

แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก
ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

โดย

พลตรี กำธร บุญทอง
ผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล
กรมกำลังพลทหารบก

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๒-๒๕๖๓

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการพลเรือนกลาโหม” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลตรี กำธร บุญทอน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓

พลโท

(พิสิษฐ์ ปฐมเอม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก ศึกษาเฉพาะกรณี
ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พลตรี กำธร บุญทอง **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๖๒

การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาวิเคราะห์กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมและเพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่นที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกันได้แก่ อาสาสมัครทหารพราน และพนักงานราชการ กับศึกษาวิเคราะห์และกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก รวมถึงให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบกในภาพรวมโดยขอบเขตการวิจัย คือ ศึกษาประเด็นปัญหาที่ต้องการวิจัยในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ๕ ด้าน ทั้งกิจเฉพาะ กิจแฝง และแนวความคิดในการปฏิบัติในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก กับบทเรียนที่ได้รับในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่นของกองทัพบก ที่เป็นประโยชน์เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ข้าราชการพลเรือนกลาโหม มีกฎหมายระดับพระราชบัญญัติ กฎกระทรวง และระเบียบกระทรวงกลาโหมรองรับอย่างชัดเจน สามารถขยายการมีส่วนร่วมของข้าราชการพลเรือนกลาโหมในภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศ ส่วนแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่นที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกันนั้น แนวความคิดในการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ควรมีลักษณะใกล้เคียงกับข้าราชการทหารและอาสาสมัครทหารพรานให้มากที่สุด โดยยึดถือตามกรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้านเป็นบรรทัดฐาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ คือ เชนนโยบายกองทัพบกต้องมีความพร้อมสร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นกับกำลังพลและภาคส่วนอื่นๆ ส่วนเชิงปฏิบัติ กองทัพบกควรมีการบริหารจัดการ และดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ตลอดจนทำให้สามารถปฏิบัติร่วมกับกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ และแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการพลเรือนกลาโหม

Abstract

Title The Royal Thai Army Human Resources Management Studied on the Case of Civilian Officials in the Department of Defense

Field Military

Name Major General Gamtorn Boonthong **Course** NDC **Class** 62

The purpose of this research was to study and analyze laws, rules, orders and working methods related to a new type of personnel in the Ministry of Defense called “civilian officials in the department of defense”. The research compared this new type of personnel to similar existing types of personnel such as rangers and government employees. In addition, personnel management processes concerning this type of personnel were studied and introduced. The scope of this research relied on five processes of the Royal Thai Army personnel management cycle. Main tasks, implied tasks and concepts of how to complete the tasks on each of the processes were being considered. The lessons learned from similar types of personnel were also being determined. The population in this research was a group of personnel involved in the subjects of having “civilian officials in the department of defense” in the Royal Thai Army. The purposive in-depth interviews were made to officers from different level; policy-making level, policy-to-action and acting/proceeding level. The results showed that all acts, ministerial regulations and orders concerning “civilian officials in the department of defense.” were clearly and adequately created. In term of personnel management processes, this type of personnel should be treated similar to regular soldiers and rangers under the norm of the Royal Thai Army personnel management cycle. Some suggestions were made in this research in different levels. In the policy making level, motivation and good attitude of having “civilian officials in the department of defense” should be built in the Royal Thai Army. In the operational level, the personnel management processes, rights and welfares for this type of personnel should be clearly made. For the future study, this research suggested that the studies of persuasions for being “civilian officials in the department of defense” and their career paths of were preferred.

คำนำ

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม มีนโยบายในการนำกำลังพลรูปแบบใหม่ประเภทต่าง ๆ ที่หลากหลายมาปฏิบัติงานในกระทรวงกลาโหม ซึ่งหนึ่งในนโยบายดังกล่าว คือ ให้นำข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยมีวัตถุประสงค์การดำเนินการ คือ เพื่อให้หน่วยมีกำลังพลในระดับปฏิบัติการที่สดชื่น มีอายุน้อย สามารถผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ในฐานะที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหารบกในฐานะผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล กรมกำลังพลทหารบก ซึ่งรับผิดชอบต่อการดำเนินการให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว จึงได้ศึกษาวิจัยถึงแนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการพลเรือนกลาโหม สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการวิจัยจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อให้ได้แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทนี้ ซึ่งยังไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อน ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกในภาพรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

พลตรี

(กำธร บุญทอง)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความรู้จากผู้บังคับบัญชา อาจารย์ และบุคลากรของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรทุกท่าน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำ ให้กรอบแนวความคิดในประเด็นของเรื่องที่ทำการศึกษา นอกจากนั้นยังได้ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นไปตามแนวทางที่วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรกำหนด ด้วยความเรียบร้อยทุกประการ ตลอดจนผู้บังคับบัญชา และกำลังพลของกองทัพบกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในครั้งนี้ ที่กรุณาสันับสนุนข้อมูลและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง จากการใช้สัมภาษณ์ และจากการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัย จึงขอขอบพระคุณทุกท่าน รวมทั้งท่านอื่น ๆ ที่ไม่ได้กล่าวถึง มา ณ โอกาสนี้

ท้ายที่สุด ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคอยให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจสนับสนุนด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัยด้วยความรักยิ่งเสมอมา โดยความปรารถนาดีของทุกท่าน ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นที่จะศึกษาจนกระทั่งประสบผลสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

พลตรี

(กำธร บุญทอง)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

ผู้วิจัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๔
คำจำกัดความ	๕
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖
แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ	๖
แนวทางและมาตรการเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย ที่สำคัญในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา	๗
แนวทางของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ	๑๑
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๘
แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	๒๓
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	๒๔
กรอบงานด้านกำลังพลของกองทัพบก	๓๐
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการข้าราชการกลาโหมพลเรือน	๓๑
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการข้าราชการพลเรือนสามัญ	๓๖
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔๐
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๔๑
สรุป	๔๒

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๓ การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๔๓
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๔๓
นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการ พลเรือนกลาโหม	๔๔
แผนการดำเนินการเพื่อรองรับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุ รับราชการในกระทรวงกลาโหม	๔๖
หลักเกณฑ์ที่ใช้บริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๔๘
หลักเกณฑ์ว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการ พลเรือนกลาโหม	๕๕
การดำเนินการด้านกำลังพล เพื่อรองรับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหม มาบรรจุรับราชการในกองทัพบก	๕๗
การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะใกล้เคียง กับข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๕๙
สรุป	๖๓
บทที่ ๔ แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก ต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหม	๖๔
ข้อมูล	๖๔
การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๒
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๗๘
สรุปท้ายบท	๘๕
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๘๖
สรุป	๘๖
ข้อเสนอแนะ	๙๔
บรรณานุกรม	๙๖
ภาคผนวก	๙๘
แบบสัมภาษณ์ เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก	
ศึกษาเฉพาะกรณีกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว	๙๙
ประวัติย่อผู้วิจัย	๑๐๔

สารบัญต่าง

หน้า

ตารางที่

๓ - ๑	แผนการดำเนินการเพื่อรองรับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหม มาบรรจุรับราชการในกระทรวงกลาโหม	๔๖
๓ - ๒	การวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับกำลังพลประเภทอื่น ที่สำคัญ	๖๐

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพของประเทศไทย มีโครงสร้างการจัดและการบริหารจัดการภายในองค์กรในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional Model) กล่าวคือ บุคลากรหลักซึ่งเป็นข้าราชการทั้งหมดมีสถานะเป็นทหาร มีชั้นยศ มีสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้นอย่างชัดเจน โดยกำหนดขอบเขตอำนาจและบทบาทหน้าที่อิงตามลำดับชั้นยศ (Rank Classification) โดยแนวคิดของรูปแบบโครงสร้างและการจัดการ ได้วางรากฐานอยู่บนแนวคิดของความมั่นคงในการต่อสู้กับภัยคุกคามรูปแบบดั้งเดิม ดังนั้น บุคลากรทั้งหมดจึงต้องเป็นทหาร ได้รับการอบรมฝึกฝนอย่างทหาร และอยู่ภายใต้กฎระเบียบวินัยของทหารอย่างเคร่งครัด โดยให้ความสำคัญกับมิติด้านความมั่นคงของประเทศในด้านความปลอดภัยจากการรุกรานด้วยการรบของประเทศฝ่ายตรงข้าม มากกว่ามิติด้านความมั่นคงอื่น ๆ ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา ฯลฯ

จุดเด่นของการจัดรูปแบบดั้งเดิม คือ ความมั่นคงทางกำลังรบ และมีรูปแบบการจัดการแบบเดียว ส่งผลให้เกิดความเป็นเอกภาพ และเกิดวัฒนธรรมในองค์กรที่เข้มแข็ง แต่จุดอ่อนของการจัดรูปแบบนี้อยู่ที่ความยากในการปรับเปลี่ยน เนื่องจากการกำหนดให้บุคลากรหลักซึ่งเป็นข้าราชการทั้งหมดต้องเป็นทหาร ทำให้บุคลากรในสายงานวิชาชีพที่ทำงานให้กับกองทัพต้องเป็นทหารมีชั้นยศด้วย และต้องบริหารจัดการภายใต้แนวทางปฏิบัติแบบทหาร ทั้งที่ในทางปฏิบัติแล้ว บุคลากรเหล่านี้ อาจไม่จำเป็นต้องเป็นทหารทุกนาย นอกจากนี้ บุคลากรที่เป็นกำลังรบถือว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่สุดภายใต้การจัดแบบนี้ ดังนั้น บุคลากรในสายงานวิชาชีพซึ่งมิใช่เป็นกำลังรบโดยตรง จึงถูกกำหนดให้ต้องเติบโตไปสู่ตำแหน่งทางทหารเป็นหลัก และกลายเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของสายงานวิชาชีพซึ่งมิได้ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการทำการรบโดยตรง นอกจากนั้นแล้ว กองทัพในรูปแบบดั้งเดิมนี้อาจไม่สามารถแยกภารกิจในกิจการด้านอื่น ๆ ออกจากภารกิจทางทหารและการรบได้อย่างชัดเจน ดังนั้น หากวิเคราะห์ด้านอัตรากำลังพลทุกประเภทแล้วจะพบว่า มีบุคลากรที่เป็นทหารในสัดส่วนที่มากอย่างชัดเจน ทำให้ดูเหมือนว่ากองทัพมีขนาดใหญ่ และอาจตีความได้ว่าประเทศมีการลงทุนโดยใช้งบประมาณทางการทหารเป็นจำนวนมาก ซึ่งหากพิจารณาในมุมมองด้านการบริหารงานด้านความมั่นคงและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ จะดูเหมือนว่าประเทศมีความมุ่งมั่นเป็นพิเศษในกิจการด้านการทหาร ทั้งที่โดยข้อเท็จจริงแล้วไม่ได้เป็นเช่นนั้น

ดังนั้น เพื่อให้กระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ มีการปรับปรุงรูปแบบโดยเฉพาะการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ โดยการจำแนกประเภทบุคลากรให้สอดคล้องตามลักษณะงาน อันจะทำให้การบริหารจัดการกำลังพลในภาพรวมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสายงานวิชาชีพให้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่

อย่างต่อเนื่องมีแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน ตลอดจนเพื่อแก้ปัญหาการขยายหน่วยและเพิ่มอัตรากำลังพลรองรับความก้าวหน้าในชั้นยศทางทหาร กระทรวงกลาโหม โดยคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงการจัดส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม จึงได้มีมติเมื่อ ๑๓ พฤษภาคม ๒๕๔๖ สมควรให้บัญญัติระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมไว้ในกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม ซึ่งสภากลาโหมได้มีมติเห็นชอบกับมติของคณะกรรมการดังกล่าวเมื่อ ๒๖ กันยายน ๒๕๔๖ จากนั้นจึงได้มีการดำเนินการในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม เพื่อรองรับกับมติสภากลาโหม จนมีการบัญญัติให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมไว้ในมาตรา ๖ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

หลังจากนั้น กระทรวงกลาโหมได้กำหนดแผนปฏิบัติการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยแบ่งเป็น ๘ ขั้นตอน ใช้คณะกรรมการข้าราชการทหารเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ ซึ่งปลัดกระทรวงกลาโหม ในฐานะประธานคณะกรรมการข้าราชการทหาร ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ๔ คณะ ได้แก่ ๑) คณะอนุกรรมการกำหนดกลุ่มลักษณะงาน หน่วยงาน และจัดทำอัตราการจัดของหน่วยงานข้าราชการพลเรือนกลาโหม (สำนักนโยบายและแผนกลาโหม รับผิดชอบ) ๒) คณะอนุกรรมการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และระบบบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม (กรมเสมียนตราธิบดีชอบ) ๓) คณะอนุกรรมการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทน (กรมการเงินกลาโหมรับผิดชอบ) และ ๔) คณะอนุกรรมการทดสอบระบบในหน่วยนำร่อง (กรมเสมียนตราธิบดีชอบ) ซึ่งการดำเนินการต่างๆ มีความคืบหน้าโดยลำดับ โดยนับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงปัจจุบัน ผลผลิตสำคัญที่ได้ คือ หลักเกณฑ์การพิจารณา ลักษณะงานการจัดทำโครงสร้างอัตราตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหม จำนวน ๑๑ กลุ่มลักษณะสายงาน, ร่างพระราชบัญญัติเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... และร่างพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... ซึ่งจากผลการดำเนินการที่มีความคืบหน้าดังกล่าว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมจึงมีนโยบายเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ด้านการปฏิรูปกองทัพและการส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือ เร่งรัดการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการ เพื่อทดแทนการบรรจุกำลังทหารประจำการ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมทุกส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม และกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และการบริหารจัดการกำลังพลอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างส่วนราชการ และการปฏิรูประบบงานด้านต่าง ๆ ของกระทรวงกลาโหม ในส่วนที่ราชการขาดแคลน ในตำแหน่งที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือตำแหน่งที่ใช้ความชำนาญ อย่างเช่นมีคุณสมบัติเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ และโปรแกรมเมอร์ พร้อมทั้งจัดหาเครื่องมือทันสมัย เพื่อลดการบรรจุกำลังพลโดยไม่จำเป็น

ถึงแม้ว่า ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในกระทรวงกลาโหม ได้มีการดำเนินการรองรับไปส่วนหนึ่งจนได้ผลผลิตสำคัญตามที่กล่าวไปแล้ว แต่ยังมี การดำเนินการอื่น ๆ ที่ยังไม่มี การกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกต่อกำลังพลประเภทนี้ ดังนั้น เพื่อให้การนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการ สามารถดำเนินการได้ตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม อย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปใช้ดำเนินการในกองทัพบกได้จริง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและประสงค์ที่จะศึกษาเกี่ยวกับการนำข้าราชการ

พลเรือนกลาโหมมาบรรจรับราชการในกองทัพบก เพื่อให้ได้แนวความคิดในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทนี้ ซึ่งไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อนและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ทั้งเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกในภาพรวม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจรับราชการในกองทัพบก
๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะ การดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ
๓. เพื่อศึกษาวิเคราะห์และกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากร บุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก
๔. เพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมของ กองทัพบกในภาพรวม

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านประเด็นปัญหาที่ต้องการวิจัยประกอบด้วย
 - ๑.๑ การกิจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของ กองทัพบก
 - ๑.๒ การเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ
 - ๑.๓ แนวความคิดในการปฏิบัติในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการ พลเรือนกลาโหมของกองทัพบก
 - ๑.๔ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการ ในการพัฒนาระบบข้าราชการ พลเรือนกลาโหมของกองทัพบก
๒. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาขอบเขตด้านประเด็นปัญหาที่ต้องการวิจัยในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ๕ ด้าน คือ ๑) การกำหนด ความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ๒) การใช้และการควบคุมกำลังพล ๓) การพัฒนากำลังพล ๔) การอนุรักษ์กำลังพล และ ๕) การพันราชการ
๓. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล
 - ๓.๑ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ กลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจรับราชการในกองทัพบก โดยกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล สำคัญนั้น ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม กลุ่มแรก คือ กลุ่มระดับกำกับ

นโยบาย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ในตำแหน่งระดับไม่ต่ำกว่ารองเสนาธิการทหารบก กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มระดับแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในกรมฝ่ายเสนาธิการที่เกี่ยวข้อง ในตำแหน่งระดับไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกอง และกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก ที่มีตำแหน่งในสายงานที่สามารถบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ ในตำแหน่งระดับไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากอง

๓.๒ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ตำรา และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๔. ขอบเขตด้านเวลา เวลาที่ทำการวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่ ตุลาคม ๒๕๖๒ - พฤษภาคม ๒๕๖๓ รวม ๘ เดือน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

๑. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑.๑ แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่กลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

๑.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม กลุ่มแรก คือ กลุ่มระดับกำกับนโยบาย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ในตำแหน่งรองเสนาธิการทหารบก จำนวน ๒ นาย กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มระดับแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในกรมฝ่ายเสนาธิการที่เกี่ยวข้อง ๒ หน่วย ได้แก่ กรมกำลังพลทหารบก และกรมยุทธการทหารบก ในตำแหน่งระดับไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกอง หน่วยละ ๑ นาย รวม ๒ นาย และกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก ที่มีตำแหน่งในสายงานที่สามารถบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ในตำแหน่งระดับไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากอง ได้แก่ กรมฝ่ายเสนาธิการ ๖ หน่วย, กรมฝ่ายกิจการพิเศษ ๑๐ หน่วย, กรมฝ่ายยุทธบริการ ๙ หน่วย ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม ๓ หน่วย รวม ๒๘ หน่วย ๆ ละ ๑ นาย รวม ๒๘ นาย รวมทั้งสิ้น ๓๒ นาย

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลที่ได้จากเอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารหลักฐานทางราชการเกี่ยวกับการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบถึง กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกองทัพบก

๒. ทำให้ทราบถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่ ข้าราชการกลาโหมพลเรือนและข้าราชการพลเรือนสามัญ

๓. ทำให้ได้แนวความคิดในการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลางของกองทัพบก

๔. ทำให้ได้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนกลางของกองทัพบกในภาพรวม

คำจำกัดความ

การบริหารทรัพยากรบุคคล	หมายถึง	งาน การจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงานเกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและการฟื้นฟูสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงาน อยู่ดี และเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร
ข้าราชการพลเรือนกลาง	หมายถึง	ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุ และแต่งตั้งให้รับราชการในกระทรวงกลาโหมในตำแหน่งที่มีใช้อัตราทหารและไม่มีชั้นยศ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง
ข้าราชการกลางพลเรือน	หมายถึง	บุคคลซึ่งได้บรรจุเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหมบ่งเกิดได้จากบุคคลพลเรือนที่มีวิทยฐานะตามความต้องการเป็นครั้งคราวที่ยังไม่มีคุณสมบัติที่จะแต่งตั้งยศเป็นนายทหารสัญญาบัตร หรือนายทหารประทวน เช่น ยังไม่ได้ฝึกอบรมวิชาทหาร และบิดา - มารดาไม่ใช่บุคคลสัญชาติไทยโดยกำเนิด เป็นต้น
ข้าราชการพลเรือนสามัญ	หมายถึง	บุคคลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนกลางซึ่งปัจจุบัน คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาง พ.ศ. ๒๕๕๑ ให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณในกระทรวง หรือกรมฝ่ายพลเรือน

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบความคิดของการวิจัย ดังนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ
๒. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
๓. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
๔. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
๕. กรอบงานด้านกำลังพลของกองทัพบก
๖. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับข้าราชการกลาโหมพลเรือน
๗. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนสามัญ
๘. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๙. กรอบแนวคิดของการวิจัย
๑๐. สรุป

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ

๑. ภาพรวม

การปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยนั้นมีความยาวนานแล้ว โดยครั้งสำคัญที่สุดได้เกิดขึ้นเมื่อปี ๒๕๓๕ ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ซึ่งสาเหตุสำคัญที่ผลักดันให้มีการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าว เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญสองประการ กล่าวคือ ปัจจัยภายในประเทศ อันได้แก่ภาวะในเชิงคุกคามที่เกิดจากการขยายอำนาจของระบบขุนนางซึ่งถือเป็นปัญหาต่อความมั่นคงในพระราชอำนาจ และปัจจัยภายนอกประเทศ อันได้แก่ การแพร่ขยายของลัทธิล่าอาณานิคมของบรรดาประเทศตะวันตก โดยได้มีการการจัดตั้งสภาที่ปรึกษาาราชการแผ่นดินและสภามณฑล และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ในเรื่องเกี่ยวกับการยกเลิกจตุสดมภ์ และปฏิรูปโครงสร้างระบบบริหารราชการแผ่นดิน การปฏิรูปการจัดเก็บภาษีอากร และการคลัง การยกเลิกไพร่และการปฏิรูปการทหาร การเลิกทาส และการปฏิรูปการศึกษา เป็นต้น (ชัยอนันต์ สมุทวนิช, ๒๕๓๙) โดยในส่วนของ การปฏิรูปโครงสร้างระบบบริหารราชการแผ่นดินนั้น ได้ทรงเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับนานาอารยประเทศ โดยมีการยกเลิกระบบบริหารงานในแบบจตุสดมภ์ และจัดระเบียบโครงสร้างของระบบการบริหารราชการแผ่นดินขึ้นใหม่ ซึ่งแยกออกเป็นสามส่วน กล่าวคือ ราชการบริหารในส่วนกลาง (กระทรวงและกรม) ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น (เทศบาล) มีการยกเลิกระบบขุนนางและระบบการเกณฑ์แรงงานให้เป็นระบบข้าราชการที่ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนประจำ (วรเดช จันทรศร, ๒๕๓๘ : ๘๕)

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

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองโดยคณะราษฎร ปี ๒๔๗๕ ตั้งแต่สมัยรัฐบาลจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ปี ๒๕๐๒ จนถึงสมัยรัฐบาลพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร ปี ๒๕๔๘ (ก่อนการรัฐประหาร โดยคณะปฏิรูปการปกครองโดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข หรือ คปค. และเปลี่ยนชื่อเป็นคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ หรือ คมช. ในเวลาต่อมา) รัฐบาลในแต่ละสมัยต่างได้ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูประบบบริหารราชการ และได้พยายามกำหนดแนวทางหรือมาตรการต่าง ๆ มาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นการจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ การแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อนและล่าช้าในการดำเนินงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการประชาชน การปรับเปลี่ยนแนวความคิดและทัศนคติในการทำงานของข้าราชการ เป็นต้น แต่ปัญหาการขาดเสถียรภาพทางการเมือง ทำให้ขาดความจริงจังและต่อเนื่องในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง หรือเป็นผลทำให้การปฏิรูปในช่วงที่ผ่านมานั้น ยังไม่ปรากฏผลสำเร็จอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากนัก (สำนักงาน ก.พ.ร., ๒๕๕๗ : ๔)

๒. แนวทางและมาตรการเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยที่สำคัญในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีตัวอย่างเช่น

๒.๑ การปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความทันสมัย

๒.๑.๑ โครงการพัฒนาขีดสมรรถนะระบบราชการ

ในปี ๒๕๓๗ สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะระบบราชการในลักษณะของโครงการนำร่องเพื่อศึกษาความเป็นไปได้และเตรียมการขยายผลในภายหลัง โดยเริ่มต้นกับหน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรมรวม ๔ แห่ง อันได้แก่ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมโรงงานอุตสาหกรรม และกรมทรัพยากรธรณี เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของส่วนราชการดังกล่าว เช่น การศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินขีดสมรรถนะขององค์การภายใน อันนำไปสู่การจัดวางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการปรับปรุงบทบาท ภารกิจ โครงสร้างองค์การ ขั้นตอนและกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลง

๒.๑.๒ โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ

การขยายตัวของระบบเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี ๒๕๓๒ เป็นต้นมา ได้มีผลทำให้อัตราค่าตอบแทนของภาคธุรกิจเอกชนขยายจำนวนอย่างรวดเร็ว และก่อให้เกิดปัญหาปัญหาหาสมองไหลในภาคราชการ จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. ๒๕๓๘ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. เพื่อกำหนดบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ รวมทั้งให้มีการทบทวนอัตราค่าตอบแทนของข้าราชการและลูกจ้าง ให้สอดคล้องกับค่าตอบแทนในภาคเอกชนและค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลง

ไปอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการมีปัญหาการสูญเสียกำลังคนที่มีคุณภาพของภาคราชการ รวมทั้งปัญหาที่ผู้จบการศึกษาใหม่ไม่สนใจที่จะประกอบอาชีพราชการ อย่างไรก็ตาม การปรับเพิ่มเงินเดือนดังกล่าว จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน จึงได้มีการริเริ่มโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการขึ้น ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๓๘ ให้มีการพัฒนากรมต้นแบบจำนวน ๑๕ กรม โดยในขั้นแรกได้เลือกดำเนินการในกรมทะเบียนการค้า กรมสรรพากร สำนักงานประกันสังคม กรมที่ดิน และสำนักงาน ก.พ. โดยมีวัตถุประสงค์โครงการ เพื่อพัฒนาระบบ วิธีการทำงาน และกระบวนการบริหารงาน เพื่อยกระดับการทำงานของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และสามารถตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม อันเป็นไปตามกระแสแนวความคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๘) การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการดังกล่าวนี้เป็นการผสมผสานระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น การวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับระบบงานหรือการออกแบบกระบวนการงานใหม่ การสร้างตัวชี้วัดและระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ ตัวอย่างเช่น การลดระยะเวลาในการจดทะเบียนธุรกิจจากเดิมซึ่งเคยใช้เวลาโดยเฉลี่ย ๑ - ๓ วันทำการ เหลือประมาณ ๓๕ นาที เป็นต้น (ศูนย์ปฏิบัติการโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ, ๒๕๔๑)

๒.๑.๓ แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๔๔

แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๔๔) นั้น มีเนื้อหาสาระสำคัญในการแก้ไขปัญหาลึกของระบบราชการที่สั่งสมกันมา โดยได้มีการวางปรัชญาของการบริหารภาครัฐให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของประเทศ และกระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งในส่วนของหลักการพื้นฐาน ซึ่งมุ่งเน้นถึง (๑) การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของหน่วยงานภาครัฐ และ (๒) การปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานของรัฐ และมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ด้วยการบริการประชาชน ด้วยความรวดเร็ว เสมอภาค และเป็นธรรม อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ในแต่ละหลักการดังกล่าวยังได้วางวิธีการดำเนินการต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น การพัฒนาประสิทธิภาพ การลดขนาดกำลังคน การแปรสภาพกิจกรรมของรัฐเป็นกิจกรรมเอกชน การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานการให้บริการระหว่างหน่วยงานของรัฐและประชาชน การให้หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานแผนงานต่อประชาชนการประเมินผล การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐในระบบเปิด การจัดให้มีประชาพิจารณ์ การกำหนดทศวรรษแห่งการส่งเสริมการให้บริการประชาชนของรัฐ การกระจายอำนาจการปกครองสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การส่งเสริมการจัดตั้งอาสาสมัครประชาชนในกิจกรรมของรัฐที่เกี่ยวกับการให้บริการประชาชน เป็นต้น อันมีความสอดคล้องกับกระแสการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ และการเปิดระบบราชการให้เข้าสู่กระบวนการประชาธิปไตย (คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, ๒๕๔๐)

๒.๑.๔ แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ

แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ได้รับการเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๔๒ อันเป็นความพยายามในการปฏิรูประบบราชการแบบองค์รวม และยึดแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยมีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบขึ้นด้วย แผนงานหลักรวม ๕ ด้าน กล่าวคือ ๑) แผนปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นในการทบทวนบทบาทภารกิจของส่วนราชการไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน ลดขนาดหน่วยงาน ให้เล็กลง มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสร้างตัวชี้วัดและระบบการวัดผลงาน การสร้างคุณภาพ มาตรฐานของการให้บริการ รวมถึงการทบทวนและจัดวางบทบาทที่ชัดเจนระหว่างผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ ๒) แผนปฏิรูประบบงบประมาณ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนา ระบบงบประมาณแนวใหม่ให้มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ และสามารถแสดงถึงผลงาน ได้อย่างชัดเจน การให้อิสระความคล่องตัวในด้านการงบประมาณ การพัฒนาระบบบัญชีภาครัฐ ให้ทันสมัยตามมาตรฐานสากล การกระจายอำนาจการจัดทำและบริหารงบประมาณแก่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมถึงการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ๓) แผนปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นในการพัฒนารูปแบบการจ้างงาน การปรับปรุงระบบตำแหน่งและค่าตอบแทน การพัฒนา ข้าราชการให้มีความเป็นมืออาชีพ การปรับปรุงวิธีการแต่งตั้งตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ และรองหัวหน้าส่วนราชการในระบบผู้บริหารระดับสูง การเปิดให้มีการเกษียณอายุก่อนกำหนด รวมถึงการเปิดโอกาสให้มีการร้องทุกข์และตรวจสอบกระบวนการบริหารงานบุคคลมากขึ้น ๔) แผนปฏิรูประบบกฎหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในการปรับปรุงแก้ไขให้กฎหมาย กฎเกณฑ์ กฎระเบียบต่าง ๆ ให้มีความทันสมัย เป็นสากล และสอดคล้องกับสภาพการณ์ ๕) แผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม ในการบริหารภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการ การส่งเสริมค่านิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพ การรณรงค์และต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ รวมถึง การสร้างระบบให้การคุ้มครองผู้เปิดเผยข้อเท็จจริง (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๒)

๒.๑.๕ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินรางวัลตามผลงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานภาครัฐ แนวใหม่ และระบบบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เน้นถึงการประยุกต์ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลงาน (Performance-related Pay) โดยให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับบุคคลและในระดับขององค์การ อาศัยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ในเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปีและค่าตอบแทนอื่น การพัฒนาและการแก้ไข การปฏิบัติงาน การแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ การให้ออกจากราชการ การให้รางวัลจิตใจ รวมถึงการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น ๆ (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๔) ในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ดังกล่าวนี้ได้มีการกำหนดหลักการในการดำเนินการไว้รวม ๓ ประการกล่าวคือ ๑) จ่ายตามผลสัมฤทธิ์ ของงานแทนการจ่ายค่าตอบแทนตามหน้าที่เท่านั้น บุคคลผู้ที่มีผลงานและผลสำเร็จของงานเท่านั้น ที่จะได้รับการเลื่อนเงินเดือน ๒) จ่ายทันทีที่ทราบผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยให้มีการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามผลงานและผลสัมฤทธิ์ปีละ ๒ ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่ประเมินปีละ ๒ ครั้ง และ ๓) จ่ายให้กับผู้ที่มีผลงานดีเด่นอย่างสม่ำเสมอ โดยมี “เงินรางวัลประจำปี” เป็นมูลค่าไม่เกินเงินเดือนหนึ่งเดือน (การเลื่อนขั้นเงินเดือนในระบบใหม่, ๒๕๔๔ : ๔๒)

๒.๒ การปรับให้เข้าสู่ระบบตลาด

มาตรการควบคุมขนาดของภาครัฐ (การจำกัดการเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการ)

การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในช่วงที่ผ่านมาได้ทำให้เกิดการขยายตัวของหน่วยงานราชการและอัตรากำลัง ซึ่งมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการเพิ่มสูงขึ้นค่อนข้างมาก และส่งผลกระทบต่อสัดส่วนวงเงินงบประมาณในการพัฒนาประเทศ รัฐบาลหลายชุดจึงได้พยายามกำหนดมาตรการชะลอการเพิ่มอัตรากำลังในส่วนราชการมาอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น กำหนดเป้าหมายการเพิ่มอัตรากำลังไม่เกินร้อยละ ๒ ต่อปี การยุบเลิกตำแหน่งของข้าราชการที่เกษียณอายุลงจำนวนร้อยละ ๘๐ การยุบเลิกตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดแรงงานที่ว่างและเกษียณอายุ การดำเนินโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิตหรือเกษียณก่อนกำหนดและยุบตำแหน่งลงร้อยละ ๘๐ เป็นต้น แต่ก็ยังไม่สามารถควบคุมขนาดของภาครัฐให้เล็กลงหรือหยุดยั้งการเพิ่มตัวของจำนวนอัตรากำลังข้าราชการได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร

๒.๓ การเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตย

๒.๓.๑ การรับฟังความคิดเห็นสาธารณะโดยวิธีประชาพิจารณ์

ในช่วงที่ผ่านมาจะพบว่า ได้มีการโต้เถียงและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในสังคมมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของภารกิจเริ่มดำเนินโครงการบางอย่างของหน่วยงานราชการที่มีผลกระทบต่อค่อนข้างสูง จึงได้ประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะโดยวิธีการประชาพิจารณ์ พ.ศ. ๒๕๓๙ ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานของรัฐดำเนินการจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ โดยเฉพาะในเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน หรือในด้านอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลและความคิดเห็นที่ได้รับมาใช้ประกอบในการตัดสินใจต่อไป ซึ่งระเบียบในเรื่องดังกล่าวนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดินอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการรับฟังเหตุและผลซึ่งกันและกันอย่างสันติวิธี แทนการชุมนุมหรือเดินขบวนยื่นข้อเรียกร้องในลักษณะของการกดดันรัฐบาล อันอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความไม่สงบเรียบร้อยในบ้านเมืองได้

๒.๓.๒ พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙

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

๒.๓.๓ พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙

การปล่อยให้ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ ในกรณีที่ปฏิบัติงานในหน้าที่และเกิดความเสียหายแก่เอกชนเป็นไปตามหลักกฎหมายเอกชนตามประมวลกฎหมายแพ่ง

และพาณิชย์นั้นเป็นการไม่เหมาะสมโดยเฉพาะในบางกรณี ซึ่งเกิดขึ้นโดยความไม่ตั้งใจ หรือความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยในการปฏิบัติหน้าที่ หรือการนำหลักเรื่องลูกหนี้ร่วมในระบบกฎหมายแพ่ง มาใช้บังคับให้เจ้าหน้าที่ต้องร่วมรับผิดชอบในการกระทำของเจ้าหน้าที่ผู้อื่นด้วย เป็นการก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่ และยังเป็นภาระบั่นทอนกำลังขวัญใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ และกลายเป็นปัญหาในการบริหารงานเพราะเจ้าหน้าที่ไม่กล้าตัดสินใจ เพราะเกรงความรับผิดชอบที่จะเกิดแก่ตนเอง (พระราชบัญญัติความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่, ๒๕๓๙) จึงได้มีการออกกฎหมายดังกล่าวขึ้น เพื่อวางหลักเกณฑ์ให้เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบทางละเมิดในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เฉพาะเมื่อเป็นการจงใจกระทำเพื่อการเฉพาะตัว หรือจงใจให้เกิดความเสียหายหรือประมาทเลินเล่อ อย่างร้ายแรงเท่านั้น นอกจากนี้ ยังให้มีการแบ่งแยกความรับผิดชอบของแต่ละคน มิให้นำหลัก ลูกหนี้ร่วมมาใช้บังคับ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒.๓.๔ แผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด

คณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๔๓ โดยเห็นชอบให้แต่ละ ส่วนราชการมีการจัดทำแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด อันประกอบด้วยแผนงานหลัก ๓ ด้าน อันได้แก่ แผนส่งเสริมจิตสำนึก “ราชการใสสะอาด” แผนการป้องกันเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อาจเป็นภัยต่อการก้าวไปสู่ “ประเทศไทยใสสะอาด” และแผนการจัดการกรณีการทุจริตและคอร์รัปชัน ที่เกิดขึ้นแล้วหรือกำลังเกิดขึ้น นอกจากนี้ ยังได้กำหนดให้กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานของรัฐ จัดทำแผนกลยุทธ์ “หน่วยงานใสสะอาด” เพื่อป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันพร้อมทั้งจัดตั้ง ศูนย์ประสานราชการใสสะอาด ขึ้นเป็นหน่วยงานภายในให้เป็นจุดประสานในการตรวจสอบควบคุมส่งเสริม ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาด พร้อมทั้งรายงาน ผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคต่อคณะรัฐมนตรีเป็นรายปี และเพื่อรายงานผลต่อรัฐสภา ในลำดับต่อไป (สำนักงานก.พ., ๒๕๔๓)

