

การพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

โดย

พลตรี อนุสรณ์ คุ่มอักษร  
ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค 4 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
กองบัญชาการกองทัพไทย

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2560 - 2561

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** การพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

**ลักษณะวิชา** การทหาร

**ผู้วิจัย** พลตรี อนุสรณ์ คุ่มอักษร      **หลักสูตร** วปอ.      **รุ่นที่** 60

การพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต เป็นเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญคือ "การบริหารหรือจัดการให้กำลังพลมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร" และ การที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้จะต้องมี ภารกิจ (Missions) ในการบริหารกำลังพล เมื่อองค์กรได้ลงทุนจัดหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่จนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้องจูงใจและเก็บรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรให้นานที่สุด กระบวนการที่สำคัญคือ การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านความปลอดภัย ด้านสุขภาพ และด้านอนามัยของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งด้านการแรงงานสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพกำลังพล และเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และผลการวิจัยพบว่า การเข้าไปมีส่วนร่วม นั้น จะมีการปฏิบัติทั้งที่เป็นการมีส่วนร่วมโดยตรง และโดยอ้อม แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ซึ่งจะประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อเสนอแนะที่ว่า การเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยและวัฒนธรรมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำเนินชีวิต ด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังจิตสำนึกการดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล ยอมรับกติกาการอยู่ร่วมกัน ตระหนักในสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ และความเสมอภาค รวมทั้งอุดมการณ์ ค่านิยมที่สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข พัฒนาภาวะความเป็นผู้นำประชาธิปไตยที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสังคมทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดีในสังคมไทย เสริมสร้างการพัฒนาองค์กรให้โปร่งใส สุจริต เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตยและวัฒนธรรมธรรมาภิบาล

## คำนำ

ภารกิจการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต เป็นเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ การบริหารหรือจัดการให้กำลังพลมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร และการที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้จะต้องมีการบริหารกำลังพล เมื่อองค์กรได้ลงทุนจัดหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่จนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้องจงใจและเก็บรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพดีไว้กับองค์กรให้นานที่สุด กระบวนการที่สำคัญคือ การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพและด้านอนามัยของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งด้านการแรงงานสัมพันธ์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยในการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นต้น

พล.ต.

(อนุสรณ์ คุ่มอักษร)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ผู้วิจัย

## **ABSTRACT**

**Title**      **Potential Development Armed Forces Development Command to support sustainable development in the future**

**Field**      **Military**

**Name**      **Major General Anusan Koomaksorn      Course NDC Class 60**

Potential Development Armed Forces Development Command to support sustainable development in the future it is the goal of Human Resource Management. The key is "to manage or manage the most qualified and efficient personnel in the organization" and to be able to achieve the goal must have a mission (Missions) in the military administration. When the organization has invested and to develop a qualified staff. Organizations need to motivate and retain good quality staff for the organization as long as possible the process is important remuneration Management, security Management, health and human health including labor relations. The purpose To study the problem of potential development and propose a potential development the Armed Forces Development Command to support sustainable development in the future. This is a qualitative research and the research found that to participate. There will be both direct and indirect involvement each person has different characteristics in terms of knowledge, skills, attitudes, it is the element that performs various tasks. Keep the organization up to date. Human resource development can be done in a cost-effective manner all corporate executives deserve a deep understanding and understanding of the principles of human resource management. Have suggestions strengthening and developing a culture of democracy and good governance. It is part of the way of life by creating a learning process, instill a sense of life in a rational way, accept the rules of coexistence, recognizing freedom of duty and equality including ideology values that support democracy with the monarchy. Develop democratic leadership with moral, ethical and good governance in all levels of society to be a good role model in Thai society. Strengthen corporate development to be transparent and honest to support the creation of a democratic culture and good governance culture.

## คำนำ

ภารกิจการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต เป็นเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือการบริหารหรือจัดการให้กำลังพลมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร และการที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้จะต้องมีการบริหารกำลังพล เมื่อองค์กร ได้ลงทุนจัดหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่จนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้องจงใจและเก็บรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพดีไว้กับองค์กรให้นานที่สุด กระบวนการที่สำคัญคือ การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพและค่านอนามัยของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งด้านการแรงงานสัมพันธ์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยในการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นต้น

พล.ต.



(อนุสรณ์ คும்อักษร)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ผู้วิจัย

## สารบัญ

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| บทคัดย่อ   | ก         |
| Abstract   | ข         |
| คำนำ   | ค         |
| สารบัญ   | ง         |
| สารบัญตาราง  | ฉ         |
| สารบัญแผนภาพ   | ช         |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>  | <b>1</b>  |
| ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา  | 1         |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย  | 2         |
| ขอบเขตของการวิจัย  | 2         |
| วิธีดำเนินการวิจัย   | 3         |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย   | 4         |
| คำจำกัดความ  | 4         |
| <b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ</b>   |           |
| กำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  | 5         |
| หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา   | 5         |
| แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพกำลังพล  | 13        |
| แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารงานกำลังพล  | 18        |
| หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)   | 35        |
| ทฤษฎีว่าด้วยหลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาศักยภาพกำลังพล   | 39        |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  | 43        |
| กรอบแนวคิดของการวิจัย  | 46        |
| สรุป   | 47        |
| <b>บทที่ 3 รูปแบบ และแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน</b> | <b>48</b> |
| รูปแบบและแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล  | 48        |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า       |
|---|------------|
| แนวทางการปฏิบัติของผู้นำองค์กร                                      | 50         |
| ขอบเขตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  | 55         |
| บทบาทของกองบัญชาการกองทัพไทยในการพัฒนากำลังพล                       | 57         |
| บทบาทของกองทัพในการพัฒนาประเทศ                                      | 64         |
| การพัฒนาประเทศ (National Development)                               | 66         |
| แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจ  | 70         |
| สรุป  | 71         |
| <b>บทที่ 4 วิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล</b>   |            |
| <b>หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน</b> | <b>73</b>  |
| การวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการองค์กร                              | 73         |
| แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล  | 75         |
| การใช้หลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาศักยภาพกำลังพล                        | 79         |
| บทบาทภาคีการพัฒนา   | 85         |
| สรุป  | 89         |
| <b>บทที่ 5 สรุป และข้อเสนอแนะ</b>                                   | <b>92</b>  |
| สรุป  | 92         |
| ข้อเสนอแนะ  | 96         |
| <b>บรรณานุกรม</b>   | <b>100</b> |
| <b>ภาคผนวก</b>  | <b>104</b> |
| แบบสอบถาม   | 105        |
| <b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>   | <b>112</b> |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                | หน้า |
|----------|--------------------------------|------|
| 2-1      | แสดงความหมายของหลักธรรมาภิบาล  | 36   |
| 3-1      | วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 มิติ | 58   |



## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่   | หน้า |
|---|------|
| 2 - 1 แสดง Form Harvard to Chicago to the New Institutional Economics | 40   |
| 2 - 2 แสดง A Layer Schema   | 41   |
| 2 - 3 กรอบแนวคิดของการวิจัย   | 46   |
| 4 - 1 แสดง Model ภูเขา <sup>๗</sup> น้ำแข็ง                           | 76   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในการพิจารณาถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคตสามารถพิจารณาได้เป็น 3 มิติ ดังนี้

1. มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์กรมีอยู่ในการผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร หากองค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพดีก็จะทำให้เกิดการผลิตที่ได้คุณภาพสูงจากการใช้ประโยชน์สูงสุดในปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์กรมีอยู่

2. มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ ขององค์กร ในแง่ที่มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต มีความต้องการและการคาดหวัง มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนกับองค์กรมี "ทุนทางปัญญา" (Intellectual Capital) เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่เป็นระบบหรือบริหารด้วยความไม่เข้าใจในคุณค่าและธรรมชาติของมนุษย์ จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถเก็บรักษามูลค่าที่ตีไว้ได้

3. การดำเนินงานขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีสภาพของการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นกว่าในอดีต องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลง แต่การที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้ในสภาพที่ต้องแข่งขันกันอย่างสูงนั้น บุคลากรขององค์กรจะต้องมีศักยภาพสูงสามารถที่จะทำงานอย่างหนักและมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้งานที่ผลิตออกมามีคุณภาพสูงและผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

ภารกิจการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต เป็นเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ "การบริหารหรือจัดการให้กำลังพลมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร" และการที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้จะต้องมี ภารกิจ (Missions) ในการบริหารกำลังพล เมื่อองค์กรได้

ลงทุนจัดหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่จนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้องงูใจและเก็บรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรให้นานที่สุด กระบวนการที่สำคัญคือ การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพและด้านอนามัยของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งด้านการแรงงานสัมพันธ์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยในการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นต้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา  
การวิจัยเน้นศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต
2. ขอบเขตด้านประชากร  
ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา โดยใช้แบบสอบถามแบบการสุ่มตัวอย่างกำลังพล จำนวน 100 แบบสอบถาม เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามแนวนโยบายของรัฐบาล

### 3. ขอบเขตด้านเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ในห้วงระยะเวลาตั้งแต่ ต.ค.60 จนถึงเดือน เม.ย.61 เพื่อให้อยู่ในกรอบที่ทางสถาบันได้กำหนดไว้

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มีรูปแบบของคำถามเป็นชุดๆ ที่ได้ถูกรวบรวมไว้อย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบ เพื่อใช้วัดสิ่งที่ต้องการจะวัดจากกลุ่มตัวอย่าง ให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงทั้งในอดีต ปัจจุบันและการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต ประกอบด้วยรายการคำถามที่สร้างอย่างประณีต เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงโดยส่งให้กลุ่มตัวอย่างตามความสมัครใจ ดังนี้

#### 1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาทำการรวบรวมแล้ววิเคราะห์เอกสารโดยการจัดทำแบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสาร บันทึกเกี่ยวกับลักษณะเอกสาร แหล่งที่มาและสาระสำคัญของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารจะเป็นกรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาด้วยวิธีการอื่นๆ ต่อไป

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้แก่ ข้าราชการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการ โดยการใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดหัวข้อ/กลุ่มหัวข้อแนวคิดสำคัญ (Topic/Category) และแบบแผนแนวคิดสำคัญอันเป็นแก่นสารของการศึกษา (Pattern/Themes)

3. การอภิปรายผล ดำเนินการ โดยการนำทฤษฎีที่ได้มีการทบทวนไว้แล้ว มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแบบสอบถาม (Questionnaire) แล้วนำมาสังเคราะห์อีกครั้ง เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาศักยภาพของกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

4. การนำเสนอผลการวิจัย ดำเนินการ โดยเอาวัตถุประสงค์การวิจัยเป็นตัวตั้งแล้วนำเสนอผลการศึกษาวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยให้ครบทุกข้อตามลำดับ

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต
2. ได้แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

## คำจำกัดความ

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| การบริหารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง | กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็ระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง  |
| ธรรมาภิบาล หมายถึง                | การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึถึงถึงความยุติธรรมความโปร่งใส และความมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะเฉพาะ |

## บทที่ 2

# แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ

## กำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

### หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

#### มูลเหตุการก่อตั้ง และวันสถาปนา

เมื่อ พ.ศ.2475 พรรคคอมมิวนิสต์จีนแห่งประเทศไทย ได้จัดตั้งขึ้น โดยการแยกตัว ออกจากพรรคคอมมิวนิสต์มลายู และได้มีการเผยแพร่ลัทธิคอมมิวนิสต์อย่างลับๆ ในหมู่ กรรมกรชาวจีน ชาวไทย นักหนังสือพิมพ์ ครู นักศึกษา และนักเรียน ในปี พ.ศ.2485 ได้มีการก่อตั้ง พรรคคอมมิวนิสต์ไทย ต่อมาประเทศไทยได้ยกเลิกกฎหมายว่าด้วยคอมมิวนิสต์ เนื่องจากไทย ต้องการเข้าไปเป็นสมาชิกองค์การสหประชาชาติ อีกทั้งสาธารณรัฐสหภาพโซเวียตรัสเซีย เรียกร้อง ให้ยกเลิกกฎหมายดังกล่าวด้วย โดยอ้างว่ากฎหมายของไทยฉบับนี้ขัดต่อปฏิญญาสากล ว่าด้วย สิทธิมนุษยชน จากผลของการยกเลิกกฎหมายว่าด้วยคอมมิวนิสต์ทำให้คอมมิวนิสต์ในประเทศไทย สามารถดำเนินการได้อย่างเปิดเผย ต่อมาในสมัย จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ดำรงตำแหน่ง นายกรัฐมนตรี และ ผบ.ทหารสูงสุด ได้ตระหนักถึงปัญหานี้ และเห็นว่าการที่ฝ่ายตรงข้ามสามารถ ดำเนินการอย่างได้ผลในพื้นที่ชนบท เพราะความทุกข์ยากของประชาชน ประกอบกับ กระทบวมหาดไทยได้รายงานให้ทราบว่คอมมิวนิสต์ ได้จัดส่งตัวแทนเข้าไปแทรกซึมอยู่ใน หมู่บ้าน เพื่อบ่อนทำลายศรัทธาของประชาชนที่มีต่อรัฐบาล โดยได้เริ่มปฏิบัติการในเขตที่ ประชาชนด้อยการศึกษาและยากจน เจ้าหน้าที่ของรัฐดูแลไม่ทั่วถึง เพราะการคมนาคมไม่สะดวก และเป็นถิ่นทุรกันดาร ทำให้ขาดการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐกับประชาชน กระทบวมหาดไทยจึงได้เสนอให้ใช้วิธีการพัฒนาท้องถิ่นเป็นเครื่องมือดำเนินการ เพื่อจัดปัญหา ของต้นเหตุ รวมทั้งความเห็นจากการประชุมคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญทางความมั่นคงขององค์กร สปอ. ครั้งที่ 33 ระหว่างวันที่ 7 - 10 พฤศจิกายน 2503 ว่าปฏิบัติการทางสาธารณะ (Civic Action) หรือการช่วยเหลือประชาชนเป็นการต่อต้านการบ่อนทำลายของคอมมิวนิสต์ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพเพราะเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ดังนั้น เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2505 ผู้บัญชาการ ทหารสูงสุด ได้พิจารณาเห็นชอบตามข้อเสนอของฝ่ายอำนวยการ บก.ทหารสูงสุด ได้ให้จัดตั้ง

ส่วนราชการขึ้นหน่วยหนึ่ง มีอำนาจประสานการปฏิบัติงาน และรวมขีดความสามารถของส่วนราชการต่างๆ มาไว้ในที่เดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย 13 หน่วยงาน มีทั้งพลเรือน ตำรวจ และทหาร มีอำนาจสั่งการได้ทุกกระทรวง ทบวง กรม ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเร่งรัดการปฏิบัติงานพัฒนาท้องถิ่นเป็นการแก้ปัญหาพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงนำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาอนุมัติให้จัดตั้งหน่วยงานพิเศษขึ้น เรียกว่า “ กองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ ” ใช้คำย่อว่า “ กรป.กลาง ” เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2505 จากนั้นได้มีการส่งหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่หน่วยแรกออกปฏิบัติงานที่ อ.กุฉินารายณ์ จ.กาฬสินธุ์ เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2505 ใช้ชื่อเรียกหน่วยว่า “ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ จ.กาฬสินธุ์ ”

หลังจากที่คณะรัฐมนตรีลงมติและอนุมัติให้จัดตั้ง กรป.กลาง เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2505 ต่อมาจึงได้กำหนดให้ วันที่ 10 เมษายน ของทุกปี เป็นสถาปนา กรป.กลาง ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

จากการมุ่งมั่นแก้ปัญหา อย่างถูกต้องทางรัฐบาลไทยประกอบกับการล่มสลายของสหภาพโซเวียตมหาอำนาจผู้พยายามแผ่อิทธิพลของลัทธิคอมมิวนิสต์เข้าไปในประเทศด้อยพัฒนาแถบเอเชีย เมื่อปี 2535 ทำให้สถานการณ์การก่อการร้ายและความรุนแรงต่างๆ ในชนบทที่ห่างไกล ยุติลงตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามสิ่งหนึ่งที่ยังคงทำลายความสุขของพี่น้องประชาชนเหล่านั้นยังคงอยู่นั้นคือ ความอยากจน อันถือเป็นหน้าที่ที่หน่วยงานของรัฐจะต้องจัดทุกข์ของประชาชนให้หมดสิ้นไป กองบัญชาการทหารสูงสุด จึงได้พัฒนาแนวทางการช่วยเหลือประชาชนในท้องถิ่น ทุรกันดารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศในขณะนั้น เพื่อให้ประชาชนมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น สามารถพึ่งพาตนเองได้และนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคมต่อไป

ดังนั้นในปี 2540 กองบัญชาการทหารสูงสุดได้มีการแก้ไขอัตราตามคำสั่งกองบัญชาการทหารสูงสุด (เฉพาะ) ลับ ที่ 162/40 ลง 26 กุมภาพันธ์ 2540 ให้มีการเปลี่ยนนามหน่วยจากเดิม กองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ หรือ กรป.กลาง กลางหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา หรือ นทพ. โดยมีผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา หรือ ผบ.นทพ. เป็นผู้บังคับการรับผิดชอบ ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นท่านแรก คือ พลเอก สุนทร ฉายเหมือนวงศ์ ซึ่งในขณะนั้นดำรงตำแหน่ง ผอ.กรป.กลาง อยู่จึงถือว่าท่านเป็น ผอ.กรป.กลาง ท่านสุดท้าย และ ผบ.นทพ. ท่านแรกในคราวเดียวกัน การทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของพี่น้องประชาชนในท้องถิ่นทุรกันดารดีขึ้นนั้น จำเป็นต้องพัฒนาทุกๆ ด้านพร้อมกันไป ทั้งทางวัตถุและจิตใจอันเป็นการช่วยเหลือประชาชนตามหลักการพัฒนาชุมชน ซึ่งมีเป้าหมายที่จะช่วยเหลือเพื่อให้

ประชาชนช่วยตนเองได้ต่อไป หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จึงได้ดำเนินงานพัฒนาช่วยเหลือประชาชนในท้องถิ่นตาม 8 แผนงานหลัก ได้แก่

1. แผนงานสร้างเส้นทางคมนาคม ถนนหนทางนับเป็นปัจจัยสำคัญในการนำความเจริญเข้าไปสู่ท้องถิ่น พร้อม ๆ กับการนำผลผลิตของผู้คนออกมาสู่ตลาด อีกทั้งยังเป็นปัจจัยในการดำรงความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนอย่างยั่งยืนอีกด้วย จิตความสามารถในการสร้างเส้นทางคมนาคมของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาได้ทวีความก้าวหน้าทันสมัยขึ้นมาเป็นลำดับ จากถนนลูกรังบดอัดแน่น (ชั้นทาง F 6) ในอดีต จนมาเป็นถนนลาดยาง (ชั้นทาง F 4) ในปัจจุบัน นับหมื่นกิโลเมตรที่ตัดผ่านป่าทึบ ยอดดอยสูงชัน หรือแม้หุบเหวลึกกล้า ล้วนเป็นผลงานที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเกิดความภาคภูมิใจทุกครั้งที่ได้เห็นรถของพี่น้องประชาชนชนพืชผักผลไม้วิ่งไปบนถนน และสะพานที่เราตั้งใจสร้างขึ้น และมอบให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการในท้องถิ่น

2. แผนงานส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ดังที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้นถึงความต้องการปัจจัยในการดำรงชีพของพี่น้องประชาชนในชนบทว่า นอกจากปัจจัย 4 แล้ว อีกประการหนึ่งก็คือ การมีอาชีพเลี้ยงตัวและครอบครัวนั้น อาชีพของประชากรส่วนใหญ่ของไทยก็คือ อาชีพทางการเกษตรที่สืบทอดกันมาจากบรรพบุรุษ ดังนั้น อีกแผนงานหนึ่งของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ก็คือ การเกื้อกูลแก่การประกอบอาชีพทางการเกษตรให้ได้ผลมากขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะหมายถึงความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของพี่น้องเกษตรกรตามไปด้วย อาทิ การผลิตน้ำเชื้อแช่แข็ง เพื่อผสมเทียมให้แก่แม่โคพันธุ์พื้นเมืองของเกษตรกร เพื่อให้ได้ลูกโคพันธุ์ผสมที่เลี้ยงง่าย โตเร็ว มีความทนทานต่อสภาพภูมิอากาศ การผลิตพันธุ์ปลา น้ำจืดสนับสนุนเกษตรกร โรงเรียนและกลุ่มอาชีพต่างๆ เพื่อนำไปเลี้ยงขยายพันธุ์ และปล่อยลงแหล่งน้ำสาธารณะ การจัดตั้งโครงการประมงหมู่บ้าน ประมงโรงเรียน รวมทั้งการผลิตเมล็ดพันธุ์หญ้าเพื่อเป็นอาหารสัตว์ การเพาะพันธุ์กล้าไม้ยืนต้น และการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการเกษตรสู่พี่น้องเกษตรกร เพื่อความมั่นคงทางอาชีพและรายได้ที่พอเพียงแก่การดำรงชีพ นอกจากนั้น ยังได้เริ่มดำเนินงาน โครงการสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่มาตั้งแต่วันที่ 12 กรกฎาคม 2516 เป็นต้นมา โดยร่วมมือกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งในปัจจุบันมีสหกรณ์การเกษตรในความดูแลรับผิดชอบของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จำนวน 35 แห่ง กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค

3. แผนงานพัฒนาแหล่งน้ำ ด้วยลักษณะการประกอบอาชีพของคนไทยที่อาศัยธรรมชาติเป็นสำคัญ เป็นเหตุให้น้ำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักที่จะขาดเสียมิได้ ทั้งเพื่อการประกอบอาชีพ และเพื่อการอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ซึ่งแม้ในปัจจุบัน ก็ยังคงมีอีกหลายพื้นที่บนผืนแผ่นดินไทยที่เรียกได้ว่าขาดน้ำ แผนงานนี้จึงถูกกำหนดขึ้นมารองรับปัญหาดังกล่าว ด้วยการแก้ไขภาวะขาดน้ำดังกล่าว ทั้งโดยการขุดสระเก็บน้ำ ขุดคลองส่งน้ำ หรือสร้างฝายกั้นน้ำ สุดแต่ความ



เหมาะสมของพื้นที่ เพื่อเป็นแหล่งน้ำกินน้ำใช้ของชุมชน เอื้อต่อการประกอบอาชีพ และยังเป็นที่รองรับพันธุ์ปลาต่างๆ ที่หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ นำไปปล่อยไว้เพื่อขยายพันธุ์เป็นอาหาร สำหรับชุมชนต่อไปด้วย

4. แผนงานพัฒนาชุมชนและสาธารณสุขการ แผนงานนี้เป็นไปเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นของชุมชนที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาคำนึงถึงเป็นประการสำคัญ ได้แก่ การสร้างถนนภายในหมู่บ้าน การขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล การสร้างระบบประปาหมู่บ้าน ระบบประปาภูเขา การสร้างถังเก็บน้ำฝน สร้างศาลาประชาคม ศาลาที่พักริมทาง และสนามเด็กเล่น ซึ่งล้วนเป็นไปเพื่อการใช้ชีวิตอย่างร่มเย็นเป็นสุขของราษฎร

5. แผนงานการสาธารณสุข เป็นอีกแผนงานหนึ่งที่มุ่งกระทำเพื่อความอยู่เย็นเป็นสุขของราษฎร ซึ่งได้แก่ การมีสุขภาพแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เริ่มตั้งแต่ การให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตที่ถูกหลักสุขอนามัย การป้องกันโรค การวางแผนครอบครัว การสร้างสถานีอนามัย ให้แก่หมู่บ้านและประสานขอรับการสนับสนุนเจ้าหน้าที่ประจำสถานีอนามัย นอกจากนี้ทุกหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ยังได้ให้บริการตรวจรักษาโรคแก่ประชาชน ณ ที่ตั้งหน่วยโดยไม่คิดมูลค่า และจัดชุดแพทย์เคลื่อนที่ออกไปให้บริการถึงหมู่บ้าน เพื่อบรรเทาปัญหาการขาดแคลนแพทย์ในชนบท รวมทั้งเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในด้านสุขภาพอนามัยอีกด้วย

6. แผนงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นแผนงานเพื่อเพิ่มคุณภาพทางการศึกษาให้แก่เยาวชน อันเป็นทรัพยากรล้ำค่าของชาติ โดยการส่งเสริมการศึกษาในโรงเรียน เช่น สร้างอาคารเรียน จัดหาอุปกรณ์การเรียน การกีฬา ทุนการศึกษา และส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียน เช่น การจัดตั้งศูนย์เยาวชน การฝึกอาชีพให้แก่เยาวชน รวมทั้งการขยายโอกาสทางการศึกษาและฝึกอาชีพแก่ทหารกองประจำการ เพื่อใช้ประกอบอาชีพ และก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นในอนาคต โดยไม่ละเลยที่จะเน้นให้เยาวชนและประชาชนรำลึกถึงวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น ตลอดจนศาสนาอันเป็นเครื่องนำทางไปสู่ความดีงามไปพร้อมๆ กันด้วย

7. แผนงานการประชาสัมพันธ์และจิตวิทยา ในโลกแห่งความเสมอภาคในการรับรู้ข่าวสารนี้ การประชาสัมพันธ์นับเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้ประชาชนได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารที่ถูกต้อง เป็นจริง ไม่บิดเบือน แผนงานนี้จึงถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการบริโภคข่าวสารของประชาชนในพื้นที่ห่างไกล รวมทั้งเพื่อเป็นการขจัดข่าวลือ และการโฆษณาชวนเชื่อต่าง ๆ ตลอดจนปลูกฝังอุดมการณ์รักและเทิดทูนในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ แก่ประชาชนด้วยสื่อทุกชนิดที่หน่วยมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็น หอกระจายข่าว สถานีวิทยุกระจายเสียงของหน่วย ตลอดจนการใช้สื่อบุคคล ด้วยการจัดชุดพัฒนาการเคลื่อนที่ออกไปเยี่ยมเยียน เพื่อช่วยเหลือประชาชน และรับรู้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในแต่ละชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

8. แผนงานสังคมสงเคราะห์และอื่นๆ ความเดือดร้อนสำหรับผู้ยากไร้นั้น เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และจะหนักหนาสาหัสยิ่งขึ้น ในยามที่ต้องประสบภัยพิบัติ ดังนั้น แผนงานนี้จึงเป็นไปเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่เดือดร้อน ได้รับความสูญเสียในยามที่เกิดภัยดังกล่าวขึ้น ไม่ว่าจะเป็ นอุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย ภัยแล้ง ภัยหนาว ภัยจากการสู้รบบริเวณชายแดน หรือภัยอันเกิดจากอุบัติเหตุที่ส่งผลถึงผู้คนจำนวนมาก ซึ่งการช่วยเหลือตามแผนงานนี้ จะกระทำในนามศูนย์บรรเทาสาธารณภัย หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา (สบท.นทพ.) ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติหลักในงานบรรเทาสาธารณภัย ของกองบัญชาการทหารสูงสุด และแม้กระทั่งในยามปกติ พี่น้องประชาชนที่ยากจน หรือเด็กนักเรียนที่ขาดแคลน ก็ถือเป็นหน้าที่ที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จะต้องดูแล ให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้พ้นจากความทุกข์นั้นเช่นกัน

ทั้ง 8 แผนงาน อันเป็นแผนงานหลักในการปฏิบัติงานพัฒนาและช่วยเหลือประชาชนของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนานั้น ถือว่าได้กำหนดไว้ให้สามารถตอบสนองความต้องการของพี่น้องประชาชน ได้อย่างครอบคลุม ...แต่เวลา ที่ผ่านมานั้น หากปราศจาก คน ที่ตั้งใจปฏิบัติตามแผนงานนั้น ด้วยความมุ่งมั่น และกระทำด้วยความรักความห่วงใยในพี่น้องประชาชนอย่างจริงจัง มาทุกยุคทุกสมัยแล้ว ....เราก็คง ไม่มีโอกาสอยู่ในความทรงจำของพี่น้องประชาชน ในฐานะนักรบสีน้ำเงิน อย่างที่เป็นมา.... และเมื่อนั้น ...แผนงานใดใดก็คงไร้ค่า

### วิสัยทัศน์

“หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นหน่วยงานชั้นเยี่ยมของกองทัพไทย ในด้านการพัฒนาเพื่อความมั่นคง โดยเตรียมความพร้อมของทรัพยากรบุคคล ชุมชน พื้นที่ เพื่อป้องกันภัยคุกคามทุกรูปแบบ และประชาชนมีความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อกองทัพไทย” เนื่องจากหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นหน่วยงานหลักที่มีภารกิจ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่ เพื่อความมั่นคง ได้แก่

1. ความมั่นคงทางสภาพสังคม โดยใช้โครงการพัฒนาที่หน่วยสนับสนุนให้กับประชาชน และการปฏิบัติงานของหน่วยที่บูรณาการการแก้ปัญหาสำคัญทางสังคม ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของชาติร่วมกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนในด้านความรักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์

2. ความมั่นคงในด้านพื้นที่ โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของพื้นที่ให้เกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศ ทั้งในเรื่องเส้นทางคมนาคม แหล่งน้ำกินน้ำใช้ ที่สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ ตลอดจนการพัฒนาที่เกื้อกูลต่อการเป็นแหล่งเสบียงในสนามรบ ตั้งแต่ยามปกติ

