งมุ่งเน้นถึง (๑) การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของหน่วยงานภาครัฐ และ (๒) การปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานของรัฐ และมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ด้วยการบริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว เสมอภาค และเป็นธรรม อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในแต่ละหลักการดังกล่าวยังได้มีวางวิธีการดำเนินการต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น การพัฒนาประสิทธิภาพ การลดขนาดกำลังคน การแปรสภาพกิจกรรมของรัฐเป็นกิจกรรมเอกชน การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานการให้บริการระหว่างหน่วยงานของรัฐและประชาชน การให้หน่วยงานของรัฐ ต้องมีการรายงานแผนงานต่อประชาชน การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ ในระบบเปิด การจัดให้มีประชาพิจารณ์ การกำหนดทศวรรษแห่งการส่งเสริม การให้บริการประชาชนของรัฐ การกระจายอำนาจการปกครองสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การส่งเสริมการจัดตั้งอาสาสมัครประชาชนในกิจกรรมของรัฐที่เกี่ยวกับการให้บริการประชาชน เป็นต้น อันมีความสอดคล้องกับกระแสการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่และการเปิดระบบราชการให้เข้าสู่กระบวนการประชาธิปไตย (คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, ๒๕๔๐)

๒.๑.๔ แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ

แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ได้รับการเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๔๒ อันเป็นความพยายามในการปฏิรูประบบราชการแบบองค์รวม และยึดแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยมีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบขึ้นด้วย แผนงานหลักรวม ๕ ด้าน กล่าวคือ ๑) แผนปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นในการทบทวนบทบาทภารกิจของส่วนราชการไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน ลดขนาดหน่วยงาน ให้เล็กลง มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสร้างตัวชี้วัดและระบบการวัดผลงาน การสร้างคุณภาพมาตรฐาน ของการให้บริการ รวมถึงการทบทวนและจัดวางบทบาทที่ชัดเจนระหว่างผู้บริหารราชการแผ่นดิน ฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ ๒) แผนปฏิรูประบบงบประมาณ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการงบประมาณ แนวใหม่ให้มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ และสามารถแสดงถึงผลงานได้อย่างชัดเจน การให้อิสระ ความคล่องตัวในด้านการงบประมาณ การพัฒนาระบบบัญชีภาครัฐให้ทันสมัยตามมาตรฐานสากล การกระจายอำนาจการจัดทำและบริหารงบประมาณแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงการปรับปรุง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ๓) แผนปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นในการพัฒนารูปแบบ การจ้างงาน การปรับปรุงระบบตำแหน่งและค่าตอบแทน การพัฒนาข้าราชการให้มีความเป็นมืออาชีพ การปรับปรุงวิธีการแต่งตั้งตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ และ รองหัวหน้าส่วนราชการในระบบผู้บริหาร ระดับสูง การเปิดให้มีการเกษียณอายุก่อนกำหนด รวมถึงการเปิดโอกาสให้มีการร้องทุกข์และตรวจสอบ กระบวนการบริหารงานบุคคลมากขึ้น ๔) แผนปฏิรูประบบกฎหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในการปรับปรุงแก้ไข ให้กฎหมาย กฎเกณฑ์ กฎระเบียบต่าง ๆ ให้มีความทันสมัย เป็นสากล และสอดคล้องกับสภาพการณ์ ๕) แผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ของข้าราชการ การส่งเสริมค่านิยมและจรรยาบรรณวิชาชีพ การรณรงค์และต่อต้านการทุจริต ประพฤติ มิชอบในวงราชการ รวมถึงการสร้างระบบให้การคุ้มครองผู้เปิดเผยข้อเท็จจริง (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๒)

๒.๑.๕ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินรางวัลตามผลงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ และระบบบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เน้นถึงการประยุกต์ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Related Pay) โดยให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับบุคคลและในระดับขององค์กร อาศัยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปีและค่าตอบแทนอื่น การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง ข้าราชการ การให้ออกจากราชการ การให้รางวัลลูกใจ รวมถึงการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น ๆ (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๔) ในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานดังกล่าวนี้ได้มีการกำหนดหลักการในการ ดำเนินการไว้รวม ๓ ประการกล่าวคือ ๑) จ่ายตามผลสัมฤทธิ์ของงานแทนการจ่ายค่าตอบแทนตาม หน้าที่เท่านั้น บุคคลผู้ที่มีผลงานและผลสำเร็จของงานเท่านั้นที่จะได้รับการเลื่อนเงินเดือน ๒) จ่ายทันที ที่ทราบผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลงานและผลสัมฤทธิ์ปีละ ๒ ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประเมินปีละ ๒ ครั้ง และ ๓) จ่ายให้กับผู้ที่มี

ผลงานดีเด่นอย่างสม่ำเสมอ โดยมี “เงินรางวัลประจำปี” เป็นมูลค่าไม่เกินเงินเดือนหนึ่งเดือน (การเลื่อนขึ้นเงินเดือนในระบบใหม่, ๒๕๔๔: ๔๒)

๒.๒ การปรับให้เข้าสู่ระบบตลาด

๒.๒.๑ มาตรการควบคุมขนาดของภาครัฐ (การจำกัดการเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการ)

การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในช่วงที่ผ่านมา นั้นได้ทำให้เกิดการขยายตัวของหน่วยงานราชการและอัตรากำลัง ซึ่งมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการเพิ่มสูงขึ้นค่อนข้างมาก และส่งผลกระทบต่อสัดส่วนวงเงินงบประมาณในการพัฒนาประเทศ รัฐบาลหลายชุด จึงได้พยายามกำหนดมาตรการชะลอการเพิ่มอัตรากำลังในส่วนราชการมาอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น กำหนดเป้าหมายการเพิ่มอัตรากำลังไม่เกินร้อยละ ๒ ต่อปี การยุบเลิกตำแหน่งของข้าราชการที่เกษียณอายุลงจำนวนร้อยละ ๘๐ การยุบเลิกตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดแรงงานที่ว่างและเกษียณอายุ การดำเนินโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิตหรือเกษียณก่อนกำหนด และยุบตำแหน่งลงร้อยละ ๘๐ เป็นต้น แต่ก็ยังไม่สามารถควบคุมขนาดของภาครัฐให้เล็กลงหรือหยุดยั้งการเพิ่มตัวของจำนวนอัตรากำลังข้าราชการได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร

๒.๓ การเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตย

๒.๓.๑ การรับฟังความคิดเห็นสาธารณะโดยวิธีประชาพิจารณ์

ในช่วงที่ผ่านมาจะพบว่า ได้มีการโต้เถียงและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในสังคมมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของกรณีเริ่มดำเนินโครงการบางอย่างของหน่วยงานราชการที่มีผลกระทบต่อค่อนข้างสูง จึงได้ประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะโดยวิธีการประชาพิจารณ์ พ.ศ.๒๕๓๙ ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานของรัฐดำเนินการจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ โดยเฉพาะในเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน หรือในด้านอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลและความคิดเห็นที่ได้รับมาใช้ประกอบในการตัดสินใจต่อไป ซึ่งระเบียบในเรื่องดังกล่าวนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดินอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการรับฟังเหตุและผลซึ่งกันและกันอย่างสันติวิธี แทนการชุมนุมหรือเดินขบวนยื่นข้อเรียกร้องในลักษณะของการกดดันรัฐบาล อันอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความไม่สงบเรียบร้อยในบ้านเมืองได้

๒.๓.๒ พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ.๒๕๓๙

เนื่องด้วยการดำเนินงานทางปกครองในช่วงที่ผ่านมา นั้น ยังไม่มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่เหมาะสม จึงได้มีความพยายามในการออกกฎหมายเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานทางปกครองขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และมีประสิทธิภาพในการใช้บังคับกฎหมาย สามารถรักษาประโยชน์สาธารณะได้ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน รวมทั้งยังเป็นการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการอีกด้วย (พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง, ๒๕๓๙)

๒.๓.๓ พระราชบัญญัติความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ.๒๕๓๙

การปล่อยให้มีความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ในกรณีปฏิบัติงานในหน้าที่ และเกิดความเสียหายแก่เอกชนเป็นไปตามหลักกฎหมายเอกชนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์นั้น เป็นการไม่เหมาะสมโดยเฉพาะในบางกรณี ซึ่งเกิดขึ้นโดยความไม่ตั้งใจหรือความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยในการปฏิบัติหน้าที่ หรือการนำหลักเรื่องลูกหนี้ร่วมในระบบกฎหมายแพ่งมาใช้บังคับให้เจ้าหน้าที่ต้องร่วมรับผิดชอบในการกระทำของเจ้าหน้าที่ผู้อื่นด้วย เป็นการก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่ และยังเป็นการบั่นทอนขวัญ กำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่และกลายเป็นปัญหาในการบริหารงานเพราะเจ้าหน้าที่ไม่กล้าตัดสินใจ เกรงความรับผิดชอบที่จะเกิดแก่ตนเอง (พระราชบัญญัติความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่, ๒๕๓๙) จึงได้มีการออกกฎหมายดังกล่าวขึ้น เพื่อวางหลักเกณฑ์ให้เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบทางละเมิดในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เฉพาะเมื่อเป็นการจงใจกระทำเพื่อการเฉพาะตัวหรือจงใจให้เกิดความเสียหายหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงเท่านั้น นอกจากนี้ ยังให้มีการแบ่งแยกความรับผิดชอบของแต่ละคน มิให้นำหลักลูกหนี้ร่วมมาใช้บังคับ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒.๓.๔ แผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด

คณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๔๓ โดยเห็นชอบให้แต่ละส่วนราชการมีการจัดทำแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด อันประกอบด้วยแผนงานหลัก ๓ ด้าน อันได้แก่ แผนส่งเสริมจิตสำนึก “ราชการใสสะอาด” แผนการป้องกันเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อาจเป็นภัยต่อการก้าวไปสู่ “ประเทศไทยใสสะอาด” และแผนการจัดการกรณีการทุจริตและคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นแล้วหรือกำลังเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานของรัฐจัดทำแผนกลยุทธ์ “หน่วยงานใสสะอาด” เพื่อป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันพร้อมทั้งจัดตั้งศูนย์ประสานราชการใสสะอาดขึ้น เป็นหน่วยงานภายในให้เป็นจุดประสานในการตรวจสอบ ควบคุม ส่งเสริมให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาด พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคต่อคณะรัฐมนตรีเป็นรายปี และเพื่อรายงานผลต่อรัฐสภาในลำดับต่อไป (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๓)

๓. แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ

แนวทางการปฏิรูประบบราชการและปฏิรูปการจัดการภาครัฐนั้น แยกตามสิ่งที่ให้ความสำคัญ โดยมี ๔ แนวทาง ดังนี้

๓.๑ แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อโครงสร้างและการกระจายอำนาจ

เป็นแนวทางการปฏิรูปที่ให้ความสำคัญต่อการปรับภารกิจและโครงสร้างการกระจายอำนาจ การจัดองค์กรแบบเครือข่าย การจัดองค์กรตามกลไกตลาด มีรายละเอียด ดังนี้

๓.๑.๑ การปรับภารกิจและโครงสร้าง

การให้ความสำคัญต่อภารกิจ ตามข้อเสนอของ David Osborn และ Ted Gaebler ที่กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง Reinventing Government ที่มุ่งให้รัฐบาลเป็นรัฐบาลที่จะต้องขับเคลื่อนหรือถูกผลักดันจากภารกิจหรือพันธกิจ (Mission - driven Government) โดยการบริหารงานของภาครัฐที่ถูกผลักดันจากภารกิจหรือพันธกิจ จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และ

ภารกิจ/พันธกิจของส่วนราชการให้มีความชัดเจน มีการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร มีการวางวิสัยทัศน์ขององค์กรในระยะยาวถึงเรื่องที่ต้องกระทำต่อไปให้ถึง มีการทบทวน และจัดวางภารกิจ/พันธกิจขององค์กรทั้งภารกิจ/พันธกิจเดิม (Old Mission) และภารกิจ/พันธกิจใหม่ (new mission) มีการกำหนดเป้าหมายให้แก่ภารกิจ/พันธกิจ และมีการนำไปสู่การค้นหากลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนต่อเป้าหมายของภารกิจ/พันธกิจ ซึ่งจะพบเห็นว่า องค์กรแบบระบบราชการ จะเริ่มมีการนำรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ ๆ มาใช้มากขึ้น เช่น องค์กรแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization) องค์กรแบบโครงการ (Project Organization) องค์กรอิสระที่มีอิสระในการดำเนินงานมากขึ้น องค์กรแบบเครือข่ายในลักษณะที่เน้นร่วมมือและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานรัฐด้วยกัน

๓.๑.๒ การกระจายอำนาจ

David Osborne และ Ted Gaebler กล่าวถึงไว้ในหนังสือเรื่อง Reinventing Government ว่าต้องการให้เป็นรัฐบาลที่ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจ (Decentralized Government) ด้วยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงไปสู่ข้าราชการระดับล่างตามลำดับขั้น ซึ่งการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การที่หน่วยงานได้กระจายอำนาจ/มอบอำนาจในการตัดสินใจ หรือดำเนินงานบางส่วน หรือทั้งหมดลงไปในระดับล่างตามลำดับขั้น โดยให้มีอิสระในการดำเนินงานภายในขอบเขตหนึ่ง ซึ่งในกรณีของประเทศไทยก็ได้มีบทบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒” ทำให้รัฐต้องถ่ายโอนภารกิจ และรายได้ของรัฐให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในกรอบเวลาที่กฎหมายกำหนด รวมถึงมีการถ่ายโอนบุคลากรหรือกำลังคนที่เป็นข้าราชการส่วนกลาง และข้าราชการส่วนภูมิภาคลงไปสู่ท้องถิ่น ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีอัตรากำลังคนที่เพียงพอ และมีความรู้ความสามารถที่จะทำหน้าที่ในท้องถิ่น ตามที่กฎหมายไว้ได้

๓.๑.๓ การจัดองค์กรแบบเครือข่าย

ข้อเสนอของ David Osborne และ Ted Gaebler ที่กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง Reinventing Government ที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Community-owned government โดยต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว โดย Community-owned Government นั้น รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับ Privatization ที่เสนอให้มีการนำภาคเอกชนมาร่วมในการดำเนินงาน หรือมาให้ดำเนินงานแทนภาครัฐมากขึ้น ดึงความร่วมมือจากองค์กรภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของการดำเนินงานของภาครัฐ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานของรัฐได้ ซึ่งเป็นแนวคิดของทางเลือกสาธารณะ (Public Choices) โดยเป็นแนวคิดหนึ่งที่สำคัญในทางรัฐประศาสนศาสตร์ มีสาระสำคัญ คือ เสนอให้ประชาชนผู้บริโภคสินค้าและบริการสาธารณะได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการสาธารณะ (Citizen Co-Production)

๓.๑.๔ การจัดองค์กรตามกลไกตลาด

แนวคิดของ Reinventing Government ที่เสนอให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (Market-oriented Government) ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น ซึ่งการนำข้อมูลของกลไกตลาดที่เป็นอยู่มาใช้ในการวิเคราะห์ จะช่วยทำให้การบริหารงานภาครัฐสามารถเสนอทางเลือกใหม่ ๆ และตัดสินใจที่จะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หรือที่เหมาะสมที่สุดกับกลไกตลาดที่เป็นอยู่ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานภาครัฐเกิดการดำเนินงานในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดหน่วยงานภายในองค์กรจำแนกตามลักษณะของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับประเภทของลูกค้าหรือผู้รับบริการในแต่ละประเภทได้ การกำหนดราคาสินค้าและบริการสาธารณะในลักษณะที่สอดคล้องกับตลาดที่เกิดขึ้นขณะเดียวกัน ก็สามารถถ่วงดุลกับภาคเอกชนได้ด้วย เป็นต้น

๓.๒ แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการลดบทบาทของรัฐ

เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เกิดขึ้นในการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐของประเทศต่าง ๆ การลดบทบาทของรัฐมีแนวทางของการปฏิรูปในเรื่องที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การลดกฎระเบียบให้เหลือน้อยลง การลดจำนวนข้าราชการลง และการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐให้เป็นเอกชน มีรายละเอียด ดังนี้

๓.๒.๑ การลดกฎระเบียบให้เหลือน้อยลง (Deregulation)

แนวคิดของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่จะเน้นให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหารและการดำเนินงานในภาครัฐให้สูงขึ้น เช่น การปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ (Public Reform) การเพิ่มผลผลิตในการบริหารงานภาครัฐ (Productivity) เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ ทิศทางของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ จึงมุ่งเน้นไปสู่แนวทางของการให้ความสำคัญต่อการลดกฎระเบียบให้เหลือน้อยลง โดยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ลดความเป็นทางการของระบบราชการให้มีความน้อยลง โดยหันมายึดถือเป้าหมายขององค์กรแบบระบบราชการมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางที่มุ่งลดกฎระเบียบให้เหลือน้อยลง ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐให้เป็นเอกชน (Privatization Project) ที่มุ่งที่จะลดบทบาทของภาครัฐลงและหันมาสนับสนุนให้เอกชนมาดำเนินการแทนมากขึ้น

๓.๒.๒ การลดจำนวนข้าราชการลง (Civil Service Cutbacks)

สืบเนื่องจากระบบราชการจะเป็นองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ หรือที่เรียกว่า Big Bureaucracy ทำให้ระบบราชการในอดีตที่ผ่านมา มักมีการเพิ่มอัตรากำลังคนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่องบประมาณของประเทศและงบประมาณขององค์กร ซึ่งการลดอัตรากำลังคนของข้าราชการลง จะพบเห็นรูปแบบต่าง ๆ ที่หลายประเทศได้นำมาใช้ ได้แก่ ๑) การให้สมัครใจลาออกก่อนกำหนด (Early Retirement/ Mutual Separation) รวมถึงการนำมาตรการเสริมอื่น ๆ มาใช้ เช่น มาตรการหาเงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ เพื่อส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการรายใหม่หลังเกษียณอายุ หรือมาตรการการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการให้ข้าราชการที่ไม่มีผลงาน หรือมีผลงานที่ไม่ดี สมัครเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด หรือการไม่บรรจุอัตราทดแทนตำแหน่งเดิม กรณีที่มีข้าราชการลาออก

ในตำแหน่งนั้น หรือการใช้นโยบายไม่เพิ่มกำลังคนของข้าราชการ (Zero Growth) หรือการใช้มาตรการของการเกลี้ยกำลังคน ขณะเดียวกันในการบริหารภาครัฐก็มีทิศทางไปสู่การเปิดให้มีการสามารถทำสัญญาจ้างบุคคลภายนอก (Contract-Out) มาดำเนินการแทนในกิจกรรมบางด้านขององค์กรได้ เช่น การรักษาความสะอาด การรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่ เป็นต้น

๓.๒.๓ การแปรรูปกิจกรรมภาครัฐให้เป็นเอกชน (Privatization)

อีกแนวคิดหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการลดบทบาทของภาครัฐ ก็คือแนวคิดการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐให้เป็นเอกชน หรือที่รู้จักกันในภาษาอังกฤษว่า Privatization โดยคำว่า Privatize ถูกนำเสนอเป็นครั้งแรกใน Webster Dictionary ในปี ค.ศ. ๑๙๘๓ โดยถูกนิยามว่า “เป็นการทำให้เป็นเอกชนมากขึ้น โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานแบบราชการ มาเป็นการดำเนินงานและการควบคุมในรูปแบบของเอกชนหรือการสร้างความรู้สึกรับความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้น” ซึ่งแนวคิดของการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐให้เป็นเอกชนในหลายแนวทางนั้น จะเป็นไปในรูปแบบของการเพิ่มบทบาทให้แก่ภาคเอกชนมากขึ้น โดยให้เอกชนมาดำเนินงานแทนรัฐ โดยเฉพาะในรูปแบบต่อไปนี้ คือ รูปแบบดำเนินงานในรูปของหน่วยธุรกิจในตลาด (Market) รูปแบบการให้สิทธิแก่เอกชนเพื่อดำเนินงานแทน (Franchise) รูปแบบการให้องค์กรเอกชนเป็นผู้ออกไปรับรองให้แก่ประชาชน (Voucher) รูปแบบการให้ใบอนุญาตแก่องค์กรเอกชน (Grant) และรูปแบบการทำสัญญากับเอกชนเพื่อให้เอกชนดำเนินงาน (Contract)

กล่าวโดยสรุป การลดบทบาทของภาครัฐ (state disengagement) เป็นความพยายามที่จะลดบทบาทการดำเนินงานที่ใช้กลไกแบบราชการให้มีในระดับที่น้อยลง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวของการดำเนินงานให้สูงขึ้น ลดความใหญ่ของระบบราชการให้น้อยลงด้วยการหาทางลดจำนวนข้าราชการในระบบให้เหลือน้อยลง รวมถึงการสนับสนุนให้เอกชน มาดำเนินการแทนภาครัฐให้มากขึ้น

๓.๓ แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการทำให้ระบบราชการทันสมัยหรือการฟื้นฟูระบบราชการ

แนวโน้มที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ได้ชัดเจนที่เกิดขึ้นในการปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้นในประเทศต่าง ๆ ก็คือ การทำให้ระบบราชการทันสมัย (Modernization) หรือ การฟื้นฟูระบบราชการ (Public Service Renewal) ซึ่งได้มีการนำแนวทางต่าง ๆ ดังต่อไปนี้มาใช้เพิ่มมากขึ้น ได้แก่

๓.๓.๑ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มมากขึ้น

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน ทำให้การบริหารงานภาครัฐได้ตระหนักถึงความจำเป็นของระบบราชการ ที่จะต้องปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานและการบริหารงานของภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะพบเห็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การนำอินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลข่าวสารและบริการของภาครัฐ หรือการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และลดการใช้กระดาษทำการให้น้อยลง หรือการมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หรือที่เรียกกันว่า e-Government เพื่อให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึง หรือการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารงานภาครัฐ

รวมถึงการเชื่อมโยงฐานข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือการจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อลดระยะเวลาในการทำงานหรือบริการให้สั้นลง และให้เกิดความถูกต้องมากขึ้น หรือการจัดทำระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System - EIS) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของการตัดสินใจและการวางแผนของรัฐบาล ผู้บริหารระดับกระทรวงหรือส่วนราชการต่าง ๆ หรือการประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น

๓.๓.๒ การให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและผลสำเร็จของงาน

การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักที่สำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการเพิ่มผลผลิตหรือ Productivity สำหรับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานของหน่วยงานภาครัฐนั้น กล่าวได้ว่า เป็นหัวข้อที่สำคัญของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ โดยเป็นหัวข้อหลักของทุกประเทศ สำหรับในกรณีของประเทศไทย ก็ได้มีการประกาศใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ซึ่งส่วนราชการระดับกรมจะต้องจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่แสดงถึงผลงานในอนาคตที่จะทำให้เกิดขึ้น รวมถึงการนำระบบที่เรียกว่า Performance Agreement มาใช้กับการบริหารราชการในส่วนภูมิภาคในระดับจังหวัด โดยมีการทำสัญญาข้อตกลงผลงาน ส่วนประเทศอังกฤษ ได้มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลที่เรียกกันว่า The Public Sector Benchmarking Service (PSBS) ทำหน้าที่ในการสนับสนุนให้ภาครัฐได้มีการแข่งขันกันในการทำงาน โดยทำการสำรวจเปรียบเทียบ (Benchmarking) ผลงานระหว่างหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ และเก็บข้อมูลไว้ในเว็บไซต์ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ได้เข้ามาดู และเปรียบเทียบผลงานของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจเหมือนกันได้

๓.๓.๓ การปรับปรุงการให้บริการสาธารณะ

ในส่วนของการให้บริการสาธารณะของรัฐจะพบว่า มีการให้ความสำคัญต่อการปฏิรูป โดยหันมาให้ความสำคัญกับการที่หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริการจะต้องมีการกำหนดมาตรฐาน และเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะให้มีความชัดเจน ซึ่งจะพบว่ามีการนำมาใช้ในหลายรูปแบบ เช่น กำหนดให้เป็นมาตรฐานและเป้าหมายไว้ในระบบคุณภาพมาตรฐานต่าง ๆ เช่น ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO หรือระบบคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานของรัฐโดยตรง ดังเช่นในกรณีของประเทศไทย ที่ได้กำหนดไว้ในระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ หรือที่เรียกว่า ระบบมาตรฐาน P.S.O. (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes) โดยได้กำหนดไว้ในส่วนของระบบการบริการภาคเอกชน ประชาชน ซึ่งจะต้องให้มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดไว้ด้วย หรือการกำหนดเป็นตัวชี้วัด เป้าหมาย และมาตรฐานของการให้บริการ เป็นต้น

๓.๓.๔ การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ภาครัฐ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จะศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจริงที่เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้น ได้มีการพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ ขึ้นมาเป็นจำนวนมาก เพื่อนำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อม เทคนิคเหล่านั้นที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis) เทคนิค BCG Growth Share Matrix ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัทที่ปรึกษา Boston Consulting Group เทคนิค GE Business Screen ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัท General Electric เทคนิคตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัย ๕ ประการของพอร์เตอร์ (Porter Force 5's Model) ฯลฯ ซึ่งหลังจากมีการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรแล้ว ก็นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ออกมาเป็นประเภทต่าง ๆ ทั้งกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงรุก (SO Strategy) หรือกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงป้องกัน (ST Strategy) หรือกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ในเชิงการแก้ไข (WO Strategy) หรือกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงรับ (WT Strategy)

๓.๔ แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการทำงานของข้าราชการ

โดยขอบเขตของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ที่ให้ความสำคัญต่อการทำงานของข้าราชการ จึงมักให้ความสนใจในแนวทางต่าง ๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะขอนำมากล่าวถึงในที่นี้ คือ

๓.๔.๑ การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ

ในปัจจุบันนี้ กล่าวได้ว่าบทบาทของข้าราชการในรูปแบบเดิมที่เรียกว่า Weberian Bureaucrat ได้ถูกท้าทายมากขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรแบบที่เรียกว่า Bureaucracy ที่ให้ความสำคัญต่อการทำงาน ดังนี้ คือ ๑) มีการกำหนดหน้าที่อย่างเป็นทางการโดยมีกฎระเบียบรองรับ ๒) เจ้าหน้าที่มีขีดความสามารถเฉพาะในการทำงานตามหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่รองรับในการปฏิบัติงาน ๓) เจ้าหน้าที่ทำงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ๔) เจ้าหน้าที่จะต้องมีคุณสมบัติทางวิชาชีพ และได้รับการฝึกอบรม ๕) เจ้าหน้าที่จะต้องทำงานโดยไม่ยึดถือความรู้สึกและไม่ยึดถือผลประโยชน์ส่วนตัว และ ๖) การดำเนินการทางบริหาร การตัดสินใจ และกฎระเบียบจะต้องถูกสร้างและกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร แม้ว่าองค์กรแบบ Bureaucracy จะได้รับการยอมรับว่าเป็นรูปแบบองค์กรที่มีแบบแผน การทำงานที่แน่นอน และมีความชอบธรรมก็ตาม แต่ผลที่เกิดขึ้นมักพบว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐมักทำงานโดยยึดกฎระเบียบในการทำงาน ว่าเป็นเป้าหมายในการทำงานแทนที่จะให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ประชาชน ด้วยเหตุนี้ การปฏิรูประบบราชการ จึงมักไปเริ่มต้นพิจารณาเพื่อหาทางปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลของภาครัฐก่อนเป็นลำดับแรก

แนวคิดของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) มองว่าองค์กรกลางที่รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลของภาครัฐควรจะทำหน้าที่เป็นเหมือนกรรมการผู้จัดการของบริษัท ซึ่ง Per Laegeid เรียกว่า บทบาทของ Managing Director โดยประเด็นหัวข้อที่มักพบว่า อยู่ในความสนใจในการปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลของประเทศต่าง ๆ มักเป็นเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ ๑) ระบบการบริหารอัตรากำลังคนภาครัฐ โดยมุ่งไปสู่การลดอัตรากำลังคนภาครัฐให้น้อยลง ซึ่งในหัวข้อนี้จะพบว่ามักเป็นหัวข้อหลักของการปฏิรูประบบราชการของแทบทุกประเทศ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการลดอัตรากำลังของข้าราชการลง รวมถึงการพยายามสร้างหลักเกณฑ์ของการจัดสรรอัตรากำลังคน มีการใช้รูปแบบสัญญาจ้างจากภายนอก (Contract Out) ๒) ระบบการสรรหาที่ให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนนโยบายของการสรรหา เช่น ในตำแหน่งระดับสูงของข้าราชการให้สามารถสรรหาได้จากบุคคลภายนอก โดยใช้วิธีการสรรหาแบบเปิด (Open Recruitment) ที่เปิดโอกาสให้ทั้งคนภายในและภายนอกแข่งขันกัน ในตำแหน่งระดับสูง ดังเช่นในกรณีของรัฐวิสาหกิจ ๓) ระบบการประเมินผล

การปฏิบัติงานของข้าราชการที่ให้ความสำคัญต่อผลงานมากขึ้น มีการสร้างปัจจัย หลักเกณฑ์ และน้ำหนัก ในการให้คะแนน การปรับเปลี่ยนความถี่หรือจำนวนครั้งในรอบปีของการประเมินผลงาน และเชื่อมโยง ไปสู่ระบบการให้รางวัลต่าง ๆ เช่น การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การกำหนดมาตรการเชิงรุกกับข้าราชการที่ไม่มีผลงานหรือไม่มีความสามารถ ระบบการกำหนด ตำแหน่ง โดยมุ่งหวังให้โครงสร้างของระบบราชการ มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง เช่น การนำแนวคิดของ Broad Banding มาใช้ เป็นต้น ๔) การหาทางลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ โดยหัวข้อนี้ มักพบว่า เป็นหัวข้อหลักที่สำคัญอีกหัวข้อหนึ่งที่ทุกประเทศมักจะให้ความสำคัญต่อการปฏิรูประบบราชการ และ ๕) การเพิ่มความสามารถในการทำงานของข้าราชการ เช่น มีการนำแนวคิดของการเพิ่มสมรรถนะ (Competency) มาใช้

๓.๔.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

เนื่องจากแนวคิดของการปฏิรูปการจัดการภาครัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Reinventing Government ในปัจจุบัน จะให้ความสำคัญต่อเรื่องของผลสัมฤทธิ์ของการทำงานเป็น อย่างมาก ด้วยเหตุนี้ จึงมักพบว่าการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ได้หันมาให้ความสำคัญต่อเรื่องของผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยเทคนิคที่มักถูกอ้างอิงในการนำมาใช้มากใน การประเมินความสำเร็จของผลงานที่สำคัญ คือ KPI (Key Performance Indicator) และ Balanced Scorecard เนื่องจากทั้งสองเทคนิคดังกล่าว ล้วนให้ความสำคัญต่อการสร้างตัวชี้วัดและการกำหนด เป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้า มีการประเมินผลการปฏิบัติจริงที่เกิดขึ้น โดยนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้ ซึ่งเทคนิคทั้งสองนี้ถูกนิยมนำมาใช้อย่างมากในภาครัฐกิจเอกชน โดยในบาง บริษัทได้นำมาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคนด้วย

๓.๔.๓ การเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการ

การเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการถือได้ว่าเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ถูก นำมาใช้อย่างมากในการปฏิรูประบบราชการของประเทศต่าง ๆ โดยมีเหตุผลที่สำคัญ คือ การจัดการ ภาครัฐสมัยใหม่จะให้ความสำคัญต่อการส่งมอบบริการที่ดีให้แก่ประชาชนหรือผู้รับบริการด้วยเหตุผล ดังกล่าว การเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการลงไปในระดับล่าง หรือแนวคิดที่เรียกว่า Job Empowerment จึงได้รับความสนใจในการนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการมากขึ้น เนื่องจากข้าราชการในระดับล่าง ถือได้ว่าเป็นโครงสร้างระดับล่างขององค์กรภาครัฐที่สัมผัสหรือใกล้ชิดกับประชาชนโดยตรง ดังนั้น ถ้ามีการเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการลงไปในระดับล่าง ๆ มากขึ้น จะยิ่งทำให้ช่วยลดขั้นตอนของการทำงาน ให้สั้นลง ช่วยลดขั้นตอนของการให้บริการแก่ประชาชน และเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการแก่ประชาชน มากขึ้น

๓.๔.๔ การกำหนดมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการ

การปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ก็คือ การให้ ให้ความสำคัญต่อการจัดทำมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการ ซึ่งเป็นที่นิยมใช้ในภาคเอกชนที่มีการจัดทำ ที่เรียกว่า จรรยาบรรณของพนักงาน (Code of Conduct) โดยกรณีของภาครัฐนั้น กล่าวได้ว่า คุณลักษณะ สำคัญและคุณภาพของการทำงานในหน่วยงานของรัฐ ภายใต้การปกครองแบบประชาธิปไตย และ ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) สร้างมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการ ได้นำไปยึดถือปฏิบัติ

และมีกลไกที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและติดตามดูแลด้วย กรณีของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐในประเทศญี่ปุ่น ก็ได้มีการออกมาเป็นกฎหมายว่าด้วยจริยธรรมข้าราชการ (The National Public Service Ethics Law) ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการ โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการจริยธรรมแห่งชาติ (The National Public Service Ethics Board) ขึ้นภายในหน่วยงานบริหารบุคคลแห่งชาติ (The National Public Service Law)

กล่าวโดยสรุปแล้ว การปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ เป็นไปเพื่อสร้างระบบการบริหารและการบริการภาครัฐที่รวดเร็ว เสมอภาค และเป็นธรรม มีความสามารถในการให้บริการและพัฒนา และให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางหรือมาตรการต่าง ๆ เช่น การจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ การแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อนและล่าช้าในการดำเนินงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการประชาชน การปรับเปลี่ยนแนวความคิดและทัศนคติในการทำงานของข้าราชการ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร

๑. ความหมายขององค์กร

ความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดขององค์กร (Organization) คือ การที่คนมากกว่าหนึ่งคนได้มาร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์นั้นอาจเป็นไปเพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลายาวนาน อาจมีความยากง่าย หรือจริงจังแตกต่างกันไป จึงได้มีองค์กรเกิดขึ้น แต่ถ้าองค์กรนั้นมีการเติบโตใหญ่ เริ่มมีระบบระเบียบ และการยอมรับจากสังคมมากขึ้น ก็จะมีสถานะ “เป็นทางการ” (Formal Organization) ซึ่งจะต่างจากองค์กรที่ไม่มีการระบุวัตถุประสงค์ และไม่มีการระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกันแต่อย่าง “ไม่เป็นทางการ” (Informal Organization) องค์กรอย่างเป็นทางการอาจได้แก่ หน่วยงานราชการ บริษัทห้างร้าน อุตสาหกรรม วัด โรงเรียน มูลนิธิ สมาคม สถาบัน ฯลฯ ส่วนองค์กรอย่างไม่เป็นทางการอาจได้แก่ กลุ่มเพื่อน วงแชร์ การนัดเล่นไพ่ หรืองานเลี้ยงฉลอง เป็นต้น ซึ่งองค์กรอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้ อาจเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในระบบองค์กรที่เป็นการอยู่แล้วด้วย เช่น ภายในองค์กรอย่างเป็นทางการนั้น อาจมีการเกาะกลุ่มเกิดองค์กรอย่างไม่เป็นทางการขึ้นได้ เมื่อแต่ละคนได้ทำงานด้วยกัน มีการพบปะกันและอาจมีผลประโยชน์หรือความสนใจสอดคล้องกัน ก็คบค้าสมาคมกันไป (ประภารัตน์ เต็มเปี่ยม, ออนไลน์, ๒๕๕๒)

๒. ลักษณะขององค์กร

วิช สุขุมวงศ์ (๒๕๓๓: ๒๐) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรโดยทั่วไปจะมีลักษณะที่สำคัญ ๕ ประการ คือ ๑) องค์กรต้องประกอบด้วยคน ๒) คนในองค์กรต้องมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ๓) ความเกี่ยวข้องดังกล่าวอยู่ในรูปโครงสร้าง ๔) ทุกคนต่างมีจุดมุ่งหมายส่วนบุคคล และ ๕) การร่วมงานต้องตอบสนองให้ทุกคนพอใจ

ขณะที่ สมคิด บางโม (๒๕๓๘: ๑๕) ได้วิเคราะห์ถึงองค์กรในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้คือ ๑) องค์กรเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ ๒) องค์กรเป็นกลุ่มของบุคคล ๓) องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ ๔) องค์กรเป็นกระบวนการของกลุ่มงาน และ ๕) องค์กรเป็นระบบอย่างหนึ่ง

ดังนั้นสามารถกล่าวโดยสรุปว่า องค์กรจะต้องประกอบด้วยคนหรือกลุ่มบุคคล โดยคนหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวนี้ ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยความเกี่ยวข้องดังกล่าวนี้ จะเป็นไปได้ในลักษณะของโครงสร้าง มีระบบ และมีกระบวนการทำงานของระบบอย่างชัดเจน ซึ่งการทำงานขององค์กรตามลักษณะดังกล่าวนี้ จะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และกลุ่มคนหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร จะต้องมีจุดมุ่งหมายของตนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

๓. ประเภทขององค์กร

ตามแนวคิดของ Amitai Etzioni นักสังคมวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย นครนิวยอร์ก ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกัน เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ควบคุมองค์กร ที่จะต้องใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดความยินยอมที่จะปฏิบัติตามความยินยอมนี้ จะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับประเภทขององค์กรเหล่านั้น และจำแนกประเภทขององค์กรเป็น ๔ ประเภท ดังต่อไปนี้ (ประภารัตน์ เต็มเปี่ยม, ออนไลน์, ๒๕๕๒)