๓. แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ

แนวทางการปฏิรูประบบราชการและปฏิรูปการจัดการภาครัฐนั้น แยกตามสิ่งที่ให้ ความสำคัญ โดยมี ๔ แนวทาง ดังนี้

๓.๑ แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่ให้ความ สำคัญต่อโครงสร้างและการกระจายอำนาจ

เป็นแนวทางการปฏิรูปที่ให้ความสำคัญต่อการปรับภารกิจและโครงสร้าง การกระจายอำนาจ การจัดองค์การแบบเครือข่าย การจัดองค์การตามกลไกตลาด มีรายละเอียด ดังนี้

๓.๑.๑ การปรับภารกิจและโครงสร้าง

การให้ความสำคัญต่อภารกิจ ตามข้อเสนอของ David Osborn และ Ted Gaebler ที่กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง Reinventing Government ที่มุ่งให้รัฐบาลเป็นรัฐบาลที่จะต้อง ขับเคลื่อนหรือถูกผลักดันจากภารกิจหรือพันธกิจ (Mission - Driven Government) โดยการบริหารงาน ของภาครัฐที่ถูกผลักดันจากภารกิจหรือพันธกิจ จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจ/พันธกิจ ของส่วนราชการให้มีความชัดเจน มีการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการวางวิสัยทัศน์ขององค์การในระยะยาวถึงเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อไปให้ถึง มีการทบทวน และจัดวางภารกิจ/พันธกิจขององค์การทั้งภารกิจ/พันธกิจเดิม (Old Mission) และภารกิจ/พันธกิจใหม่

(New Mission) มีการกำหนดเป้าหมายให้แก่ภารกิจ/พันธกิจ และมีการนำไปสู่การค้นหากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนต่อเป้าหมายของภารกิจ/พันธกิจ ซึ่งจะพบเห็นว่า องค์การแบบระบบราชการจะเริ่มมีการนำรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การแบบใหม่ ๆ มาใช้มากขึ้น เช่น องค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization) องค์การแบบโครงการ (Project Organization) องค์การอิสระที่มีอิสระในการดำเนินงานมากขึ้น องค์การแบบเครือข่ายในลักษณะที่เน้นร่วมมือและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานรัฐด้วยกัน

๓.๑.๒ การกระจายอำนาจ

David Osborne และ Ted Gaebler ที่กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง Reinventing Government ว่าต้องการให้เป็นรัฐบาลที่ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจ (Decentralized Government) ด้วยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงไปสู่ข้าราชการระดับล่างตามลำดับชั้น ซึ่งการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การที่หน่วยงานได้กระจายอำนาจ/มอบอำนาจในการตัดสินใจหรือดำเนินงานบางส่วนหรือทั้งหมดลงไปในระดับล่างตามลำดับชั้น โดยให้มืออิสระในการดำเนินงานภายในขอบเขตหนึ่ง ซึ่งในกรณีของประเทศไทยก็ได้มีบทบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒” ทำให้รัฐต้องถ่ายโอนภารกิจ และรายได้ของรัฐให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายในกรอบเวลาที่กฎหมายกำหนด รวมถึงมีการถ่ายโอนบุคลากรหรือกำลังคนที่เป็นข้าราชการส่วนกลางและข้าราชการส่วนภูมิภาคลงไปสู่ท้องถิ่น ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีอำนาจกำลังคนที่เพียงพอ และมีความรู้ความสามารถที่จะทำหน้าที่ในท้องถิ่นตามที่กฎหมายไว้ได้

๓.๑.๓ การจัดองค์กรแบบเครือข่าย

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

๓.๑.๔ การจัดองค์กรตามกลไกตลาด

แนวคิดของ Reinventing Government ที่เสนอให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (Market-oriented Government) ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น ซึ่งการนำข้อมูลของกลไกตลาดที่เป็นอยู่มาใช้ในการวิเคราะห์ จะช่วยทำให้การบริหารงานภาครัฐสามารถเสนอทางเลือกใหม่ ๆ และตัดสินใจที่จะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หรือที่เหมาะสมที่สุดกับกลไกตลาดที่เป็นอยู่ ซึ่งจะทำให้

การบริหารงานภาครัฐเกิดการดำเนินงานในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดหน่วยงานภายในองค์กร จำแนกตามลักษณะของลูกค้าหรือผู้รับบริการเพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถกำหนดกลยุทธ์ ได้สอดคล้องกับประเภทของลูกค้าหรือผู้รับบริการในแต่ละประเภทได้ การกำหนดราคาสินค้า และบริการสาธารณะในลักษณะที่สอดคล้องกับตลาดที่เกิดขึ้นขณะเดียวกันก็สามารถถ่วงดุลกับ ภาคเอกชนได้ด้วย เป็นต้น

๓.๒ แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ที่ให้ความสำคัญต่อการลดบทบาทของรัฐ

เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เกิดขึ้นในการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูป การจัดการภาครัฐของประเทศต่าง ๆ การลดบทบาทของรัฐมีแนวทางการปฏิรูปในเรื่องที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การลดกฎระเบียบให้เหลือน้อยลง การลดจำนวนข้าราชการลง และการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐ ให้เป็นเอกชน มีรายละเอียดดังนี้

๓.๒.๑ การลดกฎระเบียบให้เหลือน้อยลง (Deregulation)

แนวคิดของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่จะเน้นให้ความสำคัญต่อ ประสิทธิภาพของการบริหารและการดำเนินงานในภาครัฐให้สูงขึ้น เช่น การปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ (Public Reform) การเพิ่มผลผลิตในการบริหารงานภาครัฐ (Productivity) เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ ทิศทางของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการ ภาครัฐ จึงมุ่งเน้นไปสู่แนวทางการให้ความสำคัญต่อการลดกฎระเบียบให้เหลือน้อยลง โดยให้ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ลดความเป็น ทางการของระบบราชการให้มีความน้อยลง โดยหันมายึดถือเป้าหมายขององค์กรแบบระบบราชการ มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางที่มุ่งลดกฎระเบียบให้เหลือน้อยลง ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญของโครงการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐให้เป็นเอกชน (Privatization Project) ที่มุ่งที่จะลด บทบาทของภาครัฐลงและหันมาสนับสนุนให้เอกชนมาดำเนินการแทนมากขึ้น

๓.๒.๒ การลดจำนวนข้าราชการลง (Civil Service Cutbacks)

สืบเนื่องจากระบบราชการจะเป็นองค์การภาครัฐขนาดใหญ่ หรือที่เรียกว่า Big Bureaucracy ทำให้ระบบราชการในอดีตที่ผ่านมา มักมีการเพิ่มอัตรากำลังคน ที่มากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่องบประมาณของประเทศและงบประมาณขององค์กร ซึ่งการลดอัตรากำลังคนของข้าราชการลง จะพบเห็นรูปแบบต่าง ๆ ที่ประเทศต่าง ๆ ได้นำมาใช้ ได้แก่ ๑) การให้สมัครใจ ลาออกก่อนกำหนด (Early Retirement/ Mutual Separation) รวมถึงการนำมาตรการเสริมอื่น ๆ มาใช้ เช่น มาตรการหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการรายใหม่หลังเกษียณอายุ หรือมาตรการการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยที่ข้าราชการที่มีไม่มีผลงานหรือมีผลงานที่ไม่ดี ให้สมัครเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด หรือการไม่บรรจุอัตราทดแทนตำแหน่งเดิม กรณีที่มี ข้าราชการลาออกในตำแหน่งนั้น หรือการใช้นโยบายไม่เพิ่มกำลังคนของข้าราชการ (Zero Growth) หรือการใช้มาตรการของการเกลี้ยกำลังคน ขณะเดียวกันในการบริหารภาครัฐก็มีทิศทางไปสู่การเปิด ให้มีการสามารถทำสัญญาจ้างบุคคลภายนอก (Contract - Out) มาดำเนินการแทนในกิจกรรมบางด้าน ขององค์กรได้ เช่น การรักษาความสะอาด การรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่ เป็นต้น

๓.๒.๓ การแปรรูปกิจกรรมภาครัฐให้เป็นเอกชน (Privatization)

อีกแนวคิดหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการลดบทบาทของภาครัฐก็คือ แนวคิดการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐให้เป็นเอกชน หรือที่รู้จักกันในภาษาอังกฤษว่า Privatization โดยคำว่า Privatize ถูกนำเสนอเป็นครั้งแรกใน Webster Dictionary ในปี ค.ศ. ๑๙๘๓ โดยถูกนิยามว่า “เป็นการทำให้เป็นเอกชนมากขึ้น โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานแบบราชการ มาเป็นการดำเนินงานและการควบคุมในรูปแบบของเอกชนหรือการสร้างความรู้สึกรู้สึกในความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้น” ซึ่งแนวคิดของการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐให้เป็นเอกชนในหลายแนวทางนั้น จะเป็นไปได้ในรูปแบบของการเพิ่มบทบาทให้แก่ภาคเอกชนมากขึ้น โดยให้เอกชนมาดำเนินงานแทนรัฐ โดยเฉพาะในรูปแบบต่อไปนี้ คือ รูปแบบดำเนินงานในรูปแบบของหน่วยธุรกิจในตลาด (Market) รูปแบบการให้สิทธิแก่เอกชนเพื่อดำเนินงานแทน (Franchise) รูปแบบการให้องค์การเอกชนเป็นผู้ให้บริการแก่ประชาชน (Voucher) รูปแบบการให้ใบอนุญาตแก่องค์การเอกชน (Grant) และรูปแบบการทำสัญญากับเอกชนเพื่อให้เอกชนดำเนินงาน (Contract)

กล่าวโดยสรุป การลดบทบาทของภาครัฐ (State Disengagement) เป็นความพยายามที่จะลดบทบาทการดำเนินงานที่ใช้กลไกแบบราชการให้มีในระดับที่น้อยลง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวของการดำเนินงานให้สูงขึ้น ลดความใหญ่ของระบบราชการให้น้อยลงด้วยการหาทางลดจำนวนข้าราชการในระบบให้เหลือน้อยลง รวมถึงการสนับสนุนให้เอกชนมาดำเนินการแทนภาครัฐให้มากขึ้น

๓.๓ แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการทำให้ระบบราชการทันสมัยหรือการฟื้นฟูระบบราชการ

แนวโน้มที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ได้ชัดเจนที่เกิดขึ้นในการปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆ ก็คือ การทำให้ระบบราชการทันสมัย (Modernization) หรือ การฟื้นฟูระบบราชการ (Public Service Renewal) ซึ่งได้มีการนำแนวทางต่างๆ ดังต่อไปนี้มาใช้เพิ่มมากขึ้น ได้แก่

๓.๓.๑ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มมากขึ้น

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน ทำให้การบริหารงานภาครัฐได้ตระหนักถึงความจำเป็นของระบบราชการ ที่จะต้องปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานและการบริหารงานของภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะพบเห็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การนำอินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลข่าวสารและบริการของภาครัฐ หรือการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และลดการใช้กระดาษ ทำการให้น้อยลง หรือการมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หรือที่เรียกกันว่า E-Government เพื่อให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึง หรือการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารงานภาครัฐ รวมถึงการเชื่อมโยงฐานข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือการจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน หรือบริการให้สั้นลง และให้เกิดความถูกต้องมากขึ้น หรือการจัดทำระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร

(Executive Information System - EIS) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของการตัดสินใจและการวางแผนของรัฐบาล ผู้บริหารระดับกระทรวงหรือส่วนราชการต่าง ๆ หรือการประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น

๓.๓.๒ การให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและผลสำเร็จของงาน

การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักที่สำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการเพิ่มผลผลิต หรือ Productivity สำหรับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชี้แสดงให้เห็นถึง การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานของหน่วยงานภาครัฐนั้น กล่าวได้ว่า เป็นหัวข้อที่สำคัญของการปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ โดยจะเป็นหัวข้อหลักของทุกประเทศ สำหรับในกรณีของประเทศไทย ก็ได้มีการประกาศใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) โดยที่ส่วนราชการระดับกรมจะต้องจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายที่แสดงถึงผลงานในอนาคตที่จะทำให้เกิดขึ้น รวมถึงการนำระบบที่เรียกว่า Performance Agreement มาใช้กับการบริหารราชการในส่วนภูมิภาคในระดับจังหวัด โดยมีการทำสัญญาข้อตกลงผลงาน ส่วนประเทศอังกฤษได้มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูล ที่เรียกกันว่า The Public Sector Benchmarking Service (PSBS) ทำหน้าที่ในการสนับสนุนให้ภาครัฐได้มีการแข่งขันกันในการทำงานโดยได้ทำการสำรวจเปรียบเทียบ (Benchmarking) ผลงานระหว่างหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ โดยเก็บข้อมูลไว้ในเว็บไซต์ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ได้เข้ามาดู และเปรียบเทียบผลงานของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจเหมือนกันได้

๓.๓.๓ การปรับปรุงการให้บริการสาธารณะ

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

๓.๓.๔ การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ภาครัฐ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จะศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจริงที่เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้น ได้มีการพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ ขึ้นมาเป็นจำนวนมาก เพื่อนำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อม เทคนิคเหล่านั้นที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis), เทคนิค BCG Growth Share Matrix ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัทที่ปรึกษา Boston Consulting Group, เทคนิค GE Business Screen ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัท General Electric, เทคนิคการตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัย ๕ ประการของพอร์ตเตอร์

(Porter Force 5's Model) ฯลฯ ซึ่งหลังจากมีการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรแล้ว ก็นำมาสู่ การกำหนดกลยุทธ์ออกมาเป็นประเภทต่าง ๆ ทั้งกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงรุก (SO Strategy) หรือกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงป้องกัน (ST Strategy) หรือกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงการแก้ไข (WO Strategy) หรือกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงรับ (WT Strategy)

๓.๔ แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการทำงานของข้าราชการ

โดยขอบเขตของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ที่ให้ความสำคัญต่อการทำงานของข้าราชการ จึงมักให้ความสนใจในแนวทางต่าง ๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะขอนำมากล่าวถึงในที่นี้ คือ

๓.๔.๑ การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ

ในปัจจุบันนี้ กล่าวได้ว่าบทบาทของข้าราชการในรูปแบบเดิมที่เรียกว่า Weberian Bureaucrat ได้ถูกท้าทายมากขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรแบบที่เรียกว่า Bureaucracy ที่ให้ความสำคัญต่อการทำงาน ดังนี้ คือ ๑) มีการกำหนดหน้าที่อย่างเป็นทางการ โดยมีกฎระเบียบรองรับ ๒) เจ้าหน้าที่มีขีดความสามารถเฉพาะในการทำงานตามหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่รองรับในการปฏิบัติงาน ๓) เจ้าหน้าที่ทำงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ๔) เจ้าหน้าที่จะต้องมีคุณสมบัติทางวิชาชีพและได้รับการฝึกอบรม ๕) เจ้าหน้าที่จะต้องทำงานโดยไม่ยึดถือความรู้สึกและไม่ยึดถือผลประโยชน์ส่วนตัว และ ๖) การดำเนินการทางบริหาร การตัดสินใจ และกฎระเบียบจะต้องถูกสร้างและกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร แม้ว่าองค์กรแบบ Bureaucracy จะได้รับการยอมรับว่าเป็นรูปแบบองค์กรที่มีแบบแผนการทำงานที่แน่นอน และมีความชอบธรรมก็ตาม แต่ผลที่เกิดขึ้นมักพบว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐมักทำงานโดยยึดกฎระเบียบในการทำงาน ว่าเป็นเป้าหมายในการทำงานแทนที่จะให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ประชาชน ด้วยเหตุนี้การปฏิรูประบบราชการ จึงมักไปเริ่มต้นพิจารณาเพื่อหาทางปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลของภาครัฐก่อนเป็นลำดับแรก

แนวคิดของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) มองว่าองค์กรกลางที่รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลของภาครัฐควรจะทำหน้าที่เป็นเหมือน กรรมการผู้จัดการของบริษัท ซึ่ง Per Laegeid เรียกว่า บทบาทของ Managing Director โดยประเด็น หัวข้อที่มักพบว่า อยู่ในความสนใจในการปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลของประเทศต่าง ๆ มักเป็นเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ ๑) ระบบการบริหารอัตรากำลังคนภาครัฐ โดยมุ่งไปสู่การลดอัตรากำลังคนภาครัฐให้น้อยลง ซึ่งในหัวข้อนี้จะพบว่ามักเป็นหัวข้อหลักของการปฏิรูประบบราชการของแทบทุกประเทศ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการลดอัตรากำลังของข้าราชการลง รวมถึงการพยายามสร้างหลักเกณฑ์ของการจัดสรรอัตรากำลังคน มีการใช้รูปแบบสัญญาจ้างจากภายนอก (Contract Out) ๒) ระบบการสรรหา ที่ให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนนโยบายของการสรรหา เช่น ในตำแหน่งระดับสูงของข้าราชการให้สามารถสรรหาได้จากบุคคลภายนอก โดยใช้วิธีการสรรหาแบบเปิด (Open Recruitment) ที่เปิดโอกาสให้ทั้งคนภายในและภายนอกแข่งขันกันในระดับสูง ดังเช่นในกรณีของรัฐวิสาหกิจ ๓) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ให้ความสำคัญต่อผลงานมากขึ้น มีการสร้างปัจจัย หลักเกณฑ์ และน้ำหนักในการให้คะแนน การปรับเปลี่ยนความถึ

หรือจำนวนครั้งในรอบปีของการประเมินผลงาน และเชื่อมโยงไปสู่ระบบการให้รางวัลต่าง ๆ เช่น การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การกำหนดมาตรการเชิงรุกกับข้าราชการที่ไม่มีผลงานหรือไม่มีความสามารถ ระบบการกำหนดตำแหน่ง โดยมุ่งหวังให้โครงสร้างของระบบราชการมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง เช่น การนำแนวคิดของ Broad Banding มาใช้ เป็นต้น ๔) การหาทางลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ โดยหัวข้อนี้มักพบว่า เป็นหัวข้อหลักที่สำคัญอีกหัวข้อหนึ่ง ที่ทุกประเทศมักจะให้ความสำคัญต่อการปฏิรูประบบราชการ และ ๕) การเพิ่มความสามารถในการทำงานของข้าราชการ เช่น มีการนำแนวคิดของการเพิ่มขีดความสามารถ (Competency) มาใช้

๓.๔.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

เนื่องจากแนวคิดของการปฏิรูปการจัดการภาครัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Reinventing Government ในปัจจุบันจะให้ความสำคัญต่อเรื่องของผลสัมฤทธิ์ของการทำงานเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ จึงมักพบว่าการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ จึงได้หันมาให้ความสนใจต่อเรื่องของผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยเทคนิคที่มักถูกอ้างอิงในการนำมาใช้มากในการประเมินความสำเร็จของผลงานที่สำคัญ คือ KPI (Key Performance Indicator) และ Balanced Scorecard เนื่องจากทั้งสองเทคนิคดังกล่าว ล้วนให้ความสำคัญต่อการสร้างตัวชี้วัด และการกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้า มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น โดยนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้ ซึ่งเทคนิคทั้งสองนี้ถูกนิยมนำมาใช้อย่างมาก ในภาครัฐกิจเอกชนโดยในบางบริษัทได้นำมาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคนด้วย

๓.๔.๓ การเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการ

การเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการถือได้ว่าเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ที่ถูกนำมาใช้อย่างมากในการปฏิรูประบบราชการของประเทศต่าง ๆ โดยมีเหตุผลที่สำคัญ คือ การจัดการภาครัฐสมัยใหม่จะให้ความสำคัญต่อการส่งมอบบริการที่ดีให้แก่ประชาชนหรือผู้รับบริการ ด้วยเหตุผลดังกล่าว การเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการลงไปในระดับล่างหรือแนวคิดที่เรียกว่า Job Empowerment จึงได้รับความสนใจในการนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการมากขึ้น เนื่องจากข้าราชการในระดับล่าง ถือได้ว่าเป็นโครงสร้างระดับล่างขององค์กรภาครัฐที่สัมผัสหรือใกล้ชิดกับประชาชนโดยตรง ดังนั้น ถ้ามีการเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการลงไปในระดับล่าง ๆ มากขึ้น จะยิ่งทำให้ช่วยลดขั้นตอนของการทำงานให้สั้นลง ช่วยลดขั้นตอนของการให้บริการแก่ประชาชน และเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการแก่ประชาชนมากขึ้น

๓.๔.๔ การกำหนดมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการ

การปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ก็คือ การให้ความสำคัญต่อการจัดทำมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการ ซึ่งเป็นที่นิยมใช้ในภาคเอกชนที่มีการจัดทำที่เรียกว่าจรรยาบรรณของพนักงาน (Code of Conduct) โดยกรณีของภาครัฐนั้น กล่าวได้ว่า คุณลักษณะสำคัญและคุณภาพของการทำงานในหน่วยงานของรัฐ ภายใต้การปกครองแบบประชาธิปไตยและภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) สร้างมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการได้นำไปยึดถือปฏิบัติ และมีกลไกที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและติดตามดูแลด้วย

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

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

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร ๔ ประการ ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมนุษย์ นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ดังนั้น การบริหารคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายด้านวิชาชีพ ด้านทักษะและความสามารถ ให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ผู้บริหารจึงควรที่จะเรียนรู้วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ต่อไป ดังมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

๑. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เดิมเคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรม และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงาน ส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมองมีความรู้สึกรู้คิด และมีจิตวิญญาณการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรม และนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้ ทั้งนี้ มีผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ เช่น

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

มอนดี และโน (Mondy and Noe, 1996 : 4) ให้ความหมายว่า เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

คลาร์ค (Clark, 1992 : 13) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดหมาย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น ๓ ระยะที่สำคัญ คือ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition Phase) ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ (Retention Phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (Termination or Separation Phase) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับเนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการให้ได้คนดีมาทำงานสามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุน และควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

๒. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารองค์การนั้น มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็น และต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการ และเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนา และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์การไปด้วยดีนั้นล้วนต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญกับการบริหารองค์การ ดังต่อไปนี้คือ

๒.๑ ทำให้มีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้น จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานใน

หน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายตัวหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้ องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

๒.๒ ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดี และมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

๒.๓ ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นบทบาทหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคน ที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพ ของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงาน ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

๒.๔ ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม กับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจ ในการทำงานให้กับองค์การ

๒.๕ ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงาน ให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ

๒.๖ ทำให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความเหมาะสม และสนับสนุนคนทำงานดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงาน ของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ อันเป็นการสร้างแรงจูงใจ บุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๗ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงาน กับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหาร หรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้ เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ

โดยสรุปแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เพราะจะต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่ทำงาน ที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับ องค์การ โดยการพัฒนา การให้รางวัล ค่าตอบแทน และสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากร มนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

๓. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น ๓ ระยะสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมา ทำงานในองค์การ (Acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(Retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน สรุปได้ดังนี้

๓.๑ ระยะเวลาได้มา ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่

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

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

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

๓.๑.๔ การปฐมนิเทศ (Orientation) ภายหลังจากคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัวและการปฐมนิเทศคนงานใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อให้คนงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่ และสามารถทำงานร่วมกันได้ ซึ่งการปฐมนิเทศที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้คนงานใหม่สามารถเรียนรู้การทำงานและมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง

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

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

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

๓.๒.๓ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และช่วยให้เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลบรรลุด้วย นอกจากนี้ยังสามารถช่วยในการผลักดัน และสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์

๓.๒.๔ ระเบียบวินัย (Discipline) มีส่วนในการช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และพนักงานมีความเข้าใจต่อสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้เขาปฏิบัติ รวมทั้งพนักงานต้องยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะออกระเบียบวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดีของพนักงาน และให้การยอมรับการดำเนินการใด ๆ ของผู้บริหารเมื่อมีพนักงานละเมิดระเบียบวินัยดังกล่าว

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

๓.๒.๖ การช่วยเหลือและให้คำปรึกษา (Employee Assistance & Career Counseling) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนต่างมีปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวที่แตกต่างกันไป บางคนสามารถเผชิญและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ในขณะที่บางคนไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ดังนั้น แต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่พนักงานในรูปแบบต่าง ๆ

๓.๒.๗ การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Employee Hygiene & Security) เนื่องจากร่างกายของมนุษย์แต่ละคนจะมีความแข็งแรงไม่เท่ากัน ดังนั้น การดูแลสุขภาพจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อมิให้กระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน นอกจากนี้แล้ว ความปลอดภัยในการทำงานถือว่าเป็นสิ่งที่มีความเร่งด่วนลำดับแรก ๆ ที่ต้องคำนึงถึง เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น และวางใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวถือว่าเป็นการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความประทับใจ และเต็มใจในการทำงานให้กับองค์กรอีกด้วย

๓.๓ ระยะเวลาออกจางาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกจางานของพนักงานในองค์กร นอกจากกิจกรรมปกติที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมือต่าง ๆ ที่องค์กรเคยมอบให้พนักงานไว้ใช้งาน สรุปร่วมประวัติการจ้างงาน การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจางาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออก ปัจจุบันหลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผน

การเกษียณ ให้แก่คนงาน เพื่อให้คนงานมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ (Outplacement) ให้แก่คนงานในกรณีที่ต้องการการเติมมีการยุบ เลิก หรือควบกิจการใหม่ด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการช่วยเหลือให้คนงานที่ต้องออกจากงานได้มีงานทำต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) เป็นส่วนประกอบหนึ่งของคุณภาพชีวิตโดยรวม (Quality of Life) มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยตัวอย่างนักวิชาการที่กล่าวถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ดังนี้

Walton (1973 : 11 - 21) กล่าวถึง คุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นลักษณะการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางการเป็นบุคคลสภาพตัวบุคคล หรือสังคม เรื่องสังคมขององค์การที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ชีวิตทั้ง ๘ ด้าน คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โอกาสพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ประชาธิปไตยในองค์การ ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และความเป็นประโยชน์ต่อสังคม

Bluestone (1977 : 44) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง การสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาสำหรับองค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือได้หมายรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้สมาชิกในองค์การในทุกระดับ ได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และสามารถอื่น ๆ มาใช้ในการทำงานในองค์การย่อมทำให้สมาชิกหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ และพฤติกรรมภายในกลุ่มองค์การขึ้น เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวัดข้นเกี่ยวกับวินัยอ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

Delamotte และ Takezawa (1984) ได้ให้ความหมายว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ผลดีของงานที่มีต่อพนักงาน ซึ่งเกิดจากการปรับปรุงหน่วยงานหรือลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงาน ควรจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษเกี่ยวกับการส่งเสริมชีวิตการทำงาน ในแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องความพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของเขาด้วย

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

Cummings และ Worley (1977 : 303 - 304) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน มีสองความหมาย นัยหนึ่งคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและมีสุขภาพจิตที่ดีที่

แต่ละบุคคลได้รับจากประสบการณ์ในการทำงาน และอีกนัยหนึ่ง คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง วิธีการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพ เช่นการเพิ่มคุณค่าในงานให้พนักงาน เห็นว่างานที่ตนรับผิดชอบเป็นงานที่สำคัญ เพราะมีส่วนช่วยสร้างประสิทธิภาพให้แก่ทีมงาน และตระหนักว่างานที่ทำมีความหมายต่อองค์กร

Huse and Commings (1985 : 198 - 199) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ประสิทธิภาพขององค์กร อันเนื่องมาจากความผาสุก (Well-being) ในงานของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน

สุภาพร รียาพันธ์ (๒๕๕๐ : ๑๔) คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าได้รับการปฏิบัติและเอาใจใส่ดูแลจากองค์กรอย่างดี ผ่านจากระบบการที่องค์กรนำมาใช้ ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมด้านบวกในการทำงาน รวมทั้งเกิดความพึงพอใจในงาน

อัจฉรา เนียมหอม (๒๕๒๒ : ๑๓) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจ อย่างเพียงพอ ยุติธรรม และมีการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขซึ่งแตกต่างกันออกไป ตามการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละคน

โดยสรุปแล้ว คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสภาพการทำงาน โดยรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของคุณคน ที่ทำให้บุคคลมีความสุข มีอิสระในการตัดสินใจมีความมั่นคงและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี และมีคุณภาพ และจากประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานที่กล่าวมา พอที่จะสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงานทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ต่องาน และต่อองค์กร ช่วยให้บุคคลมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นการช่วยลดอุบัติเหตุ ลดปัญหาการขาดงาน การลาออกจากงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ และคุณภาพในการทำงานมากขึ้นด้วย และความรู้สึกพึงพอใจจากการได้รับการตอบสนองจากองค์กรในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

คนเรามีความต้องการแตกต่างกัน บางคนต้องการถ้อยคำหวาน บางคนต้องการร้านอาหารเลิศหรู บางคนชอบสถานที่โอเอียงปลอดภัย บางคนต้องการอยู่คนเดียว บางคนต้องการอยู่ท่ามกลางคนแปลกหน้า คนเรามีความต้องการไม่เหมือนกัน การจูงใจคนจึงต้องใช้สาเหตุต่างกันการเรียนรู้ ความแตกต่างของคนจะช่วยให้เข้าใจความต้องการอันหลากหลายของผู้ปฏิบัติงาน ในบทนี้ จะกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ตามความคิดของนักจิตวิทยาที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์การหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีความจำเป็น ทฤษฎีพฤติกรรมและความรู้ ทฤษฎีบุคลิกภาพ และทฤษฎีความคาดหวัง อาจเรียกทฤษฎีเหล่านี้ว่าเป็นความต้องการของมนุษย์ที่นักจิตวิทยาสำนักต่าง ๆ มีความเห็นว่าจะใช้ในการจูงใจให้เกิดพฤติกรรม จะจูงใจใครก็ต้องเรียนรู้ความต้องการของคนนั้น แล้วอาศัยความต้องการนั้นเป็นเหตุแห่งการจูงใจ

๑. ความหมายของการจูงใจ

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (๒๕๔๙ : ๓๑๓ - ๓๑๕) ได้กล่าวว่า ดาลตัน, ฮอยเลอร์ และ วอลล์ (Dalton, Hoyle and Walls, 2000 : 56) นิยามคำว่า การจูงใจ (Motivation) ว่าเป็น การกระตุ้นทางอารมณ์ที่เป็นเหตุให้กระทำ การกระตุ้นอาจเป็นความจำเป็นหรือการขับเคลื่อนที่ ให้พลังแก่พฤติกรรมในที่ทำงาน การจูงใจเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบทั้งหลาย ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่นำไปสู่แรงพลังทางบวกหรือทางลบ ถ้าเข้าใจว่าจะอะไรจะจูงใจได้ ก็จะต้อง บรรลุเป้าหมายทางอาชีพและเป้าหมายส่วนตัวมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าองค์การรู้วิธีจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถเพิ่มผลิตภาพได้ เช่นเดียวกัน แชมพูยส์ (Champous, 2000 :117 - 129) กล่าวว่านักจิตวิทยาได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจขึ้นมาอธิบายว่า ทำไมคนจึงทำเช่นนั้น ทฤษฎีต่าง ๆ มีสมมติฐานต่างกัน ประการแรกมีสมมติฐานว่าพฤติกรรมมีจุดเริ่มต้น ทิศทางและจุดสิ้นสุด ประการที่สองพฤติกรรมเป็นการกระทำอย่างสมัครใจอยู่ภายใต้การควบคุมของคนคนนั้น ทฤษฎีเหล่านี้พยายามอธิบายว่าทำไมคนจึงอ่านหนังสือเล่มนี้ไม่อ่านเล่มอื่น ชอบไปซื้อของที่ร้านนี้ มากกว่าร้านอื่น นักจิตวิทยาไม่ได้พูดถึงสิ่งที่ไม่ทำอย่างสมัครใจหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติ เช่น การหายใจ การกระพริบตา ประการที่สาม มีสมมติฐานว่าพฤติกรรมของคนเกิดจากการจูงใจ ซึ่งสามารถทำให้ การจูงใจได้เนื่องจากมีแรงไปกระทบกับความต้องการของคน

ดังนั้น การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่บอกเหตุสิ่งเร้า ทิศทาง และการกระทำอย่างสมัครใจที่คงเส้นคงวาที่มุ่งสู่เป้าหมาย โดยเลือกความต้องการหรือความจำเป็นมากระตุ้น ให้เกิดพฤติกรรมตามเป้าหมายที่ประสงค์ การรู้ทฤษฎีที่แตกต่างกัน ทำให้รู้เนื้อหาของพฤติกรรม บางอย่างของตน และคนอื่นได้ ทฤษฎีเหล่านี้ ยังเสนอทางที่ฝ่ายจัดการตัดสินใจที่กระทบทิศทาง ความประพฤติของคนอื่นจากมุมมองของฝ่ายบริหาร ทฤษฎีเหล่านี้ช่วยให้ฝ่ายบริหารสร้าง และจัดการระบบการจูงใจให้แนวคิดเพื่อการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาการจูงใจในองค์การอีกด้วย นอกจากองค์การจะสร้างระบบการจูงใจขึ้นมา ระบบนี้จะมีสมมติฐานว่าจะอะไรจะกระทบต่อพฤติกรรมอะไร จะสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงาน ดัง บาร์รอน (Baron, 1986 : 73) อธิบายว่า องค์การจะเลือก ความจำเป็นหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน แล้วตอบสนองความต้องการนั้น ซึ่งหวังผลว่าจะให้ พฤติกรรมอันพึงประสงค์เพื่อส่งผลไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

๒. ประเภทของการจูงใจ

การจูงใจแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) โดยแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้อง ให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักร้องมีแรงจูงใจภายในที่ต้องการจะร้องเพลงและทำการฝึกฝน ให้เป็นนักร้องที่ดีโดยไม่ต้องมีใครมาบังคับให้ต้องฝึกฝน หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ เกิดจากเหตุ ๓ ประการ คือ

๒.๑ ความต้องการ (Need) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ

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

๒.๓ ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

๓. ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจูงใจ

๓.๑ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

สนใจ ลักษณะ (๒๕๕๒ : ๖๕ - ๗๖) กล่าวว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการ นำเสนอโดยมาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๕๔ สารสำคัญของแนวคิด คือ มนุษย์มีแรงจูงใจที่มาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของตน ๕ ประการ ได้แก่ ๑) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์ เพื่อความมีชีวิตรอด (Survival) ๒) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เมื่อบุคคลได้รับความต้องการสนองความต้องการทางด้านร่างกาย พอเพียงเป็นที่พอใจแล้ว จะเกิดความต้องการความปลอดภัยในความเป็นอยู่และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ๓) ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการลำดับ ๑ และ ๒ ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเริ่มมีความต้องการความรัก ทั้งในลักษณะที่ต้องการรักผู้อื่น และต้องการผู้อื่นมารักตน ต้องการความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ทั้งในแง่ต้องการเป็นเจ้าของผู้อื่น และมีผู้อื่นมาแสดงความเป็นเจ้าของต่อตนเอง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์การ ต้องการมีครอบครัว ต้องการมีมิตรสหาย ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่นิยมชมชอบ ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง ไม่ต้องการให้ใครมาเกลียดชัง ๔) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem Needs) จัดเป็นความต้องการลำดับสูงของมนุษย์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการมีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น (Prestige) เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ ต้องการการยอมรับนับถือ (Recognition) ต้องการเห็นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem) และ ๕) ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-actualization Needs) หรือเรียกว่าสัจการแห่งตน จัดเป็นลำดับความต้องการที่สูงที่สุด และมีคุณค่าที่สุดต่อความเป็นมนุษย์คือต้องการที่จะบรรลุผลตามอุดมคติ หรืออุดมการณ์ที่ดีของตน ได้พบความสำเร็จสูงสุดเต็มความสามารถ เต็มศักยภาพของตนไปในแนวทางที่ตนเองถนัด สนใจ และปรารถนาจะได้รับคนเราจะมีลำดับความต้องการที่จำเป็นที่สุดลำดับที่ ๑ เรียงจากมากไปหาความต้องการที่มีความจำเป็นสำหรับมนุษย์ ลำดับถัดไปเป็นลำดับที่ ๒ มาสโลว์ ค้นพบจากการศึกษาวิจัยว่าความต้องการของมนุษย์มีลำดับต่อเนื่องจาก ๑ ถึง ๕ ในลักษณะที่มนุษย์จะพยายามสนองความต้องการในลำดับต้นก่อน เมื่อมีความต้องการลำดับต้น ๆ ได้รับการตอบสนองจึงจะเกิดความต้องการลำดับต่อไป