## เป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์

การที่จะดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ในการดำเนินงานในห้วง ปี พ.ศ.2555 – 2559 ดังนี้

1. สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนในด้านความรักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์

2. พัฒนาคน ชุมชน พื้นที่ ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีความสมดุลแบบองค์รวมและเกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศ

การปฏิบัติงานที่จะตอบสนองต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กำหนดให้มีการปฏิบัติภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issue) 5 ประเด็น ดังนี้

### พันธกิจ

1. เกิดทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. สนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ การช่วยเหลือประชาชน การป้องกันและแก้ไขปัญหาระบาดภัยและภัยพิบัติ

3. สนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ ตลอดจนปฏิบัติการอื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย

### ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เกิดทุนสถาบันพระมหากษัตริย์

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เกิดทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ อย่างสมพระเกียรติ และสนับสนุนการดำเนินการ โครงการพระราชดำริ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตลอดจนนำแนวพระราชดำริมาขยายผลให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถาบันพระมหากษัตริย์เป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชนชาวไทย และเป็นสถาบันหลักที่สำคัญยิ่ง ในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของ คน ชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการผืนกกำลังป้องกันประเทศ

พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่ ในพื้นที่เป้าหมายของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ให้มีภูมิคุ้มกัน มีความมั่นคงแบบองค์รวม พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาในทุกมิติของความมั่นคง โดยใช้ศักยภาพในรูปแบบของแผนงานการพัฒนาที่มีอยู่ ตลอดจนไขว่คว้าของปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติ และเสริมสร้างให้มีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหา สามารถพึ่งพาตนเองได้ เพื่อให้

ผลลัพธ์การพัฒนา ส่งผลให้คน ชุมชน มีความสุขอย่างยั่งยืนในการดำเนินชีวิต และพร้อมสนับสนุนการปฏิบัติการของทหารได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนของชาติ

เตรียมความพร้อมของกำลังพล ยุทโธปกรณ์ และนำศักยภาพที่มีอยู่เข้าร่วมปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ การสนับสนุน ส่วนราชการอื่น อาทิ การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเสียดิน การสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการน้ำเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาอุทกภัยและภัยแล้ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กร

พัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย ทั้งด้านประสิทธิภาพ โดยปรับระบบการทำงาน ให้มีมาตรฐาน การพัฒนาขีดสมรรถนะ และวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ตลอดจนพัฒนาด้านการบริการ ด้านการบริหาร การพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร และการจัดการสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรมีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย

### **การมีส่วนร่วมในการพัฒนา**

จากแนวทางในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศของ นทพ. นั้น เราจะพบว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมนั้น จะมีการปฏิบัติทั้งที่เป็นการมีส่วนร่วมโดยตรง และโดยอ้อม แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญ ๆ ประการหนึ่งก็คือ การกำหนดบทบาทว่าทหารนั้นควรจะมีส่วนร่วมในลักษณะใดได้บ้างนั้น เราก็พอที่จะสรุปเป็นบทบาทสำคัญ ๆ ได้ 3 ประการ คือ

1. เป็นตัวเชื่อมโยง (Link) บทบาทของตัวเชื่อมโยงคือการเชื่อมโยงระหว่างประชาชนในพื้นที่กับแหล่งวิชาการที่จะไปสนับสนุนงานพัฒนา ดังนั้นในบทบาทตัวเชื่อมนี้จึงจำแนกออกเป็นบทบาทเพื่อหน้าที่ย่อยได้ 3 ประการคือ

1.1 บทบาทในการนำ คือ การนำเอาบริการของรัฐลงไปสู่ประชาชนและนำประชาชนมาพบกับบริการของรัฐ ดังนั้นในบทบาทนี้นักพัฒนาของกองทัพจะต้องนำวิชาการต่าง ๆ เข้าไปเพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่เป้าหมายและในขณะเดียวกันก็ต้องนำประชาชนในพื้นที่เข้ามาสู่เจ้าหน้าที่วิชาการเพื่อที่จะได้รับความรู้ในสิ่งที่ชาวบ้านต้องการนี้คือหน้าที่ในการเชื่อมโยง

1.2 บทบาทในการประสานงาน คือ การกำหนดบทบาทของนักพัฒนาของกองทัพในการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ทางฝ่ายวิชาการเพื่อให้ทราบถึงแนวทางของงานที่จะนำไปปรับปรุงในพื้นที่และร่วมวางแผนงานร่วมกับนักวิชาการต่าง ๆ เพื่อเป็นการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่วิชาการทั้งมวลกับงานพัฒนาซึ่งถือได้ว่าเป็นบทบาทตัวเชื่อมโยงกับเจ้าหน้าที่

1.3 บทบาทในการติดตามงาน เป็นบทบาทที่นักพัฒนาของกองทัพจะต้องทำหน้าที่ติดตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับเริ่มทำขึ้นร่วมกับประชาชนในพื้นที่เพื่อจะได้ทราบปัญหาข้อขัดข้องที่เป็นอยู่เพื่อที่จะได้หาแนวทางในการแก้ไขให้โครงการคล่องตัวต่อไป

2. เป็นตัวร่วมปฏิบัติการ (Catalyst) บทบาทของการร่วมปฏิบัติงานนั้น นักพัฒนาของกองทัพจำเป็นต้องเป็นผู้คิดผู้วางแผนการทำงานร่วมกับชาวบ้าน ดังนั้นในการจะทำหน้าที่นี้เราพอที่จะแยกบทบาทหรือหน้าที่ย่อยได้ 3 ประเภท คือ

2.1 บทบาทผู้วางแผนงาน เป็นบทบาทที่นักพัฒนาของกองทัพจะต้องลงไปร่วมวางแผนกับประชาชนในพื้นที่ก่อนที่นักพัฒนาของกองทัพจะเริ่มวางแผนจำเป็นต้องสำรวจข้อมูลแล้วนำมาเอาข้อมูลนั้น ๆ มาวิเคราะห์แล้วจึงจะวางแผนซึ่งควรจะมีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้นำชุมชนในพื้นที่นั้น ๆ ก่อน

2.2 บทบาทในการจัดตั้งกลุ่ม (Organizer) การที่นักพัฒนาของกองทัพจะเข้าไปปฏิบัติงานร่วมกับประชาชนแต่ละคนหรือแต่ละครอบครัวนั้นทำได้ยาก ดังนั้นนักพัฒนาของกองทัพต้องเป็น Organizer คือการจัดตั้งกลุ่มต่าง ๆ ขึ้นในพื้นที่ เช่น กลุ่มยุวเกษตรกร กลุ่มอาสาสมัครพิทักษ์ป่า ฯลฯ เพื่อให้กลุ่มเหล่านั้นเข้ามาดำเนินการแก้ไขปัญหาในสิ่งที่เขาต้องการ

2.3 บทบาทเป็นผู้ร่วมปฏิบัติการ เป็นบทบาทที่นักพัฒนาของกองทัพจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในเชิงวิชาการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการตามโครงการเป็นไปได้อย่างเหมาะสม โดยที่นักพัฒนาของกองทัพจะต้องให้คำแนะนำช่วยเหลือหรือหากเกินขีดความสามารถก็จะต้องประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนได้อย่างถูกต้องต่อไป

3. บทบาทเป็นผู้ส่งเสริม (Extension Worker) ในบทบาทนี้จะมีการปฏิบัติคล้าย ๆ กับบุคลากรส่งเสริม เรามีคำว่าบุคลากรส่งเสริมการเกษตร บุคลากรส่งเสริมอนามัย ส่วนนักพัฒนาที่เป็นบุคลากรส่งเสริมงานพัฒนาชุมชน (Extension Community Development Worker) เพราะฉะนั้นการเป็นบุคลากรส่งเสริมนี้มีบทบาทย่อย ๆ อยู่ 3 ประการคือ

3.1 บทบาทในการฝึกอบรม ในบทบาทนี้จะเป็นบทบาทที่นักพัฒนาของกองทัพจะเป็นตัวเชื่อมประสานให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการประกอบอาชีพต่าง ๆ โดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลวิชาการต่าง ๆ ในพื้นที่และการฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องเป็นโครงการใหญ่โต ทำวันเดียวก็ได้ สามวันก็ได้ ห้าวันก็ได้ สุดแต่แต่ความจำเป็นที่เกิดขึ้น

3.2 บทบาทในการสาธิต (Demonstration) เป็นบทบาทที่มีความสำคัญอย่างยิ่งก่อนที่นักพัฒนาของกองทัพจะส่งเสริมในเรื่องการพัฒนาใด ๆ ก็ตามจำเป็นต้องจะมีการสาธิตให้ดูก่อน เช่นจะส่งเสริมในการปลูกพืชแบบผสมผสานหรือแนวคิดทฤษฎีใหม่ กองทัพควรจักให้มีการสาธิตให้เป็นตัวอย่างแก่ประชาชนในพื้นที่ก่อน การสาธิตไม่จำเป็นต้องทำเป็นแบบแผน

เสมอไป อาจจัดให้มีการสาธิตเป็นการไม่เน้นทางการก็ได้ เช่น การจัดงานวันเกษตร งานวันส่งเสริมฝีมือแรงงาน เป็นต้น

3.3 บทบาทในการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) เป็นบทบาทที่นักพัฒนาของกองทัพจะต้องทำการประชาสัมพันธ์การทำงานของตนให้บุคคลและกลุ่มบุคคลได้ทราบว่า ขณะนี้ได้ดำเนินการอะไร ทำที่ไหน อย่างไร เพื่อเป็นการดึงดูดความสนใจของบุคคลและกลุ่มคนให้เข้าร่วมมือให้ในที่สุด เท่ากับว่าเป็นการประชาสัมพันธ์งานพัฒนาของกองทัพไปในตัว นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกองทัพกับประชาชนในพื้นที่อีกด้วย

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพกำลังพล

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต หรือการบริการตามแต่ละประเภทขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะประกอบกันเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ในองค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรคงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร<sup>1</sup> ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร

#### 1. ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

“การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้มาในอดีตนั้น เป็นคำที่สื่อถึงการดำเนินกิจกรรมพื้นฐานดั้งเดิม กล่าวคือ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ฯลฯ

ในปัจจุบันความหมายของ “คน” ในองค์กรไปไกลกว่านั้นมาก ด้วยถือว่าคนเป็น “ทรัพยากร” ที่มีค่าจึงเกิดคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ขึ้น หรือในบางองค์กรมองไกลกว่านั้นอีก กล่าวคือมองเห็นว่าคนเป็น “ต้นทุน” ที่สำคัญขององค์กร จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุน” หรือ “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital Management” ขึ้นอีกหนึ่งคำ

---

<sup>1</sup> พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2538). หน้า 2.

ดังนั้น คำว่า “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงมีความหมายใกล้เคียงกัน เนื่องจากมองคนเป็น “ต้นทุน” หรือเป็น “ทรัพยากร” ที่สำคัญขององค์กร หากต้นทุนมีน้อย ก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากเพียงพอ หากต้นทุนมีจุดบกพร่องก็ต้องพัฒนาแก้ไข หรือเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง หากต้นทุนมีลักษณะที่เข้าข่ายที่เรียกว่า “เสื่อม” หรือพัฒนาไม่ขึ้นไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ก็ต้องหาทางปรับเปลี่ยน โยกย้าย หรือแม้กระทั่งต้องดำเนินการปล่อยถ่ายออกไป

## 2. ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีอยู่มากมายหลายประการแต่โดยส่วนจะเข้าใจกันเฉพาะในด้านขององค์กรผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม รัชญา ผลอนันต์<sup>2</sup> ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงสำคัญไว้ในแต่ละ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ด้านองค์กร ช่วยพัฒนาองค์กร บุคลากรที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรที่ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อบุคลากรได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

---

<sup>2</sup> รัชญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร. (กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, 2546). หน้า 17.

### 3. ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยปกติมนุษย์จะตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นตามความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่ในตัวของเขา โดยมีแนวความคิดที่เป็นพื้นฐานว่าสิ่งที่เลือกทำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งสิ่งที่เป็นพื้นฐานของความคิดก็คือ ปรัชญาประจำตัวนั่นเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็จะต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1. หลักคุณธรรม (Merit - Based)
2. หลักสมรรถนะ (Competency - Based)
3. หลักผลงาน (Performance - Based)
4. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization)
5. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

**หลักคุณธรรม (Merit - Based) :** หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ

1. หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ

2. หลักความสามารถ การบริหารคนหมู่มากต้องมีวิธวิธีวัดความสามารถ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ

3. หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลไกรัฐ ต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับความมั่นคงในอาชีพราชการ

4. หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

**หลักสมรรถนะ (Competency - Based) :** หมายถึง ใ้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

**หลักผลงาน (Performance - Based) :** คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่า จะให้ใครให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ถามว่าราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมี่ปัจจัยอื่นๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมอง



ทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขา ต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตาม ก็ให้เน้นผลงาน ให้ยึดผลงานเป็นหลัก

**หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) :** คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือ หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหารนั่นเอง หรือ Line Manager นั่นเอง ที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้หลักต้องบริหารได้

**หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) :** คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

#### 4. เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์

4.1 สรรหา คือ หากคนคิดคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วย การสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบดั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก

4.2 พัฒนา คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีกต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เข้าใจความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan ระบบพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

4.3 รักษาไว้ คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพการมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร

4.4 ใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วมให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

#### 5. ภารกิจ 10 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักวิชาหรือศาสตร์ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจจำแนกได้เป็น 10 กลุ่มภารกิจ ดังนี้

5.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) จะเกี่ยวกับการออกแบบขององค์กร และการจัดระบบงานในองค์กรซึ่งในราชการไทยปัจจุบัน มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ กพร. จะช่วยดูแลเกี่ยวกับการจัดตั้งปรับปรุงองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวดิ่งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดองค์กรรวมและของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

เองก็ขึ้นกับปัจจัยภายในและภายนอกหลายอย่าง และไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในทุกองค์กร นอกจากนี้การจัดทำโครงสร้างองค์กร จะสามารถระบุได้ว่าตำแหน่งใดในองค์กรมีหน้าที่อะไรต่อไป ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องต่อโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบังคับบัญชา และโครงสร้างอัตรากำลัง เพื่อให้การกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่เป็นอุปสรรคในการการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละบทบาทภารกิจของทรัพยากรบุคคล

5.2 การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร (Workforce Planning and Recruitment) เกี่ยวข้องกับ

5.2.1 Redeployment of resource เกี่ยวทรัพยากร อาจใช้วิธีเกี่ยตำแหน่งหรือเคลื่อนย้ายไปทำงานที่เหมาะสม

5.2.2 Retirement Bubble คือ การรักษาผู้อยู่ในช่วงวัยกำลังจะเกษียณอายุไว้ในองค์กร จะถ่ายถอดอย่างไรหรือจะรักษาเอาไว้ได้อย่างไร

5.2.3 Organization Size เป็นการพิจารณาว่าขนาดขององค์กรควรมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หรืออาจอ้างอิงจากภายนอก

5.2.4 War for Talent การรักษากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนหรือหายากไว้ในองค์กร จะต้องมีการสรรหาในเชิงรุก และการเพิ่มพูนแรงจูงใจ

5.3 การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการความรู้ (HRM-Training and Development/Knowledge Management) กลุ่มนี้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ และเพิ่มเรื่อง Knowledge Management - KM เข้าไป ยุคปัจจุบันพูดถึงการบริหารองค์ความรู้ การจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ทุกด้านไม่ใช่เฉพาะด้าน HR เท่านั้น ความรู้ในแต่ละด้านมีการเคลื่อนตัวไปเร็วมาก บางเรื่องเคลื่อนตัวไปจนกระทั่งความรู้เดิมที่มีอยู่ใช้ไม่ได้เลย จึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นคุณค่าหลักในการทำงาน

5.4 การวางแผนทดแทนตำแหน่ง/การหมุนเวียนงาน (Succession Plan/Staff Rotation) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรควรมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง หรือพูดง่ายๆ คือ มีแผนสืบทอดตำแหน่งหรือการสร้างตัวตายตัวแทนนั่นเอง โดยจะต้องมีการพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ เครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ก็คือฐานข้อมูลกำลังคน (Talent Inventory HR Database) มีการบริหารจัดการผู้ที่มีความรู้ความสามารถ (Talent Management)

5.5 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือ PM เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดผลงานเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

5.6 การกำหนดภารกิจอย่างมีเป้าหมายและการวัดผลงานบุคคล (Individual KPI) หลักเบื้องต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นใช้กับองค์กร กล่าวคือ องค์กรต้องมีเป้าหมายว่าต้องทำอะไรให้เสร็จ ในระดับไหน มีคุณภาพอย่างไร จากนั้นก็นำมาใช้กับบุคคล มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual KPI) และนำผลไปใช้ในการให้ทุนให้โทษ ตลอดจนการพัฒนาบุคคล

5.7 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay Administration) ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคภายนอก (Ex-ternal Equity) และความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) รวมถึงต้องใช้กลไกตลาด (Market Mechanism) เข้ามาพิจารณาค่าด้วย

5.8 การสื่อสารความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (HR Manager) ที่ต้องสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรให้ทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องสิทธิประโยชน์ ทางก้าวหน้าหรือเงื่อนไขในการทำงาน

5.9 คุณภาพให้บริการ ถือเป็นหน้าที่ของ HR Manager ด้วยที่ต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการและเน้นย้ำหลักการเรื่องนี้ต่อผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

5.10 การพัฒนาและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรทันสมัยและใช้ข้อมูลบนฐานเดียวกันในการบริหารงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารงานกำลังพล

### กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์กรประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

#### 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้อง

กับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

### 1.1 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์<sup>3</sup>

1.1.1 ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.1.2 ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน

1.1.3 ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ต่อกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

1.1.4 ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.5 ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร

1.1.6 เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

### 1.2 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

อย่างไรก็ตามการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคตขององค์กร ซึ่งการคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำนั้น ต้องอาศัยกระบวนการในพิจารณาอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กรในอนาคต สรุปขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1.2.1 การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

1.2.2 การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

---

<sup>3</sup> พะยอม วงศ์สารศรี. เรื่องเดิม. หน้า 52 – 57.

1.2.3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) ในขั้นตอนนี้  
นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของบุคลากรที่องค์กรต้องการ  
พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบ  
บุคลากรที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของ  
บุคลากรที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะ  
สามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างบุคลากรใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

1.2.4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการ  
การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่าย  
ทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาบุคลากร แผนการคัดเลือกและบรรจุบุคลากร แผนการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

1.2.5 การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็น  
การตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่างๆ การ  
แก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผน  
ขององค์กร การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือ  
ได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

## 2. การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการการดำเนินงานขององค์กรจัดทำ  
ขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา  
ระยะเวลาในการสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้า  
ทำงาน

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน  
จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะการได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับ  
งานมาทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรแต่ละองค์กรจึงต้องให้ความสนใจ  
ในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ จากแหล่งต่างๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่  
เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เขามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคล การชักจูงบุคคลที่มี  
ความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเข้ามาสู่องค์กร โดยให้  
เกิดความสนใจมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการกับองค์กร เพื่อองค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่  
เหมาะสมที่สุด

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการหาวิธีการกลั่นกรองที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เชื่อว่าจะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งให้เกิดความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากร

Niglo Felix A<sup>4</sup> อธิบายว่า ในการสรรหาบุคลากรนั้น องค์กรมีนโยบายในการสรรหาซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. นโยบายแบบเปิด ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

1.1 เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามางานได้โดยเสมอภาค

1.2 เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่องค์กรเปิดทำการ ไม่ว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม

1.3 เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครได้ทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการไม่จำกัดว่าต้องไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้น หรือขั้นต่ำสุดก่อน สามารถเริ่มต้นทำงานในขั้นสูงได้เลย

1.4 เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานสมัครเข้าทำงานได้ ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้

2. นโยบายแบบปิด ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

2.1 เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้นเข้ามาสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนไปสู่ขั้นสูงต่อไป

2.2 เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเฉพาะตำแหน่งว่างเท่านั้น

### หลักเกณฑ์ของการสรรหา

ศิวาพร มัชฌกานนท์<sup>5</sup> ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ที่เป็นที่นิยมใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ เพื่อใช้ในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีอยู่ 4 ประการ คือ

---

<sup>4</sup> Niglo Felix A., Public Personnel Administration. (Newyork : Henry Holtand Company, 1959). P.134 – 136.

<sup>5</sup> ศิวาพร มัชฌกานนท์ และคณะ. การบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2528). หน้า 52.

1. หลักความสามารถ (Competence) หมายถึงการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่คุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ยึดหลักการที่ว่างานที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน และได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

3. หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง การมีหลักประกันที่จะสามารถยึดถือเป็นอาชีพตลอดไป จนกว่าจะเกษียณอายุ หรือทราบเท่าที่ยังคงรักษาระดับมาตรฐานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ได้ การให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักข้อนี้ไม่มีความสำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่มีความสำคัญมากสำหรับข้าราชการ ข้าราชการประจำต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเท่านั้น

### แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร

ฉัตรพินธ์ เจริญนนท์<sup>6</sup> ได้จำแนกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคคลได้ 2 แหล่ง คือ

1. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร
2. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมิน โอกาสการแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางธุรกิจ

2. ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร

<sup>6</sup> ฉัตรพินธ์ เจริญนนท์ . การจัดการทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547).

### 3. ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร

2. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่างโดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดี และข้อเสีย ที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ
2. สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งาน
3. แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวนและคุณสมบัติ

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร
  2. มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร
  3. ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร
3. ระบบการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 ระบบใหญ่<sup>7</sup> คือ

3.1 ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความดี ความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน วิธีการสำคัญของระบบคุณธรรม คือการทดสอบ

3.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่ตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นระบบพรรคพวก ระบบชู้เลี้ยง ระบบสืบสายโลหิตเดียวกัน

### 4. กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาในองค์กรย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่าย เวลา ผลผลิต และประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในการทำงานอีกด้วย ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้นจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรัดกุม โดยได้ลำดับขั้นตอนไว้ดังต่อไปนี้

- 4.1 การเริ่มต้นการรับสมัคร
- 4.2 การสัมภาษณ์ขั้นต้น
- 4.3 การกรอกใบสมัคร

<sup>7</sup> พะยอม วงศ์สารศรี. เรื่องเดิม. หน้า 162.



- 4.4 การสอบคัดเลือก หรือการทดสอบการทำงาน
- 4.5 การสอบสัมภาษณ์ เข้าทำงานโดยฝ่ายบุคคล
- 4.6 การสอบประวัติเดิมของผู้สมัคร
- 4.7 การตรวจสุขภาพ
- 4.8 การคัดเลือกขั้นสุดท้าย โดยฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชา

Mondy R. Wayne<sup>8</sup> ได้อธิบายถึงการคัดเลือกบุคลากรสามารถดำเนินการด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การทดสอบความสามารถสติปัญญา
2. การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง หรือการทดสอบความสำเร็จ
3. การทดสอบให้ปฏิบัติงานย่อยๆ
4. การทดสอบความสนใจในงาน
5. การทดสอบบุคลิกภาพ
6. การสัมภาษณ์

#### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

คณีย์ เทียนพุด<sup>9</sup> ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรมิได้มีวัตถุประสงค์เพียง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมาย เพื่อให้บุคลากรได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development)

1. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มี 6 ประการ คือ

---

<sup>8</sup> Mondy R. Wayne, Robert M. Noe, and Shane R. Premeau., **Human Resource Management.** (New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1996). P. 223 – 238.

<sup>9</sup> คณีย์ เทียนพุด . การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21 . พิมพ์ครั้งที่ 2 . (กรุงเทพฯ : นาโกต้า, 2545). หน้า 26.

1.1 ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

1.2 ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

1.3 ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

1.4 ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในกรณีที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน

1.5 ช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้เข้ารับการพัฒนา

1.6 ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

## 2. ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร มี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 2.1 การสำรวจความต้องการ
- 2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร
- 2.4 การดำเนินการพัฒนา
- 2.5 การประเมินผล

นอกจากนี้ รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนา การเลือกใช้รูปแบบใด เวลา กับบุคคลระดับใด ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบที่สำคัญได้แก่

1. การศึกษาในสถาบันการศึกษา
2. การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะที่ปฏิบัติงาน
3. การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่
4. การสอนแนะนำงาน
5. การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน

6. การประชุมสัมมนา
7. การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง
8. การมอบหมายภารกิจใหม่ๆ
9. การเลื่อนตำแหน่ง
10. กิจกรรมอื่นๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

### **การบริหารค่าตอบแทน**

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดปัจจัยต่างๆ เป็นหลักเกณฑ์กำหนดค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร

การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นคำกว้างๆ หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของบุคลากร ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ธัญญา พลอนันต์<sup>10</sup> ได้ให้ความหมายของ การบริหารค่าตอบแทน ว่าหมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผนและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่บุคลากร

ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทน จึงมีความหมายรวมถึง ค่าจ้างเงินเดือน ผลประโยชน์และบริการ และค่าตอบแทนทางสังคม

#### **1. ส่วนประกอบของค่าตอบแทน<sup>11</sup> คือ**

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นรูปเงิน (Money Pay) การจ่ายค่าจ้างเป็นเงินได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นปกติ วิสัย เพราะเงินคือสื่อกลางแห่งการแลกเปลี่ยนที่ทุกคนทำงานก็หวังจะได้เงินมา เงินจึงเป็นสินจ้างรางวัลล่อใจ ก่อให้เกิดความพอใจและส่งเสริมให้เกิดการทำงาน นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้บุคลากรเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ในรูปแบบของเงินเดือน และค่าจ้าง

---

<sup>10</sup> ธัญญา พลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร. (กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, 2546). หน้า 36.

<sup>11</sup> พะยอม วงศ์สารศรี. เรื่องเดิม. หน้า 180 – 185.

เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร

ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ จ่ายค่าตอบแทนบุคลากรในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่ เพราะงานนั้นคือหัวใจของบริษัท เป็นงานที่จะต้องทำให้เสร็จหรือไม่ก็ใครจะสามารถทำได้ เมื่อมอบอำนาจตัดสินใจให้เขาเพื่อที่เขาทำงานให้สำเร็จ บุคลากรผู้นั้นจะต้องตระหนักว่าผลิตภัณฑ์ที่เขาประกอบขึ้นมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ซึ่งเราถือว่าบุคลากรผู้นั้นได้รับค่าจ้างเป็นรูปความสำคัญของงาน

1.3 ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay) ผู้ที่ได้รับอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับเลื่อนขั้นขึ้นมาถือว่าบริษัทได้จ่ายค่าตอบแทนทางสังคมให้อย่างหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งมีความสำคัญมากกว่าเงินและเป็นทีใฝ่หาของบุคลากรที่จะก้าวขึ้นไปสู่ระดับบริหาร และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี

1.4 ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay) ฝ่ายบริหารจะให้ความสำคัญยกย่องแก่บุคลากรในตำแหน่งหน้าที่การงานที่เขาประจำอยู่สอดคล้องกับค่านิยมและการยอมรับทางสังคม ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่าจะมีความนึกคิดในการจ่ายค่าจ้างในรูปค่าฐานะ ค่าเกียรติและศักดิ์ศรีให้เป็นการกำลังใจแก่บุคลากรของตนแค่ไหนเพียงใดด้วย

1.5 ค่าจ้างในรูปองค์กรที่มีหลักการที่ดี (Meta-goals Pay) บุคลากรที่เลือกทำงานในบริษัทที่มั่นคงและทันสมัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์และหลักการดีเยี่ยม (Supra-goals) ก็เท่ากับบุคลากรผู้นั้นได้รับค่าจ้างตอบแทนในรูปความมั่นคงและก้าวหน้า ได้แก่

1.5.1 หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด กล่าวคือ จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่วไป

1.5.2 หลักความยุติธรรม (Equity) ซึ่งบางครั้งรวมถึงจริยธรรมของมนุษย์ที่ยากจะควบคุมได้ เพราะถือเป็นการสร้างความพึงพอใจและรักษาไว้บุคลากรให้อยู่กับองค์กร

1.5.3 หลักดุลยภาพ (Balance) หลักดุลยภาพ หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม กลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันควรได้ค่าจ้างเท่ากัน

1.5.4 หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน และเป็นเครื่องมือนำไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้ได้

1.5.5 หลักความมั่นคง (Security) หลักความมั่นคงหรือเสถียรภาพในความหมายของค่าจ้างเงินเดือนนั้น หมายถึง การปรับปรุงสิ่งที่จะมาคุ้มครองลูกจ้างต่ออันตรายและความเสี่ยงภัยต่างๆ ให้ดีขึ้น เช่น การประกันสุขภาพ เกษียณอายุ ทูพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน เป็นต้น

1.5.6 หลักล่อใจให้ทำงาน (Incentives) ระบบค่าจ้างที่ดีจะล่อใจให้บุคลากรขยันขันแข็งสร้างงานให้บริษัทเจริญ ค่าจ้างมีความหมายโดยตรงต่อการกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานให้บรรลุมาตรฐานและเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้

1.5.7 หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay-and-Effort Bargain) หลักล่อใจให้ทำมักจะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับการที่ลูกจ้างจะเรียกร้องผลตอบแทนหรือค่าจ้างแลกกับค่าเหนื่อยของเขาที่ลงแรงไป

1.5.8 หลักการยอมรับ (Acceptability) หลักการที่ดีอันสุดท้ายได้แก่หลักการยอมรับการวางแผนและบริหารค่าจ้างในองค์กรของโลกเสรีจะต้องให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาและรับรู้ด้วยเขาอาจจะเห็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ดีชมและวิพากษ์วิจารณ์ แสดงข้อคิดและเสนอแนะเพื่อประมวลความพอใจเข้าด้วยกันและอย่างถูกต้องตามหลักวิชา เพื่อว่าเขาจะได้ยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อไปหากเมื่อ การยอมรับมีมากขึ้นการต่อต้านที่ค่อยๆ ลดลง

#### วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทน

1. เพื่อสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร (To Recruit People to the Organization) เพราะการกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมาสมัครทำงาน ทำให้สามารถเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน

2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย (To Control Payroll Costs) การกำหนดอัตราค่าจ้างเป็นไปตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยตารางค่าจ้างและประเภทของงานประกอบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการจ่ายเงินค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (To Satisfy Employees) การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมเสมอภาพ จะเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

4. เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานทำกันอย่างมีประสิทธิภาพ (To Motivate Employees to Superior Performance) การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสม จะเป็นการจูงใจให้คนงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

#### **หลักในการกำหนดค่าตอบแทน**

การประเมินค่างานเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินค่างาน ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการจัดเรียงลำดับงานตามความสำคัญ โดย ฌ็อง-พอล แซงแนง<sup>12</sup> ได้อธิบายว่าเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยที่การประเมินค่างาน สามารถกระทำได้ 2 วิธีดังต่อไปนี้

1. การประเมินค่างานเชิงคุณภาพ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการจำแนกเปรียบเทียบ และจัดลำดับงานตามความสำคัญ

2. การประเมินค่างานเชิงปริมาณ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงานในรูปของตัวเลข

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรเนื่องจากการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงงานตามลำดับความสำคัญ โดยผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนสามารถนำข้อมูลมาใช้งานได้โดยตรง

#### **สวัสดิการ**

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่นๆ ของบุคลากรที่องค์กรจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์กรออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น

สวัสดิการเป็นสิ่งที่องค์กรหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่องค์กรสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์กรมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์กร<sup>13</sup>

<sup>12</sup> ฌ็อง-พอล แซงแนง, เรื่องเดิม, หน้า 223 – 225.

<sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 238 – 245.

## 1. ประเภทของสวัสดิการ จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขภาพ หอพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร

1.2 สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์กร ความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร โดยสวัสดิการที่ให้จะอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

## 2. หลักการจัดสวัสดิการ

2.1 ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการด้านต่างๆ ของสมาชิก ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการจึงต้องพยายามค้นหา วางแผนให้สวัสดิการ ประโยชน์และบริการในส่วนที่บุคลากรต้องการ เพื่อให้เขาสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและครอบครัวได้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน

2.2 การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์กรธุรกิจจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การยอมรับ และได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญ จะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

2.3 ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้วย มิฉะนั้น อาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบทางด้านความรู้สึกต่อบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.4 ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์กร ตลอดจนไม่สูญเปลืองเงินในการลงทุน

2.5 ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพละทานามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรทั้งตามที่กฎหมายกำหนด และจัดขึ้นด้วยความสมัครใจ จะเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่จะมีส่วนช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากรในการพัฒนากิจการขององค์กรให้มั่นคงและก้าวหน้าต่อไป อย่างไรก็ตามชนิดของสวัสดิการ มีดังต่อไปนี้

1. บริการด้านสุขภาพ (Health Services)
2. บริการด้านความปลอดภัย (Safety Services)
3. บริการด้านความมั่นคง (Security Services)
4. การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต (Payment for Entitle Leave)
5. บริการด้านการศึกษา (Education Services)
6. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Services)
7. บริการนันทนาการ (Recreational Services)
8. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services)
9. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award)
10. บริการอื่นๆ (Other Services)

### **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมาเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Dwivedi R.S.<sup>14</sup> ได้ให้กล่าวเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงไร มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง ตลอดจนศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่

---

<sup>14</sup> Dwivedi R.S., Management of Human Resources. (New Delhi : Oxford & IBH Publishing. 1985). P.159.



การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ (Systematic Process) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือ ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ
6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างคุณธรรม และการแก้ปัญหาคความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

อนึ่ง ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงาน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

รัชญา พลอนันต์<sup>15</sup> ได้จำแนกวิธีการวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. กระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution)
2. จัดลำดับตามผลการทำงาน (Ranking)
3. ตรวจสอบรายการตามระยะเวลา (Check List)
4. เทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Field Review)
5. เทียบกับแผนงานหรือรายงานผลการดำเนินการ (Work Report)
6. ประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal)
7. ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
8. ประเมินตามผลงานเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Results)
9. ประเมินตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Objectives)
10. ประวัติการมาปฏิบัติงาน (Attendance Report)
11. เปรียบเทียบมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
12. แบบผสมหลากหลายประเด็น (Mixed Appraisal)

---

<sup>15</sup> รัชญา พลอนันต์ . เรื่องเดิม หน้า 33 – 35.

อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลดีกับองค์กรได้ก็ต่อเมื่อ มีการนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์<sup>16</sup> ได้อธิบายรูปแบบของการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในลักษณะนี้ สามารถกระทำได้เป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

- 1.1 การกำหนดค่าตอบแทน
- 1.2 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
- 1.3 การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 1.4 การจ้างงาน

2. การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากร เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดสมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

#### การพ้นออกจากงาน

การพ้นออกจากงาน หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเกษียณอายุหรือการต้องออกจากงานที่มีใช้การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การพ้นออกจากงานของบุคลากร การที่บุคลากรได้พ้นสภาพการทำงานในองค์กร เป็นแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่มีการตระหนักถึงความสำคัญของคนมากขึ้น

กัญญา โสธร<sup>17</sup> ได้ให้ความหมายของการให้พ้นจากงานไว้ว่า หมายถึง การที่บุคลากรเจ้าหน้าที่พ้นจากการงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป และได้ระบุสาเหตุสำคัญในการพ้นจากงาน มีดังต่อไปนี้

1. ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ
2. ปัญหาด้านวินัย
3. การให้ออกจากงานเพราะหย่อนสมรรถภาพ
4. การให้ออกจากงานเมื่อคราวให้เกษียณอายุ
5. การให้ออกจากงานเมื่อบุคลากรเจ้าหน้าที่กระทำความผิดอย่างหนัก

<sup>16</sup> ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. เรื่องเดิม. หน้า 209.

<sup>17</sup> กัญญา โสธร. หลักการบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, 2517). หน้า 453.

ดังนั้นการให้พ้นจากงานของบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานพ้นจากอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจากหน่วยงานที่สังกัดไป อันมีสาเหตุที่แตกต่างกันไป มีทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ พ้นจากการทำงานชั่วคราวหรือถาวรก็ได้

แต่อย่างไรก็ตามหากมองในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กรแล้ว เมื่อบุคคลได้อุทิศเวลาทั้งชีวิตทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ยามที่เขาเลี้ยงดูตัวเองไม่ได้เนื่องจากทุพพลภาพ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานหรือจากเกษียณอายุบุคคลเหล่านั้นควรได้รับการตอบแทนจากองค์กร เพื่อให้ชีวิตนั้นปลายมีความสุข พะยอม วงศ์สารศรี<sup>18</sup> ได้ให้ความหมายของการพ้นจากงานอีกด้านหนึ่งก็คือ การพ้นจากงาน หมายถึง การพ้นออกจากสภาพการทำงาน เนื่องจากการลาออก ทุพพลภาพ และเกษียณอายุ

ดังนั้นองค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคคลที่ทำงานกับองค์กรจนครบเกษียณ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ ทูลสารเรื่องเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างแนวทางการพ้นจากงานแก่องค์กรมีดังนี้

1. ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของบุคคลทั่วไปเป็นไปในทางบวก เพราะสิ่งที่เชื่อมโยงต่อแนวความคิดอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย เช่น ความศรัทธาขององค์กร การสนใจอุดหนุนผลผลิตขององค์กร
2. บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่มีขวัญและกำลังใจ เพราะได้รับรู้ว่าองค์กรไม่ทอดทิ้งพิทักษ์คุ้มครอง ถึงแม้จะไม่ได้ทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลในด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น
3. จูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพราะมองว่าองค์กรนี้มีความมั่นคงในด้านการจัดสวัสดิการต่างๆ แก่บุคลากร

## หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี<sup>19</sup> (Good Governance) หมายถึง หลักในการปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลอง

<sup>18</sup> พะยอม วงศ์สารศรี. เรื่องเดิม, หน้า 253..

<sup>19</sup>“หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)”. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก : [admin.rtanc.ac.th/manage/workload/photo/2/155.doc.,](http://admin.rtanc.ac.th/manage/workload/photo/2/155.doc.,) 2561.

กรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบ 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งเน้นตามดี

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการกำหนดความหมายสำคัญของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 – 1 : แสดงความหมายของหลักธรรมาภิบาล

| หลักธรรมาภิบาล                  | ความหมาย   |
|---------------------------------|--|
| หลักประสิทธิผล (Effectiveness)  | <ul style="list-style-type: none"><li>• ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึง มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ</li></ul>                                    |
| หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)    | <ul style="list-style-type: none"><li>• การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</li></ul> |
| หลักการตอบสนอง (Responsiveness) | <ul style="list-style-type: none"><li>• การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง</li></ul>   |
| หลักการรับผิชอบ                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และ</li></ul>   |

ตารางที่ 2 – 1 : แสดงความหมายของหลักธรรมาภิบาล

| หลักธรรมาภิบาล                        | ความหมาย  |
|---------------------------------------|---|
| (Accountability)                      | ผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อ (ต่อ) ของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำคัญในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ   |
| หลักความโปร่งใส (Transparency)        | • กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร อันไม่ต้องห้าม ตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้  |
| หลักการมีส่วนร่วม (Participation)     | • กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา  |
| หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) | • การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ |
| หลักนิติธรรม (Rule of Law)            | • การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   |

ตารางที่ 2 – 1 : แสดงความหมายของหลักธรรมาภิบาล

| หลักธรรมาภิบาล                            | ความหมาย  |
|---|---|
| หลักความเสมอภาค (Equity)                  | • การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน โดย ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ ส (ต่อ) หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ  |
| หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) | • การหาข้อตกลงทั่วไป ภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์ |

ที่มา : คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) โดยสำนักงาน ก.พ.ร.

“หลักธรรมาภิบาล” หรืออาจเรียกได้ว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักธรรมรัฐ และบรรษัทภิบาล ฯลฯ” ซึ่งเรารู้จักกันในนาม “Good Governance” ที่หมายถึง การปกครองที่เป็นธรรม นั้น ไม่ใช่แนวความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในสังคม แต่เป็นการสะสมความรู้ที่เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมวลมนุษย์เป็นพันๆปี ซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน

#### องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการดังนี้

1. หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและ

ถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กล่าวโดยสรุป คือ สถาปนาการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่กระทำกันตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

2. หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริตความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

3. หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยมูลข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวน สาธารณะ การประชาพิจารณ์การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ และขจัดการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

5. หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหาร ตลอดจนคณะข้าราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ ต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วถึง

6. หลักความคุ้มค่า ผู้บริหาร ต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยรวม

## ทฤษฎีว่าด้วยหลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาศักยภาพกำลังพล

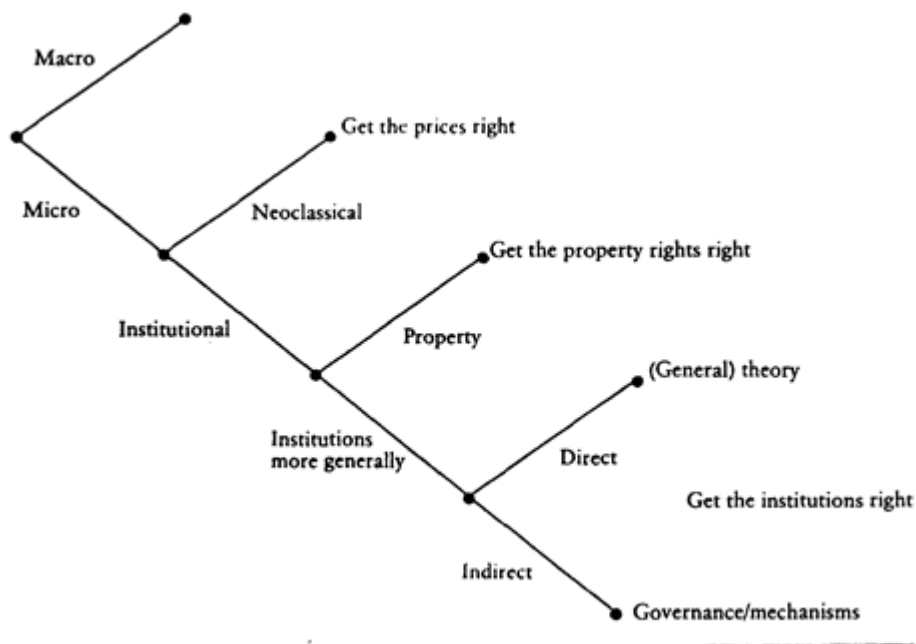
### ทฤษฎีว่าด้วย “ธรรมาภิบาล”

แนวทางที่จะศึกษา “อภิบาล” หรือ “ธรรมาภิบาล” ได้ดีวิธีหนึ่งก็คือ การเลือกใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (New Institutional Economics) ซึ่งพิจารณาว่า แนวคิดเรื่อง “อภิบาล” นั้นแท้ที่จริงเป็นรูปแบบของสถาบันแบบหนึ่งที่พัฒนาต่อออกมาเรื่อยๆ ตามการวิเคราะห์



ของ North<sup>20</sup> และ Williamson<sup>21</sup> นั้น ในขั้นตอนแรก คือ วิธีการวิเคราะห์แบบมหภาคหรือแบบมวลรวม (Harvard Tradition) ในขั้นที่สอง เป็นจารีตของสำนักชิคาโกที่เน้นให้ปรับราคาให้ถูกต้อง และในขั้นตอนที่สาม ซึ่งจัดอยู่ในสำนักเศรษฐศาสตร์สถาบันแบบใหม่คือ การสร้างสถาบันให้ถูกต้อง (ดูแผนภาพที่ 2 - 1 ประกอบ) การนำสถาบันเศรษฐศาสตร์เข้ามาเป็นแกนกลางในการวิเคราะห์นี้ นับเป็นคุณูปการที่ยิ่งใหญ่ในวงการเศรษฐศาสตร์ในปัจจุบัน

แผนภาพที่ 2 - 1 : แสดง Form Harvard to Chicago to the New Institutional Economics



ที่มา : Williamson. 1994.

ด้วยเหตุนี้คำว่า “อภิบาล” ในความเห็นของ Williamson จึงมีส่วนที่สำคัญคือ ต้นทุนค่าธุรกรรม (Transaction Costs) เป็นหัวใจ ซึ่งการจะทำให้ Governance แสดงประสิทธิผล (Effective Governance) ได้มากหรือไม่นั้นยังต้องขึ้นกับว่าโครงสร้างเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและ

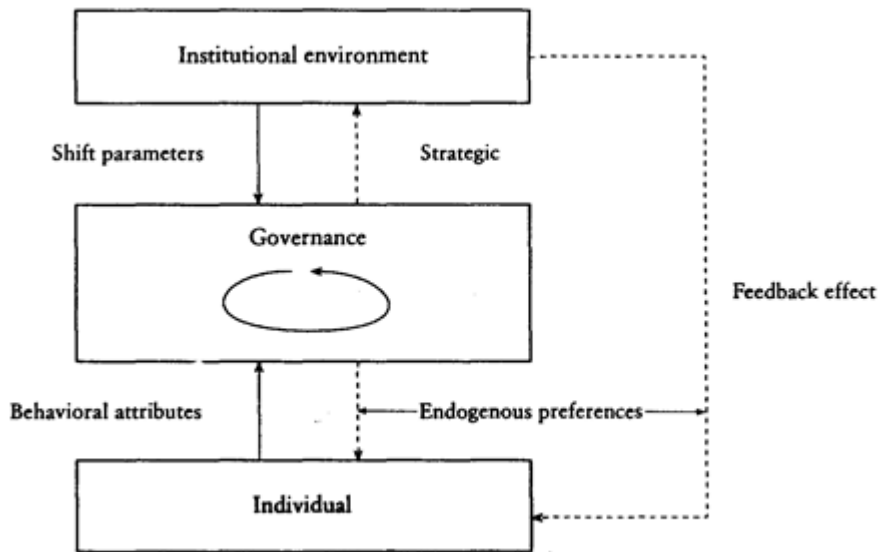
<sup>20</sup> North, Douglass C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. (Cambridge: Cambridge University Press, 1990). P.126.

<sup>21</sup> Williamson, Oliver E.. “The Institutions and Governance of Economic Development and Reform”, in: Michael Bruno and Boris Pleskovic (eds), *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics 1994*, Washington, DC: The World Bank 1994, P. 171-197.

วัฒนธรรมในสังคมนั้นสามารถจะมี “อภิบาลที่มีประสิทธิผล” หรือไม่ อย่างไร (ดูแผนภาพที่ 2 - 2 ประกอบ)

ในแผนภาพที่ 2 - 1 ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ต้นทุนธุรกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเป็นอภิบาลที่มีประสิทธิผลหรือไม่ ในแผนภาพที่ 2 - 1 ชี้ให้เห็นถึงลักษณะขององค์กรที่มีชีวิตเป็นของตนเอง การปรับตัวนั้นมีความสำคัญในแผนภาพที่ 2 - 1 ชี้ว่าในหน่วยต่างๆ ในภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง มีการปรับตัวอย่างไรให้มีลักษณะของอภิบาลที่มีประสิทธิผล ดังนั้นปัจจัยแวดล้อมทางสถาบันและมโนทัศน์ของปัจเจกชนล้วนมีผลต่ออภิบาลของสังคมนั้นๆ

แผนภาพที่ 2 - 2 : แสดง A Layer Schema



ที่มา : Williamson, 1994.

แนวความคิดของ Williamson ในที่นี้ชี้ให้เห็นว่า “โครงสร้างของอภิบาล” (Governance Structures) มีความสำคัญยิ่ง ในแง่ที่ชี้ให้เห็นถึง Mode ของการทำสัญญาหรือการสร้างองค์กรต่างๆ ของธุรกิจหรือของรัฐก็ตาม เพราะไม่ว่าจะเป็นอภิบาลแบบใดก็ตาม สิ่งสำคัญที่ซ่อนอยู่ในนั้นคือ ต้นทุนธุรกรรมที่จะมีมากหรือน้อย ขึ้นกับความสามารถของรัฐหรือเอกชนในการลดต้นทุนธุรกรรมให้มากที่สุดที่จะทำได้ ข้อสังเกตเพิ่มเติมก็คือ แนวความคิดของ Williamson นี้ชี้ว่า หน่วยเศรษฐกิจในทุกระดับมีความสมเหตุสมผล (Bound Rationality) ในการตัดสินใจของตนเอง เมื่อเผชิญกับการทำธุรกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสัญญาหรือธุรกรรมแบบอื่นๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสัญญาที่ไม่มีความสมบูรณ์ (Incomplete Information) ในทัศนะของ Williamson ที่มีต่ออภิบาล

นั้น Williamson เห็นว่าสิ่งที่ทำให้ Governance มีบทบาทอย่างยิ่งนั้นขึ้นกับปัจจัย 3 ตัว นั่นคือ Credible Commitment, Bureaucratization และ Irremediableness

ในแง่รัฐประศาสนศาสตร์มักแบ่ง “อภิบาล” ออกเป็น 3 ด้าน กล่าวคือ ด้านเศรษฐกิจ การเมืองและการบริหารประเทศ นั่นคือ องค์ประกอบรวมของอำนาจหน้าที่ 3 ด้าน คือ อภิบาลด้านเศรษฐกิจ (Economic Governance) หมายถึงกระบวนการตัดสินใจและกำกับนโยบายที่มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจภายในของประเทศ และกระทบถึงความสัมพันธ์กับภาคเศรษฐกิจอื่นๆ อภิบาลด้านการเมือง (Political Governance) หมายถึง กระบวนการกำหนดนโยบายที่มีผลต่อปวงชนในประเทศ และอภิบาลด้านการบริหาร (Administrative Governance) หมายถึงกลไกและกระบวนการในการแปลงนโยบายและทรัพยากรไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และอย่างเที่ยงธรรม<sup>22</sup>

### **การสร้างความสามารถของระบบราชการ (Creating Capacity for Policy Implementation and Rule Enforcement)**

เสาหลักอันหนึ่งของ MEGS คือการสร้างความเข้มแข็งของระบบข้าราชการ ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐในการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจ กล่าวให้เฉพาะเจาะจงคือการสร้างขีดความสามารถของข้าราชการในประเทศให้มีทักษะและความสามารถเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น อภิบาลใดๆ จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าขาดข้าราชการที่มีความสามารถ การสร้างสมรรถนะของข้าราชการนี้เพื่อให้ระบบราชการมีความรับผิดชอบต่อประชาชนผู้เสียภาษี มีประชาชนเข้าร่วม มีการคาดคะเนได้และมีความโปร่งใส ดังนั้นการเสริมสร้างความสามารถขององค์กรของระบบราชการจึงหมายถึงการปฏิรูปลงทุนข้าราชการ การเสริมสร้าง ความเข้มแข็ง และการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ยิ่งกว่านั้น การสร้างสรรคส์สถาบันที่เข้มแข็งยังหมายถึง การแทนที่สถาบันที่ก้าวหน้ากว่าสถาบันเก่าที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายหลักของการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ข้าราชการนั้น ก็คือการเพิ่มศักยภาพของระบบราชการ โดยส่วนรวม ผ่านการสร้างนักบริหารที่เป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง ในแง่เศรษฐศาสตร์ การจะสร้างระบบข้าราชการที่เข้มแข็งได้นั้นจะต้องเดินตามเส้นทางของวินัยทางการคลังอย่างเข้มงวด (Hard-Budget Constraint) และใช้ระบบคุณธรรม (Meritocratic Elements) อย่างแท้จริง มิใช่ระบบเล่นพรรคเล่นพวกหรือระบบอุปถัมภ์ซึ่งจะนำไปสู่การใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรม ดังนั้นระบบคัดเลือกข้าราชการจึงมีความสำคัญยิ่งในการคัดกรองบุคคลที่มีความสามารถและความซื่อสัตย์เข้าสู่ระบบราชการ ซึ่งจะเป็นจริงได้นั้นก็ต้องมีระบบการจ่ายเงินเดือนที่สูงไม่น้อยกว่าภาคเอกชน มิเช่นนั้น ก็ไม่อาจมีระบบข้าราชการที่เข้มแข็งและซื่อสัตย์ได้

<sup>22</sup> อรพินท์ สพโชคชัย. “สังคมเสถียรภาพและกลไกประชาธิปไตยที่ดี (Good Governance)”, รายงานที่ดิอาร์ไอ ฉบับที่ 20 เดือนธันวาคม 2541. หน้า 10.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)<sup>23</sup> ได้กล่าวถึง แนวทางการบริหารตามแบบอย่างของพุทธศาสนาในหนังสือ “พุทธวิธีบริหาร” ไว้ว่า หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ของนักบริหาร มีอยู่ 5 ประการคือ POSDC ประกอบด้วย P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงาน O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก สายบังคับบัญชาภายในองค์กร D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเป็นการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนผู้บริหาร S คือ Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์กรเรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร โดยพุทธวิธีบริหารยึดหลักธรรมมาธิปไตยเป็นสำคัญ ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราดุล<sup>24</sup> ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี 2 ประการ คือ คุณสมบัติเบื้องต้น และคุณสมบัติในการปฏิบัติงานได้ ได้แก่ คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร ได้แก่ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ มีจิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี ฯลฯ คุณสมบัติการปฏิบัติงาน ได้แก่ ริเริ่ม มีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จังหวะเวลา รู้ว่าจะอะไรรีบด่วน ไม่รีบด่วน รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี หนักเอาเบาผู้ ฯลฯ มีความเป็นผู้สูงกว่าบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน

วเรศ หักกะยานนท์<sup>25</sup> ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการ สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการ สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยในด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง

<sup>23</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549). หน้า 4-5.

<sup>24</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวเข้าสู่การบริหารการศึกษา. (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, 2540). หน้า 17-20.

<sup>25</sup> วเรศ หักกะยานนท์. การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการ. (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548). หน้า บทคัดย่อ.

ค่อนข้างสูง ในด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และในด้านการศึกษาต่อ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

2. ระดับปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการ สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ในด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความจริงใจในการดำเนินกิจกรรม การให้ความสำคัญในกิจกรรม การวางแผนอย่างเป็นระบบ ระดับคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยเหล่านี้ จะอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง ยกเว้นการให้การสนับสนุนในกิจกรรม จะอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างต่ำ

3. เปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการ สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา หน่วยงาน ตำแหน่งงาน และอายุการทำงานกับระดับการพัฒนาบุคลากรในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเองนั้น ปรากฏว่าความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน

วันชัย บุญทอง<sup>26</sup> ได้ศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูประบบราชการและปฏิรูปการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูประบบราชการและปฏิรูปการศึกษา มีกรอบแนวคิดในการวิจัยจากแนวทางการประเมินสมรรถนะหลักของข้าราชการตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการของ กพร. และมาตรฐานประกอบวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2548 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวน 120 คน ผลการวิจัยพบว่าความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางปฏิรูประบบราชการผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนามากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และมาตรฐานที่ 2 การบริการที่ดี ตามลำดับ ส่วนความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนามากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีและสารสนเทศ มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา และมาตรฐานที่ 1 หลักและกระบวนการบริหารสถานศึกษา ตามลำดับ

ทรงศักดิ์ ทิมอ่อน<sup>27</sup> ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านการพัฒนา

<sup>26</sup> วันชัย บุญทอง. ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและระบบการศึกษา. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2548). หน้า บทคัดย่อ.

<sup>27</sup> ทรงศักดิ์ ทิมอ่อน. “ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์”. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, 2550. หน้า บทคัดย่อ.

บุคลากรของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรมด้านการศึกษาดูงาน และด้านกิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ ตามประเภทบุคลากรในทุกด้าน โดยภาพรวมมีระดับปัญหาไม่แตกต่างกัน ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงาน และด้านกิจกรรมพัฒนา อยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ ตามประเภทบุคลากรในทุกด้าน โดยภาพรวมมีระดับความต้องการไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะของบุคลากรในด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้แก่ ด้านการศึกษา ควรสนับสนุนงบประมาณ/ทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมบุคลากรทุกประเภทด้านการฝึกอบรม ควรจัดการฝึกอบรมและส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภททุกสายงานและอย่างต่อเนื่อง ด้านศึกษาดูงานควรจัดการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศครอบคลุมบุคลากรทุกประเภททุกสายงานและอย่างต่อเนื่อง และด้านการกิจกรรมการพัฒนา ควรนำกิจกรรมพัฒนามาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องและถูกต้องตามหลักการปฏิบัติของกิจกรรมการพัฒนา

พงศธร ผาสิงห์<sup>28</sup> ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน ผลการวิจัยพบว่าสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนงานบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยในอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลที่พบมากที่สุด ได้แก่ ปัญหาด้านการวางแผนงานบุคลากร รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการสรรหาบุคลากร

บุญเดือน เกษศรี<sup>29</sup> ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญส่วนมากเป็นเพศหญิงจบการศึกษาระดับ

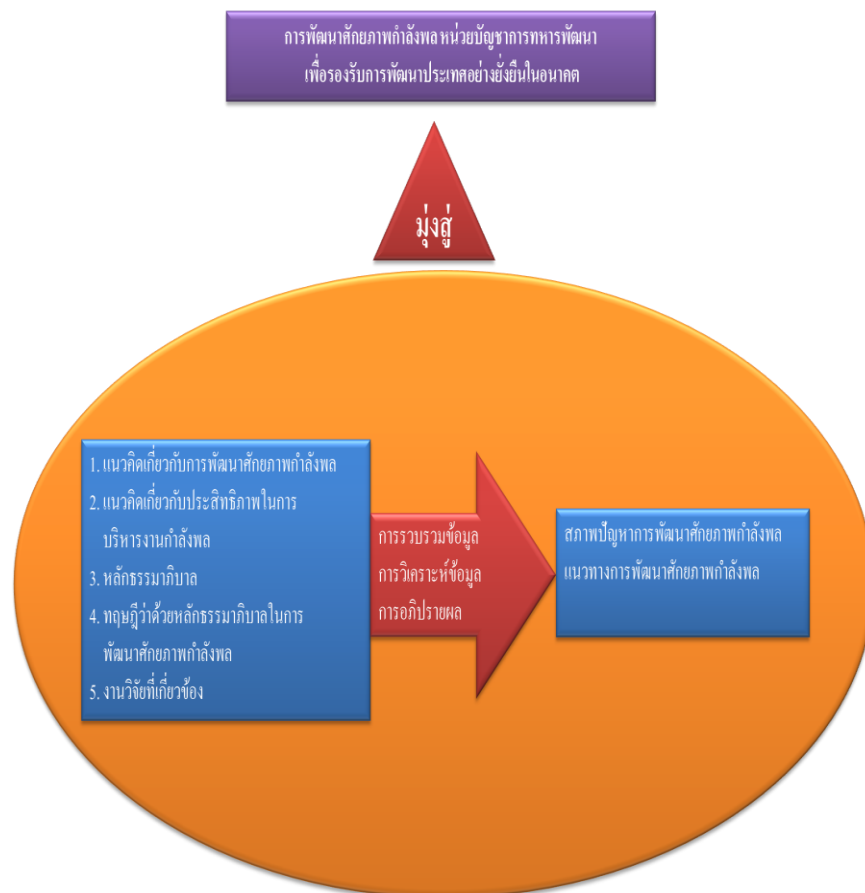
<sup>28</sup> พงศธร ผาสิงห์. "การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์". วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, 2552. หน้า บทคัดย่อ.