๓.๑ องค์กรที่ใช้กำลังบังคับเพื่อทำให้คนทำตาม (Coercive Organizations)

องค์กรประเภทนี้ที่ชัดเจน ได้แก่ คุก สถานกักกัน ค่ายเชลยศึก เป็นต้น

๓.๒ องค์กรที่เน้นการให้ค่าตอบแทนเพื่อทำให้คนทำตาม (Utilitarian Organizations)

องค์กรประเภทนี้ ได้แก่ องค์กร ห้างร้าน อุตสาหกรรม และงานบริการทั้งหลาย ที่คนทำงานให้โดยมีค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำตามให้กับองค์กร

๓.๓ องค์กรที่เน้นนามธรรมเป็นผลตอบแทนในการทำให้คนทำตาม (Normative Organizations) สิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นมีได้หลายอย่าง มันอาจเป็น เกียรติยศ ชื่อเสียง การได้รับคำสรรเสริญ การได้ความสุขใจ การอุทิศให้กับส่วนรวม องค์กรประเภทนี้ ได้แก่ วัด พรรคการเมือง มูลนิธิอาสาพัฒนา เป็นต้น

๓.๔ องค์กรแบบคู่หรือองค์กรแบบผสม (Dual compliance Organizations) คือ องค์กรที่มีลักษณะความยินยอมแบบผสม ระหว่างสองแบบรวมอยู่ในองค์กรเดียวกัน เป็นองค์กรที่มีการใช้ระบบที่ทำให้คนเข้าร่วมด้วย หรือยอมตามกลุ่มจากหลายสาเหตุ เช่น ให้ได้ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นเงินทอง คำนวณเป็นผลตอบแทนได้ และการให้ทั้งชื่อเสียง เกียรติยศ เช่นมหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เช่นแพทย์ วิศวกร นักประดิษฐ์ หรือเป็นกองทัพในยามสงคราม คือถ้าประชาชนก็ได้เกียรติยศ และชื่อเสียง แต่ถ้าหนีสงคราม หนีทัพ ก็มีสิทธิถูกขึ้นศาลทหาร เป็นต้น

๔. วัตถุประสงค์ขององค์กร

วัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) สามารถแบ่งออกได้ดังนี้ (อรทัย วานิชดี, ๒๕๔๕)

๔.๑ วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ การดำเนินการองค์กรธุรกิจ สิ่งที่ต้องการต้องการ คือ ความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความมั่นคงขององค์กร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะแสดงในรูปของ “กำไร” องค์กรต้องพยายามทำกำไรให้ได้สูงสุด เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจขององค์กร กำไร คือ ผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งอาจจะแสดงในรูปของตัวเงินหรือผลประโยชน์ อื่นใดจากการลงทุนก็ได้

๔.๒ วัตถุประสงค์ในการให้บริการ (Service Objectives) ในการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น การประปานครหลวง การไฟฟ้านครหลวง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการมีได้หวังผลกำไร แต่ต้องการให้บริการแก่ประชาชนเพื่อให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจ

๔.๓ วัตถุประสงค์ทางด้านสังคม (Social Objectives) ทั้งองค์กรของรัฐและองค์กรธุรกิจจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงของประเทศชาติ ซึ่งโดยปกติวัตถุประสงค์ขององค์กรของรัฐก็คือ การให้บริการแก่สังคมโดยรวม ส่วนวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจ นอกจากวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ คือกำไรแล้ว องค์กรธุรกิจจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย เนื่องจากการประกอบธุรกิจจะต้องสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกหลายฝ่าย ได้แก่ ลูกจ้าง พนักงาน ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ ซึ่งองค์กรธุรกิจต้องรับผิดชอบต่อบุคคลดังกล่าว เช่น ลูกจ้าง องค์กรธุรกิจจะต้องรับผิดชอบต่อลูกจ้างโดยซื้อสัตย์ต่อลูกจ้าง ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงแก่ลูกจ้าง ไม่ขายสินค้าปลอมปน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้คือความรับผิดชอบต่อสังคมนั่นเอง

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กร

๑. ความหมายของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (๒๕๔๙: ๑๐๙ - ๑๑๑) ได้กล่าวว่า ความมีประสิทธิผลและความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness and Efficiency) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการ ดังที่มาตรฐานสากล ISO 9000 : 2000 ใน (Guideline on concept and use of the process approach for management system, ๒๐๐๕) ได้อธิบายว่า ความมีประสิทธิผล คือความสามารถบรรลุผลที่ต้องการความมีประสิทธิภาพ เป็นผลที่บรรลุเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ หรือรอบบิ้นส์และคูเลอร์ (Robbins & Coulter, ๒๐๐๓) ได้นิยามคำว่า ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นการทำในสิ่งต่าง ๆ ที่ถูกต้อง (Doing the right thing) ส่วนคำว่า ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นคือ ลดค่าใช้จ่ายด้านวัสดุ และอุปกรณ์ลงหรือประหยัดทรัพยากรได้ เป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing the thing right) ในพจนานุกรม (The New Hamlyn Encyclopedic World Dictionary, ๑๙๗๑) นิยามคำประสิทธิผล (Effective) ว่าปฏิบัติได้ตรงตามเป้าประสงค์ ผลิตผลลัพธ์ได้ตามตั้งใจ หรือคาดหวัง ส่วนคำว่า ความมีประสิทธิภาพ นั้น นิยามว่าข้อเท็จจริงหรือคุณภาพของประสิทธิภาพขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน อัตราส่วนของงานที่ทำหรือพลังที่เครื่องจักร เครื่องกลได้พัฒนาขึ้น เมื่อเทียบกับพลังงานที่ส่งเข้าไปผลิต โดยนิยามคำว่า ตัวประสิทธิภาพ (Efficient) ว่าความพอเหมาะในการปฏิบัติงาน หรือผลงานของการปฏิบัติงาน มี และใช้ความรู้ ทักษะ ความอดุสาหะ สมรรถนะขีดความสามารถ

วูส (Vause, ๑๙๙๗: ๑๓๙ - ๑๕๙) กล่าวว่า สามารถนิยามประสิทธิภาพของบริษัทไว้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตของผลิตผลหรือบริการ กับปัจจัยนำเข้าของทรัพยากร อันจำเป็นในการผลิตนั้น ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายจัดการ ก็คือ ใช้ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรสิ่งของทางกายภาพ และทรัพยากรเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

อนึ่งคำว่า ความมีประสิทธิภาพ นอกจากมีความหมายถึง ความคล่องแคล่ว ชำนาญ ในการใช้ทรัพยากร (แรงงาน เครื่องจักร วัตถุดิบ) การเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพกับต้นทุนแล้ว ฟอรร่า และเดบบี (Flora & Debbie, ๑๙๙๖: ๑๓๑) ยังให้คำนิยามไว้ว่า เป็นผลลัพธ์ที่ได้รับเป็นอย่างดี นั่นคือ ผลผลิตสินค้าได้คุณภาพในวิธีที่ดีที่สุด เวลาสั้นที่สุด ประสิทธิภาพต้นทุนดีที่สุด ส่วนคำว่า ความมีประสิทธิภาพ เป็นคุณภาพของงาน ความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า ความรับผิดชอบ ลักษณะ รูปทรงงดงาม ความมีพร้อม ความยืดหยุ่น ทั้งยืดหยุ่นด้านปริมาณ ยืดหยุ่นด้านความรวดเร็วของการส่งมอบ (ตรงเวลา) ยืดหยุ่นด้านข้อกำหนดเฉพาะ (ทำตามของลูกค้าประสงค์) ทั้งยังหมายถึง นวัตกรรม ความคิดริเริ่มดังที่ ฟอรร่า และเดบบี (Flora & Debbie, ๑๙๙๖) ได้นิยามคำว่า ความมีประสิทธิภาพ ไว้ว่า การผลิตได้ผลลัพธ์ดังที่ตั้งใจไว้ นั่นคือ ผลิตได้ผลผลิตตามที่ลูกค้าต้องการ (คุณภาพสูง ตรงเวลา) ซึ่งตรงกับคำของ روبินส์ และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, ๒๐๐๓ : ๗) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการขององค์กร ก็คือ การพยายามสูญเสียทรัพยากรให้น้อยที่สุด (ความมีประสิทธิภาพสูง) บรรลุเป้าหมายสูงสุด (ความมีประสิทธิภาพสูง) ซึ่งเป็นรากฐานของการเพิ่มผลผลิต ดังนั้น การบริหารงานขององค์กร จึงแสวงหาความมีประสิทธิภาพ (บรรลุเป้าหมาย) กับความมีประสิทธิภาพ (บรรลุการประหยัดทรัพยากร)

๒. ประสิทธิภาพ

กิบบสัน และคณะ (Gibson and Others ๑๙๘๘: ๘๑๒) นิยามประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นเรื่องการกระทำใด ๆ หรือความพยายามใด ๆ ที่มีความมุ่งหมาย จะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่า ผลที่ได้รับนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด (สนใจ ลักษณะ, ๒๕๕๒ : ๕ - ๑๒) โดยประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น ๒ ระดับ คือ

๒.๑ ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่วัตถุประสงค์ไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมตรงกับความคาดหวัง และความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้นำพลนั้นไปใช้ เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธีและเทคนิค วิธีการที่เหมาะสมที่สุด ที่จะทำให้บรรลุผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างสูงสุด แต่ใช้ทุนทรัพยากร และระยะเวลาให้น้อยที่สุด

๒.๒ ประสิทธิภาพขององค์กร เน้นไปที่ผลรวมขององค์กร ซึ่งกิบบสัน และคณะ (Gibson and others, ๑๙๘๘: ๓๖ - ๓๙) อธิบายถึงเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์กรว่าประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ๕ ตัว คือ

๒.๒.๑ การผลิต (Production) องค์กรสามารถดำเนินการผลิต ให้ได้ผลผลิต ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

๒.๒.๒ ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์กรมีประสิทธิภาพ ถ้าอัตราส่วนระหว่าง ปัจจัยทรัพยากร (Inputs) ที่ใช้กับผลผลิต (Outputs) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ปัจจัยทรัพยากร ได้คุ้มค่า

๒.๒.๓ ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์กรมีประสิทธิภาพ ถ้าผลการดำเนินการขององค์กร นำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

๒.๒.๔ การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์กรมีประสิทธิผล ถ้าองค์กรมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

๒.๒.๕ การพัฒนา (Development) องค์กรมีประสิทธิผล ถ้าองค์กรสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

๓. ประสิทธิภาพ

กิบสัน และคณะ (Gibson and Others, ๑๙๘๘ : ๓๗) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่า โดยทั่ว ๆ ไป เมื่อพูดถึงประสิทธิภาพ ก็จะหมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of outputs to inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน หรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost) หรือ อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร หรืออัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน เป็นต้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัย และกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไร ก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเสียเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม สามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรง และมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมี ๒ ระดับ คือ

๓.๑ ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพหมายความว่า การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังน้อยที่สุด คำนิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็ว และได้งานดี (วัชรวิ ฐวธรรม, ๒๕๒๓ : ๒๔๖) บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

๓.๒ ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน ได้อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้ดี โดยประหยัดทั้งเวลาทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถประยุกต์ศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญ กำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน ทั้งนี้ สมิธ (Smith, ๑๙๘๒: ๖๕) ให้กรอบแนวคิดขององค์ประกอบการทำงานองค์กรที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการผลิต โดยมี ๓ องค์ประกอบดังนี้

๓.๒.๑ องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ๑) ปัจจัยมนุษย์ (Human) ได้แก่ กำลังคน (Manpower) ความสามารถ (Abilities) พลัง (Energies) ความต้องการ (Needs) และความคาดหวัง (Expectations) ๒) ปัจจัยนอกจากมนุษย์ (Nonhuman) ได้แก่ เงินทุน (Money) เครื่องมือเครื่องจักร (Machines) วัสดุ (Materials) เทคนิควิธีการ (Methods) และที่ดิน (Land)

๓.๒.๒ องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process) ได้แก่ ๑) การจัดองค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้าง การจัดศักยภาพการปรับเปลี่ยน (Dynamics) การวิเคราะห์ (Analysis) การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และการกำหนดกลยุทธ์ (Tactics) ๒) การจัดระบบตัดสินใจและระบบข้อมูล ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจ การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) และการจัดระบบสนับสนุน ๓) การวางแผนและควบคุม ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Systems) รูปแบบการวางแผนและวิธีการที่ใช้ (Planning methods and models) การวางแผนงานโครงการ (Project and program planning) การจัดระบบควบคุมและคอมพิวเตอร์ช่วยควบคุม (Control Systems and Cybernetics) การวิเคราะห์ทุนและกำไรเพิ่มประสิทธิภาพ (Cost-benefit Analysis and Effectiveness) และการบริหารบุคลากรและการประเมิน (Human Systems Management Evaluation)

๓.๒.๓ องค์ประกอบด้านผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ๑) สินค้าและบริการ (Good Service) ความสามารถปฏิบัติขององค์กร (Performance) ระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) นวัตกรรม (Innovation) การเติบโตและพัฒนาการขององค์กร ภาพพจน์ขององค์กร (Image) ความมุ่งมั่นขององค์กร (Commitment) แรงจูงใจขององค์กร (Motivation) และความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้า (Satisfaction)

แนวคิดเกี่ยวกับการลดขนาดองค์กร

การบริหารองค์กรในปัจจุบัน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบ ที่กล่าวไว้ว่าลักษณะขององค์กรเป็นระบบที่เปิด ซึ่งเน้นความสำคัญของสิ่งแวดล้อมในการบริหารจัดการองค์กร และตามแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตขององค์กรนั้น เชื่อว่าองค์กรมีสภาพที่เหมือนมนุษย์ ต้องดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องต่อสู้ดิ้นรน และต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำรงชีวิต เพื่อให้อยู่รอดและเติบโตได้ ภายใต้สภาพที่มีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด องค์กรใดสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ดี องค์กรนั้นก็จะสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรต่อไปได้ในทางตรงกันข้าม องค์กรใดที่ไม่ปรับตัว ไม่ยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็ต้องพบกับความเสื่อมถอยและหมดสภาพไปในที่สุด (พิทยา บวรวัฒนา, ๒๕๔๒: ๖๓)

ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี องค์กรที่มีประสิทธิภาพคือ องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้น และฉลาดที่จะเลือกใช้วิธีการอย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน ในสถานการณ์เช่นนี้ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ถือเป็นหัวใจของการคงอยู่ขององค์กรในปัจจุบัน แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ มีวิธีการที่หลากหลายนึงในวิธีการดังกล่าว คือ การปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) ซึ่งหมายถึง มาตรการหรือแผนการที่จัดทำขึ้น เพื่อการจัดตำแหน่งหรืองานต่าง ๆ ดังนั้น การปรับลดขนาดขององค์กรนี้ จึงไม่ได้หมายความว่าจะเป็นเพียงการลดอัตรากำลังคน แต่รวมถึงลดงานต่าง ๆ และ

ตัดหน้าที่การปฏิบัติงานบางอย่างออกไป เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ประโยชน์ในการปรับลดขนาดองค์กร มีอยู่ ๒ มุมมอง ได้แก่ ๑) เป็นการลดต้นทุนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ๒) การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ (Organization Benefits) สำหรับในหน่วยงานภาคเอกชน เมื่อต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับหน่วยงานมีต้นทุนที่สูงขึ้น อาจต้องพิจารณาปรับลดพนักงานลง รวมทั้งทบทวนงานในบางตำแหน่ง เมื่อองค์กรต้องปรับลดอัตรากำลังคน เพื่อให้องค์กรมีขนาดเล็กลง และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น การลดขนาดขององค์กรไม่เพียงแต่กระทบต่อผู้ที่ออกจากงานเท่านั้น แต่จะกระทบไปที่ทุกจุดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขวัญกำลังใจของกำลังคนที่เหลืออยู่ ปัญหาการทำงานเกินกำลัง (Overload Work) ซึ่งอาจจะทำโดยที่ไม่มีความรู้ดีพอ เป็นพนักงานที่ไม่มีคุณภาพ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ (ศรีพนม บุนนาค, ๒๕๔๒: ๑๔)

การลดอัตรากำลังคน ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐ ต่างก็ส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบ ผลทางบวก คือ การลดขนาดขององค์กรและการลดอัตรากำลังคนลง จะทำให้องค์กรมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้นกับประหยัดงบประมาณลงจากเดิมได้ ส่วนผลทางลบ คือ ข้าราชการหรือพนักงานที่ถูกให้ออกหรือเลิกจ้างต้องหางานใหม่ ซึ่งอาจเป็นเรื่องยาก หรืองานใหม่ที่ทำได้ผลตอบแทนน้อยกว่าเดิม สำหรับในส่วนของข้าราชการหรือพนักงานที่ยังอยู่นั้น จะมีสภาพขวัญและกำลังใจที่ลดลง เกิดความไม่มั่นใจในสถานะความมั่นคงของตนเองในองค์กร รวมทั้งต้องรับภาระงานมากขึ้น และอาจเป็นแรงกดดันให้พนักงานที่มีคุณภาพออกจากงานได้

โดยสรุปแล้ว การลดขนาดองค์กร หรือ Downsizing เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ผลผลิตภาพ หรือความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยมันจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดแรงงานขององค์กร ต้นทุน ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรและกระบวนการทำงาน คุณสมบัติหลักของ Downsizing ๔ ประการ คือ เจตนา บุคลากร ประสิทธิภาพ และกระบวนการทำงาน เป็นตัวช่วยกำหนดและระบุขอบเขต Downsizing จากจากแนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และหากองค์กรนั้นเป็นองค์กรราชการ การลดขนาดองค์กรถือได้ว่าเป็นมาตรการในการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการอย่างหนึ่ง เพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร ๔ ประการ ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ดังนั้น การบริหารคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายด้านวิชาชีพด้านทักษะและความสามารถ ให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ผู้บริหารจึงควรที่จะเรียนรู้วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ต่อไป ดังมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

๑. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เดิมเคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กรที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรม และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของพนักงานลักษณะของศูนย์รวมงาน ส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคล จึงเป็นงานบริการ และงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรม และนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้ ทั้งนี้ มีผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ เช่น

เพ็ญศรี วายวานนท์ (๒๕๓๗ : ๒) ให้ความหมายว่า เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหา และคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษา กำลังคน และการพัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรม เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร

มอนดี และโน (Mondy and Noe, ๑๙๙๖: ๔) ให้ความหมายว่า เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

คลาร์ค (Clark, ๑๙๙๒: ๑๓) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมาย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น ๓ ระยะเวลาที่สำคัญ คือ ระยะเวลาการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition Phase) ระยะเวลาการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร (Retention Phase) และระยะเวลาให้พ้นจากงาน (Termination or Separation Phase) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกๆระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุน และควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

๒. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารองค์กรนั้น มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็น และต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการ และเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนา และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้นล้วนต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญกับการบริหารองค์กร ดังต่อไปนี้คือ

๒.๑ ทำให้มีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้น จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะคาดการณ์ได้ว่า องค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทน ถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายตัวหรือหดตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

๒.๒ ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดี และมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

๒.๓ ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร

๒.๔ ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

๒.๕ ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงาน ให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒.๖ ทำให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความเหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และ

การลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๗ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหาร หรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

โดยสรุปแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพราะจะต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะช่วยให้มีพนักงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนที่มีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร โดยการพัฒนา การให้รางวัล ค่าตอบแทน และสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานในองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

๓. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น ๓ ระยะเวลาสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานในองค์กร (Acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน สรุปได้ดังนี้

๓.๑ ระยะเวลาได้มา ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่

๓.๑.๑ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นต้นแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการตามความต้องการขององค์กร

๓.๑.๒ การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเอง (เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย) หรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้

๓.๑.๓ การคัดเลือก (Selection) เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับนั้น ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหา เมื่อได้ผู้สมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ หรือ “Put the right man on the right job.” นั่นเอง

๓.๑.๔ การปฐมนิเทศ (Orientation) ภายหลังจากคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัวและการปฐมนิเทศคนงานใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศคือ เพื่อให้คนงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และสามารถทำงานร่วมกันได้ ซึ่งการปฐมนิเทศที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้คนงานใหม่สามารถเรียนรู้การทำงานและมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง

๓.๒ ระยะการดูแลรักษา มีจุดประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือและให้คำปรึกษา การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

๓.๒.๑ การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) เป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของคนงานเป็นมาตรการหนึ่ง ที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของคนงานแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

๓.๒.๒ การจัดวางคน (Employee Placement) ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลงาน จะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ จัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น

๓.๒.๓ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนงานในองค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และช่วยให้เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลบรรลุด้วย นอกจากนี้ยังสามารถช่วยในการผลักดันและสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์

๓.๒.๔ ระเบียบวินัย (Discipline) มีส่วนในการช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และทำให้คนงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และคนงานมีความเข้าใจต่อสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้เขาปฏิบัติ รวมทั้งคนงานต้องยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะออกระเบียบวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดีของคนงาน และให้การยอมรับการดำเนินการใด ๆ ของผู้บริหาร เมื่อมีคนงานละเมิดระเบียบวินัยดังกล่าว

๓.๒.๕ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits Administration) ต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส เป็นต้น และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น กับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด วันลา การให้ชุดทำงานแก่คนงาน การจัดเลี้ยง เครื่องดื่มหรืออาหารเมื่อทำงานนอกเวลา เป็นต้น

๓.๒.๖ การช่วยเหลือและให้คำปรึกษา (Employee Assistance & Career Counseling) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนต่างมีปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวที่แตกต่างกันไป บางคนสามารถเผชิญและแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ในขณะที่บางคนไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ของการทำงาน ดังนั้น แต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษา แก่คนงานในรูปแบบต่าง ๆ

๓.๒.๗ การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Employee Hygiene & Security) เนื่องจากร่างกายของมนุษย์แต่ละคนจะมีความแข็งแรงไม่เท่ากัน ดังนั้น การดูแลสุขภาพจึงถือว่าเป็น ส่วนสำคัญหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อมิให้กระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน นอกจากนั้นแล้ว ความปลอดภัยในการทำงานถือว่าเป็นสิ่งที่มีความเร่งด่วนลำดับแรก ๆ ที่ต้องคำนึงถึง เพื่อให้คนงานเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น และวางใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าว ถือว่าเป็นการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้คนงานเกิดความประทับใจและเต็มใจในการทำงาน ให้กับองค์กรอีกด้วย

๓.๓ ระยะเวลาออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับช่วยเหลือและกำกับการออกจากงาน ของคนงานในองค์กร นอกจากกิจกรรมปกติที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืน เครื่องมือต่าง ๆ ที่องค์กรเคยมอบให้คนงานไว้ใช้งาน สรุปลงแฟ้มประวัติการจ้างงาน การดำเนินการ เรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและ สาเหตุของการลาออก ปัจจุบันหลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณ ให้แก่คนงาน เพื่อให้คนงานมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรม การหางานใหม่ (outplacement) ให้แก่คนงานในกรณีที่ต้องเลิกจ้าง การยุบ เลิก หรือควบกิจการ ใหม่ด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการช่วยเหลือให้คนงานที่ต้องออกจากงานได้มีงานทำต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) เป็นส่วนประกอบหนึ่งของคุณภาพชีวิต โดยรวม (Quality of Life) มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยตัวอย่างนักวิชาการที่กล่าวถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ดังนี้

Walton (๑๙๗๓: ๑๑ - ๒๑) กล่าวถึง คุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นลักษณะการทำงาน ที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางการเป็นบุคคลสภาพตัวบุคคล หรือสังคม เรื่องสังคมขององค์กรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ ชีวิตทั้ง ๘ ด้าน คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน สภาพการทำงานที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ โอกาสพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับ บุคคลอื่น ประชาธิปไตยในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และความเป็นประโยชน์ต่อสังคม

Bluestone (๑๙๗๗: ๔๔) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง การสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น โดยผ่าน การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาสำหรับองค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อ ชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือได้หมายรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้สมาชิกในองค์กรในทุกระดับ ได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และสามารถอื่น ๆ มาใช้ในการทำงานในองค์กรย่อมทำให้สมาชิกหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ และพฤติกรรมภายในกลุ่มองค์กรขึ้น เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวาดค้นเกี่ยวกับวินัยผ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

Delamotte และ Takezawa (๑๙๘๔) ได้ให้ความหมายว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ผลดีของงานที่มีต่อพนักงาน ซึ่งเกิดจากการปรับปรุงหน่วยงานหรือลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงาน ควรจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษเกี่ยวกับการส่งเสริมชีวิตการทำงานในแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องความพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของเขาด้วย

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (๒๕๓๒: ๑๕๔) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่คนทำงานคนหนึ่ง ๆ ปฏิบัติอยู่ในองค์กรหนึ่ง ๆ โดยพิจารณาถึงว่า เขาผู้นั้นมีความพึงพอใจต่อสภาพงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด มีอิสระในการตัดสินใจหรือไม่ ชั่วโมงการทำงานเหมาะสมกับค่าตอบแทนอย่างไร ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

Cummings และ Worley (๑๙๗๗: ๓๐๓ - ๓๐๔) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน มีสองความหมาย นัยหนึ่งคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและมีสุขภาพจิตที่ดีที่แต่ละบุคคลได้รับจากประสบการณ์ในการทำงาน และอีกนัยหนึ่ง คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง วิธีการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพ เช่นการเพิ่มคุณค่าในงานให้พนักงานเห็นว่าเป็นงานที่ตนรับผิดชอบเป็นงานที่สำคัญ เพราะมีส่วนช่วยสร้างประสิทธิภาพให้แก่ทีมงานและตระหนักว่างานที่ทำมีความหมายต่อองค์กร

Huse and Commings (๑๙๘๕: ๑๙๘ - ๑๙๙) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ประสิทธิภาพขององค์กร อันเนื่องมาจากความผาสุก (Well-being) ในงานของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน

สุภาพร รियाพันธ์ (๒๕๕๐: ๑๔) คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าได้รับการปฏิบัติและเอาใจใส่ดูแลจากองค์กรอย่างดี ผ่านจากกระบวนการที่องค์กรนำมาใช้ ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมด้านบวกในการทำงาน รวมทั้งเกิดความพึงพอใจในงาน

อัจฉรา เนียมหอม (๒๕๒๒: ๑๓) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจอย่างเพียงพอ ยุติธรรม และมีการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขซึ่งแตกต่างกันออกไปตามการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละคน

โดยสรุปแล้ว คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสภาพการทำงานโดยรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของบุคคลที่ทำให้บุคคลมีความสุข มีอิสระในการตัดสินใจ มีความมั่นคงและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีและมีคุณภาพ และจากประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานที่กล่าวมา พอที่จะสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ต่องาน และต่อองค์กร ช่วยให้บุคคลมีสุขภาพกายและ

สุขภาพจิตที่ดี ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานและเป็นการช่วยลดอุบัติเหตุ ลดปัญหาการขาดงาน การลาออกจางาน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ และคุณภาพในการทำงานมากขึ้นด้วย และความรู้สึกพึงพอใจจากการได้รับการตอบสนองจากองค์กรในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

คนเรามีความต้องการแตกต่างกัน บางคนต้องการถ้อยคำหวาน บางคนต้องการร้านอาหารเลิศหรู บางคนชอบสถานที่โอเอซิสปลอดภัย บางคนต้องการอยู่คนเดียว บางคนต้องการอยู่ท่ามกลางคนแปลกหน้า คนเรามีความต้องการไม่เหมือนกัน การจูงใจคนจึงต้องใช้สาเหตุต่างกัน การเรียนรู้ความแตกต่างของคน จะช่วยให้เข้าใจความต้องการอันหลากหลายของผู้ปฏิบัติงาน ในบพนี้ จะกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ ตามความคิดของนักจิตวิทยา ที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีความจำเป็น ทฤษฎีพฤติกรรมและความรู้ ทฤษฎีบุคลิกภาพ และทฤษฎีความคาดหวัง อาจเรียกทฤษฎีเหล่านี้ ว่าเป็นความต้องการของมนุษย์ ที่นักจิตวิทยาสำนักต่าง ๆ มีความเห็นว่าเป็นการใช้แรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรม จะจูงใจใครก็ต้องเรียนรู้ความต้องการของคนนั้น แล้วอาศัยความต้องการนั้นเป็นเหตุแห่งการจูงใจ

๑. ความหมายของการจูงใจ

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (๒๕๔๙: ๓๑๓ - ๓๑๕) ได้กล่าวว่า ดาลตัน, ฮอยเลอะ และวอลล์ (Dalton, Hoyle and Walls, ๒๐๐๐: ๕๖) นิยามคำว่า การจูงใจ (Motivation) ว่าเป็นการกระตุ้นทางอารมณ์ที่เป็นเหตุให้กระทำการกระตุ้นอาจเป็นความจำเป็นหรือการขับเคลื่นที่ให้พลังแก่พฤติกรรมในที่ทำงาน การจูงใจเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบทั้งหลายในสภาพแวดล้อม การทำงานที่นำไปสู่แรงพลังทางบวกหรือทางลบ ถ้าเข้าใจว่าอะไรจะจูงใจได้ ก็ะยิ่งบรรลุเป้าหมายทางอาชีพและเป้าหมายส่วนตัวมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าองค์กรรู้วิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงานก็สามารถเพิ่มผลิตภาพได้ เช่นเดียวกัน

แชมพูยส์ (Champous, ๒๐๐๐: ๑๑๗ - ๑๒๙) กล่าวว่านักจิตวิทยา ได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจขึ้นมาอธิบายว่า ทำไมคนจึงทำเช่นนั้น ทฤษฎีต่าง ๆ มีสมมติฐานต่าง ๆ กัน ประการแรกมีสมมติฐานว่าพฤติกรรมมีจุดเริ่มต้น ทิศทางและจุดสิ้นสุด ประการที่สองพฤติกรรม เป็นการกระทำอย่างสมัครใจ อยู่ภายใต้การควบคุมของคนคนนั้น ทฤษฎีเหล่านี้พยายามอธิบายว่าทำไมคนจึงอ่านหนังสือเล่มนี้ไม่อ่านเล่มอื่น ชอบไปซื้อของที่ร้านนี้มากกว่าร้านอื่น นักจิตวิทยาไม่ได้พูดถึงสิ่งที่ไม่ทำอย่างสมัครใจหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติ เช่น การหายใจ การกระพริบตา ประการที่สาม มีสมมติฐานว่าพฤติกรรมของคนเกิดจากการจูงใจ ซึ่งสามารถทำการจูงใจได้เนื่องจากมีแรงไปกระทบกับความต้องการของคน

ดังนั้น การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่บอกเหตุสิ่งเร้า ทิศทาง และการกระทำอย่างสมัครใจที่คงเส้นคงวาที่มุ่งสู่เป้าหมาย โดยเลือกความต้องการหรือความจำเป็นมากระตุ้น ให้เกิดพฤติกรรมตามเป้าหมายที่ประสงค์ การรู้ทฤษฎีที่แตกต่างกัน ทำให้รู้เนื้อหาของพฤติกรรมบางอย่างของตน และคนอื่นได้ ทฤษฎีเหล่านี้ ยังเสนอทางที่ฝ่ายจัดการตัดสินใจที่กระทบทิศทางความประพฤติของคนอื่น จากมุมมองของฝ่ายบริหาร ทฤษฎีเหล่านี้ช่วยให้ฝ่ายบริหารสร้างและจัดการระบบการจูงใจให้แนวคิดเพื่อการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาการจูงใจในองค์กรอีกด้วย นอกจากองค์กรจะสร้างระบบ

การจูงใจขึ้นมา ระบบนี้จะมีสมมติฐานว่าอะไรจะกระทบต่อพฤติกรรม อะไร จะสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงาน ดัง บาร์รอน (Baron, ๑๙๘๖: ๗๓) อธิบายว่า องค์กรจะเลือกความจำเป็นหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน แล้วตอบสนองความต้องการนั้น ซึ่งหวังผลว่าจะให้พฤติกรรมอันพึงประสงค์ เพื่อส่งผลไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

๒. ประเภทของการจูงใจ

การจูงใจแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) โดยแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักร้องมีแรงจูงใจภายในที่ต้องการจะร้องเพลงและทำการฝึกฝนให้เป็นนักร้องที่ดีโดยไม่ต้องมีใครมาบังคับให้ต้องฝึกฝน หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้เกิดจากเหตุ ๓ ประการ คือ

๒.๑ ความต้องการ (Need) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ

๒.๒ เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอนและพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ และตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ

๒.๓ ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

ส่วนแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

๓. ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจูงใจ

๓.๑ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

สนใจ ลักษณะ (๒๕๕๒: ๖๕ - ๗๖) กล่าวว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการนำเสนอโดยมาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๕๔ สาธารณคดีของแนวคิด คือ มนุษย์ มีแรงจูงใจที่มาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของตน ๕ ประการ ได้แก่ ๑) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อความมีชีวิตรอด (Survival) ๒) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เมื่อบุคคลได้รับความต้องการสนองความต้องการทางด้านร่างกาย พอเพียงเป็นที่พอใจแล้วจะเกิดความต้องการความปลอดภัยในความเป็นอยู่และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ๓) ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการลำดับ ๑ และ ๒ ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเริ่มมีความต้องการความรักทั้งในลักษณะที่ต้องการรักผู้อื่น และต้องการผู้อื่นมารักตน ต้องการความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ทั้งในแง่ต้องการเป็นเจ้าของผู้อื่น และมีผู้อื่นมาแสดงความเป็นเจ้าของต่อตนเอง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์กร ต้องการมีครอบครัว ต้องการมีมิตรสหาย ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่นิยมชมชอบ ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง ไม่ต้องการให้ใครมาเกลียดชัง ๔) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem Needs) จัดเป็นความต้องการลำดับสูงของมนุษย์ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการ

มีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น (Prestige) เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ ต้องการการยอมรับนับถือ (Recognition) ต้องการเห็นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem) และ ๕) ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-actualization Needs) หรือเรียกว่าสัจการแห่งตน จัดเป็นลำดับความต้องการที่สูงที่สุด และมีคุณค่าที่สุดต่อความเป็นมนุษย์คือต้องการที่จะบรรลุผลตามอุดมคติ หรืออุดมการณ์ที่ดีของตน ได้พบความสำเร็จสูงสุดเต็มความสามารถ เต็มศักยภาพของตนไปในแนวทางที่ตนเองถนัด สนใจ และปรารถนา จะได้รับคนเราจะมึลำดับความต้องการที่จำเป็นที่สุดลำดับที่ ๑ เรียงจากมากไปหา ความต้องการที่มีความจำเป็นสำหรับมนุษย์ ลำดับถัดไปเป็นลำดับที่ ๒ มาสโลว์ ค้นพบจากการศึกษาวิจัยว่าความต้องการของมนุษย์มีลำดับต่อเนื่องจาก ๑ ถึง ๕ ในลักษณะที่มนุษย์จะพยายามสนองความต้องการในลำดับต้นก่อน เมื่อมีความต้องการลำดับต้น ๆ ได้รับการตอบสนองจึงจะเกิดความต้องการลำดับต่อไป

๓.๒ ทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

ทฤษฎีนี้เสนอโดยแอลเดอร์เฟอร์ (C.P. Alderfer) ในปี ค.ศ. ๑๙๖๙ ด้วยเจตนาที่จะปรับปรุงแนวคิดลำดับความต้องการ ๕ ชั้นของมาสโลว์ ซึ่ง แอลเดอร์เฟอร์ได้วิจัยแล้วพบว่ามีชั้นมากเกินไปให้ลดจำนวนลำดับลง จึงเรียกทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ว่า Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory โดยมีความต้องการมีเพียง ๓ ลำดับ คือ ๑) ความต้องการความคงอยู่ของชีวิต (Existence) เป็นความต้องการที่ตรงกับความต้องการทางด้านร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยในชั้นที่ ๑ และ ๒ ของมาสโลว์ ๒) ความต้องการมีความสัมพันธ์ (Relatedness) เป็นความต้องการที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง รวมถึงลักษณะความต้องการทางสังคมในลำดับที่ ๓ ของมาสโลว์ และ ๓) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth) เป็นความต้องการระดับสูงที่ตรงกับความต้องการลำดับที่ ๔ และ ๕ ของมาสโลว์ ที่เน้นความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือมีความสำเร็จในหน้าที่การงาน ต้องการจะคิดสร้างสรรค์ สร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กรและสังคม และจากการนำเสนอข้างต้นที่ว่า ความต้องการมีเพียง ๓ ลำดับ คือ Existence - Relatedness - Growth จึงเรียกว่า ERG Theory

แอลเดอร์เฟอร์ เรียงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ให้สั้นลง เพราะค้นพบจากการวิจัยว่า ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ไม่มีลักษณะแยกย่อยเป็นอิสระต่อกัน แต่มีลักษณะเป็นกลุ่มความต้องการที่สำคัญเพียง ๓ กลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่าในขณะที่บุคคลพยายามแสวงหาสนองความต้องการจากลำดับ ๑ ไปหาลำดับ ๓ นั้น ถ้าบุคคลได้พบความคับข้องใจ (Frustration) ในขั้นสูง ก็ย้อนกลับมาให้ความสนใจกับการสนองความต้องการลำดับที่ต่ำกว่าให้มากขึ้นเป็นการชดเชยตัวอย่างเช่น ถ้าบุคคลไม่สามารถประสบความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก็จะชดเชยด้วยการแสวงหาความมั่นคงในการทำงาน และสร้างความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้รับความรักและความนิยมเพิ่มขึ้น