๓.๒ ทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

ทฤษฎีนี้เสนอโดยแอลเดอร์เฟอร์ (C.P. Alderfer) ในปี ค.ศ. ๑๙๖๙ ด้วยเจตนาที่จะปรับปรุงแนวคิดลำดับความต้องการ ๕ ชั้นของมาสโลว์ ซึ่ง แอลเดอร์เฟอร์ได้วิจัยแล้วพบว่า มีชั้นมากไป ให้ลดจำนวนลำดับลง จึงเรียกทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ว่า Alderfer's Modified

Need Hierarchy Theory โดยมีความต้องการมีเพียง ๓ ลำดับ คือ ๑) ความต้องการความคงอยู่ของชีวิต (Existence) เป็นความต้องการที่ตรงกับความต้องการทางด้านร่างกายและความมั่นคงปลอดภัย ในขั้นที่ ๑ และ ๒ ของมาสโลว์ ๒) ความต้องการมีความสัมพันธ์ (Relatedness) เป็นความต้องการที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง รวมถึงลักษณะความต้องการทางสังคมในลำดับที่ ๓ ของมาสโลว์ และ ๓) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth) เป็นความต้องการระดับสูงที่ตรงกับความต้องการลำดับที่ ๔ และ ๕ ของมาสโลว์ ที่เน้นความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือ มีความสำเร็จในหน้าที่การงาน ต้องการจะคิดสร้างสรรค์ สร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กรและสังคม และจากการนำเสนอข้างต้นที่ว่า ความต้องการมีเพียง ๓ ลำดับ คือ Existence - Relatedness - Growth จึงเรียกว่า ERG Theory

แอลเดอร์เฟอร์ เรียงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ให้สั้นลง เพราะค้นพบจากการวิจัยว่า ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ไม่มีลักษณะแยกย่อยเป็นอิสระต่อกัน แต่มีลักษณะเป็นกลุ่มความต้องการที่สำคัญเพียง ๓ กลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่าในขณะที่บุคคลพยายามแสวงหาสนองความต้องการจากลำดับ ๑ ไปหาลำดับ ๓ นั้น ถ้าบุคคลได้พบความคับข้องใจ (Frustration) ในขั้นสูง ก็ย้อนกลับมาให้ความสนใจกับการสนองความต้องการลำดับที่ต่ำกว่าให้มากขึ้นเป็นการชดเชย ตัวอย่างเช่น ถ้าบุคคลไม่สามารถประสบความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะชดเชยด้วยการแสวงหาความมั่นคงในการทำงาน และสร้างความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้รับความรักและความนิยมเพิ่มขึ้น

๓.๓ ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลลแลนด์ (McClelland's Socially Acquired Needs Theory)

เป็นทฤษฎีที่เสนอโดยแมคเคลลแลนด์ (David McClelland) ในปี ค.ศ. ๑๙๖๒ เน้นความต้องการของมนุษย์มี ๓ ประการ โดยเป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคม ในวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นความต้องการขึ้นในตัวบุคคล ความต้องการ ๓ ประการนี้คือ ๑) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ที่ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรม จนบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามความปรารถนา ๒) ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) ต้องการความรักใคร่ ชอบพอกันเป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง และ ๓) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอำนาจบังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จะสังเกตพบว่าทฤษฎีของแมคเคลลแลนด์ วางกรอบแรงจูงใจมุ่งไปที่ความต้องการ ๓ ประการ ที่อยู่เหนือระดับความต้องการความคงอยู่ของชีวิตเหนือระดับความต้องการระดับ ๑ และ ๒ ของมาสโลว์ จัดว่าเป็นความต้องการในระดับสูง ความเป็นจริงของทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นกับรากฐานความเป็นอยู่ในองค์การที่สามารถจัดการตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว บุคลากรจึงต้องการความสำเร็จ ต้องการความสัมพันธ์ที่ดี และต้องการอำนาจตามมา

๓.๔ ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivator-Hygiene Theory)

เฮร์ซเบอร์ก (F.Herzberg) ได้เสนอทฤษฎีในปี ค.ศ. ๑๙๕๙ ที่เน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยค้นพบสาเหตุจูงใจ ๒ สาเหตุ หรือ ๒ องค์ประกอบ จึงมักเรียกทฤษฎีของเขาว่าทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) ใน ๒ องค์ประกอบนี้ คือ องค์ประกอบ

สุขอนามัย (Hygiene) และสิ่งจูงใจ (Motivator) โดยมีสาระสำคัญ คือ ๑) องค์ประกอบด้านสุขอนามัย (Hygiene) หรือสภาพการทำงานภายนอก (Extrinsic Job Conditions) ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสม จะเกิดประโยชน์ช่วยลดความไม่พอใจในงาน (Job Dissatisfaction) แต่ถึงมีองค์ประกอบนี้สมบูรณ์ ก็ไม่ได้ช่วยทำให้บุคคลรักและพอใจในงานแต่อย่างใด เพราะ “การลดความไม่พอใจในงาน” เป็นคนละเรื่องกันกับ “ความรัก และพอใจในงาน” ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สองที่จะกล่าวถึงต่อไปเพียงองค์ประกอบเดียว และ ๒) องค์ประกอบสิ่งจูงใจ (Motivator) หรือสภาพการทำงานภายใน (Intrinsic Job Conditions) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความรักความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ซึ่งจะเป็นที่มาของการมีขวัญกำลังใจเต็มใจสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร แต่ถ้าขาดองค์ประกอบนี้ ก็ไม่ได้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานแต่อย่างใด การขาดองค์ประกอบนี้จะทำให้บุคคลทำงานได้ไม่เต็มที่ ได้ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก เป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการบุคลากรในองค์การที่ขึ้นากการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้มีลักษณะสุขอนามัยต่อการทำงาน เพื่อให้สงวนรักษาสภาพผู้ปฏิบัติงานให้อยู่กับองค์กรไม่ลาออกหรือเปลี่ยนงาน เพราะการจัดองค์ประกอบสุขอนามัยจะช่วยกำจัดความรู้สึกไม่พอใจงานออกไปจากบุคลากร แต่บุคลากรจะมีผลิตผลในการทำงาน (Productive) จะต้องอาศัยการจัดองค์ประกอบสิ่งจูงใจในเนื้อหาให้เหมาะสม คนจึงจะรักพอใจงาน เป็นที่มาของการสร้างผลงานที่น่าพอใจ

๔. การใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ผู้บริหารจัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการจัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบการจูงใจมี ๓ รูปแบบ คือ

๔.๑ การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

รางวัลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนตอบแทน ได้แก่ ๑) ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส ๒) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับเงินเดือนเงินประจำตำแหน่ง ๓) สวัสดิการและบริการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล สงเคราะห์ที่อยู่อาศัย หรือในรูปแบบมิใช่เงิน ได้แก่ ๔) การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องปฏิบัติงานส่วนตัวของผู้บริหารรถประจำตำแหน่ง ๕) ให้โอกาสไปศึกษาอบรม สัมมนา ให้รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติและได้สร้างผลงาน ๖) การยกย่องเชิดชูเกียรติ เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณ

ลักษณะสำคัญของการให้รางวัลตอบแทน คือ ควรคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลแต่ละคนที่อาจมีลำดับความต้องการแตกต่างกัน รางวัลที่จัดนอกจากตรงความต้องการแล้วควรส่งเสริมให้มีความต้องการขั้นสูงต่อไป หลักการจัดรางวัล ควรเป็นรางวัลที่มีความสำคัญต่อผู้รับมีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และยืดหยุ่นตามความแตกต่างระหว่างบุคคล

๔.๒ การจูงใจด้วยงาน

หลักการสำคัญของการจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงานจูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พออุทิศตนให้กับงาน และให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน วิธีการจูงใจด้วยงานควรประยุกต์ทฤษฎีของ เฮิร์ซเบอร์ก เน้นการจัดงานให้ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ความสำเร็จในงานด้วยตนเอง ความสำเร็จ และความสุksomพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ จะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตนตั้งใจทำงานให้ประสบผลดียิ่งขึ้น

แนวปฏิบัติที่พบว่าได้ผลดีในการจูงใจด้วยงาน คือ ๑) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทำให้พนักงานมีความจำเริญเกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่ และ ๒) ขยายขอบเขตและเนื้อหาางาน มอบอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นเพื่อแสดงความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของเขา จะช่วยสร้างความท้าทาย

๔.๓ การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การ

การจัดวัฒนธรรมองค์การให้จูงใจบุคลากรให้มีความรักในองค์การ บุคลากรจะรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์การ รูปแบบการจัดการในองค์การ จะใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) วัฒนธรรมองค์การที่จูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ได้แก่ ลักษณะ ต่อไปนี้

๔.๓.๑ ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายอนาคตความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่น

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

๔.๓.๓ ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคคลและสนองความต้องการของบุคคล เช่น สนองความต้องการความมั่นคงด้วยการจ้างงานตลอดชีวิต และให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสให้ความเชื่อถือไว้วางใจด้วยการควบคุมเฉพาะผลตามเป้าหมาย และให้ทุกคนมีโอกาสกำหนดรายละเอียดของวิธีการดำเนินงานด้วยตนเอง ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลด้วยการจัดให้การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งรูปแบบการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ ฝึกอบรมขณะทำงาน จัดกลุ่มคุณภาพให้รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง เป็นต้น

๔.๓.๔ ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการธรรมชาติ เช่น การสนทนาระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลการทำงานเป็นหมู่คณะเพื่อร่วมกันภูมิใจเมื่อผลงานประสบความสำเร็จ และช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

๕. ขั้นตอนการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

สิ่งที่องค์กรพึงกระทำในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คือ

๕.๑ สื่อสารอย่างชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนของพนักงาน

๕.๒ สร้างความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้มีผลการปฏิบัติงานดีได้

๕.๓ ขจัดอุปสรรคในการทำงานที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน

๕.๔ เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น

๕.๕ ติดตามและพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน โดยผู้นำต้องมีความสามารถ และมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจพนักงาน

๕.๖ มุ่งเน้นถึงผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่แค่ในรูปของเงินเท่านั้น เช่น โอกาสการเติบโต ในหน้าที่การงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ และการยกย่องชมเชยพนักงาน

กรอบงานด้านกำลังพลของกองทัพบก

กองทัพบกได้ยึดถือกรอบงานด้านกำลังพล เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ซึ่งแบ่งออกได้เป็น ๕ ด้าน ดังนี้

๑. การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล กองทัพบกดำเนินการผลิตและบรรจุกำลังพลตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ โดยวางระบบการผลิตและการคัดสรรให้มีคุณภาพ เป็นธรรม สอดคล้องกับความต้องการ และเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ ยอดการจัดหากำลังพลทุกประเภท ได้ยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายจัดหาและบรรจุกำลังพล ในแต่ละช่วงเวลา

๒. การใช้และการควบคุมกำลังพล กองทัพบกจัดวางและเสริมระบบการจัดการกำลังพล ด้วยกลไกการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม ทั้งการแต่งตั้ง และการปรับย้าย หมุนเวียนกำลังพล เมื่อครองตำแหน่งในระยะเวลาพอสมควรแล้ว หรือการหมุนเวียนกำลังพล เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างสายงานต่าง ๆ ตามความจำเป็น รวมถึงการประเมินค่า การปฏิบัติงานของกำลังพล เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการกำลังพลเป็นรายบุคคล

๓. การพัฒนากำลังพล กองทัพบกดำเนินการพัฒนาความรู้ของกำลังพล เพื่อให้มีความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาความรู้ในงานที่ได้รับผิดชอบ ทั้งตามตำแหน่งหน้าที่ที่บรรจุ และที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ตลอดจนให้การสนับสนุน และเปิดโอกาสให้กำลังพลเข้ารับการศึกษา อบรม ดูงาน ในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งทางทหารและพลเรือน เพื่อให้เป็นกำลังพลที่มีความรอบรู้ มีศักยภาพ ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างหลากหลาย มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษาสากล และภาษาประเทศรอบบ้าน ในอาเซียน

๔. การอนุรักษ์กำลังพล กองทัพบกกวาดขันและส่งเสริมให้กำลังพล เป็นผู้มีลักษณะ ผู้นำทางทหาร มีความสง่างาม มีความเสียสละ ความกล้าหาญ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร ตลอดจนพัฒนาส่งเสริม ด้านสิทธิประโยชน์ การบริการ และสวัสดิการต่าง ๆ โดยเฉพาะให้กับกำลังพลชั้นผู้น้อย รวมถึงการกีฬาเพื่อสุขภาพ ตามทักษะ ประเภทกีฬา และอายุที่เหมาะสม

๕. การพันราชการ กองทัพบกและหน่วยเหนือ ร่วมกันวางระบบจูงใจให้กำลังพล มีทางเลือกในการตัดสินใจเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดด้วยความสมัครใจ ทั้งที่เป็นไปตามมติ คณะรัฐมนตรี มติสภาทนายความ มติคณะกรรมการข้าราชการทหาร และกรณีอื่น ๆ โดยพิจารณา หนทางให้กำลังพลได้รับสิทธิประโยชน์ตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน อย่างเหมาะสม เพื่อลดจำนวนกำลังพลในอัตราชั้นยศสูง และแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลในอัตราชั้นยศต่ำ

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการข้าราชการกลาโหมพลเรือน

ข้าราชการกลาโหมพลเรือนมีเฉพาะในกระทรวงกลาโหม ดำเนินการโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร และข้อบังคับทหาร ว่าด้วยข้าราชการกลาโหมพลเรือน พ.ศ.๒๔๘๒ มีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

๑. กล่าวทั่วไป

ข้าราชการกลาโหมพลเรือน หมายความว่า บุคคลซึ่งได้บรรจุเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหม แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ประเภทสามัญ และประเภทวิสามัญ โดยมี ๒ ชั้น คือ ชั้นสัญญาบัตร และต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ซึ่งข้าราชการกลาโหมพลเรือนชั้นสัญญาบัตร คือ ผู้ที่รับราชการในตำแหน่งที่เทียบตำแหน่งตั้งแต่ชั้นผู้บังคับหมวด หรือตันเรือ ชั้น ๓ หรือผู้บังคับหมวดขึ้นไป ส่วนข้าราชการกลาโหมพลเรือนต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร คือ ผู้ที่รับราชการในตำแหน่งที่เทียบเท่าตำแหน่งตั้งแต่ชั้นผู้บังคับหมู่ หรือนายตอนลงไป ทั้งนี้ หากข้าราชการกลาโหมพลเรือนที่ไปรับราชการตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร เมื่อออกจากราชการที่ไปรับนั้น โดยไม่มีความเสียหายแล้ว ประสงค์จะเข้ารับราชการในตำแหน่งและอัตราเงินเดือนเท่าที่ได้รับอยู่ในขณะที่ไปรับราชการ ตามกฎหมายนั้น ภายในกำหนด ๑๘๐ วัน นับตั้งแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้รับเข้าบรรจุได้ ซึ่งจะบรรจุให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าขณะที่ไปรับราชการทหาร โดยคำนวณจากเวลาที่ไปรับราชการทหารไม่เกินปีละ ๑ ชั้นก็ได้ แต่ต้องได้รับอนุมัติจากหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ หรือ ผู้บัญชาการทหารอากาศ

๒. การคัดเลือกและการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

๒.๑ ผู้สมัครเข้ารับราชการ ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- ๒.๑.๑ มีสัญชาติไทย แต่มีใช้โดยการแปลงสัญชาติตามกฎหมาย
- ๒.๑.๒ อายุไม่ต่ำกว่า ๑๘ ปีบริบูรณ์
- ๒.๑.๓ เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบรัฐธรรมนูญด้วยบริสุทธิ์ใจ
- ๒.๑.๔ ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพ ไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือมีโรคอันพึงรังเกียจ
- ๒.๑.๕ ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี
- ๒.๑.๖ ไม่เป็นผู้ที่มีหนี้สินล้นพ้นตัว
- ๒.๑.๗ ไม่เป็นผู้ที่เคยถูกไล่ออก
- ๒.๑.๘ ไม่เป็นผู้ที่อยู่ในระหว่างพักหน้าที่ราชการ
- ๒.๑.๙ ไม่เป็นผู้ที่ต้องปลดออกจากราชการโดยมีมลทิน
- ๒.๑.๑๐ ไม่เป็นผู้ที่ต้องจำคุกโดยคำพิพากษา โทษจำคุก เว้นแต่ความผิดในลักษณะฐานลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยฐานประมาท

๒.๒ ผู้สมัครเข้าเป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือน นอกจากต้องมีคุณสมบัติตามความในข้อ ๒.๑ แล้ว จะต้องมิวิญญูณาดังนี้

๒.๒.๑ สำหรับผู้สมัครเข้าเป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตร ต้องสำเร็จปริญญาวิชาซีพีหรือประกาศนียบัตรวิชาซีพีซึ่งเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่าปริญญา หรือเป็นผู้ที่เคยเป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตรมาแล้ว

๒.๒.๒ สำหรับผู้สมัครเข้าเป็นข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ต้องสอบไล่ได้ไม่ต่ำกว่าชั้นประถมปีที่ ๗ ตามแผนการศึกษาใหม่ หรือชั้นมัธยมปีที่ ๓ ตามแผนการศึกษาเดิม ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือเทียบวิทยฐานะไม่ต่ำกว่านั้น

๒.๓ ผู้ที่ขาดคุณสมบัติตามข้อ ๒.๑.๕, ๒.๑.๖, ๒.๑.๗, ๒.๑.๘ และ ๒.๑.๑๐ ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นแม่ทัพ ที่ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ในหน่วยที่ผู้นั้นรับราชการ หรือสมัครเข้ารับราชการ ตั้งกรรมการไม่น้อยกว่า ๓ คน ขึ้นพิจารณาสอบสวน เมื่อกรรมการลงมติเป็นเอกฉันท์ว่าผู้นั้นได้กลับตนประพฤติเป็นคนดีแล้ว จะยกเว้นให้เป็นรายบุคคลและบรรจุเป็นข้าราชการประเภทสามัญได้

ถ้าเป็นหน่วยที่ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ซึ่งหัวหน้าหน่วยตำแหน่งต่ำกว่าชั้นแม่ทัพ ให้ปลัดกระทรวงกลาโหมดำเนินการตามที่กล่าวในวรรคต้นโดยอนุโลม

๒.๔ การคัดเลือกบุคคลซึ่งมีวิทยฐานะตามข้อ ๒.๒ นั้น ให้คัดเลือกผู้ที่สอบไล่ได้ชั้นสูงก่อนตามลำดับ

๒.๕ เมื่อจะรับบรรจุเข้าเป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือน จะต้องสอบสวนก่อนว่าผู้ซึ่งจะรับบรรจุนั้น ได้เคยทำงานในสำนักใดมาก่อนแล้วหรือไม่ ถ้าปรากฏว่าได้เคยทำงานมาแล้ว ก็ให้หัวหน้าหน่วยที่จะรับบรรจุมีหนังสือสอบถามไปยังผู้บังคับบัญชาที่จะรับบรรจุ

๒.๖ การบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน ลด และรับส่งหน้าที่ให้ปฏิบัติตามข้อบังคับทหารว่าด้วย การบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน ลด และรับส่งหน้าที่

๓. การเลื่อนตำแหน่งและฐานะ

ใช้ข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการกลาโหม พ.ศ.๒๕๐๒ และข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการแต่งตั้งยศทหาร พ.ศ. ๒๕๐๗

๔. การเลื่อนชั้นเงินเดือน

ใช้ระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๔๔

๕. การออกจากตำแหน่ง

๕.๑ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน ต้องออกจากตำแหน่งเมื่อ

๕.๑.๑ ตาย

๕.๑.๒ ลาออก

๕.๑.๓ ให้ออก

๕.๑.๔ ปลดออก

๕.๑.๕ ไล่ออก

๒.๑.๖ ไม่เป็นผู้ที่มีหนี้สินส่วนตัว

๒.๑.๗ ไม่เป็นผู้ที่เคยถูกไล่ออก

๕.๒ ข้าราชการกลาโหมพลเรือนผู้ใดประสงค์จะลาออกจากราชการก็ย่อมทำได้ เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุอนุญาตแล้ว

๕.๓ เมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรให้ข้าราชการกลาโหมพลเรือนผู้ใดออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญ จะจัดการเพื่อส่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ ตามลักษณะซึ่งบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญก็ได้

แต่ในกรณีให้ออกเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเพราะเหตุทดแทนในกรณีที่ไม่มี ความผิดนั้นให้ทำได้เฉพาะดังนี้

๕.๓.๑ เมื่อข้าราชการผู้ใดต้องหาว่าทำผิดวินัยและได้สอบสวนแล้วไม่ได้ ความเป็นสัตย์ว่ากระทำผิดที่จะต้องถูกไล่ออกหรือปลดออก แต่เห็นว่ามิมีลทินซึ่งไม่สมควรจะ ได้รับราชการต่อไป

๕.๓.๒ เมื่อข้าราชการผู้ใดหย่อนความสามารถหรือไม่แสดงให้เพียงพอว่า เป็นผู้สนับสนุนการปกครองระบอบรัฐธรรมนูญด้วยบริสุทธิ์ใจ และผู้บังคับบัญชาได้สอบสวน เห็นสมควรให้ออกจากราชการ

๕.๓.๓ ขาดคุณสมบัติตามข้อ ๒.๑.๑ หรือ ๒.๑.๔ หรือป่วยเกินกำหนด ที่กล่าวไว้ในข้อบังคับทหารว่าด้วยการลา

๕.๔ สิทธิและการคำนวณเงินบำเหน็จบำนาญทดแทนของข้าราชการกลาโหมพลเรือน ประเภทวิสามัญที่ออกจากราชการ ให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลังที่ว่าด้วยการจ่ายเงิน บำเหน็จบำนาญทดแทนให้ข้าราชการวิสามัญประจำการที่ออกจากราชการ

๕.๕ ข้าราชการกลาโหมพลเรือนที่ออกจากราชการด้วยประการใด ๆ ก็ตาม หากกระทรวงกลาโหมมิได้สั่งเป็นอย่างอื่น ให้ผู้นั้นสังกัดส่วนราชการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๕.๕.๑ ข้าราชการกลาโหมพลเรือนชั้นสัญญาบัตรที่สังกัดในกองทัพบก กองทัพเรือ หรือกองทัพอากาศ เป็นครั้งสุดท้ายก่อนออกจากราชการ ให้คงสังกัดในกองทัพนั้น ๆ ผู้ที่สังกัดในส่วนราชการอื่นนอกจากนี้ ให้สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

๕.๕.๒ ข้าราชการกลาโหมพลเรือนต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรที่สังกัดใน ส่วนราชการใดเป็นครั้งสุดท้ายก่อนออกจากราชการ ให้คงสังกัดอยู่ในส่วนราชการนั้น ๆ

๖. การรายงาน

๖.๑ ข้าราชการกลาโหมพลเรือนประจำการหรือข้าราชการกลาโหมพลเรือน นอกประจำการที่รับบำนาญต้องหาในคดีอาญา (เว้นคดีที่ขึ้นศาลทหาร) คดีแพ่ง หรือคดีล้มละลาย ให้รับรายงานผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้น จนถึงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมโดยเร็ว

๖.๒ ข้าราชการกลาโหมพลเรือนซึ่งรับบำนาญอยู่ ถ้าเข้ารับราชการอีก ต้องรายงานต่อหน่วยต้นสังกัดภายใน ๑๕ วัน และหน่วยต้นสังกัดนั้นต้องเสนอรายงานขึ้นมาจากจนถึง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เมื่อออกจากราชการก็ต้องรายงานและปฏิบัติเช่นเดียวกับเมื่อ เข้ารับราชการดังกล่าวแล้ว

๗. การตรวจร่างกาย

๗.๑ ให้ผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ชั้นหรือเทียบชั้นผู้บังคับกองพัน หรือผู้บังคับการเรือ หรือผู้บังคับกองบินน้อยขึ้นไป จัดการให้นายแพทย์ทหาร ๒ นายกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ร่วมมือกัน ตรวจร่างกายข้าราชการกลาโหมซึ่งอยู่ในบังคับบัญชาของตน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หน่วยใดที่มี นายแพทย์เพียงนายเดียว ให้ขอจากกองเสนารักษัสมณฑล หรือหน่วยใกล้เคียง หรือขอความช่วยเหลือ จากนายแพทย์ที่รับราชการฝ่ายพลเรือน ณ จังหวัดนั้นตรวจก็ได้ เมื่อนายแพทย์ได้ตรวจแล้วต้อง รายงานให้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้นั้นทราบ ว่า ผู้ใดมีร่างกายสมบูรณ์หรือมีอาการป่วยอย่างใด

ส่วนข้าราชการที่รับราชการอยู่ต่างจังหวัดกับที่ตั้งหน่วยทหารไม่สะดวก ที่จะส่งแพทย์ทหารไปตรวจ จะทำความตกลงของแพทย์ที่รับราชการฝ่ายพลเรือน ณ จังหวัดนั้นตรวจก็ได้

๗.๒ หน่วยใดไม่มีแพทย์ทหารประจำ ก็ให้ขอจากหน่วยซึ่งมีนายแพทย์ทหาร ประจำนั้นได้ และให้ผู้บังคับบัญชานั้น ๆ จัดให้ตามสมควร

๘. วินัยข้าราชการกลาโหมพลเรือน

๘.๑ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน ต้องสนับสนุนการปกครองระบอบรัฐธรรมนูญ ด้วยบริสุทธิ์ใจ และต้องพยายามชี้แจงแก่บุคคลในบังคับบัญชาให้เข้าใจ และนิยมการปกครองระบอบ รัฐธรรมนูญ

๘.๒ ในการปฏิบัติราชการ ห้ามมิให้ข้าราชการกลาโหมพลเรือนกระทำการข้ามตำแหน่ง การบังคับบัญชาเว้นแต่จะได้รับอนุญาตหรือกรณีพิเศษตามที่กล่าวต่อไปในข้อ ๘.๓

๘.๓ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน ต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา คำสั่งของ ผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมาย และแบบธรรมเนียม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติตามห้ามมิให้ดื้อดึงขัดขืนหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าคำสั่งนั้นผิดกฎหมายหรือคลาดเคลื่อนจาก แบบธรรมเนียมต้องรายงานชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชานั้นทราบ แต่เมื่อได้รายงานชี้แจงแล้ว ผู้บังคับบัญชาคงสั่งให้ปฏิบัติ ถ้าคำสั่งนั้นไม่เป็นการผิดกฎหมายก็ให้ปฏิบัติตาม แล้วรายงานให้ ผู้บังคับบัญชาเหนือผู้สั่งตนขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งทราบ แต่ถ้าคำสั่งนั้นผิดกฎหมายต้องรายงานให้ ผู้บังคับบัญชาเหนือผู้สั่งทราบโดยเร็ว

๘.๔ ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความระมัดระวัง มิให้เกิดเสียหาย แก่ราชการได้

๘.๕ ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ห้ามมิให้รายงานเท็จต่อ ผู้บังคับบัญชา และห้ามมิให้อาศัยอำนาจหน้าที่ราชการจะโดยทางตรง หรือทางอ้อมก็ตาม เพื่อหาผลประโยชน์แก่ตนเอง หรือแก่ผู้อื่น

๘.๖ ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ ห้ามมิให้เป็นตัวกระทำการใน ห้างหุ้นส่วน หรือบริษัทใด ๆ และห้ามมิให้กระทำการหาผลประโยชน์อย่างใด อันอาจเป็นทางให้เสีย ความเที่ยงธรรมในหน้าที่ราชการของตน

๘.๗ ต้องรักษาชื่อเสียงมิให้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว ห้ามมิให้ประพฤติตน เป็นคนเสเพล เสพเครื่องดองของเมาจนไม่สามารถครองสติได้ มีหนี้สินล้นพ้นตัว หรือทำความผิดอาญา หรือกระทำการใด ๆ อันอาจเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งราชการ

๘.๘ ต้องสุภาพเรียบร้อยต่อผู้บังคับบัญชาและประชาชน ห้ามมิให้กระทำการดูหมิ่นหยามเหยียดแก่บุคคลใด ๆ

๘.๙ ต้องรักษาสამัคคีระหว่างข้าราชการ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

๘.๑๐ ต้องอุตสาหะและอำนวยความสะดวกในหน้าที่ราชการ

๘.๑๑ ต้องรักษาความลับในราชการ

๙. การรักษาวินัยข้าราชการกลาโหมพลเรือน

๙.๑ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ดูแลระมัดระวังข้าราชการกลาโหมพลเรือนในบังคับบัญชาของตน ให้ปฏิบัติตามวินัยข้าราชการกลาโหมพลเรือน ตามที่กล่าวไว้ในข้อ ๘

ถ้าผู้บังคับบัญชาผู้ใดรู้ว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่าความผิดของข้าราชการผู้นั้นอยู่ในอำนาจของตนที่จะลงโทษได้หรือไม่ ถ้าอยู่ในอำนาจของตนที่จะลงโทษได้ ก็ให้สั่งลงโทษ ถ้าเห็นว่าความผิดนั้น ควรจะต้องลงโทษมากกว่าที่ตนจะมีอำนาจลงโทษก็ให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตน เพื่อสั่งลงโทษต่อไป

ผู้บังคับบัญชาใดไม่จัดการลงโทษ หรือไม่กระทำการตักเตือนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ทำผิดวินัย ให้ถือว่าผู้บังคับบัญชานั้นทำผิดวินัยฐานขาดความระมัดระวังในหน้าที่ราชการ

๙.๒ ข้าราชการผู้ใดถูกผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษฐานผิดวินัย ข้าราชการผู้นั้นต้องปฏิบัติตามทันที ถ้าเห็นว่าได้รับโทษโดยไม่ยุติธรรมจะร้องทุกข์ไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือผู้สั่งขึ้นไปตามลำดับจนถึงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมก็ได้

๑๐ โทษผิดวินัย

๑๐.๑ โทษผิดวินัยตามข้อบังคับนี้มี ๕ สถาน คือ

๑๐.๑.๑ ไล่ออก

๑๐.๑.๒ ปลดออก

๑๐.๑.๓ ลดขั้นเงินเดือน

๑๐.๑.๔ ตัดเงินเดือน

๑๐.๑.๕ ภาคทัณฑ์

๑๐.๒ การไล่ออกนั้น จะกระทำได้เมื่อข้าราชการผู้ใดกระทำผิดวินัยร้ายแรง และผู้มีอำนาจสั่งบรรจุเห็นสมควรแล้วจึงให้ไล่ออกได้

๑๐.๓ การปลดออกนั้น ให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุสั่งปลดได้เมื่อข้าราชการผู้นั้นได้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่ยังไม่ถึงกับจะต้องถูกไล่ออก หรือมีเหตุผลอันควรลดหย่อน

๑๐.๔ โทษลดขั้นเงินเดือน หรือตัดเงินเดือนนั้น ผู้บังคับบัญชาจะลงโทษแก่ข้าราชการผู้กระทำผิดวินัยได้ครั้งหนึ่งไม่เกินอัตรา

๑๐.๕ ข้าราชการผู้ใดกระทำความผิดอันควรได้รับโทษลดขั้นเงินเดือน หรือตัดเงินเดือน แต่มีเหตุที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าควรปรานี หรือในกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อย ให้ผู้บังคับบัญชาภาคทัณฑ์ โดยแสดงความผิดของผู้นั้นให้ปรากฏเป็นหนังสือ และจะให้ทำทัณฑ์บนไว้ด้วยก็ได้

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนสามัญ

ข้าราชการพลเรือนสามัญ ดำเนินการโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งฉบับที่ใช้ในปัจจุบันคือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ มีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

๑. กล่าวทั่วไป

ข้าราชการพลเรือนหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับบรรจุและแต่งตั้งตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งปัจจุบันคือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณในกระทรวง กรมฝ่ายพลเรือน ซึ่งเดิมจะมีทั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ และข้าราชการพลเรือนในพระองค์ แต่ต่อมาเมื่อมีการบัญญัติพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการในพระองค์ พ.ศ.๒๕๖๐ แล้ว ดังนั้น ข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ จึงหมายถึงข้าราชการพลเรือนสามัญเท่านั้น ทั้งนี้ กฎหมายได้บัญญัติให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือที่เรียกโดยย่อว่า ก.พ. เป็นคณะกรรมการที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ ตลอดจนองค์การกลาง บริหารงานบุคคลของส่วนราชการระดับกระทรวง กรม จังหวัด และส่วนราชการอื่น รวมถึงมีคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม หรือที่เรียกโดยย่อว่า ก.พ.ค. เป็นคณะกรรมการที่รับผิดชอบพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการคุ้มครองระบบคุณธรรม เป็นหลัก

๒. คุณสมบัติทั่วไปและลักษณะต้องห้าม

ผู้ที่จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

- ๒.๑ มีสัญชาติไทย
- ๒.๒ มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปี
- ๒.๓ เป็นผู้ที่ไม่เสื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- ๒.๔ ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง
- ๒.๕ ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถ คนวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.
- ๒.๖ ไม่เป็นผู้อยู่ระหว่างถูกสั่งพักราชการหรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น
- ๒.๗ ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีจนเป็นที่รังเกียจของสังคม
- ๒.๘ ไม่เป็นกรรมการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่รับผิดชอบในการบริหารพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง
- ๒.๙ ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
- ๒.๑๐ ไม่เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเพราะกระทำความผิดทางอาญา เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

๒.๑๑ ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

๒.๑๒ ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก หรือปลดออก เพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

๒.๑๓ ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษไล่ออก เพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

๒.๑๔ ไม่เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ หรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

ผู้ที่เข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนที่ขาดคุณสมบัติทั่วไปตามข้อ ๒.๗, ๒.๘ - ๒.๑๔ ก.พ. อาจพิจารณาขอยกเว้นให้เข้ารับราชการได้ แต่ถ้าเป็นกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไปตาม ข้อ ๒.๑๑ หรือ ๒.๑๒ ผู้นั้นต้องออกจากงานหรือออกจากราชการไปเกินสองปีแล้ว และในกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไปตามข้อ ๒.๑๓ ผู้นั้นต้องออกจากงานหรือออกจากราชการไปเกินสามปีแล้ว และต้องมีไม่ใช่เป็นกรณีออกจากงานหรือออกจากราชการเพราะทุจริตต่อหน้าที่ มติของ ก.พ. ดังกล่าวในการยกเว้นดังกล่าวต้องได้คะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสี่ในห้าของจำนวนกรรมการที่มาประชุมการลงมติกระทำโดยลับ

การขอยกเว้นตามวรรคสอง ให้เป็นไปตามระเบียบที่ ก.พ. กำหนด

ในกรณีตามวรรคสอง ก.พ. จะยกเว้นให้เป็นการเฉพาะราย หรือจะประกาศยกเว้นให้เป็นการทั่วไปก็ได้

๓. ประเภทของตำแหน่ง

๓.๑ ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง กรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร

๓.๒ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ

๓.๓ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตามที่ ก.พ. กำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น

๓.๔ ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ทั้งนี้ ตามที่ ก.พ. กำหนด

๔. ระดับตำแหน่ง

๔.๑ ตำแหน่งประเภทบริหาร มีระดับดังต่อไปนี้

๔.๑.๑ ระดับต้น

๔.๑.๒ ระดับสูง

๔.๒ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มีระดับดังต่อไปนี้

๔.๒.๑ ระดับต้น

๔.๒.๒ ระดับสูง

๔.๓ ตำแหน่งประเภทวิชาการ มีระดับดังต่อไปนี้

- ๔.๓.๑ ระดับปฏิบัติการ
- ๔.๓.๒ ระดับชำนาญการ
- ๔.๓.๓ ระดับชำนาญการพิเศษ
- ๔.๓.๔ ระดับเชี่ยวชาญ