<sup>29</sup> บุญเดือน เกษศรี. "แนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรี". รายงานการศึกษาระดับปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2553. หน้า บทคัดย่อ.

ปริญญาตรี มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัด 5 - 10 ปี มีอัตราเงินเดือน/ค่าตอบแทน 10,000 - 20,000 บาท สภาพปัญหาในด้านการจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรพบว่า มีปัญหาด้านงบประมาณ คือจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรไว้ให้น้อย การพัฒนาบุคลากรจึงไม่มีความต่อเนื่องส่วนด้านความต้องการในการพัฒนาบุคลากร พบว่าส่วนมากต้องการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม รองลงมาต้องการศึกษาต่อ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ด้านเนื้อหาการพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญต้องการพัฒนาด้านระเบียบ กฎหมาย ด้านวิธีการบริหารงานบุคคล และใช้ระยะเวลาในการพัฒนา 1 - 2 วัน , 3 - 5 วัน ส่วนทางด้านแนวทางในการพัฒนาบุคลากร พบว่ามีกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามหลักวิชาการคือ มีการวางแผน มีการปฏิบัติตามแผน มีการติดตามและประเมินผล เพียงในบางขั้นตอนอาจไม่ครบถ้วนตามหลักการ แต่เมื่อได้ทาการศึกษาวิจัยในครั้งนี้แล้วก็สามารถหาแนวทางมาปรับปรุงบางขั้นตอนให้สมบูรณ์ถูกต้องตามหลักการต่อไป

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

แผนภาพที่ 2- 3 : กรอบแนวคิดของการวิจัย



## สรุป

ในการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 นี้ จะเป็นแนวทางในการทำการรวบรวมข้อมูลในบทที่ 3 อาทิเช่น แนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ประสิทธิภาพในการบริหารงานกำลังพล รวมทั้งหลักธรรมาภิบาล ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากำลังพล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต ต่อไป



## บทที่ 3

# รูปแบบ และแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับ การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

### รูปแบบและแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง<sup>1</sup> พบว่า องค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจต่อการทำงาน มีจิตวิญญาณขององค์กร และองค์กรมีสมรรถนะที่ดี (Organizational Performance) โดยทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ต่างส่งผลซึ่งกันและกัน โดยองค์กรที่บุคลากรมีความพึงพอใจต่องานที่ตนเองทำ ย่อมทำให้คนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นจิตวิญญาณขององค์กร ทำให้มีการทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทและมองที่เป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายของตนเอง ทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะที่ดี และย่อมส่งผลกลับไปยังตัวบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในงาน และหากองค์กรมีผลผลิตที่ดีย่อมส่งผลให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ทำให้เกิดการช่วยกันคิดช่วยกันทำในองค์กร เพื่อพัฒนาให้รูปแบบการทำงานหรือความเป็นอยู่ของบุคลากรดีขึ้น

ความพึงพอใจต่อการทำงานในองค์กรของบุคลากร สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ คือ ความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) และความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) ซึ่งโดยทั่วไปพนักงานที่ทำงานในองค์กรภาครัฐ มักจะมีความพึงพอใจภายในสูงกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรภาคเอกชน จะเห็นได้จากความพึงพอใจของบุคลากรภาครัฐที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ด้านภาระงาน ด้านการประสานงานระหว่างแผนก ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน และด้านเงินรางวัลตอบแทน

อย่างไรก็ตามแม้ว่าความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐจะอยู่ในระดับต่ำ แต่กลับพบว่าการเกิดอาการผิดปกติทางร่างกายและความรู้สึกอ่อนล้าจากการทำงานกลับไม่

<sup>1</sup> ยูพาวรรณ ทองตะนูนาม และคณะ. "ปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (ภาครัฐ): การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ". วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 : มกราคม - มิถุนายน ปี 2558. หน้า 52.

แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่ามีอิสระในการตัดสินใจ (Decision Latitude) และแรงสนับสนุนทางสังคม (Social Support) ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กรสูงกว่าภาคเอกชน

มิติทางจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spiritual) จะเป็นเครื่องหมายแสดงอีกอย่างหนึ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรแห่งความสุขหรือไม่ โดยสามารถแบ่งมิติทางจิตวิญญาณในการทำงานได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. ชีวิตด้านใน (Inner Life) ได้แก่ การมีความหวัง การตระหนักถึงคุณค่าที่ตนเองยึดถือ การเข้าถึงศักยภาพที่มีอยู่ภายในของมนุษย์ ความรู้สึกมีความสุขและความสมบูรณ์ เป็นต้น

2. งานที่มีคุณค่าและความหมาย (Meaningful Work) ได้แก่ การตระหนักและรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของการทำงาน การหลอมรวมคุณค่าส่วนตัวเข้ากับคุณค่าหรือผลที่ได้รับจากการทำงานซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญ ความสุขที่เกี่ยวข้องหรือได้รับจากการทำงาน เป็นการค้นหาความหมายอย่างลึกซึ้ง คุณค่าและเป้าหมายของชีวิตที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความหมายเหล่านี้มักจะมีผลย้อนกลับมาเสริมแรง ทำให้รู้สึกถึงความหมายของการมีชีวิตอยู่และคุณค่าในตนเอง

3. สำเนียงแห่งความเป็นชุมชน (Sense of Community) เป็นความสัมพันธ์ที่เกาะเกี่ยวเชื่อมต่อกันอย่างลึกซึ้งของคนในสถานที่ทำงาน เป็นความรู้สึกถึงการสนับสนุนช่วยเหลือ การมีอิสระในการแสดงออก การเป็นห่วงและอยากดูแลอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและยิ่งใหญ่ที่อยู่นอกเหนือการห่วงตนเอง เป็นสิ่งที่ทำให้เชื่อมโยงถึงคุณค่าและความหมายร่วมกันในหมู่สมาชิก

สมรรถนะขององค์กร (Organizational Performance) เป็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรแห่งความสุขหรือไม่ ซึ่งวัดได้จากความมีทักษะในงานที่ตนเองรับผิดชอบและมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น กำลังพลมีจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันเพื่อให้งานสำเร็จ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ไม่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน งานมีคุณภาพในทุกระดับ มีการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และผลผลิตขององค์กรอยู่ในระดับสูง สมรรถนะขององค์กรจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกำลังพลคนใดคนหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หากภาคส่วนใดขององค์กรไม่มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จมีประสิทธิภาพและเห็นประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ไม่มีการพัฒนางานเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรและสมรรถนะโดยรวมขององค์กรนั้นได้ องค์กรที่สนับสนุนให้กำลังพลแสดงความคิดเห็นและมีส่วนในการให้ข้อมูลแก่องค์กรเพื่อการตัดสินใจ มักจะเป็นองค์กรที่มีผลผลิตที่ดี นอกจากนั้นองค์กรยังควรสนับสนุนวัฒนธรรมเน้นผลงาน (Results-Oriented Culture) และให้ข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะแก่กำลังพล เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กร

## แนวทางการปฏิบัติของผู้นำองค์กร

### ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสังคม เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานอย่างมาก การติดต่อสื่อสารที่ไร้พรมแดน การเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐกับภาคส่วนประชาชนและเอกชน ตลอดจนการเกิดรูปแบบการบริการใหม่ๆ ทำให้องค์กรภาครัฐต้องมีการปฏิรูปการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารถือเป็นหัวใจสำคัญ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ (Identification) และซึมซับพฤติกรรม (Internalization) ของผู้บังคับบัญชา และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา (Commitment to Supervisor) มากกว่าความรู้สึกพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) มากกว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา<sup>2</sup> โดยผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่มีการแสดงออกใน 4 พฤติกรรมหลัก ได้แก่

1. มีเสน่ห์ให้ติดตาม (Charisma) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและคอยติดตาม
  2. กระตุ้นความฉลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา (Intellectual Stimulation) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นปัญหาและมองปัญหาในมุมมองใหม่
  3. จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยการใช่วิสัยทัศน์ สัญลักษณ์และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่เหมาะสม
  4. คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและสอนงานที่องค์กรจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา
- ควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะในการสร้างแรงจูงใจต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทักษะควรคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ทั้งให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนการที่องค์กรจะบังคับบัญชา ให้เกิดพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรควรเสริมความมีเสน่ห์ในการทำงานและพฤติกรรมที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชายังต้องมีความสามารถในการบริหารความแตกต่าง ยอมรับความแตกต่างและมีนโยบายส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรและองค์กร

---

<sup>2</sup> Yang F, Wu M, Chang C, Chien Y. Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector. Public Personnel Management, 2011;40(3):265, P.78.

ควรใช้ทั้งการบริหารความแตกต่างและการบริหารที่บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไปพร้อมๆ กัน เพื่อช่วยให้อัตลักษณ์ขององค์กร โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง<sup>3</sup>

การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและให้การสนับสนุนแก่บุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในองค์กรจะทำให้บุคลากรยอมรับและติดตาม นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

### **การบริหารทรัพยากรบุคคล**

การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความต้องการและสภาพร่างกายของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ แม้ว่าในระบบราชการจะมีสวัสดิการและระเบียบข้อราชการที่เอื้อให้กับบุคลากรสามารถหยุดงานในช่วงเวลาที่ไม่สามารถมาทำงานได้ แต่บุคลากรบางคนอาจไม่สามารถกลับเข้าทำงานเดิมได้ จากการเปลี่ยนแปลงของร่างกายขณะหรือภายหลังการเจ็บป่วย หรือบุคลากรบางคนต้องกลับมาทำงานพร้อมข้อจำกัดของร่างกาย ดังนั้นการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความต้องการของร่างกายหรือสภาพร่างกายจึงเป็นความท้าทาย ผู้บริหาร หัวหน้างานและนักทรัพยากรบุคคลในการตระหนักถึงความสำคัญและบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรที่เจ็บป่วยหรือมีความพิการสามารถกลับเข้ามาทำงานใหม่ได้ รวมไปถึงการพัฒนาทักษะใหม่ที่เป็นหรือการใช้อุปกรณ์ช่วยเหลือหรือจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงตามวัยของบุคลากรก็มีผลต่อการทำงาน ถ้าหากองค์กรรู้จักบริหารจัดการสรรงานให้เหมาะสม จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดจากความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรนั้นๆ บุคลากรที่มีอายุมากขึ้นมักจะเกิดปัญหาความไม่สมดุลของปริมาณงานและความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ บุคลากรที่มีเวลาในการฟื้นตัวไม่เพียงพอแล้วต้องไปเริ่มงานใหม่ ทำให้เกิดความอ่อนล้าสะสมและส่งผลกระทบต่อสุขภาพได้<sup>4</sup> ดังนั้นหากเราต้องการนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรที่มีประสบการณ์สามารถทำงานต่อไปในหน่วยงานได้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความสำคัญของปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความต้องการการฟื้นตัวของบุคลากร และหาแนวทางป้องกันหรือส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสมกับบุคลากรที่ต้องการการฟื้นตัวมาก เช่น การจัดให้ทำงานแบบนอกเวลา (Part time)<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Sabharwal, M. Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. Public Personnel Management, 2014;43(2), P. 197-217.

<sup>4</sup> Wang Y, Yang C, Wang K. Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. Public Personnel Management, 2012; 41(3):557, P.-73.

<sup>5</sup> Taris TW, Schreurs PJG. Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. Work & Stress, 2009; P.23.

ความตั้งใจในการลาออกจากงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร จากการศึกษาความพึงพอใจภายในต่อการทำงานของทั้งพนักงานภาคเอกชนและบุคลากรของรัฐมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน บุคลากรที่ไม่มีความพึงพอใจในงานจะแสดงความตั้งใจในการลาออกจากงานหรือเปลี่ยนงานมากกว่าบุคลากรที่พึงพอใจในงาน แต่อย่างไรก็ตามพบว่าบุคลากรของรัฐมีความตั้งใจในการลาออกจากงานต่ำกว่าพนักงานภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่านอกเหนือจากความพึงพอใจในงานอาจมีปัจจัยอื่นในองค์กรภาครัฐที่จูงใจให้บุคลากรมีอัตราการลาออกจากงานอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับองค์กรเอกชน ดังนั้นในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภาครัฐ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีความพึงพอใจภายนอกต่อการทำงานของบุคลากรและช่วยบุคลากรที่ไม่มีความพึงพอใจในงานของตนเองได้มีโอกาสถ่ายโอนไปยังงานที่ตนเองพึงพอใจ นอกจากนั้นผู้บริหารอาจจะต้องศึกษาว่าหากอัตราการโยกย้ายงานขององค์กรต่ำเกินไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรหรือไม่ เพราะการที่ไม่มีการหมุนเวียนบุคลากรจะทำให้บุคลากรรุ่นใหม่ๆ หรือคนที่เหมาะสมกับงานไม่มีโอกาสได้เข้ามาทำงาน

การให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม เป็นอีกข้อจำกัดหนึ่งที่ยังองค์กรภาครัฐไม่สามารถสนองตอบความต้องการของบุคลากรได้ จากการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรภาครัฐพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจด้านเงินรางวัลตอบแทน (Financial reward) อยู่ในระดับต่ำ9 อย่างไรก็ตามแม้ว่าการทำงานในองค์กรภาครัฐจะมีข้อจำกัดในการให้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งเสริมแรง แต่การทำงานในองค์กรภาครัฐก็ให้สิ่งเสริมแรงในด้านอื่น เช่น ความรู้สึกเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ โอกาสในการเป็นผู้นำหรือได้รับตำแหน่งทางการบริหาร การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ และโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนา2 จากผลการวิจัยดังกล่าวอาจสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรภาครัฐยังขาดกลวิธีในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการให้รางวัลแก่บุคลากร ดังนั้นนอกเหนือจากการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแล้ว การสนับสนุนขององค์กร การให้ความยุติธรรมกับบุคลากรในทุกระดับ ก็จะช่วยเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรและยังจะช่วยให้บุคลากรไม่เกิดการเหน็ดเหนื่อยล้าจากการทำงาน และการส่งเสริมให้เกิดการสนับสนุนระหว่างบุคคล จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ถึงแรงสนับสนุนภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยลดความรู้สึกด้านลบต่อองค์กรได้

ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรในองค์กรภาครัฐเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อการทำงานของตนเองและมีความสุขแบบต่อเนื่อง เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ มีพันธะสัญญาทางใจกับองค์กร การส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น ให้โอกาสได้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง มีโอกาสในการ

พัฒนาศักยภาพของตนเอง ส่งเสริมให้ทำการศึกษาวิจัย ทำโครงการเพื่อพัฒนางาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของตนเอง และลดการลาออกซึ่งจะลดการขาดแคลนบุคลากรในอนาคตได้ รวมไปถึงการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร การที่ได้มีส่วนร่วมเหล่านี้จะรับรู้ว่าคุณเองได้รับการสนับสนุนทางสังคมและมีทัศนคติเชิงบวกต่อสภาวะการทำงาน<sup>6</sup> การดูแลสุขภาพกายและใจของบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญ เพราะถือเป็นการส่งเสริมสมรรถนะขององค์กร และทำให้บุคลากรสามารถทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ บุคลากรที่มีความสุขในการทำงานคือมีสุขภาพดี ซึ่งคุณได้จากคนที่มีความผูกพันในองค์กรจะมีการลาป่วยน้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันในองค์กรต่ำ<sup>7</sup> นอกจากนี้การดูแลสุขภาพจิตก็มีส่วนสำคัญ องค์กรควรมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้านสุขภาพจิต โดยเฉพาะการลดความเครียดอันเนื่องมาจากการ ทำงาน เพราะจะส่งผลต่อความสุขและความสามารถในการทำงานของบุคลากรได้ การที่บุคลากรมีความวิตกกังวลต่อการทำงานย่อมส่งผลต่อสุขภาพและประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นองค์กรไม่ควรปล่อยให้บุคลากรต้องเผชิญกับปัญหาเหล่านี้ด้วยตนเอง ควรให้ความช่วยเหลือโดยการสนับสนุนทรัพยากรและกิจกรรมที่สามารถช่วยให้สามารถลดความวิตกกังวลเหล่านี้และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ เช่น ส่งเสริมให้มีแรงสนับสนุนทางสังคมระหว่างเพื่อนร่วมงาน จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดการกับความวิตกกังวล รวมไปถึงโปรแกรมการช่วยเหลืออื่นๆ

### ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Engagement) เป็นการแสดงออกของบุคลากรที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งการแสดงออกจะมาในรูปแบบของพฤติกรรม การนึกคิดและความรู้สึกระหว่างปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นการทุ่มเทพลังกาย พลังใจ อย่างเต็มที่ให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมาย เช่น การสร้างสรรค์งานให้มีคุณค่า ความพึงพอใจในตัวตนที่ทำและค่าตอบแทนเท่านั้นที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ในขณะที่เพื่อนร่วมงาน การเลื่อนขั้น ไม่ได้มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรในส่วนของอารมณ์ความรู้สึก จะเป็นสื่อกลางของจิตวิญญาณในการทำงานต่อพฤติกรรมความเป็นพลเมืองขององค์กร<sup>8</sup> แสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร

<sup>6</sup> Gardulf A, Orton M, Eriksson LE, Unden M, Arnetz B, Kajermo KN, & Nordstrom G. Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden. *Scand. J Caring Sci*, 2008;22:151, P.60.

<sup>7</sup> Hoxsey D. Are happy employees healthy employee? Researching the effects of employee engagement on absenteeism. *Canadian Public Administration*, 2010; 53(4): 551, P.71.

<sup>8</sup> Kazemipour F, Amin SM, Pourseidi B. Relationship between Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior Among Nurses Through Mediation of Affective Organization Commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 2012;443:302, P.10.

จะทำให้บุคลากรเข้าถึงจิตวิญญาณในการทำงาน ทำให้มุ่งเป้าหมายการทำงานไปที่ความสำเร็จขององค์กรมากกว่าส่วนตัว และมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความวิตกกังวลจากการทำงานกับความรู้สึกผูกพันกับองค์กรของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ บุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรจะมีความวิตกกังวลต่อการทำงานน้อยกว่า และในทางเดียวกันบุคลากรที่มีความวิตกกังวลต่อการทำงานมากจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาแยกพฤติกรรมความผูกพันออกเป็นพฤติกรรมความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและพฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแสดงออกต่อเพื่อนร่วมงานกับความวิตกกังวลของบุคลากรภาครัฐมีผลต่อการทำงานสูงกว่าพนักงานเอกชน ในขณะที่พนักงานเอกชนมีระดับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแสดงออกต่อองค์กรกับความวิตกกังวลต่อการทำงานสูงกว่าพนักงานภาครัฐ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรภาครัฐมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานสูง อาจเนื่องมาจากอายุการทำงานที่ยาวนาน มีการลาออกหรือโยกย้ายงานต่ำ และการทำงานเป็นไปตามนโยบายของประเทศ ทำให้เกิดการท้าทายหรือการตัดสินใจในระดับองค์กรน้อย บุคลากรจึงให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าบุคลากรที่ทำงานให้เอกชน ที่รับรู้ถึงผลกระทบจากองค์กรมากกว่าจากเพื่อนร่วมงาน พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติโดยสมัครใจในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์กร บุคลากรยินดีที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรแม้ว่าจะนอกเหนือจากความต้องการในงานที่เป็นทางการของพวกเขาหรือเป็นการปฏิบัติที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ประจำก็ตาม ดังนั้นหากองค์กรใดบุคลากรมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ถือว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะที่ดี และมีแนวโน้มที่จะมีผลผลิตขององค์กรสูง พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงว่าตนเองรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขององค์กร (Organizational Inclusive Behavior: OIB) ถือเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยบุคลากรจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมเข้าร่วมกลุ่ม การเข้าถึงข้อมูลและแหล่งข้อมูล และความสามารถในการมีบทบาทต่อการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับองค์กร องค์กรจึงต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และสามารถเสริมพลังอำนาจของบุคลากรด้วยการให้ข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่จะทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบได้<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Sabharwal, M. Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. Public Personnel Management, 2014;43(2):197, P.217.

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากรในองค์กรด้วย องค์กรที่มีบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน บุคลากรจะมีพฤติกรรมกรแสดงออกถึงความ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทัศนคติของบุคลากร (Employee Attitude) แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Based Attitudes)
2. ความพึงพอใจโดยรวม ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ตัวงานและการเลื่อนขั้น ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับคน (People-Based attitudes)
3. ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า สัมพันธภาพที่ไม่ลงรอยกัน และการ สนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organization-Based Attitudes) ได้แก่ เป็นส่วน หนึ่งของเอกลักษณ์องค์กร (Organizational Identification) และรับรู้แรงสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) นอกจากนี้อายุการทำงานหรือระยะเวลาในองค์กรสัมพันธ์ กับทัศนคติของบุคลากร เมื่อควบคุมปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ สัญชาติ ตำแหน่ง เชื้อชาติ เพศ อาชีพ กล่าวคือบุคลากรที่มีอายุงานนานมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีพฤติกรรมกร เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

### ขอบเขตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในองค์กรมีเป้าหมาย 3 ประการคือ

1. Create the system      งานสร้างระบบ
2. Maintain the system    บำรุงรักษาระบบ
3. Improve the system    ปรับปรุงระบบ

ผู้ที่จะต้องเข้ามาทำงานในหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ในองค์กรจะต้อง เตรียมความรู้ในทางวิชาการในแต่ละสาขาให้พร้อม เช่น ผู้ทำงานใน Information System จะ แตกต่างจากผู้ทำงานใน Organization Development ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายหลัก 3 ประการคือ สร้าง รักษา และ ปรับปรุงระบบ โดยที่เป้าหมายแต่ละส่วนจะทำให้บรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อได้ทำ หน้าที่ให้บรรลุผลในการทำให้ระบบขององค์กรทำหน้าที่นั้น ยกตัวอย่างเช่น จะต้องมีการระบุและ จ้างพนักงาน (มักเรียกการคัดเลือกและบรรจุเป็น Staff) ระบบจะมีการบำรุงรักษาด้วยการให้ เงินเดือน หรือบำรุงสุขภาพ (อยู่ในขอบเขตงาน Compensation and Benefits)



ในส่วนของ Improving the System มีการอบรมบุคลากร เรียก Individual Development จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายงาน HRD ในแต่ละส่วนมีภาระหน้าที่ที่สำคัญที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาพที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตงานหลัก 3 ประการ

1. Creating the System เป็นส่วนที่ให้ความสำคัญกับตัวองค์กรเอง เช่น การ Designed, Structure, และ Implemented ) กิจกรรมของงาน เช่น Organization and Job Design ในทางทฤษฎีจะเป็นงานที่มาก่อนงานอื่น ๆ เนื่องจากมันเป็นไปได้ที่องค์กรจะทำงานโดยปราศจากระบบในตัว ในความเป็นจริงงาน ( Job ) จะต้องถูกกำหนดให้กับบุคคลที่สามารถจะทำให้สำเร็จ การ Planning & Selection and Staffing มุ่งสู่การจัดบุคคลเหมาะสมกับงานและองค์กร และดึงดูดผู้คนให้สนใจองค์กร งานที่กล่าวมาจะสร้างพื้นฐานทั่วไปให้กับส่วน Creating the System

2. Maintaining the System เมื่อระบบถูกสร้างขึ้นและมี Staff แล้ว ก้าวต่อไปคือทำให้ระบบดำเนินงานได้ เป็นส่วนที่มุ่งให้บริการแก่ทรัพยากรมนุษย์ภายหลังที่องค์กรได้ก้าวไป นโยบายและ ยุทธศาสตร์ ได้รับการจัดตั้งขึ้น ส่วนต่าง ๆ ทั้ง 4 ( Compensation and Benefits, Employee Assistance, Information System, Labor Relation ) ต่างมุ่งสร้างการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่น และสร้างฐานให้กับ Maintain the System เป็นส่วนสำคัญที่สุดถ้าบริษัทต้องการประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์

3. Improving the System มีเป้าหมายหลัก 3 ประการเพื่อมุ่งปรับปรุงการผลิตทั้งส่วนของบุคคล และองค์การ รวมถึงคุณภาพการประกอบการ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การและประสิทธิผลขององค์การโดยไม่ต้องทิ้งเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนที่เรียกว่า Individual Development, Career Development, Organization Development นี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานและวิถีชีวิตการทำงาน สร้างพื้นฐานให้กับ Improving the System

เป้าหมายของ Improving the System คือ

1. มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงและแก้ไขโครงสร้างองค์การ
2. ระบุและคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดเพื่อบรรจุในตำแหน่ง
3. มุ่งฝึกคนที่มีตำแหน่งในองค์การให้มีทักษะมากขึ้น

เป้าหมายทั้ง 3 นี้จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคล บรรลุเป้าหมายของการปรับปรุงระบบ

## บทบาทของกองบัญชาการกองทัพไทยในการพัฒนากำลังพล

การมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์<sup>10</sup> (Human Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และก่อให้เกิดความยั่งยืน องค์กรจึงจำเป็นต้องมีแนวทางการปฏิบัติ ระบบงานที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันเป็นทีม พัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่สูง จะก่อให้เกิด ความมุ่งมั่น ทুমเทในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จะเห็นว่าการที่ องค์กรหรือ หน่วยงานจะประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะขึ้นอยู่กับ ความรู้ ทักษะและประสิทธิภาพของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ แต่สิ่งที่สำคัญและขาดไม่ได้เลยก็ คือ องค์กรจะต้องมีค่านิยมหลัก ที่จะสะท้อนถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ค่านิยมหลักที่ดี จะเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือเป็นแนวทางให้ บุคลากรนำไปประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติ

งานที่มีสมรรถนะสูง และการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร กองบัญชาการกองทัพไทย ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อให้กองทัพไทย สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุน (Human Capital) ให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของกองทัพที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล ดังนี้

1. สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษากำลังพลที่มี ประสิทธิภาพสูงไว้
2. พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ตรงกับงานใน หน้าที่ความรับผิดชอบและงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ
3. พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้
4. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพลที่มีสมรรถนะ (Competency) เหมาะสมกับ ตำแหน่ง
5. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับผล การปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจ

<sup>10</sup> ไพบูลย์ โกมลทนต์. “การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย”. วารสารวิทยบริการ, ปีที่ 23 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2555. หน้า 195 – 204.

6. พัฒนาระบบคลังข้อมูลกำลังพลให้เชื่อมโยงกันทั้งหมด (HR Warehouse-HRW)

7. ปลุกฝังกำลังพลให้มีอุดมการณ์ในความเป็นทหารอาชีพ มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์และเสียสละในการทำงานร่วมกันทั้งภายในเหล่าทัพและระหว่างเหล่าทัพอย่างแท้จริง

จากประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวเกิดจากการวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการของส่วนราชการ มากำหนดเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งเป็น 5 มิติ ดังนี้

ตารางที่ 3 – 1 : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 มิติ

| มิติ  | เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์   |
|---|--|
| มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (HR strategic Alignment)                 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. สร้างค่านิยมหลักและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมจรรยาบรรณความเป็นทหารอาชีพ</li><li>2. พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร</li><li>3. พัฒนากำลังพลทุกระดับให้สอดคล้องกับขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน</li><li>4. วิเคราะห์อัตรากำลังพลให้สอดคล้องกับภารกิจ</li><li>5. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก</li></ol> |
| มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (Operational Efficiency) | <ol style="list-style-type: none"><li>1. จัดทำระบบมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง</li><li>2. พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและทันสมัยพร้อมทั้งจัดทำคู่มือการใช้งาน</li><li>3. ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ขั้นตอนและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองความต้องการได้อย่างทันเวลาและถูกต้อง</li><li>4. วิเคราะห์สมรรถนะของกำลังพลให้สอดคล้องกับภารกิจ</li></ol>                                 |

ตารางที่ 3 – 1 : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 มิติ (ต่อ)

| มิติ   | เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์  |
|--|---|
| มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) | 1. สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน<br>2. สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบแรงจูงใจ<br>3. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) ในองค์กรเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับ<br>4. พัฒนาระบบการพัฒนากำลังพลให้สอดคล้องกับขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน |
| มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Accountability)      | สร้างระบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้   |
| มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life)  | สร้างความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพล  |

ที่มา : ไพบุลย์ โกมลทัต. “การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย”. วารสารวิทยบริการ ปีที่ 23 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2555. หน้า 196.