๓.๓ ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Socially Acquired Needs Theory)

เป็นทฤษฎีที่เสนอโดยแมคเคลแลนด์ (David McClelland) ในปี ค.ศ. ๑๙๖๒ เน้นความต้องการของมนุษย์มี ๓ ประการ โดยเป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคมในวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นความต้องการขึ้นในตัวบุคคล ความต้องการ ๓ ประการนี้คือ ๑) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ที่ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรม จนบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามความปรารถนา ๒) ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี

(Need for Affiliation) ต้องการความรักใคร่ ชอบพอบเป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง และ ๓) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอำนาจบังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

จะสังเกตพบว่าทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ วางกรอบแรงจูงใจมุ่งไปที่ความต้องการ ๓ ประการ ที่อยู่เหนือระดับความต้องการความคงอยู่ของชีวิตเหนือระดับความต้องการระดับ ๑ และ ๒ ของมาสโลว์ จัดว่าเป็นความต้องการในระดับสูง ความเป็นจริงของทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นกับรากฐานความเป็นอยู่ในองค์กรที่สามารถจัดการตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว บุคลากรจึงต้องการความสำเร็จต้องการความสัมพันธ์ที่ดี และต้องการอำนาจตามมา

๓.๔ ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivator-Hygiene Theory)

เฮร์ซเบอร์ก (F.Herzberg) ได้เสนอทฤษฎีในปี ค.ศ.๑๙๕๙ ที่เน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยค้นพบสาเหตุจูงใจ ๒ สาเหตุ หรือ ๒ องค์ประกอบ จึงมักเรียกทฤษฎีของเขาว่าทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) ใน ๒ องค์ประกอบนี้ คือ องค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene) และสิ่งจูงใจ (Motivator) โดยมีสาระสำคัญ คือ ๑) องค์ประกอบด้านสุขอนามัย (Hygiene) หรือสภาพการทำงานภายนอก (Extrinsic Job Conditions) ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสม จะเกิดประโยชน์ช่วยลดความไม่พอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ลง แต่ถึงมีองค์ประกอบนี้สมบูรณ์ก็ไม่ได้ช่วยทำให้บุคคลรักและพอใจในงานแต่อย่างใด เพราะ “การลดความไม่พอใจในงาน” เป็นคนละเรื่องกันกับ “ความรัก และพอใจในงาน” ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สองที่จะกล่าวถึงต่อไปเพียงองค์ประกอบเดียว และ ๒) องค์ประกอบสิ่งจูงใจ (Motivator) หรือสภาพการทำงานภายใน (Intrinsic Job Conditions) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความรักความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ซึ่งจะเป็นที่มาของการมีขวัญกำลังใจ เต็มใจสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร แต่ถ้าขาดองค์ประกอบนี้ก็ไม่ได้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานแต่อย่างใด การขาดองค์ประกอบนี้จะทำให้บุคคลทำงานได้ไม่เต็มที่ได้ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก เป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการบุคลากรในองค์กรที่ขึ้นำการจัดการบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้มีลักษณะสุขอนามัยต่อการทำงาน เพื่อให้สภาวะรักษาคนสุขภาพผู้ปฏิบัติงานให้อยู่กับองค์กรไม่ลาออกหรือเปลี่ยนงาน เพราะการจัดองค์ประกอบสุขอนามัยจะช่วยกำจัดความรู้สึกไม่พอใจงานออกไปจากบุคลากร แต่บุคลากรจะมีผลผลิตในการทำงาน (Productive) จะต้องอาศัยการจัดองค์ประกอบสิ่งจูงใจในเนื้อหาให้เหมาะสม คนจึงจะรักพอใจงานเป็นที่มาของการสร้างผลงานที่น่าพอใจ

๔. การใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ผู้บริหารจัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการจัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบการจูงใจมี ๓ รูปแบบ คือ

๔.๑ การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

รางวัลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนตอบแทน ได้แก่ ๑) ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส ๒) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ๓) สวัสดิการและบริการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล สงเคราะห์ที่อยู่อาศัย หรือในรูปแบบมิใช่เงิน

ได้แก่ ๔) การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องปฏิบัติงานส่วนตัวของผู้บริหาร รถประจำตำแหน่ง ๕) ให้โอกาสไปศึกษาอบรม สัมมนา ให้รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติและได้สร้างผลงาน ๖) การยกย่อง เชิดชูเกียรติ เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณ

ลักษณะสำคัญของการให้รางวัลตอบแทน คือ ควรคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลแต่ละคนที่อาจมีลำดับความต้องการแตกต่างกัน รางวัลที่จัดนอกจากตรงความต้องการแล้ว ควรส่งเสริมให้มีความต้องการขั้นสูงต่อไป หลักการจัดรางวัล ควรเป็นรางวัลที่มีความสำคัญต่อผู้รับ มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และยืดหยุ่นตามความแตกต่างระหว่างบุคคล

๔.๒ การจูงใจด้วยงาน

หลักการสำคัญของการจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงาน จูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พออุทิศตนให้กับงานและให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน วิธีการจูงใจด้วยงานควรประยุกต์ทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก เน้นการจัดงานให้ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสำเร็จในงานด้วยตนเอง ความสำเร็จ และความสุขความพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบจะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตนตั้งใจทำงานให้ประสพผลดียิ่งขึ้น

แนวปฏิบัติที่พบว่าได้ผลดีในการจูงใจด้วยงาน คือ ๑) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทำให้พ้นสภาพความจำเจ เกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่ และ ๒) ขยายขอบเขตและเนื้อหางาน มอบอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นเพื่อแสดงความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของเขาจะช่วยสร้างความท้าทาย

๔.๓ การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์กร

การจัดวัฒนธรรมองค์กรให้จูงใจบุคลากรให้มีความรักในองค์กร บุคลากรจะรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์กร รูปแบบการจัดการในองค์กร จะใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) วัฒนธรรมองค์กรที่จูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ได้แก่ ลักษณะต่อไปนี้

๔.๓.๑ ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายอนาคตความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่น

๔.๓.๒ ให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ ใช้การตัดสินใจจากระดับล่าง (Bottom Up) โดยให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนในนโยบาย ทิศทาง แนวดำเนินการที่พวกเขาต้องการให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำแผน ติดตามประเมินแผน และภูมิใจในความสำเร็จของแผน

๔.๓.๓ ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคคลและสนองความต้องการของบุคคล เช่น สนองความต้องการความมั่นคงด้วยการจ้างงานตลอดชีวิต และให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ให้ความเชื่อถือไว้วางใจด้วยการควบคุมเฉพาะผลตามเป้าหมาย และให้ทุกคนมีโอกาสกำหนดรายละเอียดของวิธีการดำเนินงานด้วยตนเอง ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลด้วยการจัดให้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งรูปแบบการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ ฝึกอบรมขณะทำงาน จัดกลุ่มคุณภาพให้รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง เป็นต้น

๔.๓.๔ ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการธรรมชาติ เช่น การสนทนาระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อร่วมกันภูมิใจเมื่อผลงานประสบความสำเร็จ และช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

๕. ขั้นตอนการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

สิ่งที่องค์กรพึงกระทำในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คือ

๕.๑ สื่อสารอย่างชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนของพนักงาน

๕.๒ สร้างความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้มีผลการปฏิบัติงานดีได้

๕.๓ ขจัดอุปสรรคในการทำงานที่สามารถส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนพนักงาน เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน

๕.๔ เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น

๕.๕ ติดตามและพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน โดยผู้นำต้องมีความสามารถและมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจพนักงาน

๕.๖ มุ่งเน้นถึงผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่แค่ในรูปของเงินเท่านั้น เช่น โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ และการยกย่องชมเชยพนักงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการเกษียณอายุ

๑. ความหมายของการเกษียณอายุ

มีผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายของการเกษียณอายุไว้ ตัวอย่างเช่น

๑.๑ Clark Robert L. (๑๙๘๐: ๙) ได้ให้ความหมายของการเกษียณอายุ (Retirement) ไว้เป็น ๒ นัย คือ

๑.๑.๑ ระยะเวลาสิ้นสุดของการทำงาน ภายหลังจากได้ทำงานมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานสำหรับบุคคลในวัยสูงอายุ

๑.๑.๒ การลดชั่วโมงการทำงานลงจากเดิมจนอาจถึงระดับต่ำสุด จนไม่ต้องทำงานเลย ทั้งนี้ อาจหมายถึงผู้สูงอายุที่ปฏิบัติงานมานาน หรือผู้ปฏิบัติงานวัยอื่นก็ได้ การเกษียณอายุจึงไม่ผูกติดกับอายุของผู้เกษียณเสมอไป

๑.๒ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๒๕ ได้ให้คำจำกัดความว่า “เกษียณอายุ” หมายถึง ครบกำหนดอายุราชการ สิ้นกำหนดเวลารับราชการหรือการทำงาน

๒. ความหมายของการเกษียณอายุก่อนกำหนด

เช่นเดียวกับการเกษียณอายุ ได้มีผู้รู้ให้ความหมายไว้หลายท่านเช่นกัน ตัวอย่างเช่น

๒.๑ Atchley Robert (๑๙๗๖: ๔๑) ให้ความหมายของการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) ว่า เป็นระบบที่ลูกจ้างได้รับอนุญาตให้เกษียณอายุก่อนที่จะมีสิทธิได้รับบำนาญเกษียณอายุตามกฎหมายประกันสังคม

๒.๒ The American Heritage® Dictionary of Business Terms (๒๐๑๐) ให้ความหมายของคำว่า การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) หมายถึง การที่บุคคลออกจากการทำงานก่อนที่จะถึงวัยที่ต้องเกษียณจริง หรือก่อนที่จะครบเวลาที่ได้ตกลงกับนายจ้างไว้ล่วงหน้า โดยทั่วไปแล้วการเกษียณอายุก่อนกำหนดตามความหมายนี้ จะทำให้ได้รับสิทธิประโยชน์หลังเลิกจ้างน้อยลง หรือมีผลทำให้ต้องเสียภาษีมากขึ้น

๒.๓ ประวีร์ พิชัยศรทัต (๒๕๕๓) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับการเกษียณก่อนกำหนด (Early Retirement) ว่า เป็นคำที่แพร่หลายในวงการแรงงาน เนื่องจากเป็นมาตรการหนึ่งที่นายจ้างนำมาใช้กับลูกจ้าง โดยมีความหมายตรงตามตัว คือให้ลูกจ้างเกษียณตัวเองก่อนครบกำหนดในข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ส่วนมากการเกษียณก่อนกำหนดมีสาเหตุมาจากการที่นายจ้างมีความจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายต้นทุนค่าจ้างแรงงานซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายระยะยาว หรือต้องการปรับลดขนาดโครงสร้างองค์กรลง เพื่อให้ธุรกิจของนายจ้างสามารถดำเนินได้คล่องตัว สามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่อไปได้

ดังนั้น การเกษียณอายุก่อนกำหนดจึงหมายถึง การให้พนักงานพ้นจากสภาพการทำงาน เช่นเดียวกับการเกษียณอายุตามกำหนด โดยลดอายุการเกษียณตามกำหนดลงมาอยู่ในระดับที่ผู้บริหารแต่ละองค์กรเห็นว่าเหมาะสมกับพนักงาน และอาจมีกำหนดระยะเวลาการทำงานร่วมกันด้วย ทั้งนี้ เพื่อต้องการลดอัตรากำลังคนลง หรือเพื่อปลดพนักงานด้วยการให้ลาออกด้วยความสมัครใจ

๓. ประเภทของการเกษียณอายุก่อนกำหนด

Atchley Robert (๑๙๘๐: ๑๖๗) ได้แบ่งประเภทการเกษียณอายุก่อนกำหนดดังนี้

๓.๑ การเกษียณอายุก่อนกำหนดแบบบังคับ (Early Forced Retirement) ใช้กับงานบางลักษณะได้แก่

๓.๑.๑ ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องพันกับวัย เช่น งานที่ต้องอาศัยกำลังกาย สายตา สมอง และความรวดเร็วฉับไว เป็นต้น

๓.๑.๒ ลักษณะงานที่บั่นทอนสุขภาพ เช่นงานที่ต้องตรากตรำและอดทนต่อสภาพแวดล้อม

๓.๒ การเกษียณอายุแบบสมัครใจ (Early Voluntary Retirement) เป็นการให้พนักงานพ้นจากงานเช่นเดียวกับการเกษียณอายุตามกำหนด โดยลดอายุเกษียณที่กำหนดลงมาในระดับที่นายจ้างแต่ละองค์กรเห็นว่าเหมาะสมกับพนักงานของตน อาจมีกำหนดระยะเวลาการทำงานร่วมกันด้วย ทั้งนี้ เพื่อต้องการลดอัตรากำลัง หรือเพื่อปลดพนักงานด้วยการให้พนักงานลาออกด้วยความเต็มใจ

๔. ปัจจัยที่มีผลต่อการเกษียณอายุก่อนกำหนด

จากการศึกษาพบว่า การมีสุขภาพไม่ดีเป็นเหตุผลอันดับแรก ที่ทำให้พนักงานบางคนตัดสินใจที่จะเกษียณก่อนกำหนด นอกจากนี้ยังมีปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความกดดันสูงจากการทำงาน และความพึงพอใจในงานต่ำ นักวิจัยจากศูนย์สุขภาพอีร์สมัส ประเทศเนเธอร์แลนด์ ทบทวนการศึกษาที่ผ่านมาในอดีตทั้งหมด ๘ การศึกษา โดยเน้นการศึกษาที่มีการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานเก่า ๆ ในวงการอุตสาหกรรม การพิมพ์ ซึ่งต้องมีทักษะในการทำงานสูง แต่ต้องใช้แรงงานและพลังงานเป็นจำนวนมากในการทำงาน ทำให้ความชรามาเยือนอย่างรวดเร็ว ผลการศึกษาพบว่าพนักงานพิมพ์ที่สุขภาพไม่ดี จะคิดพิจารณาเรื่องการเกษียณก่อนกำหนดมากกว่าพนักงานที่มีสุขภาพดี และปัจจัยอื่น ๆ ที่ผลักดันให้มีการเกษียณก่อนกำหนด ได้แก่ ภาระงานหนัก การทำงานเป็นกะ และขาดการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและ

ผู้จัดการ และเมื่อสอบถามถึงสิ่งจูงใจที่ส่งเสริมให้ตัดสินใจเลื่อนการเกษียณอายุ การทำงานออกไปนั้น พนักงานที่มีสุขภาพดีระบุว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและการชื่นชมจากผู้จัดการ มีความสำคัญมากที่สุดที่จะทำให้ตัดสินใจเลื่อนการเกษียณอายุการทำงานออกไป

เพราะฉะนั้นนักวิจัยจึงสรุปว่า สุขภาพและการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะนำไปสู่การเกษียณอายุก่อนกำหนดได้ นอกจากนี้การให้คุณค่ากับคนทำงานเก่า ๆ ในที่ทำงาน ซึ่งบางครั้งง่ายมากเพียงแค่นี้เป็นตบหรือลูบหลังเบา ๆ เพื่อแสดงความชื่นชมก็สามารถช่วยเลื่อนการเกษียณก่อนกำหนดได้ รวมทั้งการลดภาระงานที่มากเกินไป การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน การเห็นคุณค่า การสนับสนุนจากหัวหน้า และการส่งเสริมสุขภาพก็เป็นส่วนช่วยให้พนักงานตัดสินใจเกษียณก่อนกำหนดได้เช่นเดียวกัน (อัญชลี, ออนไลน์, ๒๕๕๓)

นอกจากนั้นแล้ว ศรีพนม บุนนาค (๒๕๔๒) ให้ข้อเสนอจากผลการวิจัยว่า ข้าราชการทุกคนควรสามารถขอเกษียณอายุตนเองได้ตั้งแต่อายุ ๕๕ ปีเป็นต้นไป โดยได้รับบำเหน็จบำนาญที่เหมาะสม แต่หากรัฐบาลมีความจำเป็นมากและหาคนทำงานแทนไม่ได้ ก็อาจไม่อนุมัติการเกษียณล่วงหน้าก็ได้ หรือหากรัฐบาลเล็งเห็นความจำเป็นในการลดกำลังคนบางประเภท ก็อาจพิจารณาเพิ่มแรงจูงใจให้ข้าราชการหรือพนักงานที่อยู่ในข่ายลดกำลัง สามารถตัดสินใจเกษียณก่อนกำหนดได้ง่ายขึ้น

การเกษียณอายุของทหารต่างประเทศ

ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างการเกษียณอายุของทหารต่างประเทศซึ่งมีความสัมพันธ์อันดีกับประเทศไทย ๒ ประเทศ คือ เครือรัฐออสเตรเลีย และราชอาณาจักรสเปน ดังนี้

๑. เครือรัฐออสเตรเลีย เน้นหลักการบริหารจัดการงบประมาณในสภาพที่ใช้ศักยภาพที่คุ้มค่าของเจ้าหน้าที่และพนักงานของรัฐที่สูงอายุ มีการนำแผนการเกษียณอายุก่อนกำหนดมาใช้

๑.๑ การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด

๑.๑.๑ นายทหารที่ครบวาระการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของแต่ละเหล่าทัพ ตามปกติจะอยู่ในตำแหน่งเป็นเวลา ๒ ปี เมื่อครบวาระ รัฐบาลอาจพิจารณาให้ต่ออายุได้ ๑ - ๒ ปี ถ้าอายุไม่เกิน อาจจะเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น จากผู้บัญชาการเหล่าทัพ หรือรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็น ผู้บัญชาการทหารสูงสุด หากไม่ได้รับการต่ออายุหรือเลื่อนขึ้น จะต้องเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด

๑.๑.๒ นายทหารที่ครบวาระการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้ลงนามในสัญญาต่อกองทัพ หากไม่ได้รับการต่อสัญญาจะต้องเกษียณอายุก่อนกำหนด

๑.๑.๓ นายทหารที่ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีความไม่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ จะต้องเกษียณอายุก่อนกำหนด

๑.๑.๔ นายทหารที่ได้รับการประเมินค่าแล้ว ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่เหมาะสมในการเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะต้องเกษียณอายุก่อนกำหนด

๑.๒ โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

เป็นการแก้ไขปัญหาค่าความแออัดของกำลังพล และเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการกำลังพล โดยเฉพาะชั้นยศพันโทขึ้นไป กองทัพบกออสเตรเลียได้กำหนด ๒ โครงการ คือ

๑.๒.๑ โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดโดยรับเงินขวัญถุง หรือ “Management Initiated Early Retirement” สำหรับนายทหารชั้นยศพันโทขึ้นไป ซึ่งมีเวลารับราชการครบ ๒๐ ปี และอยู่ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้ว ๓ ปี หากทบทวนพิจารณาแล้วว่าไม่มีโอกาสได้เลื่อนยศสูงขึ้น เมื่อออกจากราชการจะได้เงินขวัญถุง ๑๐ - ๒๐ เท่า ของเงินเดือนสุดท้าย สามารถเลือกรับบำเหน็จหรือบำนาญก็ได้

๑.๒.๒ โครงการแต่งตั้งยศสูงขึ้นตามห้วงเวลาที่กำหนด หรือ “Limited Tenure Promotion” โครงการนี้สำหรับนายทหารชั้นยศพันโทขึ้นไป เมื่อครบวาระ ๒ - ๓ ปี ก็ต้องเกษียณอายุก่อนกำหนด ถ้าไม่ได้รับพิจารณาต่ออายุ

๒. ราชอาณาจักรสเปน ใช้เกษียณอายุราชการโดยสมัครใจโดยกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ซึ่งยึดโยงกับชั้นยศและอายุ

๒.๑ ระบบการเกษียณอายุราชการของข้าราชการทหารทุกระดับชั้นยศ การเกษียณอายุราชการของกำลังประจำการ พลทหาร และกลาสีประเภทรับราชการถาวร เป็นไปตามเงื่อนไขของกองทัพ ดังนี้

๒.๑.๑ นายทหารที่ครบวาระการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของ

๒.๑.๒ มีอายุครบ ๖๕ ปี

๒.๑.๓ เกษียณอายุราชการโดยสมัครใจ โดยขึ้นอยู่กับกฎหมายว่าจะสามารถเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดได้หรือไม่

๒.๑.๔ ไม่ผ่านการทดสอบร่างกายและจิตวิทยา ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน

๒.๑.๕ ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

สำหรับระบบการเกษียณอายุราชการของกองกำลังสนับสนุน พลทหาร และกลาสีประเภทรับราชการชั่วคราว คือ ไม่ต้องต่ออายุการรับราชการทหาร หรือกองกำลังสนับสนุนมีอายุ ๓๘ ปี พลทหาร และกลาสีประเภทรับราชการชั่วคราวมีอายุครบ ๓๘ ปี

๒.๒ การปรับเข้าสู่สถานภาพสำรอง มีหลักเกณฑ์ แนวทางอยู่ ๕ ประเภท ดังนี้

๒.๒.๑ กองกำลังประจำการ ชั้นยศตั้งแต่ พลตรี - พลเอก เกษียณที่อายุ ๖๕ ปี

๒.๒.๒ กองกำลังประจำการ ชั้นยศพลจัตวา มีอายุครบ ๖๓ ปี และชั้นยศอื่น ๆ มีอายุครบ ๖๑ ปี และจะปรับเป็นสถานภาพสำรองจนกว่าจะเกษียณอายุราชการ และถ้าบุคคลนั้นอยู่ในชั้นยศพลจัตวาเป็นเวลา ๔ ปี ชั้นยศพลจัตวาวกกับพลตรี เป็นเวลา ๗ ปี หรือชั้นยศพลจัตวาวกกับพลตรีและพลโทเป็นเวลา ๑๐ ปี จะถูกปรับสถานภาพสำรองจนกว่าจะเกษียณอายุราชการเช่นกัน

๒.๒.๓ นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศพันโท และนายทหารประทวน ชั้นยศ จ่าสิบเอก ซึ่งอยู่ในยศนั้น ๆ เป็นเวลา ๖ ปี อายุไม่เกิน ๕๖ ปี และอายุราชการครบ ๓๓ ปี จะเข้าสู่สถานภาพสำรองเช่นกัน

๒.๒.๔ พลทหาร และกลาสีประเภทรับราชการถาวร สำหรับทุกชั้นยศ อายุ ๕๘ ปี จะเข้าสู่สถานภาพสำรอง

๒.๒.๕ การเข้าสู่สถานภาพสำรองบุคคลนั้น ๆ จะต้องสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ลงโดยปริยาย และไม่มีอำนาจในการสั่งการและการปกครอง ชั้นยศจะไม่มี การเลื่อนจนกว่าจะเกษียณอายุราชการ

สรุปการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของทหารต่างประเทศ เหมือนกันตรงที่มีการกำหนดเงื่อนไขของการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดไว้ แต่แตกต่างกันในค่าตอบแทน หรือสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ ส่วนการเกษียณอายุราชการทหารของไทยเป็นไปด้วยความสมัครใจ และยังไม่ได้มีการกำหนดเงื่อนไขของการเกษียณอายุราชการไว้ เช่น ให้เกษียณอายุราชการก่อนกำหนดเมื่อไม่สามารถขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในชั้นยศใดชั้นยศหนึ่ง หรือสามารถรองยศในตำแหน่งนั้นได้ไม่เกินกี่ปี

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศรีพนม บุนนาค (๒๕๔๒) ศึกษาเรื่องมาตรการปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐ และโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิตเกษียณก่อนกำหนด ผลการศึกษาพบว่า มาตรการลดขนาดกำลังคนภาครัฐ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการปรับบทบาทภาครัฐตามแนวการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวคิด หลักการ และวิธีการของทุกหน่วยงานส่วนใหญ่แล้วมีความคล้ายคลึงกันผลที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางที่ดี และความสำเร็จในการใช้มาตรการดังกล่าว ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของฝ่ายการเมือง ความร่วมมือของหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง และผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายได้รับ ในยุคของการขาดแคลนทรัพยากรของสังคมปัจจุบัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องพยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยวิธีการต่าง ๆ และวิธีหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องนำมาใช้คือ การลดขนาดองค์กรและลดอัตราากำลังคน ทั้งนี้ การลดอัตรากำลังคนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างก็ส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบ ผลทางบวกคือ การลดขนาดขององค์กรและขนาดอัตราากำลังคนให้เล็กลง เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพมากขึ้น และประหยัดงบประมาณลงได้ ส่วนผลทางลบ คือ จะสร้างปัญหาให้แก่ข้าราชการหรือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ซึ่งยังไม่สามารถจะหางานใหม่ได้ทัน หรืองานใหม่ที่ได้ก็ให้ผลตอบแทนไม่ดีเท่าที่งานเดิม และที่สำคัญที่สุดคือเป็นการลดสภาพขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานเพราะต้องรับภาระงานมากขึ้น และไม่มั่นใจในความไม่มั่นคงขององค์กร ซึ่งอาจเป็นแรงกดดันให้พนักงานที่มีคุณภาพตัดสินใจลาออกจากงานได้

สายพิรุณ ปวนะฤทธิ์ (๒๕๕๑) ศึกษาเรื่องการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด : กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลจากการศึกษาพบว่าสาเหตุที่พนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าร่วมโครงการมากที่สุด คือ เรื่องต้องการพักผ่อน เพราะพนักงานกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้สูงอายุและปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานแล้ว รองลงมาคือเรื่องสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ หากเข้าร่วมโครงการ เนื่องจากระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เหลือน้อย ถึงแม้จะทำงานต่อไปจนครบเกษียณอายุในด้านผลตอบแทนที่จะได้รับก็ไม่แตกต่างกับการลาออกตามโครงการ ส่วนใหญ่สาเหตุที่พนักงานไม่เข้าร่วมโครงการมากที่สุด คือ เรื่องสิทธิประโยชน์ยังไม่จูงใจเท่าที่ควร หากเข้าร่วมโครงการ ผลตอบแทนที่จะได้รับก็ไม่เพียงพอต่อการครองชีพ ทั้งในด้านสวัสดิการก็ยังไม่ได้รับสิทธิประโยชน์เท่าที่ควร ถ้าเปรียบเทียบกับทำงานจนกระทั่งเกษียณอายุ และในด้านผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่อทำงานต่อ

ยังคุ้มค่ามากกว่าลาออกตามโครงการ รองลงมาคือเรื่องความก้าวหน้าในงานเพราะยังมีโอกาสไปสู่ตำแหน่งงานที่ก้าวหน้ากว่าเดิม

วิภาวรรณ รุ่งเรืองอนันต์ (๒๕๔๐) ศึกษาเรื่อง พัฒนาการการวิเคราะห์ปัจจัย และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล ระหว่าง พ.ศ.๒๕๓๘ - ๒๕๔๐: ศึกษากรณีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อนกำหนดของพนักงานการประปานครหลวงไทยพบว่า พนักงานระดับล่างและทำงานการประปามานานไม่ต้องการเข้าร่วมโครงการในขณะนี้ เนื่องจากมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน มีภาระครอบครัวที่ต้องดูแล และไม่ต้องการได้รับสวัสดิการด้านตัวเงินน้อยลง พนักงานระดับล่างและระดับการศึกษาสูงไม่ต้องการเข้าร่วมโครงการ เนื่องจากมีสุขภาพจิตดี และมีความสามารถที่จะยังคงทำงานต่อไปได้ และไม่ต้องการเสียสิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาล ส่วนปัจจัยที่สำคัญในการเข้าร่วมโครงการมากที่สุดคือ ปัญหาในการทำงาน รองลงมาคือ ความต้องการทำงานในหน่วยงานที่มีความมั่นคงและความสะดวกสบายในการเดินทาง

ภคินี สุวรรณจินดา (๒๕๓๙) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดของพนักงานธนาคารออมสิน” พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดมี ๘ ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอยู่ในอันดับสูงคือภาระครอบครัว การมีงานหรือกิจกรรมหลังจากลาออก ภาระหนี้สิน เงินออมหรือทรัพย์สินที่มี และการเดินทางระหว่างที่พักและที่ทำงาน ส่วนปัจจัยอายุและสุขภาพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลน้อยต่อการตัดสินใจประกอบด้วย ระดับ อายุ สุขภาพร่างกาย และจิตใจ

ลลิตา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (๒๕๔๕) ศึกษาเรื่องโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของข้าราชการกองทัพบก กระทรวงกลาโหม ปี ๒๕๔๓ - ๒๕๔๕ จำนวน ๒ โครงการ โดยโครงการแรกเป็นโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของข้าราชการทหาร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกองทัพบกที่ลาออกตามโครงการนี้ส่วนใหญ่ต้องการได้รับยศสูงขึ้น รองลงมาคือ ต้องการไปประกอบอาชีพอื่นสำหรับโครงการที่สองเป็นโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต: เกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกองทัพบกที่ลาออกตามโครงการนี้เนื่องจากเห็นว่าสิ่งจูงใจดี รองลงมา มีรายได้น้อยและต้องการเงินไปชำระหนี้

ถกิง นีรัตติย (๒๕๔๐: ๕๑ - ๕๒) ศึกษาเรื่อง “การปรับย้ายกำลังพลกองทัพบก” พบว่า ปัญหากำลังพลเกินอัตราในกองทัพบก มีอยู่ในกลุ่มชั้นยศสูง ๆ และหน่วยที่ไม่ใช่หน่วยรบแนวทางการปรับลดกำลังพลควรพิจารณาปรับลดกำลังพลที่ย่อนสมรรถภาพ และรักษากำลังพลในส่วนที่มีประสิทธิภาพไว้ รวมทั้งต้องนำเอาระบบปลดถ่ายมาใช้ ตลอดจนต้องสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่หย่อนสมรรถภาพหรือรับราชการไม่ก้าวหน้า ออกจากราชการก่อนเกษียณอายุด้วยความสมัครใจ โดยกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้งพิจารณากำหนดการเกษียณอายุข้าราชการทหารเสียใหม่ ให้เหมาะสมกับอายุของกำลังพลตามชั้นยศและอายุ เพื่อให้กองทัพมีกำลังพลในวัยที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ และไม่เกิดความคับคั่งแออัดเกินอัตราในชั้นยศสูง เช่นในปัจจุบัน

สมยศ โปธิทอง (๒๕๔๐) ศึกษาเรื่อง “การคาดคะเนความแออัดของกำลังพลชั้นนายทหารสัญญาบัตรในกองทัพบก ศึกษาเฉพาะกรณีเฉพาะชั้นยศพันเอก (พิเศษ) ที่สำเร็จการศึกษาจากรร.จปร.” พบว่า การที่กองทัพบกมีปัญหาความแออัดของกำลังพล เกิดจากการที่ไม่สามารถนำระบบปลดถ่ายมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม การใช้ระบบปลดถ่ายต้องสัมพันธ์กับภาวะเศรษฐกิจที่ดีมีตลาดแรงงาน

รองรับแรงงานที่ถูกปลดถ่ายได้ ในทางตรงข้าม ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี ตลาดแรงงานไม่สามารถรองรับแรงงานที่ถูกปลดถ่าย การที่กองทัพนำระบบปลดถ่ายมาใช้ จะยิ่งสร้างปัญหาให้ระบบเศรษฐกิจ เกิดปัญหาการว่างงาน ต่อด้วยปัญหาทางสังคมเช่นกัน พร้อมแนะนำแนวทางแก้ปัญหาความแออัดของกำลังพล โดยใช้วิธีจูงใจ ด้วยการกำหนดให้นายทหารยศพันเอก (พิเศษ) อายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป และมีชั้นเงินเดือนที่สามารถเลื่อนยศเป็นพลตรีได้ หากสมัครใจลาออกจะได้รับพระราชทานยศสูงขึ้นเป็นพลตรี แล้วให้ได้รับเงินบำเหน็จหรือบำนาญ (ตามแต่สมัครใจ) จากงบกลางของประเทศ ซึ่งกองทัพบกจะสามารถลดงบประมาณการกำลังพลลงได้

แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

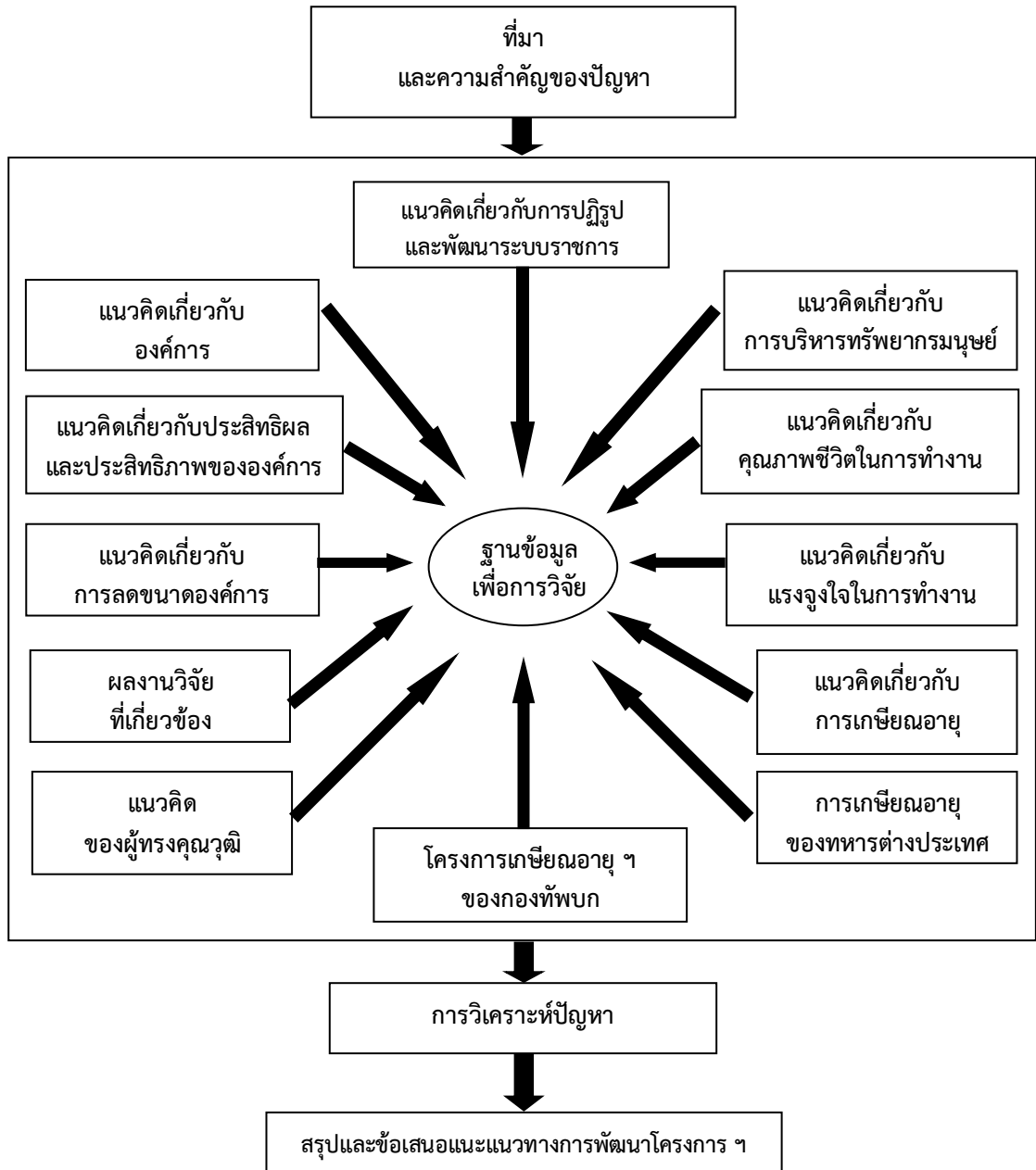
พลโท ศชายุทธ์ เสาวคนธ์ เจ้ากรมกำลังพลทหารบก ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้กรุณาให้แนวคิดดังนี้

๑. จากวัตถุประสงค์ที่ ๑ (เพื่อศึกษาวิเคราะห์การดำเนินการและผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฯ) นั้น แสดงว่า ผู้วิจัยมีการดำเนินการในลักษณะหรือรูปแบบที่คล้ายคลึงกับการประเมินโครงการ โดยประเมินเพื่อปรับปรุงหรือการประเมินความก้าวหน้า เป็นการประเมินระหว่างการทำโครงการ โดยพิจารณาความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้โครงการดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ร่วมกับการประเมินสรุปผลในภาพรวม ซึ่งเป็นการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ เพื่อตรวจสอบว่าประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจว่าควรยุติโครงการ ดำเนินต่อ หรือปรับขยายในช่วงต่อไป ดังนั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องเลือกใช้ประเภทและรูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาโครงการนั้น ๆ ต่อไป ซึ่งจะสามารถหาคำตอบให้กับวัตถุประสงค์ที่ ๓ (เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงการ ฯ) ได้ด้วย

๒. จากวัตถุประสงค์ที่ ๒ (เพื่อศึกษาวิเคราะห์มูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ) จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นลักษณะโดยทั่วไปของทุกส่วนราชการ และลักษณะที่มีเฉพาะในองค์กรทหาร หรือกองทัพบก ในลักษณะผสมผสาน รวมถึงพิจารณารวบรวมข้อมูลจากกำลังพลที่อยู่ในอัตราชั้นยศที่บรรจุเกินอัตราเป็นลำดับแรก โดยนำสถานภาพกำลังพลของกองทัพบกในแต่ละอัตราชั้นยศและหน่วยต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน

๓. จากวัตถุประสงค์ที่ ๔ (เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ ทั้งในเชิงนโยบาย และการนำไปปฏิบัติ ในการดำเนินการในประเด็นอื่น ๆ ที่สำคัญและสอดคล้องกับการลดจำนวนกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก) อาจต้องนำข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น มาประกอบการพิจารณาด้วย เช่น ร่างยุทธศาสตร์กองทัพบก ระยะ ๒๐ ปี หรือแผนพัฒนากองทัพบกในห้วงเวลาปัจจุบัน เป็นต้น เพื่อให้ได้คำตอบในการดำเนินการให้กองทัพบกมีความสมดุลทั้งงบประมาณ หน่วย กำลังพล และทรัพยากรอื่น ๆ ภายใต้ภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยมุ่งเน้นคำตอบสำคัญที่ “กำลังพล”

กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

สรุปแล้วปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงธรรมชาติขององค์กร และส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กร คือ บุคลากรในองค์กร ทั้งในแง่ของลักษณะ และการบริหารจัดการ รวมถึงการพิจารณาร่วมกับนโยบายของรัฐในปัจจุบันในการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ รวมถึงการนำตัวอย่างของประเทศที่มีกองทัพซึ่งมีลักษณะการจัด รวมถึงระบบการปกครองคล้ายคลึงกับประเทศไทย กับผลการวิจัยต่าง ๆ ที่มีลักษณะเดียวกันมาพิจารณาประกอบด้วย

บทที่ ๓

โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม

ในการศึกษาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหมนั้น ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. แนวทาง/โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม
๒. ที่มาและแนวคิดโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ตามมติคณะรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑
๓. แนวทางการพิจารณาผู้มีสิทธิได้รับการขอพระราชทานยศหรือเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษ
๔. การดำเนินโครงการในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ ของกระทรวงกลาโหม
๕. การดำเนินโครงการในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ ของกองทัพบก
๖. ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้อง และแนวทางการแก้ไขที่ผ่านมา

แนวทาง/โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหม มีแนวทาง/โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด จำนวน ๓ โครงการ คือ ๑) แนวทางให้นายทหารชั้นนายพลลาออกก่อนเกษียณอายุราชการ ตามมติสภากลาโหม (รับยศอย่างเดียว) ๒) แนวทางการให้ข้าราชการทหารลาออกจากราชการก่อนเกษียณอายุ ตามมติคณะกรรมการข้าราชการทหาร (กขท.) (รับยศอย่างเดียว) และ ๓) โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ตามมติคณะรัฐมนตรี (รับยศและเงินก้อน) โดยมีข้อมูลของแต่ละแนวทาง/โครงการ ดังนี้

๑. แนวทางให้นายทหารชั้นนายพลลาออกก่อนเกษียณอายุราชการตามมติสภากลาโหม (รับยศอย่างเดียว)

เป็นแนวทางที่เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๓๔ และได้ดำเนินการโดยต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยขอพระราชทานยศสูงขึ้นเป็นกรณีพิเศษ ๑ ชั้นยศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการคับคั่งของนายทหารชั้นยศนายพล ซึ่งการดำเนินการคือให้หน่วยต้นสังกัดของนายทหารชั้นยศนายพลที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ ส่งรายชื่อถึงกระทรวงกลาโหม ภายใน ๕ วันทำการ หลังจากมี พระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งนายทหารชั้นนายพล วาระการปรับย้ายในเดือนตุลาคมของทุกปี

๑.๑ สิทธิประโยชน์ผู้ขอลาออกก่อนเกษียณอายุราชการจะได้รับ

๑.๑.๑ ผู้ที่ลาออกจะได้รับการขอพระราชทานยศสูงขึ้นอีก ๑ ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษ (ไม่เกินยศ พลเอก พลเรือเอก และ พลอากาศเอก) โดยไม่มีการปรับระดับเงินเดือนสูงขึ้นตามชั้นยศใหม่

๑.๑.๒ หัวหน้าหน่วยขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการเหล่าทัพ จะพิจารณาบำเหน็จประจำปีให้มากกว่า ๑ ชั้น ตั้งแต่ ๑ ตุลาคมของปี สำหรับผู้ที่ลาออกเพิ่มเติม ครั้งที่ ๒ การเลื่อนชั้นเงินเดือนเป็นบำเหน็จประจำปี ให้เป็นไปตามผลการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนเป็นบำเหน็จประจำปีของหน่วยขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ

๑.๑.๓ มีสิทธิได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ฯ พ.ศ.๒๕๓๖

๑.๑.๔ ได้รับใบประกาศเกียรติคุณทำนองเดียวกับผู้เกษียณอายุราชการ

๑.๒ คุณสมบัติของผู้ประสงค์ลาออก

๑.๒.๑ จะต้องลาออกก่อนเกษียณอายุราชการอย่างน้อย ๑ ปี

๑.๒.๒ ครองยศเต็มมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี โดยนับถึง ๒ ตุลาคมของปีที่จะลาออก

๑.๒.๓ ผู้ที่ขอลาออกต้องมีคุณสมบัติที่ไม่ขัดกับหลักเกณฑ์ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด (ไม่มีหนี้สินและไม่อยู่ในระหว่างดำเนินคดี)

๑.๒.๔ ต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหน่วยขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการเหล่าทัพก่อน

๑.๓ หลักเกณฑ์และเงื่อนไข

๑.๓.๑ เมื่อได้รับอนุมัติให้ลาออกแล้ว จะไม่ขอกลับเข้ารับราชการใหม่ และไม่ขอเรียกร้องสิทธิหรือประโยชน์ใด ๆ นอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนด

๑.๓.๒ ให้หัวหน้าหน่วยขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการเหล่าทัพ พิจารณาบรรจุนายทหารชั้นยศพันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก อัตราเงินเดือน พันเอก (พิเศษ) นาวาเอก (พิเศษ) นาวาอากาศเอก (พิเศษ) เป็นนายทหารชั้นนายพลทดแทนผู้เกษียณอายุ และลาออกจากราชการในแต่ละปีได้ไม่เกิน ๓ ใน ๔ ของยอดผู้เกษียณอายุและผู้ที่ยกเลิกลาออกจากราชการ จนกระทั่งมีจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ทรงคุณวุฒิ (พิเศษ) ของหน่วย ไม่เกินร้อยละ ๒๕ ของอัตราอนุมัติ

๑.๔ การดำเนินการ

๑.๔.๑ ให้ผู้ประสงค์จะขอลาออกยื่นใบลาออกตามแบบฟอร์มที่กำหนด แล้วส่งให้หน่วยต้นสังกัด โดยให้มีผลของการลาออก ตั้งแต่ ๒ ตุลาคมของแต่ละปี

๑.๔.๒ ให้หน่วยขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหมรวบรวมรายชื่อผู้ประสงค์จะลาออก พร้อมหลักฐาน และใบลาออก (ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหน่วยขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการเหล่าทัพ) ส่งถึงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (กรมเสมียนตรา) ภายในสัปดาห์แรกของเดือนสิงหาคมของปี สำหรับใบลาออกเพิ่มเติม ครั้งที่ ๒ ให้ส่งถึงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (กรมเสมียนตรา) ภายใน ๕ วันทำการ หลังมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลวาระการปรับย้ายเดือนตุลาคมของปี

๑.๔.๓ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (กรมเสมียนตรา) นำเรียนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เพื่ออนุมัติให้ลาออกจากราชการ

๑.๔.๔ เมื่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม อนุมัติให้ลาออกจากราชการแล้ว ให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (กรมเสนาธิการ) ดำเนินการขอพระราชทานยศสูงขึ้นให้เป็นกรณีพิเศษ และขอเข้าเฝ้ารับพระราชทานประดับยศพร้อมกับนายทหารชั้นนายพลที่ปรับย้ายตามวาระตุลาคม

๑.๔.๕ กรณีเสนอใบลาออกเพิ่มเติม ครั้งที่ ๒ ของนายทหารชั้นนายพลที่ลาออกก่อนเกษียณอายุราชการ ต้องยอมรับเงื่อนไขซึ่งอาจเกิดขึ้น คือ การขอรับบำเหน็จบำนาญ อาจได้รับต่ำกว่าผู้ที่เกษียณอายุราชการตามปกติ หรือผู้ที่ขอลาออกครั้งแรก และการขอพระราชทานยศสูงขึ้น เป็นกรณีพิเศษ หากไม่สามารถดำเนินการได้ทันพร้อมกับนายทหารชั้นนายพลที่ลาออกครั้งแรก ซึ่งจะขอพระราชทานยศพร้อมกับนายทหารชั้นนายพลที่มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ ให้ดำรงตำแหน่ง ในวาระเดือนตุลาคม จะขอพระราชทานยศสูงขึ้นให้ในวาระเดือนเมษายนปีถัดไป และเข้าเฝ้ารับพระราชทานประดับยศในเดือนตุลาคมของปีนั้น

๒. แนวทางการให้ข้าราชการทหารลาออกจากราชการก่อนเกษียณอายุ ตามมติคณะกรรมการข้าราชการทหาร (กขท.) (รับยศอย่างเดียว)

แนวทางการให้ข้าราชการทหารลาออกจากราชการก่อนเกษียณอายุ ตามมติ คณะกรรมการข้าราชการทหาร (กขท.) เป็นมาตรการหนึ่งในการปรับขนาดกำลังพลของกองทัพ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องภารกิจตามแนวนโยบายของภาครัฐ ที่มุ่งหวังให้ทุกส่วนราชการ มีขนาดอัตรากำลังเหมาะสมกับภารกิจ คล่องตัว แต่มีประสิทธิภาพสูง และจากผลการดำเนินการ ที่ผ่านมา มีกำลังพลลาออกตามแนวทางการให้ข้าราชการทหารลาออกจากราชการก่อนเกษียณอายุจำนวนมาก จึงเป็นผลให้จำนวนกำลังพลของกองทัพลดลงอย่างต่อเนื่อง

๒.๑ วัตถุประสงค์

เพื่อปรับขนาดกำลังพลของกระทรวงกลาโหมให้มีความกะทัดรัด เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายและเจตนารมณ์ของรัฐบาล และสามารถรองรับต่อการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการของกระทรวงกลาโหมในอนาคต

๒.๒ คุณสมบัติของผู้ประสงค์จะลาออก

๒.๒.๑ เป็นข้าราชการทหารอายุตั้งแต่ ๔๕ ปีขึ้นไป หรือมีเวลาราชการ ตั้งแต่ ๒๕ ปีขึ้นไป (ไม่รวมเวลาราชการทวีคูณ)

๒.๒.๒ มีเวลาราชการเหลือตั้งแต่ ๑ ปีขึ้นไป

๒.๒.๓ ไม่เป็นผู้ที่อยู่ในระหว่างปฏิบัติราชการชดใช้ทุนกับกระทรวงกลาโหม

๒.๒.๔ ไม่เป็นผู้ที่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะต้องออกจากราชการในกรณีอื่น ตามที่กฎหมายกำหนด

๒.๒.๕ ไม่เป็นผู้ที่อยู่ในระหว่างถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัย หรืออยู่ในระหว่างการลงทัณฑ์ (เว้นผู้รับทัณฑ์ชั้นภาคทัณฑ์) หรือถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดคดีอาญา ซึ่งมีใช้ความผิดลหุโทษ หรือกระทำโดยประมาท

๒.๒.๖ เป็นผู้มิสิทธิได้รับเบี้ยหวัด ตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยเงินเบี้ยหวัด พ.ศ.๒๔๙๕ หรือบำเหน็จบำนาญปกติ ด้วยเหตุสูงอายุหรือเหตุรับราชการนาน ตามความที่บัญญัติในพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ.๒๔๙๔ หรือพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ.๒๕๓๙ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

๒.๓ หลักเกณฑ์และเงื่อนไข

- ๒.๓.๑ ดำเนินการภายใต้กฎหมายที่มีอยู่โดยไม่แก้ไขกฎหมาย
- ๒.๓.๒ เมื่อได้รับอนุมัติให้ลาออกแล้ว จะไม่ขอบรรจุกลับเข้ารับราชการทหารอีก และไม่เรียกร้องสิทธิหรือผลประโยชน์ใด ๆ นอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนด
- ๒.๓.๓ การอนุมัติให้ลาออกมีผลตั้งแต่วันที่ ๒ ตุลาคม ของปีงบประมาณ
- ๒.๓.๔ เป็นไปตามความสมัครใจ และได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการที่ขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม หรือผู้บัญชาการเหล่าทัพ
- ๒.๓.๕ กรณีที่ทางราชการตรวจสอบแล้วพบว่า ผู้ที่จะลาออกมีหนี้สินกับทางราชการ ผู้ที่จะลาออกต้องมีหนังสือยินยอมให้หักหนี้สินจากสิทธิประโยชน์ (เงินบำนาญ) ที่ผู้ที่จะลาออกจะได้รับ

๒.๔ สิทธิประโยชน์

ผู้ขอเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดจะได้รับเบี้ยหวัดหรือบำเหน็จบำนาญและสิทธิอื่นตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่กำหนดไว้ และได้รับสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ดังนี้

๒.๔.๑ ได้รับการขอพระราชทานยศ หรือเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษ ในวันที่ ๑ ตุลาคมของปีงบประมาณ ทั้งนี้ นายทหารชั้นนายพลที่ได้รับการเลื่อนยศเป็น พลเอก พลเรือเอก พลอากาศเอก ตามแนวทางการให้ข้าราชการทหารลาออกจากราชการก่อนเกษียณอายุ ฯ นี้ จะไม่ได้รับการพิจารณาขอพระราชทานแต่งตั้งเป็นราชองครักษ์พิเศษ สำหรับนายทหารสัญญาบัตรที่เป็นราชองครักษ์เวรและราชองครักษ์ประจำ ให้พ้นจากตำแหน่งตามกฎหมายราชองครักษ์ในวันที่ ๒ ตุลาคมของปีงบประมาณ ซึ่งเป็นวันที่ออกจากประจำการ เว้นแต่จะทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งนายทหารสัญญาบัตรผู้ใดเป็นราชองครักษ์เป็นกรณีพิเศษ

๒.๔.๒ ข้าราชการทหารทุกชั้นยศ เว้นนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก จะดำเนินการขอพระราชทานยศหรือเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษ แต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่มีการปรับระดับขั้นเงินเดือนตามชั้นยศใหม่

๒.๔.๓ นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก ให้ปรับระดับขั้นเงินเดือนเป็นระดับ น.๕ ในชั้นที่ตรงกับระดับ น.๔ ปัจจุบัน (กรณีขั้นเงินเดือนตรงกัน) หรือให้อาศัยเบิกในชั้นที่สูงกว่าถัดไป (กรณีขั้นเงินเดือนไม่ตรงกัน) โดยให้ผู้ที่จะลาออกได้รับเงินเดือนในอัตราที่เคยได้รับก่อนที่จะได้มีการปรับระดับอัตรา

๒.๔.๔ มีสิทธิได้รับการพิจารณาเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ในชั้นยศเดิมตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ฯ พ.ศ.๒๕๓๖

๒.๔.๕ การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นบำเหน็จประจำปี ตามผลการปฏิบัติงานในปีงบประมาณนั้น

๒.๔.๖ ได้รับใบประกาศเกียรติคุณทำนองเดียวกับผู้ที่เกษียณอายุราชการ

๓. โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหมตามมติ คณะรัฐมนตรี (รับยศและเงินก้อน)

ครอบคลุมทุกชั้นยศ โดยกระทรวงกลาโหมจะขอพระราชทานยศ หรือเลื่อนยศสูงขึ้นเป็นกรณีพิเศษ ๑ ชั้นยศ (กรณีมีคุณสมบัติครบถ้วน) และได้รับเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่าของเงินเดือน ๆ สุดท้าย รวมเงินประจำตำแหน่ง (ถ้ามี) ผู้เข้าร่วมโครงการต้องมีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป หรือมีเวลารับราชการตั้งแต่ ๒๕ ปีขึ้นไป (ไม่รวมเวลาราชการทวิคุณ) และมีเวลาราชการเหลือ ตั้งแต่ ๒ ปีขึ้นไป ปัจจุบันดำเนินโครงการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๖ กำหนดระยะเวลาตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑ รายละเอียดจะนำเสนอในหัวข้อต่อไป

ทั้งนี้ ใน ๒ แนวทางแรก ดำเนินการในระดับกระทรวงกลาโหม ภายใต้อำนาจตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีอยู่แล้ว กล่าวคือให้สิทธิประโยชน์ได้เฉพาะการขอพระราชทานยศ หรือการเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ (ผู้ร่วมโครงการต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน) ส่วนโครงการที่ ๓ ดำเนินโครงการในกรอบของรัฐบาล ซึ่งให้สิทธิประโยชน์ด้านเงินมาตรการ (เงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่า) กับเพิ่มเติมด้วยสิทธิประโยชน์ในส่วนของกระทรวงกลาโหม ซึ่งสามารถดำเนินการได้เองตามแนวทางที่ ๒ คือการขอพระราชทานยศหรือการเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ (กรณีมีคุณสมบัติครบถ้วน) ซึ่งจากทั้ง ๓ แนวทาง/โครงการที่ยังคงดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนี้ พบว่า ข้าราชการกองทัพบก จะเข้าร่วมโครงการที่ ๓ คือโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑ มากที่สุด เนื่องจากเป็นโครงการที่ได้รับทั้งยศและเงินมาตรการ (เงินก้อน) ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจูงใจให้กำลังพลเข้าร่วมโครงการได้มากกว่า อย่างไรก็ตามแนวทางที่ ๑ และ ๒ ถือเป็นทางเลือกในการขอพระราชทานยศของกำลังพล

ที่มาและแนวคิดโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ตามมติคณะรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑

๑. เหตุผลความจำเป็น

กระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ในการป้องกันและรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ รวมถึงการพัฒนาประเทศ มีกำลังพลประจำการจำนวนมาก ซึ่งกำลังพลดังกล่าวจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถภาพร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง แต่ในปัจจุบัน กระทรวงกลาโหมประสบปัญหาด้านการกำลังพล กล่าวคือ

๑.๑ ขนาดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ยังขาดความสมดุลระหว่างระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร

๑.๒ ความคับคั่งของกำลังพลชั้นยศสูงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

๑.๓ อายุเฉลี่ยของกำลังพลในหน่วยปฏิบัติการรบ มีจำนวนกำลังพลสูงอายุ (๕๐ ปีขึ้นไป) เกินกว่าร้อยละ ๒๐ ของยอดกำลังพลโดยรวม ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของกองทัพ เพื่อบรรเทาปัญหาดังกล่าว กระทรวงกลาโหม จึงจัดให้มีโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด โดยจูงใจให้ข้าราชการทหารทุกชั้นยศที่มีอายุตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไป ลาออกจากราชการก่อนกำหนด

๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑ เพื่อลดจำนวนกำลังพลที่สูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) ของกระทรวงกลาโหม
- ๒.๒ เพื่อปรับขนาดอัตรากำลังพลให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับนโยบาย และเจตนารมณ์ของรัฐบาลรองรับต่อการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม และบรรเทาปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง
- ๒.๓ เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณด้านบุคคลภาครัฐระยะยาว

๓. หลักการ

มุ่งใจข้าราชการทหารลาออกจากราชการก่อนเกษียณอายุราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

๔. กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการทหาร (ทหารประจำการ และพลอาสาสมัคร) ที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป หรือเป็นผู้มีเวลาราชการ ๒๕ ปีขึ้นไป (ไม่รวมเวลาราชการทวิคูณ) นับถึงวันก่อนออกจากราชการตามโครงการ ฯ (วันที่ ๓๐ กันยายน) และมีเวลาราชการเหลือ ๒ ปีขึ้นไป นับตั้งแต่วันที่ออกจากราชการตามโครงการ ฯ รวมถึงจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

๔.๑ ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ ถูกสอบสวน หรือสอบหาข้อเท็จจริงทางวินัย พิจารณาโทษทางวินัย รายงานการลงโทษทางวินัย หรือพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัย หรือไม่เป็นผู้ต้องหาในคดีอาญา ซึ่งมีใช้ความผิดลหุโทษหรือความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท

๔.๒ ไม่เป็นผู้ซึ่งอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะต้องออกจากราชการไม่ว่ากรณีใด ๆ ตามกฎหมาย เช่น ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณา ถูกสั่งลงโทษปลดออก หรือไล่ออก เป็นต้น

๔.๓ ถ้าเป็นผู้อยู่ระหว่างปฏิบัติราชการชดใช้ตามสัญญาที่ได้ทำไว้กับส่วนราชการในการไปศึกษา ฝึกอบรม หรือปฏิบัติภารกิจ จะต้องปฏิบัติราชการชดใช้มาแล้วไม่น้อยกว่าระยะเวลาศึกษาฝึกอบรม หรือปฏิบัติภารกิจ และจะต้องยินยอมชดใช้เงินตามสัญญาผูกพันที่ได้ทำไว้กับราชการสำหรับเวลาที่ยังปฏิบัติราชการชดใช้ไม่ครบ

๔.๔ ไม่เป็นกำลังพลซึ่งอยู่ในงานหรือสาขาวิชาซีพขาดแคลนตามที่ส่วนราชการพิจารณา หรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่าเป็นผู้ที่หน่วยงานยังต้องการให้อยู่ในระบบต่อไป

๔.๕ กรณีที่ทางราชการตรวจสอบแล้วพบว่าผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ มีหนี้สินกับทางราชการ ผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ จะต้อง มีหนังสือยินยอมให้หักหนี้สินจากสิทธิประโยชน์ (เงินก้อน และหรือเงินบำนาญ) ที่ผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ จะได้รับ

ทั้งนี้ ผู้จะได้รับอนุญาตให้ออกจากราชการตามโครงการ ฯ จะต้อง มีคุณสมบัติดังกล่าวครบถ้วน ตั้งแต่วันที่ยื่นใบสมัครจนถึงวันที่ได้รับอนุญาตให้ออกจากราชการ

๕. รายละเอียดของโครงการ ฯ

โครงการ ฯ มีรายละเอียดต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

๕.๑ หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ มีอัตรากำลังพลในภาพรวมเหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แต่มีข้าราชการทหารที่มีอายุตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ ๒๐ ของจำนวนกำลังพลที่ประจำการในปัจจุบัน

๕.๒ โครงการ ฯ นี้ มุ่งเน้นการปรับโครงสร้างอายุกำลังพลในส่วนที่ปฏิบัติการบ
จึงกำหนดกรอบจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ดังนี้

๕.๒.๑ หน่วยกำลังรบ และหน่วยสนับสนุนการรบ : ไม่กำหนดกรอบจำนวน
ผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ

๕.๒.๒ หน่วยอื่นนอกเหนือจากข้อ ๕.๒.๑ : กำหนดกรอบจำนวนผู้สมัครเข้าร่วม
โครงการ ฯ ไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของกลุ่มเป้าหมาย กรณีที่มีผู้เข้าสมัครเข้าร่วมโครงการ ฯ เป็นจำนวนมาก
ให้หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพพิจารณาจากปัจจัย ดังนี้

๕.๒.๒.๑ อายุ : กำลังพลที่มีอายุมากเป็นลำดับแรก และกำลังพลที่มี
อายุน้อยกว่าเป็นลำดับรอง

๕.๒.๒.๒ การดำรงตำแหน่ง : กำลังพลกลุ่มประจำหน่วยเป็นลำดับแรก
และกำลังพลในตำแหน่งหลักเป็นลำดับรอง

ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจพิจารณาจัดลำดับโดยหัวหน้าหน่วยงาน หรือโดยการแต่งตั้ง
คณะกรรมการพิจารณาก็ได้

๖. สิทธิประโยชน์

กำหนดสิทธิประโยชน์ที่เป็นเงินก้อนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ คือ

๖.๑ สิทธิประโยชน์ที่เป็นเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่าของเงินเดือนรวมเงินประจำตำแหน่ง
(ถ้ามี) โดยไม่รวมเงินหรือค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ ตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

เงินก้อน = [๘ + อายุราชการที่เหลือ (ปี)] X เงินเดือนเดือนสุดท้าย รวมเงิน
ประจำตำแหน่ง (ถ้ามี) แต่สูงสุดไม่เกิน ๑๕ เท่าของเงินเดือนรวมเงินประจำตำแหน่ง (ถ้ามี)

เงินเดือนเดือนสุดท้าย หมายความว่า เงินเดือนที่ได้รับจากเงินงบประมาณประเภท
เงินเดือนเดือนสุดท้ายที่ออกจากราชการ รวมทั้งเงินเดือนที่ได้เลื่อนครั้งสุดท้ายก่อนออกจากราชการ
และเงินประจำตำแหน่ง แต่ไม่รวมถึงเงินเพิ่มทุกประเภท (พระราชกฤษฎีกาเงินช่วยเหลือ ผู้ซึ่งออกจาก
ราชการตามมาตรการปรับปรุงอัตรากำลังของส่วนราชการ พ.ศ.๒๕๕๑)

เงินประจำตำแหน่ง หมายความว่า เงินประจำตำแหน่งตามพระราชกฤษฎีกา
การได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๕๓

๖.๒ สิทธิประโยชน์อื่น กำหนดสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เพิ่มเติม ได้แก่

๖.๒.๑ การยกเว้นภาษีเงินก้อนที่ได้รับตามโครงการ ฯ

๖.๒.๒ การยกเว้นภาษีในส่วนของเงินที่ได้รับจากกองทุนบำเหน็จบำนาญ
ข้าราชการ (กบข.)

๖.๒.๓ การยกเว้นไม่ต้องชดใช้ส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ปกติกับเงินกู้
ตามพระราชกฤษฎีกาสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย พ.ศ.๒๕๓๕ โครงการสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย
จากธนาคารอาคารสงเคราะห์ รวมทั้งโครงการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย ธอส. - กบข. ด้วย

๖.๒.๔ มีสิทธิได้รับการพิจารณาเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

๖.๒.๕ มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีเช่นเดียวกับ
ข้าราชการผู้ออกจากราชการด้วยเหตุเกษียณอายุ

๖.๒.๖ มีสิทธิขอรับการพิจารณาจัดสรรวงเงินกู้ยืมจากธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ส.พ.ว.) โดยมีสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (ส.ส.ว.) ประสานการฝึกอบรมการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

๗. เงื่อนไขเพิ่มเติม

- ๗.๑ ห้ามบรรจุกลับเข้ารับราชการประจำในฝ่ายบริหาร
- ๗.๒ หากประสงค์บรรจุเป็นพนักงานราชการ ให้บรรจุได้ในกรณีมีสัญญาจ้างไม่เกิน ๑ ปี โดยไม่มีการต่อสัญญาอีก

๘. ระยะเวลาของโครงการ ฯ

กำหนดระยะเวลาดำเนินการ ๕ ปีต่อเนื่อง เริ่มจากปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗ (ออกจากราชการ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๖) ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ (ออกจากราชการ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐)

๙. แหล่งเงินงบประมาณ

- ๙.๑ ให้หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ จ่ายสิทธิประโยชน์เป็นเงินก้อนจากงบประมาณด้านบุคลากร
- ๙.๒ เงินบำนาญ บำเหน็จ/บำเหน็จดำรงชีพ ให้ใช้จากงบกลาง

๑๐. การบริหารจัดการ

เพื่อให้การดำเนินโครงการ ฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและไม่มีผลกระทบเกิดความเสียหายต่องานราชการ ให้หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ ดำเนินการดังนี้

๑๐.๑ กำล้างพลที่อยู่ในสาขาวิชาชีพขาดแคลนตามที่ส่วนราชการกำหนด นั้น ส่วนราชการสามารถไม่อนุมัติให้ร่วมโครงการ ฯ ได้ ในกรณีที่ส่วนราชการมีเหตุผลความจำเป็นแล้ว อาจพิจารณาให้ผู้ที่อยู่ในสายงานหรือวิชาชีพขาดแคลนดังกล่าว เข้าร่วมโครงการ ฯ โดยจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ สูงสุดไม่เกินร้อยละ ๕ ของจำนวนคนในสายงานหรือวิชาชีพนั้น ที่มีคุณสมบัติเข้าร่วมโครงการ ฯ

๑๐.๒ ห้ามข้าราชการทหารซึ่งรับผิดชอบงานโครงการสำคัญของส่วนราชการ เข้าร่วมโครงการ ฯ

๑๐.๓ ให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการอย่างจริงจัง เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการกำล้างพลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๐.๔ ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการกำล้างพล ติดตามผลการบริหารจัดการกำล้างพล โดยเฉพาะการบรรจุทดแทนผู้ที่ลาออก สามารถดำเนินการได้เฉพาะตำแหน่งหลักที่ว่างลง สำหรับตำแหน่งประจำหน่วยให้ยึดถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการบรรจุหรือแต่งตั้งข้าราชการทหาร ให้ดำรงตำแหน่งประจำหน่วย พ.ศ.๒๕๕๑

๑๐.๕ หลักเกณฑ์ เงื่อนไขอื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสม ของแต่ละส่วนราชการ

๑๑. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑๑.๑ จำนวนกำลังพลที่สูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) ของกระทรวงกลาโหม ลดลงร้อยละ ๑๐ ในแต่ละปี

๑๑.๒ จำนวนกำลังพลในชั้นยศสูงลดลงได้ตามแผนการปรับขนาดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

๑๑.๓ ประหยัดงบประมาณที่ใช้ในการจ่ายบำนาญในระยะยาว

แนวทางการพิจารณาผู้มีสิทธิได้รับการขอพระราชทานยศหรือเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษ

ผู้ที่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ที่จะได้รับการพิจารณาขอพระราชทานยศ หรือเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศเป็นกรณีพิเศษจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

๑. คุณสมบัติทั่วไป

๑.๑ เป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของทางราชการ

๑.๒ ไม่เคยมีความประพฤติเป็นที่เสื่อมเสียแก่ทางราชการและหมู่คณะ

๑.๓ ไม่เคยต้องโทษในคดีอาญาเว้นความผิดเกี่ยวกับความประมาท หรือความผิดลหุโทษ

๒. คุณสมบัติเฉพาะ

๒.๑ นายทหารสัญญาบัตรชั้นนายพลจะต้องครองยศเดิมมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี นับถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณที่ลาออก และให้เลื่อนยศได้ไม่เกินยศ พลเอก พลเรือเอก พลอากาศเอก

๒.๒ นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก ซึ่งดำรงตำแหน่งอัตราเงินเดือน พันเอก (พิเศษ) นาวาเอก (พิเศษ) นาวาอากาศเอก (พิเศษ) จะต้องครองยศ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก อัตราเงินเดือน พันเอก (พิเศษ) นาวาเอก (พิเศษ) นาวาอากาศเอก (พิเศษ) มาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี นับถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณที่ลาออก และให้เลื่อนยศเป็น พลตรี พลเรือตรี พลอากาศตรี

๒.๓ นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก จะต้องครองยศ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก มาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี นับถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณที่ลาออก และให้ปรับเป็นอัตราเงินเดือน พันเอก (พิเศษ) นาวาเอก (พิเศษ) นาวาอากาศเอก (พิเศษ) เป็นกรณีพิเศษแล้วแต่กรณี ดังนี้

๒.๓.๑ นายทหารชั้นยศ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก ซึ่งรับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ น.๔ ชั้น ๕ ให้ปรับเป็นรับเงินเดือนระดับ น.๕ (ตามตารางเทียบขั้นเงินเดือนแต่ละระดับที่ข้าราชการทหารจะได้รับเมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง) โดยให้ผู้ที่ลาออกได้รับเงินเดือนในอัตราที่เคยได้รับก่อนที่จะได้มีการปรับระดับอัตรา

๒.๓๒ นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก ที่รับเงินเดือนเต็มขั้นสูงสุดของระดับที่ผ่านการประเมิน และได้รับเงินเดือนระดับ น.๕ ให้ผู้ที่ลาออกได้รับเงินเดือนระดับ น.๕ ขึ้นเดิม

๒.๔ นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ ร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ถึง พันโท นาวาโท นาวาอากาศโท จะต้องครองยศเดิมมาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี นับถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณที่ลาออก และให้เลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ

๒.๕ นายทหารประทวนชั้นยศ จ่าสิบเอก พันจ่าเอก พันจ่าอากาศเอก จะต้องครองยศเดิมมาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี นับถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณที่ลาออก และให้เลื่อนยศเป็น ร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี

๒.๖ นายทหารประทวนชั้นยศ จ่าสิบตรี พันจ่าตรี พันจ่าอากาศตรี ถึง จ่าสิบโท พันจ่าโท พันจ่าอากาศโท จะต้องครองยศเดิมมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี นับถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณที่ลาออก และให้เลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ

๒.๗ นายทหารประทวนชั้นยศ สิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ถึง สิบเอก จ่าเอก จ่าอากาศเอก จะต้องครองยศเดิมมาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี นับถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณที่ลาออก และให้เลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ

๒.๘ ข้าราชการทหารทุกชั้นยศ เว้น นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก จะดำเนินการขอพระราชทานยศหรือเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษ แต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่มีการปรับระดับขั้นเงินเดือนตามชั้นยศใหม่

การดำเนินโครงการในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ ของกระทรวงกลาโหม

๑. จำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการในภาพรวมกระทรวงกลาโหม

กรมเสมียนตรา ได้รวบรวมข้อมูลกำลังพลจากหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ โดยตรวจสอบยอดข้าราชการทหารของกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นผู้ที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไปในแต่ละปี แล้วจึงกำหนดจำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม จำนวนร้อยละ ๑๐ ของจำนวนข้าราชการทหารที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป แบ่งตามส่วนราชการในแต่ละปีได้ ตามตารางที่ ๓ - ๑ ถึง ตารางที่ ๓ - ๔ ดังนี้

ตารางที่ ๓ - ๑ จำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ (กท.)

ส่วนราชการ	จำนวนกำลังพล สูงอายุ	ร้อยละ (ไม่ตายตัว) ของกลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณเงินช่วยเหลือ (บาท)
สำนักงานรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงกลาโหม	๕๙	๔ (๗%)	(ไม่มีอ้างอิง)
กรมราชองครักษ์	๑๓๘	๑๐ (๗%)	(ไม่มีอ้างอิง)
สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม	๑,๙๐๗	๑๓๕ (๗%)	(ไม่มีอ้างอิง)
กองบัญชาการกองทัพไทย	๔,๘๒๔	๓๔๑ (๗%)	(ไม่มีอ้างอิง)
กองทัพบก	๓๕,๑๙๖	๓,๖๙๔ (๑๐.๕%)	(ไม่มีอ้างอิง)
กองทัพเรือ	๙,๕๕๒	๑,๐๓๒ (๑๐.๘%)	(ไม่มีอ้างอิง)
กองทัพอากาศ	๗,๒๙๗	๖๘๕ (๙.๔%)	(ไม่มีอ้างอิง)
รวม	๕๘,๗๙๓	๕,๙๐๑	(ไม่มีอ้างอิง)

ที่มา : กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, ๒๕๕๗

ตารางที่ ๓ - ๒ จำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ (กท.)

ส่วนราชการ	จำนวนกำลังพล สูงอายุ	ร้อยละ ๑๐ ของกลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณเงินช่วยเหลือ (บาท)
สำนักงานรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงกลาโหม	๖๓	๖	๓,๖๒๓,๒๙๗
กรมราชองครักษ์	๑๔๙	๑๕	๗,๑๒๕,๒๗๒
สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม	๒,๐๑๕	๒๐๒	๙๙,๔๕๗,๕๘๘
กองบัญชาการกองทัพไทย	๕,๒๒๐	๕๒๒	๒๐๖,๑๘๖,๔๘๘
กองทัพบก	๔๐,๒๓๐	๔,๐๒๓	๑,๕๒๓,๑๔๕,๖๐๐
กองทัพเรือ	๑๐,๑๗๔	๑,๐๑๗	๓๗๐,๕๐๔,๕๗๔
กองทัพอากาศ	๗,๕๐๐	๗๕๐	๓๑๘,๓๓๗,๕๔๒
รวม	๖๕,๓๕๑	๖,๕๓๕	๒,๕๒๘,๓๘๐,๓๖๑

ที่มา : กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, ๒๕๕๘

ตารางที่ ๓ - ๓ จำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ (กท.)

ส่วนราชการ	จำนวนกำลังพล สูงอายุ	ร้อยละ ๑๐ ของกลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณเงินช่วยเหลือ (บาท)
สำนักงานรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงกลาโหม	๖๖	๗	(ไม่มีอ้างอิง)
กรมราชองครักษ์	๑๘๑	๑๘	(ไม่มีอ้างอิง)
สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม	๒,๑๘๖	๒๑๙	(ไม่มีอ้างอิง)
กองบัญชาการกองทัพไทย	๕,๕๖๓	๕๕๖	(ไม่มีอ้างอิง)
กองทัพบก	๔๒,๒๘๘	๔,๒๒๙	(ไม่มีอ้างอิง)
กองทัพเรือ	๑๑,๔๙๓	๑,๑๔๙	(ไม่มีอ้างอิง)
กองทัพอากาศ	๗,๕๙๙	๗๖๐	(ไม่มีอ้างอิง)
รวม	๖๙,๓๗๖	๖,๙๓๘	(ไม่มีอ้างอิง)

ที่มา : กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, ๒๕๕๙

ตารางที่ ๓ - ๔ จำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ (กท.)