๔.๔ ตำแหน่งประเภททั่วไป มีระดับดังต่อไปนี้

- ๔.๔.๑ ระดับปฏิบัติงาน
- ๔.๔.๒ ระดับชำนาญงาน
- ๔.๔.๓ ระดับอาวุโส
- ๔.๔.๔ ระดับทักษะพิเศษ

๕. การบรรจุและแต่งตั้ง

๕.๑ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรีแล้วแต่กรณี ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้สั่งบรรจุและให้นายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

๕.๒ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงตำแหน่งรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม รองหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรีแล้วแต่กรณี หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงให้ปลัดกระทรวงผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี แล้วแต่กรณี เสนอรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ปลัดกระทรวงผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมดังกล่าวเป็นผู้สั่งบรรจุ และให้นายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

๕.๓ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นให้ปลัดกระทรวงผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี แล้วแต่กรณี เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๕.๔ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ และประเภททั่วไปในสำนักงานรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๕.๕ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูงให้ปลัดกระทรวงผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี แล้วแต่กรณี เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๕.๖ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้น ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งเมื่อได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวง ส่วนการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นในส่วนราชการระดับกรมที่หัวหน้าส่วนราชการอยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี แล้วแต่กรณี ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๕.๗ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้สั่งบรรจุ และให้นายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

๕.๘ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ให้ปลัดกระทรวงหรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี แล้วแต่กรณี เป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๕.๙ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษ ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งเมื่อได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวง ส่วนการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษในส่วนราชการระดับกรมที่หัวหน้าส่วนราชการอยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี แล้วแต่กรณี ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๕.๑๐ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการชำนาญการ ตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชา หรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดีผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๕.๑๑ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามข้อ ๔.๙ ซึ่งไม่ใช่ตำแหน่งประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษ และตำแหน่งตามข้อ ๔.๑๐ ในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวติดต่อกันเป็นเวลาครบสี่ปี ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจดำเนินการให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้ายหรือโอนไปปฏิบัติหน้าที่อื่น เว้นแต่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ให้ทำเรื่องขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรีให้คงอยู่ปฏิบัติหน้าที่เดิมต่อไปได้อีกไม่เกินสองปี โดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่ ก.พ. กำหนด ทั้งนี้ไม่ใช่บังคับแก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดว่าเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานเฉพาะอย่าง

๖. โทษทางวินัย

๖.๑ ภาคทัณฑ์

๖.๒ ตัดเงินเดือน

๖.๓ ลดเงินเดือน

๖.๔ ปลดออก

๖.๕ ไล่ออก

ผู้ใดถูกลงโทษโดยให้ปลดออกมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเสมือนว่าลาออกจากราชการ

๗. การออกจากราชการ

- ๗.๑ ตาย
- ๗.๒ พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
- ๗.๓ ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออก
- ๗.๔ ถูกสั่งให้ออก
- ๗.๕ ถูกสั่งลงโทษปลดออก หรือไล่ออก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นภดล อิฐสุวรรณ (๒๕๔๙ : ๘๘ - ๙๐) ได้ทำการศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาพนักงานของสำนักงานประปาเขต ๑ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานประชาชนส่วนใหญ่เป็นชายมีอายุระหว่าง ๒๖ - ๓๐ ปี มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคสำนักงานประปาเขต ๑ อยู่ในระดับมากทุกด้าน พนักงานที่มีเพศอายุสถานภาพวุฒิการศึกษาระดับชั้นอายุงานและอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาไม่ต่างกัน

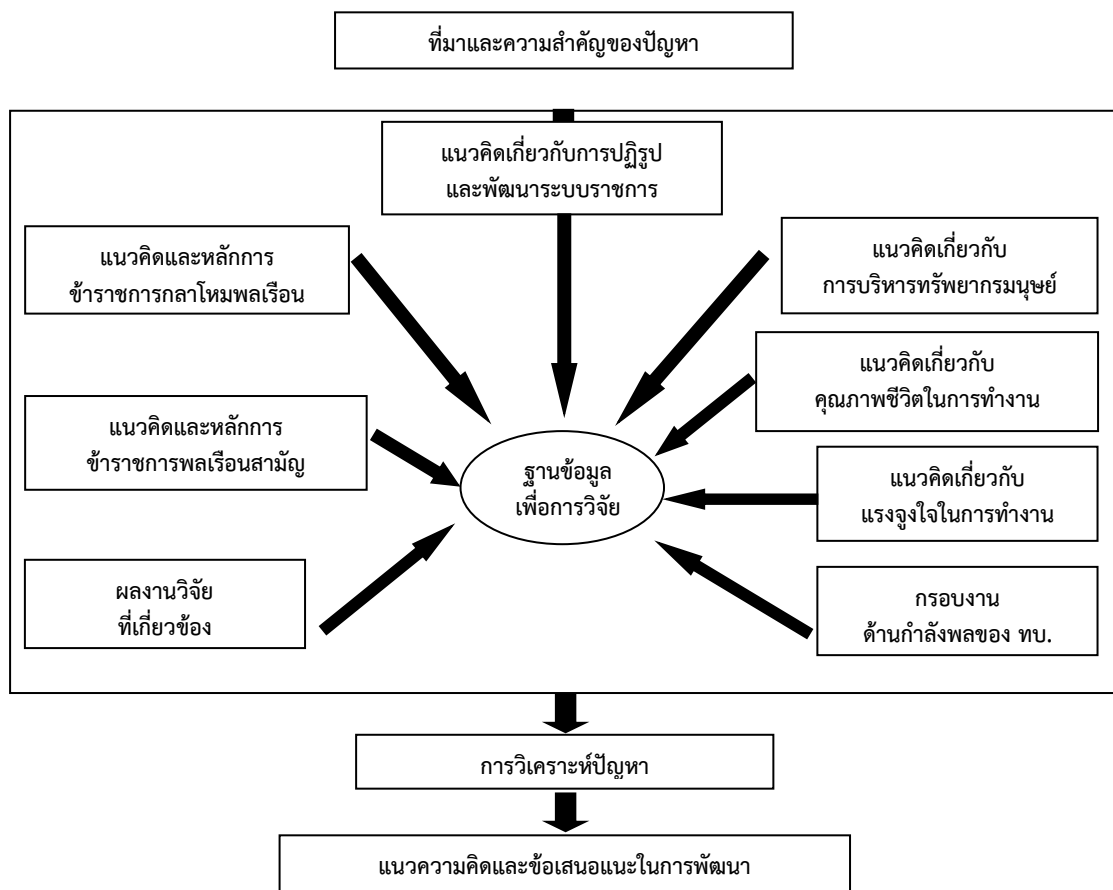
จันทน์ บุญสถิต (๒๕๕๐ - ๗๕) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในอุทกหารเรือธนบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันไป ผลความสำเร็จโดยจะมีแนวทางและวิธีการในการสร้างความสำเร็จในหน้าที่การงานที่แตกต่างกันไป บางคนชอบเอาใจและหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจจากหัวหน้างาน เพราะคิดว่าหัวหน้างานสามารถสนับสนุนความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้กับตนเองได้ แต่บางคนประสบความสำเร็จได้จากการสนับสนุนจากทีมงาน โดยทำทุกวิถีทางให้เพื่อนร่วมงานสนับสนุนให้ตนเองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานตามที่มุ่งหวังไว้

ไพศาล สมุทรเผ่าจินดา (๒๕๕๗ : ๕๙ - ๖๓) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมีปัจจัยกระตุ้นในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีความสำเร็จในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความสำเร็จในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการได้รับการนับถือมีการได้รับการเป็นที่ยอมรับของการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ การได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของเจ้าหน้าที่ในองค์กรและให้คำปรึกษากับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานมีความพึงพอใจงานงานที่ปฏิบัติมีส่วนเพิ่มพูนทักษะ ประสพการณ์และมีความพึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบในหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบมีความพึงพอใจงานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่ง ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติทำให้มีความชำนาญมากขึ้นและทำให้มีความรู้มากขึ้น ปัจจัยค้ำจุนในการทำงานด้านเงินเดือนและรายได้ มีความพึงพอใจในบัญชีอัตราเงินเดือนที่

ข้าราชการกำหนดให้อยู่ในปัจจุบัน และมีสวัสดิการอื่นๆ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต มีความอดสาหัส วิริยะในการปฏิบัติงาน และมีนโยบายสนับสนุนให้การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือตรงตามสายงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ และให้คำแนะนำปรึกษาได้ตลอดเวลา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงานต่องานที่ได้รับผิดชอบ และการให้กำลังใจซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ ด้านสภาพการทำงาน มีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานระหว่างผู้ร่วมงานและมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง ด้านนโยบาย และการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้แสดงและรับฟังความคิดเห็น และมีการติดตามประเมินผลการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความพึงพอใจในความมั่นคงในการปฏิบัติงานในองค์กร และการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ทำงาน

ภาณุวัฒน์ เวชพนม (๒๕๕๐ : ๗๘) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการของบุคลากรของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอแกลง จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีความแตกต่างด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุราชการ และส่วนราชการที่สังกัด พบว่ามีความต้องการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

การปฏิรูปและพัฒนาาระบบราชการนั้น เพื่อสร้างระบบการบริหารและการบริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางหรือมาตรการต่าง ๆ ที่สำคัญที่เกี่ยวกับกระทรวงกลาโหมประการหนึ่ง คือ การมุ่งหวังให้โครงสร้างของระบบราชการมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง โดยเฉพาะการนำแนวคิดของ Broad Banding มาใช้ และการเพิ่มความสามารถในการทำงานของข้าราชการ โดยการเพิ่มขีดความสามารถ (Competency) มาใช้การจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ ด้วยการลดจำนวนข้าราชการ ซึ่งในที่นี่คือ ข้าราชการทหารในงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติการทางทหาร และเพิ่มการจ้างงานจากบุคคลที่มีความเหมาะสมแทนที่ โดยใช้บุคลากรประเภทอื่นแทนที่ข้าราชการทหารในงานที่เหมาะสมภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และดูแลคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่นเดียวกับที่มีการดำเนินการกับข้าราชการทหาร เนื่องจากบุคลากรทุกประเภทล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานทั้งสิ้น

ดังนั้น กระทรวงกลาโหมนั้น ในฐานะส่วนราชการหนึ่งที่ต้องมีการปฏิรูประบบราชการเช่นกัน ในส่วนของบุคลากรของกระทรวงและส่วนราชการในกระทรวง ซึ่งนอกจากจะมีข้าราชการทหารกองประจำการ และลูกจ้างแล้ว ต้องมีการปรับตัวโดยมีการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาเกี่ยวกับความขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และความก้าวหน้าในระบบชั้นยศแบบข้าราชการทหาร รวมถึงเพื่อลดงบประมาณบางส่วนที่ไม่จำเป็นเกี่ยวกับบุคลากรซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติการทางทหาร โดยเฉพาะงบประมาณด้านการฝึก หรือด้านการปฏิบัติการทางทหาร ซึ่งกองทัพบกอันเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงกลาโหม จำเป็นต้องมีการเตรียมการในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว โดยยึดถือแนวทางการบริหารงานบุคคลตามกรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้าน เช่นเดียวกับข้าราชการทหาร เพียงแต่การดำเนินการในรายละเอียดของแต่ละด้าน อาจมีลักษณะเฉพาะตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยกฎหมาย หรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะมีการกล่าวในบทต่อไป

บทที่ ๓

การบริหารทรัพยากรบุคคล ต่อกำลังพลประเภทอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียง กับข้าราชการพลเรือนกลาง

ในการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลางนั้น ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนกลาง
๒. นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนกลาง
๓. แผนการดำเนินการเพื่อรองรับการนำข้าราชการพลเรือนกลางมาบรรจุรับราชการในกระทรวงกลาโหม
๔. หลักเกณฑ์ที่ใช้บริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาง
๕. หลักเกณฑ์ว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาง
๖. การดำเนินการด้านกำลังพล เพื่อรองรับการนำข้าราชการพลเรือนกลางมาบรรจุรับราชการในกองทัพบก
๗. การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาง
๘. สรุป

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนกลาง

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนกลาง ซึ่งได้ซึ่งมีการบัญญัติไว้แล้วนั้น คือ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ โดยมีมาตราที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. มาตรา ๔

วรรคสาม ข้าราชการพลเรือนกลาง หมายความว่า ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการในกระทรวงกลาโหมในตำแหน่งที่มีใช้อัตราทหารและไม่มีชั้นยศ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง

วรรคเจ็ด การใช้กำลังทหาร หมายความว่า การใช้ทหารตามมาตรา ๖ วรรคหนึ่ง ข้าราชการพลเรือนกลาง และเจ้าหน้าที่ทางทหาร เพื่อปฏิบัติการกิจตามพระราชบัญญัตินี้

๒. มาตรา ๖

วรรคสอง ข้าราชการกระทรวงกลาโหม แบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ข้าราชการทหาร และข้าราชการพลเรือนกลาง

วรรคสาม การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การแต่งตั้ง การปรับตำแหน่ง การเลื่อน
ขั้นเงินเดือน การบังคับบัญชา วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ
การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการอื่นใดตามที่จำเป็นเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้ตราเป็น
พระราชกฤษฎีกา

วรรคสี่ อัตราเงินเดือน อัตราเงินประจำตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน และการให้
ได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้นำบทบัญญัติที่ใช้บังคับแก่ข้าราชการพลเรือน
สามัญ ตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง หรือตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น
มาใช้บังคับโดยอนุโลมไปพลางก่อน จนกว่าจะได้มีการกำหนดให้มีอัตราเงินเดือนและอัตราเงินประจำ
ตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นการเฉพาะ ตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงิน
ประจำตำแหน่ง

วรรคห้า การจ่ายเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้แก่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม
ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

วรรคหก ให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยกองทุน
บำเหน็จบำนาญข้าราชการหรือกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ แล้วแต่กรณี

๓. มาตรา ๒๙

โครงสร้างองค์กรการฝึกและการศึกษาของทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม
ให้เป็นไปตามนโยบายที่กระทรวงกลาโหมกำหนด โดยให้กองบัญชาการกองทัพไทย รับผิดชอบการฝึก
และศึกษาในระดับยุทธศาสตร์ การปฏิบัติการร่วมของกองทัพไทยและการปฏิบัติการของ
กองบัญชาการกองทัพไทย และให้กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ รับผิดชอบในระดับ
ปฏิบัติการและระดับยุทธวิธี

๔. มาตรา ๔๑

ทหาร ข้าราชการพลเรือนกลาโหม และผู้ที่ร่วมปฏิบัติหน้าที่กับทหาร ในภารกิจ
เพื่อความมั่นคงของประเทศ อาจได้รับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ
ที่กระทรวงกลาโหมกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง

นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือน กลาโหม

พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม
ได้กรุณาอนุมัตินโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ภายหลังจากจัดตั้งคณะรัฐมนตรี
คณะที่ ๖๒ เมื่อเดือนกรกฎาคม ๒๕๖๒ เพื่อให้ส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมยึดถือปฏิบัติ
และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม
และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ประกอบไปด้วย นโยบายทั่วไป และนโยบายเร่งด่วน
สรุปในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. นโยบายทั่วไป

ยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติ น้อมนำพระปฐมบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาเป็นหลักในการบริหารราชการ โดยให้ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ และยึดถือการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข นอกจากนี้ จะต้องยึดมั่นกฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนโยบาย และมติคณะรัฐมนตรี โดยเฉพาะคำสั่งนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา เมื่อ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๒ ทั้งนี้ นโยบายหลัก ๑๒ ด้าน และนโยบายเร่งด่วน ๑๒ ด้าน มติสภากลาโหม ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ นโยบาย และแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ โดยให้ปฏิบัติตามนโยบายการปฏิบัติราชการในด้าน การเสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัยของประเทศ ด้านการปฏิรูปกองทัพและการส่งเสริม การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และด้านการสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของชาติ การพัฒนาประเทศ การบรรเทาภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน ดังนี้

๑.๑ ด้านการเสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัยของประเทศ พัฒนาศักยภาพด้านการป้องกันประเทศ โดยยกระดับขีดความสามารถให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ สามารถแก้ไขปัญหา และรับมือกับภัยคุกคาม รวมทั้งปัญหาที่อาจกระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ตลอดจนสามารถพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทย มีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิและผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐและความสงบเรียบร้อยของประชาชนได้ตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ รวมถึงการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนานาชาติ พัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงทางทหาร และรักษาคุณภาพสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศ

๑.๒ ด้านการปฏิรูปกองทัพและส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะแวดล้อม เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการปฏิรูประบบงานให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาสวัสดิการและคุณภาพชีวิต ตลอดจนดูแลขวัญกำลังใจของกำลังพล ระบบกฎหมาย การใช้จ่ายงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นไปตามหลักสากล ด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ

๑.๓ ด้านการสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของชาติ การพัฒนาประเทศ การบรรเทาภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน พัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการของกระทรวงกลาโหมให้มีความพร้อม มียุทธโศภรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอ สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศ เพื่อให้สามารถส่งเสริมและสนับสนุนส่วนราชการพลเรือนและภาคเอกชนในการเสริมสร้างความมั่นคง รวมทั้งการใช้กำลังทหารเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ การสร้างอาชีพ และรายได้ที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การสนับสนุนการป้องกันและ

การบรรเทาสาธารณภัย ตลอดจนการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล

๒. นโยบายเร่งด่วน กระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญเร่งด่วนในการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันพื้นฐานในการรองรับการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ และการพัฒนาศักยภาพของกระทรวงกลาโหมในระยะยาว โดยมีนโยบายเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ เฉพาะในด้านการปฏิรูปกองทัพและการส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ เร่งรัดการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการ เพื่อทดแทนการบรรจุกำลังทหารประจำการ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมทุกส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม และกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และการบริหารจัดการกำลังพลอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างส่วนราชการ และการปฏิรูประบบงานด้านต่าง ๆ ของกระทรวงกลาโหมในส่วนราชการที่ขาดแคลนในตำแหน่งที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือตำแหน่งที่ใช้ความชำนาญ อย่างเช่นมีคุณสมบัติเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ และโปรแกรมเมอร์ พร้อมทั้งจัดหาเครื่องมือทันสมัย เพื่อลดการบรรจุกำลังพลโดยไม่จำเป็น

แผนการดำเนินการเพื่อรองรับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหม ได้กำหนดแผนการดำเนินการเพื่อรองรับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกระทรวงกลาโหม (ข้อมูลเดิม) โดยได้จัดทำแสดงเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ ๓ - ๑ แผนการดำเนินการเพื่อรองรับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกระทรวงกลาโหม

ลำดับ	การดำเนินการ	ห้วงเวลา	หน่วยรับผิดชอบ
๑	การเตรียมการจัดทำอัญญัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับร่าง	มิ.ย. - ก.ย. ๖๑	กรมเสมียนตรา
๒	การจัดทำร่าง พ.ร.บ. เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม และเสนอ ครม. เพื่อเข้าสู่กระบวนการตรากฎหมายให้มีผลบังคับใช้	มิ.ย. - ก.ย. ๖๑	กรมการเงินกลาโหม
๓	การจัดทำอัตราตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหม	มิ.ย. ๖๑ - ต.ค. ๖๑	สำนักนโยบายและแผนกลาโหม
๔	การพิจารณาร่าง พ.ร.บ. เงินเดือน ฯ ในชั้นของคณะกรรมการกฤษฎีกา	ต.ค. ๖๑ - ม.ค. ๖๒	กรมการเงินกลาโหม, กรมพระธรรมนูญ, กรมเสมียนตรา และสำนักนโยบายและแผน
๕	การพิจารณาร่าง พ.ร.ฎ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... ในชั้นของคณะกรรมการกฤษฎีกา	ต.ค. ๖๑ - ม.ค. ๖๒	กรมเสมียนตรา, กรมการเงินกลาโหม และกรมพระธรรมนูญ

ตารางที่ ๓ - ๑ แผนการดำเนินการเพื่อรองรับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการ
ในกระทรวงกลาโหม (ต่อ)

ลำดับ	การดำเนินการ	ช่วงเวลา	หน่วยรับผิดชอบ
๖	การพิจารณาร่าง พ.ร.บ. เงินเดือนฯ ในรัฐสภา	ก.พ. - ก.ค. ๖๒	รัฐสภา
๗	พ.ร.บ. เงินเดือน ฯ มีผลบังคับใช้	ก.ค. - ส.ค. ๖๒	กรมการเงินกลาโหม
๘	พ.ร.ฎ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... มีผลบังคับใช้	ส.ค. - ต.ค. ๖๒	กรมเสมียนตรา
๙	การแก้ไขอัตราการจัดเฉพาะกิจ เพื่อกำหนดอัตรา ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหม	ต.ค. ๖๒	สำนักนโยบาย และแผนกลาโหม
๑๐	<p>อนุบัญญัติมีผลบังคับใช้</p> <p>๑๐.๑ ระเบียบ กท. ว่าด้วยข้าราชการพลเรือน กลาโหม พ.ศ. ...</p> <p>๑๐.๒ การสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิและการแต่งตั้ง คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหม</p> <p>๑๐.๓ พ.ร.ฎ. การได้รับเงินประจำตำแหน่งของ ข้าราชการพลเรือนกลาโหม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนเสนอ ครม. พิจารณา - ขั้นตอนการพิจารณา และ พ.ร.ฎ. มีผล บังคับใช้ <p>๑๐.๔ การแก้ไขกฎสำนักนายกรัฐมนตรี ฉบับที่ ... ออกตามความใน พ.ร.บ. เครื่องแบบข้าราชการ (พ.ศ. ...) ฝ่ายพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๘</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนเสนอ ครม. พิจารณา - ขั้นตอนการพิจารณา และ พ.ร.ฎ. มีผล บังคับใช้ <p>๑๐.๕ อนุบัญญัติ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการบรรจุ บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม และการให้ได้รับเงินเดือนตาม (ม.๒๓)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนเสนอ ครม. พิจารณา - ขั้นตอนการพิจารณา และ พ.ร.ฎ. มีผล บังคับใช้ <p>๑๐.๖ อนุบัญญัติ เรื่อง การสั่งให้ข้าราชการพลเรือน กลาโหมออกจากราชการ โดยได้รับบำเหน็จบำนาญ เหตุทดแทน ตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ พ.ศ. ... (ม.๖๐)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนเสนอ ครม. พิจารณา - ขั้นตอนการพิจารณา และ พ.ร.ฎ. มีผล บังคับใช้ 	<p>ธ.ค. ๖๒ - ม.ค. ๖๓</p> <p>ธ.ค. ๖๒ - ม.ค. ๖๓</p> <p>ม.ค. ๖๓</p> <p>ก.พ. - มิ.ย. ๖๓</p> <p>ม.ค. ๖๓</p> <p>ก.พ. - มิ.ย. ๖๓</p> <p>ม.ค. ๖๓</p> <p>ก.พ. - มิ.ย. ๖๓</p> <p>ม.ค. ๖๓</p> <p>ก.พ. - มิ.ย. ๖๓</p>	<p>กรมเสมียนตรา</p> <p>กรมเสมียนตรา</p> <p>กรมเสมียนตราและ สำนักนโยบายและ แผนกลาโหม</p> <p>กรมเสมียนตรา</p> <p>กรมเสมียนตรา</p> <p>กรมเสมียนตรา</p>
๑๑	การสอบภาค ก	เม.ย. - มิ.ย. ๖๓	กรมเสมียนตรา

ตารางที่ ๓ - ๑ แผนการดำเนินการเพื่อรองรับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการ
ในกระทรวงกลาโหม (ต่อ)

ลำดับ	การดำเนินการ	ช่วงเวลา	หน่วยรับผิดชอบ
๑๒	การสอบภาค ข	ก.ค. - ก.ย. ๖๓	ส่วนราชการเจ้าของ อัตรา
๑๓	การบรรจุ	ต.ค. ๖๓	กรมเสมียนตรา

ที่มา : กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, ๒๕๖๑

หลักเกณฑ์ที่ใช้บริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม

กระทรวงกลาโหมได้ยกร่างพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการกำลังพลประเภทข้าราชการพลเรือนกลาโหม เนื่องจาก มาตรา ๖ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ บัญญัติให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยในส่วนของข้อกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การแต่งตั้งการปรับตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การบังคับบัญชา วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัยการออกจากราชการการอุทธรณ์การร้องทุกข์ และการอื่นใดตามที่จำเป็นเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้

สำหรับนิยามของข้อความที่สำคัญ ได้แก่ คำว่า “ข้าราชการพลเรือนกลาโหม” หมายความว่า ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการในกระทรวงกลาโหม ในตำแหน่งที่มีใช้อัตราทหารและไม่มีชั้นยศ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง และคำว่า “ส่วนราชการ” หมายความว่า หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ โดยให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมรักษาการตามพระราชกฤษฎีกานี้ และมีอำนาจออกกฎกระทรวงเพื่อปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกานี้ กฎกระทรวงนั้น เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้ ทั้งนี้ มีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

๑. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๑.๑ ให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหมคณะหนึ่งจำนวนไม่เกินสิบสองคน เรียกโดยย่อว่า “กขพ.” ประกอบด้วยปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นประธาน และกรรมการซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมแต่งตั้ง โดยให้กรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรมเสมียนตรา เป็นเลขานุการ

๑.๒ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหมมีหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหมแก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม หรือตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมอบหมาย และตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

๑.๓ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหมมีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาหรือทำการใด ๆ ตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหมมอบหมายได้

๒. บททั่วไป

๒.๑ การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหมตามพระราชกฤษฎีกานี้ให้คำนึงถึงระบบคุณธรรม ทั้งในด้านความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ประโยชน์ของทางราชการ และมีความเป็นกลางทางการเมือง

๒.๒ ผู้ที่จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมต้องมีคุณสมบัติทั่วไป เช่นเดียวกับข้าราชการประเภทอื่น เช่น มีสัญชาติไทยโดยการเกิด อายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์นับถึงวันบรรจุเข้ารับราชการ ไม่เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเมือง หรือมีความผิดในกรณีต่าง ๆ เป็นต้น

๒.๓ วันเวลาทำงาน วันหยุดราชการตามประเพณี วันหยุดราชการประจำปีของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้เป็นไปตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด แต่กระทรวงกลาโหมจะกำหนดให้มีวันหยุดพิเศษเฉพาะกรณีเพิ่มขึ้นตามความจำเป็น เพื่อประโยชน์ของกระทรวงกลาโหมก็ได้ สำหรับการลาหยุดราชการของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้ถือปฏิบัติเช่นเดียวกับข้าราชการทหารโดยอนุโลม

๓. การกำหนดตำแหน่ง ประเภทตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง

๓.๑ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหมมีดังนี้

๓.๑.๑ ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานบริหารราชการในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และตำแหน่งอื่นตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร

๓.๑.๒ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานด้านอำนวยการปฏิบัติราชการในฐานะหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดส่วนราชการ รองหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดส่วนราชการซึ่งมิใช่ตำแหน่งตามข้อ ๓.๑.๑ และตำแหน่งอื่นตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ

๓.๑.๓ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น

๓.๑.๔ ตำแหน่งประเภทการสอนหรือวิจัย ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด เพื่อปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนหรือวิจัยในสถาบันการศึกษา สังกัดกระทรวงกลาโหม

๓.๑.๕ ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งตามข้อ ๓.๑.๑ - ๓.๑.๔ ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

๓.๒ ระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหมมี ดังนี้

๓.๒.๑ ตำแหน่งประเภทบริหาร มี ๒ ระดับ คือ ระดับต้น และระดับสูง

๓.๒.๒ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มี ๒ ระดับ คือ ระดับต้น และระดับสูง

๓.๒.๓ ตำแหน่งประเภทวิชาการ มี ๕ ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ

๓.๒.๔ ตำแหน่งประเภทการสอนหรือวิจัย ประเภทครู ได้แก่ตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในสถาบันการศึกษาสังกัดกระทรวงกลาโหมมี ๕ ระดับ คือ ระดับครู ระดับครูชำนาญการ ระดับครูชำนาญการพิเศษ ระดับครูเชี่ยวชาญ และระดับครูเชี่ยวชาญพิเศษ ส่วนประเภท

คณาจารย์ ได้แก่ตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนหรือวิจัยในสถาบันการศึกษาสังกัดกระทรวงกลาโหมที่ให้การศึกษารัฐบาลหรือจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญา มี ๔ ระดับ คือ ระดับอาจารย์ ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับรองศาสตราจารย์ และระดับศาสตราจารย์

๓.๒.๕ ตำแหน่งประเภททั่วไป มี ๔ ระดับ คือ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส และระดับทักษะพิเศษ

การจัดประเภทตำแหน่งในข้อ ๓.๑ และระดับตำแหน่งในข้อ ๓.๒ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง

๓.๓ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะมีในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด และเป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ให้เป็นไปตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด และต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตามข้อ ๓.๔

๓.๔ ให้กระทรวงกลาโหมจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกัน ที่คุณภาพของงานเท่ากันโดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบหลักและคุณภาพของงาน

๔. การสรรหา การบรรจุ และแต่งตั้ง

๔.๑ การสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลมาบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าว ตลอดจนประโยชน์ของทางราชการ

๔.๒ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ หรืออาจบรรจุแต่งตั้งจากกรณีอื่นที่มีเหตุพิเศษ หรือมีเหตุและความจำเป็นอย่างอื่นก็ได้

๔.๓ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในประเภทและระดับต่าง ๆ ให้ผู้มีอำนาจดังต่อไปนี้เป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๔.๓.๑ การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมทุกประเภท เว้นตำแหน่งประเภททั่วไป ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง สำหรับตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิ ตำแหน่งประเภทการสอนหรือวิจัย ระดับครูเชี่ยวชาญพิเศษ และศาสตราจารย์ พระมหากษัตริย์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

๔.๓.๒ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ให้หัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๔.๔ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยจะให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามตำแหน่งใด ประเภทใด ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๔.๕ ผู้ได้รับบรรจุและแต่งตั้ง ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และให้ได้รับการพัฒนาเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ และเป็นข้าราชการที่ดีตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

๔.๖ การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่ไม่มีกำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งจะกระทำมิได้

๔.๗ ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหมตำแหน่งใดต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แต่ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็น กระทรวงกลาโหมอาจอนุมัติให้แต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมที่มีคุณสมบัติต่างไปจากคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งก็ได้

๔.๘ การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การโอนข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เป็นไปตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

๔.๙ การโอนพนักงานส่วนท้องถิ่น การโอนข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมตามพระราชกฤษฎีกานี้และไม่ใช่ข้าราชการการเมือง และการโอนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นของรัฐที่กระทรวงกลาโหมกำหนด มาบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ตลอดจนจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใดและให้ได้รับเงินเดือนเท่าใด ให้กระทำได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

๔.๑๐ ผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด หากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปหรือขาดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการโดยพลัน แต่ ทั้งนี้ ไม่กระทบกระเทือนถึงการใดที่ผู้นั้นได้ปฏิบัติไปตามอำนาจและหน้าที่ และการรับเงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ได้รับหรือมีสิทธิจะได้รับจากราชการก่อนมีคำสั่งให้ออกนั้น และถ้าการเข้ารับราชการเป็นไปโดยสุจริตแล้วให้ถือว่าเป็นการสั่งให้ออกเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

๔.๑๑ ในกรณีที่ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหมว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้ง มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการกระทรวงกลาโหมที่เห็นสมควรรักษาราชการ รักษาราชการแทน หรือทำการแทนในตำแหน่งนั้นได้ตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหมโดยอนุโลม

๔.๑๒ ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุ มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้ประจำส่วนราชการเป็นการชั่วคราว โดยให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่เดิมได้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

๔.๑๓ ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามข้อ ๔.๖ มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมพ้นจากตำแหน่งหน้าที่และขาดจากอัตราเงินเดือนในตำแหน่งเดิมโดยให้ได้รับเงินเดือนในอัตรากำลังทดแทน โดยมีระยะเวลาตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนดได้

๔.๑๔ ในกรณีที่ศาลปกครองมีคำพิพากษาถึงที่สุดสั่งให้เพิกถอนคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมในการสั่งการตามสมควร เพื่อเยียวยาและแก้ไขหรือดำเนินการตามที่เห็นสมควรได้

๕. การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจ

๕.๑ ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมมีคุณภาพคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

๕.๒ ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี

๕.๓ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมผู้ใดประพฤติตนอยู่ในจริยธรรมและปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนอัตรา ร้อยละเงินเดือนให้ตามควรแก่กรณีตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด และจะให้บำเหน็จความชอบอย่างอื่น ซึ่งอาจเป็นค่าชมเชยเครื่องเชิดชูเกียรติหรือรางวัลด้วยก็ได้

๕.๔ การให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมไปศึกษาเพิ่มเติมฝึกอบรมดูงานหรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

๕.๕ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนกลาโหมที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนอัตรา ร้อยละเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

๕.๖ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมผู้ใดเสียชีวิต ทูพพลภาพ หรือพิการ เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนอัตรา ร้อยละเงินเดือนให้ผู้นั้นเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ และให้ได้รับสิทธิประโยชน์อื่นตามที่ทางราชการกำหนด

๖. การบังคับบัญชา วินัย การรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

๖.๑ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยประมวลจริยธรรม และรักษาวินัยโดยเคร่งครัด

๖.๒ ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ต้องกระทำการอันเป็นข้อปฏิบัติต่าง ๆ เช่น ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เที่ยงธรรม และรักษาระเบียบการเคารพระหว่างผู้ใหญ่ผู้น้อย เป็นต้น

๖.๓ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมต้องไม่กระทำการใดอันเป็นข้อห้าม เช่น ต้องไม่รายงานเท็จ หรือต้องไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ หรือไม่กระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เป็นต้น

๖.๔ ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ผู้ใดไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติ หรือฝ่าฝืนข้อห้าม ถือว่าเป็นผู้กระทำผิดวินัย

๖.๕ การกระทำผิดวินัยในลักษณะดังต่อไปนี้ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

๖.๕.๑ ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบ เพื่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยทุจริต

๖.๕.๒ ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง

๖.๕.๓ ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินสิบห้าวัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร หรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

๖.๕.๔ กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

๖.๕.๕ ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ ข่มเหง หรือทำร้ายผู้ติดต่อราชการอย่างร้ายแรง

๖.๕.๖ กระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือให้รับโทษที่หนักกว่าโทษจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

๖.๕.๗ ละเว้นการกระทำหรือการใด ๆ อันเป็นการไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติหรือฝ่าฝืนข้อห้าม อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง

๖.๖ การดำเนินการทางวินัยนั้น มีโทษทางวินัย ๕ สถาน ดังต่อไปนี้

๖.๖.๑ ภาคทัณฑ์

๖.๖.๒ ตัดเงินเดือน

๖.๖.๓ ลดเงินเดือน

๖.๖.๔ ปลดออก

๖.๖.๕ ไล่ออก

๖.๗ การลงโทษข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้ทำเป็นคำสั่งโดยผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุเป็นผู้ส่งลงโทษ และต้องส่งลงโทษให้เหมาะสมกับความผิด

๖.๘ โทษสำหรับกรณีที่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุ หรือผู้รับมอบอำนาจในการลงโทษ มีอำนาจสั่งลงโทษได้ ดังนี้

๖.๘.๑ ภาคทัณฑ์

๖.๘.๒ ตัดเงินเดือนได้ครั้งหนึ่งในอัตราร้อยละ ๒ หรือร้อยละ ๔ ของเงินเดือนที่ผู้นั้นได้รับในวันที่มีคำสั่งลงโทษเป็นเวลาหนึ่งเดือน สองเดือน หรือสามเดือน

๖.๘.๓ ลดเงินเดือนได้ครั้งหนึ่งในอัตราร้อยละ ๒ หรือร้อยละ ๔ ของเงินเดือนที่ผู้นั้นได้รับในวันที่มีคำสั่งลงโทษ

๖.๙ โทษสำหรับกรณีที่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุ หรือผู้รับมอบอำนาจในการลงโทษ มีอำนาจสั่งลงโทษได้ ดังนี้