เมื่อได้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้วก็มีการจัดทำตัวชี้วัดตามมิติต่างๆ ทั้ง 5 มิติ ซึ่งจะนำตัวชี้วัดร้อยละ ของกำลังพลที่มีความรู้ความเข้าใจในค่านิยมหลัก ในมิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างค่านิยมหลักและปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน ในการปฏิบัติงานและส่งเสริมจรรยาบรรณความเป็นทหารอาชีพมาวิจัยกองบัญชาการกองทัพไทย ได้มีการจัดทำค่านิยมหลักแล้วเสร็จพร้อมกับให้ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ลงนามอนุมัติประกาศใช้พร้อมกับจัดกิจกรรมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2552 ในปี พ.ศ.2553 ได้มีการจัดกิจกรรมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ พร้อมกับประเมินความรู้ ความเข้าใจในค่านิยมหลัก โดยจัดทำเป็นปัญหาพร้อมทั้งยกตัวอย่างเพื่อให้ผู้เข้ารับ

การประเมินเกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปประพฤติดิปฏิบัติตัวได้โดยส่งผลการประเมินของแต่ละส่วนราชการให้ กรมกำลังพลทหาร ต่อมาในปี พ.ศ.2554 กรมกำลังพลทหาร ได้มีการขออนุมัติ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด เพื่อเปิดการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพ และปลูกฝังค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย สำหรับข้าราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย ประจำปีงบประมาณ 2554 จำนวน 6 รุ่น มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวนรุ่นละ 100 นาย วิธีการอบรมประกอบด้วย การบรรยาย การสาธิต การประชุมกลุ่มย่อย การอภิปราย การจัดกิจกรรมกลุ่ม และการศึกษาดูงาน โดยใช้วิทยากร ข้าราชการภายใน กระทรวงกลาโหมจำนวน 20 นาย วิทยากรผู้เชี่ยวชาญภายนอกกระทรวงกลาโหม จำนวน 1 นาย ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรมดังกล่าว มีดังนี้

1. กำลังพลมีจิตสำนึกในความรักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีคุณธรรม จริยธรรมมีระเบียบวินัย มีวิสัยและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. กำลังพลมีความเข้าใจทิศทางของกองทัพไทย และสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. กำลังพลมีขีดสมรรถนะเพิ่มขึ้น และเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร มุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันดีขึ้น มีความเข้าใจซึ่งกันและกันสามารถแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน
5. เกิดการพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กรของ กองบัญชาการกองทัพไทย ตามค่านิยมหลักที่กำหนดขึ้น
6. กำลังพลสามารถนำความรู้และแนวคิดไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและครอบครัว จากผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรมนั้น ผู้วิจัยขอนำ รูปแบบของ Kirkpatrick ที่มีการประเมินผลการฝึกอบรม พัฒนา ด้วย 4 ระดับมาประยุกต์ใช้งาน โดย

ระดับที่ 1: การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) เป็นการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการอบรม โครงการว่ามีความรู้สึกอย่างไรต่อ โครงการในด้านใดบ้างเช่น หลักสูตรเนื้อหาสาระตรงกับความต้องการหรือไม่ ความคิดเห็นต่อเอกสาร สถานที่ สื่อ โสตทัศนูปกรณ์ ระยะเวลาของการอบรมมีความเหมาะสมเพียงไร วิทยากรมีความเหมาะสมเพียงไร ได้รับความรู้ทักษะในระดับใด มีความคาดหวังอย่างไรต่อการนำความรู้และทักษะที่ได้รับนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ระดับที่ 2: การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับการเข้ารับการฝึกอบรม เช่น การเพิ่มขึ้นของการเรียนรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ค่านิยม และเจตคติ เป็นต้น

ระดับที่ 3: การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อน-หลังโครงการฝึกอบรมว่าเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ มีการนำความรู้และทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงไร เป็นต้น และการที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องปรับปรุงตนเอง ต้องรู้จักจุดอ่อนของตนเอง ต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีผู้ชำนาญที่น่าสนใจให้ความช่วยเหลือและต้องมีโอกาสที่จะทำตามความคิดที่เกิดขึ้นใหม่

ระดับที่ 4: การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results Evaluation) เป็นการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน/องค์กร การลดลงของต้นทุนการเพิ่มกำไร ประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้อง หน่วยงาน หรือองค์กร เป็นต้น

จากผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรมโดยการประเมินพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดไว้ในค่านิยมหลักหรือไม่ เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงการฝึกอบรมต่อไป

### **กรอบแนวคิด**

1. การศึกษากระบวนการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ใช้กรอบแนวคิดของ การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) โดยมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กองทัพไทย ตั้งแต่กระบวนการเกิดค่านิยม การอนุมัติ ประกาศใช้ และการนำกำลังพลไปฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการที่จะปฏิบัติตัวตามพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

2. การศึกษาพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ใช้กรอบแนวคิดของ Kirkpatrick รูปแบบ Training แต่เนื่องจากเป็นงานวิจัยที่เกิดขึ้นหลังจากที่กำลังพลได้ผ่านการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว จึงประเมินเฉพาะพฤติกรรม (Behavior Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมฯ เมื่อกลับไปปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นการประเมินพฤติกรรม

3. การศึกษาปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ใช้กรอบแนวคิดของ ทฤษฎีระบบ (The System Approach) ซึ่งเป็นการศึกษากระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การคัดเลือกและออกแบบ โครงการฝึกอบรม การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การจัดการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม มาจัดทำ การพัฒนา กำลังพลตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

### **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลการประเมินพฤติกรรม ก่อน-หลัง การพัฒนา กำลังพลตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้รูปแบบ Training ของ Kirkpatrick (การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เนื่องจากเป็นการประเมินพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว)

3. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

4. เพื่อนำเสนอการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย จากการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะที่ได้จากการส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามจากความเห็นของผู้ประเมิน

### **ผลที่ได้รับ**

หลังการฝึกอบรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย โดยจำแนกพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดในค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง กำลังพลมีการปฏิบัติตนตามวินัย แบบธรรมเนียมทหาร และจรรยาวิชาชีพทหาร กำลังพลมีการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม และสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกำลังพลมีความซื่อสัตย์ ในการที่จะไม่ปกปิดพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน กำลังพลมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง มีความขยัน หมั่นศึกษาและพัฒนาตนเองเพื่อแสวงหากระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม กำลัง

พลมีการใช้ความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค้นหาแนวทางในการทำงานที่ดีเพื่อปรับปรุงและมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน

เมื่อเปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมของกำลังพลก่อนและหลังที่ได้รับการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย โดยจำแนกพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดในค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงขึ้นไป หลังจากที่กำลังพลเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านค่านิยมหลักความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) สูงขึ้นทุกด้าน โดยเฉพาะกำลังพลมีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค้นหาแนวทางในการทำงานที่ดีเพื่อปรับปรุงและมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม และสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการใช้ความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความจงรักภักดี (Loyalty) โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง กำลังพลมีการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น มีการน้อมนำพระบรมราโชวาทและคำสัจย์ปฎิญาณในการปฏิบัติราชการมาใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง มีพฤติกรรมปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับชั้นด้วยความเท่าเทียม ดูแลเอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน และมีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าและความคุ้มค่าเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและประเทศชาติ

เมื่อเปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมของกำลังพลก่อนและหลังที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย โดยจำแนกพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดในค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความจงรักภักดี (Loyalty) โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูงขึ้นไป

หลังจากที่กำลังพลเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านค่านิยมหลักด้านความจงรักภักดี (Loyalty) สูงขึ้นทุกด้าน

3. ความกล้าหาญ (Courage) กำลังพลมีการให้ข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามความเป็นจริงทั้งในฐานะเป็นผู้ประเมินและรับการประเมิน มีลักษณะนิสัยกล้ายอมรับคำวิจารณ์ที่มีเหตุผลและยอมรับข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงให้ดีขึ้น มีลักษณะ



นิสัยที่ตรงไปตรงมากล้าแสดงออกและยื่นหยัดในสิ่งที่ถูกไม่โอนอ่อนผ่อนตามอิทธิพลใดๆ ไม่เกรงกลัวในการเผชิญหน้าต่อภัยอันตรายต่างๆ ทั้งที่จะทำให้เกิดผลต่อชีวิตโดยตรงและโดยอ้อมตรงไปตรงมากล้าแสดงออกและยื่นหยัดในสิ่งที่ถูก และเมื่อเปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมของกำลังพลก่อนและหลังที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย โดยจำแนกพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดในค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความกล้าหาญ (Courage) โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูงขึ้น มีความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความกล้าหาญ (Courage) สูงขึ้น

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หลังได้รับการอบรม กำลังพลมีลักษณะนิสัยเป็นคนที่ส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานที่ให้ความช่วยเหลือร่วมมือซึ่งกันและกันสื่อสารกันอย่างเปิดเผยอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง และกำลังพลมีความกล้าแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง สื่อสารกันอย่างเปิดเผยและยอมรับวิธีการที่หลากหลายเพื่อมุ่งเป้าหมายเดียวกันตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายมีความสามารถในการรวมแนวความคิดของหมู่คณะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตรงตามสิ่งที่สมาชิกของทีมต้องการร่วมกัน และกำลังพลมีการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเคารพ เชื่อถือ และตระหนักถึงจุดประสงค์ของการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มอย่างมีหลักการและเหตุผล แก้ไขปัญหาเป็นหมู่คณะรวมถึงสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นของกำลังพลทุกระดับชั้นยศ

เมื่อเปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมของกำลังพลก่อนและหลังที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย โดยจำแนกพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดในค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูงขึ้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจทิศทางของกองทัพ ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) สูงขึ้น

## **บทบาทของกองทัพในการพัฒนาประเทศ**

ในอดีตเมื่อ พ.ศ.2504 ประเทศไทยได้เริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 กองทัพก็เริ่มตระหนักถึงบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ กองทัพก็ได้จัดตั้งกองอำนวยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ (กรป.กลาง) ขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2505 ในสมัยรัฐบาล ฯพณฯ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ และในปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็นหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

(นทพ.) โดยภารกิจมีการเน้นงานพัฒนาท้องถิ่นในชนบทห่างไกลและจุดประสงค์ที่สำคัญอีกประการก็คือการต่อต้านการขยายตัวของพรรคคอมมิวนิสต์แห่งประเทศไทย (พคท.) โดยการใช้หน่วยทหารในรูปแบบของหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่เข้าช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่ตกเป็นเป้าหมายและนอกจากนั้นกองทัพก็ได้จัดตั้งกองพลพัฒนาขึ้นในแต่ละกองทัพภาคเพื่อรับภารกิจในการพัฒนาประเทศโดยมิให้หน่วยกำลังรบหลักต้องเสียภารกิจในการป้องกันประเทศไป

อย่างไรก็ตามลักษณะของการเผชิญหน้าของสงครามเย็นได้สิ้นสุดลงไปหลังจากการล่มสลายของสหภาพ โซเวียต ดังนั้นรูปแบบของการมีส่วนร่วมของการพัฒนาประเทศด้านการทหาร จำเป็นต้องมีการปรับแนวคิดต่าง ๆ ให้เหมาะสมให้มากขึ้นตามการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดบทบาทของกองทัพในการพัฒนาต้องมีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จะนำมาพิจารณาก็คือในเรื่องระยะเวลา และลักษณะพื้นที่ที่จะเข้าไปดำเนินงาน

โดยกรอบในเงื่อนไขของเวลาสามารถที่จะกำหนดได้เป็นการดำเนินการในระยะสั้น ซึ่งเร่งด่วนเฉพาะหน้า ระยะปานกลางและในระยะยาว ซึ่งในแต่ละเวลาอาจทำได้ดังนี้คือ ระยะสั้น อาจใช้เวลาไม่เกิน 3 ปี ระยะปานกลางใช้เวลาประมาณ 5-6 ปี ระยะยาวอาจจะใช้เวลา 10-12 ปี เป็นต้น สำหรับปัจจัยในเรื่องของลักษณะพื้นที่นั้นในกรอบของการพัฒนาโดยกองทัพเราสามารถที่จะกำหนดกรอบของลักษณะพื้นที่ได้ดังนี้ คือ

1. พื้นที่ที่มีความล่อแหลมต่อความมั่นคงตามแนวชายแดน
2. พื้นที่ที่มีปัญหาด้านความมั่นคงภายใน
3. พื้นที่โดยทั่วไป

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าภารกิจที่กองทัพจะเข้าไปมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศสามารถที่จะไปมีส่วนร่วมได้ทั้งที่เป็นการปฏิบัติโดยตรง และการปฏิบัติโดยอ้อมซึ่งก็ขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นที่ในแต่ละพื้นที่ด้วยและนอกจากนั้นบทบาทในการเข้าไปมีส่วนร่วมดำเนินการนั้น อาจจะเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง หรือเป็นผู้ให้การสนับสนุนก็แล้วแต่โอกาส อย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะนำมาพิจารณาว่าเป็นปัจจัยในการดำเนินการก็คือ การให้ความรู้ความเข้าใจต่อกำลังพลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมนั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะในบางครั้งบทบาทของการพัฒนายังอาจมีความขัดแย้งกับบทบาทที่เคยปฏิบัติตามปกติอยู่ก็ได้ นอกจากนี้เราจะให้ความสำคัญในเรื่องผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วเรื่องของจิตใจในตัวกำลังพลที่จะเข้าไปปฏิบัติการพัฒนายังมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

## การพัฒนาประเทศ (National Development)

การพัฒนาประเทศคือการพัฒนาเศรษฐกิจ<sup>11</sup> ให้มีขีดความสามารถในการผลิต และการแข่งขันสูงขึ้น การพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เกิดความสมดุลในระบบนิเวศ การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การพัฒนาทางด้านจิตใจ รวมทั้งการพัฒนาชนบทให้เป็นระบบและเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ที่กล่าวนี้คือความสำคัญ และแนวทางในการพัฒนาประเทศในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาในทุกๆ ด้านเพื่อเพิ่มศักยภาพดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาเกษตรกรรม เป็นเกษตรกรรมที่เรารูปเป็นผลผลิตที่ทุกคนชาตินำไปใช้ได้ เช่นมันสำปะหลังอัด เม็ดทำแป้งผงไปปรุงอาหารที่เป็นต้องการของโลกทำให้เป็นสำเร็จรูปเพื่อเพิ่ม มูลค่าในตัวสินค้าอื่นๆ

2. อุตสาหกรรม ส่งเสริมการศึกษาในรูปแบบการคำนวณ ภาษาต่างประเทศ เพื่อการติดต่อกับประเทศอื่นๆทั่วโลกเพื่อการค้าการลงทุนการค้าคำนวณนั้นเหมาะ กับด้านวิศวกรรมด้านการเงิน ระบบวิทยาศาสตร์ ฟิสิกส์ ชีววิทยา เกิดจากการคำนวณ ดังนั้นควรปรับปรุงการศึกษาเร่งแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ อย่างถูกต้องเพื่อการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สรุปได้ว่าการแปรรูปนั้นจะมีประสิทธิผลในด้านอุตสาหกรรมลดการพึ่งพา เทคโนโลยีของต่างชาติในด้านวิศวกรรม เทคโนโลยี ดังนั้นไทยจึงไม่สมควร เพื่ออเมริกันและญี่ปุ่นอย่างแน่นอน

3. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนไทย ส่งเสริมให้มีกฎหมายที่ครอบคลุมเหมาะสมกับความยุติธรรมในสังคม ป้องกันและปราบปรามปัญหาในสังคม ส่งเสริมการศึกษาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศถ้าไทยเป็นประเทศอุตสาหกรรมนั้นการเปลี่ยนแปลงการศึกษาและจริยธรรมคุณธรรมคือศาสนาให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

4. พัฒนาคณะระดับประเทศ ให้มีความสามารถในการด้านการเมือง การติดต่อการบริหารประเทศ รวมทั้งจริยธรรมแห่งชั้นชั้นปกครองให้เหมาะสม

5. พัฒนาระบบกองทัพ บก เรือ อากาศ ให้เข้มแข็งน่าเกรงขาม เพื่อป้องปรามประเทศที่เป็นอันตรายและเพื่อการติดต่อเจรจาต่างๆให้ดู ประเทศเราน่าเกรงขาม และเพื่อเป็นศักยภาพในการป้องกันประเทศซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นในระบบทหาร อย่างที่อเมริกันติดต่อกับประเทศอื่นๆอย่างมีประสิทธิภาพ

---

<sup>11</sup> “ก้าวไกลสู่ความเจริญ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http://phatrasamon.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_26.html](http://phatrasamon.blogspot.com/2009/11/blog-post_26.html). 2560.

ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประเทศประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ ทุน ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ ผู้ประกอบการ และเทคโนโลยี

1.1 ทุน (Capital) ทุนถือเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นทุนที่นำไปสู่ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ สิ่งสำคัญของการพัฒนาก็คือ การกระจายการลงทุนไปให้กว้างและเป็นไปอย่างเพียงพอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.2 ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resources) ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม มีประโยชน์ เช่น ป่าไม้ สัตว์ป่า ที่ดิน แร่ธาตุ น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น และมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ โดยมนุษย์ใช้ทรัพยากรเหล่านี้ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ หากประเทศใดมีทรัพยากรมาก จะทำให้ประเทศนั้นๆ มีโอกาสพัฒนาได้มาก แต่ก็ต้องรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเพียงพอ นำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องจะทำให้ประเทศนั้นๆ สามารถมีทรัพยากรธรรมชาติได้อย่างยั่งยืน

1.2.1 ทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น จากการที่ประชาชนรัฐบาลได้มีการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์ต่อทางเศรษฐกิจ

1.2.2 ทรัพยากรธรรมชาติเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อการพัฒนา ด้าน การเกษตร การอุตสาหกรรม การบริการ การท่องเที่ยว ทำให้เกิดรายได้ทั้งจากภาคการผลิตโดยตรง และด้านการบริการ

1.2.3 การนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้ เช่น การขุดน้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ แร่ธาตุต่างๆ นำมาใช้ประโยชน์ทดแทนการนำเข้าและยังสามารถส่งออกไปขายยังต่างประเทศได้ ทำให้เกิดรายได้มาพัฒนาประเทศ

1.2.4 ทรัพยากรธรรมชาติ สามารถนำมาใช้สร้างโรงงานพลังงานไฟฟ้า ผลิตกระแสไฟฟ้าเพื่อการบริโภคของประชาชน เช่น การนำแร่ธาตุ ถ่านหิน แก๊สธรรมชาติ น้ำมันและพลังงานน้ำ

1.2.5 ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น ป่าไม้ แหล่งน้ำ ทะเล น้ำตก ภูเขา เป็นต้น ใช้เป็นที่พักผ่อน และเป็นแหล่งท่องเที่ยว สามารถเป็นรายได้มาพัฒนาประเทศได้

1.2.6 ใช้ในการคมนาคมขนส่ง เช่น ทะเล แม่น้ำ ลำคลอง สามารถใช้ลำเลียงการขนส่งทางวัตถุดิบ สินค้า และการเดินทางสัญจรของประชาชน สนับสนุนการค้าขายเพื่อพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ

1.3 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศโดยเน้นให้เห็นถึง ประสิทธิภาพ และคุณค่าของประชากรเป็นหลักการศึกษา

ประชากร ครอบคลุมไปถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาพการทำงาน ภาวะเจริญพันธุ์ อัตราการเกิด อัตราการตาย และอัตราการย้ายถิ่น เป็นต้น คุณภาพของประชาชน เป็นหน่วยผลิตที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ และพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว

1.4 ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ถือเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจ ที่มีผลต่อการผลิตภาพและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการจึงมีหน้าที่ และบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างแท้จริง

หน้าที่ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกการผลิตสินค้าและบริการว่าจะผลิตอะไร จำนวนเท่าไร จะเลือกปัจจัยในการผลิต เป็นผู้เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการผลิต การขยายตลาดสินค้าและบริการ เป็นผู้รับภาระความเสี่ยง และความไม่แน่นอนต่างๆที่เกิดขึ้นจากการลงทุน ผู้ประกอบการมีหน้าที่ดังกล่าวเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพการผลิตสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจ้างงาน การกระจายรายได้ โครงสร้างตลาด การค้าและการลงทุน ซึ่งทำให้เศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

## 2. ปัจจัยทางการเมือง

ปัจจัยทางการเมืองเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ แนวความคิดทางการเมือง หรือปรัชญาทางการเมืองมีหลายรูปแบบ แต่ละแบบต่างมีอิทธิพลต่อทางเศรษฐกิจและธุรกิจแตกต่างกัน เช่นระบบการเมืองแบบสังคมนิยม เสรีนิยมหรือ คอมมิวนิสต์ เป็นต้น นอกจากนี้แนวนโยบายเศรษฐกิจย่อมมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ หรือเปลี่ยนแปลงไปได้ภายใต้กรอบการเมืองด้วยกันเช่นเสถียรภาพทางการเมือง รูปแบบการปกครอง และการบริหารจัดการอธิบายได้ดังนี้

2.1 เสถียรภาพทางการเมือง ประเทศที่สงบสุข ปราศจากภัยสงคราม ระบบการเมือง ในประเทศดำเนินไปอย่างเรียบร้อยอย่างต่อเนื่อง ประเทศที่มีเสถียรภาพทางการเมือง จะทำให้ประชาชน นักธุรกิจ นักลงทุน มีความมั่นใจการประกอบอาชีพ รัฐบาลสามารถวางนโยบาย และกำหนดมาตรการต่างๆ ด้านในการพัฒนาได้เต็มที่

2.2 รูปแบบการปกครอง มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เช่น ระบบคอมมิวนิสต์ ระบบสังคมนิยม ระบบเสรีนิยม เป็นต้น ระบบการปกครองไม่ว่าระบบใด หากผู้ปกครองประเทศ ขาดความรับผิดชอบ ไม่ซื่อสัตย์ ขาดวิสัยทัศน์ มุ่งแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ก็ไม่สามารถนำพาประเทศให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจได้ ดังนั้นในการพัฒนาประเทศต้องเป็นผู้บริหารประเทศต้องมีความตั้งใจจริง มีความสามารถระดมความคิด ความร่วมมือ

ร่วมใจ จากประชาชนในประเทศ เพื่อให้ประเทศประสบสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม

2.3 การบริหารจัดการ ผู้ปกครองประเทศ นอกจากควรมีวิสัยทัศน์แล้ว การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบายแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้ว การบริหารจัดการบ้านเมืองให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสังคม และบริหารจัดการให้การเมืองดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยทางสังคม ได้แก่ ค่านิยม ความสัมพันธ์ของบุคคล ครอบครัว ชนชั้นทางสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม

ค่านิยมเป็นสิ่งที่คนสนใจที่ปรารถนาที่จะได้ จะเป็น หรือแนวทางการดำเนินชีวิตซึ่งมีค่านิยมหลายแบบเช่น ค่านิยมทางสังคม จิตวิทยา ได้แก่ เชื้อฟงผู้ใหญ่ รักสัน โดย ค่านิยมทางจริยธรรม ที่ เชื่อในศาสนา กฎแห่งกรรม ยึดความเมตตา ค่านิยมทางการเมือง ได้แก่ ยึดหลักการปกครองตามระบบประชาธิปไตย ยึดถือความต้องการของประชาชน ความสัมพันธ์ของบุคคล บุคคลยอมมีสมาชิกภาพ เป็นส่วนหนึ่งของสังคมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิก ครอบครัวถือว่าเป็นสถาบันที่เล็กที่สุด ครอบครัวมีส่วนปลูกฝังค่านิยมให้กับสมาชิกในครอบครัว ให้มีเหตุผล กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ซื่อสัตย์ และอื่นๆ จึงถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และชนชั้นทางสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม ก็ถือว่าเป็นอิทธิพลต่อบุคคลมาก ด้วยคำสอนและธรรมเนียมปฏิบัติในศาสนาต่างๆ มีข้อปฏิบัติ และสิ่งปลูกฝังความเชื่อ ค่านิยมให้กับบุคคล เป็นเครื่องกระตุ้น หรือขัดขวางต่อการพัฒนาเศรษฐกิจได้

โดยสามารถสรุปปัญหาของการพัฒนาประเทศที่ประสบอยู่ในปัจจุบันได้ดังนี้

#### 1. ความไม่เป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

ความเป็นประชาธิปไตยเป็นรูปแบบใด ต้องดูลักษณะการเมือง การปกครองในประเทศนั้น เช่น “เสรีประชาธิปไตย” เป็นแบบที่ให้สิทธิเสรีภาพแก่ปัจเจกชนทั้งการเมืองและเศรษฐกิจ “สังคมนิยมประชาธิปไตย” เป็นแบบที่ให้สิทธิแก่ปัจเจกชนมีสิทธิอิสระเสรีในการเลือกผู้ปกครองตามความต้องการของตน ส่วนทางด้านเศรษฐกิจ รัฐเข้ามาแทรกแซง เพื่อความเป็นธรรมของผู้ด้อยโอกาส “ประชาธิปไตยนำวิถี” เป็นลักษณะการปกครองที่รัฐควบคุมการเมืองและเศรษฐกิจในสภาพของการเมืองการปกครองของไทยจะต้องเป็นลักษณะเฉพาะ เนื่องจากเรามีพุทธศาสนาและมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ปัจจุบันสภาพที่เป็นอยู่ คือ การปกครองในระดับท้องถิ่น ยังไม่ได้รับการพัฒนา การบริหารการปกครองยังถูกควบคุมโดยระบบราชการ วิธีการยังไม่ยอมรับในแนวคิดที่ว่า “ประชาชนเป็นผู้รู้ดีถึงความต้องการ” การปกครองยังยึดศูนย์อำนาจที่ส่วนกลาง การบริหารการปกครองชอบใช้วิธีของเผด็จการ เช่น การสั่งปิดหนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่ขัดต่อหลัก

ประชาธิปไตย การเลือกตั้งยังมีการซื้อสิทธิขายเสียง ประชาชนถูกชี้นำโดยอิทธิพลทางด้านเศรษฐกิจ การเลือกตัวแทนเพื่อไปทำหน้าที่ในการบริหารหรือตรารัฐธรรมนูญยังไม่เกิดจากตัวแทนปวงชนอย่างแท้จริง ประชาธิปไตยที่แท้จริงประชาชนจะต้องมีความรู้ดีกว่าได้ถูกปกครองน้อยที่สุด

## 2. การพัฒนาระบบเศรษฐกิจเสรี

ระบบการค้าเสรีเป็นเครื่องมือของรัฐในการเปิดโอกาสให้บุคคลแข่งขันความรู้ความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ แต่สิ่งที่พบคือในปัจจุบันคือ โอกาสความเท่าเทียมของประชาชนไม่เท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทุน ข้อมูลข่าวสาร การผลิตสินค้าจะตกอยู่กับผู้ที่มีทุนมาก มีโอกาสดี ดังนั้นจะผูกขาดการผลิตสินค้า การตั้งราคาผลสะท้อนเกิดขึ้นที่ผู้บริโภค คือ ประชาชนส่วนใหญ่ ต้องซื้อในราคาที่กำหนดขณะที่คุณภาพของสินค้าไม่ดีเพียงพอ

## 3. ปัญหาสังคม

แผนพัฒนาประเทศที่ผ่านมามุ่งเน้นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจให้ความสำคัญน้อยในด้านการพัฒนาสังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา ปัญหาที่ตามมา คือ ปัญหาโสเภณี การทุจริต แรงแรงงาน อาชญากรรม

## 4. ปัญหาการยอมรับจากนานาชาติ

แนวคิดในการลงทุนของประเทศที่พัฒนาแล้ว ไม่ยอมรับนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาลเผด็จการ\* เพราะการลงทุนจะขาดความมั่นคง ดังนั้นการกำหนดบทบาทและท่าทีทางการทูตกับนานาชาติต้องกระทำอย่างชาญฉลาด สร้างมโนทัศน์ที่ดีต่อประเทศต่าง ๆ ในโลก

## 5. ความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ

ในภาวะที่กำลังพัฒนาประชาธิปไตย กองทัพจะต้องระคับระคองการปกครองระบอบประชาธิปไตยรักษาความมั่นคงในประเทศ ขณะที่ทั่วโลกมีการแข่งขันทางเทคโนโลยี โดยเป็นที่ยอมรับว่าเศรษฐกิจของประเทศที่เจริญแล้วสามารถดูดเอาทรัพยากรธรรมชาติจากประเทศที่ด้อยพัฒนาดังนั้น โอกาสความเสียเปรียบด้านดุลการค้า และฐานทางเศรษฐกิจของประเทศย่อมจะมีผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยของชาติจึงเป็นปัญหาต่อการพัฒนาประเทศโดยตรง

## แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจ

แนวโน้มโดยภาพรวมของการพัฒนาเศรษฐกิจ ปัจจัยที่เป็นแรงหนุนให้เศรษฐกิจเคลื่อนตัวมาจากปัจจัยภายในคือ ประชาชนมีกำลังซื้อสูงมากกว่าปีที่ผ่านมา ในด้านการลงทุนในภาคเอกชนมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลได้เน้นการกระจายรายได้ไปสู่ภูมิภาคการส่ง

สินค้าออกต่างประเทศเพิ่มขึ้นเนื่องมาจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของประเทศอุตสาหกรรม  
ผลผลิตทางการเกษตรจะเพิ่มขึ้น ที่กล่าวมาแล้วเป็นภาพรวมของเศรษฐกิจของประเทศไทย

### วิธีการในการพัฒนาเศรษฐกิจ

ในอนาคตวิธีการที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยคือ

1. สร้างงานสร้างอาชีพในชนบทเพิ่มรายได้แก่คนในชนบทและเน้นการลดความ  
เหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ

2. กระจายการพัฒนาเมืองศูนย์กลางไปสู่ภูมิภาค การพัฒนาเมืองศูนย์กลางในภูมิภาค  
ทำให้เกิดงาน อาชีพ และรายได้รวมทั้งการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจ

3. การผลิตภาคเกษตร ต้องให้สอดคล้องกับภาวะการตลาด และการอุตสาหกรรมแปร  
รูปสินค้าในอนาคต

4. พัฒนาความร่วมมือระหว่างกลุ่มเศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น กลุ่มความร่วมมือ  
ทางเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน APEC (Asian Pacific Economic cooperation) กลุ่มการค้าเสรี  
อาเซียน AFTA (Asian Free Trade Area) และกลุ่มการค้าเสรีอเมริกาเหนือ NAFTA (North  
American Free Trade Area) ภาครัฐจะต้องดำเนินนโยบายให้ชัดเจนเพื่อผลประโยชน์และการ  
พัฒนาเศรษฐกิจ รวมทั้งการส่งเสริมการผลิตสินค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันกับกลุ่มประเทศต่าง ๆ  
ได้

5. ส่งเสริมการนำเอาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการ  
ผลิตสินค้า

### สรุป

งานการพัฒนาประเทศของกองทัพนั้นนับว่าเป็นงานหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้งานป้องกัน  
ประเทศโดยการใช้กำลังทหารแต่ประการใด ซึ่งถ้าหากจะพิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นว่าในยุทธศาสตร์  
ของการป้องกันประเทศไทยนั้นเราใช้ยุทธศาสตร์ป้องกันเขตหน้า ซึ่งต้องอาศัยกำลังทุกประเภทเข้า  
มามีส่วนร่วมในการป้องกันประเทศโดยเฉพาะพื้นที่ตามแนวชายแดน การที่จะใช้กำลังหลักหรือ  
กำลังประจำถิ่นมาวางกำลังป้องกันประเทศคงเป็นไปได้ ดังนั้นกำลังประชาชนก็นับได้ว่ามี  
ความสำคัญไม่แพ้กำลังประเภทอื่น ๆ แต่การที่จะใช้กำลังประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น  
ต้องอาศัยระบบการต่อสู้เบ็ดเสร็จเข้ามาดำเนินการและองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ  
ยุทธศาสตร์พัฒนาซึ่งเป็นการพัฒนาคนและพื้นที่ในพื้นที่ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งถือได้ว่ากองทัพ  
จะต้องเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และการพัฒนานี้เป็นการพัฒนาเพื่อการ



ป้องกันประเทศ นอกจากนั้นแล้วเมื่อประชาชนได้รับความเดือดร้อนกองทัพต้องเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือด้วย ในการพัฒนาของกองทัพนั้นสามารถกระทำได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งทางตรงนั้นอาจจะเป็นแผนงานหรือโครงการที่บรรจุไว้ในแผนงานของรัฐบาลหรือการปฏิบัติโดยอ้อมอาจเป็นการให้การศึกษากะทหารและประชาชนในพื้นที่ที่หน่วยทหารตั้งอยู่ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม นักพัฒนาของกองทัพต้องคำนึงถึงบทบาทและหลักการรวมทั้งแนวทางต่างๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสมเพื่อเป็นการลดปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการพัฒนาของกองทัพจะเกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อที่จะได้ผนึกกำลังทั้งมวลใช้ในการป้องกันประเทศได้อย่างแท้จริง

## บทที่ 4

# วิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับ การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

### การวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการองค์กร

#### ปัญหาการบริหารกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

หัวใจสำคัญของการพัฒนากำลังพล ไม่ได้อยู่ที่ประสิทธิภาพของเครื่องมือหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรได้พัฒนาถูกที่ถูกจุดหรือไม่ หลายองค์กรได้นำเอาเครื่องมือการบริหารจัดการที่ทันสมัยจากต่างประเทศเข้ามาใช้ แต่สุดท้ายปัญหาการบริหารคนก็ยังคงมีอยู่ เพราะไม่ก็ไม่ว่าสาเหตุที่แท้จริงคืออะไร

แนวทางหรือวิธีการ ในการสำรวจ ค้นหาและประเมินปัญหาในการบริหารคนขององค์กร วิธีการที่หลายองค์กรนิยมใช้ในการประเมินปัญหา คือ การพูดคุยสอบถาม การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การใช้กลุ่มรับความคิดเห็น ฯลฯ แต่สุดท้ายผู้บริหารองค์กรก็ยังไม่รู้เลยว่าปัญหาที่ได้มานั้นไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง เพราะมันไม่ตรงกับความรู้สึกของตัวผู้บริหาร เมื่อนำไปแก้ไขปัญหาแล้ว ปัญหาเรื่องคนก็ยังไม่หมดไป

การที่หลายองค์กรเริ่มหันกลับมามองที่การค้นหาปัญหามากกว่าการหาเครื่องมือมาแก้ไขปัญหาก็จะเป็นจุดเปลี่ยนที่ดีขององค์กร เพราะถ้าทราบใดที่เรายังไม่รู้ว่าปัญหาที่แท้จริงในการบริหารคนของเราคืออะไร ต่อให้ใช้เงินลงทุนไปมากเท่าไร ต่อให้ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการคนสมัยใหม่อย่างไรก็คงจะไม่ได้ผล แถมยังเสียเงินเสียเวลาไปแบบไม่คุ้มค่าอีกต่างหาก

ทางเลือกในการค้นหาปัญหาการบริหารกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ดังนี้

#### 1. กำหนดกลุ่มของปัญหาที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์

เนื่องจากปัญหาของกำลังพลมีหลายรูปแบบ ดังนั้น ถ้าต้องการให้ได้ปัญหาที่แท้จริง จึงควรแบ่งกลุ่มปัญหาของกำลังพลในองค์กรออกเป็นกลุ่ม เช่น ปัญหาเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน ปัญหาเกี่ยวกับผลตอบแทน ปัญหาเกี่ยวกับความผูกพันต่องานหรือองค์กร ปัญหาด้านการทำงานร่วมกัน ปัญหาชีวิตส่วนตัวครอบครัว ฯลฯ การแบ่งกลุ่มปัญหาจะช่วยให้

การศึกษาปัญหาชัดเจนมากขึ้น เพราะถ้าเราศึกษาปัญหาโดยภาพรวมทำให้ไม่สามารถแยกแยะลักษณะและสาเหตุของปัญหาได้อย่างชัดเจน

## 2. เลือกเครื่องมือในการค้นหาปัญหา

เมื่อแบ่งกลุ่มของปัญหาแล้ว ให้หาเครื่องมือในการค้นหาปัญหาว่ามีเครื่องมืออะไรบ้าง แต่ละเครื่องมือมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร เช่น การสำรวจอาจจะเหมาะสำหรับการค้นหาภาพรวมของปัญหา แต่อาจจะไม่สามารถค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอาจจะดีตรงที่ได้ข้อมูลละเอียด แต่ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่เหมาะสม ไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ถูกสัมภาษณ์ อาจจะไม่ได้อินโฟร์มที่แท้จริง สุดท้ายวิธีการที่เหมาะสมอาจจะเป็นแบบผสมกันก็ได้ เช่น อาจจะใช้วิธีการสำรวจ เมื่อได้ปัญหาในภาพรวมมาแล้ว ก็มาใช้วิธีการเจาะลงรายละเอียดของปัญหาแต่ละปัญหาย่อยอีกครั้งหนึ่ง

## 3. การตรวจสอบความถูกต้องของปัญหาที่ค้นหาหรือสำรวจมา

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าปัญหาที่ค้นพบนั้นสะท้อนปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงเปลือกนอกของปัญหา จึงควรมีการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของปัญหา อาจจะใช้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยดำเนินการสำรวจปัญหาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อยืนยันว่าปัญหาที่ได้มานั้นถูกต้องจริงหรือไม่ หรืออาจใช้วิธีการศึกษาเชิงการวิจัยที่มีการตั้งสมมติฐานของปัญหานั้นๆ ตามที่ได้ศึกษามาในเบื้องต้น และทดสอบสมมติฐานคร่าวๆ จากการศึกษา

## 4. การประเมินระดับของปัญหา

เมื่อแน่ใจว่าปัญหาในการบริหารกำลังพลขององค์กรถูกต้องและสะท้อนความเป็นจริง ขั้นตอนต่อมาคือการประเมินระดับของปัญหาความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ปัญหานั้นเกิดขึ้นมานานหรือไม่ ปัญหานั้นๆ ส่งผลกระทบต่อโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อองค์กรอะไรบ้าง อย่งไรระดับไหน นอกจากนี้จะต้องมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ประเมินได้ด้วยว่าปัญหาควรจะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาเร่งด่วนกว่ากัน ปัญหาไหนที่ต้องแก้ก็อีกปัญหาหนึ่งก่อนจึงจะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาได้ เช่น การที่จะพัฒนาความสามารถของกำลังพล จะต้องแก้ไขปัญหาชีวิตส่วนตัวของกำลังพลที่ส่งผลกระทบต่องานให้ได้ก่อน เป็นต้น

## 5. จัดทำแผนการแก้ไขปัญหาหรือแผนพัฒนากำลังพล

เมื่อรับทราบปัญหาเรียบร้อยแล้ว นำเอาปัญหาทั้งหมดมาจัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนา จะจัดทำเอง หรือจะให้ที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมเสนอแผนก็ได้ อย่งน้อยจะได้มั่นใจได้ว่าแผนที่จัดทำขึ้นมานั้นถูกต้อง

## 6. การดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนากำลังพล

เมื่อได้ปัญหาที่แท้จริงแล้ว จัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนาเรียบร้อยแล้ว บางปัญหาสามารถแก้ไขได้ด้วยการตัดสินใจเชิงการบริหารจัดการ เช่น ปัญหาเรื่องผลตอบแทน ปัญหาเรื่องระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน ฯลฯ แต่บางปัญหาอาจจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เช่น การพัฒนาฝึกอบรมต่างๆ และจะให้ได้ผลควรจะต้องกำหนดขอบเขตของผู้ที่จะต้องพัฒนาฝึกอบรมให้ชัดเจน กลุ่มนี้จะต้องพัฒนาเรื่องการวางแผนงาน กลุ่มนี้จะต้องเน้นเรื่องการคิดเชิงระบบ อีกกลุ่มอาจจะต้องเน้นเรื่องการประสานงาน ทำงานเป็นทีม ไม่ควรกำหนดเป็นระดับ เช่น กำลังพลระดับนี้ทุกคน จะต้องเข้าอบรมหลักสูตรนี้ทั้งหมด เพราะจะทำให้ปัญหาที่ควรจะได้รับแก้ไขหรือคนที่ไม่เก่งก็ยังคงไม่เก่งต่อไป ส่วนคนที่เก่งอยู่แล้วก็เก่งมากยิ่งขึ้น

### สรุป แนวทางการสำรวจ ค้นหา

วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาหรือพัฒนากำลังพลขององค์กรควรจะทำอย่างเป็นระบบ และเริ่มให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนแรกให้มาก เพราะถ้ากำหนดปัญหาผิดพลาดหรือไม่ถูกต้อง จะทำให้กระบวนการต่อๆ มาไม่มีประโยชน์ และการแก้ไขปัญหาคงจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลที่คาดหวัง ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเป้าหมายให้ชัดเจน ก่อนที่จะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา ถ้ายังกำหนดไม่ได้ ยังไม่ควรมีการดำเนินการ จะเสียเงินเสียเวลาเหมือนในอดีตที่ผ่านมา

## แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล

### การพัฒนาศักยภาพกำลังพล ด้วยการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency)

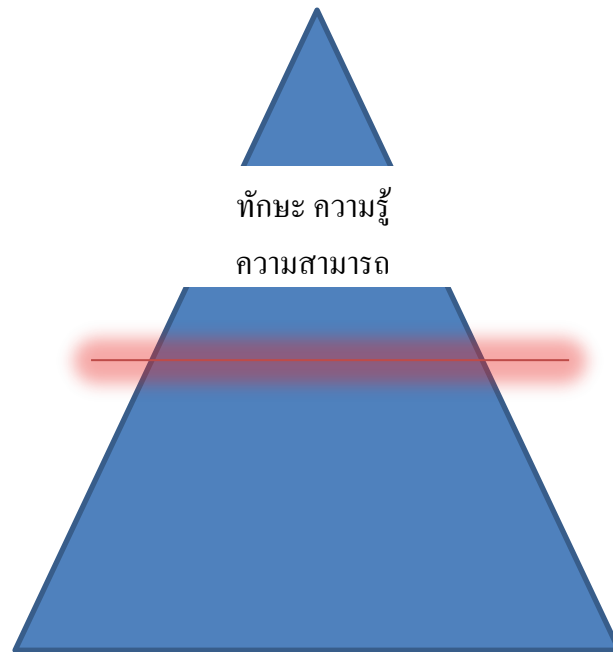
งานพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของกำลังพล เพื่อให้สร้างผลการทำงานที่ดีที่สุดในหน้าที่ของตนเอง โดยเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ในการกำหนดขีดความสามารถในแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับจะต้องมีขีดความสามารถในแต่ละประเภท ที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กรได้

ปัจจุบันในหลายๆ องค์กรได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับ Competency มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวาง โดยแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสรรหา พัฒนา และการประเมินผลงานของกำลังพลได้ตรงความต้องการ ของตำแหน่งงาน และองค์กรเป็นอย่างมาก

Competency เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ

ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพโมเดล ภูเขาน้ำแข็ง แสดงเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการของ Competency

แผนภาพที่ 4 – 1 : แสดง Model ภูเขาน้ำแข็ง



ที่มา : ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูล. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.enttraining.net/knowledge6.php>. 2561.

สามารถสรุปได้ว่า Competency หมายถึง ทักษะหรือความสามารถ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่มีผลต่อพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและผลก็คือทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีที่สุด

Competency สามารถแบ่งออกตามประเภทต่างๆ ได้แก่

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งบุคคลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม กำลังพลทุกคนทุกคนในองค์กรที่มีขีดความสามารถประเภทนี้ จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

ฝ่ายกำลังพลจะต้องหาวิธีดำเนินการจัดทำขีดความสามารถหลักของกำลังพล เพื่อกำหนดให้กำลังพลทุกคนมีขีดความสามารถหลัก ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร เช่น การพัฒนากำลังพลในด้านความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) ตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งกำลังพลในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผนการทำงาน การกำหนดเป้าหมาย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency ) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – Based) เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

4. ขีดความสามารถที่มาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น แรงจูงใจ ทักษะ ทักษะที่อาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติต่อการทำงานและประสิทธิภาพการทำงาน

หลังจากที่ทราบแล้วว่าแต่ละภาระงานในแต่ละส่วนมีอะไรบ้าง จำเป็นจะต้องมีขีดความสามารถใดบ้างในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนจัดทำขีดความสามารถจะต้องให้มีความชัดเจน มีความเข้าใจตรงกันทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้กำลังพล สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง ให้สอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรกำหนด การสร้างความมีส่วนร่วมของกำลังพล โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ Competency เป็นเรื่องสำคัญและจะทำให้กำลังพลเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วม จะสามารถสร้างการยอมรับและลดการต่อต้านการนำ Competency เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

การฝึกอบรมต้องการเน้นให้กำลังพลมีความเชี่ยวชาญในงานตรงตามความรู้ความสามารถ ในการเป็นผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังต้องการกำหนดและหาแนวทางในการพัฒนาระบบงานที่เอื้อต่อการนำแนวคิดเรื่อง Competency มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาต่อไป

กระบวนการพัฒนากำลังพลตามศักยภาพ สามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่มีความสามารถและเต็มใจทำงานนั้นๆอยู่ (Able & Willing) ให้ความท้าทายเพิ่มขึ้น เพื่อให้เขาเติบโตยิ่งขึ้น ต้องคอยท้าทายให้เขาทำงานที่ยากขึ้นไปเรื่อยๆ เพราะกำลังพลกลุ่มนี้จะมีความทะเยอทะยานสูง อยากจะเติบโตจึงจะทุ่มเทศักยภาพของตัวเองเต็มที่ในหน้าที่รับผิดชอบ ถ้ากำลังพลทำได้จริงๆ ก็ต้องชมเชยและประกาศให้ทุกคนได้รู้

2. กลุ่มที่มีความสามารถแต่ไม่ค่อยเต็มใจกับการทำงานนั้นๆ (Able but Not Willing) ควรใช้กระบวนการโค้ช (Coaching) ให้เขาตระหนักรู้ถึงประโยชน์ของการทำงานให้สำเร็จ ต้องค้นหาสาเหตุที่กำลังพลกลุ่มนี้ไม่ค่อยได้ใช้ศักยภาพของตัวเองทุกอย่างที่ทำได้ อาจกำลังเรียกร้องอะไรอยู่ ผู้บังคับบัญชา ควรทำหน้าที่ในฐานะโค้ชเพื่อดึงศักยภาพออกมาโดยกระตุ้นให้เห็นประโยชน์ของการกระทำหน้าที่ให้คืออย่าทำให้ตัวเองดูแย่ เพราะไม่ยอมทำงานให้ดี

3. กลุ่มที่ขาดความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำงานนั้นต่อไป (Not Able but Willing) ต้องดำเนินการสอนความรู้และวิธีการให้ (Teaching & Training) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย กำลังพลลักษณะนี้ถ้า ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสให้ได้เรียนรู้เพิ่มเติมโดยการอบรม (Training) หรือ On the Job Training กำลังพลกลุ่มนี้จะสามารถทำงานชิ้นนั้นได้สำเร็จและ องค์กรก็จะได้ กำลังพลที่กลายเป็นกลุ่ม 1 มากขึ้น

4. กลุ่มที่ขาดทั้งความสามารถและความเต็มใจในการทำงานนั้นๆ (Not Able & Not Willing) ต้องให้คำปรึกษาพูดคุยถึงประเด็นที่เป็นปัญหาของเขาจริงๆ (Consulting & Counselling) ให้เขามีแนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น องค์กรใดมีกำลังพลอยู่ในกลุ่มนี้มากเท่าใด องค์กรนั้นก็ลำบากมากเท่านั้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาในฐานะหัวหน้างาน ควรพัฒนากำลังพลกลุ่มนี้ให้มากขึ้น แต่ก็ต้องกำหนดบทลงโทษไว้ด้วยว่าถ้าไม่พัฒนาตัวเองให้ดีขึ้นก็ต้องยอมรับผลการกระทำไปด้วย

การผ่านกระบวนการพัฒนาด้วยวิธีที่แตกต่างกัน ตามศักยภาพของกำลังพล ก็จะทำให้กำลังพลมีวิธีการไปสู่เป้าหมายด้วยตัวเองได้ชัดเจนขึ้น

## การใช้หลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาศักยภาพกำลังพล

### แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ภายใต้สถานการณ์ความท้าทายและเงื่อนไขที่ประเทศต้องเผชิญและปรับตัวเพื่อพัฒนาไปสู่สังคมที่อยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่จะมีส่วนสนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ พันธกิจ ขององค์กร

การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของ “กำลังพล” ในทุกกลุ่มทุกภาคส่วน ให้มีพื้นฐานทางจิตใจที่ยึดมั่นใน “คุณธรรม” มีความซื่อสัตย์สุจริต และ “ความรอบรู้” อันเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตนได้อย่าง “มีเหตุมีผล” รู้จักสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะกำลังพลที่ดี สามารถพลิกพลังเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบโครงสร้าง กลไก และกระบวนการบริหารจัดการองค์กร บนหลักธรรมาภิบาล ต้องมีการปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เน้นบทบาทในการอำนวยความสะดวกกำกับดูแล แทนการควบคุมและสั่งการ เน้นการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ในลักษณะหุ้นส่วนการพัฒนา ขณะเดียวกันต้องลดบทบาทอำนาจของส่วนกลาง และเพิ่มบทบาท มอบอำนาจและกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การดำเนินการ การกระจายการจัดสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น ให้มีศักยภาพความสามารถรับผิดชอบการพัฒนาในพื้นที่ได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและภูมิสังคม

นอกจากนี้ ยังต้องดำเนินการควบคู่กับการรักษาและเสริมสร้างความมั่นคง เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการประเทศสู่ดุลยภาพและความยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพบทบาทของหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบด้านการป้องกันประเทศ ความมั่นคงและการรักษาความสงบเรียบร้อย เพื่อผนึกพลังร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ดำเนินการป้องกันและพัฒนาประเทศ ให้สามารถพิทักษ์รักษาเอกราช สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์ของชาติ และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งสามารถสร้างความมั่นคงของประชาชนและสังคมให้มีความอยู่รอดปลอดภัย อันจะเป็น “ภูมิคุ้มกัน” และส่งผลให้การบริหารจัดการและการพัฒนาประเทศเกิดดุลยภาพทั้งในมิติของเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และความมั่นคง ซึ่งจะนำไปสู่สันติสุขและความยั่งยืน



## แนวทางการพัฒนา

1. การเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยและวัฒนธรรมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำเนินชีวิต ด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังจิตสำนึกการดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล ขอมรับกตติการอยู่ร่วมกัน ตระหนักในสิทธิหน้าที่เสรีภาพ และความเสมอภาค รวมทั้งอุดมการณ์ ค่านิยมที่สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และวัฒนธรรมธรรมาภิบาล เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม พร้อมทั้งวางรากฐานกระบวนการประชาธิปไตยทางตรง เพิ่มประสิทธิภาพกลไกกระบวนการตรวจสอบการใช้อำนาจ และเป็นอิสระมากขึ้น

2. พัฒนาภาวะความเป็นผู้นำประชาธิปไตยที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสังคมทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดีในสังคมไทย โดยเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ให้ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตย วัฒนธรรมสันติวิธี และมีวัฒนธรรมธรรมาภิบาลที่พร้อมรับการตรวจสอบและรับฟังความเห็นจากประชาชน และภาคส่วนต่างๆ เพื่อสามารถถ่ายทอดและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสังคม ชุมชน และท้องถิ่นทุกระดับ

3. เสริมสร้างการพัฒนาองค์กรให้โปร่งใส สุจริต เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตยและวัฒนธรรมธรรมาภิบาล โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน ร่วมจัดทำแผนพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม และกำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของนักการเมือง และยึดถือปฏิบัติ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม รวมทั้งสนับสนุนการบริหารพัฒนาประเทศให้มีธรรมาภิบาลตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4. ส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเท่าเทียมในทุกขั้นตอนของการดำเนินคดี ให้การดูแล และให้ความช่วยเหลือ แก่กำลังพล โดยเฉพาะกำลังพลชั้นผู้น้อย พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีกลไกที่ปกป้องผู้แจ้งเบาะแส/พยานในเรื่องการทุจริตประพฤติมิชอบ การชดเชยค่าเสียหายให้กับคคลเหล่านั้นและผู้ที่ได้รับ ความเสียหายจากผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร

5. พัฒนาระบบการบริหารงานให้ทันสมัย โปร่งใส และมีขีดสมรรถนะสูงขึ้น โดยมีกลไกนโยบายส่งเสริมการขยายการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่หน่วยทุกแห่ง และบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. จัดให้มีการศึกษาวิจัยในทุกส่วนราชการ ภารกิจใดมีความจำเป็นที่จะได้ดำเนินการต่อไป หรือสมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิกหรือเพิ่มเติม ควบคู่ไปกับการดำเนินการปรับปรุงอำนาจ

หน้าที่ โครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังให้สอดคล้องเหมาะสมกับความจำเป็นในแต่ละหน่วย โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า สถานการณ์ และปัจจัยอื่นประกอบ พร้อมทั้งจัดทำแผนเสริมสร้างขีดความสามารถของกำลังพล เพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในบทบาท ภารกิจหน้าที่ และนโยบายปรับลดจำนวนกำลังคนภาครัฐ

7. พัฒนาหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรรูปแบบพิเศษ ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องการกำหนดอัตราเงินเดือน เบี้ยประชุม แนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### **การพัฒนาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล**

พัฒนาระบบการบริหารงานและกำลังพลให้ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติราชการ โดยปรับทัศนคติกำลังพลให้เห็นความสำคัญของการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข วัฒนธรรมประชาธิปไตย วัฒนธรรมสันติวิธีและธรรมาภิบาลอย่างเข้มข้น เรียนรู้และตระหนักถึงประโยชน์และความจำเป็นในการทำงานร่วมกับภาคประชาชนในกระบวนการพัฒนาประเทศอย่างจริงจัง โดยให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาประสิทธิภาพ จัดทำระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เข้ารับราชการ และในระหว่างรับราชการเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เน้นในประเด็น

1. ส่งเสริมให้กำลังพลยึดถือหลักคุณธรรม จริยธรรมที่แยกเรื่องส่วนตัวออกจากส่วนรวม รวมทั้งทำงานแบบมีอาชีพ สามารถให้ความเห็น และข้อเสนอแนะตามหลักวิชาการอย่างตรงไปตรงมา ปลูกฝังกำลังพลให้มีจิตสำนึกสาธารณะ คำนึงถึงประโยชน์ของสาธารณะ พร้อมรับผิชอบต่อส่วนรวม และพร้อมรับการตรวจสอบจากภาคประชาชนและภาคอื่นๆ

2. องค์กรยึดและปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเคร่งครัด โดยให้ความร่วมมือในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อผู้ร้องขอ โดยเร็ว รวมทั้งสร้างหลักประกันให้กำลังพลเกิดความมั่นใจ และกล้าเปิดเผยข้อมูลการทุจริตประพฤติมิชอบ

3. พัฒนาระบบประเมินผลการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร และในระดับบุคคล โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาการจัดสรรรางวัลประจำปีขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบในระดับเจ้าหน้าที่ และให้มีบทลงโทษสำหรับองค์กร กำลังพลที่ผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ ทั้งนี้ควรพิจารณาให้มีหน่วยงานกลางเป็นผู้ดำเนินการประเมินผล และรายงานผล

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบ สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน ศึกษาจัดเตรียมโครงการและกำหนดหลักเกณฑ์การตัดสินใจที่รอบคอบและเหมาะสม ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง คำนึงถึงความจำเป็น ความคุ้มค่า ผลประโยชน์ของประชาชน และขีดความสามารถในการดำเนินงานและการเงินขององค์กรบนพื้นฐานของความโปร่งใส เพื่อให้การดำเนินงานตอบสนองความต้องการของประชาชนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม โดย

4.1 สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินโครงการขององค์กรอย่างเป็นระบบ และมีการเผยแพร่ข้อมูลข้อเท็จจริงที่ถูกต้องอย่างครบถ้วน เพื่อสร้างความเข้าใจ ให้เกิดความร่วมมือ และการยอมรับ

4.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งประสิทธิภาพและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร สามารถปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ให้มีความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ความรับผิดชอบต่อสังคม การมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

4.3 เร่งแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โดยจัดทำแผนแก้ไขปัญหาและฟื้นฟู กำหนดเป้าหมายและมาตรการที่ชัดเจน และผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง พิจารณาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การอุดหนุนการให้บริการในแต่ละประเภทที่ชัดเจนและเหมาะสม ทบทวนความจำเป็นในการยุบ จำหน่าย จ่ายโอน หรือคงสภาพ

5. เพิ่มบทบาทภาคเอกชนในกิจกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการให้บริการสาธารณะได้อย่างเพียงพอ ทัวถึง เป็นธรรม และลดภาระการลงทุนขององค์กร โดยพิจารณากำหนดรูปแบบการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนให้เหมาะสมกับลักษณะและโครงสร้างของกิจกรรมแต่ละประเภท กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขป้องกันไม่ให้เกิดภาวะการเปลี่ยนแปลงการผูกขาดไปสู่การผูกขาดโดยภาคเอกชน ตลอดจนพัฒนากลไกการกำกับดูแลที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรม โปร่งใส โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศส่วนรวม และคุ้มครองประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. กระจายอำนาจการบริหารจัดการองค์กรสู่ภูมิภาค ท้องถิ่น และชุมชนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง พัฒนาศักยภาพ และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ท้องถิ่นมีบทบาทสามารถรับผิดชอบในการบริหารจัดการบริการสาธารณะ ตลอดจนแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และสามารถสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

6.1 ปรับโครงสร้าง กลไก และหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากร ให้กระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ภูมิภาค ท้องถิ่น และชุมชนเพิ่มขึ้น

6.2 สนับสนุนการนำระบบบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่ยึดพื้นที่ภารกิจ/งานตามประเด็นยุทธศาสตร์ และการมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารการพัฒนาในระดับภูมิภาค และสร้างความเชื่อมโยงกับท้องถิ่นชุมชน ให้เป็นระบบที่ริเริ่มแก้ปัญหาพัฒนาพื้นที่ โดยนำเอาปัญหาความต้องการของประชาชน รวมทั้งศักยภาพและภูมิสังคมของพื้นที่ที่กำหนดแนวทางการพัฒนาภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

7. ปรับระบบงบประมาณ ใช้ระบบงบประมาณแบบบูรณาการในระดับพื้นที่ ให้สามารถรองรับภารกิจ โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และสถานการณ์ปัญหา และคำนึงถึงการบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า เปิดเผย และ โปร่งใส พร้อมทั้งให้สามารถปรับเปลี่ยนงบประมาณได้อย่างเหมาะสม