ส่วนราชการ	จำนวนกำลังพล สูงอายุ	ร้อยละ ๑๐ ของกลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณเงินช่วยเหลือ (บาท)
สำนักงานรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงกลาโหม	๖๘	๗	(ไม่มีอ้างอิง)
กรมราชองครักษ์	๑๔๒	๑๔	(ไม่มีอ้างอิง)
สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม	๒,๑๒๕	๒๑๓	(ไม่มีอ้างอิง)
กองบัญชาการกองทัพไทย	๕,๑๑๔	๕๑๑	(ไม่มีอ้างอิง)
กองทัพบก	๔๑,๑๑๒	๔,๑๑๑	(ไม่มีอ้างอิง)
กองทัพเรือ	๑๐,๗๗๔	๑,๐๗๗	(ไม่มีอ้างอิง)
กองทัพอากาศ	๗,๔๑๑	๗๔๑	(ไม่มีอ้างอิง)
รวม	๖๖,๗๑๖	๖,๖๗๔	(ไม่มีอ้างอิง)

ที่มา : กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, ๒๕๖๐

๒. กำหนดการดำเนินการ

ให้มีการดำเนินการตามห้วงเวลาที่กำหนดตามตารางที่ ๓ - ๔ ดังนี้
ตารางที่ ๓ - ๕ กำหนดการโดยสรุป (กท.)

วัน เวลา	การดำเนินการ	หมายเหตุ
มี.ค.	ประชาสัมพันธ์โครงการ ฯ รวมถึงแจ้งรายละเอียดต่าง ๆ	
เม.ย.	นขต.กท. และเหล่าทัพ เปิดรับสมัคร	
มิ.ย.	<ul style="list-style-type: none">- นขต.กท. และเหล่าทัพ ส่งหนังสือขอลาออกจากราชการของผู้ที่ประสงค์เข้าร่วมโครงการ ฯ ให้ สม.- กรณีกำลังพลที่ยื่นหนังสือขอลาออก ฯ เพื่อเข้าร่วมโครงการ ฯ ไว้แล้ว มีความประสงค์ที่จะระงับการเข้าร่วมโครงการ ฯ ให้ยื่นหนังสือขอระงับการเข้าร่วมโครงการ ฯ ณ หน่วยที่สมัคร โดย นขต.กท. และเหล่าทัพ แจ้งให้ สม. ทราบภายในระยะเวลาที่กำหนด- สม. สรุปจำนวนผู้ที่ประสงค์เข้าร่วมโครงการ ฯ และดำเนินการปรับเกลี่ยจำนวนยอดและแจ้งจำนวนที่ได้รับอนุมัติให้กับ นขต.กท. และเหล่าทัพ- นขต.กท. และเหล่าทัพ สรุปและยืนยันจำนวน และรายละเอียดของผู้ที่ได้รับอนุมัติให้เข้าร่วมโครงการ ฯ พร้อมจัดทำประมาณการงบประมาณ (งบบุคลากร) ส่งให้ สม.	
ครั้งแรก ส.ค.	- สม. ดำเนินการออกคำสั่งให้ข้าราชการทหารที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ออกจากราชการ โดยมีผลตั้งแต่ ๑ ต.ค. และแจกจ่ายคำสั่งให้นขต.กท. และเหล่าทัพ เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป	
ครั้งหลัง ส.ค.	- นขต.กท. และเหล่าทัพ ออกคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ลาออกจากราชการตามโครงการ ฯ	
ครั้งแรก ก.ย.	นขต.กท. และเหล่าทัพ ส่งคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน ข้อมูลรายละเอียด เงินก้อน เบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ และเงินอื่นที่เกี่ยวข้องให้การเงินของหน่วย และหน่วยที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการด้านการเงินและสิทธิประโยชน์ให้แก่ข้าราชการที่ลาออกจากราชการตามโครงการ ฯ และส่งข้อมูลให้กรมบัญชีกลาง	
๑ ต.ค.	ข้าราชการทหารที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ออกจากราชการ	
ภายใน ต.ค.	ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการเบิกจ่ายเงินก้อน เบี้ยหวัด บำเหน็จบำนาญ และเงินอื่นที่เกี่ยวข้อง	

ที่มา : กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, ๒๕๖๑

๓. สรุปจำนวนผู้ลาออกตามโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของ
กระทรวงกลาโหม ตามมติคณะรัฐมนตรี จำนวน ๔ ปีงบประมาณ (๒๕๕๗ - ๒๕๖๐)

ตารางที่ ๓ - ๖ สรุปจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ (กท.)

ส่วนราชการ	ปีงบประมาณ พ.ศ.			
	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐
สำนักงานรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงกลาโหม	-	๓	๑	๒
กรมราชองครักษ์	-	-	๙	๑๒
สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม	๓๙	๔๘	๘๒	๘๙
กองบัญชาการกองทัพไทย	๑๓๖	๒๔๖	๓๑๕	๔๐๕
กองทัพบก	๑,๙๖๔	๓,๒๒๑	๔,๐๑๖	๔,๕๔๘
กองทัพเรือ	๑๒๙	๒๗๘	๔๖๑	๗๒๐
กองทัพอากาศ	๑๙๑	๒๓๙	๓๗๔	๕๔๒
รวม	๒,๔๕๙	๔,๐๓๕	๕,๒๕๙	๖,๓๑๘
รวมทั้งสิ้น ๑๘,๐๗๑ นาย				

ที่มา : กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, ๒๕๖๑

การดำเนินโครงการในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ ของกองทัพบก

กองทัพบกได้ดำเนินการรองรับโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ตามมติคณะรัฐมนตรี โดยแยกการดำเนินการเป็นรายปี ดังนี้

๑. ปีงบประมาณ ๒๕๕๗

ตารางที่ ๓ - ๗ สรุปข้อมูลการดำเนินการของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗

ลำดับ	ประเภท	เข้าโครงการ (จำนวน)	ได้รับยศและเงิน	ได้รับยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ	ได้รับเงิน อย่างเดียว
๑	นายพล	๔	๔	พล.ท. ๔ นาย	-
๒	พ.อ.(พ.)	๑๗	๑๕	พล.ต.	๒
๓	พ.อ.	๒๙	๒๒	ปรับระดับเงินเดือนเป็น น.๕	๗
๔	พ.ท.	๘๖	๖๑	พ.อ.	๒๕
๕	พ.ต.	๑๓๕	๑๐๐	พ.ท.	๓๕
๖	ร.อ.	๔๗	๓๑	พ.ต.	๑๖
๗	ร.ท.	๔๒	๑๕	ร.อ.	๒๗
๘	ร.ต.	๕๓	-	ร.ท.	๕๓
๙	จ.ส.อ.(พ) และ จ.ส.อ.	๑,๔๒๗	๑,๒๙๑	ร.ต.	๑๓๖
๑๐	จ.ส.ท.	๓๓	๑	จ.ส.อ.	๓๒
๑๑	จ.ส.ต.	๙	๑	จ.ส.ท.	๘
๑๒	ส.อ.	๗๔	๗๓	จ.ส.ต.	๑
รวม		๑,๙๕๖	๑,๖๑๔		๓๔๒

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๕๘

๒. ปีงบประมาณ ๒๕๕๘

ตารางที่ ๓ - ๘ สรุปข้อมูลการดำเนินการของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘

ลำดับ	ประเภท	เข้าโครงการ (จำนวน)	ได้รับยศและเงิน	ได้รับยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ	ได้รับเงิน อย่างเดียว
๑	นายพล	๔	๔	พล.ท. ๔ นาย	-
๒	พ.อ.(พ.)	๒๙	๒๙	พล.ต.	-
๓	พ.อ.	๔๑	๒๙	ปรับระดับเงินเดือนเป็น น.๕	๑๒
๔	พ.ท.	๑๖๕	๑๓๐	พ.อ.	๓๕
๕	พ.ต.	๑๙๓	๑๔๐	พ.ท.	๕๓
๖	ร.อ.	๑๐๖	๕๘	พ.ต.	๔๘
๗	ร.ท.	๘๓	๓๗	ร.อ.	๔๖
๘	ร.ต.	๒๖๘	-	ร.ท.	๒๖๘
๙	จ.ส.อ.(พ) และ จ.ส.อ.	๒,๒๑๓	๑,๙๙๑	ร.ต.	๒๒๒
๑๐	จ.ส.ท.	๒๙	๑๖	จ.ส.อ.	๑๓
๑๑	จ.ส.ต.	๑๔	๑๒	จ.ส.ท.	๒
๑๒	ส.อ.	๗๔	๗๓	จ.ส.ต.	๑
๑๓	ส.ต.	๑	-		๑
รวม		๓,๒๒๐	๒,๕๑๙		๗๐๑

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๕๘

๓. ปีงบประมาณ ๒๕๕๙

ตารางที่ ๓ - ๙ สรุปข้อมูลการดำเนินการของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙

ลำดับ	ประเภท	เข้าโครงการ (จำนวน)	ได้รับยศและเงิน	ได้รับยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ	ได้รับเงิน อย่างเดียว
๑	นายพล	๓	๓	พล.อ. ๑ นาย พล.ท. ๒ นาย	-
๒	พ.อ.(พ.)	๓๐	๓๐	พล.ต.	-
๓	พ.อ.	๕๕	๔๔	ปรับระดับเงินเดือนเป็น น.๕	๑๑
๔	พ.ท.	๑๘๙	๑๔๕	พ.อ.	๔๔
๕	พ.ต.	๒๔๕	๑๘๔	พ.ท.	๖๑
๖	ร.อ.	๑๔๘	๘๙	พ.ต.	๕๙
๗	ร.ท.	๙๕	๔๒	ร.อ.	๕๓

ตารางที่ ๓ - ๙ สรุปข้อมูลการดำเนินการของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙ (ต่อ)

ลำดับ	ประเภท	เข้าโครงการ (จำนวน)	ได้รับยศและเงิน	ได้รับยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ	ได้รับเงิน อย่างเดียว
๘	ร.ต.	๕๓๔	-	-	๕๓๔
๙	จ.ส.อ.(พ) และ จ.ส.อ.	๒,๖๐๗	๒,๔๐๔	ร.ต.	๒๐๓
๑๐	จ.ส.ท.	๔๙	๑๖	จ.ส.อ.	๓๓
๑๑	จ.ส.ต.	๑๗	๕	จ.ส.ท.	๑๒
๑๒	ส.อ.	๔๒	๔๒	จ.ส.ต.	-
๑๓	ส.ต.	๒	-		๒
รวม		๔,๐๑๖	๓,๐๐๔		๑,๐๑๒

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๖๐

๔. ปีงบประมาณ ๒๕๖๐

ตารางที่ ๓ - ๑๐ สรุปข้อมูลการดำเนินการของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐

ลำดับ	ประเภท	เข้าโครงการ (จำนวน)	ได้รับยศและเงิน	ได้รับยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ	ได้รับเงิน อย่างเดียว
๑	นายพล	๓	๓	พล.อ. ๑ นาย พล.ท. ๒ นาย	-
๒	พ.อ.(พ.)	๔๗	๔๖	พล.ต.	๑
๓	พ.อ.	๕๕	๔๔	ปรับระดับเงินเดือนเป็น น. ๕	๑๑
๔	พ.ท.	๑๙๐	๑๓๓	พ.อ.	๕๗
๕	พ.ต.	๒๔๗	๑๗๑	พ.ท.	๗๖
๖	ร.อ.	๑๗๑	๙๗	พ.ต.	๗๔
๗	ร.ท.	๑๘๖	๔๗	ร.อ.	๑๓๙
๘	ร.ต.	๙๕๑	๘	ร.ท.	๙๔๓
๙	จ.ส.อ.(พ) และ จ.ส.อ.	๒,๖๒๙	๒,๔๒๒	ร.ต.	๒๐๗
๑๐	จ.ส.ท.	๒๔	๑๓	จ.ส.อ.	๑๑
๑๑	จ.ส.ต.	๑๕	๑๐	จ.ส.ท.	๕
๑๒	ส.อ.	๓๗	๓๗	จ.ส.ต.	-
๑๓	ส.ท.	๒	-		๒
รวม		๔,๕๕๗	๓,๐๓๑		๑,๕๒๖

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๖๑

ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้อง และแนวทางการแก้ไขที่ผ่านมา

๑. คุณสมบัติผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ

๑.๑ ผู้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด มีหนี้สินกับทางราชการและหนี้สินอื่น ๆ ซึ่งการตรวจสอบดังกล่าวหน่วยตรวจสอบไม่ละเอียด ทำให้ต้องมาตรวจสอบใหม่ และเมื่อตรวจสอบพบเรื่องดังกล่าวต้องแจ้งให้หน่วยดำเนินการให้ผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ไปตกลง เรื่องหนี้สินกับทางกรมสวัสดิการทหารบก โดยต้องใช้หนี้ที่กู้มาทั้งหมดประมาณ ๕๐ % หรือกึ่งหนึ่งเงินต้น หนี้ที่เหลือจะไปหักจากเงินบำนาญต่อไป บางรายก็ตกลงเรื่องหนี้สินได้ บางรายก็ตกลงไม่ได้เนื่องจากต้องนำเงินสดไปชำระให้ครบกึ่งหนึ่งของเงินต้น ทำให้ต้องระงับการเข้าร่วมโครงการ ฯ

แนวทางการแก้ไขคือ ชี้แจงทำความเข้าใจกับหน่วยและผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ โดยการเชิญเจ้าหน้าที่ของหน่วยมาประชุมเพื่อทำความเข้าใจและให้หน่วยรีบดำเนินการ และประสานงานหลังจากการประชุมเมื่อพบปัญหาและให้กำลังพลที่เข้าร่วมโครงการ ฯ รีบนำเงินไปชำระหนี้ให้เรียบร้อย เพื่อให้มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

๑.๒ ผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ มีคดีต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้เป็นบุคคลล้มละลาย หรือมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด ก่อนออกจากราชการ เมื่อตรวจพบต้องให้ระงับ แต่มีบางรายมารู้ในภายหลังจากออกจากราชการไปแล้ว ก็ต้องทำเรื่องขอเพิกถอนรายชื่อออกจากคำสั่งกระทรวงกลาโหมต่อไป และมีปัญหาในการเบิกเงินสิทธิประโยชน์ต่อไป

แนวทางการแก้ไขคือ กำลังพลที่เข้าร่วมโครงการ ฯ เมื่อต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้เป็นบุคคลล้มละลาย หรือมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด ก่อนออกจากราชการ ได้ชี้แจง และกำหนดแบบฟอร์มเพิ่มเติมให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยรับรองว่าผู้สมัครใจเข้าร่วมโครงการ ฯ ไม่เป็นบุคคลล้มละลายที่เกี่ยวข้องกับหนี้สิน ซึ่งขัดคุณสมบัติในการเข้าร่วมโครงการ ฯ และเพิ่มเติมขั้นตอนการตรวจสอบคุณสมบัติกับศาลกรมบังคับคดี เพื่อป้องกันปัญหาการขาดคุณสมบัติในการเข้าร่วมโครงการ

๒. การตัดสินใจของผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ

ผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ มีความไม่แน่นอนในการเข้าร่วมโครงการ ฯ มักจะตัดสินใจหลังจากคณะกรรมการพิจารณาการเข้าร่วมโครงการ ฯ ไปแล้ว บางรายขอระงับ บางรายขอสมัครเข้าร่วมโครงการ ฯ เพิ่มเติม ซึ่งทั้งสองเรื่องจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการ เช่น การสมัครเข้าโครงการ ฯ เพิ่มเติม จะต้องใช้เวลาในการตรวจสอบเรื่องหนี้สินและคดี ในห้วงเวลาขณะนั้นมีเวลาน้อย เพราะต้องรีบส่งเรื่องให้กระทรวงกลาโหมดำเนินการตรวจสอบและรีบออกคำสั่งให้เข้าร่วมโครงการ ฯ บางรายขอระงับเนื่องจากมีความเดือดร้อนในเรื่องครอบครัว เพราะตอนยื่นเรื่องไม่ได้ปรึกษาภายในครอบครัวก่อน เมื่อครอบครัวมารู้ภายหลัง ผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ต้องมายื่นเรื่องขอระงับ ซึ่งทางกองทัพบก ได้ปิดการยื่นเรื่องรับสมัครและการขอระงับให้ลาออกแล้ว

แนวทางการแก้ไขคือ ชี้แจงให้คณะกรรมการ ฯ ที่พิจารณาให้กำลังพลเข้าร่วมโครงการ ฯ ทราบ หากมีกำลังพลที่ขอสมัครใจลาออกเพิ่มเติม/หรือระงับการลาออก หลังจากที่ กองทัพบกอนุมัติให้เข้าร่วมโครงการ ฯ แล้ว จะไม่พิจารณาดำเนินการให้

๓. การบริหารสิทธิประโยชน์ของกำลังพล

หน่วยดำเนินการเรื่องสิทธิกำลังพลที่จะได้รับค่าจ้าง เช่น การขอรับบำเหน็จบำนาญ และการขอรับเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่า เนื่องจากบางหน่วยมักเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ใหม่ บางหน่วยขาดการเอาใจใส่ ไม่รับดำเนินการยื่นขอรับสิทธิดังกล่าว รวมถึงกำลังพลไม่ให้ความร่วมมือในการส่งเอกสารประกอบขอรับสิทธิให้ครบถ้วน สมบูรณ์

แนวทางการแก้ไขคือ หลังจากมีคำสั่งให้ผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ออกจากราชการแล้ว ประมาณเดือน พฤศจิกายน - ธันวาคม ให้หน่วยรายงานความคืบหน้าในการดำเนินการเรื่องสิทธิของผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ และเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่า หากหน่วยดำเนินการล่าช้าจะพิจารณาลงโทษเจ้าหน้าที่ หากหน่วยไหนดำเนินการเสร็จเรียบร้อย จะนำเรียนผู้บังคับบัญชาพิจารณาบำเหน็จความชอบให้เจ้าหน้าที่ต่อไป

สรุป

ผลการดำเนินการที่ผ่านมาทั้งในส่วนของกระทรวงกลาโหม และในส่วนของกองทัพบกนั้น เป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ ๒ เพื่อจะได้นำไปตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างครบถ้วน ตามขอบเขตที่กำหนด

บทที่ ๔

แนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด

ในการศึกษา เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหมนั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

๑. ข้อมูล
๒. การวิเคราะห์ข้อมูล
๓. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ จะแยกออกเป็นข้อมูลที่ได้จากผลการดำเนินการของกองทัพบก แยกตามกลุ่มชั้นยศ อายุ หน่วย กับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

๑. ข้อมูลที่ได้จากผลการดำเนินการ

เป็นข้อมูลผู้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ที่แจกแจงการดำเนินการเป็นรายปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ ถึงปีงบประมาณ ๒๕๖๐ โดยแต่ละปีงบประมาณ จะแจกแจงแยกออกเป็นแต่ละชั้นยศ ตามห้วงอายุ และแต่ละชั้นยศตามประเภทหน่วย ทั้งหน่วยรบ และมีใช้หน่วยรบ ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ ๔ - ๑ ถึง ตารางที่ ๔ - ๘ ดังนี้

ตารางที่ ๔ - ๑ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗

ชั้นยศ	อายุ																			
	๒๒	๒๓	๒๔	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	๓๒	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๗	๓๘	๓๙	๔๐	
พล.อ.																				
พล.ท.																				
พล.ต.																		๔		
พ.อ.(พ.)													๑		๑	๔	๗	๔		
พ.อ.							๑		๑		๑	๒	๑	๑	๓	๒	๑๓	๔		
พ.ท.									๓		๒	๓	๒	๗	๓	๑๐	๔๗	๘		
พ.ต.						๑	๑	๔	๓	๑๐	๑๐	๑๒	๑๔	๑๘	๖	๑๘	๓๔	๕		
ร.อ.		๑		๑		๑		๑	๕	๔	๘	๕	๓	๕	๔	๒	๖	๑		
ร.ท.								๓	๗	๓	๔	๕	๖	๖	๓	๑	๓	๑		
ร.ต.										๑	๒	๑			๑๐	๘	๒๘	๓		
รวมสัญญาบัตร	๐	๑	๐	๑	๐	๒	๒	๘	๑๔	๑๘	๒๗	๒๘	๒๗	๓๗	๓๐	๔๕	๑๔๒	๒๖	๐	

ตารางที่ ๔ - ๑ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ (ต่อ)

ชั้นยศ	อายุ																		
	๒๒	๒๓	๒๔	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	๓๒	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๗	๓๘	๓๙	๔๐
จ.ส.อ.(พ.)		๑		๕	๙	๙	๑๙	๒๗	๕๕	๗๙	๑๒๐	๑๖๕	๑๗๑	๙๕	๓๒	๔๕	๕๔	๓	
จ.ส.อ.			๑	๓	๓	๕	๗	๑๒	๓๘	๗๑	๙๒	๗๐	๙๒	๕๕	๒๕	๓๓	๒๖	๕	
จ.ส.ท.								๑	๑	๖	๕	๔	๗	๑	๓	๑	๓	๑	
จ.ส.ต.										๑	๑	๒	๑		๒	๑	๑		
ส.อ.			๑	๑	๒		๔	๑	๔	๙	๑๐	๑๘	๑๕	๔	๑	๑	๓		
ส.ท.																			
ส.ต.																			
พลอาสา ฯ																			
รวมประทวน	๐	๑	๒	๙	๑๔	๑๔	๓๐	๔๑	๙๘	๑๖๖	๒๒๘	๒๕๙	๒๘๖	๑๕๕	๖๓	๘๑	๘๗	๙	๐
รวมทั้งสิ้น	๐	๒	๒	๑๐	๑๔	๑๖	๓๒	๔๙	๑๑๗	๑๘๔	๒๕๕	๒๘๗	๓๑๓	๑๙๒	๙๓	๑๒๖	๒๒๙	๓๕	๐

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๕๘

ตารางที่ ๔ - ๒ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและหน่วย ปีงบประมาณ ๒๕๕๗

ชั้นยศ	หน่วย		
	หน่วยกำลังรบ	ไม่ใช่หน่วยรบ	รวม
พล.อ.			
พล.ท.			
พล.ต.		๔	๔
พ.อ.(พ.)		๑๗	๑๗
พ.อ.	๒	๒๗	๒๙
พ.ท.	๘	๗๗	๘๕
พ.ต.	๓๔	๑๐๒	๑๓๖
ร.อ.	๓๘	๙	๔๗
ร.ท.	๓๐	๑๒	๔๒
ร.ต.	๓๔	๑๙	๕๓
รวมสัญญาบัตร	๑๔๖	๒๖๗	๔๑๓
จ.ส.อ.(พ.)	๖๕๐	๒๓๙	๘๘๙
จ.ส.อ.	๓๕๙	๑๗๙	๕๓๘
จ.ส.ท.	๒๘	๕	๓๓
จ.ส.ต.	๘	๑	๙
ส.อ.	๔๔	๓๐	๗๔
พลอาสา ฯ			๐
รวมประทวน	๑,๐๘๙	๔๕๔	๑,๕๔๓
รวมทั้งสิ้น	๑,๒๓๕	๗๒๑	๑,๙๕๖

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๕๘

ตารางที่ ๔ - ๓ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘

ชั้นยศ	อายุ																			
	๒๑	๒๓	๒๕	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	๓๒	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๗	๓๘	๓๙	๔๐	
พล.อ.																				
พล.ท.																				
พล.ต.																		๔		
พ.อ.(พ.)									๑					๑	๑	๑	๓	๒๐	๒	
พ.อ.								๒	๑	๑	๑		๑	๖	๔	๕	๑๓	๗		
พ.ท.								๑	๓	๒	๕	๖	๘	๑๔	๑๘	๒๔	๗๐	๑๔		
พ.ต.					๑		๑	๒	๔	๔	๘	๑๔	๒๕	๒๓	๒๒	๓๔	๕๒	๒		
ร.อ.						๒		๒	๒	๕	๗	๑๐	๑๐	๑๒	๑๔	๑๕	๒๗			
ร.ท.								๓	๒	๒	๖	๕	๑๐	๗	๑๒	๑๔	๒๑			
ร.ต.									๑	๑		๑	๒	๕	๕๗	๗๒	๑๑๔	๑๘		
รวมสัญญาบัตร	๐	๐	๐	๐	๑	๒	๑	๑๐	๑๔	๑๕	๒๗	๓๖	๕๗	๖๘	๑๒๘	๑๖๗	๓๒๑	๔๓	๐	

ตารางที่ ๔ - ๓ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ (ต่อ)

ชั้นยศ	อายุ																		
	๒๑	๒๓	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	๓๒	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๗	๓๘	๓๙	๔๐	
จ.ส.อ.(พ.)				๑	๑	๓	๗	๗	๓๒	๒๖	๓๑	๗๒	๑๑๓	๑๒๕	๕๑	๑๒	๒๔	๒	
จ.ส.อ.			๓	๑๑	๑๖	๑๔	๒๓	๒๗	๕๕	๑๐๖	๑๗๑	๒๑๗	๒๘๘	๒๘๖	๑๗๙	๑๕๗	๑๔๓	๑๐	
จ.ส.ท.							๑		๒		๑	๑๑		๓	๓	๒	๔	๑	
จ.ส.ต.									๑	๑	๓	๒	๓	๒	๑	๑	๑		
ส.อ.				๑	๑	๑	๑	๔	๒	๕	๑๒	๖	๑๖	๑๖	๖		๒	๑	
ส.ท.																			
ส.ต.																	๑		
พลอาสา ฯ																			
รวมประทวน	๐	๐	๓	๑๓	๑๘	๑๘	๓๒	๓๘	๙๒	๑๓๘	๒๑๘	๓๐๘	๔๒๐	๔๓๒	๒๔๐	๑๗๒	๑๗๕	๑๔	๐
รวมทั้งสิ้น	๐	๐	๓	๑๓	๑๙	๒๐	๓๓	๔๘	๑๐๖	๑๕๓	๒๔๕	๓๔๔	๔๗๗	๕๐๐	๓๖๘	๓๓๙	๔๙๖	๕๗	

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๕๙

ตารางที่ ๔ - ๔ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและหน่วย ปีงบประมาณ ๒๕๕๘

ชั้นยศ	หน่วย		
	หน่วยกำลังรบ	ไม่ใช่หน่วยรบ	รวม
พล.อ.			
พล.ท.			
พล.ต.		๔	๔
พ.อ.(พ.)		๒๙	๒๙
พ.อ.	๕	๓๖	๔๑
พ.ท.	๒๓	๑๔๒	๑๖๕
พ.ต.	๖๕	๑๒๗	๑๙๒
ร.อ.	๗๑	๓๕	๑๐๖
ร.ท.	๖๒	๒๑	๘๓
ร.ต.	๑๖๘	๑๐๒	๒๗๐
รวมสัญญาบัตร	๓๙๔	๔๙๖	๘๙๐
จ.ส.อ.(พ.)	๓๘๔	๑๒๙	๕๑๓
จ.ส.อ.	๑,๑๒๑	๕๗๙	๑,๗๐๐
จ.ส.ท.	๑๗	๑๒	๒๙
จ.ส.ต.	๑๒	๒	๑๔
ส.อ.	๓๘	๓๖	๗๔
พลอาสา ฯ	-	๑	๑
รวมประทวน	๑,๕๗๒	๗๕๙	๒,๓๓๑
รวมทั้งสิ้น	๑,๙๖๖	๑,๒๕๕	๓,๒๒๑

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๕๙

ตารางที่ ๔ - ๕ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙

ชั้นยศ	อายุ																				
	๒๑	๒๓	๒๕	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	๓๒	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๗	๓๘	๓๘	๓๙	
พล.อ.																					
พล.ท.																				๑	
พล.ต.																				๒	
พ.อ.(พ.)									๑					๑		๓	๑๙	๖			
พ.อ.							๑	๑	๒		๑	๓	๓	๗	๑๑	๒๒	๕				
พ.ท.					๑		๑		๗	๕	๔	๑๐	๑๒	๑๖	๓๐	๗๖	๒๔				
พ.ต.					๑		๓	๑	๔	๑๐	๑๓	๑๖	๑๖	๒๓	๔๑	๓๔	๗๒	๑๖			
ร.อ.						๑	๒	๓	๓	๓	๕	๗	๑๗	๑๕	๑๘	๒๘	๓๘	๑๐			
ร.ท.					๑			๑	๒	๒	๑	๑๐	๙	๑๗	๑๖	๑๗	๑๖	๒			
ร.ต.						๑	๒				๒	๓	๗	๗	๘๕	๑๕๘	๒๓๐	๓๕			
รวมสัญญาบัตร	๐	๐	๐	๐	๓	๒	๗	๗	๑๑	๒๔	๒๖	๔๑	๖๒	๗๘	๑๘๓	๒๘๑	๔๗๓	๑๐๑	๐		

ตารางที่ ๔.๕ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ (ต่อ)

ชั้นยศ	อายุ																		
	๒๑	๒๓	๒๕	๒๗	๒๙	๓๑	๓๓	๓๕	๓๗	๓๙	๔๑	๔๓	๔๕	๔๗	๔๙	๕๑	๕๓	๕๕	๕๗
จ.ส.อ.(พ.)				๓	๔	๓	๓	๙	๑๙	๔๔	๔๘	๙๗	๑๒๘	๑๒๙	๕๗	๓๐	๒๕	๙	
จ.ส.อ.			๓	๙	๑๑	๑๗	๑๘	๓๙	๔๖	๘๔	๘๒	๒๓๓	๒๗๖	๓๓๘	๓๓๖	๒๙๙	๒๑๓	๑๔	
จ.ส.ท.				๑					๑		๒	๗	๒	๔	๖	๑๐	๑	๑	
จ.ส.ต.												๓	๒	๓	๑	๒	๑		
ส.อ.				๑			๒	๑	๖	๑		๖	๙	๙	๕	๒			
ส.ท.																			
ส.ต.																๑	๑		
พลอาสา ฯ																			
รวมประทวน	๐	๐	๓	๑๔	๑๕	๒๐	๒๓	๔๙	๗๒	๑๒๙	๑๓๒	๓๔๖	๔๑๗	๔๘๓	๔๐๕	๓๔๔	๒๔๑	๒๔	๐
รวมทั้งสิ้น	๐	๐	๓	๑๔	๑๘	๒๒	๓๐	๕๖	๘๓	๑๕๓	๑๕๘	๓๘๗	๔๗๙	๕๖๑	๕๘๘	๖๒๕	๗๑๔	๑๒๕	๐

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๖๐

ตารางที่ ๔ - ๖ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและหน่วย ปีงบประมาณ ๒๕๕๙

ชั้นยศ	หน่วย		
	หน่วยกำลังรบ	ไม่ใช่หน่วยรบ	รวม
พล.อ.			
พล.ท.			๑
พล.ต.		๒	๒
พ.อ.(พ.)	๑	๒๙	๓๐
พ.อ.	๑๐	๔๖	๕๖
พ.ท.	๓๔	๑๕๒	๑๘๖
พ.ต.	๑๐๙	๑๔๑	๒๕๐
ร.อ.	๑๒๐	๓๐	๑๕๐
ร.ท.	๗๒	๒๒	๙๔
ร.ต.	๓๒๗	๒๐๓	๕๓๐
รวมสัญญาบัตร	๖๗๓	๖๒๖	๑,๒๙๙
จ.ส.อ.(พ.)	๔๘๙	๑๑๖	๖๐๕
จ.ส.อ.	๑,๔๖๕	๕๔๑	๒,๐๐๖
จ.ส.ท.	๒๔	๑๐	๓๔
จ.ส.ต.	๑๐	๒	๑๒
ส.อ.	๒๙	๑๒	๔๑
ส.ต.	-	๒	๒
รวมประทวน	๒,๐๑๗	๖๘๓	๒,๗๐๐
รวมทั้งสิ้น	๒,๖๙๐	๑,๓๐๙	๓,๙๙๙

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๖๐

ตารางที่ ๔ - ๗ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐

ชั้นยศ	อายุ																			
	๒๒	๒๓	๒๔	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	๓๒	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๗	๓๘	๓๙	๔๐	
พล.อ.																				
พล.ท.																	๑			
พล.ต.																	๒			
พ.อ.(พ.)													๓	๑	๒	๗	๒๔	๑๐		
พ.อ.							๑	๑		๑		๒	๓	๔	๖	๑๒	๑๘	๖		
พ.ท.								๑				๒	๔	๗	๒๗	๔๓	๘๘	๒๔		
พ.ต.									๑		๒	๖	๑๖	๑๗	๔๒	๖๑	๘๖	๑๖		
ร.อ.							๑					๒	๑๗	๓๐	๓๖	๓๔	๔๗	๗		
ร.ท.											๑	๕	๑๑	๑๙	๒๙	๔๐	๑๙๖	๓๓		
ร.ต.									๑			๑	๓	๗	๑๘๒	๓๓๗	๒๓๑	๓๓		
รวมสัญญาบัตร	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๒	๒	๒	๑	๓	๑๘	๕๗	๘๕	๓๒๔	๕๓๔	๖๙๓	๑๒๙		

ตารางที่ ๔ - ๗ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและอายุ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ (ต่อ)

ชั้นยศ	อายุ																			
	๒๒	๒๓	๒๔	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	๓๒	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๗	๓๘	๓๙	๔๐	
จ.ส.อ.(พ.)									๑	๔	๔	๔	๘๖	๑๓๖	๘๖	๓๖	๓๖	๙		
จ.ส.อ.				๑	๑	๔	๖	๔	๙	๙	๑๘	๒๐	๒๔๔	๔๓๒	๕๒๒	๕๐๐	๓๙๒	๔๕		
จ.ส.ท.												๑	๔	๔	๗	๖	๖			
จ.ส.ต.												๑	๑	๒	๔	๖	๔			
ส.อ.									๒	๑	๑		๕	๕	๗	๑๔	๗			
ส.ท.																๑	๑			
ส.ต.																				
พลอาสา ฯ																				
รวมประทวน	๐	๐	๐	๑	๑	๔	๖	๔	๑๒	๑๕	๒๔	๒๖	๓๔๐	๕๗๙	๖๒๖	๕๖๓	๔๔๖	๕๔		
รวมทั้งสิ้น	๐	๐	๐	๑	๑	๔	๘	๖	๑๔	๑๖	๒๗	๔๔	๓๙๗	๖๖๔	๙๕๐	๑,๐๙๗	๑,๑๓๙	๑๘๓		

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๖๐

ตารางที่ ๔ - ๘ ข้อมูลผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ แยกตามชั้นยศและหน่วย ปีงบประมาณ ๒๕๖๐

ชั้นยศ	หน่วย		
	หน่วยกำลังรบ	ไม่ใช่หน่วยรบ	รวม
พล.อ.			
พล.ท.		๑	๑
พล.ต.		๒	๒
พ.อ.(พ.)	๕	๔๒	๔๗
พ.อ.	๑๕	๓๙	๕๔
พ.ท.	๖๖	๑๓๐	๑๙๖
พ.ต.	๙๓	๑๕๔	๒๔๗
ร.อ.	๑๓๔	๔๐	๑๗๔
ร.ท.	๑๙๒	๑๔๒	๓๓๔
ร.ต.	๔๒๖	๓๖๙	๗๙๕
รวมสัญญาบัตร	๙๓๑	๙๑๙	๑,๘๕๐
จ.ส.อ.(พ.)	๒๙๒	๑๑๒	๔๐๔
จ.ส.อ.	๑,๔๘๙	๗๑๘	๒,๒๐๗
จ.ส.ท.	๑๑	๑๗	๒๘
จ.ส.ต.	๑๗	๑	๑๘
ส.อ.	๒๗	๑๕	๔๒
ส.ท.	-	๒	๒
รวมประทวน	๑,๘๓๖	๘๖๕	๒,๗๐๑
รวมทั้งสิ้น	๒,๗๖๗	๑,๗๘๔	๔,๕๕๑

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก, ๒๕๖๐

๒. ข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์

แบ่งออกได้เป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

๒.๑ กลุ่มผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

๒.๑.๑ ท่านคิดว่า ผู้ที่มาปฏิบัติงานงานแทนผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่ลาออกไปสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่า เท่ากัน หรือน้อยกว่า เพราะเหตุใด

ส่วนใหญ่ตอบว่า สามารถปฏิบัติงานได้ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากงานตามตำแหน่งหน้าที่ไม่มีความซับซ้อน สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น โดยไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน

๒.๑.๒ ท่านคิดว่า เมื่อผู้เข้าร่วมโครงการออกจากราชการแล้ว ความสุขในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น การดิ้นรนดิ้นหา การส่งเสียงดังรบกวนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ความสะอาด หรือความเป็นระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงานดีขึ้น เหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม เพราะเหตุใด

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมือนเดิม ไม่มีความแตกต่าง เนื่องจากการปฏิบัติงานในภารกิจทางทหาร ส่วนใหญ่ต้องทำงานเป็นทีม ดังนั้น การแสดงออกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น คงเดิม หรือเลวลง จะเป็นภาพรวมของทีมมากกว่าบุคคล

๒.๑.๓ ท่านคิดว่า เมื่อผู้เข้าร่วมโครงการออกจากราชการแล้ว ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานดีขึ้น เท่าเดิม หรือไม่เปลี่ยนแปลง เพราะเหตุใด

ส่วนใหญ่ตอบว่า ไม่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลการปฏิบัติงาน จะขึ้นกับการทำงานเป็นหน่วยมากกว่าบุคคล แต่หากไม่มีการบรรจุทดแทน อาจมีผลต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากสัดส่วนของภาระงานต่อตัวบุคคลจะสูงขึ้น

๒.๑.๔ ท่านคิดว่า ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาของโครงการ ฯ อย่างชัดเจนเหมาะสม เพียงพอที่จะรู้ว่าหากตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ฯ จะต้องทำอะไรบ้าง หรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า ในห้วงปีแรก ๆ อาจไม่เข้าใจมากนัก ทราบแค่ว่าได้รับเงินก้อนและยศสูงขึ้น แต่ในห้วงปีท้าย ๆ ของโครงการ รับทราบและเข้าใจมากขึ้น เนื่องจากเป็นเรื่องที่ต่อเนื่องกันมา