๖.๙.๑ ปลดออก

๖.๙.๒ ไล่ออก

ผู้ใดถูกลงโทษปลดออก ให้มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเสมือนว่าผู้นั้นลาออกจากราชการ

๖.๑๐ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยร้ายแรง จนถูกตั้งกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา เว้นแต่เป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุมีอำนาจสั่งพักราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวนหรือพิจารณาหรือผลแห่งคดี

ถ้าภายหลังปรากฏผลการสอบสวน หรือพิจารณาว่าผู้นั้นมิได้กระทำความผิด หรือกระทำความผิดไม่ถึงกับจะถูกลงโทษปลดออกหรือไล่ออก และไม่มีกรณีที่จะต้องออกจากราชการด้วยเหตุอื่น ก็ให้ผู้นั้นมีอำนาจดังกล่าวสั่งให้ผู้นั้นกลับเข้าปฏิบัติราชการในตำแหน่งตามเดิมหรือตำแหน่งอื่นใน ประเภทเดียวกันและระดับเดียวกัน หรือในตำแหน่งประเภทและระดับที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ทั้งนี้ ผู้นั้นต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น

เมื่อได้มีการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมผู้ใดพักราชการแล้ว ภายหลังปรากฏว่าผู้นั้นมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงในกรณีอื่นอีก ผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุ มีอำนาจสั่งดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาและแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ตลอดจนดำเนินการทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ได้

ในกรณีที่สั่งให้ผู้นั้นพักราชการกลับเข้าปฏิบัติราชการ ให้ผู้นั้นมีสถานภาพ เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมตลอดระยะเวลาระหว่างที่ถูกสั่งพักราชการ เงินเดือน เงินอื่นที่จ่าย เป็นรายเดือน และเงินช่วยเหลืออย่างอื่น และการจ่ายเงินดังกล่าวของผู้ถูกสั่งพักราชการ ให้เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยการนั้น

การสั่งพักราชการ ให้สั่งพักตลอดเวลาที่สอบสวนหรือพิจารณา เว้นแต่ผู้ถูกสั่งพักราชการผู้ใดได้ร้องขอกลับเข้าปฏิบัติราชการก่อนการสอบสวนหรือพิจารณาเสร็จสิ้น เนื่องจากพฤติการณ์ของผู้ถูกสั่งพักราชการไม่เป็นอุปสรรคต่อการสอบสวนหรือพิจารณา และไม่ก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อยต่อไป หรือเนื่องจากการดำเนินการทางวินัยได้ล่วงพ้นหนึ่งปีนับแต่วันพักราชการแล้ว ยังไม่แล้วเสร็จ และผู้ถูกสั่งพักราชการไม่มีพฤติกรรมดังกล่าวให้ผู้นั้นมีอำนาจสั่งพักราชการสั่งให้ผู้นั้นกลับเข้าปฏิบัติราชการก่อนการสอบสวนหรือพิจารณาเสร็จสิ้น

๖.๑๑ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมผู้ใดถูกสั่งลงโทษ มีสิทธิอุทธรณ์ต่อผู้บังคับบัญชา ที่มีอำนาจสั่งลงโทษนั้นได้ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

๖.๑๒ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมผู้ใดมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติ หรือไม่ปฏิบัติต่อตนของผู้บังคับบัญชา และเป็นกรณีที่ไม่อาจอุทธรณ์ได้ ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

๗. การออกจากราชการ

๗.๑ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมออกจากราชการเมื่อ

๗.๑.๑ ตาย

๗.๑.๒ พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

๗.๑.๓ ได้รับอนุญาตให้ลาออกตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงกลาโหม

กำหนด

๗.๑.๔ ถูกสั่งให้ออก

๗.๑.๕ ถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก

๗.๒ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมผู้ใดเมื่ออายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ในสิ้นปีงบประมาณ และทางราชการมีความจำเป็นที่จะให้รับราชการต่อไป เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในทางวิชาการหรือหน้าที่ที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว จะให้รับราชการต่อไปอีกไม่เกินสิบปีก็ได้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

๗.๓ ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุ มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ออกจากราชการ เพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ได้ในกรณีต่าง ๆ เช่น หย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติดนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ เป็นต้น

๗.๔ เมื่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมผู้ใดไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ

ผู้ใดถูกสั่งให้ออกจากราชการตามวรรคหนึ่ง และต่อมาปรากฏว่าผู้นั้นมีกรณีที่จะต้องถูกสั่งให้ออกจากราชการตามข้ออื่นอยู่ก่อนไปรับราชการทหาร ก็ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุมีอำนาจเปลี่ยนแปลงคำสั่งให้ออกตามวรรคหนึ่ง เป็นให้ออกจากราชการตามข้ออื่นนั้นได้

๘. บทเฉพาะกาล

ในระหว่างที่ยังมิได้ดำเนินการให้มีการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งอัตรา ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้ข้าราชการทหารที่รับราชการอยู่ก่อนวันที่พระราชกฤษฎีกานี้มีผลใช้บังคับ ให้คงอยู่รับราชการในฐานะข้าราชการทหารเช่นเดิม โดยให้สามารถดำรงตำแหน่งอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหมไปพลางก่อน จนกว่าจะมีการบรรจุหรือแต่งตั้งบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือดำรงตำแหน่งอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหมนั้น ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

หลักเกณฑ์ว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม

หลักเกณฑ์ว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กระทรวงกลาโหมได้กำหนดตามร่างพระราชบัญญัติเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่ง ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... เนื่องจากพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ มาตรา ๖ บัญญัติให้ข้าราชการกระทรวงกลาโหม แบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ข้าราชการทหาร และข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยการกำหนดตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้ง การปรับตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การบังคับบัญชา วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการอื่นใดตามที่จำเป็นเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา สำหรับอัตราเงินเดือน อัตราเงินประจำตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน และการให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้นำบทบัญญัติที่ใช้บังคับแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง หรือตามกฎหมาย ว่าด้วยการนั้น มาใช้บังคับโดยอนุโลมไปพลางก่อนจนกว่าจะได้มีการกำหนดให้มีอัตราเงินเดือนและอัตราเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นการเฉพาะ ตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ประกอบกับตามมาตรา ๖ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ มิได้บัญญัติเรื่องสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหมไว้แต่อย่างใด กระทรวงกลาโหมจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

สำหรับนิยามของข้อความที่สำคัญ ได้แก่ คำว่า “ข้าราชการพลเรือนกลาโหม” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม และคำว่า “ส่วนราชการ” หมายความว่า หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ โดยให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ ทั้งนี้ มีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง

ตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหมมี ๕ ประเภท ได้แก่ ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ ประเภทการสอนหรือวิจัย และประเภททั่วไป ส่วนระดับตำแหน่งของแต่ละประเภทเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในร่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ซึ่งได้กล่าวไปในหัวข้อก่อนหน้าแล้ว

๒. เงินเดือน และเงินประจำตำแหน่ง และการเบิกจ่าย

๒.๑ ให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง ในประเภทใดระดับใด ตามที่กำหนดไว้ในบัญชีเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนกลาโหมท้ายพระราชบัญญัตินี้

๒.๒ ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด จะได้รับเงินเดือนเท่าใด ตามบัญชีเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

๒.๓ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมบางตำแหน่ง อาจได้รับเงินประจำตำแหน่งตามบัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยไม่ถือเป็นเงินเดือนเพื่อเป็นเกณฑ์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ ตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และกฎหมายว่าด้วยกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

๒.๔ การเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด ซึ่งเหมือนกับข้าราชการอื่น ๆ

๓. เงินเพิ่ม และเงินช่วยเหลือ

๓.๑ ข้าราชการพลเรือนกลาโหม อาจได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ หรือตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เงินเพิ่มผู้ชำนาญงาน และเงินเพิ่มอื่น หรือเงินช่วยเหลือ ตามที่กำหนดโดยคณะรัฐมนตรี โดยกระทรวงการคลัง หรือโดยกระทรวงกลาโหมตามที่ได้ตกลงกับกระทรวงการคลัง รวมถึงอาจได้รับเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว ตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

๔.๒ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมตามภาวะเศรษฐกิจ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

๔. สิทธิประโยชน์

ให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้รับสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

การดำเนินการด้านกำลังพล เพื่อรองรับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหม มาบรรจุรับราชการในกองทัพบก

๑. ทัวไป

ด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมีนโยบายให้ปรับลดกำลังพลประเภททหารประจำการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยทดแทนด้วยการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวตั้งแต่มกราคมปี ๒๕๖๓ โดยความคืบหน้าการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนกลาโหมในระดับกระทรวงกลาโหม และกองทัพบก มีดังนี้

๑.๑ กระทรวงกลาโหมมีงานที่ต้องเร่งรัดดำเนินการอยู่ ๓ ประการ เพื่อรองรับการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่ การจัดทำระบบบริหารจัดการกำลังพล การกำหนดสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ และการจัดทำโครงสร้างอัตราสำหรับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งในส่วนของ การจัดทำระบบบริหารจัดการกำลังพลมีเรื่องที่ต้องดำเนินการ คือ การจัดทำร่างพระราชกฤษฎีกา ระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... และอนุบัญญัติที่เกี่ยวข้อง มีกรมเสมียนตรา เป็นหน่วยรับผิดชอบ, ในส่วนของการกำหนดสิทธิประโยชน์เป็นการจัดทำร่างพระราชบัญญัติเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่ง ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... มีกรมการเงินกลาโหม เป็นหน่วยรับผิดชอบ และในส่วนของ การจัดทำโครงสร้างอัตรา ได้แก่ การแก้ไขโครงสร้างการจัดของหน่วย เพื่อให้มีอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม มีสำนัคนโยบายและแผนกลาโหม เป็นหน่วยรับผิดชอบ ทั้งนี้ คณะกรรมการข้าราชการทหาร หรือ กขท. ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ จำนวน ๓ คณะ เพื่อรองรับการดำเนินการเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบด้วยคณะอนุกรรมการกำหนดกลุ่มลักษณะงาน หน่วยงาน และจัดทำอัตราการจัดของหน่วยงานข้าราชการพลเรือนกลาโหม คณะอนุกรรมการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และระบบบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม และคณะอนุกรรมการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๑.๒ ปัจจุบันกระทรวงกลาโหมได้ส่งร่างพระราชกฤษฎีกาฯ ที่ปรับแก้ไขแล้วให้กับสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเรียบร้อยแล้ว ในส่วนของร่างพระราชบัญญัติฯ นั้น ได้ส่งให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณาตรวจทาน และให้คำแนะนำในเรื่องการกำหนดลำดับของกฎหมาย และอนุบัญญัติในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ก่อนเสนอร่างพระราชบัญญัติฯ ต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบในหลักการ สำหรับกรอบระยะเวลาในการจัดทำกฎหมายและอนุบัญญัติดังกล่าวข้างต้น ในขั้นต้นคาดว่าจะสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา ๒ ปี และคาดว่าจะสามารถบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ (ปัจจุบันได้ปรับเป็นปีงบประมาณ ๒๕๖๔) โดยกระทรวงกลาโหมได้กำหนดให้โรงงานเภสัชกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร เป็นหน่วยนำร่องในลำดับแรกของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ก่อนที่จะขยายผลไปยังหน่วยอื่น ๆ ของกระทรวงกลาโหมต่อไป

๑.๓ ในส่วนของกองทัพบกนั้น ได้มีการดำเนินการในภาพรวมของ กระทรวงกลาโหมกับหน่วยที่เกี่ยวข้องมาโดยตลอด ทั้งนี้ ได้กำหนดตำแหน่งพยาบาล ซึ่งอยู่ในกลุ่ม ลักษณะงานด้านการแพทย์ พยาบาล และบริการสาธารณสุข จำนวน ๑๘๗ อัตรา เป็นอัตราในส่วน ของกรมแพทย์ทหารบก แยกเป็นโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า จำนวน ๑๕๕ อัตรา และโรงพยาบาล อานันทมหิตล จำนวน ๓๒ อัตรา เป็นหน่วยนำร่องของกองทัพบก และเตรียมขยายผลไปสู่หน่วยอื่น ๆ ที่เหมาะสมและมีอัตราซึ่งสามารถบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ต่อไป

๒. แนวทางการดำเนินการด้านกำลังพล

กองทัพบก โดยกรมกำลังพลทหารบก ได้พิจารณาทบทวนงานด้านกำลังพลที่ เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งจะต้องมีการเตรียมการรองรับและดำเนินการในส่วนที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้กองทัพบกสามารถบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด, มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ, กำลังพลได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมถึงสิทธิ ประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ ได้อย่างครบถ้วน, มีแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน, สามารถรักษา บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้อยู่ในตำแหน่งและหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง, แก้ปัญหาการ ขยายหน่วยและการเพิ่มอัตรากำลังพลเพื่อรองรับความก้าวหน้าในชั้นยศทหาร และป้องกัน การเพิ่มขึ้นของงบบุคลากรในอนาคต ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีการระดมความคิดเห็นจากหน่วยต่าง ๆ สรุปรสาระสำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ ดังนี้

๒.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ดำเนินการในหน่วยตาม ลักษณะงาน ๑๑ กลุ่มงาน ที่ กระทรวงกลาโหมกำหนดให้สามารถบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความชำนาญ เป็นวิชาชีพเฉพาะ สามารถอยู่ในตำแหน่งเดิมได้เป็นระยะ เวลานาน และมีคุณสมบัติตรงตามที่กองทัพบกต้องการ เช่น แผนกสารสนเทศ, แผนกปฏิบัติการ, แผนกธุรการ, แผนกสวัสดิการ, แผนกพลาดิการ หรือกลุ่มงานจัดซื้อจัดจ้าง, แผนกบรรณารักษ์, กองวิทยาการ, หน่วย/แผนกผลิต, กองผลิตสิ่งอุปกรณ์, ครู-อาจารย์, สายงานการเงิน, สายงาน งบประมาณ เป็นต้น สำหรับการบรรจุกำลังพลในอัตราแรกบรรจุให้ใช้การสอบคัดเลือกจากบุคคล ในบัญชีของผู้ที่สอบผ่านภาค ก ของสำนักงาน ก.พ. เท่านั้น เพื่อให้ได้มาตรฐาน และได้รับการยอมรับ จากส่วนราชการภายนอก โดยการเปิดสอบ เห็นควรให้กองทัพบกดำเนินการเปิดสอบเป็นส่วนรวม เพื่อป้องกันปัญหาการทุจริต และการถูกร้องเรียน

๒.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล ส่วนใหญ่ดำเนินการในลักษณะเช่นเดียวกัน กับข้าราชการทหาร เช่น การประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน, การพิจารณาบำเหน็จ, การทดสอบ สมรรถภาพร่างกาย โดยเกณฑ์การทดสอบสมรรถภาพร่างกายสามารถปรับลดลงได้ตามความ เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ควรมีบางหลักเกณฑ์ที่ควรแตกต่างกับข้าราชการทหาร เช่น การปรับย้าย ตำแหน่ง ควรกระทำเมื่อจำเป็นเท่านั้น เนื่องจากตำแหน่งบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะความชำนาญ จึงควรอยู่ในตำแหน่งเดิมได้เป็นระยะเวลานาน แต่สามารถ ได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้ กองทัพบกจำเป็นต้องกำหนดอัตราเงินเดือนให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแนวทางการรับราชการของข้าราชการพลเรือนกลาโหมโดยเฉพาะ หรือการลงทัณฑ์ ที่ควรใช้รูปแบบการลงทัณฑ์แบบเดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญ เป็นต้น ในส่วนของการบรรจุ

สามารถรับโอนจากต่างกระทรวงได้ รวมถึงสามารถเปลี่ยนประเภทจากข้าราชการทหาร เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้

๒.๓ การพัฒนากำลังพล จัดให้มีหลักสูตรการศึกษาตามแนวทางการรับราชการ เช่น หลักสูตรระดับชั้นต้น และชั้นสูง ตามลักษณะกลุ่มงาน โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานเป็นหน่วย สายวิทยาการ หลักสูตรการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความชำนาญตามตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงการอบรม ตามแบบธรรมเนียมทหาร ในฐานะที่รับราชการในหน่วยงานทหาร การอบรมตามแนวทางการรับราชการ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม และการศึกษาตามหน่วยสายวิทยาการ ตลอดจนหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการรับราชการ ซึ่งจัดโดยสำนักงาน ก.พ. หรือส่วนราชการพลเรือนอื่น ๆ

๒.๔ การอนุรักษ์กำลังพล ดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงกลาโหมกำหนด ซึ่งโดยส่วนใหญ่เทียบเคียงได้กับข้าราชการทหาร เช่น เงินเดือน, เงินประจำตำแหน่ง, เงินเพิ่มพิเศษ, เงินช่วยเหลือเมื่อเกษียณอายุราชการ, เงินช่วยการศึกษาบุตร, สวัสดิการรักษาพยาบาล, ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ, ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ, ค่าเบี้ยประชุม ฯลฯ สำหรับบัญชีเงินเดือน ควรใช้แบบเดียวกันกับข้าราชการทหาร (เป็นขั้น) เพื่อความสะดวกในการดำเนินการในภาพรวมของกองทัพบก และการเปลี่ยนประเภทระหว่าง ข้าราชการทหาร และข้าราชการพลเรือนกลาโหม, สำหรับเงินประจำตำแหน่ง ใช้หลักเกณฑ์กำหนด ตามแนวทางของข้าราชการพลเรือนกลาโหม และผ่านการประเมินผลตามหลักวิชาชีพของ สายวิทยาการ ส่วนการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ใช้หลักเกณฑ์การขอพระราชทานแบบ เดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญ เป็นต้น นอกเหนือจากนี้ ให้กรมกำลังพลทหารบกพิจารณาเพิ่มเติม ตามความเหมาะสมในขีดความสามารถตามตำแหน่ง หรือสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน เพื่อสร้างแรงจูงใจ ในการเข้ามาเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ต่อไป

๒.๕ การพ้นจากราชการ ไม่สนับสนุนให้มีการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด แต่ควรให้มีการขยายอายุราชการจากอายุเกษียณปกติสำหรับวิชาชีพที่ขาดแคลน แต่ไม่เกิน ๑๐ ปี

การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับ ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ผู้วิจัยขอเสนอการวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูล เฉพาะในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนกลาโหม, ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยแยกตามปัจจัย ซึ่งในที่นี้คือ กรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้าน ตามหลักเกณฑ์และข้อเท็จจริงที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ดังแสดงตามตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ ๓ - ๒ การวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับกำลังพลประเภทอื่นที่สำคัญ

ปัจจัย	ข้าราชการพลเรือนกลาโหม	ข้าราชการกลาโหมพลเรือน	ข้าราชการพลเรือนสามัญ
การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล	<p>- สมัครครั้งแรก กำหนดอายุขั้นต่ำ ๑๘ ปี ไม่กำหนดชั้นสูง</p> <p>- อัตราแรกบรรจุ กำหนดในประเภทวิชาการประเภทการสอน การสอนหรือวิจัยและประเภททั่วไป</p> <p>- ยังไม่กำหนดหน่วยรับผิดชอบ</p> <p>รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดการสอบคัดเลือก โดยอยู่ในระหว่างการพิจารณาเทียบเคียงกับข้าราชการทหารกับข้าราชการพลเรือนสามัญ</p>	<p>- สมัครครั้งแรก กำหนดอายุขั้นต่ำ ๑๘ ปี แต่จะมีจำกัดอายุให้ไม่เกินสำหรับอัตรานายทหารสัญญาบัตร ๓๕ ปี และอัตรานายทหารประทวน ๓๐ ปี</p> <p>- อัตราแรกบรรจุ กำหนดตามอัตราทหารที่บรรจุตามชั้นยศ โดยอัตรานายทหารสัญญาบัตร ไม่เกินร้อยเอก และอัตรานายทหารประทวน ไม่เกินสิบเอก</p> <p>- หน่วยรับผิดชอบในการสอบคัดเลือก อัตราแรกบรรจุ ชั้นสัญญาบัตร คือ ทบ. โดยยศ.ทบ. ส่วนอัตราต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร คือ กองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป</p>	<p>- สมัครครั้งแรก กำหนดอายุขั้นต่ำ ๑๘ ปี ไม่กำหนดชั้นสูง</p> <p>- อัตราแรกบรรจุ กำหนดในประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป</p> <p>- หน่วยรับผิดชอบในการสอบคัดเลือก อัตราแรกบรรจุทุกประเภท ภาค ก คือ สำนักงาน ก.พ. ส่วนภาค ข และ ค คือ หน่วยเจ้าของอัตรา</p>
การใช้และการควบคุมกำลังพล	<p>- การบรรยายลักษณะงานและการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอยู่ระหว่างการพิจารณาผสมผสานระหว่างระบบ ชกท. ของข้าราชการทหารกับของข้าราชการพลเรือน เรียกว่า มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง</p>	<p>- การบรรยายลักษณะงานเช่นเดียวกับระบบ ชกท. ของข้าราชการทหาร ส่วนคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งยังไม่มีกำหนดชัดเจน เนื่องจากใช้ตามจะมีบรรจุเฉพาะอัตราแรกบรรจุของข้าราชการทหาร ซึ่งอยู่ระหว่างการจัดทำ</p>	<p>- การบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งกำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ.</p> <p>- มีการปรับย้ายหมุนเวียนหรือเลื่อนตำแหน่ง ทั้งภายในหน่วยเจ้าของอัตราภายในส่วนราชการ หรือระหว่างส่วนราชการ ซึ่งเป็นส่วนราชการพลเรือน</p>

ตารางที่ ๓ - ๒ การวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับกำลังพลประเภทอื่นที่สำคัญ (ต่อ)

ปัจจัย	ข้าราชการพลเรือนกลาโหม	ข้าราชการกลาโหมพลเรือน	ข้าราชการพลเรือนสามัญ
	<ul style="list-style-type: none"> - มีการปรับย้ายหมุนเวียนหรือเลื่อนตำแหน่ง ทั้งภายในหน่วยเจ้าของอัตราภายในส่วนราชการ หรือระหว่างส่วนราชการภายใน กท. - มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ ๒ ครั้ง ตามที่ กท./เหล่าทัพกำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการปรับย้ายหมุนเวียนหรือเลื่อนตำแหน่ง ทั้งภายในหน่วยเจ้าของอัตราภายในส่วนราชการ หรือระหว่างส่วนราชการภายใน กท. - มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ ๒ ครั้ง ตามที่ กท./เหล่าทัพกำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ ๒ ครั้ง ตามที่ ก.พ./ส่วนราชการกำหนด
การใช้และการควบคุมกำลังพล (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่มีการกำหนดอย่างชัดเจนว่า จะมีการทดสอบสมรรถภาพร่างกายหรือไม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการทดสอบสมรรถภาพร่างกายตามเกณฑ์การทดสอบของข้าราชการทหาร ตามอายุและประเภทหน่วยต้นสังกัด 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย เว้นแต่ส่วนราชการจะพิจารณากำหนดขึ้นเอง ตามความเหมาะสมตามลักษณะงาน
การพัฒนากำลังพล	<ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่มีการกำหนดชัดเจนเกี่ยวกับการศึกษาอบรมต่าง ๆ - การฝึกศึกษาอื่น ๆ ระหว่างปฏิบัติงาน ยังไม่กำหนดชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการฝึกหลักสูตรข้าราชการพลเรือนกลาโหม เมื่อแรกบรรจุ เพื่อให้มีคุณสมบัติครบถ้วนในการแต่งตั้งยศให้เป็นข้าราชการทหาร - การฝึกศึกษาอื่น ๆ ระหว่างปฏิบัติงาน ยังไม่มีการกำหนดชัดเจน ยกเว้นเมื่อเป็นข้าราชการทหารแล้ว จะเป็นไปตามแผนการศึกษาประจำปีของ ทบ. 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเป็นไปตามแนวทางการรับราชการที่ ก.พ. กำหนด เฉพาะตำแหน่ง

ตารางที่ ๓ - ๒ การวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับกำลังพลประเภทอื่นที่สำคัญ (ต่อ)

ปัจจัย	ข้าราชการพลเรือนกลางใหม่	ข้าราชการกลางใหม่พลเรือน	ข้าราชการพลเรือนสามัญ
การอนุรักษ์กำลังพล	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้กระทำผิดวินัย ต้องรับโทษทางวินัย คือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก - รับเงินเดือนแบบขั้น เช่นเดียวกับข้าราชการทหาร ตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่กำหนดไว้ในร่าง พ.ร.บ.เฉพาะ - ใช้การเลื่อนเงินเดือนแบบขั้น ปีละ ๒ ครั้ง - สิทธิประโยชน์ เช่นเดียวกับข้าราชการทั่วไป 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้กระทำผิดวินัย ต้องรับโทษทางวินัย คือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก และหากเป็นข้าราชการทหาร จึงให้นำกฎหมายว่าด้วยวินัยทหารมาใช้บังคับ - รับเงินเดือนแบบขั้น เช่นเดียวกับข้าราชการทหาร ตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการทหาร ฯ - ใช้การเลื่อนเงินเดือนแบบขั้น ปีละ ๒ ครั้ง - สิทธิประโยชน์ เช่นเดียวกับข้าราชการทั่วไป 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้กระทำผิดวินัย ต้องรับโทษทางวินัย คือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก - รับเงินเดือนแบบช่วง ตามประเภทของข้าราชการ ตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน ฯ - ใช้การเลื่อนค่าตอบแทนแบบร้อยละ ปีละ ๒ ครั้ง - สิทธิประโยชน์ เช่นเดียวกับข้าราชการทั่วไป
การพ้นจากราชการ	<ul style="list-style-type: none"> - อายุครบเกษียณตามปกติ อาจปฏิบัติราชการต่อได้ไม่เกิน ๑๐ ปี บางตำแหน่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - อายุครบเกษียณตามปกติ ไม่มีการต่ออายุในทุกกรณี 	<ul style="list-style-type: none"> - อายุครบเกษียณตามปกติ อาจปฏิบัติราชการต่อได้ไม่เกิน ๑๐ ปี บางตำแหน่ง

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, ๒๕๖๒

สรุป

ข้าราชการพลเรือนกลาโหมนั้น มีรูปแบบและลักษณะใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนสามัญ แต่มีการจัดไว้ในกระทรวงกลาโหม จัดได้ว่าเป็นกำลังพลรูปแบบใหม่ที่จะเริ่มมีบรรจุในกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพต่าง ๆ ในห้วงระยะเวลาอันใกล้นี้ โดยเป็นไปตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ที่ต้องการให้นำกำลังพลประเภทนี้มาปฏิบัติงาน เพื่อใช้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพโดยไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับชั้นยศ และสามารถปฏิบัติงานตามความเชี่ยวชาญนั้นได้อย่างต่อเนื่อง

สำหรับการดำเนินการนั้น ได้ยึดถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และกฎหมายที่มีอยู่ โดยปฏิบัติตามมาตราที่เกี่ยวข้องแห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งจำเป็นต้องมีการร่างกฎหมายใหม่เพื่อใช้บังคับในการบริหารจัดการ ตลอดจนดูแลด้านผลตอบแทนต่าง ๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งกระทรวงกลาโหมจะได้มีการจัดทำร่างกฎหมายดังกล่าวแล้ว ทั้งร่างพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... โดยเป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้บริหารจัดการกำลังพล และร่างพระราชบัญญัติเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... เป็นหลักเกณฑ์ว่าด้วยผลตอบแทนต่าง ๆ ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาตามขั้นตอนของกฎหมายตลอดจนจัดทำร่างอนุบัญญัติรองรับ และเมื่อร่างกฎหมายทั้งสองฉบับกับอนุบัญญัติมีผลใช้บังคับแล้ว จะสามารถเริ่มบรรจุกำลังพลประเภทดังกล่าวได้ แต่รายละเอียดในการดำเนินการของส่วนราชการที่จะมีการบรรจุกำลังพลประเภทดังกล่าว ซึ่งหมายรวมถึงกองทัพบกด้วยนั้น ยังขาดความชัดเจนในการดำเนินการ ดังนั้น เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินการที่เหมาะสมในห้วงเวลาที่จำกัด ประกอบกับเป็นการดำเนินการครั้งแรก ซึ่งยังไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อน การนำแนวทางดำเนินการกับกำลังพลประเภทอื่นที่มีรูปแบบและมีลักษณะใกล้เคียงกัน อันได้แก่ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ มาประยุกต์ใช้จึงน่าจะเป็นทางเลือกที่เหมาะสม เป็นไปได้ และยอมรับได้กับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งจะได้กล่าวถึงในบทต่อไป

บทที่ ๔

แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก ต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยผู้วิจัยขอเสนอตามลำดับ ดังนี้

๑. ข้อมูล
๒. การวิเคราะห์ข้อมูล
๓. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
๔. สรุปท้ายบท

ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ จะแยกออกเป็นข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

๑. ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร

๑.๑ งานที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหม เป็นการจัดผู้แทนหน่วยในกองทัพบกที่เกี่ยวข้อง ร่วมเป็นคณะกรรมการ ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการข้าราชการทหาร เพื่อรองรับการดำเนินการเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ดังนี้

๑.๑.๑ การกำหนดกลุ่มลักษณะงาน หน่วยงาน และจัดทำอัตรากำหนดของหน่วยงานข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๑.๑.๒ การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และระบบบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๑.๑.๓ การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๑.๒ งานที่กองทัพบกจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุภารกิจตามงานที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหม

เป็นการดำเนินการเพื่อรองรับงานที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหม ซึ่งกองทัพบกจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุภารกิจ โดยเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดของการดำเนินการ เพื่อให้สามารถนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยในส่วนของงานที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น สามารถแยกตามกรอบงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ๕ ด้าน ซึ่งกล่าวไปแล้วในบทที่ ๒ คือ

- ๑.๒.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล
- ๑.๒.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล
- ๑.๒.๓ การพัฒนากำลังพล
- ๑.๒.๔ การอนุรักษ์กำลังพล
- ๑.๒.๕ การพ้นจากราชการ

๒. ข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มระดับนโยบาย กลุ่มระดับแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ และกลุ่มระดับปฏิบัติ โดยกลุ่มระดับนโยบายและกลุ่มระดับปฏิบัติ มีข้อมูลจากข้อคำถาม จำนวน ๔ ข้อ ส่วนกลุ่มระดับแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ มีข้อมูลจากข้อคำถาม จำนวน ๑๑ ข้อ ดังนี้

๒.๑ กลุ่มระดับนโยบาย

๒.๑.๑ ท่านคิดว่า การมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมปฏิบัติราชการในกองทัพบก มีความจำเป็นหรือไม่ อย่างไร และจะส่งผลอย่างไรต่อกองทัพบก

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า จากสถานการณ์ด้านกำลังพลของข้าราชการทหารในปัจจุบัน พบว่ามีความแออัดในการเลื่อนขึ้นครองอัตราชั้นยศหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นมากกว่าในอดีต อันเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการซึ่งมุ่งเน้นการปรับลด ทั้งในส่วนหน่วยงาน บุคลากร และงบประมาณ โดยให้มีเท่าที่จำเป็น จึงส่งผลให้การบริหารจัดการกำลังพลแบบทหาร อาจเกิดภาวะชะงักงันหรือติดขัด เพราะทุกตำแหน่งอัตราผูกโยงกับชั้นยศแม้ว่าตำแหน่งนั้น ๆ จะมีลักษณะงานซึ่งแทบจะไม่มีเกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติ การทางทหารเลย จึงมีความจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสม ดังนั้น งานที่มีลักษณะเป็นงานในส่วนของพลเรือน หรือใช้คุณลักษณะตามคุณวุฒิทางพลเรือนนั้น ไม่มีความจำเป็นต้องดำรงสถานะความเป็นทหาร เนื่องจากโดยเนื้องานแล้วไม่มีความเกี่ยวข้องกับภารกิจทางทหาร โดยเฉพาะภารกิจในการรบ และเมื่อไม่มีความจำเป็นต้องดำรงสถานะความเป็นทหาร จึงไม่มีความจำเป็นต้องคงระบบการบริหารจัดการกำลังพลแบบทหาร หรือมีเท่าที่จำเป็นตามลักษณะเฉพาะของกระทรวงกลาโหม ที่ต่างจากกระทรวงอื่น ๆ ทำให้การมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมมีความจำเป็น เพื่อบรรจุระบบการบริหารจัดการกำลังพลแบบพลเรือนที่จะเกิดขึ้นในกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ

๒.๑.๒ ท่านคิดว่า กองทัพบกต้องมีการปรับตัวอย่างไร เพื่อบรรจุการมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมปฏิบัติราชการในกองทัพบก

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า กองทัพบก โดยเฉพาะกำลังพลทุกระดับต้องปรับแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างกำลังพลที่ต้องมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมร่วมปฏิบัติงานกับทหาร โดยต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นข้าราชการกระทรวงกลาโหมในกองทัพบก ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหมในหน่วยงานเดียวกัน ตั้งแต่ระดับหน่วยที่รับการบรรจุจนถึงระดับกองทัพบก

๒.๑.๓ ท่านคิดว่า อะไรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการมีข้าราชการพลเรือน
กลาโหมปฏิบัติราชการในกองทัพบก

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ตามที่
ข้าราชการพลเรือนกลาโหมถูกสร้างขึ้นมา เพื่อแก้ปัญหาไม่ให้คนที่มีความสามารถสูงเฉพาะด้าน
ออกนอกสายงาน หรือย้ายหน่วย เพราะต้องการเจริญเติบโตในเรื่องของยศ ดังนั้น ปัจจัย
แห่งความสำเร็จในกรณีนี้คือ การบริหารจัดการที่เหมาะสม ทั้งแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน
ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม รวมทั้งการบูรณาการสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง
ข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อมิให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการบริหารจัดการ

๒.๑.๔ ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อระบบข้าราชการ
พลเรือนกลาโหมของกองทัพบก

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า
การเตรียมการที่ดี โดยเฉพาะการสร้างการรับรู้กับกำลังพลที่ปฏิบัติราชการในกระทรวงกลาโหม
และกองทัพบกในปัจจุบัน เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อก้าวสู่ความเป็นสากล
ตลอดจนความตั้งใจจริงของกำลังพลทุกระดับจะทำให้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมดำเนินการ
ได้อย่างเป็นรูปธรรม จะเอื้อประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม
ให้มีประสิทธิภาพ อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ กลุ่มระดับแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ

๒.๒.๑ ท่านคิดว่า ควรมีการจัดตั้งองค์กรกลางบริหารงานบุคคลประเภท
ข้าราชการพลเรือนกลาโหมในระดับกองทัพบก เพื่อกำกับดูแล และบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม
เช่นเดียวกับการจัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคล
ประเภทข้าราชการพลเรือนกลาโหมในระดับกระทรวงกลาโหม โดยมีกองงานคณะกรรมการข้าราชการ
พลเรือนกลาโหม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกลาโหม กรมเสมียนตรา เป็นหน่วยสนับสนุน
การดำเนินงาน หรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นที่หลากหลาย โดยสรุปแบ่งเป็นสองความเห็น
คือ กลุ่มแรกมีความเห็นว่า ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหมในระดับ
กองทัพบก โดยมีองค์ประกอบ ๓ ส่วน คือ ผู้บริหารของกองทัพบก, ผู้ทรงคุณวุฒิจากข้าราชการทหาร
และผู้แทนข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก โดยใช้หน่วยงานที่มีอยู่เดิม คือ กรมกำลังพลทหารบก
เป็นหน่วยสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อให้มีองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการ
ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นการเฉพาะ ในการพิจารณากำหนดนโยบาย ระบบ หลักเกณฑ์
และวิธีการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง
หรือหลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงช่วยในการประชาสัมพันธ์ระบบข้าราชการพลเรือน
กลาโหมให้กำลังพลอื่น ๆ ในกองทัพบกได้รับทราบ ส่วนกลุ่มที่สองมีความเห็นว่า ไม่ควรมีการจัดตั้ง
องค์กรใดขึ้นมาอีก เพื่อลดขั้นตอน ความซ้ำซ้อน และมีมาตรฐานกลางเดียว ซึ่งมีกรมกำลังพลทหารบก
ดำเนินการอยู่แล้ว แต่ควรพิจารณาเพิ่มอัตรากำลังให้กรมกำลังพลทหารบก เพื่อรองรับภาระงาน
ที่จะเกิดขึ้น และอาจต้องมีการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมการบริหาร
จัดการกำลังพล ทั้งข้าราชการทหาร และข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒.๒.๒ ท่านคิดว่า ควรใช้ปัจจัยอะไรในการพิจารณาเพื่อแยกตำแหน่งที่เป็นอัตราข้าราชการทหาร หรืออัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในอัตรากำลังพลของส่วนราชการในกองทัพบก เพราะเหตุใด

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ปัจจัยในการพิจารณาเพื่อแยกตำแหน่งที่เป็นอัตราข้าราชการทหาร หรืออัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือ ปัจจัยแรก การจำแนกตามกลุ่มลักษณะงาน ๑๑ กลุ่มตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ซึ่งได้เปิดกว้างให้สามารถกำหนดด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมได้ ปัจจัยที่ ๒ การจำแนกตามพื้นที่ปฏิบัติการ : ตำแหน่งที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในพื้นที่ปฏิบัติการหรือหากปฏิบัติงานแต่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับทางทหารโดยตรงมีแนวโน้มเป็นอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม ปัจจัยที่ ๓ การจำแนกตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) และคุณวุฒิพลเรือน โดยตำแหน่งที่มีหน้าที่ตามหมายเลข ชกท. ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทางทหารโดยตรงมีแนวโน้มเป็นอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม ตำแหน่งที่บรรจุและใช้ความรู้จากหลักสูตรทางทหารเป็นอัตราทหาร ส่วนตำแหน่งที่บรรจุและใช้ความรู้คุณวุฒิพลเรือนมีแนวโน้มเป็นอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม ยกเว้นเหล่าที่ใช้คุณวุฒิพลเรือนเป็นคุณสมบัติสำคัญของเหล่า เช่น เหล่าทหารแพทย์, เหล่าทหารการเงิน หรือเหล่าทหารธรรมญู เป็นต้น จำเป็นต้องพิจารณาหลักเกณฑ์อื่นประกอบ ปัจจัยที่ ๔ การจำแนกตามลักษณะของหน่วย พิจารณาลักษณะงานในหน่วยกำลังรบ, หน่วยสนับสนุนการรบ และหน่วยสนับสนุนการช่วยรบ ซึ่งจัดอยู่ในส่วนราชการ ๗ ส่วนของกองทัพบก โดยพิจารณาถึงการจัดหน่วยระดับต่ำสุดในอัตรา และปัจจัยที่ ๕ การเทียบเคียงกับกองทัพบกมิตรประเทศ เนื่องจากการศึกษาระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม กระทรวงกลาโหมได้ศึกษาเฉพาะระดับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมิตรประเทศ ดังนั้น กองทัพบกจึงต้องศึกษาระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบกมิตรประเทศควบคู่กันไป เพื่อให้สอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ที่จะต้องมีการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ การฝึกศึกษาและการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมทั้งกองทัพบกมิตรประเทศนอกอาเซียนด้วย ซึ่งช่องทางการได้รับข้อมูล ได้แก่ เว็บไซต์กองทัพบกมิตรประเทศ, กำลังพลที่กองทัพบกส่งไปฝึกศึกษาในกองทัพมิตรประเทศ และสำนักงานผู้ช่วยทูตทหารบก

๒.๒.๓ ท่านคิดว่า การกำหนดความต้องการในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมในกองทัพบก ควรมีกรอบแนวคิดเช่นเดียวกับการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการทหารหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ควรมีกรอบแนวคิดเดียวกับข้าราชการทหาร เนื่องจากการกำหนดความต้องการในส่วนองข้าราชการทหาร จะมีพื้นฐานมาจากอัตรากำลังพล ซึ่งในส่วนองกองทัพบก และอาจหมายรวมถึงส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมทั้งหมด จะมีการกำหนดอัตราอนุมัติบรรจุกำลังพล เป็นระดับการบรรจุ โดยในหน่วยใช้อัตราการจัดและยุทธโธปกรณ์ (อจย.) จะมีทั้งอัตราเต็ม อัตราลด (ลด ๑ - ๓) อัตราครึ่ง หรือหน่วยใช้อัตราการจัดเฉพาะกิจ (อจก.) จะมีการกำหนดเป็นร้อยละของอัตรากำลังพล ส่วนการกำหนดความต้องการในส่วนองข้าราชการพลเรือนสามัญ จะมีพื้นฐานเช่นเดียวกับหน่วยใช้อัตราการจัดเฉพาะกิจ แต่จะไม่มีกำหนดอัตราอนุมัติเป็นร้อยละ ประกอบกับอัตรากำลังพลของข้าราชการพลเรือนกลาโหมนั้น จะเป็นส่วนหนึ่งของอัตรากำลังพลในภาพรวมของอัตราการจัด

ของส่วนราชการในกองทัพบก ดังนั้น จึงสมควรมีการพิจารณาเช่นเดียวกับข้าราชการทหาร โดยดำเนินการควบคู่กันไป

๒.๒.๔ ท่านคิดว่า การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในอัตราแรกบรรจุ ทั้งในส่วนของประเภทวิชาการ ประเภทการสอนหรือวิจัย และประเภททั่วไป ควรดำเนินการแบบเดียวกับที่ใช้ในอัตราข้าราชการทหารปัจจุบัน คือ อัตรานายทหารสัญญาบัตร ซึ่งเทียบเคียงได้กับประเภทวิชาการ ประเภทการสอนหรือวิจัย รวมการในระดับกองทัพบก ส่วนอัตรา นายทหารประทวน ซึ่งเทียบเคียงได้กับประเภททั่วไป แยกการให้หน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกในระดับ กองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป หรือไม่ อย่างไร หรือควรมีการดำเนินการในรูปแบบอื่นใดที่น่าจะมีความเหมาะสม เพราะเหตุใด

- ทุกท่านให้ความเห็นที่หลากหลาย โดยสรุปแบ่งเป็นสองความเห็น คือ กลุ่มแรกมีความเห็นว่า ควรดำเนินการเช่นเดียวกับที่ใช้ในอัตราข้าราชการทหาร ทั้งนี้ เพื่อให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน และง่ายต่อการดำเนินการ เนื่องจากมีหน่วยรับผิดชอบอยู่แล้ว ส่วนกลุ่มที่สองมีความเห็นว่า ควรดำเนินการลักษณะผสม โดยผู้เข้ารับการทดสอบและภาคการสอบ จะใช้เช่นเดียวกับที่ใช้ในอัตราข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยการรับผู้ผ่านการสอบภาค ก (ความรู้ความสามารถทั่วไป) จากสำนักงาน ก.พ. มาสอบภาค ข (ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง) และภาค ค (ความเหมาะสมกับตำแหน่ง) ทั้งนี้ เพื่อให้ได้บุคคลที่ผ่านมาตรฐานกลางที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปส่วนการดำเนินการสอบภาค ข และภาค ค จะใช้เช่นเดียวกับที่ใช้ในอัตรา ข้าราชการทหาร โดยอัตราเทียบเท่านายทหารสัญญาบัตร ดำเนินการแบบรวมการระดับกองทัพบก และอัตราเทียบเท่านายทหารประทวน ดำเนินการโดยหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกในระดับกองพลหรือเทียบเท่า เพื่อความง่ายต่อการดำเนินการ เนื่องจากมีหน่วยรับผิดชอบอยู่แล้ว ด้วยเหตุผล เช่นเดียวกับอัตราข้าราชการทหาร

๒.๒.๕ แนวทางการรับราชการของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรเทียบเคียงกับข้าราชการทหาร หรือข้าราชการพลเรือนสามัญหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า แนวทางการรับราชการ หรือแนวทางสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ควรเทียบเคียงกับข้าราชการพลเรือนสามัญ เนื่องจากมีลักษณะงานเดียวกัน อีกทั้งสามารถตอบสนอง ต่อวัตถุประสงค์ของการมีข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือ การแก้ปัญหาไม่ให้ผู้ที่มีขีดความสามารถสูง ในสายงานวิชาชีพออกนอกสายงานหรือย้ายหน่วย เพราะต้องการเจริญเติบโตในเรื่องของยศ อีกทั้งยังสามารถนำบทเรียนต่าง ๆ ที่มีความเป็นมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป จากแนวทางการรับ ราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๖ การพิจารณาบรรจุแต่งตั้งข้าราชการทหารให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จะมีการพิจารณาถึงหน้าที่ตามหมายเลขความชำนาญการทางทหาร และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ในขณะที่การพิจารณาบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ จะพิจารณาตามมาตรฐานกำหนด ตำแหน่งซึ่งกำหนดโดย ก.พ. ท่านคิดว่า ในตำแหน่งซึ่งเป็นอัตราของข้าราชการพลเรือนกลาโหมนั้น ควรมีการดำเนินการในลักษณะเดียวกับข้าราชการทหาร หรือข้าราชการพลเรือนสามัญ หรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันว่า แต่ละตำแหน่งที่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะบรรจุนั้น ล้วนแล้วแต่เป็นอัตราที่เคยใช้ในการบรรจุข้าราชการทหารอยู่แล้ว ประกอบกับหมายเลขความชำนาญการทางทหารของข้าราชการทหาร ก็คือ คำบรรยายลักษณะงานของข้าราชการพลเรือนกลาโหม ส่วนคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งเหมือนกัน ดังนั้น ไม่ว่าจะดำเนินการแบบใด ก็คือลักษณะเดียวกัน เพียงแต่การดำเนินการกับข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะมีความเหมือนกับข้าราชการพลเรือนสามัญมากกว่า เนื่องจากใช้คำหรือข้อความเดียวกันตามสายงานและตำแหน่ง เพียงแต่อาจต้องมีการปรับปรุงเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งให้สอดคล้องกับผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งในกองทัพบกและกระทรวงกลาโหมนั้น อาจต้องพิจารณาประยุกต์เกี่ยวกับคุณวุฒิ และหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการหรือคุณสมบัติอื่นใดให้เหมาะสมกับการรับราชการในกระทรวงกลาโหมมากขึ้น

๒.๒.๗ ข้าราชการทหารมีการกำหนดให้มีการศึกษาหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ ซึ่งส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยหน่วยเหล่าสายวิทยาการ ในขณะที่ข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น กำหนดให้มีหลักสูตรการศึกษาที่ใช้สำหรับหรือทดแทนคุณวุฒิที่ ก.พ. กำหนดให้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ท่านคิดว่า ควรมีแนวทางในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนกลาโหม อย่างไร

- ทุกท่านได้ให้ความเห็นที่มีความหลากหลาย แต่โดยสรุปมีความคล้ายกัน โดยสรุปคือ ควรมีการพัฒนาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับห้วงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และแนวทางการรับราชการของแต่ละประเภท โดยแสวงประโยชน์จากการจัดหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการของส่วนราชการฝ่ายพลเรือนเป็นหลัก เนื่องจากมีความคล้ายหรือเหมือนกันมากกว่าในแง่การใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติราชการตามวิชาชีพที่ไม่ได้อิงกับระบบชั้นยศ แต่หากมีความจำเป็น อาจมีการกำหนดหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถเพิ่มเติม ซึ่งอาจใช้วิธีการปรับหลักสูตรทางทหารที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุด โดยไม่เสียผลหรือเกิดผลกระทบน้อยที่สุดในการปฏิบัติงาน

๒.๒.๘ ท่านคิดว่า สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม เมื่อเทียบกับกำลังพลประเภทอื่น ได้แก่ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ ควรจะมีอะไรบ้าง เพราะเหตุใด

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันว่า ข้าราชการพลเรือนกลาโหม มีสถานะตามกฎหมายเช่นเดียวกับข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ หรือข้าราชการอื่น ๆ ดังนั้น จึงได้รับสิทธิประโยชน์โดยทั่วไปเหมือนกัน แต่อาจมีความแตกต่างกันบ้าง เนื่องจากภารกิจที่ได้รับ อาทิ การปฏิบัติภารกิจในกองกำลังป้องกันชายแดนตามแผนป้องกันประเทศ หรือการปฏิบัติภารกิจในกองกำลังทหารของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค ๔ ส่วนหน้า ตามแผนรักษาความมั่นคงภายใน เพื่อแก้ไขปัญหาการก่อความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งในปัจจุบันจะใช้เฉพาะข้าราชการทหารซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะและขีดความสามารถ ดังนั้น จึงอาจมีสิทธิประโยชน์บางอย่างที่ได้รับจากการปฏิบัติราชการสนามเพิ่มเติมจากการปฏิบัติหน้าที่ในที่ตั้งปกติ รวมถึงไม่มีสิทธิในการแต่งตั้งยศเมื่อมีคุณสมบัติครบถ้วน ซึ่งจะมีเฉพาะในส่วนของข้าราชการกลาโหมพลเรือน

๒.๒.๙ ท่านคิดว่า อะไรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการพลเรือนกลาโหมในการปฏิบัติราชการ

- ทุกท่านได้ให้ความเห็นร่วมที่เหมือนกันคือ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการครองชีพในสภาวะปัจจุบัน ร่วมกับสวัสดิการที่ทางราชการจัดทำให้ที่ไม่เหลื่อมล้ำกับข้าราชการประเภทอื่น โดยเฉพาะข้าราชการในกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้แก่ ข้าราชการทหาร และข้าราชการกลาโหมพลเรือน และที่สำคัญคือ มีแนวทางในการสร้างความมั่นคงในอาชีพการงานที่ชัดเจน โดยจะต้องมีการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจตั้งแต่ระยะแรกของการบรรจุเข้ารับราชการ

๒.๒.๑๐ ท่านคิดว่า หากทางราชการมีความจำเป็น ข้าราชการพลเรือนกลาโหมในประเภทและตำแหน่งใด ที่เมื่อมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ในสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งสมควรจะให้รับราชการต่อไปอีกไม่เกินสิบปี เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในทางวิชาการหรือหน้าที่ที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว เพราะเหตุใด

- ทุกท่านได้ให้ความเห็นร่วมที่เหมือนกัน และในลักษณะเดียวกันคือ ควรดำเนินการเฉพาะกรณีที่มีความจำเป็นและขาดแคลนจริง ๆ ในตำแหน่งที่มีใช้ประเภทอำนาจการ และบริหาร โดยหากไม่จำเป็นหรือขาดแคลนอย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อหน่วยหรือกองทัพแล้ว ควรเกษียณอายุตามปกติทุกคน ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้มีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และประหยัดงบประมาณด้านบุคลากร

๒.๒.๑๑ ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพ

- ทุกท่านได้ให้ความเห็นที่หลากหลาย เช่น การสร้างระบบให้มีความพร้อมตั้งแต่การกำหนดความต้องการจนถึงการพันราชการ ก่อนที่จะเริ่มมีการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีผลกระทบให้น้อยที่สุด หรือการสร้างทัศนคติที่ดีและมีความเชื่อมั่นต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้กับข้าราชการทหารและกำลังพลประเภทอื่น ๆ ที่มีอยู่เดิมให้สามารถปฏิบัติร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดความแตกแยกทั้งในทางความคิดและการปฏิบัติในการทำงานด้วยกัน หรือการประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้องให้กับประชาชนโดยทั่วไปรับทราบอย่างชัดเจน ก่อนตัดสินใจสมัครเข้ารับการสอบคัดเลือกในการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมในกองทัพ เพื่อประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับและไม่เกิดปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ ในอนาคต เป็นต้น

๒.๓ กลุ่มระดับปฏิบัติ

๒.๓.๑ ท่านคิดว่า การมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการในหน่วยของท่าน จะมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ในระยะแรกย่อมมีผลกระทบแน่นอน เนื่องจากการดำเนินการครั้งแรก ผู้บังคับหน่วยและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ด้านกำลังพล ยังไม่มีความชำนาญหรือประสบการณ์ในการบริหารจัดการตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ รวมถึงต้องใช้เวลาในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องมีการสร้างการยอมรับให้กับกำลังพลรายอื่น ๆ ในการปฏิบัติราชการตลอดจนการใช้ชีวิตส่วนตัวในห้วงเวลาและสถานที่เดียวกัน เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปด้วยความราบรื่น

๒.๓.๒ ท่านคิดว่า จะบริหารจัดการกำลังพลในหน่วยอย่างไร หากมีการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาปฏิบัติราชการในหน่วยของท่าน ร่วมกับข้าราชการทหาร และกำลังพลประเภทอื่นที่มีอยู่เดิมในหน่วย

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ลำดับแรก ต้องปฏิบัติตามที่กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ถูกต้องก่อน เพื่อป้องกันการร้องเรียนจากทุกฝ่าย ทั้งนี้ ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องที่หน่วยรับการบรรจุต้องดำเนินการ คือ การบรรจุแต่งตั้ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและแรงจูงใจ วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ และการออกจากราชการ เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการมีข้าราชการพลเรือนกลาโหม ลำดับถัดไปจะต้องมีการกำหนดกลไกในการบูรณาการการปฏิบัติราชการ ร่วมกันระหว่างข้าราชการพลเรือนกลาโหม กับข้าราชการทหารและกำลังพลประเภทอื่น ๆ ในหน่วย เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่อย่างเป็นธรรมชาติในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป

๒.๓.๓ ท่านคิดว่า ควรมีแนวทางอย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติราชการในหน่วยของท่านในอนาคตซึ่งจะมีกำลังพลหลายประเภท เป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพ อย่างยั่งยืน

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า การสร้าง การรับรู้ และความเข้าใจถึงความจำเป็นในการมีกำลังพลหลายประเภท เพื่อลดการต่อต้าน โดยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในการนำจุดแข็งกำลังพลแต่ละประเภทนั้น นำมาสร้างโอกาสในการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นแล้ว จะต้องมิกิจกรรมในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเท่าที่โอกาสจะอำนวย เพื่อสร้างความคุ้นเคยและส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน รวมถึงการบริหารจัดการที่ยุติธรรม ไม่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างกำลังพลทุกประเภท

๒.๓.๔ ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนกลาโหมในหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก

- ทุกท่านได้ให้ความเห็นที่หลากหลาย แต่โดยทั่วไปแล้วมีความคล้ายคลึงกัน เช่น กองทัพบกต้องมีความพร้อมในทุกด้านก่อนการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมเพื่อปฏิบัติราชการในหน่วย, หน่วยเหนือต้องมีการชี้แจงและซักซ้อมความเข้าใจตลอดจนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จำเป็นให้กับหน่วยปฏิบัติที่เป็นหน่วยรับการบรรจุ เพื่อเป็นกรอบแนวทางดำเนินการให้เป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน, สร้างความเข้าใจกับกำลังพล โดยเฉพาะข้าราชการทหารและกำลังพลประเภทอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วในหน่วยถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อจากการมีข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และดำรงความต่อเนื่องในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. ผลจากการทบทวนเอกสาร

๑.๑ งานที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหม เป็นการจัดผู้แทนจากกรมกำลังพลทหารบก ร่วมกับผู้แทนหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการเป็นคณะกรรมการ ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการข้าราชการทหาร เพื่อรองรับการดำเนินการเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบทางฝ่ายอำนาจการของกรมกำลังพลทหารบก ได้แก่

๑.๑.๑ การกำหนดกลุ่มลักษณะงาน หน่วยงาน และจัดทำอัตราการจัดของหน่วยงานข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๑.๑.๒ การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และระบบบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๑.๑.๓ การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๑.๒ งานที่กองทัพบกจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุภารกิจตามงานที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหม เฉพาะงานที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบทางฝ่ายอำนาจการของกรมกำลังพลทหารบก คือ งานตามกรอบงานด้านกำลังพล ได้แก่

๑.๒.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล

๑.๒.๑.๑ การตรวจสอบอัตรากำลังพลและสถานภาพการบรรจุของหน่วยต่าง ๆ ในตำแหน่งซึ่งสามารถบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยเฉพาะในหน่วยนำร่อง

๑.๒.๑.๒ การกำหนดประเภทและจำนวนของตำแหน่งสำหรับบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมในหน่วยนำร่อง

๑.๒.๑.๓ การจัดเตรียมนโยบายการจัดหาและบรรจุกำลังพลของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙ เพื่อรองรับการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๑.๒.๑.๔ การจัดเตรียมงบประมาณด้านบุคลากรและดำเนินงาน

๑.๒.๑.๕ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือก

๑.๒.๑.๖ การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือก

๑.๒.๑.๗ การประชาสัมพันธ์

๑.๒.๑.๘ การรับสมัคร การสอบคัดเลือก และการประกาศผลสอบคัดเลือก

๑.๒.๑.๙ การรายงานตัว และการทำสัญญาของผู้ผ่านการสอบคัดเลือก

๑.๒.๑.๑๐ การออกคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๑.๒.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล

๑.๒.๒.๑ การกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

๑.๒.๒.๒ การกำหนดแนวทางการรับราชการ

๑.๒.๒.๓ การประเมินค่าการปฏิบัติงาน

๑.๒.๒.๔ การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย

๑.๒.๒.๕ การปรับย้าย หรือเลื่อน หรือเปลี่ยนประเภทตำแหน่ง

- ๑.๒.๒.๖ การพิจารณาผู้ที่อาจให้รับราชการต่อหลังอายุครบ ๖๐ ปี
- ๑.๒.๒.๗ การจัดทำฐานข้อมูลกำลังพล และการรายงานสถานภาพ
- ๑.๒.๓ การพัฒนากำลังพล
- ๑.๒.๓.๑ การฝึกปฏิบัติงานตามตำแหน่งโดยความริเริ่มของหน่วย
- ๑.๒.๓.๒ การศึกษาในหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถ
- ๑.๒.๓.๓ การศึกษาในหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิ/วิทยฐานะ
- ๑.๒.๓.๔ การศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ
- ๑.๒.๔ การอนุรักษ์กำลังพล
- ๑.๒.๔.๑ การปกครอง และการรักษาวินัย
- ๑.๒.๔.๒ การพิจารณาบำเหน็จความชอบต่าง ๆ
- ๑.๒.๔.๓ การบริการและสวัสดิการ
- ๑.๒.๔.๔ การดูแลด้านสิทธิประโยชน์อื่น ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน
- ๑.๒.๕ การพ้นจากราชการ
- ๑.๒.๕.๑ การเกษียณอายุราชการปกติ หรือการออกจากราชการ
- ๑.๒.๕.๒ การช่วยเหลือเพื่อความมั่นคงในอาชีพ ภายหลังจากพ้น

หากพิจารณาว่า กิจเฉพาะ คือ บรรดาภารกิจหรืองานต่าง ๆ ที่หน่วยเหนือกำหนดให้ปฏิบัติ เพื่อให้เกื้อกูลต่อการบรรลุภารกิจของหน่วยเหนือโดยรวม และกิจแฝง คือ ภารกิจหรืองานต่าง ๆ ที่มีได้ระบุ โดยเฉพาะเจาะจงจากหน่วยเหนือ แต่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ตอบสนองเจตนารมณ์หรือนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือและให้บรรลุกิจ ส่วนงานทางธุรการต่าง ๆ อาจไม่ระบุในกิจแฝง ดังนั้น งานที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหม เฉพาะงานที่เกี่ยวกับการจัดผู้แทนหน่วยร่วมเป็น คณะอนุกรรมการต่าง ๆ รองรับการดำเนินงานเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ทั้ง ๓ งาน จึงเป็น กิจเฉพาะ ส่วนงานที่กองทัพบกจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุภารกิจตามงานที่ได้รับมอบหมาย จากกระทรวงกลาโหม เฉพาะงานที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีใช้งานทางธุรการอื่น ๆ จึงเป็นกิจแฝง ทั้งนี้ กิจเฉพาะทั้ง ๓ งาน ต่างเป็นงานที่ดำเนินการร่วมกับผู้แทนหน่วยอื่น ๆ ในการ กำหนดหลักเกณฑ์เป็นหลัก ส่วนงานต่าง ๆ ในกิจกำหนดไว้แล้วในกิจแฝงนั้น เป็นงานที่กองทัพบก จำเป็นต้องปฏิบัติ โดยนำผลผลิตที่ได้จากกิจเฉพาะมาดำเนินการ ดังนั้น กิจแฝงซึ่งเป็นงานที่ กองทัพบกจำเป็นต้องดำเนินการดังกล่าวนี้ จึงเป็นกิจสำคัญยิ่งที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้ตอบสนองต่อ นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมเพื่อ ปฏิบัติราชการในกองทัพบก และกระทรวงกลาโหม

๒. ผลจากการสัมภาษณ์

๒.๑ **กลุ่มระดับนโยบาย** สามารถสรุปผลจากการสัมภาษณ์ตามความเห็นส่วนใหญ่ในประเด็นต่าง ๆ ตามหัวข้อได้ดังนี้

๒.๑.๑ เหตุผลความจำเป็น และผลที่ได้รับ

๒.๑.๑.๑ เกื้อกูลต่อการปฏิรูประบบราชการในกระทรวงกลาโหม สอนนโยบายของรัฐบาลในภาพรวม

๒.๑.๑.๒ ลดการบริหารจัดการกำลังพลแบบทหาร ซึ่งผูกโยงกับตำแหน่งซึ่งมีชั้นยศ ทำให้ไม่ต้องมีการปรับโครงสร้างหรือขยายอัตรา เพื่อแก้ปัญหาความแออัดคับคั่งในชั้นยศของข้าราชการทหาร

๒.๑.๑.๓ ใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งมีลักษณะงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจทางทหารตรงตามคุณวุฒิทางพลเรือน ทำให้สามารถใช้งานบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางตรงตามหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน

๒.๑.๒ แนวทางการปรับตัว

๒.๑.๒.๑ การปรับแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างกำลังพลที่ต้องมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมร่วมปฏิบัติงานกับทหาร โดยต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง

๒.๑.๒.๒ สร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นข้าราชการกระทรวงกลาโหมในกองทัพบก ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหมในหน่วยงานเดียวกัน

๒.๑.๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๒.๑.๓.๑ การบริหารจัดการที่เหมาะสม ทั้งแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม

๒.๑.๓.๒ การบูรณาการสร้างเชื่อมโยงระหว่างข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อมิให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการบริหารจัดการ

๒.๑.๓ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์

๒.๑.๓.๑ การเตรียมการที่ดี โดยเฉพาะการสร้างการรับรู้กับกำลังพลที่ปฏิบัติราชการในกระทรวงกลาโหมและกองทัพบกในปัจจุบัน เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อก้าวสู่ความเป็นสากล

๒.๑.๓.๒ ความตั้งใจจริงของกำลังพลทุกระดับจะทำให้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๒ **กลุ่มระดับแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ** สามารถสรุปผลจากการสัมภาษณ์ตามความเห็นส่วนใหญ่ในประเด็นต่าง ๆ ตามหัวข้อได้ดังนี้

๒.๒.๑ การจัดตั้งองค์กรกลางบริหารงานบุคคลข้าราชการพลเรือนกลาโหมในระดับกองทัพบก แยกตามกลุ่มความเห็นที่เห็นต่างได้ ๒ กลุ่ม ดังนี้

๒.๒.๑.๑ กลุ่มที่ ๑ ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหมในระดับกองทัพบก โดยมีองค์ประกอบ ๓ ส่วน คือ ผู้บริหารของกองทัพบก, ผู้ทรงคุณวุฒิจากข้าราชการทหาร และผู้แทนข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก โดยใช้หน่วยงานที่มีอยู่เดิมคือ กรมกำลังพลทหารบก เป็นหน่วยสนับสนุนการดำเนินงาน

๒.๒.๑.๒ กลุ่มที่ ๒ ไม่ควรมีการจัดตั้งองค์กรใดขึ้นมาอีก เพื่อลดขั้นตอน ความซ้ำซ้อน และมีมาตรฐานกลางเดียว ซึ่งมีกรมกำลังพลทหารบกดำเนินการอยู่แล้ว แต่ควรพิจารณาเพิ่มอัตรากำลังให้กรมกำลังพลทหารบก เพื่อรองรับภาระงานที่จะเกิดขึ้น

๒.๒.๒ ปัจจัยในการพิจารณาเพื่อแยกตำแหน่งที่เป็นอัตราข้าราชการทหารหรืออัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม ดังนี้

๒.๒.๒.๑ การจำแนกตามกลุ่มลักษณะงาน ๑๑ กลุ่มตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ซึ่งได้เปิดกว้างให้สามารถกำหนดด้านอื่นๆ เพิ่มเติมได้

๒.๒.๒.๒ การจำแนกตามพื้นที่ปฏิบัติการ : ตำแหน่งที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในพื้นที่ปฏิบัติการหรือหากปฏิบัติงานแต่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับทางทหารโดยตรง มีแนวโน้มเป็นอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒.๒.๒.๓ การจำแนกตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) และคุณวุฒิพลเรือน โดยตำแหน่งที่มีหน้าที่ตามหมายเลข ชกท. ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทางทหารโดยตรง มีแนวโน้มเป็นอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒.๒.๒.๔ การจำแนกตามลักษณะของหน่วย พิจารณาลักษณะงานในหน่วยกำลังรบ, หน่วยสนับสนุนการรบ และหน่วยสนับสนุนการช่วยรบ ซึ่งจัดอยู่ในส่วนราชการ ๗ ส่วนของกองทัพบก โดยพิจารณาถึงการจัดหน่วยระดับต่ำสุดในอัตรา

๒.๒.๒.๕ การเทียบเคียงกับกองทัพกมิตรประเทศ

๒.๒.๓ กรอบแนวคิดในการกำหนดความต้องการในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ใช้กรอบแนวคิดเดียวกับข้าราชการทหาร โดยในหน่วยใช้อัตราการจัดและยุทธโศปกรณ์ (อจย.) จะมีทั้งอัตราเต็ม อัตราลด (ลด ๑ - ๓) อัตราโครง หรือหน่วยใช้อัตราการจัดเฉพาะกิจ (อจก.) จะมีการกำหนดเป็นร้อยละของอัตรากำลังพล โดยการกำหนดความต้องการในการบรรจุและแต่งตั้ง มีพื้นฐานจากอัตราที่ระบุว่าเป็นอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอัตรากำลังพลในภาพรวม (รวมอัตราทหารด้วย) ของอัตราการจัดของส่วนราชการ

๒.๒.๔ รูปแบบในการสอบคัดเลือกข้าราชการพลเรือนกลาโหม แยกตามกลุ่มความเห็นที่เห็นต่างได้ ๒ กลุ่ม ดังนี้

๒.๒.๔.๑ กลุ่มที่ ๑ ดำเนินการเช่นเดียวกับที่ใช้ในอัตราข้าราชการทหาร ทั้งนี้ เพื่อให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน และง่ายต่อการดำเนินการ โดยสอบคัดเลือกแบบรวมการในระดับกองทัพบก เฉพาะอัตราซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ซึ่งมอบอำนาจถึงผู้บัญชาการทหารบกสั่งบรรจุและแต่งตั้งได้ และสอบคัดเลือกแบบแยกการในหน่วยระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป เฉพาะอัตราซึ่งผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ซึ่งมอบอำนาจให้ผู้บัญชาการกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไปสั่งบรรจุและแต่งตั้งแทนได้

๒.๒.๔.๒ กลุ่มที่ ๒ ดำเนินการลักษณะผสม โดยผู้เข้ารับการทดสอบและภาคการสอบ จะใช้เช่นเดียวกับที่ใช้ในอัตราข้าราชการพลเรือนสามัญ ด้วยการรับผู้ผ่านการสอบภาค ก (ความรู้ความสามารถทั่วไป) จากสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้ได้บุคคลที่ผ่านมาตรฐานกลางที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป มาสอบภาค ข (ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง) และภาค ค (ความเหมาะสมกับตำแหน่ง) โดยการดำเนินการสอบภาค ข และภาค ค จะใช้แนวทางเช่นเดียวกับที่ใช้ในอัตราข้าราชการทหาร เช่นเดียวกับกลุ่มที่ ๑

๒.๒.๕ แนวทางการรับราชการของข้าราชการพลเรือนกลาโหม

- ควรเทียบเคียงกับข้าราชการพลเรือนสามัญ เนื่องจากมีลักษณะงานเดียวกัน อีกทั้งสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการมีข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือ การแก้ปัญหาไม่ให้ผู้ที่มีขีดความสามารถสูงในสายงานวิชาชีพออกนอกสายงานหรือย้ายหน่วย เพราะต้องการเจริญเติบโตในเรื่องของยศ

๒.๒.๖ การพิจารณาบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ใช้แนวทางที่เหมือนหรือใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนสามัญมากกว่า ดังนี้

๒.๒.๖.๑ ใช้มาตรฐานกำหนดตำแหน่งมาพิจารณา โดยองค์ประกอบสำคัญ คือ ชื่อตำแหน่ง ชื่อสายงาน คำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

๒.๒.๖.๒ การปรับปรุงเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งให้สอดคล้องกับผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งในกองทัพบกและกระทรวงกลาโหม โดยพิจารณาประยุกต์เกี่ยวกับคุณวุฒิ และหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ หรือคุณสมบัติอื่นใดให้เหมาะสมกับการรับราชการในกระทรวงกลาโหมมากขึ้น

๒.๒.๗ แนวทางในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒.๒.๗.๑ การพัฒนาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับห้วงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและแนวทางการรับราชการของแต่ละประเภท โดยแสวงประโยชน์จากการจัดหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการของส่วนราชการฝ่ายพลเรือนเป็นหลัก

๒.๒.๗.๒ การกำหนดหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถเพิ่มเติม ซึ่งอาจใช้วิธีการปรับหลักสูตรทางทหารที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุด โดยไม่เสียผลหรือเกิดผลกระทบน้อยที่สุดในการปฏิบัติงาน

๒.๒.๘ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒.๒.๘.๑ สิทธิประโยชน์พื้นฐานได้รับเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือน (เว้นการแต่งตั้งยศ) และข้าราชการพลเรือนสามัญ หรือข้าราชการอื่น ๆ

๒.๒.๘.๒ สิทธิประโยชน์อื่น ๆ อาจได้รับไม่เหมือนกับข้าราชการบางประเภท ซึ่งมีลักษณะงานแตกต่างกันไปตามคุณลักษณะและขีดความสามารถ

๒.๒.๘.๓ ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการพลเรือนกลาโหมในการปฏิบัติราชการ

๒.๒.๘.๓.๑ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการครองชีพในสภาวะปัจจุบัน

๒.๒.๘.๓.๒ สวัสดิการที่ทางราชการจัดหาให้ที่ไม่เหลื่อมล้ำกับข้าราชการประเภทอื่น โดยเฉพาะข้าราชการในกระทรวงกลาโหม

๒.๒.๘.๓.๓ แนวทางในการสร้างความมั่นคงในอาชีพการงานที่ชัดเจน

๒.๒.๘.๓.๔ การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจตั้งแต่ระยะแรกของการบรรจุเข้ารับราชการ

๒.๒.๑๐ แนวทางการให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมที่มีอายุครบหกสิบปี บริบูรณ์ในสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งสมควรจะให้รับราชการต่อไปอีกไม่เกินสิบปี เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในทางวิชาการหรือหน้าที่ที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว

๒.๒.๑๐.๑ ดำเนินการเฉพาะกรณีที่มีความจำเป็นและขาดแคลนจริง ๆ ในตำแหน่งที่มีใช้ประเภทอำนวยการ และบริหาร

๒.๒.๑๐.๒ หากไม่จำเป็นหรือขาดแคลนอย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อหน่วยหรือกองทัพบกแล้ว ควรเกษียณอายุตามปกติทุกคน ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้มีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และประหยัดงบประมาณด้านบุคลากร

๒.๒.๑๑ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์

๒.๒.๑๑.๑ การสร้างระบบให้มีความพร้อมตั้งแต่การกำหนดความต้องการจนถึงการพ้นราชการ ก่อนที่จะเริ่มมีการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒.๒.๑๑.๒ การสร้างทัศนคติที่ดีและมีความเชื่อมั่นต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้กับข้าราชการทหารและกำลังพลประเภทอื่น ๆ ที่มีอยู่เดิมให้สามารถปฏิบัติร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดความแตกแยกทั้งในทางความคิดและการปฏิบัติในการทำงานด้วยกัน

๒.๒.๑๑.๓ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้องให้กับประชาชนและกำลังพลของกองทัพบกโดยทั่วไปรับทราบอย่างชัดเจน ก่อนตัดสินใจสมัครเข้ารับ การสอบคัดเลือกในการบรรจุเข้ารับราชการหรือแปรสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในกองทัพบก เพื่อประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับ และไม่เกิดปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ ในอนาคต

๒.๓ กลุ่มระดับปฏิบัติ สามารถสรุปผลจากการสัมภาษณ์ตามความเห็นส่วนใหญ่ ในประเด็นต่าง ๆ ตามหัวข้อได้ ดังนี้

๒.๓.๑ ผลกระทบจากการมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมบรรจุแต่งตั้งให้ ปฏิบัติราชการในหน่วย ต่อการปฏิบัติงานของหน่วย

๒.๓.๑.๑ การบริหารจัดการที่อาจขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากขาด ความชำนาญหรือประสบการณ์

๒.๓.๑.๒ ใช้ระยะเวลามากกว่าปกติ ในการปรับตัวเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง

๒.๓.๑.๓ อาจไม่ได้รับการยอมรับจากกำลังพลประเภทอื่นที่มีอยู่เดิม ในห้วงการเปลี่ยนผ่าน

๒.๓.๒ การบริหารจัดการกำลังพลในหน่วย ซึ่งมีการบรรจุแต่งตั้ง ข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาปฏิบัติราชการร่วมกับข้าราชการทหาร และกำลังพลประเภทอื่นที่มีอยู่เดิม ในหน่วย

๒.๓.๒.๑ การปฏิบัติตามที่กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ถูกต้องก่อน เพื่อป้องกันการร้องเรียนจากทุกฝ่าย

๒.๓.๒.๒ การให้ความสำคัญกับเรื่องที่หน่วยรับการบรรจุ ต้องดำเนินการ คือ การบรรจุแต่งตั้ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและแรงจูงใจ วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ และการออกจากราชการ

๒.๓.๒.๓ การกำหนดกลไกในการบูรณาการการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างข้าราชการพลเรือนกลาโหม กับข้าราชการทหารและกำลังพลประเภทอื่น ๆ ในหน่วย เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่อย่างเป็นธรรมชาติ ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป

๒.๓.๓ แนวทางดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติราชการในหน่วย ซึ่งจะมีกำลังพลหลายประเภท เป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพ อย่างยั่งยืน

๒.๓.๓.๑ การสร้างการรับรู้ และความเข้าใจถึงความจำเป็นในการมีกำลังพลหลายประเภท เพื่อลดการต่อต้าน

๒.๓.๓.๒ การจัดกิจกรรมในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เท่าที่โอกาสจะอำนวย เพื่อสร้างความคุ้นเคยและส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

๒.๓.๓.๓ การบริหารจัดการที่ยุติธรรม ไม่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างกำลังพลทุกประเภท

๒.๓.๔ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์

๒.๓.๔.๑ การเตรียมความพร้อมในทุกด้านก่อนการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมเพื่อปฏิบัติราชการในหน่วย

๒.๓.๔.๒ การชี้แจงและซักซ้อมความเข้าใจตลอดจนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จำเป็นให้กับหน่วยปฏิบัติที่เป็นหน่วยรับการบรรจุ เพื่อเป็นกรอบแนวทางดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒.๓.๔.๓ การสร้างความเข้าใจกับกำลังพล โดยเฉพาะข้าราชการทหารและกำลังพลประเภทอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วในหน่วยถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

๒.๓.๔.๔ การดำรงความต่อเนื่องในการดำเนินการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้ว สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

๑. กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการ

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๓ เฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลำดับศัภย์ของกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางต่าง ๆ โดยสรุป ดังนี้

ระดับพระราชบัญญัติ และร่างพระราชบัญญัติ

๑.๑ ความหมายของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๔ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๒ การกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นข้าราชการประเภทหนึ่งของกระทรวงกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๓ การกำหนดที่มาของกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๔ การกำหนดที่มาของกฎหมายเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน อัตราเงินประจำตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน และการให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๕ การกำหนดที่มาของกฎหมายเกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้แก่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคห้า แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๖ การกำหนดอัตรา การให้ได้รับ และการจ่าย เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยร่างพระราชบัญญัติเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่ง ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ.

๑.๗ การกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการหรือกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคหก แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๘ การกำหนดให้ส่วนราชการรับผิดชอบการฝึกและศึกษาในระดับต่าง ๆ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๒๙ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๙ การกำหนดที่มาของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในภารกิจเพื่อความมั่นคงของประเทศ กำหนดโดยมาตรา ๔๑ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

ระดับร่างพระราชกฤษฎีกา

๑.๑๐ การกำหนดการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยร่างพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ...

ระดับนโยบายของส่วนราชการ

๑.๑๑ การกำหนดให้มีการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยนโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓

๒. แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่ ข้าราชการพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยการเปรียบเทียบ ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๓ แยกตามกรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้าน โดยสรุป ดังนี้

๒.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล

๒.๑.๑ จำนวนความต้องการ ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท มีเกณฑ์การคำนวณที่ต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะขึ้นอยู่กับอัตราที่ว่างของตำแหน่งแรกบรรจุในประเภทวิชาการ ประเภทการสอนหรือวิจัย และประเภททั่วไป ในอัตราการจัดของหน่วย ส่วนข้าราชการกลาโหมพลเรือนจะขึ้นอยู่กับอัตราที่ว่างของตำแหน่งแรกบรรจุในอัตราชั้นยศร้อยเอก หรือร้อยโท และอัตราสิบเอก ในอัตราการจัดของหน่วย สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีลักษณะคล้ายกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม เว้นแต่ไม่มีประเภทการสอนหรือวิจัย

๒.๑.๒ แหล่งที่มา การรับข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท รับผิดชอบเพศชายและหญิง ไม่จำกัดว่าจะเป็นทหารกองหนุน หรือบุคคลพลเรือน เว้นข้าราชการกลาโหมพลเรือนซึ่งบรรจุในอัตราทหาร อาจมีข้อจำกัดสำหรับการบรรจุในบางตำแหน่งซึ่งเป็นเหล่าที่กำหนดให้ไม่รับเพศหญิง

๒.๑.๓ อายุ ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท มีการกำหนดอายุขั้นต่ำสุดในการแรกรับเหมือนกัน คือ ไม่น้อยกว่า ๑๘ ปี สำหรับอายุขั้นสูงสุดในการแรกรับ จะมีกำหนดเฉพาะข้าราชการกลาโหมพลเรือนซึ่งกำหนดไว้ ๓๕ ปี สำหรับอัตรานายทหารสัญญาบัตร และ ๓๐ ปี สำหรับอัตรานายทหารประทวน

๒.๑.๔ หน่วยจัดการสอบคัดเลือก ข้าราชการพลเรือนกลาโหมยังไม่กำหนดชัดเจน ส่วนข้าราชการกลาโหมพลเรือน กำหนดให้หน่วยเจ้าของอัตรารับผิดชอบ โดยในส่วนของอัตรานายทหารสัญญาบัตร คือหน่วยระดับกองทัพก ดำเนินการเป็นส่วนรวมโดยกรมยุทธศึกษาทหารบก และอัตรานายทหารประทวนคือหน่วยระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น จะแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนของภาค ก ดำเนินการเป็นส่วนรวมโดยสำนักงาน ก.พ. ส่วนของภาค ข และ ค ดำเนินการโดยหน่วยเจ้าของอัตรา

๒.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล

๒.๒.๑ การบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนกลาโหมและข้าราชการพลเรือนสามัญ ใช้มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยการบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งลักษณะเดียวกัน เพียงแต่ผู้กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือ หน่วยเหล่าสายวิทยาการ ส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ สำนักงาน ก.พ. สำหรับข้าราชการกลาโหมพลเรือนนั้น ใช้ตามอัตราข้าราชการทหาร คือ ใช้ระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งกำหนดโดยหน่วยเหล่าสายวิทยาการ แต่ในภาพรวมโดยทั่วไปแล้ว ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท มีการดำเนินการเช่นเดียวกัน

๒.๒.๒ การปรับย้ายหมุนเวียนหรือเลื่อนตำแหน่ง ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท สามารถปรับย้ายหมุนเวียนหรือเลื่อนตำแหน่งได้ ทั้งภายในหรือระหว่างส่วนราชการของกระทรวงต้นสังกัด ภายใต้หลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยองค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหม (กขพ.) สำหรับข้าราชการพลเรือนกลาโหม คณะกรรมการข้าราชการทหาร (กขท.) สำหรับข้าราชการกลาโหมพลเรือน และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ

๒.๒.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน โดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับข้าราชการประเภทนั้น ๆ ปีละ ๒ ครั้ง หรือทุกวงรอบครั้งปีงบประมาณ

๒.๓ การพัฒนากำลังพล

๒.๓.๑ การฝึกศึกษาเมื่อแรกบรรจุ มีเฉพาะข้าราชการกลาโหมพลเรือน เท่านั้นที่มีการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อให้มีคุณสมบัติครบในการแปรสภาพและแต่งตั้งสำหรับการเป็น ข้าราชการทหาร สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ จะดำเนินการในห้วงที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อให้รู้ระบบแบบแผนของทางราชการและเป็นข้าราชการที่ดี โดยดำเนินการใน กระบวนการปฐมนิเทศ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการอบรมสัมมนาร่วมกัน ส่วนข้าราชการพลเรือน กลาโหม ยังไม่มีการระบุแน่ชัด

๒.๓.๒ การฝึกศึกษาระหว่างการปฏิบัติงาน ข้าราชการกลาโหมพลเรือน หากยังมีได้แปรสภาพและแต่งตั้งเป็นข้าราชการทหารแล้ว จะไม่มีหลักสูตรต่าง ๆ รองรับอย่างชัดเจน เนื่องจากหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการเป็นหลักสูตรสำหรับข้าราชการทหาร สำหรับ ข้าราชการพลเรือนสามัญ จะมีหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยมี บางหลักสูตรเป็นหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ ซึ่งจะกำหนดไว้ในคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ส่วนข้าราชการพลเรือนกลาโหม ยังไม่มีการระบุแน่ชัด

๒.๔ การอนุรักษ์กำลังพล

๒.๔.๑ การรักษาวินัย หากมีการกระทำผิดวินัย ทั้งข้าราชการพลเรือน กลาโหม ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ จะมีโทษทางวินัยเหมือนกัน ถึงแม้ว่าจะกำหนดโดยฐานกฎหมายคนละฉบับ

๒.๔.๒ เงินเดือน ข้าราชการพลเรือนกลาโหม และข้าราชการกลาโหมพลเรือน รับเงินเดือนแบบขั้นเหมือนกัน ส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญ รับเงินเดือนแบบช่วง ซึ่งกำลังพล ทั้ง ๓ ประเภทนี้ ใช้การเลื่อนเงินเดือนปีละ ๒ ครั้ง โดยข้าราชการพลเรือนกลาโหม และข้าราชการ กลาโหมพลเรือน ใช้การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติทั้งปีไม่เกิน ๒ ขั้น ส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญใช้การ เลื่อนขั้นเงินเดือนปกติทั้งปีไม่เกินร้อยละ ๘

๒.๔.๓ สิทธิประโยชน์อื่น ๆ เนื่องจากกำลังพลทั้ง ๓ ประเภท เป็นข้าราชการเหมือนกัน ดังนั้น สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จึงเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน ส่วนที่แตกต่างกัน อาจขึ้นอยู่กับส่วนราชการต้นสังกัดดำเนินการเพิ่มเติมตามหลักเกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนด

๒.๕ การพ้นจากราชการ

ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท มีอายุราชการจนครบกำหนดเกษียณอายุราชการ ปกติ คือ ๖๐ ปี โดยข้าราชการกลาโหมพลเรือนจะเกษียณในสถานะการเป็นข้าราชการทหาร ส่วน ข้าราชการพลเรือนกลาโหม และข้าราชการพลเรือนสามัญ จะมีเหตุพิเศษในการให้ปฏิบัติราชการต่อ ได้ในบางตำแหน่ง แต่ไม่เกิน ๑๐ ปี

๓. แนวความคิดในการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือน กลาโหมของกองทัพบก

ผู้วิจัยได้นำผลการทบทวนเอกสารและผลการสัมภาษณ์ในขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล นำมาสังเคราะห์ เพื่อให้ได้แนวความคิดในการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือน กลาโหมของกองทัพบก โดยใช้ปัจจัยสำคัญที่ต้องดำเนินการเป็นพื้นฐาน โดยใช้หัวข้อตามกรอบงานด้าน กำลังพล ๕ ด้าน ดังนี้

๓.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล

๓.๑.๑ การกำหนดหน่วยนำร่องในการบรรจุ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม เป็นไปได้ ยอมรับได้ ในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในระยะแรก ดำเนินการโดย กรมกำลังพลทหารบก และกรมยุทธการทหารบก

๓.๑.๒ การตรวจสอบสถานภาพการบรรจุกำลังพลในหน่วยนำร่อง เพื่อให้ทราบสถานภาพการบรรจุ และอัตราทหารที่สามารถแปรสภาพเพื่อรองรับการบรรจุได้ ดำเนินการโดยหน่วยที่มีการจัดตามอัตราการจัดเฉพาะกิจ (อฉก.) เกือบทุกหน่วย ได้แก่ กรมฝ่ายเสนาธิการ กรมฝ่ายกิจการพิเศษ กรมฝ่ายยุทธบริการ กรมยุทธศึกษาทหารบก โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และสำนักงานปฏิบัติการรักษาความมั่นคงภายในกองทัพบก

๓.๑.๓ การกำหนดประเภท ตำแหน่ง และจำนวนอัตรา สำหรับการบรรจุ ในหน่วยนำร่อง เพื่อให้สามารถกำหนดจำนวนอัตราในตำแหน่งของหน่วยที่เหมาะสม สามารถรองรับการบรรจุได้ในห้วงระยะเวลาที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก

๓.๑.๔ การจัดทำนโยบายการจัดหาและบรรจุกำลังพลของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙ และการจัดทำนโยบายการจัดหาและบรรจุกำลังพลของกองทัพบก ในห้วงถัดไป เพื่อให้การจัดหากำลังพลแต่ละประเภทของกองทัพบกในภาพรวมตามแผนพัฒนากองทัพบกในแต่ละห้วงเวลา สอดคล้องกับสถานการณ์ และเป็นไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และเหล่าสายวิทยาการ

๓.๑.๕ การจัดเตรียมงบประมาณด้านบุคลากรและดำเนินงาน เพื่อรองรับการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก

๓.๑.๖ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือก เพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐานในการดำเนินการเช่นเดียวกับการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการทหาร ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก

๓.๑.๗ การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือก เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่มีความโปร่งใสในการรับผิดชอบดำเนินการสอบคัดเลือกเป็นการเฉพาะ โดยระยะแรกจะเป็นคณะกรรมการในระดับกองทัพบก ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และกรมยุทธศึกษาทหารบก

๓.๑.๘ การประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้ และสร้างความเข้าใจกับกำลังพลในกองทัพบก และประชาชนทั่วไปได้รับทราบข้อมูลที่จำเป็นในการแปรสภาพ หรือสมัครเข้าเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ดำเนินการโดยกรมกิจการพลเรือนทหารบก สำนักงานเลขาธิการกองทัพบก และกรมยุทธศึกษาทหารบก

๓.๑.๙ การรับสมัคร การสอบคัดเลือก และการประกาศผลสอบคัดเลือก เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในระเบียบที่กำหนด ดำเนินการโดยคณะกรรมการสอบคัดเลือกที่ได้รับ การแต่งตั้ง

๓.๑.๑๐ การรายงานตัว และการทำสัญญาในการบรรจุเข้ารับราชการของผู้ผ่านการสอบคัดเลือกเพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๑.๑๑ การออกคำสั่งบรรจุเข้ารับราชการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล

๓.๒.๑ การกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยเฉพาะการบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และเหล่าสายวิทยาการ

๓.๒.๒ การกำหนดแนวทางการรับราชการ หรือแนวทางการก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ตั้งแต่แรกบรรจุจนพ้นจากราชการ ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก

๓.๒.๓ การปรับย้ายหมุนเวียนในตำแหน่งระดับเดิม และเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๒.๔ การประเมินค่าการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาในการบริหารจัดการเช่นเดียวกับข้าราชการทหาร โดยเฉพาะการพิจารณาประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาตนเอง หรือการพ้นจากราชการ ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก กรมสารบรรณทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๒.๕ การจัดทำฐานข้อมูลกำลังพล และการรายงานสถานภาพกำลังพล เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศด้านกำลังพลประกอบการพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก กรมสารบรรณทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๓ การพัฒนากำลังพล

๓.๓.๑ การศึกษาเมื่อแรกบรรจุ เพื่อให้มีขีดความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก กรมยุทธศึกษาทหารบก และเหล่าสายวิทยาการ

๓.๓.๒ การศึกษาในหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถอื่น ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก กรมยุทธศึกษาทหารบก เหล่าสายวิทยาการ และมณฑลทหารบก

๓.๓.๔ การศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ ได้แก่หลักสูตรที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. หรือหลักสูตรอื่น ๆ ที่จะมีการจัดเพิ่มเติมขึ้นมา เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และเหล่าสายวิทยาการ

๓.๔ การอนุรักษ์กำลังพล

๓.๔.๑ การปกครอง และการรักษาวินัย เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในระเบียบที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๔.๒ การพิจารณาบำเหน็จความชอบต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในระเบียบที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก กรมสารบรรณทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๔.๓ การดูแลด้านสิทธิประโยชน์อื่น ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในระเบียบที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๔.๔ การบริการและสวัสดิการ เพื่อเป็นการดูแลและอำนวยความสะดวกให้กับกำลังพล นอกเหนือจากสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่ทางราชการจัดทำให้ตามหลักเกณฑ์ในระเบียบที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๕ การพ้นจากราชการ

๓.๕.๑ การปฏิบัติราชการต่อภายหลังจากอายุครบเกษียณปกติ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในระเบียบ และแนวทางการก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก เหล่าสายวิทยาการ และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๕.๒ การช่วยเหลือเพื่อความมั่นคงในอาชีพ กรณีไม่จ้างต่อ เพื่อเป็นการดูแลให้ผู้ออกจากงานไปแล้ว สามารถดำรงชีพได้อย่างเป็นปกติสุข มีทัศนคติที่ดีต่อกองทัพ และเป็นมวลชนที่ทางราชการสามารถใช้ประโยชน์เพื่อส่วนรวมได้ ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก

๔. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการ ในการพัฒนาการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก

ผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์ในชั้นการวิเคราะห์ข้อมูลนำมาสังเคราะห์ โดยตัดเรื่องที่กำลังกล่าวไว้ในแนวความคิดในการปฏิบัติแล้ว เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหม แบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ เชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

๔.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๔.๑.๑ การสร้างการรับรู้ และการปรับแนวคิดให้กับกำลังพลของกองทัพบกที่มีอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับโครงสร้างกำลังพลที่ต้องมีข้าราชการพลเรือนร่วมปฏิบัติงานกับทหาร โดยต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง

๔.๑.๒ การสร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นข้าราชการกระทรวงกลาโหมในกองทัพบก ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหมในหน่วยงานเดียวกัน

๔.๑.๓ การบริหารจัดการที่เหมาะสม ทั้งแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจ

๔.๑.๔ การบูรณาการสร้างเชื่อมโยงระหว่างข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อมิให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการบริหารจัดการ

๔.๑.๕ ความตั้งใจจริงของกำลังพลทุกระดับจะทำให้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๔.๒.๑ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้องให้กับประชาชนและกำลังพลของกองทัพบกโดยทั่วไปปรับทราบอย่างชัดเจน ก่อนตัดสินใจสมัครเข้ารับการสอบคัดเลือกในการบรรจุเข้ารับราชการหรือแปรรูปเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมในกองทัพบก เพื่อประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับและไม่เกิดปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ ในอนาคต

๔.๒.๒ การปฏิบัติตามที่กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ถูกต้องก่อน เพื่อป้องกันการร้องเรียนจากทุกฝ่าย

๔.๒.๓ การให้ความสำคัญกับเรื่องที่หน่วยรับการบรรจุต้องดำเนินการ คือ การบรรจุแต่งตั้ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและแรงจูงใจ วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ และการออกจากราชการ

๔.๒.๔ การกำหนดกลไกในการบูรณาการการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างข้าราชการพลเรือนกลาโหม กับข้าราชการทหารและกำลังพลประเภทอื่น ๆ ในหน่วย เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่อย่างเป็นธรรมชาติ ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป

๔.๒.๕ การสร้างการรับรู้ และความเข้าใจต่อกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบันของแต่ละหน่วย ถึงความจำเป็นในการมีกำลังพลหลายประเภท เพื่อลดการต่อต้าน

๔.๒.๖ การเตรียมความพร้อมในทุกด้านก่อนการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมเพื่อปฏิบัติราชการในหน่วย รวมถึงการชี้แจงและซักซ้อมความเข้าใจตลอดจนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จำเป็นให้กับหน่วยปฏิบัติที่เป็นหน่วยรับการบรรจุ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๔.๒.๗ การดำรงความมุ่งหมาย และความต่อเนื่องในการดำเนินการ

สรุป

ข้าราชการพลเรือนกลาโหมนั้น ถึงแม้ว่าจะไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อน แต่มีกรอบให้ยึดถือในขั้นต้นแล้ว โดยยึดโยงจากการดำเนินการของข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นต้นแบบร่วมกับลักษณะเฉพาะของข้าราชการในกระทรวงกลาโหม ดังนั้น การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้นำกรอบงานที่ดำเนินการกับทั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการทหารมาประยุกต์ใช้ โดยยึดตามกรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้าน

ถึงแม้ว่า จะยึดการดำเนินการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นต้นแบบ แต่หลายกรณีเป็นเรื่องที่ไม่เคยดำเนินการมาก่อน และเกี่ยวโยงกับระบบงานอื่น ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของกระทรวงกลาโหม จำเป็นต้องได้รับข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ หรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินการ เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นเหตุเป็นผล และสามารถนำไปขยายผลการดำเนินการได้ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ร่วมกันภายใต้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกำลังพล หรือการสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมที่เหมาะสม โดยไม่เกิดความรู้สึกว้าเหว่ความเหลื่อมล้ำกับข้าราชการทหาร เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ได้รับนั้น ล้วนแล้วแต่มีประโยชน์ต่อการดำเนินการ ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติ

บทที่ ๕

สรุป และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กองทัพบก ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยมีรายละเอียดตามหัวข้อ ดังนี้

๑. สรุป
๒. ข้อเสนอแนะ

สรุป

๑. วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาวิเคราะห์กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุราชการ ในกองทัพบก เพื่อศึกษาวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะ การดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อศึกษาวิเคราะห์และกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติในการ บริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก และเพื่อให้ข้อเสนอแนะแนว ทิศทางการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบกในภาพรวม

๒. การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์และค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก และนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพบกต่อไป โดยวิธีดำเนินการวิจัยนั้น จะใช้แหล่งข้อมูลจากกำลังพลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำข้าราชการพลเรือน กลาโหมในกองทัพบก และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากแหล่งข้อมูล โดยการ สัมภาษณ์กำลังพลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม กลุ่มแรก คือ กลุ่มระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ในตำแหน่งรองเสนาธิการทหารบก จำนวน ๒ นาย กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มระดับ แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในกรมฝ่ายเสนาธิการที่เกี่ยวข้อง ๒ หน่วย ได้แก่ กรมกำลังพลทหารบก และกรมยุทธการทหารบก ในตำแหน่งระดับไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกอง หน่วยละ ๑ นาย รวม ๒ นาย และกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยขึ้นตรงต่อ กองทัพบก ที่มีตำแหน่งในสายงาน ที่สามารถบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ในตำแหน่งระดับไม่ต่ำกว่า หัวหน้ากอง ได้แก่ กรมฝ่ายเสนาธิการ ๖ หน่วย, กรมฝ่ายกิจการพิเศษ ๑๐ หน่วย, กรมฝ่ายยุทธบริการ ๙ หน่วย และส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม ๓ หน่วย รวม ๒๘ หน่วย ๆ ละ ๑ นาย รวม ๒๘ นาย รวมทั้งสิ้น ๓๒ นาย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งได้จากเอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง เอกสารหลักฐานทางราชการเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๓. ผลการวิจัย

๓.๑ ผลการศึกษาวิเคราะห์กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกองทัพบก

การนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการนั้น มีกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับศัภย์ของกฎหมาย สรุปได้ ดังนี้

๓.๑.๑ ความหมายของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๔ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๓.๑.๒ การกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นข้าราชการประเภทหนึ่งของกระทรวงกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๓.๑.๓ การกำหนดที่มาของกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๓.๑.๔ การกำหนดที่มาของกฎหมายเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน อัตราเงินประจำตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน และการให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๓.๑.๕ การกำหนดที่มาของกฎหมายเกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้แก่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคห้า แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๓.๑.๖ การกำหนดอัตรา การให้ได้รับ และการจ่าย เงินเดือน เงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยร่างพระราชบัญญัติเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ.

๓.๑.๗ การกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการหรือกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคหก แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๓.๑.๘ การกำหนดให้ส่วนราชการรับผิดชอบการฝึกและศึกษาในระดับต่าง ๆ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๒๙ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๓.๑.๙ การกำหนดที่มาของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในภารกิจเพื่อความมั่นคงของประเทศ กำหนดโดยมาตรา ๔๑ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๓.๑.๑๐ การกำหนดการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยร่างพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ...

๓.๑.๑๑ การกำหนดให้มีการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยนโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีนว่าการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓

๓.๒ ผลการศึกษาวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่นที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม

การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน ซึ่งรับราชการในกระทรวงกลาโหมเช่นกัน และข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งมีการจัดประเภทและระดับเหมือนกันเกือบทั้งหมด สรุปได้ ดังนี้

๓.๒.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล

๓.๒.๑.๑ จำนวนความต้องการ ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท มีเกณฑ์การคำนวณที่ต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะขึ้นอยู่กับอัตราที่ว่างของตำแหน่งแรกบรรจุในประเภทวิชาการ ประเภทการสอนหรือวิจัย และประเภททั่วไป ในอัตราการจัดของหน่วย ส่วนข้าราชการกลาโหมพลเรือนจะขึ้นอยู่กับอัตราที่ว่างของตำแหน่งแรกบรรจุในอัตราชั้นยศร้อยเอก หรือร้อยโท และอัตราสิบเอก ในอัตราการจัดของหน่วย สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีลักษณะคล้ายกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม เว้นแต่ไม่มีประเภทการสอนหรือวิจัย

๓.๒.๑.๒ แหล่งที่มา การรับข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท ไปได้ทั้งเพศชายและหญิง ไม่จำกัดว่าจะเป็นทหารกองหนุน หรือบุคคลพลเรือน เว้นข้าราชการกลาโหมพลเรือนซึ่งบรรจุในอัตราทหาร อาจมีข้อจำกัดสำหรับการบรรจุในบางตำแหน่งซึ่งเป็นเหล่าที่กำหนดให้ไม่รับเพศหญิง

๓.๒.๑.๓ อายุ ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท มีการกำหนดอายุขั้นต่ำสุดในการแรกรับเหมือนกัน คือ ไม่น้อยกว่า ๑๘ ปี สำหรับอายุขั้นสูงสุดในการแรกรับ จะมีกำหนดเฉพาะข้าราชการกลาโหมพลเรือนซึ่งบรรจุในอัตราข้าราชการทหาร ซึ่งกำหนดไว้ ๓๕ ปี สำหรับอัตรานายทหารสัญญาบัตร และ ๓๐ ปี สำหรับอัตรานายทหารประทวน

๓.๒.๑.๔ หน่วยจัดการสอบคัดเลือก ข้าราชการพลเรือนกลาโหมยังไม่กำหนดชัดเจน ส่วนข้าราชการกลาโหมพลเรือน กำหนดให้หน่วยเจ้าของอัตรารับผิดชอบ โดยในส่วนของอัตรานายทหารสัญญาบัตร คือหน่วยระดับกองทัพบก ดำเนินการเป็นส่วนรวมโดยกรมยุทธศึกษาทหารบก และอัตรานายทหารประทวนคือหน่วยระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น จะแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนของภาค ก ดำเนินการเป็นส่วนรวมโดยสำนักงาน ก.พ. ส่วนของภาค ข และ ค ดำเนินการโดยหน่วยเจ้าของอัตรา

๓.๒.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล

๓.๒.๒.๑ การบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนกลาโหมและข้าราชการพลเรือนสามัญ ใช้มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยการบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งลักษณะเดียวกัน เพียงแต่ผู้กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม คือ เหล่าสายวิทยาการ ส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ สำนักงาน ก.พ. สำหรับข้าราชการกลาโหมพลเรือนนั้น ใช้ตามอัตราข้าราชการทหาร คือ ใช้ระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งกำหนดโดยหน่วยเหล่าสายวิทยาการ แต่ในภาพรวมโดยทั่วไปแล้ว ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท มีการดำเนินการเช่นเดียวกัน

๓.๒.๒.๒ การปรับย้ายหมุนเวียนหรือเลื่อนตำแหน่ง ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท สามารถปรับย้ายหมุนเวียนหรือเลื่อนตำแหน่งได้ ทั้งภายในหรือระหว่างส่วนราชการของกระทรวงต้นสังกัด ภายใต้หลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยองค์การกลางบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหม (กขพ.) สำหรับข้าราชการพลเรือนกลาโหม คณะกรรมการข้าราชการทหาร (กขท.) สำหรับข้าราชการกลาโหมพลเรือน และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ

๓.๒.๒.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน โดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับข้าราชการประเภทนั้น ๆ ปีละ ๒ ครั้ง หรือทุกวงรอบครั้งปีงบประมาณ

๓.๒.๓ การพัฒนากำลังพล

๓.๒.๓.๑ การฝึกศึกษาเมื่อแรกบรรจุ มีเฉพาะข้าราชการกลาโหมพลเรือนเท่านั้นที่มีการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อให้มีคุณสมบัติครบในการแปรสภาพและแต่งตั้งยศสำหรับการเป็นข้าราชการทหาร สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ จะดำเนินการในห้วงที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการและเป็นข้าราชการที่ดี โดยดำเนินการในกระบวนการปฐมนิเทศ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการอบรมสัมมนาร่วมกัน ส่วนข้าราชการพลเรือนกลาโหม ยังไม่มีการระบุแน่ชัด

๓.๒.๓.๒ การฝึกศึกษาระหว่างการปฏิบัติงาน ข้าราชการกลาโหมพลเรือน หากยังมีได้แปรสภาพและแต่งตั้งยศเป็นข้าราชการทหารแล้ว จะไม่มีหลักสูตรต่าง ๆ รองรับอย่างชัดเจน เนื่องจากหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการเป็นหลักสำหรับข้าราชการทหาร สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ จะมีหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยมีบางหลักสูตรเป็นหลักหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ ซึ่งจะกำหนดไว้ในคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ส่วนข้าราชการพลเรือนกลาโหม ยังไม่มีการระบุแน่ชัด

๓.๒.๔ การอนุรักษ์กำลังพล

๓.๒.๔.๑ การรักษาวินัย หากมีการกระทำผิดวินัย ทั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหม ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ จะมีโทษทางวินัยเหมือนกัน ถึงแม้ว่าจะกำหนดโดยฐานกฎหมายคนละฉบับ

๓.๒.๔.๒ เงินเดือน ข้าราชการพลเรือนกลาโหม และข้าราชการกลาโหมพลเรือน รับเงินเดือนแบบขั้นเหมือนกัน ส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญ รับเงินเดือนแบบช่วง ซึ่งข้าราชการทั้ง ๓ ประเภทนี้ ใช้การเลื่อนเงินเดือนปีละ ๒ ครั้ง โดยข้าราชการพลเรือนกลาโหม และข้าราชการกลาโหมพลเรือน ใช้การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติทั้งปีไม่เกิน ๒ ขั้น ส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญใช้การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติทั้งปีไม่เกินร้อยละ ๘

๓.๒.๔.๓ สิทธิประโยชน์อื่น ๆ เนื่องจากข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท เป็นข้าราชการเหมือนกัน ดังนั้น สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จึงเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน ส่วนที่แตกต่างกัน อาจขึ้นอยู่กับส่วนราชการต้นสังกัดดำเนินการเพิ่มเติมตามหลักเกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนด

๓.๒.๕ การพ้นจากราชการ

ข้าราชการทั้ง ๓ ประเภท มีอายุราชการจนครบกำหนดเกษียณอายุราชการปกติ คือ ๖๐ ปี โดยข้าราชการกลาโหมพลเรือนจะเกษียณในสถานะการเป็นข้าราชการทหาร ส่วนข้าราชการพลเรือนกลาโหม และข้าราชการพลเรือนสามัญ จะมีเหตุพิเศษในการให้ปฏิบัติราชการต่อได้ในบางตำแหน่ง แต่ไม่เกิน ๑๐ ปี

๓.๓ ผลการศึกษาวิเคราะห์และกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก

ผู้วิจัยได้นำผลการทบทวนเอกสารและผลการสัมภาษณ์ในขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลนำมาสังเคราะห์ เพื่อให้ได้แนวความคิดในการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก โดยใช้กิจสำคัญที่ต้องดำเนินการเป็นพื้นฐาน โดยใช้หัวข้อตามกรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้าน ดังนี้

๓.๓.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล

๓.๓.๑.๑ การกำหนดหน่วยนำร่องในการบรรจุ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมเป็นไปได้ ยอมรับได้ ในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในระยะแรก ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และกรมยุทธการทหารบก

๓.๓.๑.๒ การตรวจสอบสถานภาพการบรรจุกำลังพลในหน่วยนำร่อง เพื่อให้ทราบสถานภาพการบรรจุ และอัตราทหารที่สามารถแปรสภาพเพื่อรองรับการบรรจุได้ ดำเนินการโดยหน่วยที่มีการจัดตามอัตราการจัดเฉพาะกิจ (อฉก.) เกือบทุกหน่วย ได้แก่ กรมฝ่ายเสนาธิการ กรมฝ่ายกิจการพิเศษ กรมฝ่ายยุทธบริการ กรมยุทธศึกษาทหารบก โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และสำนักงานปฏิบัติการรักษาความมั่นคงภายในกองทัพบก

๓.๓.๑.๓ การกำหนดประเภท ตำแหน่ง และจำนวนอัตรา สำหรับการบรรจุในหน่วยนำร่อง เพื่อให้สามารถกำหนดจำนวนอัตราในตำแหน่งของหน่วยที่เหมาะสม สามารถรองรับการบรรจุได้ในห้วงระยะเวลาที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก

๓.๓.๑.๔ การจัดทำนโยบายการจัดหาและบรรจุกำลังพลของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙ และการจัดทำนโยบายการจัดหาและบรรจุกำลังพลของกองทัพบก ในห้วงถัดไป เพื่อให้การจัดหากำลังพลแต่ละประเภทของกองทัพบกในภาพรวมตามแผนพัฒนากองทัพบกในแต่ละห้วงเวลา สอดคล้องกับสถานการณ์ และเป็นไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และเหล่าสายวิทยาการ

๓.๓.๑.๕ การจัดเตรียมงบประมาณด้านบุคลากรและดำเนินงานเพื่อรองรับการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก

๓.๓.๑.๖ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือก เพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐานในการดำเนินการเช่นเดียวกับการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการทหาร ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก

๓.๓.๑.๗ การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือก เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่มีความโปร่งใสในการรับผิดชอบดำเนินการสอบคัดเลือกเป็นการเฉพาะ โดยระยะแรกจะเป็นคณะกรรมการในระดับกองทัพบก ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และกรมยุทธศึกษาทหารบก

๓.๓.๑.๘ การประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้ และสร้างความเข้าใจ กับกำลังพลในกองทัพบก และประชาชนทั่วไปได้รับทราบข้อมูลที่สำคัญในการแปรสภาพ หรือสมัคร เข้าเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ดำเนินการโดยกรมกิจการพลเรือนทหารบก สำนักงานเลขาธิการ กองทัพบก และกรมยุทธศึกษาทหารบก

๓.๓.๑.๙ การรับสมัคร การสอบคัดเลือก และการประกาศผลสอบ คัดเลือก เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในระเบียบที่กำหนด ดำเนินการโดยคณะกรรมการสอบคัดเลือก ที่ได้รับการแต่งตั้ง

๓.๓.๑.๑๐ การรายงานตัว และการทำสัญญาในการบรรจุเข้ารับ ราชการของผู้ผ่านการสอบคัดเลือกเพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพล ทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๓.๑.๑๑ การออกคำสั่งบรรจุเข้ารับราชการ เพื่อให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๓.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล

๓.๓.๒.๑ การกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยเฉพาะ การบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือก ผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และเหล่าสายวิทยาการ

๓.๓.๒.๒ การกำหนดแนวทางการรับราชการ หรือแนวทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ตั้งแต่แรกบรรจุจนพ้นจากราชการ ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก

๓.๓.๒.๓ การปรับย้ายหมุนเวียนในตำแหน่งระดับเดิม และเลื่อน ตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพ ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๓.๒.๔ การประเมินค่าการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบการ พิจารณาในการบริหารจัดการเช่นเดียวกับข้าราชการทหาร โดยเฉพาะการพิจารณาประกอบการเลื่อนขั้น เงินเดือน การพัฒนาตนเอง หรือการพ้นจากราชการ ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก กรมสารบรรณ ทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๓.๒.๕ การจัดทำฐานข้อมูลกำลังพล และการรายงานสถานภาพ กำลังพล เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศด้านกำลังพลประกอบการพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดำเนินการโดย กรมกำลังพลทหารบก กรมสารบรรณทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับ กองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๓.๓ การพัฒนากำลังพล

๓.๓.๓.๑ การศึกษาเมื่อแรกบรรจุ เพื่อให้มีขีดความสามารถเพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก กรมยุทธศึกษาทหารบก และเหล่าสายวิทยาการ

๓.๓.๓.๒ การศึกษาในหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถอื่น ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก กรมยุทธศึกษาทหารบก เหล่าสายวิทยาการ และมณฑลทหารบก

๓.๓.๓.๓ การศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ ได้แก่ หลักสูตรที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. หรือหลักสูตรอื่น ๆ ที่จะมีการจัดเพิ่มเติมขึ้นมา เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และเหล่าสายวิทยาการ

๓.๓.๔ การอนุรักษ์กำลังพล

๓.๓.๔.๑ การปกครอง และการรักษาวินัย เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในระเบียบที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๓.๔.๒ การพิจารณาบำเหน็จความชอบต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในระเบียบที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก กรมสารบรรณทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๓.๔.๓ การดูแลด้านสิทธิประโยชน์อื่น ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในระเบียบที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๓.๔.๔ การบริการและสวัสดิการ เพื่อเป็นการดูแลและอำนวยความสะดวกให้กับกำลังพล นอกเหนือจากสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่ทางราชการจัดทำให้ตามหลักเกณฑ์ในระเบียบที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๓.๕ การพ้นจากราชการ

๓.๓.๕.๑ การปฏิบัติราชการต่อภายหลังจากอายุครบเกษียณปกติ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในระเบียบ และแนวทางการก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนด ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก เหล่าสายวิทยาการ และหน่วยเจ้าของอัตราที่มีการบรรจุ ตั้งแต่ระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๓.๓.๕.๒ การช่วยเหลือเพื่อความมั่นคงในชีวิต เพื่อเป็นการดูแลให้ผู้ที่ออกจากราชการไปแล้ว สามารถดำรงชีพได้อย่างเป็นปกติสุข มีทัศนคติที่ดีต่อกองทัพ และเป็นมวลชนที่ทางราชการสามารถใช้ประโยชน์เพื่อส่วนรวมได้ ดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารบก

๔. อภิปรายผล

๔.๑ จากผลการศึกษาวิเคราะห์กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกองทัพบก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนกลาโหมโดยตรงในลำดับแรกคือ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ ซึ่งบัญญัติให้มีข้าราชการพลเรือนเกิดขึ้นอย่างถูกกฎหมายเป็นครั้งแรกในกระทรวงกลาโหม ซึ่งเดิมกระทรวงกลาโหมมีแต่ข้าราชการทหารเท่านั้น ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นในการปฏิรูปส่วนราชการที่สำคัญของ

กระทรวงกลาโหมให้มีความเป็นสากลเช่นเดียวกับมิตรประเทศอื่น ๆ รวมถึงเป็นการลดงบประมาณบางส่วน อันเนื่องมาจากการลดกำลังทหารที่ไม่จำเป็นในสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ตลอดจนช่วยแก้ปัญหาโครงสร้างกำลังพลโดยเฉพาะกำลังพลที่เป็นทหารประจำการ ซึ่งมีความแออัดคับคั่ง ในชั้นยศต่าง ๆ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการกำลังทหารจำนวนมาก ในยุคสงครามเย็นที่ผ่านมา

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีกฎหมายกำหนดให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหม ตามวรรคแรกตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๕๑ แต่การดำเนินการยังไม่มีความเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนจนถึงปัจจุบัน โดยยังไม่มีการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมแต่ประการใด อาจเป็นเพราะต้องมีกฎหมายอื่น ๆ รองรับ ดังนั้น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมจึงต้องออกนโยบายเร่งด่วนเพื่อให้มีการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เป็นรูปธรรมโดยเร็ว เป็นผลให้ส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีการขับเคลื่อน ซึ่งมีความคืบหน้าของการดำเนินการในระดับหนึ่ง โดยปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนนำเสนอร่างกฎหมาย ทั้งร่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ... ซึ่งอยู่ในอำนาจของคณะรัฐมนตรี หรือร่างพระราชบัญญัติเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่ง ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ซึ่งอยู่ในอำนาจของรัฐสภา รวมถึงอนุบัญญัติต่าง ๆ ที่ต้องออกไว้ รองรับกฎหมายหลักดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความรอบคอบ ไม่เกิดปัญหาในภายหลัง หากมีการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมไปแล้ว รวมถึงเอื้อต่อการปฏิบัติราชการร่วมกันของ ข้าราชการทุกประเภทในกระทรวงกลาโหม

๔.๒ จากผลการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพล ประเภทอื่นที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการทั้ง ๓ ประเภทมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะอยู่ตรงกลางระหว่างข้าราชการกลาโหมพลเรือนซึ่งมีลักษณะค่อนข้างไปทางข้าราชการทหาร และข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งมีลักษณะเป็นพลเรือนเต็มรูปแบบ อย่างไรก็ตามจะค่อนข้างเอนเอียงไปทางข้าราชการพลเรือนสามัญมากกว่า เนื่องจากข้าราชการพลเรือนสามัญมีระเบียบข้าราชการที่เป็นมาตรฐาน และใช้กับข้าราชการในสังกัดกระทรวงฝ่ายพลเรือน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนใหญ่ของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบกับยังไม่เคยมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาก่อน จึงจำเป็นต้องยึดต้นแบบที่เป็นมาตรฐาน และได้รับการยอมรับโดยทั่วไปก่อน

ถึงแม้ว่าจะระเบียบข้าราชการของข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะยึดต้นแบบส่วนใหญ่ จากข้าราชการพลเรือนสามัญ แต่เนื่องจากต้องปฏิบัติราชการในกระทรวงกลาโหม ซึ่งมีข้าราชการทหาร และข้าราชการกลาโหมพลเรือนซึ่งบรรจุในอัตราข้าราชการทหารเป็นหลัก ดังนั้น หลักเกณฑ์บางประการ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงหรือประยุกต์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงกลาโหม เพื่อให้มีความผสมผสานเป็นเนื้อเดียว โดยไม่เกิดความรู้สึกแปลกแยก เช่น เครื่องแบบ การแสดงการเคารพต่อผู้มีอาวุโสกว่า การกำหนดอัตราเงินเดือนแบบขั้น หรือแม้แต่การร่วมปฏิบัติภารกิจด้านความมั่นคง บางประการในความรับผิดชอบของกระทรวงกลาโหม เป็นต้น

๔.๓ จากผลการศึกษาวิเคราะห์แนวความคิดในการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติให้เป็นลักษณะใกล้เคียงกับข้าราชการทหารให้มากที่สุด เท่าที่กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ จะเอื้ออำนวย เนื่องจากการดำเนินการต่อข้าราชการทหารนั้น กองทัพบกได้มีการดำเนินการมาในห้วง

ระยะเวลาานานพอสมควรแล้ว ระบบค่อนข้างมีเสถียรภาพ สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบให้กับข้าราชการพลเรือนกลางใหม่ซึ่งยังไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อนได้เป็นอย่างดี โดยยึดถือตามกรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้านเป็นบรรทัดฐาน เท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๔ ร่วมกับการอภิปรายผลโดยผู้วิจัยในบทนี้ แยกได้ ๓ ลักษณะ คือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ การสร้างการรับรู้ และการปรับแนวคิดให้กับกำลังพลของกองทัพบกที่มีอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับโครงสร้างกำลังพลที่ต้องมีข้าราชการพลเรือนร่วมปฏิบัติงานกับทหาร โดยต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง

๑.๒ การสร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นข้าราชการกระทรวงกลาโหมในกองทัพบก ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลางใหม่ในหน่วยงานเดียวกัน

๑.๓ การบริหารจัดการที่เหมาะสม ทั้งแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจ

๑.๔ การบูรณาการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลางใหม่ เพื่อมิให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการบริหารจัดการ

๑.๕ ความตั้งใจจริงของกำลังพลทุกระดับจะทำให้ระบบข้าราชการพลเรือนกลางใหม่ดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๒.๑ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้องให้กับประชาชนและกำลังพลของกองทัพบกโดยทั่วไปปรับทราบอย่างชัดเจน ก่อนตัดสินใจสมัครเข้ารับการสอบคัดเลือกในการบรรจุเข้ารับราชการหรือแปรสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลางใหม่ในกองทัพบก เพื่อประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับและไม่เกิดปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ ในอนาคต

๒.๒ การปฏิบัติตามที่กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ถูกต้องก่อน เพื่อป้องกันการร้องเรียนจากทุกฝ่าย

๒.๓ การให้ความสำคัญกับเรื่องที่หน่วยรับการบรรจุต้องดำเนินการ คือ การบรรจุแต่งตั้ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและแรงจูงใจ วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ และการออกจากราชการ

๒.๔ การกำหนดกลไกในการบูรณาการการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างข้าราชการพลเรือนกลางใหม่ กับข้าราชการทหารและกำลังพลประเภทอื่น ๆ ในหน่วย เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่อย่างเป็นธรรมชาติ ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป

๒.๕ การสร้างการรับรู้ และความเข้าใจต่อกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบันของแต่ละหน่วยถึงความจำเป็นในการมีกำลังพลหลายประเภท เพื่อลดการต่อต้าน

๒.๖ การเตรียมความพร้อมในทุกด้านก่อนการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน
กลาโหมเพื่อปฏิบัติราชการในหน่วย รวมถึงการชี้แจงและซักซ้อมความเข้าใจตลอดจนการปฏิบัติต่าง ๆ
ที่จำเป็นให้กับหน่วยปฏิบัติที่เป็นหน่วยรับการบรรจุ เพื่อเป็นกรอบแนวทางดำเนินการให้เป็นไป
ในทิศทางเดียวกัน

๒.๗ การดำรงความมุ่งหมาย และความต่อเนื่องในการดำเนินการ

๓. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๓.๑ ควรทำการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่
ซึ่งมีข้าราชการต่างประเทศปฏิบัติราชการร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ
ที่มีผล ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงแนวทางดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความเหมาะสม
เป็นไปได้ และยอมรับได้

๓.๒ ควรทำการวิจัยเพื่อกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการรับราชการ
หรือแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อประโยชน์ในการบริหาร
จัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้อย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- ติน ปรัชญพฤทธิ. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓.
- พะยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพฯ : สุภา, ๒๕๔๒.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ เรื่องการจูงใจ: จากแนวความคิดไปสู่การประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๐.
- เทพพนม เมื่องแมน และสรวงสุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพฯ : บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒.
- ทองศรี กำภู อยุธยา. องค์การ : เหตุผลและกลยุทธ์ในการอยู่รอด. กรุงเทพฯ : มูลนิธิ ๓๐ ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๒
- นฤมล สุนสวัสดิ์. การจัดอุตสาหกรรมบริการ. กรุงเทพฯ : วันทิพย์, ๒๕๔๙.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๕.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, ๒๕๕๑.
- พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ดีกราฟฟิค, ๒๕๔๕.
- ภารดี อนันต์นาวี. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : มนตรี, มิเกลกาโรชาบาล, ๒๕๕๑.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.
- วรเดช จันทรศร. ปรัชญาของการบริหารภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๒.
- สร้อยตระกูล ดิวยานนท์ อรรถมานะ. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : โครงการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ป่วย อิงภากรณ์, ๒๕๔๒.
- สุรางค์ ไคว้ตระกูล. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.
- สุภาพร รียาพันธ์. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน เข้าวารมณณ์และความพึงพอใจในงาน : กรณีศึกษา พนักงานโรงงานผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐.

อัจฉรา เนียมหอม. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ คุณภาพชีวิตในการ
ทำงานและความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน),
๒๕๕๑.

กลาโหม, กระทรวง. “ระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร
เป็นการชั่วคราวพุทธศักราช ๒๕๖๒”. ลงวันที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๒.

กลาโหม, กระทรวง. “ระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน
อย่างอื่น และสิทธิประโยชน์ ของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว
พุทธศักราช ๒๕๖๒”. ลงวันที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๒.

กฎหมาย

“กฎกระทรวง กำหนดระยะเวลาการทำหน้าที่ เงินเดือนและค่าตอบแทนอย่างอื่น สิทธิประโยชน์
ระเบียบและวินัยของบุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว พ.ศ. ๒๕๕๓”,
ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๗, ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๓, หน้า ๑๙-๒๓.

“พระราชบัญญัติกำลังพลสำรอง พ.ศ.๒๕๕๘”. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๒, ๓๐ ธันวาคม
๒๕๕๘, หน้า ๕-๑๔.

“พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑”. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่
๑๒๕, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๑, หน้า ๓๕-๕๑.

“พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร (ฉบับที่ ๗) พ.ศ.๒๕๕๑”. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๕,
๓๑ มกราคม ๒๕๕๑, หน้า ๑-๑๒.

ภาษาต่างประเทศ

Alderfer, Clayton P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. New York
: Organizational Behavior and Human Performance, 1969.

Drucker, F. Peter. The Practice of Management. New York : Harper & Row
Publishers, 1974.

Gilmer, Von Haller B. Applied Psychology . New York : McGraw-Hill. Harrison, 1967.

Herzberg, Frederick. The Motivation –Hygiene Concept and Problems of Manpower.
New York : Personnel Administrator, 1964.

Kaufman, Herbert. The Limits of Organization Change. Alabama: University of
Alabama Press, 1976.

Maslow, A.H. Psychological Review : A Theory of Human Motivation. New York :
Harper and Row, 1943.

McClelland, D.C. The Achieving Society. New York : Free Press, 1961.

Robbins, Stephen P. Organization Theory : Structure Design and Application. 3rd ed.
New Jersey : Prentice-Hall. Simon, 1990.

Van Dersal, William R. The Successful Supervisor in Government and Business. New
York: Harper & Row Publishers, (1968).

Zeleny , Milan. Multiple Criteria Decision Making. New York : McGraw – Hill, 1982.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

กลุ่มระดับนโยบาย

๑. ท่านคิดว่า การมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมปฏิบัติราชการในกองทัพบก มีความจำเป็นหรือไม่ อย่างไร และจะส่งผลอย่างไรต่อกองทัพบก

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

๒. ท่านคิดว่า กองทัพบกต้องมีการปรับตัวอย่างไร เพื่อรองรับการมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมปฏิบัติราชการในกองทัพบก

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

๓. ท่านคิดว่า อะไรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมปฏิบัติราชการในกองทัพบก ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก

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

กลุ่มระดับแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ และกลุ่มระดับปฏิบัติ

๑. ท่านคิดว่า ควรมีการจัดตั้งองค์กรกลางบริหารงานบุคคลประเภทข้าราชการพลเรือน
กลาโหมในระดับกองทัพก เพื่อกำกับดูแล และบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม
เช่นเดียวกับการจัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคล
ประเภทข้าราชการพลเรือนกลาโหมในระดับกระทรวงกลาโหม โดยมีกองงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือนกลาโหม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกลาโหม กรมเสมียนตรา เป็นหน่วย
สนับสนุนการดำเนินงาน หรือไม่ อย่างไร

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

๒. ท่านคิดว่า ควรใช้ปัจจัยอะไรในการพิจารณาเพื่อแยกตำแหน่งที่เป็นอัตราข้าราชการทหาร
หรืออัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในอัตรากำลังพลของส่วนราชการในกองทัพก เพราะเหตุใด

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

๓. ท่านคิดว่า การกำหนดความต้องการในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหม
ในกองทัพก ควรมีกรอบแนวคิดเช่นเดียวกับการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการทหารหรือไม่ อย่างไร

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

๔. ท่านคิดว่า การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในอัตราบรรจุ ทั้งในส่วนของประเภทวิชาการ ประเภทการสอนหรือวิจัย และประเภททั่วไปควรดำเนินการ แบบเดียวกับที่ใช้ในอัตราข้าราชการทหารปัจจุบัน คือ อัตรานายทหารสัญญาบัตร ซึ่งเทียบเคียงได้กับ ประเภทวิชาการ ประเภทการสอนหรือวิจัย รวมการในระดับกองทัพบก ส่วนอัตรานายทหารประทวน ซึ่งเทียบเคียงได้กับประเภททั่วไป แยกการให้หน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกในระดับกองพลหรือเทียบเท่า ขึ้นไป หรือไม่ อย่างไร หรือควรมีการดำเนินการในรูปแบบอื่นใดที่น่าจะมีความเหมาะสม เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๕. แนวทางการรับราชการของข้าราชการพลเรือนกลาโหมควรเทียบเคียงกับข้าราชการทหาร หรือข้าราชการพลเรือนสามัญหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๖. การพิจารณาบรรจุแต่งตั้งข้าราชการทหารให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จะมีการพิจารณาถึง หน้าที่ตามหมายเลขความชำนาญการทางทหาร และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ในขณะที่การพิจารณา บรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ จะพิจารณาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งซึ่งกำหนดโดย ก.พ. ท่านคิดว่า ในตำแหน่งซึ่งเป็นอัตราของข้าราชการพลเรือนกลาโหมนั้น ควรมีการดำเนินการ ในลักษณะเดียวกับข้าราชการทหาร หรือข้าราชการพลเรือนสามัญ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๗. ข้าราชการทหารมีการกำหนดให้มีการศึกษาหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ ซึ่งส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยหน่วยเหล่าสายวิทยาการ ในขณะที่ข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น กำหนดให้มีหลักสูตรการศึกษาที่ใช้สำหรับหรือทดแทนคุณวุฒิที่ ก.พ. กำหนดให้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ท่านคิดว่า ควรมีแนวทางในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนกลาโหม อย่างไร

.....

.....

.....

๘. ท่านคิดว่า สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหมเมื่อเทียบกับกำลังพลประเภทอื่น ได้แก่ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ ควรมีอะไรบ้าง เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

๙. ท่านคิดว่า อะไรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการพลเรือนกลาโหมในการปฏิบัติราชการ

.....

.....

.....

๑๐. ท่านคิดว่า หากทางราชการมีความจำเป็น ข้าราชการพลเรือนกลาโหมในประเภทและตำแหน่งใด ที่เมื่อมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ในสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งสมควรจะให้รับราชการต่อไปอีกไม่เกินสิบปี เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในทางวิชาการหรือหน้าที่ที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

๑๑. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก

.....

.....

.....

๑๒. ท่านคิดว่า การมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการในหน่วยของท่าน จะมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

๑๓. ท่านคิดว่า จะบริหารจัดการกำลังพลในหน่วยอย่างไร หากมีการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาปฏิบัติราชการในหน่วยของท่าน ร่วมกับข้าราชการทหาร และกำลังพลประเภทอื่นที่มีอยู่เดิมในหน่วย

.....

.....

.....

๑๔. ท่านคิดว่า ควรมีแนวทางอย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติราชการในหน่วยของท่านในอนาคตซึ่งจะมีกำลังพลหลายประเภท เป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพ อย่างยั่งยืน

.....

.....

.....

๑๕. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนกลาโหมในหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก

.....

.....

.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ- ชื่อ	พลตรี กำธร บุญทอง
วันเดือนปีเกิด	๒๙ มีนาคม ๒๕๐๘
การศึกษา	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ ๓๕ ชั้นนายร้อย เหล่าทหารม้า รุ่นที่ ๒/๓๓ ชั้นนายพัน เหล่าทหารม้ารุ่นที่ ๑/๓๗ หลักสูตรหลักประจำ รร.สธ.ทบ.สบส. ชุดที่ ๗๕ การรบแบบจู่โจม รุ่นที่ ๘๗ สังกัดทางอากาศ รุ่นที่ ๑๖๘ ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
ประวัติการทำงานโดยย่อ	รองผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล กรมกำลังพลทหารบก

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก
ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ผู้วิจัย พล.ต. กำธร บุญทอน หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล กรมกำลังพลทหารบก

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพของประเทศไทย มีโครงสร้างการจัดและการบริหารจัดการภายในองค์กรในรูปแบบดั้งเดิม กล่าวคือ บุคลากรหลักซึ่งเป็นข้าราชการทั้งหมดมีสถานะเป็นทหาร มีชั้นยศ มีสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้นอย่างชัดเจน กำหนดขอบเขตอำนาจและบทบาทหน้าที่อิงตามลำดับชั้นยศ โดยอยู่บนแนวคิดของความมั่นคงในการต่อสู้กับภัยคุกคามรูปแบบดั้งเดิม ทำให้บุคลากรในสายงานวิชาชีพที่ทำงานให้กับกองทัพต้องเป็นทหารมีชั้นยศด้วย และต้องบริหารจัดการภายใต้แนวทางปฏิบัติแบบทหาร กลายเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของสายงานวิชาชีพซึ่งมิได้ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการทำการรบโดยตรง ดังนั้น เพื่อให้กระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพมีการปรับปรุงรูปแบบ โดยเฉพาะการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ และเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสายงานวิชาชีพให้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่อย่างต่อเนื่อง มีแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน ตลอดจนเพื่อแก้ปัญหาการขยายหน่วยและเพิ่มอัตรากำลังพลรองรับความก้าวหน้าในชั้นยศทางทหาร กระทรวงกลาโหมจึงได้ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม จนมีการบัญญัติให้มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมไว้ในมาตรา ๖ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ หลังจากนั้น ได้มีการดำเนินการต่าง ๆ รองรับ โดยมีความคืบหน้าตามลำดับ โดยนับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงปัจจุบัน ผลผลิตสำคัญที่ได้คือ หลักเกณฑ์การพิจารณาลักษณะงานการจัดทำโครงสร้างอัตราตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหมจำนวน ๑๑ กลุ่มลักษณะสายงาน, ร่างพระราชบัญญัติเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... และร่างพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ... ซึ่งจากผลการดำเนินการที่มีความคืบหน้าดังกล่าว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมจึงมีนโยบายเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ โดยเร่งรัดการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการ ให้เป็นรูปธรรม

ถึงแม้ว่า ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในกระทรวงกลาโหม ได้มีการดำเนินการรองรับไปส่วนหนึ่งจนได้ผลผลิตสำคัญตามที่กล่าวไปแล้ว แต่ยังมีดำเนินการอื่น ๆ ที่ยังไม่มีกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกต่อกำลังพลประเภทนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและประสงค์ที่จะศึกษาเกี่ยวกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกองทัพบก เพื่อให้ได้แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทนี้ซึ่งไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อน และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ทั้งเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกในภาพรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกองทัพบก
๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ
๓. เพื่อศึกษาวิเคราะห์และกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก
๔. เพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก ในภาพรวม

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านประเด็นปัญหาที่ต้องการวิจัยประกอบด้วย
 - ๑.๑ ภารกิจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก
 - ๑.๒ การเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน และข้าราชการพลเรือนสามัญ
 - ๑.๓ แนวความคิดในการปฏิบัติในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก
 - ๑.๔ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการ ในการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก
๒. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาขอบเขตด้านประเด็นปัญหาที่ต้องการวิจัยในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ๕ ด้าน คือ ๑) การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ๒) การใช้และการควบคุมกำลังพล ๓) การพัฒนากำลังพล ๔) การอนุรักษ์กำลังพล และ ๕) การพ้นราชการ
๓. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล
 - ๓.๑ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ กลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกองทัพบก โดยกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มระดับนโยบาย กลุ่มระดับแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ และกลุ่มระดับปฏิบัติการ
 - ๓.๒ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ตำรา และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
๔. ขอบเขตด้านเวลา เวลาที่ทำการวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่ ตุลาคม ๒๕๖๒ - มิถุนายน ๒๕๖๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีดำเนินการ ดังนี้

๑. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑.๑ แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

๑.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม กลุ่มแรก คือ กลุ่มระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ในตำแหน่งรองเสนาธิการทหารบก จำนวน ๒ นาย กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มระดับแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในกรมฝ่ายเสนาธิการที่เกี่ยวข้อง ๒ หน่วย ได้แก่ กรมกำลังพลทหารบก และกรมยุทธการทหารบก ในตำแหน่งระดับไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกอง หน่วยละ ๑ นาย รวม ๒ นาย และกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก ที่มีตำแหน่งในสายงานที่สามารถบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้ในตำแหน่งระดับไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากอง ได้แก่ กรมฝ่ายเสนาธิการ ๖ หน่วย, กรมฝ่ายกิจการพิเศษ ๑๐ หน่วย, กรมฝ่ายยุทธบริการ ๙ หน่วย ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม ๓ หน่วย รวม ๒๘ หน่วย ๆ ละ ๑ นาย รวม ๒๘ นาย รวมทั้งสิ้น ๓๒ นาย

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลที่ได้จากเอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารหลักฐานทางราชการเกี่ยวกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการในกระทรวงกลาโหมและกองทัพบก

ผลการวิจัย

๑. กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาบรรจุรับราชการ

๑.๑ ความหมายของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๔ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๒ การกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นข้าราชการประเภทหนึ่งของกระทรวงกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๓ การกำหนดที่มาของกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๔ การกำหนดที่มาของกฎหมายเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน อัตราเงินประจำตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน และการให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหมกำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๕ การกำหนดที่มาของกฎหมายเกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้แก่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคห้า แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๖ การกำหนดอัตรา การให้ได้รับ และการจ่าย เงินเดือน เงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยร่างพระราชบัญญัติเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ.

๑.๗ การกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการหรือกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กำหนดโดยมาตรา ๖ วรรคหก แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๘ การกำหนดให้ส่วนราชการรับผิดชอบการฝึกและศึกษาในระดับต่าง ๆ ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยมาตรา ๒๙ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๙ การกำหนดที่มาของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในภารกิจเพื่อความมั่นคงของประเทศ กำหนดโดยมาตรา ๔๑ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

๑.๑๐ การกำหนดการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยร่างพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. ...

๑.๑๑ การกำหนดให้มีการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม กำหนดโดยนโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓

๒. แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม

๒.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ส่วนใหญ่คล้ายกัน กล่าวคือ การกำหนดความต้องการมีพื้นฐานจากอัตรากำลัง โดยพิจารณาจากอัตราแรกบรรจุที่ว่างส่วนแหล่งที่มาเหมือนกัน คือ บุคคลทั่วไปซึ่งมีอายุไม่ต่ำกว่า ๑๘ ปี เพียงแต่ข้าราชการกลาโหมพลเรือนจะมีขีดจำกัดด้านอายุสูงสุด เนื่องจากบรรจุในอัตราทหาร ทั้งนี้ การสอบคัดเลือกน่าจะมีความแตกต่างกันหากการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมอิงกับการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการทหาร ซึ่งส่วนหนึ่งจะต้องเป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือนก่อน เนื่องจากมีการกระจายอำนาจในการสอบคัดเลือกทุกรอบให้กับหน่วยเจ้าของอัตราตามระดับที่กำหนด ส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญจะสอบคัดเลือกในภาค ก แบบรวมการทั้งหมด จากนั้นจึงจะให้หน่วยเจ้าของอัตราสอบในภาคต่อไป

๒.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล ส่วนใหญ่คล้ายกัน ทั้งการจัดทำการบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง รวมถึงมีการปรับย้ายได้ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้งปีงบประมาณ ที่จะแตกต่างกันคือ ที่มาของหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งมาจากองค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน

๒.๓ การพัฒนากำลังพล ส่วนใหญ่ของข้าราชการพลเรือนกลาโหม และข้าราชการพลเรือนสามัญจะคล้ายคลึงกัน แต่ที่จะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงคือ ข้าราชการกลาโหมพลเรือน เนื่องจากบรรจุในอัตราทหาร ซึ่งจะต้องมีการฝึกอบรมก่อนเพื่อให้มีคุณสมบัติในการแต่งตั้งยศ และเมื่อแต่งตั้งยศแล้วจะมีสถานะเป็นข้าราชการทหาร ซึ่งจะมีการพัฒนาไปอีกรูปแบบหนึ่ง

๒.๔ การอนุรักษ์กำลังพล ส่วนใหญ่เหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันเรื่องของเงินเดือน เนื่องจากข้าราชการพลเรือนกลาโหมและข้าราชการกลาโหมพลเรือน จะรับเงินเดือนแบบขั้น และเลื่อนเงินเดือนตามจำนวนขั้น ซึ่งจะเหมือนกับข้าราชการทหาร ส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญ จะรับเงินเดือนแบบช่วง และเลื่อนเงินเดือนเป็นค้ำร้อยละ

๒.๕ การพ้นจากราชการ ส่วนใหญ่เหมือนกัน เว้นแต่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมและข้าราชการพลเรือนสามัญ เมื่ออายุครบเกษียณอายุราชการแล้ว แต่หากมีเหตุจำเป็นในบางตำแหน่งสามารถให้ปฏิบัติราชการต่อได้ไม่เกิน ๑๐ ปี ส่วนข้าราชการกลาโหมพลเรือนจะเปลี่ยนสถานะเป็นข้าราชการทหารเมื่อมีคุณสมบัติครบ และเกษียณอายุราชการปกติ โดยไม่สามารถปฏิบัติราชการต่อในสถานะข้าราชการได้

๓. แนวความคิดในการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อข้าราชการพลเรือนกลาโหมของกองทัพบก เป็นการปฏิบัติตามกิจสำคัญที่ได้จากการทบทวนเอกสาร สรุปได้ ดังนี้

- ๓.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล
 - ๓.๑.๑ การกำหนดหน่วยนำร่องในการบรรจุ
 - ๓.๑.๒ การตรวจสอบสถานภาพการบรรจุกำลังพลในหน่วยนำร่อง
 - ๓.๑.๓ การกำหนดประเภท ตำแหน่ง และจำนวนอัตรา สำหรับการบรรจุในหน่วยนำร่อง
 - ๓.๑.๔ การจัดทำนโยบายการจัดหาและบรรจุกำลังพลของกองทัพบก
 - ๓.๑.๕ การจัดเตรียมงบประมาณด้านบุคลากรและดำเนินงาน
 - ๓.๑.๖ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือก
 - ๓.๑.๗ การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือก
 - ๓.๑.๘ การประชาสัมพันธ์
 - ๓.๑.๙ การรับสมัคร การสอบคัดเลือก และการประกาศผลสอบคัดเลือก
 - ๓.๑.๑๐ การรายงานตัว และการทำสัญญาในการบรรจุเข้ารับราชการ
 - ๓.๑.๑๑ การออกคำสั่งบรรจุเข้ารับราชการ
- ๓.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล
 - ๓.๒.๑ การกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
 - ๓.๒.๒ การกำหนดแนวทางการรับราชการ
 - ๓.๒.๓ การปรับย้ายหมุนเวียนในตำแหน่งระดับเดิม และเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
 - ๓.๒.๔ การประเมินค่าการปฏิบัติงาน
 - ๓.๒.๕ การจัดทำฐานข้อมูลกำลังพล และการรายงานสถานภาพกำลังพล
- ๓.๓ การพัฒนากำลังพล
 - ๓.๓.๑ การศึกษาเมื่อแรกบรรจุ
 - ๓.๓.๒ การศึกษาในหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถอื่น ๆ
 - ๓.๓.๓ การศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ
- ๓.๔ การอนุรักษ์กำลังพล
 - ๓.๔.๑ การปกครอง และการรักษาวินัย
 - ๓.๔.๒ การพิจารณาบำเหน็จความชอบต่าง ๆ

- ๓.๔.๓ การดูแลด้านสิทธิประโยชน์อื่น ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
- ๓.๔.๔ การบริการและสวัสดิการ
- ๓.๕ การพ้นจากราชการ
 - ๓.๕.๑ การปฏิบัติราชการต่อภายหลังจากอายุครบเกษียณปกติ
 - ๓.๕.๒ การช่วยเหลือเพื่อความมั่นคงในชีวิต

ข้อเสนอแนะ

๑. เชนโยบาย

๑.๑ การสร้างการรับรู้ และการปรับแนวคิดให้กับกำลังพลของกองทัพบกที่มีอยู่ ในปัจจุบันเกี่ยวกับโครงสร้างกำลังพลที่ต้องมีข้าราชการพลเรือนร่วมปฏิบัติงานกับทหาร โดยต้อง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

๑.๒ การสร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นข้าราชการกระทรวงกลาโหมในกองทัพบก ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในหน่วยงานเดียวกัน

๑.๓ การบริหารจัดการที่เหมาะสม ทั้งแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจ

๑.๔ การบูรณาการสร้างเชื่อมโยงระหว่างข้าราชการทหารและข้าราชการ พลเรือนกลาโหม เพื่อมิให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการบริหารจัดการ

๑.๕ ความตั้งใจจริงของกำลังพลทุกระดับจะทำให้ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม ดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒. เชนปฏิบัติ

๒.๑ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้องให้กับประชาชนและกำลังพลของ กองทัพบกโดยทั่วไปปรับทราบอย่างชัดเจน ก่อนตัดสินใจสมัครเข้ารับการสอบคัดเลือกในการบรรจุเข้ารับ ราชการหรือแปรสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมในกองทัพบก เพื่อประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับ และไม่เกิดปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ ในอนาคต

๒.๒ การปฏิบัติตามที่กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ถูกต้องก่อน เพื่อป้องกันการร้องเรียนจากทุกฝ่าย

๒.๓ การให้ความสำคัญกับเรื่อง que หน่วยรับการบรรจุต้องดำเนินการ คือ การบรรจุแต่งตั้ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและแรงจูงใจ วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ และการออกจากราชการ

๒.๔ การกำหนดกลไกในการบูรณาการการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างข้าราชการ พลเรือนกลาโหม กับข้าราชการทหารและกำลังพลประเภทอื่น ๆ ในหน่วย เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับพัฒนา วัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่อย่างเป็นธรรมชาติ ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป

๒.๕ การสร้างการรับรู้ และความเข้าใจต่อกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบันของแต่ละหน่วย ถึงความจำเป็นในการมีกำลังพลหลายประเภท เพื่อลดการต่อต้าน

๒.๖ การเตรียมความพร้อมในทุกด้านก่อนการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อปฏิบัติราชการในหน่วย รวมถึงการชี้แจงและซักซ้อมความเข้าใจตลอดจนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จำเป็น ให้กับหน่วยปฏิบัติที่เป็นหน่วยรับการบรรจุ เพื่อเป็นกรอบแนวทางดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒.๗ การดำรงความมุ่งหมาย และความต่อเนื่องในการดำเนินการ

๓. เชิงวิจัยครั้งต่อไป

๓.๑ ควรทำการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ซึ่งมีข้าราชการต่างประเภทปฏิบัติราชการร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผล ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงแนวทางดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และยอมรับได้

๓.๒ ควรทำการวิจัยเพื่อกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการรับราชการ หรือแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมได้อย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