8. ทบทวนปรับบทบาทองค์กรให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน เพื่อสามารถดำเนินการภารกิจที่สนับสนุนเชื่อมโยงกันอย่างเกื้อกูล สามารถประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างเหมาะสม และประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ในพื้นที่และบริหารดำเนินการเบ็ดเสร็จในพื้นที่ได้มากยิ่งขึ้น โดย

8.1 องค์กรปรับบทบาทเป็นหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์ พัฒนานโยบายและชี้นำเป้าหมายการพัฒนา สำหรับหน่วยรองหรือกลุ่มภารกิจควรปรับบทบาทเป็นหน่วยสนับสนุนความรู้ วิชาการใหม่ และบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่กำหนด

8.3 องค์กรปรับบทบาทเป็นเจ้าภาพบริหารจัดการภารกิจราชการทุกเรื่องในพื้นที่ สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามนโยบาย กับความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน รวมทั้งควรมีบทบาทสนับสนุนช่วยเหลือองค์กรท้องถิ่น และเป็นหน่วยปฏิบัติตามในระดับพันธกิจในพื้นที่ กรณีที่ท้องถิ่นไม่สามารถปฏิบัติภารกิจนั้นได้

9. พัฒนาระบบงบประมาณและระบบบัญชีขององค์กร โดยนำระบบงบประมาณแบบแสดงผลการดำเนินงาน และระบบบัญชีแบบพึงรับพึงจ่ายไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อให้การบริหารงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพสามารถรองรับการถ่ายโอนภารกิจและเงินอุดหนุนแบบใหม่ได้

### **การรักษาและเสริมสร้างความมั่นคง**

การรักษาและเสริมสร้างความมั่นคงเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการประเทศสู่ดุลยภาพและความยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพบทบาทของหน่วยงาน ตามภารกิจด้านการป้องกันประเทศ ความมั่นคง และการรักษาความสงบเรียบร้อย เพื่อผนึกพลังร่วมกับภาคส่วน

ต่างๆ ดำเนินการป้องกันและพัฒนาประเทศให้สามารถพิทักษ์รักษาเอกราช สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์ของชาติ และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งสามารถสร้างความมั่นคงของประชาชนและสังคมให้มีความอยู่รอดปลอดภัย อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและการพัฒนาประเทศเกิดคุณภาพทั้งในมิติของเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และความมั่นคง ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืน โดยการ

1. พัฒนาขีดความสามารถให้มีประสิทธิภาพมีความพร้อมในการป้องกันประเทศ และตอบสนองต่อภัยคุกคามในทุกรูปแบบสถานการณ์ได้ฉับไว มุ่งพัฒนาให้มีขนาดกำลังพลที่เหมาะสม มีคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ยึดหลักธรรมาภิบาล ควบคู่ไปกับการสนับสนุนให้มีการศึกษา วิจัย พัฒนาเทคโนโลยีทางทหารที่ใช้ศักยภาพด้านต่างๆ และทรัพยากรภายในประเทศเป็นสำคัญ

2. ระดมสรรพกำลัง และทรัพยากร ร่วมสนับสนุนการพัฒนาแก้ไขปัญหาสำคัญของประเทศ ร่วมกับหน่วยงานและภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการใช้กำลังพล ยุทโธปกรณ์ ร่วมดำเนินการกับหน่วยงานภาคส่วนต่างๆ ในภารกิจด้านการจัดระเบียบชายแดน การพัฒนาแก้ไขปัญหาสำคัญที่ส่งผลต่อความมั่นคงของมนุษย์และทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีแนวโน้มจะทวีความสำคัญมากขึ้นในทุกขณะ เช่น ปัญหาจากภัยพิบัติภัยธรรมชาติ ปัญหาโรคระบาดสายพันธุ์ใหม่ๆ ปัญหายาเสพติด ปัญหาโรคเอดส์ ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ และแรงงานต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง เป็นต้น โดยมีการเตรียมความพร้อมการเผชิญเหตุอย่างเป็นระบบ และดำเนินมาตรการการป้องกัน มาตรการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาฉุกเฉิน และมาตรการฟื้นฟูภายหลังเหตุการณ์ เพื่อสามารถบรรเทาความเดือดร้อน ค้ำครองความปลอดภัยแก่ประชาชนและสนับสนุนให้เกิดการกระจายประโยชน์จากการพัฒนาได้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่ห่างไกลและชายแดน

3. สนับสนุนให้จัดทำนโยบายด้านความมั่นคงภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับประเด็นความมั่นคงที่ครอบคลุมเชื่อมโยงในทุกมิติที่สัมพันธ์กัน และประเด็นความมั่นคงเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญสูง อาทิ ความมั่นคงชายแดน ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในการพัฒนา ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของคนและชุมชนชายแดนให้มีความเข้มแข็งมีส่วนร่วมในการพัฒนา พร้อมทั้งการแก้ไขปัญหาสถานะบุคคล โดยคำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานกับการรักษาความมั่นคง การดูแลช่วยเหลือกลุ่มผู้ด้อยโอกาส กลุ่มผู้ประสบภัยจากทุ่นระเบิด กลุ่มผู้สูญเสียจากเหตุการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัด

ชายแดนภาคใต้ ตลอดจนการจัดระเบียบชุมชนหมู่บ้านให้มีระบบป้องกันที่เข้มแข็ง และมีระบบบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นที่ภารกิจและการมีส่วนร่วมโดยบูรณาการและสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมระหว่างหน่วยงาน และภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนในการจัดการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในทุกระดับ

## บทบาทภาคีการพัฒนา

### หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

มีบทบาทในการรณรงค์สร้างกระบวนการเรียนรู้ ปลุกฝังจิตสำนึก ค่านิยมตามหลักการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เสริมสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตยและจิตสำนึกธรรมาภิบาลให้แก่ประชาชนทุกระดับ ทุกภาคส่วน และทุกสถาบัน/หน่วยงาน องค์กรอย่างต่อเนื่องจริงจัง โดย

1. สนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาผู้นำ สร้างกลุ่มแกนนำในระดับครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และทุกภาคส่วนในสังคม ให้เป็นศูนย์กลางการรณรงค์สร้างกระบวนการเรียนรู้ การดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย

2. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคราชการ บ้าน สถาบันทางศาสนา โรงเรียน และสื่อในการปลุกฝังจิตสำนึกเด็ก เยาวชน ประชาชนในเรื่องธรรมาภิบาล สร้างความตระหนักและต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบ โดยสร้างเยาวชนธรรมาภิบาลในโรงเรียนและชุมชน จัดสรรงบประมาณ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เรื่องธรรมาภิบาลแก่ สถาบันทางศาสนา โรงเรียน และสื่อ

2.1 สนับสนุนสถาบันการศึกษาทั้งในและนอกระบบ โรงเรียน สถาบันอุดมศึกษา และสถานวิชาการต่างๆ สร้างองค์ความรู้ให้แก่ประชาชนและเยาวชน ให้เข้าใจสิทธิ หน้าที่ในระบอบประชาธิปไตย และยึดถือปฏิบัติในวิถีชีวิต

2.2 จัดให้มีกิจกรรมฝึกอบรม เวทีสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดพื้นที่สาธารณะทางสังคมเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ในระบอบประชาธิปไตย คุณธรรมกับวิถีสังคมไทย วัฒนธรรมประชาธิปไตย จัดทำคู่มือจริยธรรมและธรรมาภิบาลของประชาชนและเยาวชน มีบทบาทร่วมติดตามตรวจสอบการประเมินผลธรรมาภิบาล ร่วมกับหน่วยราชการต่างๆ

2.3 ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรม เพื่อชี้้นำให้เกิดการเรียนรู้และวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตย วัฒนธรรมธรรมาภิบาลที่เหมาะสมกับการดำเนินวิถีชีวิตของสังคมไทย

3. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเข้าถึงอำนาจการตัดสินใจในการพัฒนาประเทศในรูปแบบของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการร่วมกับองค์กร พร้อมทั้งให้มีสิทธิ์รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาผู้นำทางสังคมในทุกกระดับ เพื่อให้เป็นต้นแบบให้เยาวชน ประชาชน ได้ยึดเป็นต้นแบบที่ดีงามสืบต่อไป

4. พัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใสมากขึ้น โดย

4.1 ปรับบทบาท ภารกิจให้เหมาะสมกะทัดรัด และคุ้มค่า มีการพัฒนาการให้บริการ ดำเนินงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น พร้อมทั้งมีการศึกษาวิจัยเพื่อมีการปรับลดขนาดกำลังพลให้เหมาะสมเพื่อลดงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร โดยมีการพัฒนาหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กร

4.2 พัฒนาศักยภาพกำลังพลอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เข้ารับราชการ และในระหว่างรับราชการเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเน้นในประเด็นสำคัญๆ คือ การทำงานแบบมีอาชีพ สามารถให้ความเห็น และข้อเสนอแนะตามหลักวิชาการอย่างตรงไปตรงมา ปลุกฝังกำลังพลให้มีจิตสำนึกสาธารณะ คำนึงถึงประโยชน์ของสาธารณะ พร้อมรับผิดชอบต่อส่วนรวม และสามารถแยกเรื่องส่วนตัวออกจากส่วนรวม ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งพัฒนาระบบประเมินผลการเสริมสร้างธรรมาภิบาลทั้งในระดับองค์กรและในระดับบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ และรายงานผลการปฏิบัติราชการขององค์กรต่อสาธารณะ

5. จัดทำแผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ และตอบสนองความต้องการของพื้นที่ในระดับท้องถิ่น ชุมชน โดยคำนึงถึงภูมิสังคม ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการทำงานทั้งด้านการเงิน พัสดุ ที่เอื้อต่อการบริหารงานแบบบูรณาการ มีระบบฐานข้อมูลกลาง และมีระบบการติดตาม ประเมินผล

6. ปรับระบบการจัดสรรงบประมาณ ให้ตอบสนองและสนับสนุนภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ควรปรับบทบาทเป็นหน่วยสนับสนุนความรู้วิชาการใหม่และบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และปรับบทบาทเป็นเจ้าภาพบริหารจัดการภารกิจทุกเรื่องในพื้นที่จังหวัด รวมทั้งมีบทบาทสนับสนุนช่วยเหลือองค์กรท้องถิ่น และเป็นหน่วยปฏิบัติงาน ในกรณีที่ท้องถิ่นไม่สามารถปฏิบัติภารกิจนั้นได้

7. จัดทำการวิเคราะห์โครงการและผลกระทบก่อนเริ่มโครงการสำหรับโครงการ/มาตรการที่มีลักษณะของการให้การส่งเสริมหรืออุดหนุนแก่ธุรกิจเอกชน และให้ระบุผู้ที่จะได้รับ

ผลประโยชน์โดยตรง และผู้ที่จะได้รับผลโดยอ้อม รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลและเผยแพร่ผลกระทบของโครงการต่อสาธารณชน

8. กระจายอำนาจให้แก่หน่วยรองเพิ่มขึ้น โดยส่วนกลางปรับบทบาทจากการควบคุมมาเป็นการอำนวยความสะดวก กำหนดมาตรฐานการบริการและสนับสนุนทางเทคนิควิชาการ ด้วยการส่งเสริมการพัฒนาระบบเงิน โอนและเงินอุดหนุนสู่หน่วยรองที่ค้ำประกันการลดช่องว่างทางการเงินเป็นหลัก และพัฒนาระบบการจัดบริการสาธารณะ พร้อมทั้งพัฒนามาตรฐานบริการสาธารณะให้มีระบบการสร้างหลักประกันคุณภาพทั้งระบบประกันคุณภาพมาตรฐานขั้นต่ำ และระบบส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ ตลอดจนการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพควบคู่กับการส่งเสริมพัฒนา สามารถทำงานแบบมืออาชีพ ยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคม และมีความโปร่งใสมากขึ้น รวมทั้งนำระบบการบริหารงบประมาณและการคลังสมัยใหม่มาใช้

### **องค์กรอิสระภายใต้รัฐธรรมนูญ**

โดยองค์กรอิสระภายใต้รัฐธรรมนูญ (คณะกรรมการการเลือกตั้ง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง ผู้ตรวจการแผ่นดินรัฐสภา และคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน) ควรมีบทบาทสนับสนุนการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในภาครัฐและภาคการเมือง โดยการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐและนักการเมืองให้มีความโปร่งใส สุจริต และสร้างความเป็นธรรมให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยรัฐสนับสนุนงบประมาณการบริหารจัดการและการดำเนินงานให้เพียงพอ

### **ภาคเอกชน**

1. ภาคธุรกิจเอกชน ประกอบธุรกิจด้วยความโปร่งใส มีจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ และซื่อสัตย์ต่อภาคีที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน รวมทั้งมีบทบาทในการจัดฝึกอบรมผู้ประกอบการธุรกิจให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบรรษัทภิบาล

2. คณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสมาคมสถาบันกรรมการไทย รณรงค์สร้างความรู้ความเข้าใจให้ธุรกิจเอกชน ผู้บริหาร / กรรมการ ผู้ถือหุ้น ตลอดจนประชาชนทั่วไป รู้ถึงประโยชน์ในการ “กำกับดูแลธุรกิจที่ดี” ที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันทางธุรกิจ และก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในด้านความโปร่งใส จัดให้มีข้อกำหนดให้บริษัทที่จะจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้ ต้องให้กรรมการและกรรมการตรวจสอบของบริษัทผ่านการฝึกอบรมการกำกับกิจการที่ดีด้วย

3. สถาบัน สมาคม ชมรม กลุ่มทางด้านวิชาชีพ พัฒนาจัดทำจรรยาบรรณในแต่ละวิชาชีพและใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อกำกับควบคุมภาคธุรกิจในสังกัดให้ดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม



## สถาบันวิชาการ และรัฐวิสาหกิจ

1. ภาควิชาการ พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ และเผยแพร่ต่อสาธารณชน เพื่อกระตุ้นสังคมให้ตื่นตัวตระหนัก และเข้าร่วมในการตรวจสอบปัญหาที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล และการทุจริตประพฤติมิชอบ ตลอดจนพัฒนาเครือข่ายที่แน่นแฟ้นกับสื่อ ภาคประชาสังคม และองค์กรเอกชน เพื่อที่จะป้อนข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนให้แก่แนวร่วมในการต่อต้านทุจริตประพฤติมิชอบ

2. ภาครัฐวิสาหกิจ ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้มุ่งประสิทธิภาพและสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการจัดทำโครงการอย่างเป็นระบบ มีการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน เร่งแก้ปัญหาวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานขาดทุน โดยจัดทำแผนฟื้นฟูที่มีเป้าหมายและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจนเหมาะสมกับวิสาหกิจแต่ละประเภท พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและประชาชนมีส่วนร่วมในการลงทุนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมในการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า

## ภาคประชาสังคม ประชาชน สื่อ และภาคชุมชน

1. ภาคประชาสังคม พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำตามระบอบประชาธิปไตย เพื่อสามารถถ่ายทอดและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสังคมชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมบทบาทสภาวัฒนธรรมจังหวัดให้เป็นศูนย์กลางเผยแพร่พัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยในระดับพื้นที่

2. ภาคประชาชน ศึกษาเรียนรู้ในเรื่องในสิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบ พัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบในการเป็นเจ้าของ หรือให้เกิดจิตสำนึกในการปกป้อง ดูแล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สามารถเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในเวทีสาธารณะ และสามารถเข้าร่วมกำหนดและตัดสินใจนโยบายสาธารณะที่มีผลกระทบต่อประชาชน รวมตัวกันเป็นองค์กรต่างๆ ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันที่เข้มแข็ง และร่วมกันจัดตั้งองค์กรอิสระต่างๆ เช่น องค์กรอิสระด้านสิ่งแวดล้อม องค์กรอิสระคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น และเข้าร่วมเป็นกรรมการอนุกรรมการของภาครัฐ เพื่อสามารถเข้าร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตรวจสอบ และถ่วงดุลการใช้อำนาจรัฐ

3. ภาคสื่อมวลชน เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมประชาธิปไตย วัฒนธรรมธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมสันติวิธี ผ่านสื่อทุกประเภทในรูปแบบที่หลากหลาย เข้าใจง่าย โดยสอดแทรกในข่าว ละคร บทเพลง และการละเล่นพื้นเมือง มีส่วนร่วมกับภาคประชาสังคมและ

นักวิชาการตรวจสอบภาครัฐได้อย่างเข้มแข็ง และได้รับความไว้วางใจจากสังคม โดยมีการกำหนดมาตรฐานการนำเสนอข่าว มีการควบคุมการปฏิบัติงานภายใต้จรรยาบรรณทางวิชาชีพที่เข้มงวด รักษาความเป็นกลาง ความเป็นอิสระในการเสนอข่าว พัฒนาความสามารถในการรายงานข่าวในเชิงสืบสวนที่มีประเด็นเชิงลึก มีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับ และค้นหาข้อมูลและข้อเท็จจริงอย่างครบถ้วน

4. ภาคชุมชน เข้าร่วมในกระบวนการบริหารการพัฒนาในชุมชนท้องถิ่น โดยเข้าร่วมกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระดับจังหวัด เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และเข้าร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การจัดทำโครงการและการจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ตลอดจนร่วมติดตามตรวจสอบการดำเนินงานให้โปร่งใส สุจริต และเป็นธรรม

## สรุป

การพัฒนาศักยภาพกำลังพล เป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของกำลังพลให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้กำลังพลที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานเกิดจากการเสริมพลังความรู้ความสามารถจากทุกระดับ ความบกพร่องในคุณภาพของกำลังพลเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพ และประสิทธิภาพของงานได้

ความมุ่งหมายของการพัฒนาศักยภาพกำลังพล คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์กร (Institutional Objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของกำลังพล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านกำลังพลให้มีความพอใจ
- 1.8 ฝึกฝนกำลังพลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายขององค์กร
- 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) เป็นความมุ่งหมายของกำลังพล  
เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจจักษุในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาศักยภาพกำลังพล ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิก  
ของกำลังพลในองค์กร ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการ  
พัฒนาความสามารถของกำลังพล เป็นกิจกรรม ที่เริ่มตั้งแต่การรับสมัครเข้าทำงาน ไปจนกระทั่งการ  
ปลดเกษียณการพัฒนาเป็นความต้องการที่กำลังพลทุกคนต้องการให้มืออยู่ตลอดไป โดยระบบงาน  
จะต้องให้โอกาสแก่กำลังพลได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางและในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้  
โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง

ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของการพัฒนา ก็เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์  
โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของกำลังพลในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตน เพื่องานที่ได้รับมอบหมาย  
การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้กำลังพลสามารถ  
และตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ อันจะเป็นการจูงใจกำลังพลให้ทราบว่าพัฒนาเป็น  
ทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ

การพัฒนามุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมดไม่ว่า  
จะเป็นหน่วย กลุ่มหรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวน  
บทบาทขององค์กร บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงาน  
รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ จนไปถึงบทบาทในอนาคตด้วย

หลักการพัฒนาศักยภาพกำลังพล จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรตอบสนองความต้องการขององค์กร
2. ควรมีการวางแผนในการพัฒนากำลังพล
3. ควรตอบสนองความต้องการของกำลังพล

4. ควรสนองความต้องการของชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่

การพัฒนาศักยภาพกำลังพล นับเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นมากในการบริหารงานกำลังพลและเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรดำเนินอยู่ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

ภารกิจการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต เป็นเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ การบริหารหรือจัดการให้กำลังพลมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร และการที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้จะต้องมี ภารกิจ (Missions) ในการบริหารกำลังพล เมื่อองค์กรได้ลงทุนจัดหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่จนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้องสนใจและเก็บรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรให้นานที่สุด กระบวนการที่สำคัญคือ การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพและด้านอนามัยของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งด้านการแรงงานสัมพันธ์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยในการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ในการศึกษาในเรื่องนี้ ผู้ศึกษาต้องการศึกษาถึงสภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพกำลังพล และมีแนวทางการพัฒนา ศักยภาพกำลังพล ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนใน อนาคต ในกระบวนการศึกษาที่ผ่านมา ทำให้ได้ข้อสรุปที่มีคุณค่า และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการนำไปพัฒนาองค์กร ดังนี้

### สรุป

#### การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

จากแนวทางในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศของ นทพ. นั้น เราจะพบว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมนั้น จะมีการปฏิบัติทั้งที่เป็นความร่วมมือโดยตรง และโดยอ้อม การกำหนด บทบาทพอที่จะสรุปเป็นบทบาทสำคัญ ๆ ได้ คือ

1. เป็นตัวเชื่อมโยง (Link) บทบาทของตัวเชื่อมโยงคือการเชื่อมโยงระหว่างประชาชนในพื้นที่กับแหล่งวิชาการที่จะไปสนับสนุนงานพัฒนา คือ บทบาทในการนำ บทบาทในการประสานงาน และ บทบาทในการติดตาม

2. เป็นตัวร่วมปฏิบัติการ (Catalyst) บทบาทของการร่วมปฏิบัติงานนั้น นักพัฒนาของกองทัพจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้คิดผู้วางแผนการทำงานร่วมกับชาวบ้าน ในการจะทำหน้าที่นี้แยกบทบาทหรือหน้าที่ คือ บทบาทผู้วางแผนงาน บทบาทในการจัดตั้งกลุ่ม (Organizer) และบทบาทเป็นผู้ร่วมปฏิบัติการ

3. บทบาทเป็นผู้ส่งเสริม (Extension Worker) ในบทบาทนี้จะมีการปฏิบัติคล้าย ๆ กับบุคลากรส่งเสริม การเป็นบุคลากรส่งเสริมนี้มีบทบาท คือ บทบาทในการฝึกอบรม บทบาทในการสาธิต (Demonstration) และบทบาทในการประชาสัมพันธ์ (Public Relation)

### **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)**

มนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะประกอบกันเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ในองค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสร้งงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คำว่า “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงมีความหมายใกล้เคียงกันเนื่องจากมองคนเป็น “ต้นทุน” หรือเป็น “ทรัพยากร”

2. ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย

3. หลักคุณธรรม (Merit - Based) : หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความเป็นกลาง และ หลักความมั่นคง

4. หลักสมรรถนะ (Competency - Based) : หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้

ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

4. หลักผลงาน (Performance - Based) : คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก มองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานต้องโปร่งใส

5. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) : คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ

6. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) : คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

### **เป้าหมายและกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

1. สรรหา คือ หากคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วยวิธีการสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบดึงเดิม และการสรรหาเชิงรุก

2. พัฒนา คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้น ไปอีก ทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan

3. รักษาไว้ คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร

4. ใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

5. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

6. การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กร จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด

### **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสังคม เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานอย่างมาก การติดต่อสื่อสารที่ไร้พรมแดน การเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐกับภาคส่วนประชาชนและเอกชน ตลอดจนการเกิดรูปแบบการบริการใหม่ๆ ทำให้องค์กรภาครัฐต้องมีการปฏิรูปการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารถือเป็นหัวใจสำคัญ ถ้าผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ถึงภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ (Identification) และซึมซับพฤติกรรม

(Internalization) ของผู้บังคับบัญชา โดยผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่มีการแสดงออกใน 4 พฤติกรรมหลัก ได้แก่

1. มีเสน่ห์ให้ติดตาม (Charisma) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและคอยติดตาม
2. กระตุ้นความฉลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา (Intellectual Stimulation) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นปัญหาและมองปัญหาในมุมมองใหม่
3. จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยการใช่วิสัยทัศน์ สัญลักษณ์และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่เหมาะสม
4. คำมั่นถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและสอนงาน ที่องค์กรจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา
5. ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชายังต้องมีความสามารถในการบริหารความแตกต่าง ยอมรับความแตกต่างและมีนโยบายส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรและองค์กร
6. ควรใช้ทั้งการบริหารความแตกต่างและการบริหารที่บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไปพร้อมๆ กัน โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การเป็นแบบอย่างที่ดี การสนับสนุน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน

### **ปัญหาการบริหารกำลังพล**

ทางเลือกในการค้นหาปัญหาการบริหารกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มของปัญหาที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์ เนื่องจากปัญหาของกำลังพลมีหลายรูปแบบ ดังนั้น ถ้าต้องการให้ได้ปัญหาที่แท้จริง จึงควรแบ่งกลุ่มปัญหาของกำลังพลในองค์กรออกเป็นกลุ่ม
2. เลือกเครื่องมือในการค้นหาปัญหา เมื่อแบ่งกลุ่มของปัญหาแล้ว ให้หาเครื่องมือในการค้นหาปัญหาว่ามีเครื่องมืออะไรบ้าง แต่ละเครื่องมือมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร
3. การตรวจสอบความถูกต้องของปัญหาที่ค้นหาหรือสำรวจมา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าปัญหาที่ค้นพบนั้นสะท้อนปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงเปลือกนอกของปัญหา
4. การประเมินระดับของปัญหา เมื่อแน่ใจว่าปัญหาในการบริหารกำลังพลขององค์กรถูกต้องและสะท้อนความเป็นจริง ขั้นตอนต่อมาคือการประเมินระดับของปัญหาความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ปัญหานั้นเกิดขึ้นมานานหรือไม่ ปัญหานั้นๆ ส่งผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อองค์กรอะไรบ้าง อย่างไร ระดับไหน
5. จัดทำแผนการแก้ไขปัญหาหรือแผนพัฒนากำลังพล เมื่อรับทราบปัญหาเรียบร้อยแล้ว นำเอาปัญหาทั้งหมดมาจัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนา จะจัดทำเอง หรือจะให้ที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามานำเสนอแผนก็ได้ อย่างน้อยจะได้มั่นใจได้ว่าแผนที่จัดทำขึ้นมานั้นถูกต้อง



6. การดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนากำลังพล เมื่อได้ปัญหาที่แท้จริงแล้ว จัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนาเรียบร้อยแล้ว บางปัญหาสามารถแก้ไขได้ด้วยการตัดสินใจเชิงการบริหารจัดการ แต่บางปัญหาอาจจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยและวัฒนธรรมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำเนินชีวิต ด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังจิตสำนึกการดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล ขอมรับกติกาการอยู่ร่วมกัน ตระหนักในสิทธิหน้าที่เสรีภาพ และความเสมอภาค รวมทั้งอุดมการณ์ ค่านิยมที่สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และวัฒนธรรมธรรมาภิบาล เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม พร้อมทั้งวางรากฐานกระบวนการประชาธิปไตยทางตรง เพิ่มประสิทธิภาพกลไกกระบวนการตรวจสอบการใช้อำนาจ และเป็นอิสระมากขึ้น

2. การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำประชาธิปไตยที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสังคมทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดีในสังคมไทย โดยเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ให้ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตย วัฒนธรรมสันติวิธี และมีวัฒนธรรมธรรมาภิบาลที่พร้อมรับการตรวจสอบและรับฟังความเห็นจากประชาชน และภาคส่วนต่างๆ เพื่อสามารถถ่ายทอดและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสังคม ชุมชน และท้องถิ่นทุกระดับ

3. การเสริมสร้างการพัฒนาองค์กรให้โปร่งใส สุจริต เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตยและวัฒนธรรมธรรมาภิบาล โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน ร่วมจัดทำแผนพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม และกำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของนักการเมือง และยึดถือปฏิบัติ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม รวมทั้งสนับสนุนการบริหารพัฒนาประเทศให้มีธรรมาภิบาลตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4. การส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเท่าเทียมในทุกขั้นตอนของการดำเนินคดี ให้การดูแล และให้ความช่วยเหลือ แก่กำลังพล โดยเฉพาะกำลังพลชั้นผู้น้อย พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีกลไกที่ปกป้องผู้แจ้งเบาะแส/พยานในเรื่องการ

ทุจริตประพฤติมิชอบ การชดเชยค่าเสียหายให้บุคคลเหล่านั้นและผู้ที่ได้รับ ความเสียหายจากผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร

5. การพัฒนาระบบการบริหารงานให้ทันสมัย โปร่งใส และมีขีดสมรรถนะสูง ขึ้น โดยมีกลไกนโยบายส่งเสริมการขยายการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่หน่วยทุกแห่ง และบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การจัดให้มีการศึกษาวิจัยในทุกส่วนราชการ ภารกิจใดมีความจำเป็นที่จะได้ ดำเนินการต่อไป หรือสมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิกหรือเพิ่มเติม ควบคู่ไปกับการดำเนินการปรับปรุง อำนาจหน้าที่ โครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังให้สอดคล้องเหมาะสมกับความจำเป็นในแต่ละ หน่วยโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า สถานการณ์ และปัจจัยอื่นประกอบ พร้อมทั้งจัดทำแผนเสริมสร้าง ขีดความสามารถของกำลังพล เพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในบทบาท ภารกิจหน้าที่ และนโยบายปรับลดจำนวนกำลังคนภาครัฐ

7. การกระจายอำนาจการบริหารจัดการองค์กรสู่ภูมิภาค ท้องถิ่น และชุมชนเพิ่มขึ้น ต่อเนื่อง พัฒนาศักยภาพ และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ท้องถิ่นมีบทบาทสามารถรับผิดชอบใน การบริหารจัดการบริการสาธารณะ ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนใน พื้นที่ และสามารถสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง พร้อมทั้งเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

8. การปรับระบบงบประมาณ ใช้ระบบงบประมาณแบบบูรณาการในระดับพื้นที่ ให้ สามารถรองรับภารกิจ โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และสถานการณ์ปัญหา และ คำนึงถึงการบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า เปิดเผย และ โปร่งใส พร้อมทั้งให้สามารถปรับเปลี่ยน งบประมาณได้อย่างเหมาะสม

### **ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ**

1. ควรพัฒนาหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรรูปแบบ พิเศษที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องการกำหนดอัตรา เงินเดือน เบี้ยประชุม แนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ ของการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ควรส่งเสริมให้กำลังพลยึดถือหลักคุณธรรม จริยธรรมที่แยกเรื่องส่วนตัวออกจาก ส่วนรวม รวมทั้งทำงานแบบมีอาชีพ สามารถให้ความเห็น และข้อเสนอแนะตามหลักวิชาการ อย่างตรงไปตรงมา ปลูกฝังกำลังพลให้มีจิตสำนึกสาธารณะ คำนึงถึงประโยชน์ของสาธารณะ พร้อมรับผิดชอบต่อส่วนรวม และพร้อมรับการตรวจสอบจากภาคประชาชนและภาคอื่นๆ

3. ควรยึดและปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเคร่งครัด โดยให้ความร่วมมือในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อผู้ร้องขอ โดยเร็ว รวมทั้งสร้างหลักประกันให้กำลังพลเกิดความมั่นใจ และกล้าเปิดเผยข้อมูลการทุจริต ประพฤติมิชอบ

4. ควรพัฒนาระบบประเมินผลการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร และในระดับบุคคล โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาการจัดสรรรางวัล ประจำปีขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบในระดับเจ้าหน้าที่ และให้มีบทลงโทษ สำหรับองค์กร

5. ควรพัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบ สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน ศึกษาจัดเตรียมโครงการและกำหนดหลักเกณฑ์การตัดสินใจที่รอบคอบและเหมาะสม ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง คำนึงถึงความจำเป็น ความคุ้มค่า ผลประโยชน์ของประชาชน และขีดความสามารถในการดำเนินงานและการเงินขององค์กรบนพื้นฐานของความโปร่งใส

6. ควรเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในกิจกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการให้บริการสาธารณะได้อย่างเพียงพอ ทัวถึง เป็นธรรม และลดภาระการลงทุนขององค์กร

7. ควรทบทวนปรับบทบาทองค์กรให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน เพื่อสามารถดำเนินการกิจที่สนับสนุนเชื่อมโยงกันอย่างเกื้อกูล สามารถประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างเหมาะสม และประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ในพื้นที่และบริหารดำเนินการเบ็ดเสร็จในพื้นที่ได้มากยิ่งขึ้น

8. ควรพัฒนาขีดความสามารถให้มีประสิทธิภาพมีความพร้อมในการป้องกันประเทศและตอบสนองต่อภัยคุกคามในทุกรูปแบบสถานการณ์ได้ฉับไว มุ่งพัฒนาให้มีขนาดกำลังพลที่เหมาะสม มีคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ยึดหลักธรรมาภิบาล ควบคู่ไปกับการสนับสนุนให้มีการศึกษา วิจัย พัฒนาเทคโนโลยีทางทหารที่ใช้ศักยภาพด้านต่างๆ และทรัพยากรภายในประเทศเป็นสำคัญ

9. ควรระดมสรรพกำลัง และทรัพยากร ร่วมสนับสนุนการพัฒนาแก้ไขปัญหาสำคัญของประเทศ ร่วมกับหน่วยงานและภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการใช้กำลังพล ยุทธโศภรณ์ ร่วมดำเนินการกับหน่วยงานภาคส่วนต่างๆ

10. ควรสนับสนุนให้จัดทำนโยบายด้านความมั่นคงภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับประเด็น

ความมั่นคงที่ครอบคลุมเชื่อมโยงในทุกมิติที่สัมพันธ์กัน และประเด็นความมั่นคงเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญสูง

### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

ในการศึกษา เรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต ครั้งนี้ วัตถุประสงค์ครอบคลุมเฉพาะ การศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพกำลังพล และเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต ดังนั้น ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะมีขอบเขตของการศึกษาที่กว้างขวางมากขึ้น ควรศึกษาในองค์รวมของปัญหาระดับประชาชนของแต่ละจังหวัด แต่ละภาค จนถึงระดับประเทศ ต่อไป

## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ . การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547.