๒.๑.๕ ท่านคิดว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจดีขึ้น เช่น ตัวอย่างการกรอกข้อมูลลงในหนังสือที่ใช้ในโครงการ ฯ คำแนะนำการเขียนข้อมูลลงในแบบหนังสือ และคำแนะนำเกี่ยวแหล่งข้อมูลหรือหน่วยงาน ที่สามารถไปค้นหาหลักฐานข้อมูลต่าง ๆ หรือซักถามข้อสงสัย เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวมีความเหมาะสม เพียงพอหรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสม เพียงพอแล้ว

๒.๑.๖ ท่านคิดว่า เครื่องมือสื่อสารภายในองค์กรของท่าน มีจำนวนที่เหมาะสมเพียงพอต่อการติดต่อสื่อสาร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามโครงการ ฯ หรือไม่ อย่างไร และควรเพิ่มเติมอย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสม เพียงพอแล้ว

๒.๑.๗ ท่านคิดว่า ท่านมีเวลาในการปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่โครงการ ฯ กำหนดอย่างเหมาะสม เพียงพอ หรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสมแล้ว เนื่องจากมีการแจ้งกรอบเวลาไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว

๒.๑.๘ ท่านคิดว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ฯ มีจำนวนที่เหมาะสม เพียงพอ ที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสมแล้ว เนื่องจากเป็นงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สายงานกำลังพล และเป็นงานที่ทราบกรอบเวลา กับมีเวลาเตรียมการพอเพียง

๒.๑.๙ ท่านคิดว่า อุปกรณ์สำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ กระดาษ หมึกพิมพ์ แบบพิมพ์ เครื่องเขียน เป็นต้น มีจำนวนที่เหมาะสม เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานตามโครงการ ฯ หรือไม่ อย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสมแล้ว เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานก็คงเดิม ในจำนวนที่เหมาะสม

๒.๑.๑๐ ท่านคิดว่า การกำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่เข้าร่วมโครงการ กรุณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านคุณสมบัติอย่างไรบ้าง

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสมแล้ว

๒.๑.๑๑ ท่านคิดว่า การกำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่เหมาะสม กรุณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านสิทธิประโยชน์อย่างไรบ้าง

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสมแล้ว

๒.๒ กลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ

๒.๒.๑ ท่านคิดว่า ท่านมีเวลาในการปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่โครงการ ฯ กำหนดอย่างเหมาะสม เพียงพอ หรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสม เพียงพอแล้ว ทั้งนี้ ขอให้แจ้งล่วงหน้า เพื่อจะได้มีเวลาเตรียมการแต่เนิ่น

๒.๒.๒ ท่านคิดว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ฯ มีจำนวนที่เหมาะสม เพียงพอ ที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสม เพียงพอแล้ว

๒.๒.๓ ท่านคิดว่า อุปกรณ์สำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ กระดาษ หมึกพิมพ์ แบบพิมพ์ เครื่องเขียน เป็นต้น มีจำนวนที่เหมาะสม เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานตามโครงการ ฯ หรือไม่ อย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสม เพียงพอแล้ว

๒.๒.๔ ท่านคิดว่า การกำหนดคุณสมบัติสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่ กรุณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านคุณสมบัติอย่างไรบ้าง

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสมแล้ว

๒.๒.๕ ท่านคิดว่า การกำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่เหมาะสม กรุณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านสิทธิประโยชน์อย่างไรบ้าง

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสมแล้ว

๒.๓ กลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการ

๒.๓.๑ ท่านคิดว่า ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาของโครงการ ฯ อย่างชัดเจนเหมาะสม เพียงพอ ที่จะรู้ว่าหากตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ฯ จะต้องทำอะไรบ้าง หรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ทั้งหมดตอบว่า รับทราบและเข้าใจ เนื่องจากห้วงระยะเวลาของโครงการ ฯ มีระยะเวลาที่นานพอสมควร จึงทำให้มีเวลาศึกษาและทำความเข้าใจค่อนข้างมาก

๒.๓.๒ ท่านคิดว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจดีขึ้น เช่น ตัวอย่างการกรอกข้อมูลลงในหนังสือที่ใช้ในโครงการ ฯ คำแนะนำการเขียนข้อมูลลงในแบบหนังสือ และคำแนะนำเกี่ยวแหล่งข้อมูลหรือหน่วยงานที่สามารถไปค้นหาหลักฐานข้อมูลต่าง ๆ หรือซักถามข้อสงสัย เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวมีความเหมาะสม เพียงพอหรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสม เพียงพอแล้ว

๒.๓.๓ ท่านคิดว่า เครื่องมือสื่อสารภายในองค์กรของท่าน มีจำนวนที่เหมาะสมเพียงพอต่อการติดต่อสื่อสาร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามโครงการ ฯ หรือไม่ อย่างไร และควรเพิ่มเติมอย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสมแล้ว เนื่องจากค่อนข้างได้รับข่าวสารผ่านตามช่องทางต่าง ๆ มาบ้างแล้วตามสมควร

๒.๓.๔ ท่านคิดว่า ท่านมีเวลาในการปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่โครงการ ฯ กำหนดอย่างเหมาะสม เพียงพอ หรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสม เนื่องจากทราบก่อนล่วงหน้า

๒.๓.๕ ท่านคิดว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ฯ มีจำนวนที่เหมาะสม เพียงพอ ที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสม เพียงพอแล้ว เนื่องจากต้องใช้เจ้าหน้าที่ด้านกำลังพล ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะดำเนินการ

๒.๓.๖ ท่านคิดว่า อุปกรณ์สำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ กระดาษ หมึกพิมพ์ แบบพิมพ์ เครื่องเขียน เป็นต้น มีจำนวนที่เหมาะสม เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานตามโครงการ ฯ หรือไม่ อย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เพียงพอ เหมาะสม ตามที่หน่วยมีอยู่แล้ว

๒.๓.๗ ท่านคิดว่า การกำหนดคุณสมบัติสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่ กรุณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านคุณสมบัติอย่างไรบ้าง

ทั้งหมดตอบว่า เหมาะสมแล้ว โดยเฉพาะเรื่องอายุ เนื่องจากช่วยลดปัญหากำลังพลที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาานาน และประสบกับปัญหาในหลาย ๆ ประการ ไม่ว่าจะปัญหาความคับคั่งในชั้นยศของกำลังพล โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ ปัญหาด้านการเงิน ปัญหาด้านสุขภาพส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังเป็นการแก้ปัญหากำลังพลสูงอายุของกองทัพอีกด้วย

๒.๓.๘ ท่านคิดว่าการกำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่เหมาะสม กรุณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านสิทธิประโยชน์อย่างไรบ้าง

ทั้งหมดตอบว่า การให้เงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่า เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้กำลังพลเข้าร่วมโครงการนั้นมีความเหมาะสม และถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้กำลังพลสมัครใจ เข้าร่วมโครงการ และเห็นว่าการเพิ่มชั้นยศ อีก ๑ ชั้นยศ มีความเหมาะสมและเป็นสิ่งจูงใจให้กำลังพลสมัครใจเข้าร่วมโครงการ

๒.๔ กลุ่มผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน แต่ไม่เข้าร่วมโครงการ

๒.๔.๑ ท่านคิดว่า ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาของโครงการ ฯ อย่างชัดเจนเหมาะสม เพียงพอที่จะรู้ว่าหากตัดสินใจเข้าร่วมโครงการฯจะต้องทำอะไรบ้าง หรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ทั้งหมดตอบว่า รับทราบและเข้าใจดี

๒.๔.๒ ท่านคิดว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจดีขึ้น เช่น ตัวอย่างการกรอกข้อมูลลงในหนังสือที่ใช้ในโครงการ ฯ คำแนะนำการเขียนข้อมูลลงในแบบหนังสือ และคำแนะนำแหล่งข้อมูลหรือหน่วยงานที่สามารถไปค้นหาหลักฐานข้อมูลต่าง ๆ หรือซักถามข้อสงสัย เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวมีความเหมาะสม เพียงพอหรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสม เพียงพอแล้ว

๒.๔.๓ ท่านคิดว่า เครื่องมือสื่อสารภายในองค์กรของท่าน มีจำนวนที่ เหมาะสมเพียงพอ ต่อการติดต่อสื่อสารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามโครงการ ฯ หรือไม่ อย่างไร และควรเพิ่มเติมอย่างไร

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสม เพียงพอแล้ว

๒.๔.๔ ท่านคิดว่าการกำหนดคุณสมบัติสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่เข้าร่วมโครงการ กรุณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านคุณสมบัติอย่างไรบ้าง

ส่วนใหญ่ตอบว่า ควรปรับปรุงเกี่ยวกับอายุราชการที่เหลือ ให้เหลือจาก ๒ ปี เป็น ๑ ปี เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้กำลังพลตัดสินใจเข้าร่วมโครงการมากขึ้น และเป็นการตอบแทนกำลังพลที่ได้ปฏิบัติงานราชการเป็นเวลานาน

๒.๔.๕ ท่านคิดว่าการกำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่เหมาะสม กรุณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านสิทธิประโยชน์อย่างไรบ้าง

ส่วนใหญ่ตอบว่า เหมาะสมแล้ว

การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

วิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนี้

๑.๑ การลดจำนวนกำลังพลที่สูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) ของกระทรวงกลาโหม เฉพาะในส่วนกองทัพบก โดยเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป กับจำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ในภาพรวม ซึ่งคือจำนวนร้อยละ ๑๐ ของจำนวนข้าราชการทหารที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป แยกแต่ละปีงบประมาณได้ ดังนี้

๑.๑.๑ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ ในส่วนของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร มีผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๓๙๙ นาย และในส่วนของข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร มีผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑,๔๓๒ นาย รวมทั้งสิ้น ๑,๘๓๑ นาย เทียบกับจำนวนกลุ่มเป้าหมาย คือ ๓,๖๙๔ นาย ปีนี้ไม่บรรลุผล

๑.๑.๒ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ในส่วนของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร มีผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๘๗๖ นาย และในส่วนของข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร มีผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๒,๒๐๙ นาย รวมทั้งสิ้น ๓,๐๘๕ นาย เทียบกับจำนวนกลุ่มเป้าหมาย คือ ๔,๐๒๓ นาย ปีนี้ไม่บรรลุผล

๑.๑.๓ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ในส่วนของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร มีผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑,๒๘๐ นาย และในส่วนของข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร มีผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๒,๕๙๓ นาย รวมทั้งสิ้น ๓,๘๗๓ นาย เทียบกับจำนวนกลุ่มเป้าหมาย คือ ๔,๒๒๙ นาย ปีนี้ไม่บรรลุผล

๑.๑.๔ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ในส่วนของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร มีผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑,๘๔๖ นาย และในส่วนของข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร มีผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๒,๑๘๕ นาย รวมทั้งสิ้น ๔,๐๓๑ นาย เทียบกับจำนวนกลุ่มเป้าหมาย คือ ๔,๑๑๑ นาย ปีนี้ไม่บรรลุผล แต่ยอดที่ได้ใกล้เคียงกับค่าเป้าหมายมากขึ้น

๑.๒ การปรับขนาดอัตรากำลังพลให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับนโยบาย และเจตนารมณ์ของรัฐบาลรองรับต่อการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม และบรรเทาปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง โดยการปรับขนาดอัตรากำลังพลให้เหมาะสมนั้น คงไม่สามารถวิเคราะห์ได้อย่างเด่นชัดในกรณีนี้ เนื่องจากอัตรากำลังของแต่ละหน่วย ได้ผ่านการพิจารณาในการจัดทำอัตรของคณะกรรมการในแต่ละระดับจนถึงกระทรวงกลาโหมมาแล้ว หากสามารถบรรจุกำลังพลได้ตามอัตรานุมัติ ก็ถือว่ามีความเหมาะสม ดังนั้น ในกรณีนี้ ผู้วิจัยจะขอวิเคราะห์เฉพาะประเด็นการบรรเทาปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง โดยถือว่านายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศพันเอกขึ้นไป ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ และนายทหารประทวนชั้นยศจ่าสิบตรีขึ้นไป ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ เป็นกำลังพลชั้นยศสูง โดยแยกในแต่ละปีงบประมาณได้ดังนี้

๑.๒.๑ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ มีนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศสูง จำนวน ๕๐ นาย จากนายทหารสัญญาบัตรที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ทั้งหมด ๔๑๓ นาย คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๑๑ และมีนายทหารประทวนชั้นยศสูง จำนวน ๑,๔๖๙ นาย จากนายทหารประทวนที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ทั้งหมด ๑,๕๔๓ นาย คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๘๒

๑.๒.๒ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ มีนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศสูง จำนวน ๗๔ นาย จากนายทหารสัญญาบัตรที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ทั้งหมด ๘๙๐ นาย คิดเป็นร้อยละ ๘.๓๑ และมีนายทหารประทวนชั้นยศสูง จำนวน ๒,๒๕๖ นาย จากนายทหารประทวนที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ทั้งหมด ๒,๓๓๑ นาย คิดเป็นร้อยละ ๙๖.๗๘

๑.๒.๓ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ มีนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศสูง จำนวน ๘๙ นาย จากนายทหารสัญญาบัตรที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ทั้งหมด ๑,๒๙๙ นาย คิดเป็นร้อยละ ๖.๘๕ และมีนายทหารประทวนชั้นยศสูง จำนวน ๒,๖๕๗ นาย จากนายทหารประทวนที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ทั้งหมด ๒,๗๐๐ นาย คิดเป็นร้อยละ ๙๘.๔๑

๑.๒.๔ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ มีนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศสูง จำนวน ๑๐๔ นาย จากนายทหารสัญญาบัตรที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ทั้งหมด ๑,๘๕๐ นาย คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๒ และมีนายทหารประทวนชั้นยศสูง จำนวน ๒,๖๕๗ นาย จากนายทหารประทวนที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ทั้งหมด ๒,๗๐๑ นาย คิดเป็นร้อยละ ๙๘.๓๗

จะเห็นได้ว่าทุกปีงบประมาณ นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศสูง คือ ตั้งแต่ระดับ พันเอกขึ้นไป มีสัดส่วนการเข้าร่วมโครงการ ฯ น้อยมาก ถือว่ากลุ่มนายทหารสัญญาบัตรไม่บรรลุผล แต่ในส่วนของนายทหารประทวนชั้นยศสูง คือ ตั้งแต่ระดับจ่าสิบตรีขึ้นไป มีสัดส่วนการเข้าร่วมโครงการ ฯ สูงมาก อาจถือได้ว่ากลุ่มนายทหารประทวนบรรลุผล

๑.๓ การประหยัดงบประมาณด้านบุคคลภาครัฐระยะยาว เนื่องจากการให้สิทธิประโยชน์ด้านตัวเงินที่นำมาจ่ายให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ เป็นการนำงบประมาณในอนาคตของตัวกำลังพลเองนำมาจ่ายให้ก่อน โดยที่มีได้คิดบำเหน็จที่ใช้ในการเลื่อนเงินเดือนในหัววงระยะเวลาของการรับราชการหากมิได้เข้าร่วมโครงการมาคำนวณด้วย ดังนั้น ในกรณีนี้ เม็ดเงินที่นำมาจ่ายก่อนเมื่อเทียบกับเม็ดเงินที่ต้องจ่ายหากกำลังพลมิได้เข้าร่วมโครงการย่อมน้อยกว่า จึงถือว่าบรรลุผล

๒. มูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วมโครงการ

จากข้อมูลต่าง ๆ ที่ปรากฏ ร่วมกับผลการสัมภาษณ์ พบว่ามูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วมโครงการ ฯ มีตามลำดับความสำคัญดังนี้

๒.๑ การขอพระราชทานยศหรือการเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศเป็นกรณีพิเศษ จากการที่โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของหน่วยงานกระทรวงกลาโหม อาทิ

กำลังพลในชั้นยศ พลโท ที่ครองยศครบ ๑ ปี จะได้รับพระราชทานยศสูงขึ้นอีก ๑ ชั้นยศ เป็น พลเอก กำลังพลชั้นยศ พลตรี ที่ครองยศครบ ๑ ปี จะได้รับพระราชทานยศ พลโท ที่สำคัญคือ พันเอก (พิเศษ) หากครองยศ/อัตรา พันเอก (พิเศษ) ครบ ๒ ปี จะได้รับพระราชทานยศสูงขึ้นอีก ๑ ชั้นยศ เป็น พลตรี ซึ่งอาจกล่าวได้ว่านายทหารสัญญาบัตรทุกนายย่อมปรารถนาที่จะเป็นนายพล เพื่อเป็นเกียรติประวัติต่อตนเอง และวงศ์ตระกูลทั้งสิ้น ถือเป็น “มูลเหตุจูงใจสำคัญยิ่ง”

ในทำนองเดียวกัน กำลังพลชั้นยศพันเอกที่ครองยศครบ ๒ ปี จะได้เลื่อนขึ้น ครองอัตรา พันเอก อัตราเงินเดือน พันเอกพิเศษ (นิยมเรียกว่า พันเอก (พิเศษ)) ซึ่งการออกคำสั่งดังกล่าว อยู่ในอำนาจของเหล่าทัพสามารถออกคำสั่งได้เอง กำลังพลที่เป็น พันเอก (พิเศษ) สามารถ ประดับเครื่องหมาย “คทาไขว้” หรือ “คอคทา” โดยแต่เดิม พันเอก (พิเศษ) ถือเป็นชั้นยศ พลจัตวา ถือเป็นเกียรติ และศักดิ์ศรีของผู้ครองยศหรืออัตราดังกล่าวเช่นเดียวกันกับนายทหารชั้นนายพล

การขอพระราชทานยศในลักษณะดังกล่าวจะดำเนินการในทุกชั้นยศ ทั้งยศ พันโท พันตรี ร้อยเอก ร้อยโท และร้อยตรี สำหรับนายทหารประทวนชั้นยศจ่าสิบเอก หรือจ่าสิบเอก อัตราเงินเดือน จ่าสิบเอกพิเศษ ก็จะได้รับพระราชทานยศเป็นร้อยตรี ส่วนนายทหารประทวนชั้นยศ จ่าสิบโท จ่าสิบตรี สิบเอก สิบโท และสิบตรี กระทรวงกลาโหมจะออกคำสั่งเลื่อนยศสูงขึ้น อีก ๑ ชั้นยศ กรณีคุณสมบัติครบถ้วนในลักษณะเดียวกัน

๒.๒ สิทธิประโยชน์ในด้านเงินมาตรการหรือเงินก้อนชดเชยจำนวน ๘ - ๑๕ เท่า ของเงินเดือน จากการสัมภาษณ์กำลังพลที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการให้เหตุผลอันดีรองลงไปที่ทำให้ ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการคือเงินมาตรการหรือเงินก้อนชดเชยจำนวน ๘ - ๑๕ เท่าของเงินเดือน ที่เป็นสิ่งจูงใจให้กำลังพลเข้าร่วมโครงการ ถือเป็นเหมือนหนึ่งว่า สามารถนำเงินในอนาคตของตนเอง ไปใช้ได้ก่อนในลักษณะเป็นเงินก้อน เพื่อจะได้สามารถนำไปใช้ในวัตถุประสงค์ที่หลากหลายขึ้น

๒.๓ เหตุผลอื่น ๆ เช่น เหตุผลด้านสุขภาพ ข้อมูลส่วนหนึ่งจากการสมัครเข้าร่วมโครงการ พบว่ามีกำลังพลที่มีเหตุผลด้านสุขภาพโดยเฉพาะอาการป่วยหนัก ทำให้ผู้บังคับบัญชา สนับสนุน ให้กำลังพลเข้าร่วมโครงการปัจจัยอื่น ๆ ที่เหลือคือ ความเบื่อหน่ายในหน้าที่การงาน และกำลังพล บางส่วนเห็นว่าระบบงานของกองทัพบกที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของกำลังพล ในส่วนของ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานแทบไม่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ของกำลังพล โดยจากการสัมภาษณ์กำลังพลจะพบว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการน้อยมาก ซึ่งส่วนใหญ่เห็นว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี

๓. มูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการไม่เข้าร่วมโครงการ

จากข้อมูลต่าง ๆ ที่ปรากฏ ร่วมกับผลการสัมภาษณ์ พบว่ามูลเหตุจูงใจของกำลังพล ในการไม่เข้าร่วมโครงการ มีลำดับความสำคัญดังนี้

๓.๑ กำลังพลมีความคาดหวังจะได้รับตำแหน่งและหน้าที่การงานที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังเห็นว่าหน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน มีความท้าทายและยังมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่

๓.๒ กำลังพลรับราชการทหารเป็นเวลานานและไม่มีอาชีพเสริม หากตัดสินใจ เข้าร่วมโครงการก็ไม่มีอาชีพเสริมที่มีความถนัด ทำให้เกิดความไม่มั่นใจว่าเมื่อลาออกไปแล้ว จะมีรายได้เพียงพอต่อการดูแลครอบครัวหรือไม่ นอกจากนี้ยังเห็นว่า เมื่อลาออกไปก็จะทำให้ชีวิต มีความเบื่อหน่าย และไม่เป็นที่พอใจต่อสภาพจิตใจ

๓.๓ กำลังพลบางส่วนยังเห็นว่าเงินก้อนชดเชยนั้นมีจำนวนน้อยไป และไม่เพียงพอ ต่อการดำรงชีวิตหากต้องลาออกจริง ซึ่งเงินก้อนดังกล่าว ไม่สามารถนำไปลงทุนประกอบกิจการ หรืออาชีพอื่น ๆ ได้อย่างเพียงพอ

๓.๔ กำลังพลบางส่วนถึงแม้ว่ามีความประสงค์ที่จะเข้าร่วมโครงการแต่ก็ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดได้ คือการมีหนี้สิน หรือข้อตกลงอยู่กับทางราชการ จึงทำให้มีคุณสมบัติไม่ครบตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์

๓.๕ กำลังพลบางส่วน โดยเฉพาะกำลังพลชั้นผู้น้อยซึ่งถือว่ามียายได้ไม่มากนัก ไม่มีบ้านพักเป็นของตนเอง ต้องพักอาศัยอยู่ในบ้านพักที่เป็นสวัสดิการของข้าราชการ ซึ่งหากลาออกตามโครงการแล้ว จะต้องคืนบ้านพักของทางราชการดังกล่าว ทั้งนี้ ถือเป็นเหตุผลสำคัญเนื่องจากกำลังพลกลุ่มดังกล่าวยังมีครอบครัว ภรรยา บุตร ธิดา ที่ต้องทำงานหรือเรียนหนังสือในพื้นที่ใกล้กับบ้านพักสวัสดิการของข้าราชการ ซึ่งเมื่อตัดสินใจเข้าร่วมโครงการก็จะมีผลลำบากในการหาบ้านพักได้

๓.๖ กำลังพลบางส่วนไม่เข้าร่วมโครงการ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาโน้มน้าวให้อยู่ในตำแหน่งต่อไป สืบเนื่องจากไม่มีกำลังพลในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับหน่วย และบางส่วนให้ความเห็นว่ามีผลผูกพันกับหน่วย จึงอยากปฏิบัติราชการต่อไปจนเกษียณอายุราชการตามปกติ

๔. ผลกระทบของผู้เข้าร่วมโครงการต่อหน่วยงานและกองทัพบก

จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของกำลังพลที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกำลังพล พบว่า การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในหน่วยงานมากนัก สืบเนื่องจากระบบการบริหารภายในหน่วยที่สามารถทดแทนกำลังพลที่ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นการเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด จะต้องได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา และต้องผ่านความเห็นชอบและกลั่นกรองจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้น ก่อนว่า การลาออกตามโครงการนั้นจะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในหน่วย ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นชอบให้กำลังพลในบังคับบัญชาของตนเองเข้าร่วมโครงการ หากมีผู้สมัครเข้าร่วมโครงการในหน่วยมีเป็นจำนวนมาก อีกทั้ง กำลังพลผู้นั้นยังอยู่ในตำแหน่งหลักของหน่วยซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ โดยผู้บังคับบัญชาจะร้องขอให้เข้าร่วมโครงการในปีถัด ๆ ไป จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วจึงสรุปได้ว่าการลาออกเพื่อเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในหน่วยงานและกองทัพบกมากนัก และกองทัพบกได้กำหนดนโยบายบริหารจัดการ เพื่อให้มีกำลังพลภายในหน่วยเพียงพอต่อการปฏิบัติการของกองทัพบกที่มีเป็นจำนวนมากได้

๕. แนวทางการพัฒนาปรับปรุงโครงการ

จากการดำเนินการในภาพรวมมาตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ หากมีโครงการในระยะอื่น ๆ ต่อแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีแนวทางการพัฒนาปรับปรุงโครงการ ฯ ดังนี้

๕.๑ การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด และสิทธิประโยชน์มีความเหมาะสมดีแล้ว เพียงแต่ให้หน่วยได้ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดโดยละเอียด เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยเฉพาะเรื่องหนี้สินค้างชำระ ให้กำลังพลที่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดไปดำเนินการให้แล้วเสร็จ รวมถึงการตรวจสอบคุณสมบัติ กรณีเป็นบุคคลล้มละลายหรือมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดกับศาลล้มละลายกลางเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต จากการที่ไม่สามารถเบิกเงินก้อนได้ของโครงการ ฯ ในปีที่ผ่านมา

๕.๒ การดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์ ให้หน่วยต้นสังกัดของผู้ที่เข้าร่วมโครงการ เกษียณอายุราชการก่อนกำหนด รับผิดชอบการร้องบำเหน็จบำนาญ การดำเนินการขอรับเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่า ให้แล้วเสร็จภายใน ตุลาคม ของปีงบประมาณที่ลาออกเพื่อให้กำลังพลได้รับสิทธิอย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้มีการรายงานผลการดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นทราบด้วย

๕.๓ ให้ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมดำเนินการให้มีคำสั่งกระทรวงกลาโหม ให้ลาออกจากราชการภายใน สิงหาคม ของปีที่ลาออก เพื่อให้หน่วยต้นสังกัดมีหลักฐานในการ ประกอบการขอรับสิทธิที่เกี่ยวข้องต่อไป

๕.๔ ควรขยายโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด เนื่องจากเมื่อประเมินผล แยกตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ฯ แล้ว การบรรลุหรือไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ยังมีความกำกวม กล่าวคือ ด้านที่ไม่บรรลุผล ได้แก่ การลดจำนวนกำลังพลที่สูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) ถึงแม้ว่าจะไม่ บรรลุผล แต่ก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้น เมื่อพิจารณาสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ กับการบรรเทา ปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง เฉพาะนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศพันเอกขึ้นไปเท่านั้น ที่ไม่บรรลุผล ส่วนการบรรเทาปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง เฉพาะนายทหารประทวน ชั้นยศจ่าสิบตรีขึ้นไป กับการประหยัดงบประมาณด้านบุคคลภาครัฐระยะยาว สามารถบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์

หากดำเนินการตามแนวทางที่ ๕.๑ - ๕.๔ การบริหารโครงการ ฯ จะสามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม เพิ่มแรงจูงใจให้กำลังพลลาออก และผู้ลาออกได้รับสิทธิประโยชน์ อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้ว สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

๑. ผลสัมฤทธิ์ของโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐

๑.๑ การลดกำลังพลสูงอายุ (๕๐ ปีขึ้นไป) ยังไม่บรรลุผล เนื่องจากทุกปีไม่สามารถ ให้กำลังพลกลุ่มนี้ เข้าร่วมโครงการได้ตามเป้าหมาย คือ ร้อยละ ๑๐ ของจำนวนผู้ที่มีอายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป

๑.๒ จำนวนกำลังพลในชั้นยศสูงลดลงได้เฉพาะในกลุ่มนายทหารประทวน แต่ในส่วนของกลุ่มนายทหารสัญญาบัตร ลดลงน้อยมาก

๑.๓ ประหยัดงบประมาณที่ใช้ในการจ่ายบำนาญในระยะยาวได้

๒. มูลเหตุจูงใจ

๒.๑ การได้รับพระราชทานยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ ถือเป็นมูลเหตุจูงใจที่สำคัญที่สุด ในการเข้าร่วมโครงการ รองลงมา คือ สิทธิประโยชน์ในด้านเงินมาตรการหรือเงินก้อนชดเชย จำนวน ๘ - ๑๕ เท่า และปัญหาสุขภาพ กับอื่น ๆ

๒.๒ กำลังพลมีความคาดหวังจะได้รับตำแหน่งและหน้าที่การงานที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ถือว่าเป็นมูลเหตุจูงใจที่สำคัญที่สุดในการไม่เข้าร่วมโครงการ รองลงมา คือ ไม่มีอาชีพเสริม หากตัดสินใจเข้าร่วมโครงการก็ไม่มีอาชีพเสริมที่มีความถนัด ทำให้เกิดความไม่มั่นใจว่า เมื่อลาออกไปแล้วจะมีรายได้เพียงพอต่อการดูแลครอบครัวหรือไม่ และการเห็นว่าเงินก้อนที่ได้รับนั้นน้อยเกินไป รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ

๓. แนวทางการพัฒนาโครงการ

๓.๑ การตรวจคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด โดยละเอียด เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

๓.๒ การเร่งรัดดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์ โดยเฉพาะบำเหน็จบำนาญ และการขอรับเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่า ให้แล้วเสร็จภายในห้วงเวลาที่กำหนด

๓.๓ คำสั่งให้ลาออกจากราชการให้แล้วเสร็จภายในสิงหาคม ของปีที่ลาออก เพื่อให้หน่วยต้นสังกัดมีหลักฐานในการประกอบการขอรับสิทธิที่เกี่ยวข้องต่อไป

๓.๔ การขยายระยะเวลาของโครงการ ฯ

บทที่ ๕

สรุป และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก โดยมีรายละเอียดตามหัวข้อ ดังนี้

- สรุป
- ข้อเสนอแนะ

สรุป

๑. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาวิเคราะห์การดำเนินการและผลสัมฤทธิ์ของโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ เพื่อศึกษาวิเคราะห์เหตุผลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก เพื่อเสนอแนะแนวทาง การพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ และที่อาจมีขึ้นในอนาคต และเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ ทั้งเชิงนโยบาย และการนำไปปฏิบัติต่อการดำเนินการในประเด็นอื่น ๆ ที่มีความสำคัญ ซึ่งสมควรดำเนินการควบคู่กับการลดจำนวนกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก

๒. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก โดยวิธีดำเนินการวิจัย จะใช้แหล่งข้อมูลจากกลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เฉพาะในส่วนของกองทัพบก โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้มาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากแหล่งข้อมูล จำนวน ๓๒ นาย โดยแบ่งเป็น ๔ กลุ่ม ตามหน่วยต้นสังกัด ซึ่งอยู่ในพื้นที่ของกองทัพภาคที่ ๑ - ๔ กองทัพภาคละ ๒ นาย รวมเป็นกลุ่มละ ๘ นาย กลุ่มแรก คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ ฯ โดยตรง และเป็นกลุ่มที่ใกล้ชิดกับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ มากที่สุด กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ ฯ กลุ่มนี้เป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กลุ่มที่สามคือ กลุ่มผู้ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ฯ และกลุ่มสุดท้าย คือ กลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนแต่ยังไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ร่วมกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลที่ได้จากเอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบทความต่าง ๆ เกี่ยวกับผลการดำเนินงานโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดจากหลาย ๆ องค์กร และเอกสารหลักฐานทางราชการเกี่ยวกับ

โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๖

๓. ผลการวิจัย

๓.๑ ผลการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินการและผลสัมฤทธิ์ของโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐

๓.๑.๑ ด้านการลดจำนวนกำลังพลที่สูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) โดยเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป กับจำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ในภาพรวม คือ จำนวนร้อยละ ๑๐ ของจำนวนข้าราชการทหารที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไปนั้น โดยแต่ละปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ มีค่าเปรียบเทียบตามลำดับปีงบประมาณ คือ ๑,๘๓๑ นาย : ๓,๖๙๔ นาย, ๓,๐๘๕ นาย : ๔,๐๒๓ นาย, ๓,๘๗๓ นาย : ๔,๒๒๙ นาย และ ๔,๐๓๑ นาย : ๔,๑๑๑ นาย ถือได้ว่าไม่บรรลุผล

๓.๑.๒ ด้านการบรรเทาปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง โดยถือว่า นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศพันเอกขึ้นไป ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ และนายทหารประทวนชั้นยศจ่าสิบตรีขึ้นไป ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ เป็นกำลังพลชั้นยศสูง ซึ่งผลที่ได้ของทุกปีงบประมาณนั้น นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศสูง มีสัดส่วนการเข้าร่วมโครงการ ฯ น้อยมาก โดยแต่ละปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ มีสัดส่วนเป็นร้อยละ ตามลำดับปีงบประมาณ คือ ร้อยละ ๑๒.๑๑, ร้อยละ ๘.๓๑, ร้อยละ ๖.๘๕ และ ร้อยละ ๕.๖๒ ถือได้ว่ากลุ่มนายทหารสัญญาบัตรไม่บรรลุผล แต่ในส่วนของ นายทหารประทวนชั้นยศสูง มีสัดส่วนการเข้าร่วมโครงการ ฯ สูงมาก โดยแต่ละปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ มีสัดส่วนเป็นร้อยละ ตามลำดับปีงบประมาณ คือ ร้อยละ ๙๔.๘๒, ร้อยละ ๙๖.๗๘, ร้อยละ ๙๘.๔๑ และ ร้อยละ ๙๘.๓๗ ถือได้ว่ากลุ่มนายทหารประทวนบรรลุผล

๓.๑.๓ ด้านการประหยัดงบประมาณด้านบุคคลภาครัฐระยะยาว เนื่องจากการให้สิทธิประโยชน์ด้านตัวเงินที่นำมาจ่ายให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เป็นการนำงบประมาณในอนาคตของตัวกำลังพลเองนำมาจ่ายให้ก่อน โดยที่มิได้คิดบำเหน็จที่ใช้ในการเลื่อนเงินเดือนในห้วงระยะเวลาของการรับราชการหากมิได้เข้าร่วมโครงการมาคำนวณด้วย และยังไม่รวมถึงงบประมาณที่อาจเกิดจากการได้เลื่อนตำแหน่งในอนาคต ซึ่งมีเงินประจำตำแหน่งและค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ อีกด้วย ดังนั้น ในกรณีนี้ เม็ดเงินที่นำมาจ่ายก่อนเมื่อเทียบกับเม็ดเงินที่ต้องจ่ายหากกำลังพลมิได้เข้าร่วมโครงการ ย่อมน้อยกว่า ถือได้ว่าบรรลุผล

๓.๒ ผลการศึกษาวิเคราะห์มูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก

๓.๒.๑ มูลเหตุจูงใจในการเข้าร่วมโครงการ ฯ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ๑) การขอพระราชทานยศหรือการเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศเป็นกรณีพิเศษ ๒) สิทธิประโยชน์ในด้านเงินมาตรการหรือเงินก้อนชดเชยจำนวน ๘ - ๑๕ เท่า ของเงินเดือน และ ๓) เหตุผลอื่น ๆ เช่น เหตุผลด้านสุขภาพ กับความเบื่อหน่ายในหน้าที่การงาน รวมถึงความเห็นว่าระบบงานของกองทัพบกที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของกำลังพล

๓.๒.๒ มูลเหตุจูงใจในการไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ

- ๑) ความคาดหวังที่จะได้รับตำแหน่งและหน้าที่การทำงานที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความท้าทาย และเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานอยู่, ๒) การไม่มีอาชีพเสริมที่มีความถนัด ทำให้เกิดความไม่มั่นใจว่าเมื่อลาออกไปแล้ว จะมีรายได้เพียงพอต่อการดูแลครอบครัวหรือไม่ รวมถึงเมื่อลาออกไปก็จะทำให้ชีวิตมีความเบื่อหน่าย และไม่เป็นผลดีต่อสภาพจิตใจ, ๓) บางส่วนยังเห็นว่าเงินก้อนชดเชยนั้นมีจำนวนน้อยไปและไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต หากต้องลาออกจริง ซึ่งเงินก้อนดังกล่าวไม่สามารถนำไปลงทุนประกอบกิจการ หรืออาชีพอื่น ๆ ได้อย่างเพียงพอ, ๔) การมีหนี้สิน หรือข้อตกลงอยู่กับทางราชการ จึงทำให้มีคุณสมบัติไม่ครบตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์, ๕) การไม่มีบ้านพักเป็นของตนเอง ต้องพักอาศัยอยู่ในบ้านพักที่เป็นสวัสดิการของข้าราชการ ซึ่งหากลาออกตามโครงการแล้ว จะต้องคืนบ้านพักของทางราชการดังกล่าว ทำให้เกิดความลำบากต่อครอบครัวในการหาบ้านพัก เพื่อประกอบกิจวัตรประจำวันของครอบครัว และ ๕) การที่ผู้บังคับบัญชาโน้มน้ำหนักให้อยู่ในตำแหน่งต่อไป เนื่องจากไม่มีกำลังพลในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับหน่วย และความผูกพันกับหน่วย จึงอยากปฏิบัติราชการต่อไปจนเกษียณอายุราชการตามปกติ

๓.๓ ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ และที่อาจมีขึ้นในอนาคต

๓.๓.๑ หน่วยควรได้ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดโดยละเอียด เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยเฉพาะเรื่องหนี้สินค้างชำระของกำลังพลที่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ให้ไปดำเนินการให้แล้วเสร็จ รวมถึงการตรวจสอบคุณสมบัติ กรณีเป็นบุคคลล้มละลายหรือมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดกับศาลล้มละลายกลางเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต จากการที่ไม่สามารถเบิกเงินก้อนของโครงการ ฯ ได้ในปีที่ผ่านมา ๆ มา

๓.๓.๒ การดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์ ควรให้หน่วยต้นสังกัดของผู้ที่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด รับผิดชอบการเรื่องบำเหน็จบำนาญ การดำเนินการขอรับเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่า ให้แล้วเสร็จภายในตุลาคมของปีงบประมาณที่ลาออก เพื่อให้กำลังพลได้รับสิทธิประโยชน์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้มีการรายงานผลการดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นทราบด้วย

๓.๓.๓ ควรให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมดำเนินการให้มีคำสั่งกระทรวงกลาโหม ให้ลาออกจากราชการภายในสิงหาคม ของปีที่ลาออก เพื่อให้หน่วยต้นสังกัดมีเวลาในการจัดทำหลักฐานประกอบการขอรับสิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องต่อไป

๓.๓.๔ ควรขยายโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด เนื่องจากเมื่อประเมินผลแยกตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ฯ แล้ว การบรรลุผลหรือไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ก็มีความกำกวมกัน กล่าวคือ ด้านที่ไม่บรรลุผล ได้แก่ การลดจำนวนกำลังพลที่สูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) ถึงแม้ว่าจะไม่บรรลุผล แต่ก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้น เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ กับการบรรเทาปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง เฉพาะนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศพันเอกขึ้นไปเท่านั้นที่ไม่บรรลุผล ส่วนการบรรเทาปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง เฉพาะนายทหารประทวน ชั้นยศจ่าสิบตรีขึ้นไปกับการประหยัดงบประมาณด้านบุคคลภาครัฐระยะยาว สามารถบรรลุผล

สำหรับการอภิปรายผลนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

๑. ความสอดคล้องผลการวิจัย กับกรอบแนวคิดในการวิจัยและทฤษฎีหรือไม่ สามารถจำแนกเป็นรายชื่อได้ ดังนี้

๑.๑ การดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฯ นั้น ถึงแม้ว่าจะตอบสนองต่อมาตรการควบคุมขนาดของภาครัฐตามแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ แต่ก็ยังไม่สามารถควบคุมขนาดของภาครัฐโดยเฉพาะกองทัพกให้เล็กลง หรือชะลอการเพิ่มตัวของจำนวนอัตรากำลังข้าราชการของกองทัพได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร เนื่องจากกองทัพในปัจจุบันนั้น นอกจากจะมีภารกิจตามหน้าที่ความรับผิดชอบของกระทรวงกลาโหม ซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมายแล้วยังมีภารกิจเพิ่มเติมอื่น ๆ ในการสนับสนุนรัฐบาล คณะรักษาความสงบแห่งชาติ ตลอดจนองค์กรอื่น ๆ อีกมากมาย เป็นผลให้ต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการจัดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้มีความจำเป็นต้องเพิ่มจำนวนอัตรากำลังข้าราชการมากขึ้น ดังนั้น กำลังพลที่ลดลงจากการเข้าร่วมโครงการ ฯ จึงมิได้เป็นการแสดงว่าอัตรากำลังพลลดลงแต่อย่างใด ยกเว้นกำลังพลที่อยู่ในตำแหน่งที่อยู่ในแผนการปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหมอยู่แล้ว อันได้แก่ ตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ, ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือนายทหารปฏิบัติภารกิจประจำหน่วย ซึ่งในภาพรวมแล้วก็มีจำนวนไม่มาก หรืออาจจะกล่าวโดยสรุปในภาพรวมได้ว่า กำลังพลลดลง แต่อัตรากำลังพลยังคงเดิมหรือเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ในกรณีนี้ กองทัพยังคงพยายามที่จะปฏิบัติตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการเกี่ยวกับการลดจำนวนข้าราชการลงนอกเหนือจากโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดตามความจำเป็น และเหมาะสม เช่น การไม่บรรจุกำลังพลเต็มตามอัตราอนุมัติ หรือการปรับเกลี่ยอัตรากำลังในกรณีมีการจัดตั้งหน่วยใหม่ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการลดอัตรากำลังคน แต่ไม่รวมถึงการลดงานต่าง ๆ และตัดหน้าที่การปฏิบัติงานบางอย่างออกไป ตามแนวคิดเกี่ยวกับการลดขนาดองค์กร

นอกจากนั้นแล้ว งานในความรับผิดชอบของกองทัพหลายอย่าง ต้องการกำลังพลที่มีสมรรถภาพทางด้านร่างกายในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลจากลักษณะงานที่มีความเสี่ยงอันตราย ตรากรรกายได้สภาวะที่ไม่น่าอภิรมย์ ฉะนั้นแล้ว เพื่อประกันความสำเร็จของงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องพิจารณาถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกำลังพลด้วย ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญคือ อายุของกำลังพล ดังนั้น การไม่บรรจุวุฒิประสงค์ในการลดจำนวนกำลังพลที่สูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) ของโครงการ ฯ จึงอาจไม่สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรกับแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร แต่ก็อาจชดเชยได้ด้วยการนำความรู้และประสบการณ์ของกำลังพลที่สูงอายุเหล่านี้ ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้สมรรถภาพทางด้านร่างกายในเกณฑ์ที่สูงมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับหลักในการดูแลรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑.๒ มูลเหตุจูงใจในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ ของกำลังพล เนื่องจากกองทัพเป็นองค์กรที่มีลักษณะความยินยอมแบบผสม ซึ่งมีการใช้ระบบที่ทำให้คนเข้าร่วมด้วย โดยได้ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นเงินทอง คำนวณเป็นผลตอบแทนได้ และการให้ทั้งชื่อเสียง เกียรติยศ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงของประเทศชาติ ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากแรงจูงใจที่มาจากความต้องการทั้งสิ้น สอดคล้องกับทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับ

ความต้องการตามแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ แต่จะมีบางสาเหตุซึ่งมาจากเหตุผลส่วนตัวของกำลังพลในด้านสุขภาพร่างกาย

๑.๓ แนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ และที่อาจมีขึ้นในอนาคต ผลการวิจัยทำให้ทราบว่า การดำเนินการที่ควรมีความสำคัญเร่งด่วนคือ สิทธิประโยชน์ของกำลังพลที่เข้าร่วมโครงการ ฯ มีความเหมาะสมอยู่แล้ว ควรดำเนินการให้รวดเร็ว เพื่อให้กำลังพลได้รับสิทธิประโยชน์อย่างถูกต้อง ครบถ้วน อันเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่งให้ออกจากงาน ซึ่งมีลักษณะเดียวกับกับแนวคิดการใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน แต่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของแนวคิดดังกล่าว เนื่องจากเป็นการจูงใจแบบตรงข้าม คือ จูงใจให้ออกจากงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสิทธิประโยชน์ที่ได้รับเมื่อออกจากราชการไปแล้ว ตอบสนองต่อความต้องการของกำลังพลในห้วงเวลาที่ตัดสินใจนั้น มากกว่าสิทธิประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบันขณะทำงาน

สำหรับแนวทางที่ต้องการให้มีการขยายระยะเวลาของโครงการ ฯ ต่อจากปีงบประมาณ ๒๕๖๑ นั้น เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณหรือจำนวนของกำลังพลที่สมควรลดการบรรจุ ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องมาจากยุคสงครามเย็น ซึ่งมีการผลิตกำลังพลออกมารับราชการเป็นจำนวนมาก และส่งผลกระทบต่อเนื่อง ทำให้มีกำลังพลสูงอายุเป็นจำนวนมาก และเกิดความคับคั่งในชั้นยศสูงในห้วงเวลาปัจจุบันและอาจต่อเนื่องไปอีกประมาณ ๑๐ ปีงบประมาณ โดยมีสมมติฐานมาจากการผลิตนายทหารสัญญาบัตร ประเภทกำเนิดนักเรียนนายร้อย ซึ่งในยุคสงครามเย็น มีจำนวนเฉลี่ยประมาณ ๓๐๐ นายต่อรุ่น และรุ่นสุดท้ายที่ผลิตในปริมาณดังกล่าว ได้สำเร็จการศึกษาออกมารับราชการในปีงบประมาณ ๒๕๓๔ และส่วนใหญ่จะเกษียณอายุราชการในปีงบประมาณ ๒๕๗๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๗๐) ทั้งนี้ หากสามารถขยายระยะเวลาของโครงการ ฯ ได้อีกห้วงระยะเวลาหนึ่งก็อาจทำให้ปัญหาดังกล่าวบรรเทาลงได้ แม้จะยังไม่มีการปรับโครงสร้างการจัดหน่วยใหม่ก็ตาม

๓. ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเฉพาะในองค์กรที่เป็นส่วนราชการ โดยเฉพาะปัจจัยจูงใจในการเข้าร่วมโครงการ ฯ เนื่องจากสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ มีลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกัน แต่อาจแตกต่างกันรายละเอียดบ้างเล็กน้อย เนื่องจากกองทัพบกเป็นองค์กรหนึ่งในกระทรวงกลาโหม ซึ่งมีการจัดระเบียบราชการองค์กร และการบริหารงานบุคคลตามระเบียบข้าราชการเป็นการเฉพาะ แยกออกจากข้าราชการกระทรวงอื่น แต่ในส่วนของผลการวิจัยองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจจะมีลักษณะแตกต่าง เนื่องจากลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน

นอกจากนั้นแล้ว ผลการวิจัยกับการเกษียณอายุของทหารต่างประเทศ ยังไม่สอดคล้องกัน เนื่องจากลักษณะของการออกจากราชการที่แตกต่างกัน โดยการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของทหารต่างประเทศ ทั้งในส่วนของเครือรัฐออสเตรเลียและราชอาณาจักรสเปน จะมีการกำหนดเงื่อนไขของการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดไว้ เช่น เมื่อไม่สามารถขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในชั้นยศใดชั้นยศหนึ่ง หรือสามารถครองยศในตำแหน่งนั้นได้ไม่เกินกี่ปี จะต้องออกจากราชการ ส่วนการเกษียณอายุราชการทหารของไทยเป็นไปด้วยความสมัครใจ ทั้งก่อนกำหนด และเกษียณอายุตามปกติ ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขของการออกจากราชการ หากการรับราชการไม่ก้าวหน้า ทั้งนี้ น่าจะมีสาเหตุมาจากลักษณะโดยรวมของแต่ละประเทศ และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

๔. ผลการวิจัยอาจไม่สอดคล้องกับสภาพสังคมเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน เนื่องจากการที่ไม่สามารถนำระบบปลดถ่ายมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม การใช้ระบบปลดถ่ายต้องสัมพันธ์กับภาวะเศรษฐกิจที่ดี มีตลาดแรงงานรองรับแรงงานที่ถูกปลดถ่ายได้ในทางตรงข้ามถ้าเศรษฐกิจไม่ดี ตลาดแรงงานไม่สามารถรองรับแรงงานที่ถูกปลดถ่าย การที่กองทัพบกนากำลังพลเข้าสู่โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งของระบบปลดถ่ายมาใช้จะยิ่งสร้างปัญหาให้ระบบเศรษฐกิจ เกิดปัญหาการว่างงาน ต่อด้วยปัญหาทางสังคมเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะแยกตามลักษณะ คือ เชนปฏิบัติการ เชนวิชาการ และเชนนโยบาย โดยจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

หากมีการดำเนินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดในลักษณะเช่นนี้อีก สิ่งที่เหมาะสมควรต้องดำเนินการนอกเหนือจากแนวทางการพัฒนาโครงการ ฯ ที่นำเสนอไปแล้ว คือ การกำหนดเกณฑ์สำหรับเป้าหมายที่แท้จริงของโครงการ เช่น หน่วยในส่วนกำลังรบและสนับสนุนการรบต้องมีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป หน่วยอื่น ๆ ต้องมีอายุ ๕๔ ปีขึ้นไป, หากไม่เป็นผู้ที่มีอายุตามเกณฑ์ในหน่วยที่กำหนด แต่มีสุขภาพร่างกายไม่แข็งแรง สมบูรณ์ ต้องมีลักษณะหรือข้อบ่งชี้เช่นใด (คล้ายกับการกำหนดลักษณะของโรค หรือความพิการที่ขัดต่อการรับราชการทหาร ในกฎกระทรวงประกอบกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร) หรือกำลังพลที่อยู่ในสาขาวิชาชีพขาดแคลน หรือผู้ซึ่งรับผิดชอบงานโครงการสำคัญของส่วนราชการ ต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นตำแหน่งอะไร หรือลักษณะงานแบบใด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจน โปร่งใส และง่ายต่อการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

๒. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ควรมีการประเมินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ทั้งเป็นรายปีงบประมาณ และภาพรวมของทุกปีงบประมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงตามหลักวิชาการ ในการนำไปพิจารณาถึงผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับอย่างแท้จริง ก่อนการตัดสินใจว่าสมควรมีการดำเนินการต่อหรือไม่ มีสิ่งที่ควรต้องแก้ไขปรับปรุงอะไร อย่างไรบ้าง หรือควรขยายผลต่อสิ่งที่เหมาะสมอยู่แล้วอย่างไร รวมถึงควรนำหลักการทางสถิติและวิจัยมาใช้ในการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความตรง และเชื่อถือได้ อันจะทำให้การนำข้อมูลเสนอต่อคณะรัฐมนตรีมีความน่าเชื่อถือ และคล้อยตามต่อข้อเสนอแนะของกระทรวงกลาโหม

นอกเหนือจากโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีแล้ว กระทรวงกลาโหมยังมีการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดอีก ๒ ประเภท คือ แนวทางให้นายทหารชั้นนายพลลาออกก่อนเกษียณอายุราชการ ตามมติสภากลาโหม (รับศ้อย่างเดียว) และแนวทางการให้ข้าราชการทหารลาออกจากราชการก่อนเกษียณอายุ ตามมติคณะกรรมการข้าราชการทหาร (กขท.) (รับศ้อย่างเดียว) หากได้มีการทำวิจัยเพื่อประเมินแนวทางทั้ง ๒ แนวทางดังกล่าว ควบคู่ไปกับการวิจัยประเมินโครงการ ฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีแล้ว ก็จะทำให้เห็นภาพรวมในการลดขนาดกำลังพลของกระทรวงกลาโหมได้สมบูรณ์ ชัดเจน มากยิ่งขึ้น

๓. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กระทรวงกลาโหม โดยกองทัพบก ได้มีวิวัฒนาการเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้าง และการจัดหน่วยมาหลายครั้งแล้ว ซึ่งวัตถุประสงค์หลักก็คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม และภัยคุกคามในห้วงระยะเวลานั้น ๆ ซึ่งมีทั้งการยุบเลิกหน่วยการโอนหน่วยให้กับส่วนราชการอื่น การจัดตั้งหน่วยใหม่ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงต่ออัตรากำลังพลของหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อกำลังพลที่บรรจุอยู่ในอัตราที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยเฉพาะการยุบเลิกอัตรา เนื่องจากกำลังพลดังกล่าวมิได้ออกจากราชการไปด้วย อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมในการดูแลเอาใจใส่ กำลังพลของผู้บังคับบัญชา ประกอบกับกองทัพบกรวมถึงส่วนราชการอื่น ๆ ในกระทรวงกลาโหม ยังไม่มีระบบปลดถ่ายกำลังพลที่เป็นทั้งนามธรรมและรูปธรรม จึงทำให้มีการบรรจุกำลังพลเกินอัตรา ในส่วนของอัตราที่มีใช้ตำแหน่งหลัก เช่น ตำแหน่งประจำหน่วย นายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ ซึ่งการจัดทำระบบปลดถ่ายกำลังพลนั้น จัดได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายอย่างยิ่งในกระทรวงกลาโหมและส่วนราชการขึ้นตรง เนื่องจากต้องใช้ความร่วมมือจากทุกภาคส่วน มีกฎหมายรองรับที่ชัดเจน กับต้องสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ของประเทศ เช่น ระบบกำลังสำรอง หรือ ระบบการฝึกกำลังและทรัพยากรเพื่อการป้องกันประเทศ หรือต้องรองรับกับระบบที่มีการนำกำลังพล ประเภทต่าง ๆ มาปฏิบัติงานในกระทรวงกลาโหม เช่น ข้าราชการพลเรือนกลาโหม บุคคลที่ทำหน้าที่ทหาร ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนดเป็นการชั่วคราว ดังนั้น หากมีเพียงโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของกระทรวงกลาโหม ก็คงมีผลสัมฤทธิ์เฉพาะในห้วงระยะเวลาหนึ่ง ในการลดงบประมาณทางทหารของประเทศ (ลดเงิน) การลดจำนวนกำลังพล (ลดคน) แต่จะไม่สามารถลดขนาดขององค์กรทางทหาร (ลดองค์กร) ได้เลย สมควรที่จะต้องมีการทบทวนให้มีการพิจารณา สร้างระบบปลดถ่ายกำลังพลอย่างจริงจัง อย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่บัดนี้ โดยการนำตัวอย่างจากประเทศต่าง ๆ มาปรับใช้ร่วมกับการแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้มีส่วนในการรองรับสนับสนุน การดำเนินการของกระทรวงกลาโหมด้วย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. ๑๐๐ ปีแห่งการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- นฤมล สุนทรวรรณ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วันทิพย์, ๒๕๔๙.
- พิทยา บวรวัฒนา. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
๒๕๓๗.
- วรเดช จันทรศร. การปรับปรุงและปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินของไทย. กรุงเทพฯ :
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๘.
- วัชรีย์ ชูธรรม. ระบบพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน. กรุงเทพฯ : กรมการฝึกหัดครู, ๒๕๒๓.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : แมสพ์บลิชซิง, ๒๕๓๗.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, ๒๕๓๘.
- สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา,
๒๕๕๒.
- สุรชาติ บำรุงสุข. ยกเครื่องเรื่องทหาร : ข้อคิดสำหรับกองทัพไทยในศตวรรษที่ ๒๑. กรุงเทพฯ :
ศูนย์วิจัยและผลิตตำรา มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๔๐.
- อรทัย วานิชดี. ธุรกิจทั่วไป. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ประสานมิตร, ๒๕๔๕.

วารสาร และหนังสือพิมพ์

- นโยบายเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ, กลุ่ม. “การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ
งานราชการ : การเลื่อนขั้นเงินเดือนในระบบใหม่”, ข้าราชการ. ปีที่ ๔๖ (๓),
พฤษภาคม - มิถุนายน ๒๕๔๔. หน้า ๔๒.
- ปฏิบัติการโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ, ศูนย์. “โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพใน
ส่วนราชการ : ตัวอย่างความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนและสร้างใหม่”, ข้าราชการ. ปีที่ ๔๑
(๒), มีนาคม - เมษายน ๒๕๔๑.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

- เถกิง นิรัตติชัย, พลโท. “การปรับลดกำลังพลกองทัพบก”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกัน
ราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ๒๕๔๐.

ภคินี สุวรรณจินดา. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อนกำหนดของพนักงานธนาคารออมสิน”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙.

ลลิตา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, พันเอก. “โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด : ศึกษากรณี กองทัพบก กระทรวงกลาโหม”. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.

วิภาวรรณ รุ่งเรืองอนันต์. “พัฒนาการการวิเคราะห์ปัจจัยและการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๓๘ – ๒๕๔๐ : ศึกษากรณีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อนกำหนดของพนักงานการประปานครหลวงไทย”. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถิติประยุกต์, คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐.

ศรีพนม บุณนาค. “มาตรการปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐและโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต : การเกษียณก่อนกำหนด”. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

สมยศ โพธิทอง, พลตรี. “การคาดคะเนความแออัดของกำลังพลชั้นยศนายทหารสัญญาบัตร ในกองทัพบก ศึกษาเฉพาะชั้นยศ พันเอก (พิเศษ) ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร), โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ๒๕๔๐.

สายพิรุณ ปวนะฤทธิ์. “การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด : กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด มหาชน”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑.

สุภาพร รियाพันธ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน เชาว์อารมณ์ และความพึงพอใจในงาน : กรณีศึกษา พนักงานโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่ง”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐.

กฎหมาย

“พระราชบัญญัติความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๑๓, ตอนที่ ๖๐ ก, ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๓๙.

“พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๑๓, ตอนที่ ๖๐ ก, ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๓๙.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กลาโหม, กระทรวง. “โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด พ.ศ.๒๕๕๗ – ๒๕๖๑”. ๒๕๕๖.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ”. ๒๕๓๘.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “แผนปฏิบัติการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ”. ๒๕๔๒.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวกับระบบข้าราชการพลเรือน”. ๒๕๓๖.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “แผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด”. ๒๕๔๓.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๑)”. ๒๕๕๖.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “หนังสือ ที่ นร. ๐๗๐๘.๑/ว๕ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ”. ๒ สิงหาคม ๒๕๔๔.

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. “แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๔๔”. ๒๕๔๐.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๖๑)”. ๒๕๕๖.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ประการัตน์ เต็มเปี่ยม. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/323800>, ๒๕๕๒.

ภาษาต่างประเทศ

Gaebler, Ted, and Osborne, David. Reinventing Government: : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York : Penguin Group, 1992.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Domelly, James H. Organization. 6th Ed., Texas : Business Publications, Inc., 1988.

Robbins, S.P., & Coulter, M. Management. 7th Ed., New Jersey : Pearson Education., 2003.

Smith, P.R. Practice Management Digest. New York : AIA, 1982.

Vause, B. Guide to Analyzing Companies. London : Economic Newspaper, 1997.

ภาคผนวก

ผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ : ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ของผู้ที่เข้าร่วมโครงการ
 เกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม
 ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑
 (ลาออกวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) : (ข้าราชการกองทัพบก)

๑. ข้อมูลทั่วไป ชื่อยศตำแหน่ง/สังกัด

๒. ความเห็นเชิงประสิทธิภาพ

๒.๑ ท่านคิดว่าผู้ที่มาปฏิบัติงานแทนผู้ที่เข้าร่วมโครงการฯที่ลาออกไป สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่า เท่ากัน หรือน้อยกว่า เพราะเหตุใด

๒.๒ ท่านคิดว่าเมื่อผู้เข้าร่วมโครงการออกจากราชการแล้ว ความสุข ในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น การตีดินนินทา การส่งเสียงดังรบกวนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ความสะอาดหรือความเป็นระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงานดีขึ้น เหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม เพราะเหตุใด

๒.๓ ท่านคิดว่าเมื่อผู้เข้าร่วมโครงการออกจากราชการแล้ว ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานดีขึ้น เท่าเดิม หรือไม่เปลี่ยนแปลง เพราะเหตุใด

๓. กระบวนการสื่อข้อความ

๓.๑ ท่านคิดว่า ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาของโครงการ ฯ อย่างชัดเจน เหมาะสมเพียงพอที่จะรู้ว่าหากตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ฯ จะต้องทำอะไรบ้าง หรือไม่และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

๓.๒ ท่านคิดว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจดีขึ้น เช่น ตัวอย่างการกรอกข้อมูลลงในหนังสือที่ใช้ในโครงการ ฯ คำแนะนำการเขียนข้อมูลลงในแบบหนังสือ และคำแนะนำเกี่ยวแหล่งข้อมูล หรือหน่วยงานที่สามารถไปค้นหาหลักฐานข้อมูลต่าง ๆ หรือซักถามข้อสงสัย เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวมีความเหมาะสม เพียงพอหรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

๓.๓ ท่านคิดว่า เครื่องมือสื่อสารภายในองค์กรของท่าน มีจำนวนที่ เหมาะสม เพียงพอต่อการติดต่อสื่อสาร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามโครงการ ฯ หรือไม่ อย่างไรและควรเพิ่มเติมอย่างไร

๔. ความพอเพียงและการบริหารทรัพยากรสนับสนุน

๔.๑ ท่านคิดว่าท่าน มีเวลาในการปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่โครงการ ฯ กำหนดอย่างเหมาะสม เพียงพอ หรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

๔.๒ ท่านคิดว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ฯ มีจำนวนที่เหมาะสมเพียงพอ ที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร

๔.๓ ท่านคิดว่า อุปกรณ์สำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ กระดาษ หมึกพิมพ์ แบบพิมพ์ เครื่องเขียน เป็นต้น มีจำนวนที่เหมาะสมเพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานตามโครงการ ฯ หรือไม่ อย่างไร

๕. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการ ฯ

๕.๑ ท่านคิดว่าการกำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่ เหมาะสมควรปรับปรุงด้านคุณสมบัติอย่างไรบ้าง (กรุณาให้ข้อมูลตามรายละเอียดประกอบข้อคิดเห็นท้ายเอกสารนี้)

๕.๒ ท่านคิดว่าการกำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่เหมาะสม ควรระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านสิทธิประโยชน์อย่างไรบ้าง (กรุณาให้ข้อมูลตามรายละเอียดประกอบข้อคิดเห็นท้ายเอกสารนี้)

๕.๓ ท่านคิดว่า ควรมีขยายระยะเวลาของโครงการ ฯ จากเดิม ระยะเวลา ๕ ปี ตั้งแต่ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๕๖ - ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) หรือไม่ และหากควรขยาย จะขยายไปอีกกี่ปี เพราะอะไร

รายละเอียดประกอบประเด็น ข้อ ๕.๑

ข้อคิดเห็น : เรื่องคุณสมบัติและเงื่อนไขตามโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
ของกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗-๒๕๖๑

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๑	เป็นข้าราชการทหารทุกชั้นยศ รวมทั้งพลอาสาสมัคร ที่มีอายุ ตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไปหรือมีเวลาราชการครบ ๒๕ ปีขึ้นไป (ไม่รวมวันทิวศุณ)		
๒	มีเวลาราชการเหลือไม่น้อยกว่า ๒ ปี นับตั้งแต่วันที่ออกจากราชการ ตามโครงการ ฯ		
๓	ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพัก ราชการ ถูกสอบสวน หรือสอบหา ข้อเท็จจริงทางวินัย พิจารณาโทษ ทางวินัย รายงานการลงโทษทางวินัย หรือพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งลงโทษ ทางวินัย หรือไม่เป็นผู้ต้องหาใน คดีอาญาซึ่งมิใช่ความผิดลหุโทษหรือ ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท		
๔	ไม่เป็นผู้ซึ่งอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะต้อง ออกจากราชการไม่ว่ากรณีใด ๆ ตาม กฎหมาย		
๕	ถ้าเป็นผู้อยู่ระหว่างปฏิบัติราชการ ชดใช้ตามสัญญาที่ได้ทำไว้กับส่วน ราชการ ในการไปศึกษา ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัย จะต้องปฏิบัติ ราชการชดใช้มาแล้วไม่น้อยกว่า ระยะเวลาศึกษา ฝึกอบรม หรือ ปฏิบัติการวิจัย และจะต้องยินยอม ชดใช้เงินตามสัญญาผูกพันที่ได้ทำไว้ กับราชการสำหรับเวลาที่ยังปฏิบัติ ราชการชดใช้ไม่ครบ		

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๖	ไม่เป็นกำลังพลซึ่งอยู่ในงานหรือสาขาวิชาชีพขาดแคลนตามที่ส่วนราชการพิจารณาหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่าเป็นผู้ที่หน่วยงานยังต้องการให้อยู่ในระบบต่อไป		
๗	กรณีที่ทางราชการตรวจสอบแล้วพบว่าผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีหนี้สินกับทางราชการ ผู้เข้าร่วมโครงการฯ จะต้องมียกยอยินยอมให้หักหนี้สินจากสิทธิประโยชน์ (เงินก้อน และหรือเงินบำนาญ) ที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯ จะได้รับ		
๘	ไม่กำหนดกรอบจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการฯ ในหน่วยกำลังรบ และหน่วยสนับสนุนการรบ ส่วนหน่วยอื่น ๆ นั้น กำหนดกรอบจำนวนผู้สมัครเข้าร่วมโครงการฯ ไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของกลุ่มเป้าหมาย		
๙	กรณีผู้สมัครในหน่วยอื่น ๆ นอกจากหน่วยกำลังรบ และหน่วยสนับสนุนการรบ มีจำนวนผู้สมัครเข้าร่วมโครงการฯ เป็นจำนวนมาก ให้พิจารณาจากกำลังพลที่มีอายุมาก และหรือประจำหน่วยเป็นลำดับแรก ส่วนกำลังพลที่มีอายุน้อย และหรือตำแหน่งหลัก เป็นลำดับรอง		

รายละเอียดประกอบประเด็น ข้อ ๕.๒
ข้อคิดเห็นเรื่องสิทธิประโยชน์ ตามโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
ของกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗-๒๕๖๑

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๑	มีสิทธิได้รับการพระราชทานยศ สูงขึ้น หรือเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษตามคุณสมบัติที่ กท. กำหนด (เว้นยศ พ.อ. (น.๔) จะไม่ได้ รับพระราชทานยศเป็น พล.ต. และ พลอากาศสมัครจะไม่ได้รับการเลื่อน ฐานะและแต่งตั้งยศเป็น ส.ต.)		
๒	ได้รับเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่าของ เงินเดือนเดือนสุดท้าย รวมเงิน ประจำตำแหน่ง (ถ้ามี) โดยไม่ รวมเงินหรือค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ		
๓	มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้น เงินเดือนประจำปีเสมือนข้าราชการ ออกจากราชการด้วยเหตุเกษียณอายุ		
๔	มีสิทธิได้รับการพิจารณาเสนอขอ พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ในชั้นยศเดิม ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด		
๕	ได้รับการยกเว้นภาษีในส่วนเงินที่ ได้รับจากกองทุนบำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ		
๖	ได้รับการยกเว้นภาษีเงินก้อนที่ได้รับ ตามโครงการ ฯ		
๗	การยกเว้นไม่ต้องชดใช้ส่วนต่างของ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ปกติกับเงินกู้ตาม พ.ร.ฎ. สวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย พ.ศ. ๒๕๓๕ โครงการสวัสดิการ เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยจาก ธอส. รวมทั้งโครงการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย ธอส. - กบข. ด้วย		

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๘	มีสิทธิขอรับการพิจารณาจัดสรร วงเงินกู้ยืมจากธนาคารพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แห่งประเทศไทย		

ผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการเกษียณอายุราชการก่อน
กำหนดของกระทรวงกลาโหมของกระทรวงกลาโหม

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑

(ลาออกวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) : (ข้าราชการกองทัพบก)

๑. ข้อมูลทั่วไป

ชั้นยศตำแหน่ง/สังกัดอายุ.....ปี
อายุราชการ (ไม่รวมทวีคูณ).....ปี.....เดือน ระดับเงินเดือนปัจจุบัน น.....ชั้น.....

๒. ความพอเพียงและการบริหารทรัพยากรสนับสนุน

๒.๑ ท่านคิดว่าท่าน มีเวลาในการปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่โครงการ ฯ กำหนดอย่าง
เหมาะสม เพียงพอ หรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

.....
๒.๒ ท่านคิดว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ฯ มีจำนวนที่
เหมาะสม เพียงพอ ที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร

.....
๒.๓ ท่านคิดว่า อุปกรณ์สำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานท่าน
เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ กระดาษ หมึกพิมพ์ แบบพิมพ์ เครื่องเขียน เป็นต้น มีจำนวนที่
เหมาะสม เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานตามโครงการ ฯ หรือไม่ อย่างไร

๓. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการ ฯ

.....
๓.๑ ท่านคิดว่าการกำหนดคุณสมบัติสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
และในกรณียังไม่ กรณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านคุณสมบัติอย่างไรบ้าง (กรณำให้ข้อมูลตาม
รายละเอียดประกอบข้อคิดเห็นท้ายเอกสารนี้)

.....
๓.๒ ท่านคิดว่าการกำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
และในกรณียังไม่เหมาะสม กรณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านสิทธิประโยชน์ อย่างไรบ้าง (กรณำให้
ข้อมูลตามรายละเอียดประกอบข้อคิดเห็นท้ายเอกสารนี้)

.....
๓.๓ ท่านคิดว่า ควรขยายระยะเวลาของโครงการ ฯ จากเดิม ระยะเวลา ๕ ปี ตั้งแต่
ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๕๖ - ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) หรือไม่ และหากควรขยาย
จะขยายไปอีกกี่ปี เพราะอะไร

.....

รายละเอียดประกอบประเด็น ข้อ ๓.๑
ข้อคิดเห็นเรื่องคุณสมบัติและเงื่อนไขตามโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
ของกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗-๒๕๖๑

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๑	เป็นข้าราชการทหารทุกชั้นยศ รวมทั้งพลอาสาสมัคร ที่มีอายุ ตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไปหรือมีเวลาราชการครบ ๒๕ ปีขึ้นไป (ไม่รวมวันทวิคูณ)		
๒	มีเวลาราชการเหลือไม่น้อยกว่า ๒ ปี นับตั้งแต่วันที่ออกจากราชการตาม โครงการ ฯ		
๓	ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพัก ราชการ ถูกสอบสวน หรือสอบหา ข้อเท็จจริงทางวินัย พิจารณาโทษ ทางวินัย รายงานการลงโทษทางวินัย หรือพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งลงโทษ ทางวินัย หรือไม่เป็นผู้ต้องหาใน คดีอาญาซึ่งมิใช่ความผิดลหุโทษหรือ ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท		
๔	ไม่เป็นผู้ซึ่งอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะต้อง ออกจากราชการไม่ว่ากรณีใด ๆ ตาม กฎหมาย		
๕	ถ้าเป็นผู้อยู่ระหว่างปฏิบัติราชการ ชดใช้ตามสัญญาที่ได้ทำไว้กับส่วน ราชการ ในการไปศึกษา ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัย จะต้องปฏิบัติ ราชการชดใช้มาแล้วไม่น้อยกว่า ระยะเวลาศึกษา ฝึกอบรม หรือ ปฏิบัติการวิจัย และจะต้องยินยอม ชดใช้เงินตามสัญญาผูกพันที่ได้ทำไว้ กับราชการสำหรับเวลาที่ยังปฏิบัติ ราชการชดใช้ไม่ครบ		

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๖	ไม่เป็นกำลังพลซึ่งอยู่ในงานหรือ สาขาวิชาชีพขาดแคลนตามที่ ส่วนราชการพิจารณาหรือผู้ที่ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่าเป็น ผู้ที่หน่วยงานยังต้องการให้อยู่ใน ระบบต่อไป		
๗	กรณีที่ทางราชการตรวจสอบแล้ว พบว่าผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีหนี้สิน กับทางราชการ ผู้เข้าร่วมโครงการฯ จะต้องมีหนังสือยินยอมให้หักหนี้สิน จากสิทธิประโยชน์ (เงินก้อน และ หรือเงินบำนาญ) ที่ผู้เข้าร่วม โครงการ ฯ จะได้รับ		
๘	ไม่กำหนดกรอบจำนวนผู้เข้าร่วม โครงการ ฯ ในหน่วยกำลังรบ และ หน่วยสนับสนุนการรบ ส่วนหน่วย อื่น ๆ นั้น กำหนดกรอบจำนวน ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ฯ ไม่เกิน ร้อยละ ๑๐ ของกลุ่มเป้าหมาย		
๙	กรณีผู้สมัครในหน่วยอื่น ๆ นอกจาก หน่วยกำลังรบ และหน่วยสนับสนุน การรบ มีจำนวนผู้สมัครเข้าร่วม โครงการ ฯ เป็นจำนวนมาก ให้ พิจารณาจากกำลังพลที่มีอายุมาก และหรือ ประจำหน่วยเป็นลำดับ แรก ส่วนกำลังพลที่มีอายุน้อย และ หรือ ตำแหน่งหลัก เป็นลำดับรอง		

รายละเอียดประกอบประเด็น ข้อ ๓.๒
ข้อคิดเห็นเรื่องสิทธิประโยชน์ ตามโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
ของกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๑	มีสิทธิได้รับการพระราชทานยศ สูงขึ้น หรือเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษตามคุณสมบัติที่ กท. กำหนด (เว้นยศ พ.อ. (น.๔) จะไม่ได้ รับพระราชทานยศเป็น พล.ต. และ พลอากาศสมัครจะไม่ได้รับการเลื่อน ฐานะและแต่งตั้งยศเป็น ส.ต.)		
๒	ได้รับเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่าของ เงินเดือนเดือนสุดท้าย รวมเงิน ประจำตำแหน่ง (ถ้ามี) โดยไม่ รวมเงินหรือค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ		
๓	มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้น เงินเดือนประจำปีเสมือนข้าราชการ ออกจากราชการด้วยเหตุเกษียณอายุ		
๔	มีสิทธิได้รับการพิจารณาเสนอขอ พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ในชั้นยศเดิม ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด		
๕	ได้รับการยกเว้นภาษีในส่วนเงินที่ ได้รับจากกองทุนบำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ		
๖	ได้รับการยกเว้นภาษีเงินก้อนที่ได้รับ ตามโครงการ ฯ		
๗	การยกเว้นไม่ต้องชดใช้ส่วนต่างของ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ปกติกับเงินกู้ ตาม พ.ร.ฎ. สวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่ อาศัย พ.ศ. ๒๕๓๕ โครงการสวัสดิการ เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยจาก ธอส. รวมทั้งโครงการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย ธอส. - กบข. ด้วย		

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๘	มีสิทธิขอรับการพิจารณาจัดสรร วงเงินกู้ยืมจากธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่ง ประเทศไทย		

ผนวก ค

**แบบสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
ของกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑
(ลาออกวันที่ ๑ตุลาคม ๒๕๖๐) : (ข้าราชการกองทัพบก)**

๑. ข้อมูลทั่วไป

ขณะที่ท่านลาออกจากราชการ

- ชื่อยศตำแหน่ง/สังกัดอายุ.....ปี
อายุราชการ (ไม่รวมวันทวีคูณ).....ปี.....เดือน ระดับเงินเดือน น.ชั้น...../ต.ค.๕๐
- สถานภาพสมรส.....จำนวนบุตร.....คน
- เป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) หรือไม่.....
- มีอาชีพเสริมหรือไม่.....ถ้ามี มีรายได้ประมาณเดือนละ.....บาท

หลังจากลาออกจากราชการแล้ว

- ท่านทำงานที่อื่นหรือไม่.....ถ้าทำมีรายได้ประมาณเดือนละ.....บาท

๒. กระบวนการสื่อข้อความ

๒.๑ ท่านคิดว่า ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาของโครงการ ฯ อย่างชัดเจน เหมาะสม เพียงพอที่จะรู้ว่าหากตัดสินใจเข้าร่วมโครงการฯจะต้องทำอะไรบ้าง หรือไม่และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

.....

๒.๒ ท่านคิดว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น เช่น ตัวอย่างการกรอกข้อมูลลงในหนังสือที่ใช้ในโครงการ ฯ คำแนะนำการเขียนข้อมูลลงในแบบหนังสือ และคำแนะนำเกี่ยวแหล่งข้อมูลหรือหน่วยงานที่สามารถไปค้นหาหลักฐานข้อมูลต่าง ๆ หรือซักถามข้อสงสัย เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวมีความเหมาะสม เพียงพอหรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

.....

๒.๓ ท่านคิดว่า เครื่องมือสื่อสารภายในองค์กรของท่าน มีจำนวนที่ เหมาะสม เพียงพอต่อการติดต่อสื่อสาร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามโครงการ ฯ หรือไม่ อย่างไร และควรเพิ่มเติมอย่างไร

.....

๓. ความพอเพียงและการบริหารทรัพยากรสนับสนุน

๓.๑ ท่านคิดว่าท่าน มีเวลาในการปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่โครงการ ฯ กำหนดอย่างเหมาะสม เพียงพอ หรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

.....

๓.๒ ท่านคิดว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ฯ มีจำนวนที่เหมาะสม เพียงพอ ที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร

.....

๓.๓ ท่านคิดว่า อุปกรณ์สำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ กระดาษ หมึกพิมพ์ แบบพิมพ์ เครื่องเขียน เป็นต้น มีจำนวนที่เหมาะสม เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานตามโครงการ ฯ หรือไม่ อย่างไร

๔. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการ ฯ

๔.๑ ท่านคิดว่าการกำหนดคุณสมบัติสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่ กระจ่างระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านคุณสมบัติอย่างไรบ้าง (กรุณาให้ข้อมูลตามรายละเอียดประกอบข้อคิดเห็นท้ายเอกสารนี้)

๔.๒ ท่านคิดว่าการกำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสม หรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่เหมาะสม กรุณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านสิทธิประโยชน์อย่างไรบ้าง (กรุณาให้ข้อมูลตามรายละเอียดประกอบข้อคิดเห็นท้ายเอกสารนี้)

๔.๓ ท่านคิดว่า ควรมีขยายระยะเวลาของโครงการ ฯ จากเดิม ระยะเวลา ๕ ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๕๖ - ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) หรือไม่ และหากควรขยาย จะขยายไปอีกกี่ปี เพราะอะไร

รายละเอียดประกอบประเด็น ข้อ ๔.๑

ข้อคิดเห็น : เรื่องคุณสมบัติและเงื่อนไขตามโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
ของกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗-๒๕๖๑

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๑	เป็นข้าราชการทหารทุกชั้นยศ รวมทั้งพลอาสาสมัคร ที่มีอายุ ตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไปหรือมีเวลาราชการ ครบ ๒๕ ปีขึ้นไป (ไม่รวมวันทวีคูณ)		
๒	มีเวลาราชการเหลือไม่น้อยกว่า ๒ ปี นับตั้งแต่วันที่ออกจากราชการตาม โครงการ ฯ		
๓	ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพัก ราชการ ถูกสอบสวน หรือสอบหา ข้อเท็จจริงทางวินัย พิจารณาโทษ ทางวินัย รายงานการลงโทษทางวินัย หรือพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งลงโทษ ทางวินัย หรือไม่เป็นผู้ต้องหาใน คดีอาญาซึ่งมิใช่ความผิดลหุโทษหรือ ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท		
๔	ไม่เป็นผู้ซึ่งอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะต้อง ออกจากราชการไม่ว่ากรณีใด ๆ ตาม กฎหมาย		
๕	ถ้าเป็นผู้อยู่ระหว่างปฏิบัติราชการ ชดใช้ตามสัญญาที่ได้ทำไว้กับส่วน ราชการ ในการไปศึกษา ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัย จะต้องปฏิบัติ ราชการชดใช้มาแล้วไม่น้อยกว่า ระยะเวลาศึกษา ฝึกอบรม หรือ ปฏิบัติการวิจัย และจะต้องยินยอม ชดใช้เงินตามสัญญาผูกพันที่ได้ทำไว้ กับราชการสำหรับเวลาที่ยังปฏิบัติ ราชการชดใช้ไม่ครบ		

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๖	ไม่เป็นกำลังพลซึ่งอยู่ในงานหรือสาขาวิชาชีพขาดแคลนตามที่ส่วนราชการพิจารณาหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่าเป็นผู้ที่หน่วยงานยังต้องการให้อยู่ในระบบต่อไป		
๗	กรณีที่ทางราชการตรวจสอบแล้วพบว่าผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีหนี้สินกับทางราชการ ผู้เข้าร่วมโครงการฯ จะต้องทำหนังสือยินยอมให้หักหนี้สินจากสิทธิประโยชน์ (เงินก้อน และหรือเงินบำนาญ) ที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯ จะได้รับ		
๘	ไม่กำหนดกรอบจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการฯ ในหน่วยกำลังรบ และหน่วยสนับสนุนการรบ ส่วนหน่วยอื่น ๆ นั้น กำหนดกรอบจำนวนผู้สมัครเข้าร่วมโครงการฯ ไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของกลุ่มเป้าหมาย		
๙	กรณีผู้สมัครในหน่วยอื่น ๆ นอกจากหน่วยกำลังรบ และหน่วยสนับสนุนการรบ มีจำนวนผู้สมัครเข้าร่วมโครงการฯ เป็นจำนวนมาก ให้พิจารณาจากกำลังพลที่มีอายุมากและหรือประจำหน่วยเป็นลำดับแรก ส่วนกำลังพลที่มีอายุน้อย และหรือ ตำแหน่งหลัก เป็นลำดับรอง		

รายละเอียดประกอบประเด็น ข้อ ๔.๒
ข้อคิดเห็นเรื่องสิทธิประโยชน์ ตามโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
ของกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ๒๕๕๗-๒๕๖๑

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๑	มีสิทธิได้รับการพระราชทานยศ สูงขึ้น หรือเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษตามคุณสมบัติที่ กท. กำหนด (เว้นยศ พ.อ. (น.๔) จะไม่ได้ รับพระราชทานยศเป็น พล.ต. และ พลอากาศสมัครจะไม่ได้รับการเลื่อน ฐานะและแต่งตั้งยศเป็น ส.ต.)		
๒	ได้รับเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่าของ เงินเดือนเดือนสุดท้าย รวมเงิน ประจำตำแหน่ง (ถ้ามี) โดยไม่ รวมเงินหรือค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ		
๓	มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้น เงินเดือนประจำปีเสมือนข้าราชการ ออกจากราชการด้วยเหตุเกษียณอายุ		
๔	มีสิทธิได้รับการพิจารณาเสนอขอ พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ในชั้นยศเดิม ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด		
๕	ได้รับการยกเว้นภาษีในส่วนเงินที่ ได้รับจากกองทุนบำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ		
๖	ได้รับการยกเว้นภาษีเงินก้อนที่ได้รับ ตามโครงการ ฯ		
๗	การยกเว้นไม่ต้องชดใช้ส่วนต่างของ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ปกติกับเงินกู้ ตาม พ.ร.ฎ. สวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่ อาศัย พ.ศ. ๒๕๓๕ โครงการ สวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย จาก ธอส. รวมทั้งโครงการเงินกู้ เพื่อที่อยู่อาศัย ธอส. - กบข. ด้วย		

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๘	มีสิทธิขอรับการพิจารณาจัดสรร วงเงินกู้ยืมจากธนาคารพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แห่งประเทศไทย		

ผนวก ง

แบบสัมภาษณ์ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนแต่ไม่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุ
ราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑
(ลาออกวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) : (ข้าราชการกองทัพบก)

๑. ข้อมูลทั่วไป

- ชั้นยศตำแหน่ง/สังกัดอายุ.....ปี
อายุราชการ (ไม่รวมทวีคูณ).....ปี.....เดือน ระดับเงินเดือนปัจจุบัน น.....ชั้น.....
- เป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) หรือไม่.....
- สถานภาพสมรส.....จำนวนบุตร.....คน
- สุขภาพแข็งแรงหรือไม่.....
- มีอาชีพเสริมหรือไม่.....ถ้ามี มีรายได้ประมาณเดือนละ.....บาท

๒. กระบวนการสื่อข้อความ

๒.๑ ท่านคิดว่า ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาของโครงการ ฯ อย่างชัดเจน เหมาะสม เพียงพอที่จะรู้ว่าหากตัดสินใจเข้าร่วมโครงการฯจะต้องทำอะไรบ้าง หรือไม่และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

.....

๒.๒ ท่านคิดว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจดีขึ้น เช่น ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลลงในหนังสือที่ใช้ในโครงการ ฯ คำแนะนำการเขียนข้อมูลลงในแบบหนังสือ และ คำแนะนำเกี่ยวแหล่งข้อมูลหรือหน่วยงานที่สามารถไปค้นหาหลักฐานข้อมูลต่างๆหรือซักถามข้อสงสัย เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวมีความเหมาะสม เพียงพอหรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

.....

๒.๓ ท่านคิดว่า เครื่องมือสื่อสารภายในองค์กรของท่าน มีจำนวนที่ เหมาะสม เพียงพอ ต่อการ ติดต่อ สื่อสาร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามโครงการฯ หรือไม่ อย่างไร และควรเพิ่มเติม อย่างไร

.....

๓. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการฯ

๓.๑ ท่านคิดว่า การกำหนดคุณสมบัติสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่ ครอบคลุมว่าสมควรปรับปรุงด้านคุณสมบัติอย่างไรบ้าง (กรุณาให้ข้อมูลตาม รายละเอียดประกอบข้อคิดเห็นท้ายเอกสารนี้)

.....

๓.๒ ท่านคิดว่า การกำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เหมาะสม หรือไม่ อย่างไร และในกรณียังไม่เหมาะสม กรุณาระบุว่าสมควรปรับปรุงด้านสิทธิประโยชน์ อย่างไรบ้าง (กรุณาให้ข้อมูลตามรายละเอียดประกอบข้อคิดเห็นท้ายเอกสารนี้)

.....

๓.๓ ท่านคิดว่า ควรมีขยายระยะเวลาของโครงการ ฯ จากเดิม ระยะเวลา ๕ ปี ตั้งแต่
ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๕๖ - ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐) หรือไม่ และหากควรขยาย
จะขยายไปอีกกี่ปี เพราะอะไร

.....

รายละเอียดประกอบประเด็น ข้อ ๓.๑

ข้อคิดเห็น :เรื่องคุณสมบัติและเงื่อนไขตามโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
ของกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ๒๕๕๗-๒๕๖๑

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๑	เป็นข้าราชการทหารทุกชั้นยศ รวมทั้งพลอาสาสมัคร ที่มีอายุ ตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไปหรือมีเวลาราชการครบ ๒๕ ปีขึ้นไป (ไม่รวมวันทิวศุณ)		
๒	มีเวลาราชการเหลือไม่น้อยกว่า ๒ ปี นับตั้งแต่วันที่ออกจากราชการ ตามโครงการ ฯ		
๓	ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพัก ราชการ ถูกสอบสวน หรือสอบหา ข้อเท็จจริงทางวินัย พิจารณาโทษ ทางวินัย รายงานการลงโทษทางวินัย หรือพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งลงโทษ ทางวินัย หรือไม่เป็นผู้ต้องหาใน คดีอาญาซึ่งมิใช่ความผิดลหุโทษหรือ ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท		
๔	ไม่เป็นผู้ซึ่งอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะต้อง ออกจากราชการไม่ว่ากรณีใด ๆ ตาม กฎหมาย		
๕	ถ้าเป็นผู้อยู่ระหว่างปฏิบัติราชการ ชดใช้ตามสัญญาที่ได้ทำไว้กับส่วน ราชการ ในการไปศึกษา ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัย จะต้องปฏิบัติ ราชการชดใช้มาแล้วไม่น้อยกว่า ระยะเวลาศึกษา ฝึกอบรม หรือ ปฏิบัติการวิจัย และจะต้องยินยอม ชดใช้เงินตามสัญญาผูกพันที่ได้ทำไว้ กับราชการสำหรับเวลาที่ยังปฏิบัติ ราชการชดใช้ไม่ครบ		

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๖	ไม่เป็นกำลังพลซึ่งอยู่ในงานหรือสาขาวิชาชีพขาดแคลนตามที่ส่วนราชการพิจารณาหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่าเป็นผู้ที่หน่วยงานยังต้องการให้อยู่ในระบบต่อไป		
๗	กรณีที่ทางราชการตรวจสอบแล้วพบว่าผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีหนี้สินกับทางราชการ ผู้เข้าร่วมโครงการฯ จะต้องมียกยอยินยอมให้หักหนี้สินจากสิทธิประโยชน์ (เงินก้อน และหรือเงินบำนาญ) ที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯ จะได้รับ		
๘	ไม่กำหนดกรอบจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการฯ ในหน่วยกำลังรบ และหน่วยสนับสนุนการรบ ส่วนหน่วยอื่น ๆ นั้น กำหนดกรอบจำนวนผู้สมัครเข้าร่วมโครงการฯ ไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของกลุ่มเป้าหมาย		
๙	กรณีผู้สมัครในหน่วยอื่น ๆ นอกจากหน่วยกำลังรบ และหน่วยสนับสนุนการรบ มีจำนวนผู้สมัครเข้าร่วมโครงการฯ เป็นจำนวนมาก ให้พิจารณาจากกำลังพลที่มีอายุมากและหรือ ประจำหน่วยเป็นลำดับแรก ส่วนกำลังพลที่มีอายุน้อย และหรือ ตำแหน่งหลัก เป็นลำดับรอง		

รายละเอียดประกอบประเด็น ข้อ ๓.๒
ข้อคิดเห็นเรื่องสิทธิประโยชน์ ตามโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
ของกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่เหมาะสมปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๑	มีสิทธิได้รับการพระราชทานยศ สูงขึ้น หรือเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษตามคุณสมบัติที่ กท. กำหนด (เว้นยศ พ.อ. (น.๔) จะไม่ได้ รับพระราชทานยศเป็น พล.ต. และ พลอากาศสมัครจะไม่ได้รับการเลื่อน ฐานะและแต่งตั้งยศเป็น ส.ต.)		
๒	ได้รับเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่าของ เงินเดือนเดือนสุดท้าย รวมเงิน ประจำตำแหน่ง (ถ้ามี) โดยไม่ รวมเงินหรือค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ		
๓	มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้น เงินเดือนประจำปีเสมือนข้าราชการ ออกจากราชการด้วยเหตุเกษียณอายุ		
๔	มีสิทธิได้รับการพิจารณาเสนอขอ พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ในชั้นยศเดิม ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด		
๕	ได้รับการยกเว้นภาษีในส่วนเงินที่ ได้รับจากกองทุนบำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ		
๖	ได้รับการยกเว้นภาษีเงินก้อนที่ได้รับ ตามโครงการ ฯ		
๗	การยกเว้นไม่ต้องชดใช้ส่วนต่างของ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ปกติกับเงินกู้ ตาม พ.ร.ฎ. สวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่ อาศัย พ.ศ. ๒๕๓๕ โครงการ สวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย จาก ธอส. รวมทั้งโครงการเงินกู้ เพื่อที่อยู่อาศัย ธอส. - กบข. ด้วย		

ลำดับ	รายละเอียด	เหมาะสม (๑)	ยังไม่ เหมาะสม (๒)	กรณีตอบข้อ (๒) กรุณาระบุ ข้อมูลที่สมควรปรับปรุงให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น
๘	มีสิทธิขอรับการพิจารณาจัดสรร วงเงินกู้ยืมจากธนาคารพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แห่งประเทศไทย		

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ - ชื่อ	พลตรี อยุธยา ศรีวิเศษ
วันเดือนปีเกิด	๔ มีนาคม ๒๕๐๕
การศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วทบ.ทบ.) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป) วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ประวัติการทำงานโดยย่อ	นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารราบที่ ๒ กรมทหารราบที่ ๔ ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก หัวหน้าแผนก กรมกำลังพลทหารบก ฝ่ายเสนาธิการประจำกรมกำลังพลทหารบก รองผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก ฝ่ายเสนาธิการประจำกรมกำลังพลทหารบก ฝ่ายเสนาธิการประจำผู้บังคับบัญชา ผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก รองผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล กรมกำลังพลทหารบก ผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล กรมกำลังพลทหารบก
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักปกครองและบริการกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของ
กระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก

ผู้วิจัย พล.ต.อ.ยุทธ ศิริวิเศษ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักปกครองและบริการกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่การสิ้นสุดของยุคสงครามเย็น ตั้งแต่ปี ๒๕๓๓ เป็นต้นมา สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วกว่าเดิม องค์กรในภาคราชการ จึงต้องมีการปรับตัวด้วยการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การปฏิรูประบบราชการ การปรับลดขนาดกำลังพลภาครัฐ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้การดำเนินการของหน่วยงานราชการต้องปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

กระทรวงกลาโหม เป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบในกิจการทหารของประเทศ และบังคับบัญชากองทัพไทย ย่อมต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมดังกล่าวด้วยเช่นกัน และถือว่าเป็นส่วนราชการที่มีการปรับตัวค่อนข้างมาก เนื่องจากนับตั้งแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ เป็นต้นมา โครงสร้างของกองทัพไทยได้ถูกจัดเพื่อรองรับสถานการณ์ความมั่นคงในยุคสงครามเย็น และยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ด้านความมั่นคงใหม่ ดังนั้น ในส่วนของการบริหารงานของกระทรวงกลาโหม จึงมีแนวโน้มของบริบทที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน คือ การลดงบประมาณทางทหารของประเทศ (ลดเงิน) การลดจำนวนกำลังพลในกองทัพ (ลดคน) และลดขนาดขององค์กรทางทหาร (ลดองค์กร) จึงทำให้เกิด “การจัดใหม่” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งมีประเด็นสำคัญของการดำเนินการในหลายประเด็น เช่น การกำหนดขนาดที่ถูกต้อง (Rightsizing the Force) การบริหารการปรับลด (Managing the Drawdown) และการจัดโครงสร้างใหม่ (Reshaping) ให้เกิดประสิทธิภาพแก่กองทัพ

สำหรับการกำหนดขนาดที่ถูกต้อง (Rightsizing the Force) และการบริหารการปรับลด (Managing the Drawdown) ของกระทรวงกลาโหมนั้น ได้เริ่มมีการดำเนินการควบคู่กับส่วนราชการอื่นในภาพรวมของประเทศ โดยนับตั้งแต่ประเทศไทยต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ รัฐบาลจึงต้องกำหนดมาตรการในการลดขนาดของหน่วยงานต่าง ๆ ในระบบราชการ และการลดอัตรากำลังคนของภาครัฐ ให้มีกำลังคนภาครัฐลดลงรวมร้อยละ ๒๐ ในภาพรวมของทุกส่วนราชการนั้น คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบตามที่คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เสนอเมื่อวันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๖ ในมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑) ซึ่งการดำเนินการ มีแนวคิดในภาพรวม คือ ส่วนราชการมีอัตรากำลังเพียงพอสู่การปฏิบัติราชการ และการบริการประชาชน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการใช้กำลังคนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

และเกิดความคุ้มค่า อันจะส่งผลให้ขนาดกำลังคนภาครัฐและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลมีความเหมาะสมกับบทบาทภารกิจ

สำหรับโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑ นั้น นอกจากมีแนวคิดในภาพรวมตามที่กล่าวมาแล้ว ยังมีแนวคิดเพิ่มเติม อันเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากลักษณะเฉพาะขององค์กร กล่าวคือ ขนาดกำลังพลยังขาดความสมดุลระหว่างระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร ความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และอายุเฉลี่ยของกำลังพลในหน่วยปฏิบัติการรบ มีจำนวนกำลังพลสูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) เกินกว่าร้อยละ ๒๐ ของยอดกำลังพลโดยรวม ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของกองทัพ

ผู้วิจัยมีความสนใจและประสงค์ที่จะศึกษาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก เกี่ยวกับการดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฯ รวมถึงมูลเหตุจูงใจในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ ของกำลังพล ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ ซึ่งจะนำมาสู่แนวทางในการพัฒนาโครงการ ฯ ในห้วงเวลาที่เหลืออยู่ และที่อาจมีขึ้นในอนาคต เพื่อให้การบริหารการปรับลด (Managing the Drawdown) บังเกิดผลสัมฤทธิ์ รวมถึงทำให้ได้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติในประเด็นอื่นที่มีความสำคัญเช่นกัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์การดำเนินการและผลสัมฤทธิ์ของโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐
๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์มูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก
๓. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ และที่อาจมีขึ้นในอนาคต
๔. เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ ทั้งในเชิงนโยบาย และการนำไปปฏิบัติ ในการดำเนินการในประเด็นอื่น ๆ ที่มีสำคัญและสอดคล้องกับการลดจำนวนกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านประเด็นปัญหาที่ต้องการวิจัย ประกอบด้วย
 - ๑.๑ การดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฯ ในห้วงเวลาที่ผ่านมา
 - ๑.๒ มูลเหตุจูงใจในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ ของกำลังพล
 - ๑.๓ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ ทั้งโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม และการดำเนินการในประเด็นอื่น ๆ ที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับการลดจำนวนกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก

๒. ขอบเขตด้านหน่วยงาน ศึกษาการดำเนินการและผลสัมฤทธิ์ของโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๖ (ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑) เฉพาะในส่วนของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐

๓. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลในการวิจัยได้แก่ กลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เฉพาะในส่วนของกองทัพบก และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ ฯ โดยตรง และเป็นกลุ่มที่ใกล้ชิดกับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ มากที่สุด กลุ่มที่สองคือ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ ฯ กลุ่มนี้เป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กลุ่มที่สามคือกลุ่มผู้ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ฯ และกลุ่มสุดท้ายคือ ผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน แต่ยังไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ

๔. ขอบเขตด้านเวลา เวลาที่ทำการวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่ ตุลาคม ๒๕๕๙ - กรกฎาคม ๒๕๖๐ รวม ๑๐ เดือน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

๑. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑.๑ แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เฉพาะในส่วนของกองทัพบก

๑.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ และการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากแหล่งข้อมูล จำนวน ๓๒ นาย โดยแบ่งเป็น ๔ กลุ่ม ตามหน่วยซึ่งอยู่ในพื้นที่ของกองทัพภาคที่ ๑ - ๔ กองทัพภาคละ ๒ นาย รวมเป็นกลุ่มละ ๘ นาย กลุ่มแรก คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ ฯ โดยตรง และเป็นกลุ่มที่ใกล้ชิดกับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ มากที่สุด กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ ฯ กลุ่มนี้เป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กลุ่มที่สามคือ กลุ่มผู้ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ฯ และกลุ่มสุดท้าย คือ กลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนแต่ยังไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลที่ได้จากเอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบทความเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดจากหลาย ๆ องค์กร และเอกสารหลักฐานทางราชการเกี่ยวกับโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๖

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก

ผลการวิจัย

๑. ผลการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินการและผลสัมฤทธิ์ของโครงการเกษียณอายุราชการ ก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐

๑.๑ ด้านการลดจำนวนกำลังพลที่สูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) โดยเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ ที่อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป กับจำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ ฯ ในภาพรวม คือจำนวนร้อยละ ๑๐ ของจำนวนข้าราชการทหารที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไปนั้น โดยแต่ละปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ มีค่าเปรียบเทียบกับลำดับปีงบประมาณ คือ ๑,๘๓๑ นาย : ๓,๖๙๔ นาย, ๓,๐๘๕ นาย : ๔,๐๒๓ นาย, ๓,๘๗๓ นาย : ๔,๒๒๙ นาย และ ๔,๐๓๑ นาย : ๔,๑๑๑ นาย ถือได้ว่าไม่บรรลุผล

๑.๒ ด้านการบรรเทาปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง โดยถือว่านายทหารสัญญาบัตรชั้นยศพันเอกขึ้นไป ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ และนายทหารประทวนชั้นยศจ่าสิบตรีขึ้นไป ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ เป็นกำลังพลชั้นยศสูง ซึ่งผลที่ได้ของทุกปีงบประมาณนั้น นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศสูง มีสัดส่วนการเข้าร่วมโครงการ ฯ น้อยมาก โดยแต่ละปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ มีสัดส่วนเป็นร้อยละ ตามลำดับปีงบประมาณ คือ ร้อยละ ๑๒.๑๑, ร้อยละ ๘.๓๑, ร้อยละ ๖.๘๕ และร้อยละ ๕.๖๒ ถือได้ว่ากลุ่มนายทหารสัญญาบัตรไม่บรรลุผล แต่ในส่วนของนายทหารประทวนชั้นยศสูง มีสัดส่วนการเข้าร่วมโครงการ ฯ สูงมาก โดยแต่ละปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ มีสัดส่วนเป็นร้อยละ ตามลำดับปีงบประมาณ คือ ร้อยละ ๙๔.๘๒, ร้อยละ ๙๖.๗๘, ร้อยละ ๙๘.๔๑ และ ร้อยละ ๙๘.๓๗ ถือได้ว่ากลุ่มนายทหารประทวนบรรลุผล

๑.๓ ด้านการประหยัดงบประมาณด้านบุคคลภาครัฐระยะยาว เนื่องจากการให้สิทธิประโยชน์ด้านตัวเงินที่นำมาจ่ายให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ เป็นการนำงบประมาณในอนาคตของตัวกำลังพลเองนำมาจ่ายให้ก่อน โดยที่มิได้คิดบำเหน็จที่ใช้ในการเลื่อนเงินเดือนในห้วงระยะเวลาของการรับราชการหากมิได้เข้าร่วมโครงการมาคำนวณด้วย และยังไม่รวมถึงงบประมาณที่อาจเกิดจากการได้เลื่อนตำแหน่งในอนาคต ซึ่งมีเงินประจำตำแหน่งและค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ อีกด้วย ดังนั้นในกรณีนี้เม็ดเงินที่นำมาจ่ายก่อนเมื่อเทียบกับเม็ดเงินที่ต้องจ่ายหากกำลังพลมิได้เข้าร่วมโครงการย่อมน้อยกว่า ถือได้ว่าบรรลุผล

๒. ผลการศึกษาวิเคราะห์มูลเหตุจูงใจของกำลังพลในการเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ในส่วนของกองทัพบก

๒.๑ มูลเหตุจูงใจในการเข้าร่วมโครงการ ฯ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ๑) การขอพระราชทานยศหรือการเลื่อนยศสูงขึ้น ๑ ชั้นยศเป็นกรณีพิเศษ, ๒) สิทธิประโยชน์ในด้านเงินมาตรการหรือเงินก้อนชดเชยจำนวน ๘ - ๑๕ เท่า ของเงินเดือน และ ๓) เหตุผลอื่น ๆ เช่น เหตุผลด้านสุขภาพกับความเบื่อหน่ายในหน้าที่การงาน รวมถึงความเห็นวาระบบงานของกองทัพบกที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของกำลังพล

๒.๒ มูลเหตุจูงใจในการไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ๑) ความคาดหวังที่จะได้รับตำแหน่งและหน้าที่การงานที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงหน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความท้าทาย และเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่, ๒) การไม่มีอาชีพเสริม

ที่มีความกดดัน ทำให้เกิดความไม่มั่นใจว่าเมื่อลาออกไปแล้ว จะมีรายได้เพียงพอต่อการดูแลครอบครัวหรือไม่ รวมถึงเมื่อลาออกไปก็จะทำให้ชีวิตมีความเบื่อหน่าย และไม่เป็นผลดีต่อสภาพจิตใจ, ๓) บางส่วนยังเห็นว่าเงินก้อนชดเชยนั้นมีจำนวนน้อยไป และไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต หากต้องลาออกจริงซึ่งเงินก้อนดังกล่าวไม่สามารถนำไปลงทุนประกอบกิจการ หรืออาชีพอื่น ๆ ได้อย่างเพียงพอ, ๔) การมีหนี้สิน หรือข้อตกลงอยู่กับทางราชการ จึงทำให้มีคุณสมบัติไม่ครบตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์, ๕) การไม่มีบ้านพักเป็นของตนเอง ต้องพักอาศัยอยู่ในบ้านพักที่เป็นสวัสดิการของข้าราชการ ซึ่งหากลาออกตามโครงการแล้ว จะต้องคืนบ้านพักของทางราชการดังกล่าว ทำให้เกิดความลำบากต่อครอบครัวในการหาบ้านพัก เพื่อประกอบกิจวัตรประจำวันของครอบครัว และ ๕) การที่ผู้บังคับบัญชาโน้มน้ำหนักให้อยู่ในตำแหน่งต่อไป เนื่องจากไม่มีกำลังพลในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับหน่วย และความผูกพันกับหน่วย จึงอยากปฏิบัติราชการต่อไปจนเกษียณอายุราชการตามปกติ

๓. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ และที่อาจมีขึ้นในอนาคต

๓.๑ หน่วยควรได้ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดโดยละเอียด เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยเฉพาะเรื่องหนี้สินค้างชำระของกำลังพลที่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ให้ไปดำเนินการให้แล้วเสร็จ รวมถึงการตรวจสอบคุณสมบัติ กรณีเป็นบุคคลล้มละลายหรือมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดกับศาลล้มละลายกลาง เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตจากการที่ไม่สามารถเบิกเงินก้อนของโครงการ ฯ ได้ในปีที่ผ่านมา ๆ มา

๓.๒ การดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์ ควรให้หน่วยต้นสังกัดของผู้ที่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด รับผิดชอบการเรื่องบำเหน็จบำนาญ การดำเนินการขอรับเงินก้อน ๘ - ๑๕ เท่า ให้แล้วเสร็จภายในตุลาคม ของปีงบประมาณที่ลาออก เพื่อให้กำลังพลได้รับสิทธิประโยชน์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้มีการรายงานผลการดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นทราบด้วย

๓.๓ ควรให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมดำเนินการให้มีคำสั่งกระทรวงกลาโหมให้ลาออกจากราชการภายในสิงหาคม ของปีทีลาออก เพื่อให้หน่วยต้นสังกัดมีเวลาในการจัดทำหลักฐานประกอบการขอรับสิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องต่อไป

๓.๔ ควรขยายโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด เนื่องจากเมื่อประเมินผลแยกตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ฯ แล้ว การบรรลุผลหรือไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ยังมีความกำกวม กล่าวคือ ด้านที่ไม่บรรลุผล ได้แก่ การลดจำนวนกำลังพลที่สูงอายุ (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) ถึงแม้ว่าจะไม่บรรลุผล แต่ก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้น เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ กับการบรรเทาปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง เฉพาะนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศพันเอกขึ้นไป เท่านั้นที่ไม่บรรลุผล ส่วนการบรรเทาปัญหาความคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง เฉพาะนายทหารประทวน ชั้นยศจ่าสิบตรีขึ้นไป กับการประหยัดงบประมาณด้านบุคคลภาครัฐระยะยาว สามารถบรรลุผล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะแยกตามลักษณะ คือ เจริญปฏิบัติการ เจริญวิชาการ และเจริญนโยบาย โดยจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

หากมีการดำเนินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดในลักษณะเช่นนี้อีก สิ่งที่ต้องดำเนินการ นอกเหนือจากแนวทางการพัฒนาโครงการ ฯ ที่นำเสนอไปแล้ว คือ การกำหนดเกณฑ์สำหรับเป้าหมายที่แท้จริงของโครงการ เช่น หน่วยในส่วนกำลังรบและสนับสนุน การรบ ต้องมีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป หน่วยอื่น ๆ ต้องมีอายุ ๕๔ ปีขึ้นไป, หากไม่เป็นผู้ที่มีอายุตามเกณฑ์ ในหน่วยที่กำหนด แต่มีสุขภาพร่างกายไม่แข็งแรง สมบูรณ์ ต้องมีลักษณะหรือข้อบ่งชี้เช่นใด (คล้ายกับการกำหนดลักษณะของโรค หรือความพิการที่ขัดต่อการรับราชการทหาร ในกฎกระทรวง ประกอบกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร) หรือกำลังพลที่อยู่ในสาขาวิชาชีพขาดแคลน หรือผู้ซึ่งรับผิดชอบงานโครงการสำคัญของส่วนราชการ ต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นตำแหน่งอะไร หรือลักษณะงานแบบใด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจน โปร่งใส และง่ายต่อการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

๒. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ควรมีการประเมินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม ทั้งเป็นรายปีงบประมาณ และภาพรวมของทุกปีงบประมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงตามหลักวิชาการ ในการนำไปพิจารณาถึงผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับอย่างแท้จริง ก่อนการตัดสินใจว่าสมควรมีการดำเนินการต่อหรือไม่ มีสิ่งที่ควรต้องแก้ไขปรับปรุงอะไร อย่างไรบ้าง หรือควรขยายผลต่อสิ่งที่เหมาะสม อยู่แล้วอย่างไร รวมถึงควรนำหลักการทางสถิติและวิจัยมาใช้ในการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความตรง และเชื่อถือได้ อันจะทำให้การนำข้อมูลเสนอต่อคณะรัฐมนตรีมีความน่าเชื่อถือ และคล้อยตามต่อข้อเสนอแนะของกระทรวงกลาโหม

นอกเหนือจากโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีแล้ว กระทรวงกลาโหมยังมีการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดอีก ๒ ประเภท คือ แนวทางให้นายทหาร ชั้นนายพลลาออกก่อนเกษียณอายุราชการ ตามมติสภากลาโหม (รับยศอย่างเดียว) และแนวทางการให้ข้าราชการทหารลาออกจากราชการก่อนเกษียณอายุ ตามมติคณะกรรมการข้าราชการทหาร (กขท.) (รับยศอย่างเดียว) หากได้มีการทำวิจัยเพื่อประเมินแนวทางทั้ง ๒ แนวทางดังกล่าว ควบคู่ไปกับการวิจัยประเมินโครงการ ฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีแล้ว ก็จะทำให้เห็นภาพรวมในการลดขนาดกำลังพลของ กระทรวงกลาโหมได้สมบูรณ์ ชัดเจน มากยิ่งขึ้น

๓. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กระทรวงกลาโหม โดยกองทัพบก ได้มีวิวัฒนาการเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้าง และการจัดหน่วยมาหลายครั้งแล้ว ซึ่งวัตถุประสงค์หลักก็คือ การปรับตัวให้เข้ากับสถานะแวดล้อม และภัยคุกคามในห้วงระยะเวลา นั้น ๆ ซึ่งมีทั้งการยุบเลิกหน่วย การโอนหน่วยให้กับส่วนราชการอื่น การจัดตั้งหน่วยใหม่ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงต่ออัตรากำลังพลของหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อกำลังพลที่บรรจุอยู่ในอัตราที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยเฉพาะ

การยุบเลิกอัตรา เนื่องจากกำลังพลดังกล่าวมิได้ออกจากราชการไปด้วย อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมในการดูแลเอาใจใส่กำลังพลของผู้บังคับบัญชา ประกอบกับกองทัพบกวมถึงส่วนราชการอื่น ๆ ในกระทรวงกลาโหม ยังไม่มีระบบปลดถ่ายกำลังพลที่เป็นทั้งนามธรรมและรูปธรรม จึงทำให้มีการบรรจุกำลังพลเกินอัตราในส่วนของอัตราที่มีใช้ตำแหน่งหลัก เช่น ตำแหน่งประจำหน่วย นายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ ซึ่งการจัดทำระบบปลดถ่ายกำลังพลนั้น จัดได้ว่าเป็นสิ่งที่ทำทนายอย่างยิ่งในกระทรวงกลาโหมและส่วนราชการขึ้นตรง เนื่องจากต้องใช้ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนมีกฎหมายรองรับที่ชัดเจน กับต้องสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ของประเทศ เช่น ระบบกำลังสำรอง หรือระบบการฝึกกำลังและทรัพยากรเพื่อการป้องกันประเทศ หรือต้องรองรับกับระบบที่มีการนำกำลังพลประเภทต่าง ๆ มาปฏิบัติงานในกระทรวงกลาโหม เช่น ข้าราชการพลเรือนกลาโหม บุคคลที่ทำหน้าที่ทหารตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนดเป็นการชั่วคราว ดังนั้น หากมีเพียงโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของกระทรวงกลาโหม ก็คงมีผลสัมฤทธิ์เฉพาะในห้วงระยะ เวลาหนึ่ง ในการลดงบประมาณทางทหารของประเทศ (ลดเงิน) การลดจำนวนกำลังพล (ลดคน) แต่จะไม่สามารถลดขนาดขององค์กรทางทหาร (ลดองค์กร) ได้เลย สมควรที่จะต้องมีการทบทวนให้มีการพิจารณาสร้างระบบปลดถ่ายกำลังพลอย่างจริงจัง อย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่บัดนี้ โดยการนำตัวอย่างจากประเทศต่าง ๆ มาปรับใช้ร่วมกับการแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้มีส่วนในการรองรับสนับสนุนการดำเนินการของกระทรวงกลาโหมด้วย