คณัย เทียนพุ่ม . การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21 . พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : นาโกต้า, 2545.

ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, 2546.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวเข้าสู่การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, 2540.

พะยอม วงศ์สารศรี . การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. 2538.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.

ภิญโญ สาธร . หลักการบริหารงานบุคคล . กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2517.

วเรศ หักกะยานนท์. การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการ. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

วันชัย บุญทอง. ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและระบบการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2548.

ศิวาพร มั่นชุกานนท์ และคณะ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2528.

## วารสาร หนังสือพิมพ์

ไพบุลย์ โกมลทัต. “การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย”. วารสาร  
วิทยบริการ, ปีที่ 23 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2555, หน้า 195 – 204.

ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม และคณะ. “ปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (ภาครัฐ): การทบทวน  
วรรณกรรมอย่างเป็นระบบ”. วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 :  
มกราคม - มิถุนายน ปี 2558, หน้า 52.

อรพินท์ สพโชคชัย. “สังคมเสถียรภาพและกลไกประชารัฐที่ดี (Good Governance).” รายงานที่  
อาร์ไอ ฉบับที่ 20 เดือนธันวาคม 2541.

## เอกสารวิจัย

ทรงศักดิ์ ทิอ่อน. “ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด  
อุดรดิตถ์”. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์,  
2550.

บุญเตือน เกษศรี. “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรี”. รายงาน  
การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น  
มหาวิทยาลัยทักษิณ , 2553.

พงศธร ผาสิ่งห้.” การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัด  
อุดรดิตถ์”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
อุดรดิตถ์, 2552.

## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

“ก้าวไกลสู่ความเจริญ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http://phatrasamon.blogspot.com /2009 /11/  
blog-post\\_26.html](http://phatrasamon.blogspot.com /2009 /11/ blog-post_26.html), 2560.

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [admin.rtanc.ac.th/manage/  
workload/photo 2/155.doc](admin.rtanc.ac.th/manage/workload/photo 2/155.doc). 2561.

## ภาษาต่างประเทศ

### Books

Dwivedi R.S.. **Management of Human Resources**. New Delhi : Oxford & IBH Publishing, 1985.

Mondy R. Wayne, Robert M. Noe, and Shane R. Premeau. **Human Resource Management**. New Jersey : Prentice Hall, Inc, 1996.

Niglo Felix A,. **Public Personnel Administration**. Newyork : Henry Holtand Company. 1959.

### Journals, Newspapers

Gardulf A, Orton M, Eriksson LE, Uden M, Arnetz B, Kajermo KN, & Nordstrom G. "Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden". **Scand. J Caring Sci**, 2008;22:151. P.60.

Hoxsey D. "Are happy employees healthy employee?". **Researching the effects of employee engagement on absenteeism. Canadian Public Administration**. 2010; 53(4): 551, P.71.

Kazemipour F, Amin SM, Pourseidi B. "Relationship between Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior Among Nurses Through Mediation of Affective Organization Commitment". **Journal of Nursing Scholarship**, 2012;443:302, P.10.

North, Douglass C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

Sabharwal, M. "Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance". **Public Personnel Management**, 2014;43(2), P. 197-217.

Taris TW, Schreurs PJG. "Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*", 2009; P.23.

Wang Y, Yang C, Wang K. "Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover". **Public Personnel Management**, 2012; 41(3):557, P.-73.

Williamson, Oliver E.. “The Institutions and Governance of Economic Development and Reform”, in: Michael Bruno and Boris Pleskovic (eds), **Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics** 1994, Washington, DC: The World Bank 1994, P. 171-197.

Yang F, Wu M, Chang C, Chien Y. “Elucidating the Relationships among Transformational Leadership”, **Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector**. *Public Personnel Management*, 2011;40(3):265, P.78.



ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

หมายเลขแบบสอบถาม.....

### แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

.....  
แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการศึกษาแนวทางการพัฒนา  
ศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ของกำลังพลหน่วย  
ทหารพัฒนา และนำคำตอบทั้งหมดไปจัดทำแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพลของหน่วยบัญชาการ  
ทหารพัฒนา ต่อไป

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคติ และพฤติกรรมเกี่ยวกับงาน  
พัฒนาศักยภาพกำลังพลของหน่วยของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพกำลังพลของ  
หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ผู้ศึกษาขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์  
ต่อการศึกษา และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างยิ่ง

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60

นิยามศัพท์ :

ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรมความโปร่งใส และความร่วมมือร่วมอันเป็นคุณลักษณะเฉพาะ

การบริหารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆ ก็ตามโดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็ระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย / หน้าข้อที่ท่านเลือกและเติมข้อความในช่องว่าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1.1 เพศ

ชาย  หญิง

1.2 อายุ

น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี  21 – 30 ปี

31 – 40 ปี  41 – 50 ปี

มากกว่า 50 ปี

1.3 สถานภาพ

โสด  สมรส

หย่าร้าง

1.4 ภูมิลำเนา

กรุงเทพมหานครและปริมณฑล  ต่างจังหวัด ระบุ.....

1.5 การศึกษาสูงสุด

มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาโท

1.6 ตำแหน่ง

ระบุ.....

1.7 อายุการทำงาน

- น้อยกว่า 1 ปี  1- 10 ปี  
 11-20 ปี  มากกว่า 20 ปี

1.8 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- น้อยกว่า 10,000 บาท  10,001 – 20,000 บาท  
 20,001 – 30,000 บาท  30,001- 40,000 บาท  
 40,001- 50,000 บาท  มากกว่า 50,000 บาท

ส่วนที่ 2. การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจทัศนคติ และพฤติกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

2.1 การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของกำลังพล

(1) ท่านเคยได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือไม่

- เคย  ไม่เคย (ข้ามไปตอบส่วนที่ 2.2)

(2) ท่านรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ประชาสัมพันธ์ของหน่วย  คำชี้แจงของผู้บังคับบัญชา  
 ได้ฟังจากวงสนทนาในกลุ่มเพื่อน  การเข้าร่วมประชุม/อบรม และสัมมนา  
 เว็บไซต์ของหน่วย  
 เว็บไซต์ของหน่วยงานอื่น ระบุ.....  
 อื่นๆ ระบุ.....

(3) ความถี่ของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน

- ทุกวัน  อาทิตย์ละครั้ง  
 เดือนละครั้ง  ไม่เคยได้รับ

(4) ท่านรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากสื่อประเภทต่างๆ ภายในหน่วย มากน้อยแค่ไหน

- ทุกวัน  อาทิตย์ละครั้ง  
 เดือนละครั้ง  ไม่เคยได้รับ

(5) ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารมากน้อยเพียงใด

- สนใจมาก  สนใจปานกลาง  
 สนใจน้อย  ไม่สนใจเลย

2.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของกำลังพล

| ความรู้ความเข้าใจ  | ใช่ | ไม่ใช่ |
|--|-----|--------|
| 1. ภารกิจการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต เป็นเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ "การบริหารหรือจัดการให้กำลังพลมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร"  |     |        |
| 2. การที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้จะต้องมี ภารกิจ (Missions) ในการบริหารกำลังพล เมื่อองค์กรได้ลงทุนจัดหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่จนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้องจูงใจและเก็บรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพดีไว้กับองค์กรให้นานที่สุด  |     |        |
| 3. หัวใจสำคัญของการพัฒนากำลังพล ไม่ได้อยู่ที่ประสิทธิภาพของเครื่องมือหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรได้พัฒนาถูกที่ถูกจุดหรือไม่  |     |        |
| 4. แนวทางหรือวิธีการในการสำรวจ ค้นหาและประเมินปัญหาในการบริหารคนขององค์กร วิธีการที่หลากหลายองค์กรนิยมใช้ในการประเมินปัญหาคือ การ พูดคุยสอบถาม การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การใช้กล้องรับความคิดเห็น ฯลฯ แต่สุดท้ายผู้บริหารองค์กรก็ยิ่งรู้สึกว่ปัญหาที่ได้มามันไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง เพราะมันไม่ตรงกับความรู้สึกของตัวผู้บริหาร เมื่อนำไปแก้ไข ปัญหาแล้ว ปัญหาเรื่องคนก็ยังไม่หมดไป |     |        |
| 5. การที่หลายองค์กรเริ่มหันกลับมามองที่การค้นหาปัญหามากกว่าการหาเครื่องมือมาแก้ไข ปัญหาจะเป็นจุดเปลี่ยนที่ดีขององค์กร เพราะถ้าเราบ่ได้ที่เรายังไม่รู้ว่าปัญหาที่แท้จริงในการบริหารคนของเราคืออะไร ต่อให้ใช้เงินลงทุนไปมากเท่าไร ต่อให้ใช้เครื่องมือการบริการจัดการคนสมัยใหม่อย่างไรก็คงจะไม่ได้ผล แล้วยังเสียเงินเสียเวลาไปแบบไม่คุ้มค่า   |     |        |
| 6. งานพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของกำลังพล เพื่อให้สร้างผลการทำงานที่ดีที่สุดในหน้าที่ของตนเอง โดยเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ในการกำหนดขีดความสามารถในแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับจะต้องมีขีดความสามารถในแต่ละประเภท ที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กรได้  |     |        |

2.3 ทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพกำลังพล

| ทัศนคติ  | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็น<br>ด้วย | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่เห็น<br>ด้วย | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง |
|--|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------------------|
| 1. ท่านคิดว่าหน้าที่การพัฒนาศักยภาพของกำลังพล เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาเพียงเท่านั้น  |                       |              |              |                 |                          |
| 2. ท่านคิดว่าทักษะหรือความสามารถ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่มีผลต่อพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและผลก็คือทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีที่สุด  |                       |              |              |                 |                          |
| 3. ท่านคิดว่าฝ่ายกำลังพลจะต้องหาวิธีดำเนินการจัดทำขีดความสามารถหลักของกำลังพล เพื่อกำหนดให้กำลังพลทุกคนมีขีดความสามารถหลัก ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร เช่น การพัฒนากำลังพลในด้านความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาในด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น |                       |              |              |                 |                          |
| 4. ท่านคิดว่าขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) ตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งกำลังพลในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานสำเร็จ   |                       |              |              |                 |                          |
| 5. ท่านคิดว่าขีดความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency ) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – Based) เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย                               |                       |              |              |                 |                          |

| ทัศนคติ  | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็น<br>ด้วย | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่เห็น<br>ด้วย | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง |
|--|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------------------|
| 10. ท่านคิดว่าขีดความสามารถที่มาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น แรงจูงใจ ทัศนคติ ที่อาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติต่อการทำงานและประสิทธิภาพการทำงาน |                       |              |              |                 |                          |

2.4 พฤติกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน

| พฤติกรรม   | ปฏิบัติ                |                         |                          | ไม่ปฏิบัติ |
|--|------------------------|-------------------------|--------------------------|------------|
|  | ทุกครั้ง<br>(10 ใน 10) | บางครั้ง<br>(6-9 ใน 10) | นานๆ ครั้ง<br>(<5 ใน 10) |            |
| 1. ท่านเข้าร่วมการฝึก ที่ต้องการเน้นให้กำลังพลมีความเชี่ยวชาญในงานตรงตามความรู้ความสามารถ ในการเป็นผู้ปฏิบัติงานอย่างไร  |                        |                         |                          |            |
| 2. ท่านเข้าร่วมอบรมการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร ที่มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของ “กำลังพล” ในทุกกลุ่มทุกภาคส่วน ให้มีพื้นฐานทางจิตใจที่ยึดมั่นใน “คุณธรรม” มีความซื่อสัตย์สุจริต และ “ความรอบรู้” อันเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตนได้อย่าง “มีเหตุมีผล” รู้จักสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะกำลังพลที่ดี สามารถผนึกพลังเป็นเครือข่ายหรือไม่อย่างไร |                        |                         |                          |            |
| 3. ท่านได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงมาใช้เป็นหลักการดำรงชีวิตเพื่อต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างไร   |                        |                         |                          |            |
| 4. ท่านเคยทำภารกิจส่วนตัวในเวลาราชการหรือไม่อย่างไร  |                        |                         |                          |            |

| พฤติกรรม  | ปฏิบัติ                |                         |                          | ไม่ปฏิบัติ |
|---|------------------------|-------------------------|--------------------------|------------|
|   | ทุกครั้ง<br>(10 ใน 10) | บางครั้ง<br>(6-9 ใน 10) | นานๆ ครั้ง<br>(<5 ใน 10) |            |
| 5. ท่านเคยช่วยเหลืองานที่เพื่อนทำไม่ทัน หรือทำไม่สำเร็จบ้างหรือไม่                                    |                        |                         |                          |            |
| 6. ท่านเคยต้องอยู่ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการบ้างหรือไม่ อย่างไร  |                        |                         |                          |            |
| 7. ท่านเคยนำทรัพย์สินของทางราชการ ไปใช้ในทางส่วนตัวบ้างหรือไม่ อย่างไร                                |                        |                         |                          |            |
| 8. ท่านเคยต้องรับผิดชอบงานที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ แต่เป็นงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายบ้างหรือไม่ อย่างไร |                        |                         |                          |            |

ส่วนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

3.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาอย่างไรบ้าง

.....  
.....

3.2 ท่านคิดว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหา และอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

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

3.3 ท่านมีข้อเสนอแนะในการส่งเสริม ให้งานพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา สามารถพัฒนาไปได้อย่างเข้มแข็ง และยั่งยืน ได้อย่างไร

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



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ พลตรี อนุสรณ์ คุ่มอักษร  
วัน เดือน ปี เกิด 30 ตุลาคม 2506  
การศึกษา ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พ.ศ.2530

### ประวัติการทำงานโดยย่อ

- นยก.ฝยก.สนภ.4 นทพ. พ.ศ.2545
- รอง ผบ.นพค.41 สนภ.4 นทพ. พ.ศ.2547
- นยก.ฝยก.สนภ. 4 นทพ. พ.ศ.2547
- รอง ผบ.นพค.46 สนภ. 4 นทพ. พ.ศ.2550
- ผอ.กกร.นทพ. พ.ศ.2551
- เสธ.สนภ.4 นทพ. พ.ศ.2552
- ผบ.นพค.41 สนภ.4 นทพ. พ.ศ.2556
- รอง ผ.สนภ.4 นทพ. พ.ศ.2559

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค 4 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

ผู้วิจัย พลตรี อนุสรณ์ กุ่มอักษร หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค 4 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

## ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในการพิจารณาถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคตสามารถพิจารณาได้เป็น 3 มิติ คือ มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์กรมีอยู่ในการผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ ขององค์กร ในแง่ที่มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต มีความต้องการและการคาดหวัง มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด

ภารกิจการพัฒนา ศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต เป็นเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ "การบริหารหรือจัดการให้กำลังพลมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร" และการที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้จะต้องมี ภารกิจ (Missions) ในการบริหารกำลังพล เมื่อองค์กรได้ลงทุนจัดหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่จนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้องจูงใจและเก็บรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรให้นานที่สุด กระบวนการที่สำคัญคือ การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพและด้านอนามัยของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งด้านการแรงงานสัมพันธ์

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนา ศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเน้นศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา โดยใช้แบบสอบถามแบบการสุ่มตัวอย่างกำลังพล จำนวน 100 แบบสอบถาม เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามแนวนโยบายของรัฐบาล

### 3. ขอบเขตด้านเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ในห้วงระยะเวลาตั้งแต่ ต.ค.60 จนถึงเดือน เม.ย.61 เพื่อให้อยู่ในกรอบที่ทางสถาบันได้กำหนดไว้

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มีรูปแบบของคำถามเป็นชุดๆ ที่ได้ถูกรวบรวมไว้อย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบ เพื่อใช้วัดสิ่งที่ต้องการจะวัดจากกลุ่มตัวอย่าง ให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงทั้งในอดีต ปัจจุบันและการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต ประกอบด้วยรายการคำถามที่สร้างอย่างประณีต เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริง โดยส่งให้กลุ่มตัวอย่างตามความสมัครใจ

## ผลการวิจัย

1. จากแนวทางในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศของ นทพ. นั้น เราจะพบว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมนั้น จะมีการปฏิบัติทั้งที่เป็นความร่วมมือโดยตรง และโดยอ้อม การกำหนดบทบาทพอที่จะสรุปเป็นบทบาทสำคัญๆ ได้ คือ เป็นตัวเชื่อมโยง (Link) บทบาทของตัวเชื่อมโยงคือการเชื่อมโยงระหว่างประชาชนในพื้นที่กับแหล่งวิชาการที่จะไปสนับสนุนงานพัฒนา คือ

บทบาทในการนำ บทบาทในการประสานงาน และ บทบาทในการติดตาม เป็นตัวร่วมปฏิบัติการ (Catalyst) บทบาทของการร่วมปฏิบัติงานนั้น นักพัฒนาของกองทัพจำเป็นต้องเป็นผู้คิดผู้วางแผนการทำงานร่วมกับชาวบ้าน ในการจะทำหน้าที่นี้แยกบทบาทหรือหน้าที่ คือ บทบาทผู้วางแผนงาน บทบาทในการจัดตั้งกลุ่ม (Organizer) และบทบาทเป็นผู้ร่วมปฏิบัติการ บทบาทเป็นผู้ส่งเสริม (Extension Worker) ในบทบาทนี้จะมีการปฏิบัติคล้าย ๆ กับบุคลากรส่งเสริม การเป็นบุคลากรส่งเสริมนี้มีบทบาท คือ บทบาทในการฝึกอบรม บทบาทในการสาธิต (Demonstration) และบทบาทในการประชาสัมพันธ์ (Public Relation)

2. มนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ในองค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. หลักคุณธรรม (Merit - Based) : หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความเป็นกลาง และ หลักความมั่นคง หลักสมรรถนะ (Competency - Based) : หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษาและกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง หลักผลงาน (Performance - Based) : คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก มองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงาน ต้องโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) : คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) : คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

### **เป้าหมายและกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

1. สรรหา คือ หากคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วยสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบดั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก พัฒนา คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้น ไปอีก ทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan รักษาไว้ คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร ใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

2. ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสังคม เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานอย่างมาก การติดต่อสื่อสารที่ไร้พรมแดน การเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐกับภาคส่วน

ประชาชนและเอกชน ตลอดจนการเกิดรูปแบบการบริการใหม่ๆ ทำให้องค์กรภาครัฐต้องมีการปฏิรูปการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารถือเป็นหัวใจสำคัญ ถ้าผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ถึงภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ (Identification) และซึมซับพฤติกรรม (Internalization) ของผู้บังคับบัญชา

3. ทางเลือกในการค้นหาปัญหาการบริหารกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา คือ กำหนดกลุ่มของปัญหาที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์ เนื่องจากปัญหาของกำลังพลมีหลายรูปแบบ เลือกเครื่องมือในการค้นหาปัญหา เมื่อแบ่งกลุ่มของปัญหาแล้ว ให้หาเครื่องมือในการค้นหาปัญหาว่ามีเครื่องมืออะไรบ้าง แต่ละเครื่องมือมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร การตรวจสอบความถูกต้องของปัญหาที่ค้นหาหรือสำรวจมา การประเมินระดับของปัญหา เมื่อแน่ใจว่าปัญหาในการบริหารกำลังพลขององค์กรถูกต้องและสะท้อนความเป็นจริง การดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนากำลังพล เมื่อได้ปัญหาที่แท้จริงแล้ว จัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนาเรียบร้อยแล้ว

## ข้อเสนอแนะ

1. การเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยและวัฒนธรรมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำเนินชีวิต ด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังจิตสำนึกการดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล ยอมรับกติกการอยู่ร่วมกัน ตระหนักในสิทธิหน้าที่เสรีภาพ และความเสมอภาค รวมทั้งอุดมการณ์ ค่านิยมที่สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข พัฒนาภาวะความเป็นผู้นำประชาธิปไตยที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสังคมทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดีในสังคมไทย เสริมสร้างการพัฒนาองค์กรให้โปร่งใส สุจริต เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตยและวัฒนธรรมธรรมาภิบาล โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน ร่วมจัดทำแผนพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม และกำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของนักการเมือง และยึดถือปฏิบัติ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม รวมทั้งสนับสนุนการบริหารพัฒนาประเทศให้มีธรรมาภิบาลตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเท่าเทียมในทุกขั้นตอนของการดำเนินคดี ให้การดูแล และให้ความช่วยเหลือ แก่กำลังพล โดยเฉพาะกำลังพลชั้นผู้น้อย พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีกลไกที่ปกป้องผู้แฉ/พยานในเรื่องการทุจริตประพฤติมิชอบ การชดเชยค่าเสียหายให้กับพลเหล่านั้นและผู้ที่ได้รับ ความเสียหายจากผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร

3. พัฒนาระบบการบริหารงานให้ทันสมัย โปร่งใส และมีขีดสมรรถนะสูงขึ้น โดยมี กลไกนโยบายส่งเสริมการขยายการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่หน่วยทุกแห่ง และ บริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. จัดให้มีการศึกษาวิจัยในทุกส่วนราชการ ภารกิจใดมีความจำเป็นที่จะได้ดำเนินการ ต่อไป หรือสมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิกหรือเพิ่มเติม ควรดูไปกับการดำเนินการปรับปรุงอำนาจ หน้าที่ โครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังให้สอดคล้องเหมาะสมกับความจำเป็นในแต่ละหน่วย

5. กระจายอำนาจการบริหารจัดการองค์กรสู่ภูมิภาค ท้องถิ่น และชุมชนเพิ่มขึ้น ต่อเนื่อง พัฒนาศักยภาพ และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ท้องถิ่นมีบทบาทสามารถรับผิดชอบใน การบริหารจัดการบริการสาธารณะ ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนใน พื้นที่ และสามารถสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง พร้อมทั้งเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

6. ปรับระบบงบประมาณ ใช้ระบบงบประมาณแบบบูรณาการในระดับพื้นที่ ให้ สามารถรองรับภารกิจ โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และสถานการณ์ปัญหา และ คำนึงถึงการบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า เปิดเผย และ โปร่งใส พร้อมทั้งให้สามารถปรับเปลี่ยน งบประมาณได้อย่างเหมาะสม

7. พัฒนาหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรรูปแบบพิเศษ ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องการกำหนดอัตรากำลังคน เบื้องต้น ประชุม แนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของการ ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. ส่งเสริมให้กำลังพลยึดถือหลักคุณธรรม จริยธรรมที่แยกเรื่องส่วนตัวออกจาก ส่วนรวม รวมทั้งทำงานแบบมืออาชีพ สามารถให้ความเห็น และข้อเสนอแนะตามหลักวิชาการ อย่างตรงไปตรงมา ปลูกฝังกำลังพลให้มีจิตสำนึกสาธารณะ คำนึงถึงประโยชน์ของสาธารณะ พร้อมรับผิดชอบต่อส่วนรวม และพร้อมรับการตรวจสอบจากภาคประชาชนและภาคอื่นๆ

9. พัฒนาระบบประเมินผลการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร และในระดับบุคคล โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาการจัดสรรรางวัลประจำปี ขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบในระดับเจ้าหน้าที่ และให้มีบทลงโทษสำหรับ องค์กร

10. พัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใสร่วมรับ การตรวจสอบ สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน ศึกษาจัดเตรียมโครงการและกำหนด หลักเกณฑ์การตัดสินใจที่รอบคอบและเหมาะสม ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง คำนึงถึง

ความจำเป็น ความคุ้มค่า ผลประโยชน์ของประชาชน และขีดความสามารถในการดำเนินงานและการเงินขององค์กรบนพื้นฐานของความโปร่งใส

11. เพิ่มบทบาทภาคเอกชนในกิจกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการให้บริการสาธารณะได้อย่างเพียงพอ ทัวถึง เป็นธรรม และลดภาระการลงทุนขององค์กร

12. ทบทวนปรับบทบาทองค์กรให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน เพื่อสามารถดำเนินภารกิจที่สนับสนุนเชื่อมโยงกันอย่างเกื้อกูล สามารถประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างเหมาะสม และประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ในพื้นที่และบริหารดำเนินการเบ็ดเสร็จในพื้นที่ได้มากยิ่งขึ้น

13. พัฒนาขีดความสามารถให้มีประสิทธิภาพมีความพร้อมในการป้องกันประเทศ และตอบสนองต่อภัยคุกคามในทุกรูปแบบสถานการณ์ได้ฉับไว มุ่งพัฒนาให้มีขนาดกำลังพลที่เหมาะสม มีคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ยึดหลักธรรมาภิบาล ควบคู่ไปกับการสนับสนุนให้มีการศึกษา วิจัย พัฒนาเทคโนโลยีทางทหารที่ใช้ศักยภาพด้านต่างๆ และทรัพยากรภายในประเทศเป็นสำคัญ

14. ระดมสรรพกำลัง และทรัพยากร ร่วมสนับสนุนการพัฒนาแก้ไขปัญหาสำคัญของประเทศ ร่วมกับหน่วยงานและภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการใช้จ่ายกำลังพล ยุทธโรปกรณ์ ร่วมดำเนินการกับหน่วยงานภาคส่วนต่างๆ

15. สนับสนุนให้จัดทำนโยบายด้านความมั่นคงภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วม เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับประเด็นความมั่นคงที่ครอบคลุมเชื่อมโยงในทุกมิติที่สัมพันธ์กัน และประเด็นความมั่นคงเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญสูง