

แนวทางการพัฒนาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร
เป็นการชั่วคราวของกองทัพบก

โดย

พลตรี เกรียงไกร ปราสาทสุวรรณ
ผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล
กรมกำลังพลทหารบก

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๓
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๓ – ๒๕๖๔

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการพัฒนาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลตรี เกรียงไกร ปราสาทสุวรรณ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๓ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔

พลโท

(วิโรจน์ เกิดแสง)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง	แนวทางการพัฒนาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก		
ลักษณะวิชา	การทหาร		
ผู้วิจัย	พลตรี เกรียงไกร ปราสาทสุวรรณ	หลักสูตร	วปอ. รุ่นที่ ๖๓
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล กรมกำลังพลทหารบก		

การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินการ ผลการดำเนินการ และปัญหาข้อขัดข้องในการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกในปัจจุบัน และเพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินการในปัจจุบัน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการขยายผลการนำระบบกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกไปสู่หน่วยอื่น ๆ ได้ต่อไปในอนาคต โดยขอบเขตการวิจัย คือ ศึกษาถึงการดำเนินการ ในห้วงที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคของการดำเนินการ อีกทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ ในการพัฒนาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกในอนาคต โดยกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม กลุ่มระดับผู้บังคับบัญชาของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว กลุ่มระดับเจ้าหน้าที่ได้แก่ เพื่อนร่วมงานของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว และกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มระดับผู้ปฏิบัติได้แก่ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและศึกษาค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แนวทางการดำเนินการยึดตามกรอบงานด้านกำลังพลของกองทัพบก คือ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล การใช้และการควบคุมกำลังพล การพัฒนากำลังพล การอนุรักษ์กำลังพล และการพ้นจากราชการ ซึ่งผลการดำเนินการต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นไปตามแนวทางการดำเนินการที่กำหนด เว้นจำนวนในการบรรจุจ้าง ซึ่งขาดจำนวน ๑๕ อัตราในส่วนของอัตรานายทหารประทวน ส่วนปัญหาข้อขัดข้องของการดำเนินการ ได้แก่ ผู้เข้าทำหน้าที่ทหารในอัตรานายทหารประทวน ไม่ครบตามความต้องการที่กองทัพบกกำหนด รวมถึงการไม่สามารถจัดการฝึกในหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็นได้ อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ สำหรับแนวทางการปรับปรุง และพัฒนา จะพิจารณาปรับปรุงงานในด้านต่าง ๆ ตามกรอบงานด้านกำลังพล โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพลเหล่านี้ ส่วนแนวทางการขยายผลไปสู่หน่วยอื่น ๆ ในอนาคตนั้น ควรนำไปขยายผลกับหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ โดยปรับวิธีปฏิบัติอื่น ๆ ให้เหมาะสม ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เชิงนโยบาย คือ การสร้างแรงจูงใจ โดยเฉพาะสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม อีกทั้ง ควรมีการบรรจุจ้างกำลังพลสำรองหญิงได้ เชิงปฏิบัติการ คือ การประชาสัมพันธ์ที่เป็นระบบ และการมีแผนเผชิญเหตุสำหรับการดำเนินการในทุกขั้นตอน

ABSTRACT

Title Guidelines to develop the reserve deployment for Temporary Assignment Reserves of the Royal Thai Army

Field Military

Name Major General Kriengkrai Bhrasartsuwan **Course** NDC **Class** 63

The objectives of this qualitative research on the temporary assignment reserve system are to study the action guidelines, performance and problems and then propose the developing guidelines to improve the efficiency as well as the suggesting guidelines to expand the results of the reserve deployment to other units in the future. The researcher conducted a study on results, problems and obstacle of the deployment including policy and operational recommendations for the development of the reserve deployment for Temporary Assignment Reserves of the Royal Thai Army in the future. The collection of primary data was conducted from related documents and in-depth interviews with key informants who are working directly related to temporary assignment reserves. The samples were divided into 3 group; the commanding group, the colleague group and the temporary assignment reserve group. The results of this research could be concluded that the course of action was based on the 5 aspects of the army personnel frameworks. The results of the reserve deployment are in accordance with the established guidelines except for the number of recruitments which lacks 15 positions in the non-commission officer and inability to manage some necessary trainings due to the epidemic situation of coronavirus disease 2019. The developing guidelines should be considered according to the army personnel frameworks especially focusing on motivation of the temporary assignment reserves. In the future, the temporary assignment reserves should be assigned to combat and combat support units. In the term of the policy recommendations, there should be more incentives particularly appropriate benefits and women's reserves should be recruited. In the term of practical, there should be a systematic publicity and have a contingency plan for every step of the process.

คำนำ

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

ดังนั้น ในฐานะที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหารบก ในฐานะผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล กรมกำลังพลทหารบก ซึ่งรับผิดชอบต่อการดำเนินการให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว จึงได้ศึกษาวิจัยถึงแนวทางการพัฒนาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการวิจัยจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว เพื่อให้ได้แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกำลังพลประเภทนี้ ซึ่งยังไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อน ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกในภาพรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

พลตรี

(เกรียงไกร ปราสาทสุวรรณ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๓

ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

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

ท้ายที่สุด ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคอยให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจสนับสนุนด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัยด้วยความรักยิ่งเสมอมา โดยความปรารถนาดีของทุกท่าน ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นที่จะศึกษาจนกระทั่งประสบผลสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

พลตรี

(เกรียงไกร ปราสาทสุวรรณ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๓

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๔
คำจำกัดความ	๕
บทที่ ๒ แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้มีอาสาสมัครในการปฏิบัติงาน ๖	
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับอาสาสมัคร	๖
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ	๑๐
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ และความพึงพอใจ	๑๔
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร	๒๒
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	๓๒
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ	๓๔
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔๐
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๔๒
สรุป	๔๓
บทที่ ๓ การดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร	
เป็นการชั่วคราวของกองทัพบก	๔๔
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกำลังพลสำรองและบุคคลเข้าทำหน้าที่	
ทหารเป็นการชั่วคราว	๔๔
นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม	๔๖
แผนการดำเนินการเพื่อรองรับแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่	
ทหารเป็นการชั่วคราว	๔๗

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
หลักเกณฑ์ที่ใช้บริหารจัดการกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร เป็นการชั่วคราว	๔๙
หลักเกณฑ์ว่าด้วยสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ของกำลังพลสำรอง เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว	๕๓
แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร เป็นการชั่วคราวของกองทัพบก	๕๖
ผลการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร เป็นการชั่วคราวของกองทัพบก	๕๙
สรุป	๖๐
บทที่ ๔ แนวทางในการพัฒนาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก	๖๒
ข้อมูล	๖๓
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๘๐
สรุป	๙๐
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๙๑
สรุป	๙๑
ข้อเสนอแนะ	๑๐๑
บรรณานุกรม	๑๐๓
ภาคผนวก	๑๐๕
ผนวก ก แบบสัมภาษณ์การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคล ของกองทัพบก ศึกษาเฉพาะกรณีกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร เป็นการชั่วคราว	๑๐๖
ประวัติย่อผู้วิจัย	๑๑๗

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

- | | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ๓ - ๑ | แผนการดำเนินการเพื่อรองรับแนวทางการนำกำลังพลสำรอง
เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว | ๔๘ |
| ๓ - ๒ | การวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกำลังพลประเภทอื่น | ๕๙ |

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมีนโยบายในการนำกำลังพลรูปแบบใหม่ประเภทต่าง ๆ ที่หลากหลายมาปฏิบัติงานในกระทรวงกลาโหม ซึ่งหนึ่งในนโยบายดังกล่าว คือให้นำกำลังพลสำรองเข้ามาทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวตั้งแต่ยามปกติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ คือเพื่อให้หน่วยมีกำลังพลในระดับปฏิบัติการที่สดชื่น มีอายุน้อย สามารถผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ช่วยแก้ปัญหากำลังพลสูงอายุในหน่วยกำลังรบและหน่วยสนับสนุนการรบ รวมถึงช่วยประหยัดงบประมาณด้านบุคลากร และลดภาระผูกพันด้านงบประมาณในระยะยาวได้อีก ทั้งยังเป็นการดำเนินการที่รองรับกับกฎหมายอีก ๒ ฉบับคือ ๑. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร (ฉบับที่ ๗) พ.ศ.๒๕๕๑ ในมาตรา ๔/๑ ที่บัญญัติไว้ว่า “ในกรณีมีเหตุจำเป็นและสมควร กระทรวงกลาโหมอาจออกประกาศกำหนดให้รับบุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวเพื่อปฏิบัติภารกิจใดเป็นการเฉพาะโดยอาจเรียกชื่อและกำหนดตำแหน่งได้ตามความเหมาะสมและจะกำหนดให้มีชั้นยศทหารด้วยหรือไม่ก็ได้” และ ๒. พระราชบัญญัติกำลังพลสำรอง พ.ศ.๒๕๕๘ ในมาตรา ๓๐ ที่บัญญัติไว้ว่า “กระทรวงกลาโหมอาจรับสมัครกำลังพลสำรองเพื่อทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวได้ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร กำลังพลสำรองที่เข้ารับราชการทหารตามวรรคหนึ่ง ให้พ้นจากการเป็นกำลังพลสำรองตามพระราชบัญญัตินี้” รวมถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่ออกรองรับ ได้แก่ ๑. กฎกระทรวง พ.ศ.๒๕๕๓ ซึ่งกำหนดระยะเวลาการทำหน้าที่ เงินเดือนและค่าตอบแทนอย่างอื่น สิทธิประโยชน์ ระเบียบและวินัยของบุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ๒. ระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว พ.ศ.๒๕๖๒ และ ๓. ระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนอย่างอื่น และสิทธิประโยชน์ของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว พ.ศ.๒๕๖๒ ทั้งนี้ เพื่อให้มีความพร้อมต่อการดำเนินการในการทดลองรับสมัครกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในหน่วยนำร่องของแต่ละส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๖๓ เป็นต้นไปสำหรับในส่วนของกองทัพบกนั้น ได้มีแนวทางดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรองรับการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวดังกล่าว โดยกำหนดให้มณฑลทหารบกเป็นหน่วยนำร่องในการดำเนินการตามกรอบระยะเวลาในหัวแรก ๕ ปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ถึง ๒๕๖๗ จำนวนปีละประมาณร้อยละ ๑ ของอัตราอนุมัติบรรจุกำลังประจำการ โดยในปีงบประมาณ ๒๕๖๓

กำหนดอัตราที่เปิดรับสมัคร จำนวน ๒๔๓ นาย แยกเป็น อัตรานายทหารสัญญาบัตร จำนวน ๖๔ นาย อัตรานายทหารประทวน จำนวน ๑๗๙ นาย โดยมีจำนวนกำลังพลสำรองที่ผ่านการคัดเลือก จำนวน ๒๒๘ นาย แบ่งเป็น อัตรานายทหารสัญญาบัตร จำนวน ๖๔ นาย และอัตรานายทหารประทวน ๑๖๔ นาย ซึ่งได้รับการว่าจ้างเข้าปฏิบัติงาน ณ มณฑลทหารบกต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ตั้งแต่ ๑ เมษายน ๒๕๖๓ ในตำแหน่งครูฝึกหรือผู้ช่วยครูฝึกของศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารหรือหน่วยฝึกนักศึกษาวิชาทหาร (เว้นมณฑลทหารบกที่ ๑๑ ซึ่งไม่มีศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารในสังกัด ให้ว่าจ้างเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งของกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ ๑๑) โดยผู้ที่ผ่านการคัดเลือกทุกคน ได้เข้ารับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม ณ โรงเรียนการกำลังสำรอง ศูนย์การกำลังสำรอง จำนวน ๕ สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ ๔ มิถุนายน ถึงวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๓ และเมื่อจบการฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อมแล้ว หน่วยต้นสังกัดได้จัดให้มีการฝึกเฉพาะบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่ ณ ที่ตั้งหน่วย ก่อนการปฏิบัติงานจริงตามตำแหน่ง

ถึงแม้ว่าภาพรวมของการดำเนินการจะเป็นไปด้วยความเรียบร้อย แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ยังปรากฏปัญหาข้อขัดข้อง และมีข้อมูลที่ต้องทำการศึกษาและพิจารณาทบทวนปรับปรุงเพิ่มเติม อีกหลายประการ อาทิ สาเหตุที่มีผู้มาสมัครเข้ารับการสอบคัดเลือกจำนวนไม่มากซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของกำลังพลสำรองที่ผ่านการสอบคัดเลือกและเข้าไปปฏิบัติงานในหน่วย, ตำแหน่งในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการมีกำลังพลประเภทนี้หรือไม่, การสร้างแรงจูงใจที่อาจยังไม่เหมาะสมหรือมีไม่มากพอต่อการตัดสินใจสมัครเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ทั้งในขั้นตอนเริ่มต้นการรับสมัคร และเมื่อเข้าไปปฏิบัติงานในหน่วยแล้ว การประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้และความเข้าใจที่อาจมีไม่มากพอ รวมถึงคุณภาพของกำลังพลประเภทนี้จะมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการทำหน้าที่ดังกล่าวหรือไม่ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม ในการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก มีการทบทวน เพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินการในปัจจุบันให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปขยายผลหรือประยุกต์ใช้กับหน่วยอื่น ๆ ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัย ในฐานะที่ปฏิบัติหน้าที่ในกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบทางฝ่ายอำนวยการด้านกำลังพลโดยตรงในการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกจึงมีความสนใจและประสงค์ที่จะศึกษาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก เพื่อรับทราบผลการดำเนินการปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น ตลอดจนได้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา ทั้งเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อให้การนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินการ ปัญหาข้อขัดข้อง และผลการดำเนินการในการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกในปัจจุบัน

๒. เพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินการในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการขยายผลการนำระบบกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกไปสู่หน่วยอื่น ๆ ได้ต่อไปในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑.๑ ผลการดำเนินการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกในห้วงที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน

๑.๒ ปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคของการดำเนินการ

๑.๓ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการ ในการพัฒนาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกในอนาคต

๒. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

๒.๑ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ กลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในกองทัพบก โดยกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มกลุ่มแรกคือ กลุ่มระดับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บังคับหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบก กลุ่มที่สองคือ กลุ่มระดับเจ้าหน้าที่ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบก และกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มระดับผู้ปฏิบัติ ได้แก่ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารมณฑลทหารบก

๒.๒ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ตำรา และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๓. ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ มณฑลทหารบก จำนวน ๒ หน่วยต่อกองทัพภาค รวมทั้งสิ้น จำนวน ๘ หน่วย

๔. ขอบเขตด้านเวลา เวลาที่ทำการวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่ ตุลาคม ๒๕๖๓-พฤษภาคม ๒๕๖๔ รวม ๘ เดือน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

๑. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑.๑ แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่กลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

๑.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม กลุ่มแรกคือ กลุ่มระดับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บังคับหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบก หน่วยละ ๑ นาย รวม ๘ นาย กลุ่มที่สองคือ กลุ่มระดับเจ้าหน้าที่ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบก หน่วยละ ๒ นาย รวม ๑๖ นาย และกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มระดับผู้ปฏิบัติ ได้แก่ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารมณฑลทหารบกหน่วยละ ๒ นาย รวม ๑๖ นายรวมทั้งสิ้น ๔๐ นาย

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

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบถึงแนวทางการดำเนินการ ปัญหาข้อขัดข้อง และผลการดำเนินการในการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกในปัจจุบัน

๒. ทำให้ได้แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการ ทั้งในเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งแนวทางในการขยายผลการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกไปสู่หน่วยอื่นๆ ในอนาคต

คำจำกัดความ

กำลังพลสำรอง	หมายถึง	บุคคลซึ่งเป็นทหารกองหนุนที่มีรายชื่ออยู่ในบัญชีบรรจุกำลังของหน่วย ตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการเตรียมพล หรือบุคคลซึ่งเป็นกำลังพลสำรองประเภทหนึ่ง ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ ที่มีการบรรจุในบัญชีกำลังตามกฎหมายว่าด้วยกำลังพลสำรอง
กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว	หมายถึง	กำลังพลสำรองที่กระทรวงกลาโหมออกประกาศกำหนดให้เข้าทำหน้าที่นายทหารสัญญาบัตร หรือนายทหารประทวน หรือพลทหารประจำการ เป็นการชั่วคราว เพื่อปฏิบัติหน้าที่ราชการในการป้องกันและรักษาความมั่นคงหรือรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ ซึ่งมีใช้อาสาสมัครทหารพราน
หลักสูตรเตรียมความพร้อม	หมายถึง	หลักสูตรที่ให้กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวเข้ารับการฝึก เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบแบบแผนของทางราชการความสามารถด้านการทหารเบื้องต้น ทักษะคติ และสรรรณภาพร่างกาย พร้อมทั้งจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง โดยมีระยะเวลาการฝึกไม่น้อยกว่าสามสิบวัน ผู้ที่ผ่านเกณฑ์การฝึกจะต้องมีผลการประเมินเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบของคะแนนการประเมินผลการฝึก ผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ให้ส่วนราชการเลิกจ้าง

บทที่ ๒

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้มีการอาสาสมัคร ในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ และกรอบความคิดของการวิจัย ดังนี้

๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการอาสาสมัคร
๒. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ
๓. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ และความพึงพอใจ
๔. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร
๕. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
๖. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
๗. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๘. กรอบแนวคิดของการวิจัย
๙. สรุป

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการอาสาสมัคร

๑. ความหมายและคุณสมบัติของอาสาสมัคร

อาสาสมัคร (Volunteer) หมายถึง ผู้ที่สมัครใจทำงานเพื่อประโยชน์แห่งประชาชน และสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นเงินหรือสิ่งอื่นใดบุคคลที่อาสาเข้ามาช่วยเหลือสังคมด้วยความสมัครใจเสียสละเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นป้องกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน สมพรเทพสิทธา (๒๕๔๖ : ๒) ได้เสนอแนวคิดและทิศทางการพัฒนางานอาสาสมัครในสังคมไทยต่อที่ประชุมสมัชชาสวัสดิการสังคมแห่งชาติครั้งที่ ๖ ณ ตึกสันติไมตรีทำเนียบรัฐบาลเมื่อวันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๔๖ ระบุว่า อาสาสมัคร (Volunteer) หมายถึง ผู้ที่สมัครใจทำงานเพื่อประโยชน์แห่งประชาชน และสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นเงิน โดยผลตอบแทนที่อาสาสมัครได้รับคือความสุขความภูมิใจ ที่ได้ปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชนสังคมและประเทศชาติ

คุณสมบัติที่สำคัญของอาสาสมัครมี ๓ ประการคือทำงานด้วยความสมัครใจไม่ใช่ด้วยการถูกบังคับหรือเป็นเพราะหน้าที่เป็นงานเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและสังคมหรือสาธารณประโยชน์ และทำโดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นเงินหรือสิ่งของมีมูลค่าแทนเงิน

อาสาสมัครในอุดมคติหรืออาสาสมัครที่พึงประสงค์คืออาสาสมัครที่มีอุดมคติหรืออุดมการณ์มีจิตและวิญญาณของอาสาสมัคร (Spirit of Volunteerism) และมีคุณธรรมอาสาสมัครควรยึดถืออุดมคติของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศดลยเดชวิกรมพระบรมราชชนกที่ว่า “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่งประโยชน์ส่วนตัวเป็นกิจที่สอง” กล่าวคือ ถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน อาสาสมัครควรมีศรัทธาในการเป็นอาสาสมัครเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นตามกระแสพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดชฯ รัชกาลที่ ๙ ที่ว่า “อาสาสมัครจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าศรัทธาในงานอาสาสมัครเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นนั้นเกิดขึ้นด้วยตนเองตนมีความรู้สึกเห็นชอบในงานอาสาสมัครมีศรัทธาที่จะทำงานมีเวลาที่จะปฏิบัติงานและพร้อมที่จะเป็นอาสาสมัคร”

๒. ลักษณะการทำงานของอาสาสมัคร

จารุพงศ์พลเดช (๒๕๕๑ : ๑๐) ได้สรุปไว้ ดังนี้

๒.๑ การเป็นอาสาสมัครนั้นต้อง “เต็มใจ” การทำงานอาสาสมัครไม่มีการบังคับขู่เข็ญให้ทำแต่เป็นการเต็มใจทำงานที่ตนรักมีความปรารถนาดีต่อคนอื่นอยากเห็นเขามีความสุข

๒.๒ การเป็นอาสาสมัครนั้นต้อง “ตั้งใจ” คนเรานั้นเมื่อมีความเต็มใจในการทำงานแล้วจะทำงานด้วยความตั้งใจมุ่งมั่นตั้งใจทำให้เกิดผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญไม่ย่อท้อกับอุปสรรคหรืองานลำบากใด ๆ มีความเต็มใจในการทำงานตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถโดยมิต้องให้ใครมาบังคับ

๒.๓ การเป็นอาสาสมัครนั้นต้อง “พอใจ” พอใจในงานที่ทำด้วยความเต็มใจและตั้งใจผลงานที่ออกมานั้นก็เป็นการพอใจของคนทำงานที่ทำให้คนอื่นเขาเข้าใจทำให้เขามีความสุขความสำเร็จความสมหวังเกิดจากความพอใจในการทำงานอย่างมีความสุข

๒.๔ การเป็นอาสาสมัครนั้นต้อง “ดีใจ” ดีใจที่ได้ทำงานที่ตนนั้นมีความเต็มใจตั้งใจและพอใจที่ได้ทำงานเมื่อทำงานแล้วก็เกิดความดีใจจากผลงานที่ได้ทำไว้ให้ปรากฏแก่สาธารณชนเป็นที่ประจักษ์ตามความต้องการของตน

๒.๕ การเป็นอาสาสมัครนั้นต้อง “ภาคภูมิใจ” ภาคภูมิใจในงานที่ตนทำไม่ว่าจะเป็นงานใด ๆ ที่ได้ทำลงไปเพื่อประโยชน์แก่สาธารณะคนเราเกิดมาไม่มีใครน่าอะไรติดตัวมาแต่เมื่อเกิดเป็นคนแล้วก็ทำแต่ความดีมีผลงานเมื่อจากโลกใบนี้ไปแล้วสิ่งที่เหลือคือความภาคภูมิใจของตนเองครอบครัวและชุมชน

๓. บทบาทและความสำคัญของอาสาสมัคร

อาสาสมัครมีบทบาทที่สำคัญในงานสังคมสงเคราะห์การแก้ไขปัญหาสังคมและการพัฒนาสังคมเป็นกำลังสำคัญของรัฐบาลและองค์การเอกชนที่ช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาความทุกข์ยากเดือดร้อนประเภทต่าง ๆ เช่น ผู้เจ็บป่วยตามโรงพยาบาลผู้ประสบสาธารณภัยช่วยใน

การแก้ไขปัญหาสังคมเช่นปัญหายาเสพติดปัญหาอาชญากรรมและช่วยในการพัฒนาสังคมเช่นการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาชนบทรวมทั้งการส่งเสริมความมั่นคงของชาติ

สมัชชาแห่งชาติได้กำหนดให้ปีคริสต์ศักราช ๒๐๐๑ เป็นปีอาสาสมัครสากล เพื่อเน้นถึงความสำคัญของงานอาสาสมัครและสะท้อนให้ผู้คนในสังคมภาคธุรกิจและองค์การเอกชนได้หาแนวทางที่จะส่งเสริมสนับสนุนยกระดับและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ งานอาสาสมัคร ทั้งระดับบุคคลกลุ่มและสาธารณชน

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่๑๙ธันวาคม๒๕๔๓ เห็นชอบตามที่คณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการแห่งชาติเสนอให้ประเทศไทยจัดกิจกรรมเนื่องในโอกาสปีอาสาสมัครสากลและกำหนดให้วันที่๒๑ตุลาคมของทุกปีอันตรงกับวันคล้ายวันพระราชสมภพสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีซึ่งรัฐบาลกำหนดให้เป็นวันสังคมสงเคราะห์แห่งชาติเป็นวันอาสาสมัครไทย

๔. ปฏิญญาอาสาสมัครไทย

ในโอกาสปีอาสาสมัครสากลและวันอาสาสมัครไทยรัฐบาลพร้อมด้วยหน่วยงานองค์การที่มีอาสาสมัคร และบรรดาอาสาสมัครทั้งหลาย จึงได้ประกาศปฏิญญาอาสาสมัครไทยเพื่อแสดงเจตนารมณ์และพันธกิจที่จะส่งเสริมงานอาสาสมัครให้มีความเจริญก้าวหน้าตลอดจนส่งเสริมบทบาทการปฏิบัติภารกิจของอาสาสมัครให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นประโยชน์แก่ประชาชน สังคม และประเทศชาติยิ่งขึ้น ดังนี้

ข้อ ๑ อาสาสมัครมีบทบาทในการบำเพ็ญประโยชน์ให้แก่สังคมทั้งในด้านการสังคมสงเคราะห์ผู้ประสบความทุกข์ยากเดือดร้อนการป้องกันแก้ไขปัญหาการพัฒนาสังคม และการส่งเสริมความมั่นคงของชาติ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

ข้อ ๒ อาสาสมัครที่พึงประสงค์ต้องมีจิตวิญญาณของอาสาสมัครเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจเพื่อประโยชน์แก่ประชาชน สังคม ประเทศชาติ โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนเป็นผู้มีอุดมการณ์โดยถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตนทำงานด้วยความเสียสละ กระตือรือร้น เอื้ออาทร บริสุทธิ์ใจ และมีศรัทธาที่จะทำงานอาสาสมัคร

ข้อ ๓ อาสาสมัครสมควรได้รับการยกย่องสรรเสริญ เพราะเป็นผู้สมัครใจทำงานเพื่อประโยชน์แก่ประชาชน สังคม และประเทศชาติอย่างแท้จริง

ข้อ ๔ ภาครัฐและเอกชนจะต้องส่งเสริมสนับสนุนงานอาสาสมัครอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง โดยพัฒนาอาสาสมัครให้มีความรู้ ความสามารถ อุดมการณ์ และคุณธรรม

ข้อ ๕ ภาครัฐและภาคเอกชนต้องส่งเสริมสนับสนุน การบริหารจัดการ งานอาสาสมัครเพื่อให้งานอาสาสมัครมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อ ๖ ภาครัฐต้องจัดให้มีกฎหมายหรือระเบียบรองรับสถานภาพของอาสาสมัคร ให้การคุ้มครองและเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ ๗ ภาครัฐและภาคเอกชนควรส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกในการเป็นอาสาสมัครให้แก่ เด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป

ข้อ ๘ ภาครัฐรัฐวิสาหกิจองค์การธุรกิจและองค์การต่าง ๆ ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการพนักงานรัฐวิสาหกิจเจ้าหน้าที่ขององค์การได้ปฏิบัติงานอาสาสมัครที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชนสังคมและประเทศชาติโดยไม่มีถือเป็นวันลา

ข้อ ๙ ภาครัฐต้องจัดตั้งคณะกรรมการโดยมีผู้แทนของภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับงานอาสาสมัครเป็นกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงาน ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของอาสาสมัคร

๕. นโยบายการพัฒนางานอาสาสมัคร

งานอาสาสมัครเป็นงานที่มีคุณค่าต่อสังคมและบุคคลที่เข้ามาเป็นอาสาสมัคร ได้เสียสละเวลาอันมีค่าตลอดจนความสุขส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นหรือทำประโยชน์ให้แก่สังคมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนนั้นควรแก่การยกย่องสรรเสริญโดยเฉพาะในสังคมไทยยุคใหม่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปทำให้เป็นปัญหาทางสังคม การที่มีอาสาสมัครเข้ามาช่วยรัฐบาลบรรเทาปัญหาของบ้านเมืองนั้น นับว่าเป็นคุณประโยชน์อย่างยิ่ง และสอดคล้องกับทุกภาคส่วน ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนางานอาสาสมัคร รัฐบาลจึงกำหนดนโยบายการพัฒนางานอาสาสมัคร ดังนี้

๕.๑ ส่งเสริมสนับสนุนอาสาสมัครอย่างจริงจังโดยการพัฒนาอาสาสมัครให้มีความรู้ความสามารถอุดมการณ์ และคุณธรรม เพื่อจะได้เป็นพลังสำคัญในการสงเคราะห์ผู้มีปัญหา การป้องกันแก้ไขปัญหา และพัฒนาสังคม พัฒนาองค์การ และการส่งเสริมความมั่นคงของชาติ

๕.๒ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการงานอาสาสมัครเพื่อให้ภาครัฐและภาคเอกชนที่มีอาสาสมัครได้บริหารจัดการงานอาสาสมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕.๓ จัดตั้งองค์การอาสาสมัครระดับชาติ โดยให้มีคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานอาสาสมัครแห่งชาติ ประกอบด้วยผู้แทนของหน่วยงานภาครัฐ องค์การเอกชน และอาสาสมัคร มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงาน ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของอาสาสมัคร

๕.๔ ส่งเสริมการจัดตั้งสถาบันหรือศูนย์ฝึกอบรมอาสาสมัครทั้งในระดับชาติ และระดับจังหวัด เพื่อจัดให้มีการฝึกอบรมอาสาสมัครประเภทต่าง ๆ ให้อาสาสมัครเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ อุดมการณ์ คุณธรรม และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

๕.๕ จัดตั้งศูนย์อาสาสมัครระดับชาติระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่นเพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลกลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารประสบการณ์ ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานของ

อาสาสมัคร รวมทั้งจัดทำทะเบียนอาสาสมัครและให้อาสาสมัคร ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ตรงกับ ความสนใจ

๕.๖ จัดทำคู่มือปฏิบัติงานสำหรับอาสาสมัครประเภทต่าง ๆ เพื่อช่วยให้อาสาสมัคร ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน และมีผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนสังคม และประเทศชาติ

๕.๗ ประชาสัมพันธ์งานอาสาสมัครให้เป็นที่แพร่หลาย เป็นที่ยอมรับของภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป

๕.๘ จัดให้มีสวัสดิการส่งเสริมขวัญกำลังใจและให้การยกย่องอาสาสมัครรวมทั้ง หน่วยงานองค์กรที่มีอาสาสมัคร ที่ปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็งเสียสละมีผลงานดีเด่น ที่เป็น ประโยชน์แก่ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ พนักงานเอกชน ได้ปฏิบัติงานอาสาสมัครโดยไม่ถือเป็นวันลา ทั้งนี้ จะต้องไม่มีผลทำให้ เกิดความเสียหายต่องานราชการ

๕.๙ ให้การสนับสนุนการจัดงานวันอาสาสมัครไทยทั้ง ในระดับชาติและระดับ จังหวัด เพื่อส่งเสริมสนับสนุนบทบาทและความสำคัญของอาสาสมัครและงานอาสาสมัคร

๕.๑๐ ปลุกจิตสำนึกและจิตวิญญาณของอาสาสมัครในบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ทั้งเด็ก เยาวชน ประชาชน ตลอดจนนักการเมือง ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ พนักงานภาคเอกชน ในการทำงานเพื่อสังคม

๕.๑๑ ให้มีกฎหมายหรือระเบียบรองรับสภาพของอาสาสมัคร ให้การคุ้มครอง และเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕.๑๒ จัดตั้งสภาอาสาสมัครแห่งชาติเป็นองค์กรอิสระโดยหน่วยงาน และองค์กร ที่มีอาสาสมัครเป็นสมาชิกเป็นผู้บริหารงาน โดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ (Needs Theory)

สมยศนาวีการ (๒๕๔๐ : ๑๒๗) กล่าวถึง ทฤษฎีความต้องการไว้ว่าทฤษฎีความต้องการ ถูกพิจารณาว่าเป็นแบบของการจูงใจ จากภายในเนื่องจากความต้องการของบุคคลอยู่ภายในตัวของเขา แรงจูงใจให้กระทำของเขาได้มาจากพลังที่อยู่ภายในตัวของเขา

การพิจารณาถึงทฤษฎีความต้องการต่าง ๆ ชี้ให้เห็นว่านักวิชาการยังไม่เห็นพ้องกัน ในการแยกประเภทความต้องการของมนุษย์ที่ยอมรับโดยทั่วไป แต่สิ่งเหล่านี้ดูเหมือนว่า เป็นความแตกต่างทางภาษาเท่านั้น ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการทางชีวภาพ ความต้องการปฐมภูมิ ความต้องการเบื้องต้น ต้องการการตอบสนองเพื่อความอยู่รอดของชีวิต

ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัยอากาศ เป็นต้นความต้องการเหล่านี้ เป็นของทุกคน แต่การเรียกร้องแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ส่วนความต้องการทางสังคมจิตใจหรือหุนิติภุมิ ไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความอยู่รอด แต่ความต้องการเหล่านี้ จะแตกต่างกันระหว่างบุคคล มากกว่าความต้องการทางชีวภาพ ความต้องการทางสังคม จะปรากฏขึ้นมาหลังจากความต้องการทางชีวภาพได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ ความต้องการความรับผิดชอบ การยอมรับทางสังคม การยกย่องความสำเร็จ อำนาจ และความสมหวังของชีวิต

๒. ทฤษฎีลำดับชั้นตอนความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation)

ทฤษฎีแรงจูงใจของอับราฮัมมาสโลว์ (Abraham Maslow) เรียกว่าทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Need) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้รับการยอมรับ และอ้างอิงกันอย่างกว้างขวางทุกวงการ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการสนองตอบความต้องการจะจูงใจให้คนนั้นตั้งใจทำงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของบุคคล เป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการนั้น คือ ใช้ความต้องการของพนักงานเป็นเครื่องจูงใจให้ขยันทำงาน ความต้องการของมนุษย์มี ๕ ชั้นตอน ดังนี้ (สมคิดบางโม, ๒๕๕๖ : ๑๘๑ - ๑๘๓)

๒.๑ ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Need) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการด้านนี้ คนเราต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่น ๆ

๒.๒ ความต้องการด้านความมั่นคงและความปลอดภัย (Security Need) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคง และความปลอดภัยของชีวิต อาทิ ไม่มีโจรผู้ร้ายมารบกวน และมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ

๒.๓ ความต้องการความรัก (Love Need) หรือการติดต่อสัมพันธ์ (Affiliation Need) อาทิ ความอยากมีเพื่อน อยากเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม ความอยากเป็นสมาชิกของกลุ่ม

๒.๔ ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem Need) เป็นความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายใน อาทิ อยากเรียนเก่ง อยากเล่นกีฬาเก่ง อยากได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อที่จะทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น

๒.๕ ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self - Actualization) เป็นความต้องการบรรลุถึงสิ่งที่ตนปรารถนาจะเป็น คือ ประสบความสำเร็จสมบูรณ์แบบในชีวิตเป็นความต้องการที่เกิดจากความตระหนักในตนเอง ความต้องการระดับนี้ไม่เกี่ยวกับความสูงต่ำของตำแหน่งหน้าที่การงาน ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการใน ๔ ชั้นแรก นั้น ได้รับการตอบสนองแล้วเท่านั้น

กล่าวโดยสรุปมาสโลว์ (Maslow) เห็นว่าความต้องการ ๕ ประการ จะถูกจัดอันดับจากความสำคัญจากระดับล่างสุด คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ไปจนถึงระดับบนสุด

คือ ความต้องการความสมหวังในชีวิตมนุษย์จะถูกจุดใจด้วย ความต้องการในระดับล่างก่อนจนกว่า จะได้รับความพอใจในระดับหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปอีกตามลำดับจนถึง ระดับบนสุด

๓. ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierachy Theory)

ทฤษฎีนี้เสนอโดย แอลเดอร์เฟอร์ (C.P. Alderfer) ในปี ค.ศ. ๑๙๖๙ ด้วยเจตนา ที่จะปรับปรุงแนวคิดลำดับความต้องการ ๕ ชั้นของมาสโลว์ ซึ่ง แอลเดอร์เฟอร์ได้วิจัยแล้ว พบว่ามีชั้น มากไป ให้ลดจำนวนลำดับลง จึงเรียกทฤษฎีของ แอลเดอร์เฟอร์ ว่า Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory โดยมีความต้องการมีเพียง ๓ ลำดับ คือ

๓.๑ ความต้องการความคงอยู่ของชีวิต (Existence) เป็นความต้องการที่ตรงกับ ความต้องการทางด้านร่างกายและความมั่นคงปลอดภัย ในขั้นที่ ๑ และ ๒ ของมาสโลว์

๓.๒ ความต้องการมีความสัมพันธ์ (Relatedness) เป็นความต้องการ ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง รวมถึงลักษณะความต้องการทางสังคมในลำดับที่ ๓ ของมาสโลว์

๓.๓ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth) เป็นความต้องการระดับสูง ที่ตรงกับความต้องการลำดับที่ ๔ และ ๕ ของมาสโลว์ ที่เน้นความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ต้องการจะคิดสร้างสรรค์สร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กรและสังคม

แอลเดอร์เฟอร์ เรียงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ให้สั้นลง เพราะค้นพบ จากการวิจัยว่า ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ไม่มีลักษณะแยกย่อยเป็นอิสระต่อกัน แต่มีลักษณะ เป็นกลุ่ม ความต้องการที่สำคัญเพียง ๓ กลุ่ม นอกจากนี้ ยังพบว่าในขณะที่บุคคลพยายามแสวงหา สมองความต้องการจากลำดับ ๑ ไปหาลำดับ ๓ นั้น ถ้าบุคคลได้พบความคับข้องใจ (Frustration) ในขั้นสูงก็ย้อนกลับมาให้ความสนใจกับการสนองความต้องการลำดับที่ต่ำกว่าให้มากขึ้น เป็นการชดเชย ตัวอย่างเช่น ถ้าบุคคลไม่สามารถประสบความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก็จะชดเชยด้วย การแสวงหาความมั่นคงในการทำงาน และสร้างความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้รับความรัก และความนิยมเพิ่มขึ้น และจากการนำเสนอข้างต้นที่ว่าความต้องการมีเพียง ๓ ลำดับ คือ Existence – Relatedness – Growth จึงเรียกว่า ERG Theory

๔. ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClland's Socially Acquired Needs Theory)

เป็นทฤษฎีที่เสนอโดย แมคเคลแลนด์ (David McClland) ในปี ค.ศ. ๑๙๖๒ เน้นความต้องการของมนุษย์มี ๓ ประการ โดยเป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคม ในวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นความต้องการขึ้นในตัวบุคคลความต้องการ ๓ ประการ มีดังนี้ คือ

๔.๑ ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) โดยต้องการมีความสามารถปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามความปรารถนา

๔.๒ ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) โดยต้องการความรักใคร่ชอบพอเป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง

๔.๓ ความต้องการอำนาจ (Need for Power) โดยต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอำนาจบังคับบัญชาต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ทฤษฎีของ แมคเคลแลนด์ วางกรอบมุ่งไปที่ความต้องการ ๓ ประการ ที่อยู่เหนือระดับความต้องการความคงอยู่ของชีวิต เหนือระดับความต้องการระดับ ๑ และ ๒ ของมาสโลว์ จัดว่าเป็นความต้องการในระดับสูง ความเป็นจริงของทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นกับรากฐานความเป็นอยู่ในองค์กรที่สามารถจัดการตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว บุคลากรจึงต้องการความสำเร็จ ต้องการความสัมพันธ์ที่ดี และต้องการอำนาจตามมา

๕. ความต้องการและแรงขับ

นอกเหนือจากลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามข้อเสนอแนะของมาสโลว์ (Maslow, ๑๙๕๓) ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้จำแนกลักษณะสำคัญของความต้องการรวมทั้งแรงขับ และแรงจูงใจ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๕.๑ ความต้องการ (Need) หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ขาดความสมดุลขาดบางสิ่งบางอย่างแล้วต้องการได้รับสิ่งนั้น เช่น ขาดอาหารทำให้หิวก็ต้องหาอาหารเพื่อนำมารับประทาน อ่อนเพลียเนื่องจากพักผ่อนไม่เพียงพอก็ต้องการพักผ่อน ไม่มีเงินขาดเงินก็ต้องการเงินสำหรับค่าใช้จ่าย ไม่ได้รับการยอมรับยกย่อง ไม่มีชื่อเสียง ไม่มีเกียรติยศ ก็ต้องการยอมรับต้องการมีชื่อเสียงต้องการเกียรติยศ เป็นต้น ซึ่งความต้องการเหล่านี้อาจสรุปได้ว่าเป็นความต้องการทางร่างกายและความต้องการทางด้านจิตใจ

๕.๒ แรงขับ (Drive) หมายถึง สภาพความเครียดที่เกิดขึ้นภายในร่างกาย ในขณะที่เกิดความต้องการเพื่อจะให้บรรลุความต้องการ หรือกล่าวได้ว่าความต้องการของร่างกายทำให้เกิดแรงขับนั่นเองแรงขับเป็นกระบวนการภายใน ซึ่งจะเพิ่มให้แก่พฤติกรรม พลังแรงขับอาจได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม เช่น อุณหภูมิอากาศ ซึ่งทำให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นกระตือรือร้นเฉื่อยชา หรืออารมณ์รุนแรงได้ แรงขับนั้นมีทั้งส่วนดีและส่วนไม่ดี โดยส่วนดี คือ สร้างกำลังมีพลังทำให้บุคคลเกิดกำลังใจทะเยอทะยานและใช้ความสามารถของตนเต็มที่เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ ส่วนไม่ดี คือ หากมีแรงขับมากเกินไปทำให้เกิดความเครียด ความทุกข์ ซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพร่างกายและจิตใจโดยแรงขับมี ๒ ประเภท ดังนี้

๕.๒.๑ แรงขับปฐมภูมิ (Primary Drive) เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นภายในตัวของเราเอง ได้แก่ ความหิวความกระหาย ความรู้สึกทางเพศ ความอยากรู้ อยากเห็น ความกลัวความรัก เป็นต้น ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการหรือสภาวะภายในร่างกาย ซึ่งอวัยวะของร่างกายจะไปกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติในสิ่งที่ร่างกายต้องการ

๕.๒.๒ แรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drive) เป็นแรงขับที่เกิดจากการรับรู้ทางกิจกรรม หรือแรงกดดันทางจิตใจ (Social Motives) เช่น ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการมีฐานะ ความต้องการตำแหน่งหน้าที่การงาน ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการการยอมรับ ความต้องการมีเกียรติยศ เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจ

๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจครอบคลุมความหมายถึงการจูงใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ การเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์และมูลเหตุจูงใจในการทำงาน

๑.๑.๑ ความหมายการจูงใจ

การจูงใจมนุษย์ เป็นปรากฏการณ์ที่สลับซับซ้อน ดังนั้น จึงไม่อาจจะหาคำจำกัดความที่เป็นสูตรสำเร็จตายตัวได้ นอกจากนั้นแล้ว ผลของการจูงใจก็ยากแก่การวัด อาทิ เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจสูงนั้น มิได้หมายความว่าระดับขวัญหรือการจูงใจจะต้องสูงตามไปด้วยเสมอ อย่างไรก็ตาม สำหรับศัพท์ของการจูงใจ (Motivation) นั้น เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า “Movere” หมายถึง การเคลื่อนไหวอันเป็นเรื่องราวของความรู้สึกซึ่งไม่หยุดนิ่ง อันเป็นผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ (สร้อยตระกูล ดิวนานนท์ อรรถมานะ, ๒๕๔๒ : ๘๓) บุคคลแต่ละคนล้วนแล้วแต่มีความแตกต่างกันในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายภายใต้สถานการณ์เดียวกัน มิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถมีสติปัญญาตลอดจนประสบการณ์ที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าอีกประการหนึ่ง คือ การที่บุคคลได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่าง เป็นเหตุให้แต่ละคนเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการปฏิบัติมากขึ้นแตกต่างกันไปด้วย

การจูงใจ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จำเป็นต้องศึกษาในหลาย ๆ ประเด็น เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่า บุคคลแต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันเพราะอะไรถ้าหากสามารถจะบอกสาเหตุพฤติกรรมของแต่ละคนได้ ก็คงจะทำให้การดำเนินชีวิตของเราง่ายขึ้น เพราะการเข้าใจสาเหตุพฤติกรรม จะช่วยให้คนเรามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และให้อภัยกันได้ง่ายขึ้น แต่ในชีวิตจริงแม้แต่

บุคคล ๒ คน ที่รู้จักกันเป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน เป็นต้นว่าบิดา มารดา บุตร สามี ภรรยา หรือญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท ก็ยากที่จะบอกสาเหตุของพฤติกรรมของคนที่เรารักและสนิทได้ถูกต้องทุกครั้ง เพราะสาเหตุของพฤติกรรมเป็นที่สังเกตไม่ได้ และบางครั้งผู้แสดงพฤติกรรมเองก็อาจจะบอกไม่ได้ว่าทำไมตนเองจึงแสดงพฤติกรรมเช่นนั้น

นักจิตวิทยาได้พยายามอธิบายสาเหตุของพฤติกรรม จึงพยายามสร้างทฤษฎีขึ้น โดยใช้ความคิดรวบยอด สมมติฐานที่เรียกว่าการจูงใจซึ่งหมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมาย แต่เนื่องจากเราไม่สามารถสังเกตแรงจูงใจได้โดยตรง จึงต้องอธิบายพฤติกรรมที่สังเกตได้เป็นสิ่งอ้างอิง (สุรางค์ โค้วตระกูล, ๒๕๔๑ : ๑๕๓)

๑.๑.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์

ในเรื่องของการทำงานจะต้องระลึกถึงคุณภาพของงานเป็นสำคัญ การทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร และใช้สติปัญญาเป็นเครื่องนำทำงานจะมีคุณภาพดี การทำงานที่ทำด้วยใจมีความตระหนักรู้งานที่ทำอยู่จะก่อให้เกิดความพอใจ และกระตุ้นให้รู้สึกว่าจะงานช่วยให้ชีวิตก้าวหน้า จึงทำให้มีการทำงานด้วยความกระตือรือร้น การที่คนทำงานมีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกันย่อมมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน คนบางคนทำงานเพราะชอบงานที่ทำการได้ทำงานแล้วมีความสุข เรียกได้ว่ามีแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจจึงถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลโดยตรง และการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบแตกต่างกันภายใต้สถานการณ์เดียวกันนั้น มิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถมีสติปัญญาตลอดจนประสบการณ์แตกต่างกันเท่านั้น แต่ปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าประการหนึ่ง คือ การปฏิบัติงานนั้น ได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นเหตุให้แต่ละคนเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการทำงานมากน้อยแตกต่างกันไปด้วย แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งการให้ความหมายของแรงจูงใจนั้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้แตกต่างกันอย่างหลากหลาย ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (๒๕๓๘ : ๑๕๐) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติ ได้ทำงานด้วยความขยันมีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังภายในของคนปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

พนัส หันนาคินทร์ (๒๕๔๒ : ๑๓๐) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์การ มาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะเป็นการกระตุ้น

เป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือจัดระบบองค์การให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงาน และความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือความคิดริเริ่มของตนเองที่นำความสำเร็จมาสู่องค์การ

ตำราศักดิ์ จงวิบูลย์(๒๕๔๓ : ๑๐) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือเร้าให้อินทรีย์ได้เพิ่มพูนความสามารถ ความพยายามหรือพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในให้เกิดการกระทำหรือทุ่มเทในงานที่ทำ เพื่อให้บรรลุความปรารถนาในการแก้ปัญหาหรือเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายอันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ

Garrison (๑๙๙๗ : ๒๐๘ อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, ๒๕๔๐: ๔๐) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นแรงขับภายใน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมออกในระยะแรกเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และพฤติกรรมต่อไปเรื่อย ๆ เมื่อประสบผลสำเร็จ

Plunkett (๑๙๙๗ : ๓๙๑ อ้างถึงใน ทองววรรณ ศิริวรรณ, ๒๕๔๓ : ๙) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า คือ ผลของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการภายในและอิทธิพลภายนอกของบุคคล ซึ่งทำให้ตัวบุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา

Beach (๑๙๘๕ : ๓๗๙ อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, ๒๕๔๕ : ๓๒) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การกระทำที่คนเต็มใจที่ใช้พลังงานของเขา เพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อรางวัล (Reward) ที่จะได้รับเป็นสิ่งตอบแทน

Guralnik (๑๙๗๐ : ๙๒๙อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, ๒๕๔๕ : ๑๓๓) ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) ในลักษณะของการจัดการว่า หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานสำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหาร โดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

Hodgett (๑๙๙๙ : ๓๖ อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, ๒๕๔๕ : ๑๓๕) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นเร้า และการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรม คนอันจะยังผลให้คนเกิดความรู้สึกภายใน เป็นพลังมีการเร้าหรือการเคลื่อนไหวที่บังการหรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ โดยอาจด้วยการกระตุ้นเร้าและทำให้เกิดอิทธิพล เช่น ว่านั้นด้วยวิธีเชิงปฏิฐานหรือเชิงบวก (Positive) ดังเช่น การดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่าง ๆ ให้พอใจของบุคคลและด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative Incentives) เช่น การดำเนินงานบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ หากไม่ปฏิบัติตามต้องได้รับโทษ เป็นต้น

๑.๑.๓ การเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (๒๕๕๑ : ๑๐๙) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง สภาพของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง

ตามที่ต้องการ โดยแต่ละคนจะเลือกพฤติกรรม เพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม ดังนี้

๑.๑.๓.๑ ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ และพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

๑.๑.๓.๒ ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น

๑.๑.๓.๓ ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงามจริยธรรมวิชาการเหล่านี้ จะเป็นแรงกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

๑.๑.๓.๔ ทักษะที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

๑.๑.๓.๕ ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกันก็จะเกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกัน คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความพยายามมุ่งหวังไว้ต่ำ

๑.๑.๓.๖ การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไปตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย

๑.๑.๓.๗ ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ เช่น การแสดงออกของความไม่พอใจ

๑.๑.๓.๘ แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

๑.๑.๓.๙ พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงานเพื่อให้ได้เงินและได้ชื่อเสียงความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

๑.๑.๔ มลเหตุจูงใจในการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (๒๕๕๑ : ๑๒๐) กล่าวว่า การทำงานของแต่ละคน ย่อมขึ้นอยู่กับมลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนแต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ต่อไปนี้

๑.๑.๔.๑ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่แสงสว่าง ภาวะเปียบบรรยากาศของสถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

๑.๑.๔.๒ เศรษฐกิจเป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง ค่าสมนาคุณ โบนัส ค่าตอบแทน รวมทั้ง ฐานะทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัว ซึ่งมีผลต่อการทำงาน

๑.๑.๔.๓ ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงานหน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคม ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภูมิใจ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

๑.๑.๔.๔ เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่า เป็นการรับผิดชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนและสังคม นอกจากนี้ ความถนัดความสนใจ ความเอาใจใส่ก็มีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก

๑.๑.๔.๕ ความมีอิสระในการทำงาน ความสามารถที่จะได้รับความรู้ แสดงความสามารถได้เต็มที่โดยไม่ต้องมีใครบังคับ มีอิสระในการทำงาน เหล่านี้เป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจในการทำงานและมีความสุขในการทำงาน

๑.๑.๔.๖ การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่าง

๑.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีและแตกต่างกันไป ทุกทฤษฎีต่างก็มีความคล้ายคลึงกัน เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ เนื้อหาทฤษฎีที่เน้นกระบวนการที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการศึกษา

๑.๒.๑ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดริคเทย์เลอร์

ในยุคของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) วิศวกรชาวอเมริกันคือ Frederick W. Taylor ได้เสนอหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการ ซึ่งก่อให้เกิดปรัชญาของการบริหารที่เน้นหลักการพื้นฐานของการนำวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการ การเน้นการให้สิ่งจูงใจกับผู้ทำงาน โดยถือหลักการว่าทำงานมากได้เงินมาก (More Production More Money) และเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุดเพื่อประโยชน์ขององค์การ (วรเดช จันทรศร, ๒๕๔๔ : ๓๒) ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดเวลาและความสามารถในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้นงาน การให้โบนัสกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เทย์เลอร์ เห็นว่าสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จูงใจให้พนักงานแต่ละคนทำงาน จำนวนเงินที่พนักงานรับจะมีความสำคัญมากกว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พนักงานจะทำงานอะไรก็ได้ที่ช่วยให้เขาได้รับค่าจ้างมากพอ การจูงใจตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor ใช้ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากมนุษย์มีชีวิตและจิตใจ ดังนั้น การปฏิบัติต่อลูกน้องโดยให้ทำงานเหมือนเครื่องจักร จึงไม่อาจใช้ได้ในระยะยาว

๑.๒.๒ ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเกรเกอร์

นับตั้งแต่ปี ค.ศ.๑๙๕๐ เป็นต้นมาการบริหารหรือการจัดการ ได้มุ่งเน้นความสำคัญขององค์ประกอบในการจูงใจคนเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงาน

เงินเดือน หรือการลงโทษ ซึ่งเป็นแรงจูงใจ (Incentive) แบบหนึ่ง Douglas McGregor จากสถาบัน Massachusetts Institute of Technology ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับคนในองค์กร โดยอธิบายว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีความแตกต่างกัน ๒ ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรก เป็นทัศนคติในทางลบ เรียกว่าทฤษฎี X และลักษณะที่สอง เป็นทัศนคติในทางบวกเรียกว่าทฤษฎี Y

ลักษณะบุคคลตามทฤษฎี X เชื่อว่าบุคคลซึ่งเกลียดไม่ชอบทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพยายามกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง การใช้ระเบียบและหน้าที่ในการลงโทษมีความจำเป็น ต้องมีการจูงใจ โดยจะเน้นค่าตอบแทนด้านการเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจ คือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการพื้นฐานเท่านั้น เนื่องจากทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

ส่วนลักษณะบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่าบุคคลไม่ได้เป็นเช่นทฤษฎี X โดยเชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงาน ด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อม ให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ของเขาเอง ควบคู่ไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมกันเท่านั้น เนื่องจากทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการในระดับสูง คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

๑.๒.๓ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก

ในปี ค.ศ. ๑๙๕๙ Frederick Herzberg จาก University of Utah ได้รวมความคิดของ Taylor และ Maslow นำเสนอความคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน มากทีเดียว Herzberg ให้ชื่อผลงานของเขาว่า Motivation Hygiene Theory ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบิร์ก โดยสมมติฐานของทฤษฎีมี ดังนี้

สิ่งจูงใจมี ๒ แบบ คือ แบบที่ ๑ เป็นสิ่งให้เกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน และแบบที่ ๒ คือการป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเรียกแบบที่หนึ่งว่า Motivators (ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น) และเรียกแบบที่สองว่า Hygienes (ปัจจัยค้ำจุน) ทฤษฎีสอง องค์ประกอบของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึง สาเหตุจูงใจในการทำงาน Herzberg พบว่ามี ๒ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ดังนี้

๑. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factor) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึก พึงพอใจในงาน มีความรู้สึกในด้านดี ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยคนจะ

ถูกใจให้เพิ่มผลผลิต ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า และลักษณะของงานที่ทำ ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้ คนทำงานก็จะเกิดความพอใจในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจเพราะสามารถสนองความต้องการสำเร็จให้ชีวิตได้ แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ ความพอใจในการทำงานและแรงจูงใจก็ไม่เกิดขึ้น ปัจจัยกระตุ้นทำให้คนทำงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของคน ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย

๒. ปัจจัยค้ำจุน (Herzberg Factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงาน และการบริหารการบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่ง และความมั่นคง ถ้าปัจจัยเหล่านี้ขาดไป จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีอยู่ก็จะสามารถช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้เพิ่มความไม่พอใจในการทำงานหรือเพิ่มแรงจูงใจได้ ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ทำอยู่ ตัวอย่างเช่น การนัดหยุดงานของคนงานในโรงงานโดยมีปัญหามาจากเรื่องเงิน ซึ่งอยู่ในปัจจัยค้ำจุน

สรุปได้ว่าตามทฤษฎีของ Herzberg มี ๒ มิติ ที่แตกต่างกันที่อยู่ด้วยกัน กล่าวคือ มิติหนึ่งเริ่มจากความพอใจในการทำงานต่อเนื่องไปถึงไม่มีความพอใจ ส่วนอีกมิติหนึ่งเริ่มจากความไม่พอใจในการทำงานต่อเนื่องไปจนถึงไม่มีความไม่พอใจ ดังนั้น ในกระบวนการที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานสำหรับการนำทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ไปประยุกต์นั้น จำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง ๒ ด้าน ทั้งด้านที่เรียกว่า Hygienes Factors หรือปัจจัยค้ำจุน จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และด้านที่เรียกว่า Motivator Factors หรือปัจจัยจูงใจนั้น จะทำให้คนงานมีความสุขหรือมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทฤษฎีของ Herzberg ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหาร จะต้องมิตศนคติที่เกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ๒ ประการ คือ ประการที่หนึ่ง คือ สิ่งที่คุณได้บังคับบัญชามีความสุข และประการที่สอง คือ สิ่งที่ทำให้เขาไม่มีความสุขในการทำงาน แต่เดิมนั้นการจูงใจมักจะคิดว่าเป็นด้านการเงินเท่านั้น การปรับปรุงในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และสภาพแวดล้อมในการทำงานจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การขาดงาน และการออกจากงานจะน้อยลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นข้อสมมติฐานที่ไม่ถูกต้องแท้ที่จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้ เป็นเพียงปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและไม่ให้เกิดปัญหาเท่านั้นเอง มิได้เป็นตัวจูงใจให้คนทำงานปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงานจะอยู่ที่ปัจจัยที่จะเป็นตัวจูงใจให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของพนักงานที่ Herzberg เรียกว่า Motivator Factors สำหรับปัจจัยค้ำจุน หรือ Herzberg เรียกว่า Hygienes Factors นั้นเหมือนกับการมีสุขอนามัยดีป้องกันเชื้อโรคหรือโรคภัยไข้เจ็บได้ คือ ป้องกันได้ แต่ไม่ใช่ทำให้แข็งแรงปัจจัยกลุ่มนี้หมายถึงรวมถึงเงินเดือน การบริหารงาน การตรวจสอบควบคุมงาน และสภาพการทำงาน เช่น พนักงานทุกคนย่อมมีความหวังว่าจะได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรม

องค์การก็ควรบริหารงานให้เหมาะสม ส่วนสภาพของงานก็ต้องเป็นที่พอใจแก่พนักงาน เมื่อองค์การให้ปัจจัยเหล่านี้แก่พนักงาน ในบางครั้งก็ให้เปล่าให้ด้วยความจำเป็นหรือให้ตามกฎหมาย แต่ถ้าปัจจัยเหล่านี้ ขาดหายไปเมื่อใดก็จะทำให้พนักงานไม่พอใจเป็นธรรมดาแล้วผลผลิตก็จะต่ำลง ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีของ Herzberg จะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย

๒. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่ามีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจไว้หลายท่าน ดังนี้

Van Dersal (๑๙๖๘) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านความต้องการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจมากหรือน้อยส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ องค์ประกอบที่มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ ๑. การปกครองบังคับบัญชา ๒. เงินเดือน ๓. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ๔. ความสำเร็จในการทำงาน ๕. การยอมรับทางสังคม ๖. ลักษณะงาน ๗. ความรับผิดชอบ ๘. โอกาสก้าวหน้า

Gilmer (๑๙๖๗) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตโดยทั่วไปที่ได้รับมา ทั้งนี้ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ ๑. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ๒. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ๓. การจัดการได้แก่ความพอใจต่อสถานที่ปฏิบัติงาน รวมทั้งการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๔. ค่าจ้างและค่าตอบแทนได้แก่จำนวนเงินประจำที่ได้รับและรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ๕. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ๖. การนิเทศงานหรือการฝึกอบรม ได้แก่ การให้โอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาต่อ การฝึกอบรมการดูงาน ๗. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ๘. สภาพการทำงาน ได้แก่ ระบบสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ๙. ลักษณะทางสังคมได้แก่ความรู้สึกพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ๑๐. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาลกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสวัสดิการด้านอื่น ๆ เช่น บ้านพักพนักงาน เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (๒๕๓๕) ได้กล่าวถึง ความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน

คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (๒๕๒๙) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลเกิดขึ้น เนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคน อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกชอบงานของแต่ละคน ขึ้นอยู่กับว่า งานนั้นได้ทำให้บุคคลผู้นั้นได้รับความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจอันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ชีวิตอยู่รอดหรือสมบูรณ์อย่างน้อยเพียงใด สิ่งที่ขาดหายไปในระหว่างที่เสนอให้ทำกับสิ่งที่คาดหวังที่จะได้รับ เป็นรากฐานแห่งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้ องค์ประกอบส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ด้านความสามารถ และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นบทบาททำให้ตัวบุคคลเกิดความพึงพอใจในการเป็นผู้ปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (๒๕๓๓) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรในองค์กรโดยเฉพาะความพึงพอใจภายใน ปัจจัยสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในงานก็คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจโครงสร้างการจูงใจในตัวเองของเขาเองและนำความเข้าใจนี้ไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการจูงใจจะต้องมีสามัญสำนึกที่ดี และมีความสามารถที่จะวินิจฉัยวิเคราะห์ ช่างสังเกต และสนใจมองลึกไปถึงความแตกต่างในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม โดยเหตุผลและข้อตกลงทางจิตใจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง โดยต้องคาดคะเนถึงความหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ และสิ่งจูงใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่ผู้บริหารควรจะค้นหาว่าอะไรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กล่าวถึงว่าเป็นสิ่งจูงใจของพวกเขาได้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร

๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร

๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถปัจจัยอื่น ๆ ก็จะติดตามมาโดยทั่วไปแล้วองค์กรต่าง ๆ จะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่า

ในปีต่อ ๆ ไปจะมีความต้องการบุคลากรในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าไร มีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งมักเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีการขยายหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากวิธีการดังกล่าวแล้ว ก็ยังมีอีกวิธีหนึ่ง คือ องค์การจะไม่ดำเนินการใด ๆ จนกว่าจะมีตำแหน่งว่างลง จึงจะมีการประกาศรับสมัคร มักจะใช้ในองค์การขนาดเล็กที่มีพนักงานจำนวนน้อย ไม่ค่อยมีการโอนย้ายปลดออก ลาออก แต่อาจจะมีผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์การได้ในกรณีที่ตำแหน่งว่างแต่ไม่สามารถหาผู้สมัครได้ในขณะนั้น (เชวโร โรจนแสง, ๒๕๓๗) นอกจากนั้นแล้ว ดนัย เทียนพุดม (๒๕๔๑) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรถือว่าเป็นงานพิสูจน์ฝีมือของนักบริหารทรัพยากรบุคคล ว่าจะมีความเป็นมืออาชีพมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ก็เพราะว่า “การสรรหาคน” เพื่อมาทำงานกับองค์การเป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจที่จะรองรับการขยายธุรกิจ ขณะเดียวกันก็ทดแทนบุคลากรที่ลาออกไประหว่างปี หากนักบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถ “หาคน” มาได้ตามเป้าหมายที่องค์การต้องการก็จำเป็นต้องพิจารณาตนเอง

๑.๒ ความหมายของการสรรหาบุคลากร

สำหรับความหมายของการสรรหาบุคลากรนั้น ได้มีนักคิดนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

Carrell & Kuzmits (๑๙๘๖) ให้ความหมายว่า “การสรรหา” คือกระบวนการของการแสวงหาผู้สมัครที่พอจะหามาได้ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการในองค์การ

Bernardin & Russell (๑๙๙๓) ให้ความหมายว่า “การสรรหา” เป็นกระบวนการของการค้นหาและชักจูงผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่าง ให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ

Bartol & Martin (๑๙๙๔) ให้ความหมายว่า “การสรรหา” คือกระบวนการค้นหาและชักจูงผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

Crouch & Jamison (๑๙๙๕) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการเสาะหาคนที่มีความรู้ความสามารถและสนใจในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามที่องค์การต้องการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุดและบรรจุให้ทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ ของสายงาน

สุภาพร พิศาลบุตร (๒๕๔๘) ได้อธิบายไว้ว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการจัดหาบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจึงมีบทบาทสำคัญที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจลักษณะขององค์การและคุณลักษณะของบุคคลเป็นอย่างดี

บรรพต วิรุณราช (๒๕๕๒) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการให้คนสมัครเข้าทำงานกับองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาปรับแผนกำลังคนมาจากฝ่ายวางแผนกำลังคนว่าต้องการคนทำงานตำแหน่งใด ก็คน คุณสมบัติอย่างไร อัตราค่าจ้างเท่าไร จากนั้นกำหนดการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้และสนใจในการเข้ามาสมัครงาน เพื่อให้องค์กรได้คัดเลือกต่อไป ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์กรและนอกองค์กรสมัครเข้ามา

วรรณฤต แสงมณี (๒๕๔๖) กล่าวว่า การสรรหาถือเป็นกิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อเสาะแสวงหาบุคลากร ทั้งด้านจำนวนและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและเป้าหมายขององค์กร มาสมัครเข้าร่วมทำงานในองค์กร

จากความหมายการสรรหาบุคลากรต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น พอจะสรุปความหมายของการสรรหาบุคลากรได้ว่า เป็นกระบวนการค้นหาหรือชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร

๑.๓ ความสำคัญของการสรรหาบุคลากร

ความสำคัญหรือความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรมักมีสาเหตุหรือที่มาดังต่อไปนี้ (จุมพล หนิมพานิช, ๒๕๔๗)

๑.๓.๑ เกิดจากการที่มีการขยายกิจการ คือ การมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กรใหม่ขึ้นมา ในแง่หนึ่งจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อนำเข้ามาปฏิบัติงาน

๑.๓.๒ เกิดจากมีการลาออกโอนย้ายเกษียณอายุหรืออื่น ๆ ที่ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่ง ในแง่หนึ่งจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน ทั้งนี้ เพื่อให้กิจการดำเนินต่อเนื่องไปได้

๑.๓.๓ เกิดจากการมีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิมทำให้ตำแหน่งดังกล่าวว่างลง ในกรณีดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

๑.๔ วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากร

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการสรรหาบุคลากรมี ดังนี้ (บุญทัน เอกไธสง และ เอ็ด สาระภูมิ, ๒๕๒๘)

๑.๔.๑ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะเชื่อว่าจะให้ประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

๑.๔.๒ เพื่อขจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต อันเนื่องมาจากความไม่พอใจในงาน อุบัติเหตุ ตลอดจนความขัดแย้งของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งหากมีหลักการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีก่อนรับเข้าทำงานแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวก็อาจไม่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดได้น้อยที่สุด

๑.๔.๓ เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างในแง่ที่ได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ และเพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายนายจ้างหรือองค์การในแง่ของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้ผลเต็มที่

๑.๕ แหล่งการสรรหาบุคลากร

สมาน รังสียกฤษฎ์ (๒๕๒๖) ได้จำแนกแหล่งที่จะสรรหาเป็น ๒ แหล่ง คือ

๑.๕.๑ การสรรหาบุคลากรภายในหน่วยงาน

การสรรหา โดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุงและส่งเสริม กำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน วิธีการนี้ คือ เลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือก หรือเลื่อน ตำแหน่งบุคคลในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและความเหมาะสม วิธีนี้ใช้อยู่ ในวงราชการเช่นการเลือกหรือการสอบคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงในระดับที่สูงขึ้น

๑.๕.๒ การสรรหาบุคลากรจากภายนอกหน่วยงาน

เป็นการสรรหาบุคลากรจากที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน การรับ บุคคลที่เพิ่งสำเร็จจากสถานศึกษา เป็นต้น

๑.๖ วิธีการสรรหาบุคลากร

อุทัย หิรัญโต (๒๕๓๑) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากรไว้ว่า

๑. การสรรหาบุคลากรนั้น มิใช่เป็นการดำเนินการแต่เพียงให้คนมาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ แต่ต้อง ให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การสรรหาบุคลากรต้องสรรหา ที่มีคุณภาพมิใช่ปริมาณ
๒. การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันหรือเปิดเป็นการทั่วไป โดยปราศจากการกีดกันในเชื้อชาติ ศาสนา ตระกูล ชนชั้น หรือภูมิลำเนาของบุคลากร ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ ย่อมมีสิทธิสมัครเข้าทำงาน
๓. การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์ วิธีการข้อนี้เป็นวิธีการสรรหาบุคลากรตามระบบคุณวุฒิ เมื่อเปิดโอกาส อย่างเท่าเทียมกันทุกคนแล้ว ก็ต้องให้บุคคลเหล่านั้นได้แข่งขันกันแสดงความรู้ความสามารถเพื่อเลือกคน ที่มีรู้ความสามารถสูงสุด สำหรับวิธีการสรรหาบุคลากรนั้น โดยทั่วไปจะมีอยู่ด้วยกัน ๒ ระบบ (สมพงษ์ เกษมสิน, ๒๕๒๑) คือ

๑.๖.๑ ระบบคุณธรรม (Merit System)

ได้มีผู้แปลเป็นภาษาไทยไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ระบบคุณวุฒิ ระบบความรู้ ความสามารถ ระบบความดี ระบบความดีและความสามารถ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในหลักการ แล้วเหมือนกันและดูจะแปลมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน ระบบคุณธรรมเป็นที่นิยมใช้ในการบริหารบุคคลแพร่หลายในหลายประเทศ และเป็นที่ยอมรับนับถือกันว่าเป็นระบบที่ช่วยให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุดวัตถุประสงค์ของระบบคุณธรรม คือ ต้องการขจัด ระบบอุปถัมภ์ (Patronage) ออกไป กับความต้องการให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน

โดยเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน วิธีการที่สำคัญของระบบคุณธรรม คือ การสอบเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงานแนวคิดในการบริหารงานบุคคลตามระบบนี้มีลักษณะเด่น ๔ ประการ คือ

๑. หลักความเสมอภาค การเข้าปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ นั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ย่อมมีโอกาสและสิทธิ์เท่ากันที่จะสมัครสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนา หรือผิวพรรณ ทั้งนี้ เพราะทุกคนย่อมมีสิทธิ์เท่าเทียมกัน และในการกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่การงานก็ยึดหลักนี้เป็นสำคัญ

๒. หลักความสามารถในการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีที่สุด โดยประกาศเชิญชวนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้แล้วจัดให้มีการสอบแข่งขันสอบคัดเลือกหรือคัดเลือก

๓. หลักความมั่นคงในการปฏิบัติงานความมั่นคงในงานย่อมมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก สำหรับผู้ที่เป็นข้าราชการแล้วย่อมมีหลักประกันว่าการรับราชการนั้นย่อมได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายและสามารถยึดถือเป็นอาชีพได้ ส่วนในองค์การธุรกิจก็มีหลักการและกฎเกณฑ์ที่ให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานเช่นกัน โดยเฉพาะมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานเป็นหลักประกันสำหรับพนักงานเจ้าหน้าที่

๔. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการข้อนี้มีลักษณะมุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการมากกว่าวงการธุรกิจ ในวงข้าราชการประจำต้องตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง มิให้ถูกแทรกแซงทางการเมือง หรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อาณัติหรืออิทธิพลของพรรคการเมืองใด

๑.๖.๒ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

เป็นลักษณะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ซึ่งจะหมายถึงระบบซบเลียงระบบเล่นพวก และระบบขอบพอเป็นพิเศษ ระบบอุปถัมภ์กล่าวได้ว่ามีอยู่ในทุกสมัยในทุกประเทศจะแตกต่างกันบ้างก็เพียงแต่องศาของการนำมาใช้ว่าจะมากน้อยเพียงใดเท่านั้น

๑.๗ นโยบายการสรรหาบุคลากร

Jerry (๑๙๙๗) กล่าวว่า นโยบายเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะที่เห็นวิถีทางและผลแห่งการดำเนินงานอย่างมีขอบเขตมีเหตุผล และมีมาตรฐานโดยพิจารณาว่านโยบายเป็นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องของการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสม ดังนั้น การมีนโยบายการสรรหาบุคลากรที่ดีย่อมทำให้การตัดสินใจเลือกบุคลากรที่องค์กรต้องการมากที่สุด

ยงยุทธ เกษสาคร (๒๕๔๗) นโยบายการสรรหาบุคลากรเป็นงานขั้นแรกที่ทำให้งานขององค์การประสบความสำเร็จมีผลในทางชักจูงใจให้ได้คนดีมาทำงาน สนับสนุนให้คนที่ทำงานอยู่แล้วปรับปรุงสมรรถภาพของตนเองให้สูงขึ้น และรักษาพนักงานดี ๆ ให้อยู่ในบริษัทต่อไป ขณะเดียวกันคนที่ไร้ประสิทธิภาพก็จะออกไป นโยบายการสรรหาบุคลากรเป็นลักษณะนโยบายที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๒. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวกับการสรรหา แต่มีลักษณะตรงกันข้าม คือ การสรรหาถือว่ามีลักษณะเป็นบวก (Positive Function) เพราะเป็นการพยายามดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้มาสมัครงานเข้ารับการคัดเลือกหรือเข้ารับการทดสอบเพื่อเข้าทำงานในองค์กรให้มากที่สุด แต่การคัดเลือกเป็นการปฏิเสธผู้สมัครที่ไม่เข้าร่วมหรือไม่เหมาะสมจึงถือว่ามีลักษณะเป็นลบ (Negative Function)

Stone & Kendall (๑๙๕๖) กล่าวว่า การเลือกบุคลากรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นกับการสรรหาเป็นปัจจัยสำคัญ ในกรณีที่การสรรหาสามารถชักจูงผู้มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการ ให้สนใจมาสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้มาก การคัดเลือกก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามไปด้วยแต่ในทางตรงกันข้าม การคัดเลือกจะไม่ได้คนที่เหมาะสมและไร้ประสิทธิภาพ หากไม่มีคนมาให้เลือกหรือมีแต่จำนวนน้อย การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมทำให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์การเป็นอย่างยิ่ง กล่าวไว้ว่าการลงทุนให้ได้บุคคลที่ดีเข้ามาในองค์กรจะสามารถผลิตผลตอบแทนที่สูงกลับคืนมาให้องค์กร ฉะนั้น องค์กรการเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้งทางด้านนายจ้าง และพนักงานพนักงานเองก็ทำงานที่ตรงตามความสามารถและสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดีคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ

๒.๒ ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร

๒.๒.๑ ผู้บริหารที่มีความรู้มีความเข้าใจในด้านความซับซ้อนของการคัดเลือก เรียนรู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคการคัดเลือกประเภทต่าง ๆ รู้ถึงความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (Probability of Error) ในการใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์ เป็นต้น ฉะนั้น จึงยอมรับและให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้ผลการคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ

๒.๒.๒ ลักษณะของกฎหมายแรงงาน ได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ฉะนั้น ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานจะต้องคำนึงถึงความซับซ้อนและแง่มุมของกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎหมายที่ว่าด้วยการว่าจ้าง

๒.๒.๓ การคัดเลือก เป็นงานที่มีความพิเศษและเป็นความยากลำบาก เพราะการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลผ่านงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ ไว้ใน Job Description

๒.๒.๔ บางครั้งองค์กรจะประสบความสำเร็จยากลำบากกับพนักงานบางคน ที่ต้องการพ้นจากงานในระยะแรก และได้ใช้วิธีการร้องทุกข์กลับเข้าทำงาน จึงทำให้องค์กรอาจต้องรับบุคคลที่ไม่เหมาะสมให้ทำงานร่วมกับพนักงานที่องค์กรคัดเลือกมาอย่างดี

๒.๒.๕ การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมทำให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กร เป็นอย่างยิ่ง ดังกล่าวไว้ว่าการลงทุนให้ได้บุคคลที่ดีเข้ามาในองค์กร จะสามารถผลิตผลตอบแทนที่สูง กลับคืนมาให้องค์กร ฉะนั้น องค์กรการเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้งทางด้านนายจ้าง และพนักงานพนักงานเองก็ทำงานที่ตรงตามความสามารถและสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กร ได้เป็นอย่างดี

๒.๓ วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร

วิลาส สิงห์วีสัย (๒๕๓๕) ได้กล่าวว่า หลักการคัดเลือกบุคลากรคือการคัดเลือก คนดีที่สุดในบรรดาผู้ที่มีความประสงค์จะมาดำรงตำแหน่ง เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า Put the Right Man on the Right Job หรือการบรรจุแต่งตั้งคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั่นเอง สิ่งที่ทำให้คนแตกต่างกัน คือ ความมีลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Self-evident) ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้จะเป็นพื้นฐานของการบรรจุแต่งตั้งคนเข้าปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (๒๕๒๓) ได้ให้หลักการคัดเลือกบุคลากรมี ดังนี้

๑. โดยทั่วไปแล้วงานขององค์กรแต่ละงานและแต่ละตำแหน่ง หากมี ลักษณะแตกต่างกัน ก็ควรจะได้รับคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน เพื่อให้ได้ บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน

๒. การคัดเลือกบุคลากรต้องพยายามให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมที่สุดซึ่ง รวมถึงความเหมาะสมกับเพศ ความถนัดชัดเจน และเหมาะสมกับคุณภาพ

๓. การคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีการทดสอบหรือมีมาตรการวัดความรู้ ความสามารถที่มีประสิทธิภาพเชื่อถือได้ และเป็นธรรม

๔. การคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะของงานต่างกัน ก็ควรใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน และสภาพการทำงานประกอบด้วย

Strauss & Sayles (๑๙๘๐) ได้กล่าวถึง หลักการคัดเลือกกว่ามี ๓ ประการ คือ

๑. การธำรงรักษาภาพพจน์ขององค์กร

๒. การจัดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับคน

๓. การจัดหาคนให้เหมาะสมกับงาน

จุมพล หนีมพานิช (๒๕๔๗) ได้ให้หลักการคัดเลือกบุคลากรว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร ดังนั้น หลักของการคัดเลือกโดยทั่วไปจึงมุ่งพิจารณาคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภท คุณลักษณะต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณา ได้แก่

๑. ร่างกาย หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้ที่มาสมัครว่ามีสุขภาพอนามัยเป็นอย่างไรมีสุขภาพที่แข็งแรงมากน้อยเพียงใด

๒. ความรู้ที่นอกเหนือไปจากความรู้ที่สำคัญที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาแล้วยังมีความรู้พิเศษอย่างอื่นอีกหรือไม่ อาทิ ความรู้ทางด้านภาษา ทางด้านคอมพิวเตอร์ขณะเดียวกันเป็นบุคคลที่ชอบแสวงหาความรู้หรือไม่อย่างไร

๓. ปฏิภาณไหวพริบ เซอร์ปัญญาที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจเฉพาะหน้าบางเรื่องเป็นอย่างไร คุณลักษณะในประการนี้ปัจจุบันถือว่ามีค่ามาก โดยเฉพาะปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ที่องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องการให้บุคลากรที่เข้ามาสู่องค์กรควรมีลักษณะเช่นว่านี้

๔. ความถนัดตามธรรมชาติมีหรือไม่ ถ้ามีมีมากน้อยแค่ไหน

๕. ความสนใจความเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ เป็นเช่นไร คุณลักษณะในข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญ เพราะถ้าบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกมาไม่มีความสนใจ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน การที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องไม่ง่าย

๖. บุคลิกภาพอื่น เช่น ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเสียสละ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ

๒.๔ นโยบายการคัดเลือกบุคลากร

จุมพล หนีมพานิช (๒๕๔๗) ได้เสนอแนะว่าหน่วยงานหรือองค์กรควรกำหนดนโยบายในการคัดเลือก ดังนี้ คือ

๒.๔.๑ การคัดเลือกควรยึดหลักความยุติธรรมและหลักเสมอภาค ซึ่งถ้าขาดหลักในข้อนี้จะทำให้การคัดเลือกถูกกล่าวหาหรือกล่าวขวัญไปทางที่อาจจะก่อให้เกิดความเสื่อมเสียแก่องค์กรได้

๒.๔.๒ การคัดเลือกควรยึดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

๒.๔.๓ การคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

๒.๔.๔ การคัดเลือกควรจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การทดสอบการปฏิบัติงาน

๒.๔.๕ การคัดเลือกควรมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์

๒.๔.๖ การคัดเลือกควรวีดิถือนโยบายประหยัด คือ ไม่สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย ขณะเดียวกันสามารถได้คนดีมีความรู้ความสามารถ

๒.๔.๗ การคัดเลือกควรวิจารณาจากบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอก ทั้งนี้ เพื่อการสร้างขวัญกำลังใจของบุคคลภายใน รวมทั้งการสร้างความจริงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลากร ภายในองค์กร

๒.๔.๘ การคัดเลือกแต่ละครั้งนั้น ควรจะมีการประเมินผลว่ามีปัญหา หรือข้อบกพร่องอะไรหรือไม่ ถ้ามีควรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะได้มีการดำเนินการคัดเลือก ในครั้งต่อไป

๒.๔.๙ การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือก ควรจะขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำ

๒.๕ กระบวนการและวิธีการคัดเลือกบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๒) ได้กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกจะเริ่มต้นเมื่อมี ตำแหน่งว่างขึ้นในองค์กร อันสืบเนื่องมาจากอาจมีการโยกย้าย การเลื่อนชั้น หรือการลาออก หรืออาจจะได้รับการอนุมัติให้มีการเพิ่มพนักงาน ซึ่งตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวนั้น ก่อนจะมีการคัดเลือก จริง ๆ อาจจะได้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหรือมีการทดแทนกันภายในเป็นเบื้องต้นเสียก่อน จากนั้น ก็จะมีการรับพนักงานใหม่กระบวนการของการคัดเลือกมีขั้นตอนต่าง ๆ เป็นลำดับ ดังนี้

๒.๕.๑ การรับสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เป็นขั้นตอนของการที่ ผู้สมัครงานได้เข้ามาในสำนักงาน ขั้นตอนของการดำเนินงานเป็นลำดับแรกสุดก็คือ การสัมภาษณ์ เบื้องต้นอาจจะใช้บุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้สุดแล้วแต่ความสำคัญของการสัมภาษณ์ เพื่อได้ข้อมูลเบื้องต้น มักกระทำเพื่อกลั่นกรองบุคคล ซึ่งเห็นได้ชัดว่ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการแน่นอน ในขั้นตอนนี้บุคลิกภาพที่ปรากฏมักจะเห็นได้ง่ายและหากสังเกตได้ชัดแล้วว่าไม่ตรงกับคุณสมบัติ จะไม่พิจารณาในการคัดเลือกขั้นต่อไป

๒.๕.๒ การกรอกใบสมัคร ซึ่งใบสมัครดังกล่าวนี้ ควรจะกรอกได้ไม่ยากนัก และเป็นข้อมูลที่จำเป็นจะจัดเรียงเป็นระบบ เพื่อจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ประวัติการทำงาน และข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร

๒.๕.๓ การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้สมัคร ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบประวัติของผู้สมัคร เพื่อที่จะช่วยให้ทราบว่าการทำงานต่าง ๆ ที่แล้มาหรือข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ได้กรอกไว้ในใบสมัคร จะต้องมีการทดสอบข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร้ง ของงานได้มาก

๒.๕.๔ การทดสอบพนักงานขอบเขตของการใช้เครื่องมือในการทดสอบ พนักงานอาจจะแตกต่างกันบ้างสำหรับองค์กร แต่องค์การขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะคัดเลือก

ขึ้นอยู่กับความเข้าใจของบริหาร ข้อดีของการทดสอบ คือ การทดสอบนั้นนับว่าเป็นการวัดที่ชัดเจนมากกว่าการสัมภาษณ์ ซึ่งมักจะต้องใช้ดุลพินิจที่อาจโต้แย้งได้ในการประเมินพนักงานว่ามีคุณสมบัติความสามารถเพียงใด โดยเฉพาะการทดสอบความสามารถเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่มีกำหนดไว้แน่นอน

๒.๕.๕ การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการอันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาว่าจ้างพนักงาน ข้อดีของผู้ทำการสัมภาษณ์ คือ สามารถรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่แล้มาแล้วจะได้นำมาพิจารณาประเมินรวมกัน เพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับผู้สมัครเพื่อจะว่าจ้างต่อไป

๒.๕.๖ การคัดเลือกเพื่อบรรจุและการตัดสินใจรับเข้า คือการพิจารณากลับกรองขั้นสุดท้าย คือ การส่งไปให้แผนกที่จะรับคนให้ทำการสัมภาษณ์และให้พิจารณาตัดสินใจอีกครั้ง โดยมักจะเป็นหัวหน้างานที่บุคคลนั้นจะไปอยู่ ในขั้นนี้จำนวนผู้สมัครที่จะทำการสัมภาษณ์ โดยหัวหน้างานจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับฝ่ายการพนักงานที่ได้ทำการคัดเลือกไว้เป็นเบื้องต้นว่ามากหรือน้อย

๒.๕.๗ การตรวจร่างกาย เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก หากหน่วยงานนั้น ๆ มีแผนกแพทย์หรือมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการตรวจสุขภาพก็จะมีกรมอบหมายให้มีการตรวจสอบเกี่ยวกับความพร้อมทางร่างกาย เช่น ความสามารถในการใช้สายตาหรืออื่น ๆ

๒.๕.๘ การบรรจุ การบรรจุ ซึ่งจะมีการส่งมอบโดยให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้างานในแผนกที่รับเข้า ซึ่งจะมีวิธีการให้รายงานอย่างถูกต้อง มีการส่งรายละเอียดประวัติข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนผลการคัดเลือกตามวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การสอนงานในระยะเริ่มแรกจากหัวหน้างานสามารถกระทำได้สะดวกและง่ายขึ้น

๒.๖ การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

เนื่องจากงานภายในองค์การมีมากมายหลายชนิด ฉะนั้น การได้บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์แตกต่างกันมากมายหลาย ๆ ด้านมาไว้ในองค์การจะทำให้องค์การได้รับประโยชน์มากขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงได้มีความพยายามที่จะสร้างและกำหนดวิธีการที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัดความสามารถของบุคคล เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกเอาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน เครื่องมือที่นำมาใช้ก็มีหลายแบบต่าง ๆ กันแล้วแต่ประเภทของงานและความมุ่งหมายของการใช้เครื่องมือที่ได้รับความนิยมที่สุด คือ การทดสอบ ซึ่งถือว่าการวัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นในการเลือกที่ถูกต้องแม่นยำการทดสอบเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในองค์การ เพราะเป็นการช่วยทำให้ทราบถึงวุฒิความสามารถของผู้สมัคร (Mandell, ๑๙๖๔)

การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาแบ่งออกได้ ดังนี้ (Blum & Nayloe, ๑๙๖๘)
อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๓๕)

๒.๖.๑ การทดสอบสติปัญญา การทดสอบนี้เป็นการวัดความสามารถของบุคคล คือ วัดความเข้าใจวัดความคล่องในการพูดหรือใช้ถ้อยคำความจำการใช้เหตุผล การใช้ตัวเลข ความรวดเร็วในการเข้าใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมโนภาพ

๒.๖.๒ การวัดความถนัด คือ การทดสอบความสามารถของคนที่จะเรียนรู้งานอย่างใดอย่างหนึ่งภายในเวลาที่กำหนด เหมาะกับผู้ที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือมีประสบการณ์น้อย ทำให้ทราบว่าใครเหมาะที่จะทำอะไรและมีความสามารถในการทำงานขนาดใด

๒.๖.๓ การทดสอบความสัมฤทธิ์ผล ใช้วัดคุณสมบัติที่เคยทำงานมาแล้ว เพื่อทดสอบว่ารู้อะไรเรื่องนี้มากน้อยเพียงใด

๒.๖.๔ การทดสอบความสนใจ ทำให้ทราบว่าชอบอะไรหรือไม่ชอบอะไรเกี่ยวกับอาชีพ งานอดิเรก และกิจกรรมส่วนตัวอย่างอื่น

๒.๖.๕ การทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อหาว่าผู้สมัครมีความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดีเพียงใด และสามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามขนาดไหน

๒.๗ เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลากรเข้าทำงาน

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลากร เป็นเรื่องซึ่งถึงความเหมาะสมของบุคคล เพื่อที่จะได้มาซึ่งบุคคลากรที่มีลักษณะตามที่ระบุไว้ในลักษณะของงานและรายละเอียดของแต่ละตำแหน่ง แต่ในบางกรณีการคัดเลือกบุคคลากรมิได้หวังเฉพาะให้เข้ามาทำงานเพียงหน้าที่เดียว แต่ยังต้องการให้บุคคลากรปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ได้ด้วย

เมื่อเป็นเช่นนี้ การคัดเลือกก็จะพิจารณาความสามารถของบุคคลากรหลาย ๆ อย่าง การพิจารณามักที่จะต้องอาศัยหลักการคัดเลือกบุคคลากร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๓) ดังนี้ ๑. ทักษะหรือความสันทัด ๒. ประสบการณ์ ๓. อายุ ๔. เพศ ๕. การศึกษาและการอบรม ๖. ลักษณะทางร่างกาย ๗. รูปร่างลักษณะ ๘. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน ๙. ความถนัด ๑๐. ความมั่นคง ๑๑. ทศนคติหรือท่าทีที่มีต่อนายจ้าง และ ๑๒. บุคลิกภาพ

จุมพล หนีมพานิช (๒๕๔๗) ได้เสนอแนะว่าหน่วยงานหรือองค์การควรกำหนดนโยบายในการคัดเลือกว่า ควรในเรื่องอะไรบ้าง และมีแนวทางอะไรบ้างในแต่ละเรื่อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

๑. ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่ามีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้หลายท่านดังนี้

กิติพันธ์ รุจิรกุล (๒๕๒๙) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีการแบ่งสันปันส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติ ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ ของตนที่แตกต่างกัน ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิด ต่างหน้าที่ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความสนใจมีทักษะมีความรู้มีทัศนคติและมีบทบาทหน้าที่ ของแต่ละคนแตกต่างกันไป

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (๒๕๒๙) กล่าวว่า การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์ และศิลป์ศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ความสามารถประสบการณ์ทักษะเทคนิควิธีทำงานต่าง ๆ ส่วนศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคนสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของ ตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน

ดังนั้น สรุปได้ว่าการปฏิบัติงาน หมายถึง ภารกิจหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นมาควบคู่กับ ตำแหน่งทางสังคมในสถาบันซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดก็ตาม ต้องปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามภารกิจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้เฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ และบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องนำความรู้ความสามารถทักษะประสบการณ์หรือมโนทัศน์ของตนเองที่มีอยู่ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมอย่างมีศาสตร์และศิลป์ ในบทบาทหน้าที่ดังกล่าว

๒. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

องค์กรใดจะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยก็คือ คนหรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคน เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุด ตามหลักการบริหารการสร้างเสริมความต้องการในการ ปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงานและพร้อมที่จะอุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงานและขององค์กรอย่างต่อเนื่องสมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ที่ต้องคำนึงถึงเพราะความต้องการในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานดียิ่งขึ้น

๓. ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับความต้องการ หรือสิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติงานโดยมุ่งอธิบายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความ พอใจในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงานอย่างแท้จริง ไปสู่ความรักความผูกพันและความซื่อสัตย์ในองค์กร ดังนี้

วัชร ฐวธรรม และ คณะ (๒๕๒๖) ได้กล่าวถึง การที่สมาชิกทำงานร่วมกัน ในกลุ่มเล็ก ๆ โดยพิจารณาสถานการณ์และผลที่ได้รับพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อ

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย ๑. มีความสนใจในงานที่กระทำ ๒. มีทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานนั้น ๓. รู้สึกผูกพันกับสิ่งที่กระทำอยู่ ๔. ได้รับความรู้สึกพอใจจากงานที่กระทำ ๕. มีความเข้าใจเพียงพอว่าตนต้องทำอะไรและอย่างไร ๖. มีเวลาพอที่จะทำงานนั้นให้เสร็จ ๗. วางแผนอย่างพอเพียงว่าอะไรจำเป็นต้องทำ ๘. จัดเวลาอย่างเหมาะสมและพอใจ และ ๙. สามารถมองเห็นกระบวนการในการทำงาน

Adams (๑๙๖๓) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีเสมอภาคว่า มีรากเหง้ามาจากทฤษฎีความไม่สอดคล้องของประชาชน (Cognitive Dissonance Theory) และทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีเสมอภาคนี้ กล่าวว่า คือ การทุ่มเทในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจเป็นเรื่องของความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคซึ่งบุคคลรับรู้ในสถานการณ์ของการทำงานหนึ่ง ๆ ความเสมอภาคจะมีอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลรับรู้สัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่มีผู้อื่นได้จากองค์การกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้องค์การนั้นเท่ากัน ดังนี้ คือ ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การเท่ากับผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การเท่ากับสิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การถ้าในทางตรงกันข้ามผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การมากกว่าผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ หรือผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การน้อยกว่าผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ ก็จะไม่มีความเสมอภาคจากผลตอบแทนที่บุคคลรับรู้ความเสมอภาคนั้น จะเป็นสิ่งที่บุคคลทุ่มเทให้กับองค์การอันทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจบุคคลจะทำงานหนักกว่าเดิมไปสู่ความมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ฉะนั้น ผลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจและความต้องการในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพเพราะเป็นปัจจัยที่ผู้ปฏิบัติงานคิดว่าเหมาะสมกับการได้ทุ่มเทอย่างแท้จริงให้กับองค์การซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความต้องการในแต่ละบุคคล

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

๑. ความหมายการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

มีผู้รู้ และนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไว้หลายอย่าง ดังนี้

Stephen Forrer (๒๐๐๙) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพว่า หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อขับเคลื่อนองค์การโดยผ่านกระบวนการพื้นฐานที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ได้แก่ การสร้างความรู้ความสามารถที่ตอบสนองต่อทิศทางของธุรกิจ ณ ปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นให้พนักงานทั้งเป็นกลุ่มและปัจเจกบุคคลมีการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การและผลตอบแทน ได้แก่ การเจริญเติบโตก้าวหน้าในอาชีพตำแหน่งและผลตอบแทนที่สูงขึ้น

นฤมล นิราทร (๒๕๓๔) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยาหรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการทำงานการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้จึงรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงานการเลื่อนขั้นการเลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือนตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิตความรู้สึกว่าตนเองมีค่าประสบความสำเร็จซึ่งออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่สถานภาพที่สูงขึ้นความก้าวหน้าในสายอาชีพจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพงานที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงานการพัฒนาอาชีพงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

สุธน ตั้งสกุล (๒๕๔๗) กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) หมายถึง กิจกรรมการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพื่อดำเนินการให้พนักงานซึ่งมีความสามารถสูงได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะได้รับในอนาคตซึ่งองค์การเป็นผู้กำหนดให้สัมพันธ์กับเป้าหมายในอาชีพของแต่ละบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๖ : ๒๔๗) ให้ความหมายของความก้าวหน้าในสายอาชีพว่า หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์การ ทั้งนี้ เพื่อที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้สูงสุด ซึ่งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพนั้นอยู่ในใจกลางของขอบเขตงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด โดยเริ่มจากการวางแผนกำลังคน และทำการวิเคราะห์งานจนได้ตำแหน่งงาน และกลุ่มงานอาชีพ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการสรรหา และคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ ข้อมูลทางตำแหน่งและความชอบพอในทางอาชีพจะถูกรวบรวมมาตลอดกระบวนการข้างต้น และเมื่อมาถึงจุดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้น จะอาศัยผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาวางแผนและให้คำปรึกษาแก่พนักงานตลอดเวลาด้วยการให้การอบรมและพัฒนา ซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้เขาได้รับการเลื่อนขั้นโยกย้ายหรือได้รับตำแหน่งใหม่โดยไม่หยุดอยู่กับที่เรื่อยไปตามความเหมาะสมของจังหวะเวลาจนถึงเกษียณอายุ

สมิต สัจญกร (๒๕๓๘) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความก้าวหน้าในงานเป็นกิจกรรมทางการบริหารบุคคล เพื่อการดำเนินงานให้พนักงานได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าด้วยการจัดทำแผนเกี่ยวกับหน้าที่งาน (Career Planning) และการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งาน (Career Management) เริ่มจากการประเมินความสามารถพนักงานนำมาพิจารณาจัดไว้ทดแทนตำแหน่ง (Replacement Chart) รวมทั้งการจัดให้ได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถเลื่อนขั้นไปตามสายงาน (Career Path) อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังมุ่งให้พนักงานได้รับความสำเร็จอย่างสูงตามความสามารถขณะเดียวกันองค์กรยังสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิมิต และ กิ่งพร ทองใบ (๒๕๓๗ : ๘๕) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาสายอาชีพ (Career Path Development) ว่าหมายถึง กระบวนการซึ่งองค์กรจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตนเอง ซึ่งอาจจะได้แก่การประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสมวางแผนและฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนเงินเดือนหรือเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่ตามสายงานความก้าวหน้าที่กำหนด หรือได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้ โดยการฝึกอบรมศึกษาดูงานการได้รับการศึกษาต่อ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต

๒. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ได้มีนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ดังต่อไปนี้

เสถียรไชยพัทธ์ ศรีวะรมย์ (๒๕๔๘ : ๘) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ตัวลูกจ้างและตัวนายจ้างเองโดยลูกจ้างที่มีการวางแผนสายอาชีพจะทราบว่าความต้องการเรื่องงานจริง ๆ ของตนคืออะไรแล้วทำการพัฒนาไปให้ถึงจุดหมายนั้น ส่งผลให้เกิดผลงานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) ถือเป็นกิจกรรมเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาหรือปรับปรุงการทำงานตลอดจนบุคลากรให้เหมาะสมกับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตและยังรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินการให้บรรลุไปสู่เป้าหมายแผนอาชีพงานของตน ทั้งนี้ เพื่อเป้าหมายขององค์กรและขณะเดียวกันก็เพื่อให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย (London and Stumph, ๑๙๘๒ : ๔ - ๖)

แนวคิดการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนอาชีพ (Career Planning) การจัดการอาชีพงาน (Career Management) ตลอดจนการจัดทำแผนผังอาชีพ (Career Path) ซึ่งการจะเข้าใจถึงแนวคิดดังกล่าว จำเป็นต้องเข้าใจถึงความหมายและแนวคิดต่าง ๆ ต่อไปนี้

๒.๑ การจัดการอาชีพงาน (Career Management)

การจัดการอาชีพงาน จะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการในการเสริมสร้างแนวคิดของตนเองที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของงานและการเป็นผู้ทำงานที่ดี บุคคลจัดการกับอาชีพงานของตนโดยการตัดสินใจที่จะแสวงหาทางเลือกที่จะรับหรือปฏิเสธงานต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามา ส่วนองค์การจัดการอาชีพงานโดยการเลือกสรรและให้โอกาสในการทำงานแก่บุคคลที่เห็นว่าสมควร ซึ่งหมายรวมถึง

การเคลื่อนย้ายบุคคลในแนวราบและแนวตั้ง การบรรจุบุคคลที่มีความสามารถเข้ารับตำแหน่งงานการจัด
ให้บุคคลมีโอกาสรับการพัฒนาและเสริมสร้างประสบการณ์ การจัดการอาชีพที่เหมาะสมจะต้อง
ผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนกำลังคน การคัดเลือก
และบรรจุพนักงานการประเมินผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมพัฒนาเข้าไว้ด้วยกัน (London
and Stumph, ๑๙๘๒ อ้างถึงใน นฤมล นิราทร ๒๕๔๓ : ๒)

ชาญชัย อานิจสมาจาร และ สุพล ทองคลองไทร (๒๕๓๒ : ๒๗) ได้ให้แนวคิด
เกี่ยวกับเรื่องการจัดการอาชีพงาน (Career Management) ไว้ว่า การจัดการอาชีพงาน (Career
Management) คือ องค์ประกอบย่อยอย่างหนึ่งของการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career
Development) ในขณะที่การวางแผนอาชีพงาน (Career Planing) เป็นกระบวนการส่วนบุคคล
การจัดการอาชีพงาน (Career Management) จะเพ่งเล็งไปยังแผนและกิจกรรมที่ดำเนินการ
โดยองค์การมากกว่า ในการจัดการอาชีพงานองค์การจะจัดให้แผนอาชีพของพนักงานเข้ากับความต้องการ
ขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประสมผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน ฝ่ายบุคคลจะมีบทบาทสำคัญ ใน
กระบวนการดังกล่าว ดังนั้น แผนอาชีพงานของบุคคลจะต้องสัมพันธ์กับการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ และ
การคาดคะเนขององค์การ องค์การจะต้องออกแบบเส้นทางของอาชีพงาน โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับ
งานที่เปิดรับการให้คำปรึกษาทางอาชีพงานแก่บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ
ค ว า ม ส ำ ก า ร
ของบุคลากร ตลอดจนสนับสนุนด้านโปรแกรมการศึกษาและการฝึกอบรมด้วย

๒.๒ การวางแผนอาชีพงาน (Career Planning)

นฤมล นิราทร (๒๕๔๓ : ๒) ได้ให้ความหมายของ “การวางแผนอาชีพ”
(Career Planning) ไว้ว่า การวางแผนอาชีพงานเป็นกระบวนการของการจัดสร้างขั้นตอนของบุคคล
ในการที่จะก้าวไปสู่เส้นทางของการทำงานตามทางเลือกต่าง ๆ ในชีวิตการทำงาน การวางแผนอาชีพ
งานที่มีประสิทธิผลจะต้องเชื่อมโยงและประสานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้เข้ากับ
ความต้องการความคาดหวังและแรงจูงใจของบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมทั้งสองฝ่าย

บุปผา กฤษณามระ (๒๕๓๒) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนอาชีพ
แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ๑. Organization Career Planing คือ การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่
การงานขององค์กร และ ๒. Individual Career Planing คือ การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
ของพนักงานแต่ละคน

เพ็ญศรี วายวานนท์ (๒๕๓๗ : ๖๖ - ๖๗) กล่าวว่า วิธีทางที่ทำให้
การวางแผนและการพัฒนาแนวอาชีพประสบผลสำเร็จควรมีแนวทาง ดังนี้ ๑. ผสมผสานการวางแผน
และการพัฒนาแนวอาชีพของบุคคลเข้ากับการวางแผนกำลังคนขององค์กร ๒. แสวงหาความร่วมมือ
ร่วมใจของฝ่ายองค์การและบุคคลให้มุ่งไปสู่จุดหมายร่วมกันโดยพนักงานก็ควรต้องปรับตัวและพัฒนา

ตนเองให้เข้ากับความต้องการขององค์กร และฝ่ายองค์กรก็ต้องทำหน้าที่ช่วยให้บุคคลได้ก้าวหน้าและพัฒนาต่อไปและ ๓. กำหนดเป็นความรับผิดชอบชัดเจนที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผล โดยฝ่ายจัดการต้องควรรับผิดชอบในด้านโครงการศึกษาอบรมและชี้แนวทางโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาไปสู่อนาคต

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการวางแผนอาชีพงาน เป็นองค์ประกอบย่อยของการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยรวมถึงการประเมินความสามารถและความสนใจของบุคลากร การตรวจสอบโอกาสอาชีพงาน การจัดตั้งเป้าหมายอาชีพงานและการวางแผนกิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสม ซึ่งแม้ว่าการวางแผนอาชีพงานจะเป็นกระบวนการส่วนบุคคลก็ตาม แต่องค์กรก็สามารถช่วยเหลือโดยการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพงานซึ่งจัดโดยฝ่ายบุคคลและหัวหน้างาน โดยมีขั้นตอน ดังนี้ (ชาญชัย อานิจสมจาร และ สุกุล ทองคลองไทร, ๒๕๓๒ : ๒๗) คือ ๑. การประเมินผลบุคลากร ๒. การกำหนดโอกาส ๓. การตั้งเป้าหมาย ๔. การเตรียมแผน และ ๕. การนำแผนออกไปปฏิบัติ

๒.๓ การจัดทำแผนผังอาชีพ (Career Path)

แผนผังอาชีพ (Career Path) คือ แผนผังแสดงลำดับของตำแหน่งงานในองค์กรซึ่งพนักงานสามารถใช้เป็นแนวทางการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตนในอนาคตได้ (วิไลภา พ่วงชา, ๒๕๓๗ : ๑๓)

ฐิระ ประवालพฤษ์ (๒๕๓๘ : ๑๕) ได้เสนอว่าการจัดทำ Career Path จะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กร โดยเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลและฝ่ายบริหารที่ต้องกำหนดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (Career Development Plan) ซึ่งเมื่อบุคคลเข้าสู่องค์กรเขาก็ควรได้ทราบว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของเขาเป็นอย่างไร ตำแหน่งหน้าที่ในสายงานเขาสามารถเลื่อนขึ้นหรือเข้าสู่ตำแหน่งงานใดบ้าง และสามารถขึ้นไปสูงสุดได้แค่ไหน การเลื่อนการเปลี่ยนตำแหน่งแต่ละระดับมีเงื่อนไขหรือข้อกำหนดอย่างไรบ้าง นอกจากนี้สิ่งที่จะช่วยให้คนได้ทราบถึงความก้าวหน้าในอาชีพก็อาจมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น นโยบายการพัฒนาบุคคลและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพโดยการพัฒนาบุคคลจัดได้ ๒ ลักษณะ คือ ๑. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On-the-job Training) เช่น การหมุนเวียนงานการสอนงาน การศึกษาจากพฤติกรรมที่เป็นจริง เป็นต้น และ ๒. การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job Training) เช่น การฝึกอบรมการศึกษาดูงาน การศึกษานอกเวลา การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาต่อ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การจัดทำแผนผังอาชีพ (Career Path) มีได้หมายความว่าต้องเป็นข้อผูกมัดต่อองค์กรว่าจะต้องทำให้พนักงานทุกคนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามแผนผังอาชีพที่ได้แสดงไว้ เพราะความก้าวหน้าในอาชีพต้องขึ้นอยู่กับความพยายามและความสามารถ

ของพนักงานแต่ละคนตลอดจนเงื่อนไขและหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งงานของแต่ละองค์การด้วย

๓. ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

๓.๑ ทฤษฎีของ Tiedman and O'Hare

Tiedman and O'Hare (๑๙๖๓ อ้างถึงใน อุไรวรรณ จันทร์สกุลถาวร, ๒๕๔๐) ให้แนวความคิดการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้การทำงานเป็นวิธีการแสดงออกทางบุคลิกภาพในการปรับตัวทางสังคม เป็นความพยายามปรับตัวของบุคคลเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ เน้นระหว่างบุคลิกภาพและอาชีพมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ขั้นตอนของการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพแบ่งเป็น ๒ ระยะ คือ

ระยะที่ ๑ ระยะการคาดการณ์ (Period of Anticipation) แบ่งออกเป็น ๔ ขั้น คือ การสำรวจเพื่อค้นหาทางเลือก การคัดเลือกที่เป็นไปได้ การจัดอันดับทางเลือก และนำไปสู่ขั้นของการเลือกอาชีพในที่สุด

ระยะที่ ๒ ระยะปฏิบัติการปรับตัว (Period of Implementation and Adjustment) ในระยะนี้แบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ การปรับตัวเข้ากับกลุ่มอาชีพ การปรับเป้าหมายเข้ากับเป้าหมายกลุ่ม และขั้นสุดท้าย คือ การปรับสมดุลเพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพ

ในกระบวนการพัฒนาแต่ละขั้น Tiedman ให้ความสำคัญว่าบุคคลสามารถปรับหรือเปลี่ยนและย้อนกลับได้ เนื่องจากการตัดสินใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่ถ้าหากมีตัวแปรอื่นแทรกเข้ามากระทบกับขั้นตอนของการพัฒนาที่ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับ

๓.๒ ทฤษฎีความต้องการของ Hoppock

Hoppock (๑๙๗๖ อ้างถึงในอุไรวรรณ จันทร์สกุลถาวร, ๒๕๔๐) ได้ให้แนวคิดของการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ว่า คนจะเลือกอาชีพเพื่อสนองตอบความต้องการสูงสุดของตนเอง แต่โดยที่ความต้องการนี้บางคนสามารถระบุได้ชัดเจนแต่บางคนก็ไม่แน่ใจ จึงมักเลือกอาชีพที่ตนคิดว่าพึงพอใจ

การเลือกอาชีพจึงเริ่มจากจุดที่บุคคลตระหนักว่า อาชีพใดจะสามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของตนได้ ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการเลือกอาชีพ คือ ความต้องการส่วนตัวของบุคคลผู้ดำรงอาชีพ และลักษณะของอาชีพนั้น ตลอดจนความรู้ความสามารถในอาชีพ แต่สิ่งที่พึงตระหนัก คือ ความเปลี่ยนแปลงสายอาชีพอาจเกิดขึ้นได้เสมอหากการเปลี่ยนแปลงนั้นนำมาซึ่งความก้าวหน้าและการตอบสนองความต้องการได้มากกว่าเดิม

๓.๓ ทฤษฎีพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของ Super

Super (1990 อ้างถึงใน อุไรวรรณ จันทร์สกุลถาวร, ๒๕๔๐) ได้นำความรู้ทางจิตวิทยาพัฒนาการ (Development Psychology) และแนวคิดเชิงมโนทัศน์ต่อตนเอง

(Self Concept Theory) มาใช้พิจารณาร่วมกัน Super ให้ความคิดเห็นว่าคนจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบใดมีผลมาจากความคิดที่มีต่อตนเองเป็นอย่างไร โดยจะเลือกอาชีพที่ตรงกับ ความเชื่อมั่นในภาพที่มองตนเองและความสามารถของตนเองที่ประเมินไว้ ช่วงของชีวิตก็มีผลต่อการเลือกประกอบอาชีพที่แตกต่าง ฉะนั้น บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าคนมีความสามารถแตกต่างกันตามความสามารถ ความสนใจและบุคลิกภาพ จึงทำให้ความเหมาะสมในการประกอบอาชีพ แต่ละอาชีพแตกต่างกันออกไป เช่น คนที่ชอบติดต่อกับคนทั่วไปมักจะเลือกงานอาชีพเกี่ยวกับการติดต่อกับคนทั่วไป เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานขาย อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจของบุคคล รวมถึงความสามารถที่มีและสถานการณ์ที่ดำรงอยู่ อาจเป็นเหตุผลให้มีการเปลี่ยนแปลงอาชีพของบุคคลได้ และด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้เอง Super ได้ให้ขั้นตอนของการพัฒนาอาชีพไว้ ๔ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ ระยะเจริญเติบโต (Growth Stage) จะเป็นรากฐานของการเข้าสู่อาชีพช่วงอายุตั้งแต่แรกเกิดถึง ๑๔ ปี เป็นช่วงที่สร้างสมทัศนคติและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างมโนทัศน์หรือภาพที่มีต่อตนเอง ในช่วงปลายของระยะนี้จะเริ่มเรียนรู้ในโลกของอาชีพ และสั่งสมประสบการณ์ เพื่อการตัดสินใจเลือกอาชีพต่อไป

ระยะที่ ๒ ระยะการสำรวจและค้นหา (Exploratory Stage) อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ ๑๔ - ๒๔ ปี หรือจบการศึกษาช่วงต้น ๆ ยังคงมองหาอาชีพในลักษณะเพื่อฝัน แต่เมื่อเผชิญกับความเป็นจริงขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่แวดล้อม ในที่สุดบุคคลจะตัดอาชีพที่ไม่มีความเป็นไปได้ ออก

ระยะที่ ๓ ระยะการคงตัวของอาชีพ (Establishment Stage) อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ ๒๔ ปี หรือจบการศึกษา ถึงประมาณ ๔๔ ปี เป็นช่วงที่เริ่มเข้าไปมีประสบการณ์ในชีวิตการทำงาน มีการปรับตัวเพื่อผสมผสานมโนทัศน์ที่มีต่อตนเองกับการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ อาจมีการปรับเปลี่ยนไปสู่อาชีพอื่นหากพบว่าอาชีพที่ดำรงอยู่นั้น ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

ระยะที่ ๔ ระยะเสื่อมถอย (Decline Stage) เป็นช่วงเกษียณหรือก่อนเกษียณ ๖๐ ปี ซึ่งเป็นช่วงสุดท้ายของการทำงาน บุคคลในวัยนี้มักจะทำงานไปตามหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นภดล อธิสุวรรณ(๒๕๔๙ : ๘๘ - ๙๐) ได้ทำการศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาค : กรณีศึกษาพนักงานของสำนักงานประชาสัมพันธ์ ๑ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานการประชาสัมพันธ์ใหญ่เป็นชายมีอายุระหว่าง ๒๖ - ๓๐ ปีมีความต้องการในการพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกด้าน พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ระดับชั้น आयงาน และอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาไม่ต่างกัน

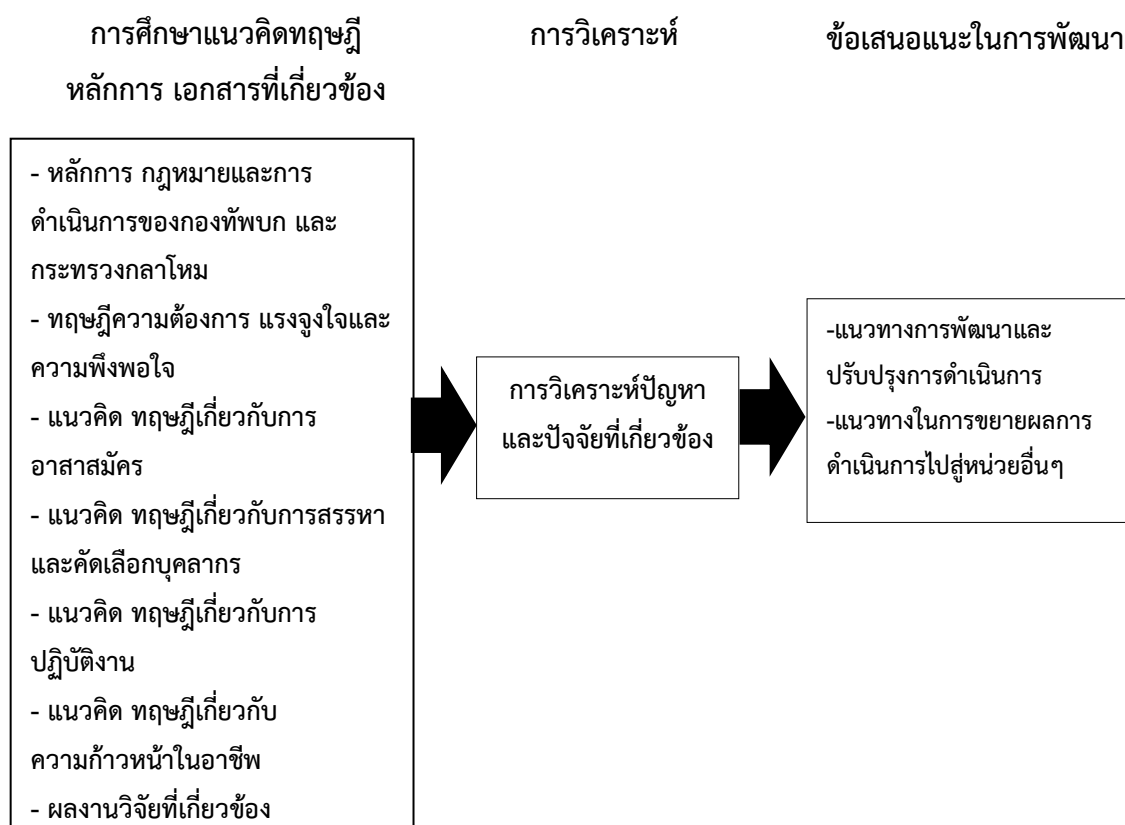
นาวาตรี จำนง บุญสถิต (๒๕๕๐ - ๗๕) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมอุทการเรือธนบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมและรายด้านพบว่า ผลความสำเร็จโดยจะมีแนวทางและวิธีการในการสร้างความสำเร็จ ในหน้าที่การงานที่แตกต่างกันไป บางคนชอบเอาใจและหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจจากหัวหน้างาน เพราะคิดว่าหัวหน้างานสามารถสนับสนุนความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้กับตนเองได้ แต่บางคนประสบความสำเร็จได้จากการสนับสนุนจากทีมงาน โดยทำทุกวิถีทางให้เพื่อนร่วมงานสนับสนุนให้ตนเองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานตามที่มุ่งหวังไว้

ไพศาล สมุทรเผ่าจินดา (๒๕๕๗ : ๕๙ - ๖๓) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ มีปัจจัยกระตุ้นในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีความสำเร็จในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและความสำเร็จในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการนับถือ มีการได้รับการเป็นที่ยอมรับของการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ การได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของเจ้าหน้าที่ในองค์กรและให้คำปรึกษากับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติมีส่วนเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์ และมีความพึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบในหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจที่งานที่รับผิดชอบสำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์ และปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่ง ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติทำให้มีความชำนาญมากขึ้น และทำให้มีความรู้มากขึ้น ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน ด้านเงินเดือนและรายได้ มีความพึงพอใจในบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการที่กำหนดใช้อยู่ในปัจจุบัน และมีสวัสดิการอื่น ๆ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคตมีความเหมาะสม วิริยะในการปฏิบัติงาน และมีนโยบายสนับสนุนให้การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือตรงตามสายงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ และให้คำแนะนำปรึกษาได้ตลอดเวลา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงานต่องานที่รับผิดชอบ และการให้กำลังใจซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพการทำงาน มีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานระหว่างผู้ร่วมงาน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง ด้านนโยบายและการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้แสดงและรับฟังความคิดเห็น และมีการติดตามประเมินผลการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงานความพึงพอใจในความมั่นคงใน

การปฏิบัติงานในองค์กร และการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยค้ำจุนของข้าราชการที่มีเพศประสบการณ์ทำงาน

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

กรอบความคิดของการวิจัย



สรุป

กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว เป็นกำลังพลรูปแบบใหม่ประเภทหนึ่งของกระทรวงกลาโหม มีสถานะตามที่กฎหมายกำหนด คือ บุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งมีใช้ทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ หรือลูกจ้าง มีวัตถุประสงค์เพื่อหมุนเวียนในการทดแทนกำลังทหารประจำการ โดยเฉพาะการทดแทนกำลังพลสูงอายุในหน่วย ในการใช้สมรรถภาพทางร่างกายที่แข็งแรง มีความสดชื่นในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญ คือ การตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลในการจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐด้วยการลดจำนวนข้าราชการ และเพิ่มการจ้างงานจากบุคคลที่มีความเหมาะสมแทนที่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ และนำมาใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวแทนที่ข้าราชการในงานที่เหมาะสม ภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และดูแลคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่นเดียวกับที่มีการดำเนินการกับข้าราชการ เนื่องจากบุคลากรทุกประเภทล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานทั้งสิ้น

การบริหารจัดการกำลังพลต่อกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการ เนื่องจากเป็นการดำเนินการต่อกำลังพลรูปแบบใหม่ซึ่งกำลังพลสำรองเหล่านี้ล้วนแล้วแต่อาสาสมัครเข้ามาด้วยความเต็มใจ พอใจในงานที่ทำและมีความภาคภูมิใจอยู่แล้ว ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการอาสาสมัคร โดยการอาสาสมัครในการเข้าทำหน้าที่ทหารนี้ เกิดจากความต้องการของแต่ละปัจเจกบุคคล ซึ่งมีหลายด้าน ตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานในปัจจัยสี่ ความมั่นคงในการประกอบอาชีพในอนาคต การยอมรับในสังคมการได้รับการยกย่องนับถือตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ ทั้งนี้ การจะให้พฤติกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามความต้องการนั้น ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจ อย่างไรก็ตามสิ่งที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับบุคคลที่เป็นกำลังพลสำรองก่อนเข้ามาทำหน้าที่ทหารแต่ภายหลังจากนั้นจะต้องนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร คือ หน่วยงานที่จ้างให้กำลังพลสำรองเข้ามาทำหน้าที่ทหาร โดยเน้นแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การปฏิบัติงาน และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้ แต่ละแนวคิดทฤษฎีล้วนแล้วแต่มีความสำคัญ ทั้งสิ้น ต่อการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อความสำเร็จของการดำเนินการ

บทที่ ๓

การดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรอง เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก

ในการศึกษาการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกนั้น ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกำลังพลสำรองและบุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว
๒. นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม
๓. แผนการดำเนินการเพื่อรองรับแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว
๔. หลักเกณฑ์ที่ใช้บริหารจัดการกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว
๕. หลักเกณฑ์ว่าด้วยสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว
๖. แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก
๗. ผลการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก
๘. สรุป

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกำลังพลสำรองและบุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว

กฎหมายต่าง ๆ และอนุบัญญัติที่เกี่ยวข้องนั้น ผู้วิจัยขอเสนอตามลำดับ ดังนี้

๑. พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑

พระราชบัญญัติฉบับนี้ มาตรา ๒๖ ได้กำหนดให้กระทรวงกลาโหมจัดให้มีกำลังสำรองเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหม การดำเนินการเกี่ยวกับกำลังสำรองให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

๒. พระราชบัญญัติกำลังพลสำรอง พ.ศ. ๒๕๕๘

พระราชบัญญัติฉบับนี้ มาตรา ๓ ได้กำหนดให้กำลังพลสำรอง หมายความว่า บุคคลซึ่งเป็นกำลังสำรองประเภทหนึ่งตามกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหมที่มีการบรรจุในบัญชีบรรจุกำลังตามพระราชบัญญัตินี้ และมาตรา ๓๐ กำหนดให้กระทรวงกลาโหมอาจรับสมัครกำลังพลสำรองเพื่อทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวได้ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร และให้กำลังพลสำรองดังกล่าว พ้นจากการเป็นกำลังพลสำรองตามกฎหมายนี้

๓. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร พ.ศ. ๒๕๒๑

พระราชบัญญัติฉบับนี้ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๔/๑ ได้กำหนดให้ กระทรวงกลาโหมอาจออกประกาศกำหนด ให้รับบุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว เพื่อปฏิบัติภารกิจใดเป็นการเฉพาะ โดยอาจเรียกชื่อ และกำหนดตำแหน่งได้ตามความเหมาะสม และจะกำหนดให้มีชั้นยศทหารด้วยหรือไม่ก็ได้ กำหนดระยะเวลาการทำงานที่ เงินเดือนและค่าตอบแทนอย่างอื่น สิทธิประโยชน์ ระเบียบและวินัย ของบุคคลให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

๔. กฎกระทรวง กำหนดระยะเวลาการทำงานที่ เงินเดือนและ ค่าตอบแทนอย่างอื่น สิทธิประโยชน์ ระเบียบและวินัยของบุคคลเข้าทำหน้าที่ทหาร เป็นการชั่วคราว พ.ศ. ๒๕๕๓

กฎกระทรวงฉบับนี้ ออกโดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔/๑ แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร พ.ศ. ๒๕๒๑ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการทหาร (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๑ มีสาระสำคัญที่สรุปได้ตามลำดับ คือ

๔.๑ กำหนดระยะเวลาการทำงานที่ ให้กระทำเป็นสัญญาจ้างคราวละไม่เกิน ๔ ปี โดยอาจมีการต่อสัญญาจ้างได้ โดยในการต่อสัญญาจ้างนั้น ให้พิจารณาตามความเหมาะสมและ ความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการ

๔.๒ เงินเดือนและค่าตอบแทนอย่างอื่น ในนำอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนตาม บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ และนักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม ที่แนบท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร พ.ศ. ๒๕๒๑ มาใช้กับบุคคลเข้าทำหน้าที่ทหาร เป็นการชั่วคราวโดยอนุโลม โดยเทียบอัตราเงินเดือนขั้นต้นของผู้ปฏิบัติหน้าที่ดังต่อไปนี้

๔.๒.๑ พลทหาร ให้ได้รับเงินเดือนเท่ากับพลทหารประจำการ

๔.๒.๒ นายทหารประทวนยศชั้นใด ให้ได้รับเงินเดือนเท่ากับนายทหาร ประทวนในชั้นยศนั้น

๔.๒.๓ นายทหารสัญญาบัตรยศชั้นใด ให้ได้รับเงินเดือนเท่ากับนายทหาร สัญญาบัตรในชั้นยศนั้น

การเลื่อนขึ้นเงินเดือนของบุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวให้เป็นไป ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

ในกรณีที่พิจารณาแล้วเห็นว่าสมควรต่ออายุสัญญาจ้างให้บุคคลใดแล้ว ให้บุคคล ดังกล่าวปฏิบัติหน้าที่ต่อในหน้าที่เดิม โดยให้ได้รับเงินเดือนในอัตราที่ต่อเนื่องจากที่ได้รับอยู่เดิม

๔.๓ สิทธิประโยชน์ บุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวอาจได้รับสิทธิประโยชน์ อย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้

๔.๓.๑ สิทธิเกี่ยวกับการลา

๔.๓.๒ เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว

๔.๓.๓ เงินช่วยเหลือ หรือเงินช่วยเหลือรายเดือน

๔.๓.๔ เงินค่าตอบแทนพิเศษ

๔.๓.๕ เงินช่วยการศึกษาบุตร

๔.๓.๖ บำนาญพิเศษ

๔.๓.๗ สวัสดิการการรักษาพยาบาล

การกำหนดให้ได้รับสิทธิเรื่องใดและหลักเกณฑ์ การได้รับสิทธิข้างต้น ให้เป็นไปตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนดตามที่ตกลงกับกระทรวงการคลัง เว้นสิทธิเกี่ยวกับการลา ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

๔.๔ ระเบียบและวินัย บุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวต้องประพฤติ และปฏิบัติงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ และคำสั่งของทางราชการ และตามเงื่อนไขที่กำหนด ในสัญญาจ้าง และมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา รวมถึงต้องรักษาวินัยและยอมรับ การลงโทษทางวินัยและขอปฏิบัติที่สวนราชการกำหนดโดยเคร่งครัด ผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม ถือว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัย โดยให้นำกฎหมายวาดวยวินัยทหารมาใช้บังคับโดยอนุโลม

๔.๕ อื่น ๆ วิธีปฏิบัติอื่นใดซึ่งมิได้กำหนดไว้ในกฎกระทรวงนี้ ให้ปฏิบัติตามขอบบังคับ ระเบียบและหลักเกณฑ์ของกระทรวงกลาโหมหรือของสวนราชการโดยอนุโลม

นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมในส่วนที่เกี่ยวข้องนั้น ปรากฏอยู่ใน นโยบายเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ - ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ดังนี้

๑. ปีงบประมาณ ๒๕๖๒

พัฒนาระบบกำลังสำรองตามพระราชบัญญัติกำลังพลสำรอง พ.ศ. ๒๕๕๘ ให้มีผล การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตามกรอบของกฎหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ให้ความสำคัญกับ การควบคุมยุทธภัณฑ์ การสำรองอาวุธยุทโธปกรณ์ตามความเหมาะสม และพัฒนาระบบฐานข้อมูล ด้านการระดมสรรพกำลัง ให้สอดคล้องกับความต้องการของกองทัพตามแผนป้องกันประเทศ ตลอดจนเร่งรัดแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในหน่วยกำลังรบ และหน่วยสนับสนุนการรบ ทั้งนี้ จะต้องรณรงค์และประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนทั่วไป และกำลังพลสำรองให้ได้รับทราบถึงความสำคัญในการเตรียมพร้อมและสนับสนุนภารกิจทางทหาร ตั้งแต่ในภาวะปกติอย่างต่อเนื่อง

๒. ปีงบประมาณ ๒๕๖๓

เร่งรัดการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในหน่วยกำลังรบ และหน่วยสนับสนุนการรบ ให้มีผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตามกรอบของกฎหมายที่กำหนด พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนทั่วไปและกำลังพลสำรองให้ได้รับทราบ ถึงความสำคัญในการเตรียมพร้อมและสนับสนุนภารกิจทางทหารตั้งแต่ในภาวะปกติอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสมัครใจเข้ารับราชการทหารกองประจำการเพิ่มมากขึ้น และเมื่อทหาร กองประจำการเข้ารับราชการในกองทัพ ต้องได้รับการดูแลเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน โดยให้มีการปลูกฝังอุดมการณ์ความรักชาติ สร้างระเบียบวินัย ความเป็นสุภาพบุรุษ ส่งเสริมสุขภาพ ร่างกายให้แข็งแรง สร้างความตระหนักรู้ถึงภัยยาเสพติด ควบคู่กับการเสริมทักษะสำหรับสร้างงาน สร้างอาชีพให้กับทหารกองประจำการ เพื่อให้เป็นคนดีของสังคมและเป็นกำลังสำคัญทางด้าน ความมั่นคงและเศรษฐกิจของประเทศในอนาคตต่อไป

๓. ปีงบประมาณ ๒๕๖๔

ขยายผลการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวจากหน่วยนำร่องที่กำหนดไว้ ไปสู่หน่วยกำลังรบและหน่วยสนับสนุนการรบ ให้มีผลการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้หน่วยมีกำลังพลในระดับปฏิบัติการที่มีความแข็งแกร่งและความสดชื่นเข้ามาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ลดภาระผูกพันงบประมาณด้านบุคลากรและแก้ปัญหากำลังพลสูงอายุในหน่วย พร้อมทั้งพิจารณานำทหารกองประจำการที่ปลดจากกองประจำการแล้ว เข้ามาทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในอนาคตเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มความหลากหลายในการคัดเลือก และสร้างแรงจูงใจให้ชายไทยสมัครเข้าเป็นทหารกองประจำการ รวมถึงพิจารณาปรับปรุงแนวทางการดำเนินการและแก้ไขระเบียบ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม สอดคล้องกับการบริหารจัดการกำลังพลในภาพรวม

แผนการดำเนินการเพื่อรองรับแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว

กระทรวงกลาโหม ได้กำหนดแผนการดำเนินการเพื่อรองรับแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว โดยได้จัดทำเป็นตารางซึ่งแสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ ๓ - ๑ แผนการดำเนินการเพื่อรองรับแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว

ลำดับ	แผนงาน	การดำเนินการ	ห้วงเวลา	หน่วยรับผิดชอบ
๑	การขออนุมัติแผนการดำเนินการ	- จัดประชุมเหล่าทัพเพื่อรับทราบแผนการดำเนินงาน พร้อมทั้งสรุปข้อยุติ และนำเรียน รมว.กท. เพื่ออนุมัติ	ก.พ. ๒๕๖๑	กรมเสนาธิการ
๒	การจัดทำรูปแบบและออกประกาศ	- ประสานสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาในการจัดทำรูปแบบประกาศ โดยกำหนดเหตุผลความจำเป็นและการออกประกาศในการรับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว	ก.พ. - มี.ค. ๒๕๖๑	กรมเสนาธิการ
๓	การแก้ไขข้อบังคับ กท. ว่าด้วยการแต่งตั้งยศทหาร พ.ศ.๒๕๐๗	- แก้ไขข้อบังคับ กท. ว่าด้วยการแต่งตั้งยศทหาร พ.ศ. ๒๕๐๗ หมวด ๔ ข้อ ๒๑ โดยเพิ่มนิยาม “กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว” เข้าไป ซึ่งสามารถดำเนินการขอแก้ไขทันที โดยอ้าง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการทหาร มาตรา ๔/๑ ในการขอแก้ไข	ก.พ. - มี.ค. ๒๕๖๑	กรมเสนาธิการ

ตารางที่ ๓ - ๑ แผนการดำเนินการเพื่อรองรับแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว (ต่อ)

ลำดับ	แผนงาน	การดำเนินการ	ช่วงเวลา	หน่วยรับผิดชอบ
๔	การขอแก้ไขหรือเพิ่มเติมบัญชีในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์	- ประสานสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เพื่อขอแก้ไขหรือเพิ่มเติมบัญชีในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว	ก.พ. - มี.ค. ๒๕๖๑	กรมเสมียนตรา
๕	การจัดทำร่างคำแถลงหลักสูตรการฝึก และเกณฑ์การประเมิน	- จัดทำแบบฟอร์มของร่างคำแถลงหลักสูตรให้เหล่าทัพดำเนินการ - เหล่าทัพจัดทำร่างคำแถลงหลักสูตร และส่งให้	ก.พ. ๒๕๖๑ ก.พ. - พ.ค. ๒๕๖๑	กรมเสมียนตรา กองทัพไทย
๖	การกำหนดอัตราของส่วนราชการ	- ขออนุมัติ รว.กท. ในการกำหนดอัตราของส่วนราชการ	ก.พ. - พ.ค. ๒๕๖๑	สำนักนโยบายและแผนกลาโหม
๗	การกำหนดสัดส่วน/จำนวน	- การกำหนดจำนวน/สัดส่วนในการบรรจุ	ก.พ. - พ.ค. ๒๕๖๑	กองทัพไทย
๘	การกำหนดหน่วยนำร่อง	- การกำหนดหน่วยนำร่องในการบรรจุ	ก.พ. - มี.ค. ๒๕๖๑	สำนักนโยบายและแผนกลาโหม และกองทัพไทย
๙	การกำหนดรูปแบบของคำสั่งจ้าง และคำสั่งพ้นหน้าที่	- การกำหนดรูปแบบของคำสั่งจ้างเข้าทำหน้าที่ และพ้นจากการทำหน้าที่ทั้งอัตรา น. และ ส.	ก.พ. - มี.ค. ๒๕๖๑	กรมเสมียนตรา
๑๐	งบประมาณ	- จัดเตรียมงบประมาณเพิ่มเติม	มี.ค. - ก.ย. ๒๕๖๑	กองทัพไทย
๑๑	การขออนุมัติระเบียบ กท. ที่เกี่ยวข้อง	- นำเรียน รว.กท. ขออนุมัติระเบียบ กท. ทั้ง ๒ ฉบับ ได้แก่ ร่างระเบียบ กท. ว่าด้วยกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว พ.ศ. ... และร่างระเบียบ กท. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนอย่างอื่น และสิทธิประโยชน์ของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว พ.ศ. ... ทั้งนี้ ร่างระเบียบ กท. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การได้รับเงินเดือนฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังก่อน	เม.ย. - พ.ค. ๒๕๖๒ (ประกาศระเบียบทั้ง ๒ ฉบับ ๑๐ พ.ค.๖๒)	กรมเสมียนตรา

ตารางที่ ๓ - ๑ แผนการดำเนินการเพื่อรองรับแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว (ต่อ)

ลำดับ	แผนงาน	การดำเนินการ	ช่วงเวลา	หน่วยรับผิดชอบ
๑๒	การออกคำสั่งมอบอำนาจ	- ออกคำสั่ง กท. เรื่องมอบอำนาจให้ หน.ส่วนราชการใน กท. ทำการแทน และสั่งการในนามของ รมว.กท.	ต.ค. - พ.ย. ๒๕๖๒ (รมว.กท. ลงนามในคำสั่ง ๑ พ.ย. ๖๒)	กรมเสมียนตรา

ที่มา : กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, ๒๕๖๑

หลักเกณฑ์ที่ใช้บริหารจัดการกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว

หลักเกณฑ์ที่ใช้บริหารจัดการกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว กระทรวงกลาโหมได้กำหนดตามระเบียบกระทรวงกลาโหม. ว่าด้วยกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยคำว่า “ส่วนราชการ” หมายความว่า กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ และ “การนับอายุ” ให้นับตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหารโดยอนุโลม และให้ส่วนราชการมีอำนาจออกระเบียบปลีกย่อย เพื่อปฏิบัติ โดยไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ได้ตามความจำเป็น แล้วแจ้งให้กระทรวงกลาโหมทราบ มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

๑. ทั่วไป

๑.๑ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ดังนี้

- ๑.๑.๑ มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์
- ๑.๑.๒ เป็นผู้ที่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
- ๑.๑.๓ ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง
- ๑.๑.๔ ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพ ไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่สังคมรังเกียจ หรือเป็นโรคที่ขัดต่อการรับราชการที่กำหนดในกฎกระทรวงออกตามความในพระราชบัญญัติรับราชการทหาร หรือติดยาเสพติดหรือสารเสพติดตามกฎหมาย
- ๑.๑.๕ ไม่เป็นผู้ที่เคยต้องโทษจำคุกตามคำพิพากษาของศาลในคดีอาญา ยกเว้นความผิดฐานประมาท หรือลหุโทษ
- ๑.๑.๖ เป็นผู้มีความรู้หรือผู้มีความสามารถพิเศษ ตามที่ส่วนราชการกำหนด
- ๑.๑.๗ ไม่เป็นผู้ที่เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ
- ๑.๑.๘ ส่วนราชการอาจกำหนดคุณสมบัติอื่นใดที่ไม่ขัดหรือแย้งต่อคุณสมบัติตามข้อ ๑.๑.๑ ถึงข้อ ๑.๑.๗ ได้ตามความเหมาะสม

ผู้ที่ได้รับการจ้างงานเป็นกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว จะต้องมีความสมบัติทั่วไปดังกล่าว ตลอดเวลาที่ดำรงสถานะเป็นกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว

๑.๒ วัน เวลาการทำงาน วันหยุดราชการตามประเพณี วันหยุดราชการประจำปี ให้เป็นไปตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

๑.๓ เครื่องแบบและโอกาสในการแต่งเครื่องแบบ ให้ถือปฏิบัติตามกฎหมาย หลักเกณฑ์และวิธีการที่บังคับใช้กับข้าราชการทหารโดยอนุโลม

๒. การสรรหา การจ้างงาน การแต่งตั้ง และการเลื่อนยศ

๒.๑ การสรรหาเพื่อให้ได้กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวมาปฏิบัติงาน ให้ส่วนราชการหรือหน่วยงานในสังกัดของส่วนราชการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อออกประกาศรับสมัคร กำลังพลสำรอง เพื่อสอบคัดเลือก โดยในประกาศอย่างน้อยต้องประกอบด้วย ตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่ง คุณสมบัติ คุณสมบัติ จำนวนที่เปิดรับ ค่าตอบแทน กำหนดการ วิธีการ และเกณฑ์การตัดสินในการสอบคัดเลือก ทั้งนี้ การประกาศจะต้องเปิดเผยต่อสาธารณชนโดยสื่ออย่างน้อยสามช่องทาง และต้องดำเนินการก่อนการสอบคัดเลือกไม่น้อยกว่าสามสิบวัน

บุคคลที่สมัครเข้าสอบเป็นกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ต้องมีอายุไม่เกิน ๓๐ ปี สำหรับตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร และต้องมีอายุไม่เกิน ๒๕ ปี สำหรับตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร

๒.๒ การจ้างกำลังพลสำรองเพื่อทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวนั้น ให้หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้ซึ่งได้รับมอบอำนาจจากหัวหน้าส่วนราชการลงนามทำสัญญาจ้างคราวละไม่เกิน ๔ ปี โดยอาจมีการต่อสัญญาจ้างได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการ รวมระยะเวลาจ้างงานแล้วต้องไม่เกิน ๘ ปี เว้นบุคคลผู้นั้นมีอายุครบ ๓๕ ปี สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร และครบ ๓๐ ปี สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ให้ถือว่าสัญญาจ้างสิ้นสุดลง

๒.๓ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว จะต้องทำสัญญาจ้างกับหัวหน้าส่วนราชการหรือผู้ซึ่งได้รับมอบอำนาจจากหัวหน้าส่วนราชการ พร้อมด้วยหลักฐานต่าง ๆ ตามที่กำหนด

๒.๔ ส่วนราชการหรือหน่วยงานในสังกัดของส่วนราชการ จะต้องดำเนินการตรวจสอบและจัดทำหลักฐานของผู้ที่ทำสัญญาเป็นกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ทั้งในด้านคุณวุฒิการศึกษา, ประวัติอาชญากรรม และความไว้วางใจตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ

๒.๕ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ให้ได้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิที่กำหนดในกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการทหารและการให้ได้รับเงินเดือนโดยอนุโลม

๒.๖ ผู้มีอำนาจสั่ง แต่งตั้ง และสั่งให้ออกจากการปฏิบัติงานของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว คือ ตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม หรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้สั่ง และตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ให้หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้สั่ง

๒.๗ การแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหารโดยอนุโลม ทั้งนี้ ยศทหารที่ได้รับแต่งตั้งถือเป็นยศทหารชั่วคราวเพื่อใช้ในการปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย และการกำหนดสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

๒.๘ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ที่ได้รับการแต่งตั้งยศทหารชั่วคราว เมื่อพ้นจากการปฏิบัติราชการตามสัญญาจ้างแล้ว หากได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร ให้ถือว่าผู้นั้นได้ค้ายศทหารชั่วคราวที่ได้รับการแต่งตั้ง อยู่เดิม

๓. การพัฒนา และการประเมินผล

๓.๑ ให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนากำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวให้มีความพร้อมก่อนการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงาน และการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยให้มีการฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อม และการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ สำหรับการฝึกศึกษาอื่น ๆ ให้เป็นไปตามที่ส่วนราชการกำหนด

๓.๒ การฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบแบบแผนของทางราชการ ความสามารถด้านการทหารเบื้องต้น ทักษะคิด และสมรรถภาพร่างกาย พร้อมทั้งจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยมีระยะเวลาการฝึกไม่น้อยกว่าสามสิบวัน ผู้ที่ผ่านเกณฑ์การฝึกจะต้องมีผลการประเมินเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบของคะแนนการประเมินผลการฝึก ผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ให้ส่วนราชการเลิกจ้าง ทั้งนี้ หลักสูตรการฝึกและวิธีการประเมินผลให้เป็นไปตามที่ส่วนราชการกำหนด

๓.๓ เมื่อกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแล้ว ให้หน่วยงานต้นสังกัดดำเนินการจัดให้มีการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ สำหรับการฝึกศึกษาอื่น ๆ ให้เป็นไปตามที่ส่วนราชการกำหนด

๓.๔ ให้ส่วนราชการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อส่วนราชการ โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่โปร่งใส เป็นธรรม มีมาตรฐานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพและบริหารจัดการ โดยกำหนดให้มีการประเมินผลปีละสองวงรอบ (รอบที่ ๑ ตุลาคม ถึง มีนาคม รอบที่ ๒ เมษายน ถึง กันยายน) และให้นำผลการประเมินไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ ทั้งการเลื่อนเงินเดือน การเลิกจ้าง และการต่อสัญญาจ้าง

๓.๕ กรณีที่จะมีการต่อสัญญาจ้าง ให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการต่อสัญญาจ้าง โดยผู้ที่ได้รับการพิจารณาให้ต่อสัญญาจ้างจะต้องมีผลการประเมินไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนด เพื่อส่งจ้างต่อไป โดยให้ได้รับเงินเดือนต่อเนื่องจากที่ได้รับอยู่เดิม

๓.๖ ให้ส่วนราชการวางระบบการจัดเก็บผลการประเมิน เพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๔. วินัยและการรักษาวินัย

๔.๑ กําลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวมีหน้าที่ต้องประพฤติและปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ และตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาจ้าง และมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

๔.๒ กําลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ต้องรักษาวินัยและยอมรับการลงโทษทางวินัย และข้อปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดโดยเคร่งครัด ผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย โดยให้นำกฎหมายว่าด้วยวินัยทหารมาใช้บังคับโดยอนุโลม

๕. การสิ้นสุดสัญญาจ้าง

๕.๑ สัญญาจ้างของกําลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวสิ้นสุดลงเมื่อ

๕.๑.๑ ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อม

๕.๑.๒ ครบกำหนดตามสัญญาจ้าง

๕.๑.๓ ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนด

๕.๑.๔ เสียชีวิตหรือทุพพลภาพจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

๕.๑.๕ ถูกไล่ออกเนื่องจากกระทำความผิดวินัยร้ายแรง

๕.๑.๖ ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๕.๑.๗ เหตุอื่นตามที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้หรือตามข้อกำหนดของ

ส่วนราชการหรือตามสัญญาจ้าง

๕.๒ กําลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวผู้ใดประสงค์จะลาออกจากการปฏิบัติงาน ให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชาล่วงหน้า ก่อนวันที่จะขอลาออกไม่น้อยกว่าสามสิบวัน เพื่อให้ผู้มีอำนาจสั่งจ้างหรือผู้รับมอบอำนาจเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นพิเศษ ผู้บังคับบัญชาจะอนุญาตให้กําลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งประสงค์จะลาออกยื่นหนังสือขอลาออกล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสามสิบวันก็ได้ ทั้งนี้ต้องส่งคืนทรัพย์สินของทางราชการที่รับไปก่อนหน้านี้ หรือชำระค่าเสียหายจนครบถ้วน

๕.๓ ส่วนราชการมีสิทธิจะบอกเลิกสัญญาจ้างกับกําลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวก่อนครบกำหนดได้โดยไม่ต้องบอกกล่าวล่วงหน้าให้ทราบ และไม่เป็นเหตุให้กําลังพลสำรองซึ่งทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวจะเรียกร้องเงินเดือนหรือค่าตอบแทนอื่นจากการเลิกสัญญาจ้างได้ เว้นแต่ส่วนราชการจะกำหนดให้ในกรณีใดได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนอื่นของการออกจากงานโดยไม่มี ความผิดไว้

๕.๔ กรณีกําลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวอยู่ปฏิบัติงานไม่ครบกำหนดตามสัญญาจ้าง ให้ชำระค่าปรับให้แก่ทางราชการตามที่กำหนดไว้ในแบบสัญญาจ้างโดยจะต้องชำระค่าปรับดังกล่าวให้เสร็จสิ้นภายในกำหนด ๑๘๐ วัน นับตั้งแต่วันที่ทางราชการแจ้งให้ผู้รับจ้างทราบ

๕.๕ เพื่อประโยชน์แก่ทางราชการ ส่วนราชการอาจสั่งให้กําลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญาจ้างได้โดยไม่เป็นเหตุให้กําลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวยกชั้นอ้าง เพื่อขอยกเลิกสัญญาจ้างหรือเรียกร้องประโยชน์ตอบแทนใด ๆ ซึ่งการปฏิบัติงานดังกล่าว ส่วนราชการอาจกำหนดให้กําลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวได้รับค่าตอบแทนอื่นจากการสั่งให้ไปปฏิบัติงานดังกล่าวได้

หลักเกณฑ์ว่าด้วยสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ของกำลังพลสำรอง เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว

หลักเกณฑ์ว่าด้วยสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว กระทรวงกลาโหมได้กำหนดตามระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนอย่างอื่น และสิทธิประโยชน์ของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยคำว่า “ส่วนราชการ” หมายความว่า กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

๑. ทั่วไป

๑.๑ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายและหลักฐานการจ่ายเงินตามระเบียบนี้ ให้ถือปฏิบัติตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด

กรณีวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินที่มีได้กำหนดไว้ในระเบียบนี้ให้นำหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงินเดือนข้าราชการ หรือหลักเกณฑ์การจ่ายบำเหน็จบำนาญแล้วแต่กรณีมาใช้บังคับโดยอนุโลม

การจ่ายเงินตามระเบียบนี้ให้มีหลักฐานการจ่ายเงินตามระเบียบของทางราชการ เพื่อให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบ

ให้ส่วนราชการต้นสังกัดของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวออกคำสั่งการได้รับเงินเดือน เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว เงินช่วยเหลือและสงเคราะห์เงินซึ่งตรวจสอบถูกต้องมายังกรมบัญชีกลางหรือสำนักงานคลังจังหวัด

๒. เงินเดือน

๒.๑ ให้นำอัตราเงินเดือนตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการทหารทหารกองประจำการ และนักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหมที่แนบท้ายกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร มาใช้กับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวโดยอนุโลม โดยเทียบอัตราเงินเดือนขั้นต้น ดังนี้

๒.๑.๑ ผู้ปฏิบัติหน้าที่นายทหารสัญญาบัตรยศชั้นใด ให้ได้รับเงินเดือนเท่ากับนายทหารสัญญาบัตรในชั้นยศนั้น

๒.๑.๒ ผู้ปฏิบัติหน้าที่นายทหารประทวนยศชั้นใด ให้ได้รับเงินเดือนเท่ากับนายทหารประทวนในชั้นยศนั้น

๒.๑.๓ ผู้ปฏิบัติหน้าที่พลทหาร ให้ได้รับเงินเดือนเท่ากับพลทหารประจำการ

๒.๒ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวซึ่งปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มเดือนเฉพาะกรณีขาดหรือละทิ้งหน้าที่ ยกเว้นการลาตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ให้หักเงินเดือนเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว และเงินตอบแทนในลักษณะเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบในเดือนนั้นตามส่วนเฉลี่ยของวันที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นรายวัน

๒.๓ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ผู้ใดเจ็บป่วยจากการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงพยาบาล หรือสถานพยาบาลอื่น ซึ่งทางราชการส่งตัวไปรักษา ให้จ่ายเงินเดือนและเงินตอบแทนในลักษณะเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ ตามอัตราที่ได้รับตลอดเวลาที่รักษาตัวอยู่จนกว่าจะปลดให้พ้นสภาพกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว หากเป็นกรณีเจ็บป่วยที่มีได้เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ กำหนดให้ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนฯ ในระหว่างลาป่วยได้ไม่เกิน

จำนวนวันตามสิทธิการลาของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวเช่นเดียวกับข้าราชการทหารโดยอนุโลม

๒.๔ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวที่ถูกควบคุมตัวระหว่างสอบสวนหรือระหว่างการพิจารณาของศาลในคดีอาญา ให้คงจ่ายเงินเดือน เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว และเงินตอบแทนในลักษณะเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบไว้ตามจำนวนวันที่ถูกควบคุมตัว

๒.๕ กำลังพลสำรองที่เคยได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ หรือทหารกองประจำการหรืออาสาสมัครทหารพราน ซึ่งเคยได้รับเงินรางวัลสำหรับการสู้รบ เมื่อได้รับการบรรจุในตำแหน่งของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ให้ได้รับเงินตอบแทนในลักษณะเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ ตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการพิจารณำาห์เน็จพิเศษ ในเวลาเหตุฉุกเฉินและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยบำาห์เน็จความชอบ ค่าทดแทน และการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และประชาชนผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือช่วยเหลือราชการเนื่องในการป้องกันอธิปไตยและความรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ อยู่ก่อน และเมื่อได้รับการบรรจุในตำแหน่งกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ให้ได้รับเงินตอบแทนในลักษณะเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

๒.๕.๑ กรณีที่เคยได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ ให้ได้รับเงินดังกล่าวตามที่เคยได้รับอยู่เดิม

๒.๕.๒ กรณีที่เคยได้รับเงินรางวัลสำหรับการสู้รบ ให้ได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบในอัตรา ๑ ส่วนใน ๑๒ ส่วนของเงินรางวัลสำหรับการสู้รบดังกล่าว

๒.๖ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวผู้ใดถึงแก่ความตายหรือสูญหายและมีเหตุอันควรเชื่อได้ว่าผู้นั้นถึงแก่ความตาย เมื่อพ้นกำหนดสองเดือนนับแต่วันสูญหาย ให้สันนิษฐานไว้ก่อนเพื่อประโยชน์แห่งระเบียบนี้ว่า ผู้นั้นถึงแก่ความตายในวันที่สูญหาย และให้จ่ายเงินเดือน เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว และเงินตอบแทนในลักษณะเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบจนถึงวันที่ผู้นั้นถึงแก่ความตายหรือวันที่สูญหายและสันนิษฐานว่าถึงแก่ความตายให้ถือว่าสิ้นสุดสัญญาจ้าง

๒.๗ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการพิจารณำาห์เน็จประจำปีของข้าราชการทหารโดยอนุโลม

๓. เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว

๓.๑ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว อาจได้รับเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการโดยอนุโลม

๓.๒ การจ่ายเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวเป็นการจ่ายชั่วคราว หากมีการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ และนักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม ให้กระทรวงกลาโหมพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวเพื่อให้สอดคล้องกับอัตราเงินเดือนข้าราชการทหารที่ปรับใหม่ได้

๔. เงินช่วยเหลือ

๔.๑ การนับเวลาทำงานสำหรับคำนวณเงินช่วยเหลือให้นับแต่วันทำงานรับเงินเดือนจากเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีจนถึงวันที่ออกจากงานเป็นจำนวนปี เศษของปี ถ้าถึงหกเดือนให้นับเป็นหนึ่งปี เศษของเดือน ถ้าถึงสิบห้าวัน ให้นับเป็นหนึ่งเดือน

๔.๒ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวซึ่งมีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือ จะต้องใช้เวลาทำงานต่อเนื่องไม่น้อยกว่าสองปี และต้องไม่เป็นผู้ถูกปลดออกหรือไล่ออก เนื่องจากกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ทั้งนี้ ไม่รวมถึงกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวที่สัญญาจ้างสิ้นสุด เนื่องจากได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหม

สำหรับการจ้างกำลังพลสำรองเพื่อทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวนั้น ให้หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้ซึ่งได้รับมอบอำนาจจากหัวหน้าส่วนราชการ ลงนามทำสัญญาจ้างคราวละไม่เกิน ๔ ปี โดยอาจมีการต่อสัญญาจ้างได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการ รวมระยะเวลาจ้างงานแล้วต้องไม่เกิน ๘ ปี เว้นบุคคลผู้นั้นมีอายุครบ ๓๕ ปี สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร และครบ ๓๐ ปี สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ให้ถือว่าสัญญาจ้างสิ้นสุดลง

๔.๓ การคำนวณเงินช่วยเหลือ ให้คำนวณจาก เงินเดือนเดือนสุดท้าย คูณด้วยเวลาทำงาน (ปี) คูณด้วย ๒.๕ หากคำนวณแล้ว ถ้ามีเศษไม่ถึงสิบบาทให้ปัดขึ้นเป็นสิบบาท

๔.๔ กรณีกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ออกจากงานด้วยเหตุอุปสรรคการดูแลสุขภาพเนื่องจากการปฏิบัติงาน ซึ่งมีได้เกิดจากความประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง ให้ได้รับเงินช่วยเหลือตามเกณฑ์คำนวณที่กำหนด โดยให้ยกเว้นการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เวลาปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่องขั้นต่ำไม่น้อยกว่าสองปี

๔.๕ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวผู้ใดถึงแก่ความตายเนื่องจากการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นเป็นกรณีพิเศษเพื่อประโยชน์ในการคำนวณเงินช่วยเหลือและให้ได้รับสิทธิประโยชน์อื่นตามที่ทางราชการกำหนดด้วยก็ได้

๔.๖ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวถึงแก่ความตายก่อนครบอายุการปฏิบัติงาน และความตายนั้นมิได้เกิดขึ้นเนื่องจากความประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงของตนเอง ให้จ่ายเงินช่วยเหลือตามเกณฑ์คำนวณที่กำหนด แก่ทายาทผู้มีสิทธิได้รับตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์โดยอนุโลม

๔.๗ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งมีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือถึงแก่ความตายก่อนได้รับเงินช่วยเหลือ เงินช่วยเหลือดังกล่าวยอมเป็นมรดกซึ่งจะตกทอดแก่ทายาทตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

๔.๘ สิทธิในการขอรับเงินช่วยเหลือตามระเบียบนี้ ให้มีระยะเวลาสามปี นับตั้งแต่วันที่หน่วยต้นสังกัดผู้เบิกจ่ายเงินเดือนงดเบิกจ่ายเงินเดือน

๔.๙ การยื่นเรื่องขอรับเงินช่วยเหลือให้เป็นไปตามแบบที่กำหนด

๕. เงินค่าตอบแทนพิเศษ

กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว อาจได้รับการพิจารณาบำเหน็จพิเศษในเวลาปกติหรือในเวลาเหตุฉุกเฉิน ตามที่ทางราชการกำหนด

๖. เงินช่วยการศึกษาบุตร

ให้กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรตามกฎหมายว่าด้วยเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรโดยอนุโลม

๗. บำนาญพิเศษ

ให้กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว มีสิทธิได้รับบำนาญพิเศษตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการโดยอนุโลม

แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก

๑. ทัวไป

ตามที่กระทรวงกลาโหมได้กำหนดแผนการดำเนินการเพื่อรองรับแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกระทรวงกลาโหม กท. และให้หน่วยที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบดำเนินการตามแผนการดำเนินการดังกล่าว โดยกำหนดให้กองทัพไทย ทั้งในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพ ดำเนินการจัดทำร่างแถลงหลักสูตรการฝึก และเกณฑ์การประเมิน, การกำหนดสัดส่วน/จำนวนในการบรรจุ, การกำหนดหน่วยนำร่องในการบรรจุ และการจัดเตรียมงบประมาณเพิ่มเติมขึ้น ในส่วนของกองทัพบกได้มีการดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ดังนี้

๑.๑ การจัดทำร่างแถลงหลักสูตรการฝึกและเกณฑ์การประเมิน กรมยุทธศึกษาทหารบก ได้จัดทำร่างหลักสูตรเตรียมความพร้อม และหลักสูตรการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว รวมทั้งเกณฑ์การประเมินในแต่ละหลักสูตร โดยในขั้นต้นได้ดำเนินการใน ๕ เหล่า คือ เหล่าทหารราบ, เหล่าทหารม้า, เหล่าทหารปืนใหญ่, เหล่าทหารช่าง และเหล่าทหารสื่อสาร โดยแยกเป็นหลักสูตรเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งทั้งชั้นสัญญาบัตรและต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ระยะเวลา ๕ สัปดาห์ เพื่อปรับพื้นฐานความรู้ทางทหาร แบบธรรมเนียมทหาร รวมถึงพัฒนาระเบียบวินัยทางทหาร และการจัดทำหลักสูตรการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่แยกตามกลุ่มหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) ระยะเวลา ๔ สัปดาห์ สำหรับตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร และระยะเวลา ๒ สัปดาห์ สำหรับตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ซึ่งปัจจุบัน ระเบียบและหลักสูตรเตรียมความพร้อมและหลักสูตรการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่สำหรับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว และกองทัพบกโดยกรมยุทธศึกษาทหารบก ได้ส่งให้กระทรวงกลาโหมเรียบร้อยแล้ว

๑.๒ การกำหนดหน่วยนำร่องในการบรรจุ และการกำหนดสัดส่วน/จำนวนในการบรรจุ ผู้บัญชาการทหารบก ได้กรุณานุมัติให้มณฑลทหารบกทั้ง ๓๕ หน่วย เป็นหน่วยนำร่องในการบรรจุกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในส่วนของกองทัพบก โดยให้บรรจุในตำแหน่งที่ใช้ความชำนาญขั้นพื้นฐานไปก่อน หากการดำเนินการในหน่วยนำร่องได้ผลดี ให้พิจารณาความเหมาะสมในการขยายขอบเขตการบรรจุกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร

เป็นการชั่วคราวดังกล่าว ไปยังหน่วยประเภทอื่น ๆ ของหน่วยในส่วนกำลังรบ เช่น หน่วยทหารราบ/ทหารม้า หรือกองบัญชาการช่วยรบ และหน่วยในส่วนสนับสนุนการรบ เช่น หน่วยทหารปืนใหญ่, หน่วยทหารช่าง หรือหน่วยบิน ต่อไป ทั้งนี้ ในส่วนยอดการบรรจุกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวนั้น ให้พิจารณาบรรจุกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ไม่เกินร้อยละ ๕ ของอัตราอนุมัติบรรจุของหน่วย โดยตำแหน่งที่พึงบรรจุในมณฑลทหารบกนั้น ขึ้นต้นควรเป็นหน่วยในกองร้อยมณฑลทหารบก หรือหน่วยฝึก/ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร เป็นหลัก หากไม่มีตำแหน่งบรรจุในหน่วยดังกล่าว อาจพิจารณาให้บรรจุในหน่วยอื่น ๆ ของมณฑลทหารบกได้ โดยขอรับความเห็นชอบจากกรมกำลังพลทหารบกก่อน

๑.๓ การจัดเตรียมงบประมาณเพิ่มเติม กองทัพบกโดยกรมฝ่ายเสนาธิการ ในฐานะหน่วยรับผิดชอบงบประมาณหลัก ได้ดำเนินการจัดเตรียมงบประมาณในความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถมีความพร้อมในการรองรับการบรรจุกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ได้ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เป็นต้นไป

๒. แนวทางการดำเนินการด้านกำลังพล

ผู้บัญชาการทหารบก ได้อนุมัติแนวทางการดำเนินการด้านกำลังพลเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในส่วนของกองทัพบก ตามกรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้าน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการที่กรมกำลังพลทหารบกจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารจัดการกำลังพลรูปแบบใหม่ (กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว และข้าราชการพลเรือนกลาโหม) เมื่อวันที่ ๑๘ - ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ณ โรงแรมมิโด เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้แสวงประโยชน์ในการเฝ้าสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมด้วย สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

๒.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ดำเนินการกับหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบระดับกองพลและหน่วยรองจนถึงระดับกองพัน เฉพาะตำแหน่งที่กองทัพบกกำหนดในเหล่าทหารราบ, ทหารม้า, ทหารปืนใหญ่, ทหารช่าง และทหารสื่อสาร ซึ่งมีอัตราขั้นยศไม่เกินร้อยเอก สำหรับนายทหารสัญญาบัตร และอัตราขั้นยศไม่เกินจ่าสิบเอก สำหรับนายทหารประทวน โดยคิดเป็นสัดส่วนการบรรจุกำลังพลในชั้นต้นไม่เกินร้อยละ ๕ ของอัตราอนุมัติบรรจุกำลังประจำการ สำหรับแหล่งที่มาของกำลังพลดังกล่าว จะได้จากการรับสมัครและสอบคัดเลือกจากกำลังพลสำรองที่มีรายชื่ออยู่ในบัญชีบรรจุกำลังของหน่วย โดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กองทัพบกโดยกรมกำลังพลทหารบกกำหนด อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในระยะแรกอาจนำร่องบรรจุในตำแหน่งที่ใช้ความชำนาญขั้นพื้นฐานในหน่วยมณฑลทหารบก โดยหลีกเลี่ยงตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญสูง มีความเสี่ยงสูง หรือมีชั้นความลับสูง สำหรับแนวทางการสอบคัดเลือก อาจพิจารณาให้หน่วยบัญชาการรักษาดินแดนเป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการเพียงหน่วยเดียว เพื่อป้องกันปัญหาการทุจริต และการถูกร้องเรียน

๒.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล ดำเนินการจ้างตามสัญญาจ้างต่อผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือก โดยมีกำหนดระยะเวลาไม่เกิน ๘ ปี ยกเว้นผู้ที่มีอายุครบ ๓๕ ปี สำหรับนายทหารสัญญาบัตร และครบ ๓๐ ปี สำหรับนายทหารประทวน ให้ถือว่าสัญญาจ้างสิ้นสุดลง ทั้งนี้ ผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกและทำสัญญาจ้างดังกล่าว จะต้องเข้ารับการฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อมซึ่งจัดการฝึกแบบรวมการโดยหน่วยบัญชาการรักษาดินแดน ใช้ระยะเวลา ๕ สัปดาห์ หากผลการฝึกไม่ผ่านตามเกณฑ์การประเมินผลร้อยละ ๗๐ ให้เลิกจ้าง การดำเนินการอื่น ๆ ที่สำคัญ เช่น

การปรับย้าย ไม่ควรปรับย้ายออกนอกหน่วย แต่สามารถปรับย้ายภายในหน่วยเพื่อความเหมาะสมได้ การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย, การประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน, การเลื่อนตำแหน่ง และการทดแทนการสูญเสีย ใช้หลักเกณฑ์ตามที่กองทัพบกกำหนด ในส่วนของการต่ออายุราชการ ใช้หลักเกณฑ์ตามที่กองทัพบกกำหนด โดยต้องผ่านเกณฑ์การประเมินผลร้อยละ ๘๐

๒.๓ การพัฒนากำลังพล ดำเนินการโดยให้ผู้สำเร็จการฝึกตามหลักสูตรเตรียมความพร้อม เข้ารับการฝึกในหลักสูตรตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งจัดการฝึกแบบแยกการ โดยเหล่าสายวิทยาการ ทั้ง ๕ เหล่านำร่อง โดยนายทหารสัญญาบัตร ใช้เวลา ๔ สัปดาห์ และนายทหารประทวน ใช้เวลา ๒ สัปดาห์ เมื่อสำเร็จการฝึกแล้ว จึงแยกย้ายปฏิบัติงานในหน่วยต้นสังกัดต่อไป สำหรับการฝึกศึกษาอื่น ๆ คงมุ่งเน้นไปที่หลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ ได้แก่ หลักสูตรชั้นนายร้อยและหลักสูตรนายสิบชั้นต้นของเหล่าสายวิทยาการ รวมถึงหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนทักษะขีดความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ตามความเหมาะสม

๒.๔ การอนุรักษ์กำลังพล ดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ซึ่งโดยส่วนใหญ่สมควรได้รับโดยเทียบเคียงได้กับข้าราชการทหาร เช่น เงินเดือน, เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว, เงินช่วยเหลือเมื่อออกจากงาน, เงินค่าตอบแทนพิเศษเมื่อปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้, เงินช่วยการศึกษาบุตร, บำนาญพิเศษ, สวัสดิการรักษายาบาลตามที่กองทัพบกกำหนด, ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ, ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ, ค่าเบี้ยประชุม, ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม, ค่าเบี้ยเลี้ยงสนามและค่าเลี้ยงดูสนาม และค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ซึ่งโดยรวมแล้วจะใช้หลักเกณฑ์ใกล้เคียงกับพนักงานราชการ ทั้งนี้ สิทธิประโยชน์อื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ ให้กองทัพบก โดยกรมกำลังพลทหารบก พิจารณาเพิ่มเติมตามความเหมาะสมในขีดความสามารถ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไป

๒.๕ การพ้นจากราชการ ดำเนินการโดยกำหนดมาตรการรองรับ เพื่อให้กำลังพลเหล่านี้สามารถใช้ชีวิตในสังคมได้ตามปกติ ภายหลังจากออกจากงานไปแล้ว ซึ่งอาจจะมีบางส่วนกลับเข้ามารับราชการในสถานะข้าราชการในกองทัพบก บางส่วนจะได้รับการช่วยเหลือในการจัดหางาน หรือได้รับการประสานแหล่งเงินทุนในการนำไปลงทุนสำหรับกิจการของตนเอง โดยควรมีการมอบเงินพิเศษให้ในกรณีเกษียณอายุราชการตามกำหนด เช่น ครบ ๔ ปี ได้รับเงินเพิ่มพิเศษ ๑๐ เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย และครบ ๘ ปี ได้รับเงินเพิ่มพิเศษ ๑๕ เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย เป็นต้น การได้รับการจัดสรรโควตา หรือคะแนนพิเศษเพิ่มเติมในการสอบแข่งขันเข้ารับการศึกษา ณ โรงเรียนนายสิบทหารบก, การสามารถนำอายุในการเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว มานับรวมในกรณีบรรจุเข้ารับราชการได้ รวมถึงขณะที่เป็นกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว มีสิทธิในการสอบบรรจุเข้ารับราชการ ในกระทรวงกลาโหมได้ โดยไม่ถือว่ากระทำผิดสัญญาจ้าง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการเป็นกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารชั่วคราว อย่างไรก็ตาม หากกำลังพลประเภทนี้ปฏิบัติงานไม่ถึง ๒ ปี ควรต้องมีการชดเชยค่าปรับตามหลักเกณฑ์ที่กองทัพบกกำหนด

ผลการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก

กองทัพบก ได้กำหนดให้มีการดำเนินการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เพื่อรองรับแผนการดำเนินการของกระทรวงกลาโหม โดยมีการดำเนินการต่าง ๆ สรุปเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ ๓ - ๒ กำหนดการดำเนินการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว
ในกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

ลำดับ	ช่วงเวลา	กิจกรรม	หน่วยรับผิดชอบ
๑	๘ พ.ย. - ๘ ธ.ค. ๖๒	- การประชาสัมพันธ์ และประกาศรับสมัคร	นรต. และ ทภ.
๒	๙ ธ.ค. ๖๒ - ๕ ก.พ. ๖๓	- การรับสมัคร	นรต. และ มทบ.
๓	๙ ก.พ. ๖๓	- การสอบรอบที่ ๑ (ภาควิชาการ)	นรต.
๔	๑๗ - ๒๐ ก.พ. ๖๓	- การสอบรอบที่ ๒ (การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย การตรวจร่างกาย และการตรวจทางจิตเวช)	นรต. และ พบ.
๕	๑๐ มี.ค. ๖๓	- การประกาศผลสอบขั้นสุดท้าย	นรต.
๖	๑๓ มี.ค. ๖๓	- การรายงานตัว และเลือกตำแหน่งจ้าง	นรต.
๗	๑ เม.ย. ๖๓	- การออกคำสั่งจ้าง และรายงานตัวเข้าหน่วย	สบ.ทบ. และ มทบ.
๘	๔ มิ.ย. - ๘ ก.ค. ๖๓	- การฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม (มีการปรับตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙)	นรต.
๙	๙ ก.ค. - ๕ ส.ค. ๖๓ (น.) และ ๙ - ๒๒ ก.ค. ๖๓ (ส.)	- การฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ (มีการปรับตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙)	มทบ. (ปรับจาก ศร.,ศม.,ศป.,กช. และ สส.)
๑๐	ตั้งแต่ ๙ ก.ค. ๖๓	- การปฏิบัติงานในหน่วยต้นสังกัด	มทบ.

ที่มา : กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, ๒๕๖๑

โดยสรุปแล้ว กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก ประจำปี ๒๕๖๓ มีจำนวนทั้งสิ้น ๒๒๘ นาย แยกเป็น นายทหารสัญญาบัตร จำนวน ๖๔ นาย นายทหารประทวน จำนวน ๑๖๔ นาย ได้รับการว่าจ้างเข้าปฏิบัติงาน ณ มณฑลทหารบกต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ตั้งแต่ ๑ เมษายน ๒๕๖๓ ซึ่งตามแผนการปฏิบัติเดิม จะต้องเข้ารับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม ซึ่งเป็นหลักสูตรภาคบังคับ จำนวน ๕ สัปดาห์ ณ โรงเรียนการกำลังสำรอง

ศูนย์การกำลังสำรอง ค่ายธนระริชต์ อำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ หลังจากนั้นจะต้องเข้ารับการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่แยกตามเหล่า ณ เหล่าสายวิทยาการทั้ง ๕ เหล่า คือ ศูนย์การทหารราบ, ศูนย์การทหารม้า, ศูนย์การทหารปืนใหญ่, กรมการทหารช่าง และกรมการทหารสื่อสาร โดยตำแหน่งชั้นสัญญาบัตรใช้ระยะเวลา ๔ สัปดาห์ และตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรใช้ระยะเวลา ๒ สัปดาห์ ซึ่งการฝึกเหล่านี้อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานยุทธการ จากนั้นจึงจะส่งตัวกำลังพลเข้าปฏิบัติงานในหน่วยต้นสังกัด แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ จึงทำให้ต้องมีการปรับแผนการปฏิบัติ โดยส่งตัวกำลังพลเหล่านี้เข้ารับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมตั้งแต่วันที่ ๔ มิถุนายน ถึงวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๓ และส่งตัวกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยต้นสังกัดเมื่อสำเร็จการฝึกเรียบร้อยแล้ว โดยไม่ได้รับการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่แยกตามเหล่าแต่อย่างใด แต่มีการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ ณ หน่วยต้นสังกัดแทน ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานในหน่วย ซึ่งจะปฏิบัติงานครบ ๑ ปี ในวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๔ นี้

สรุป

กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวนั้น มีรูปแบบและลักษณะใกล้เคียงกับข้าราชการทหารสัญญาจ้าง หรือ พนักงานราชการมียศ จัดได้ว่าเป็นกำลังพลรูปแบบใหม่ในโครงสร้างกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ที่ต้องการให้นำกำลังพลประเภทนี้มาปฏิบัติงานตั้งแต่ในยามปกติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ๓ ประการ คือ ๑. เพื่อให้หน่วยมีกำลังพลในระดับปฏิบัติการที่สดชื่น อายุน้อย และผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ามาปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ๒. เพื่อประหยัดงบประมาณด้านบุคลากร และลดภาระผูกพันด้านงบประมาณในระยะยาว และ ๓. เพื่อแก้ปัญหากำลังพลสูงอายุในหน่วยกำลังรบ และหน่วยสนับสนุนการรบ ทั้งนี้ กำหนดให้มีการจ้างกำลังพลเหล่านี้ปฏิบัติงานในกองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ ซึ่งกองทัพบกเป็นส่วนราชการแรกที่มีการจ้างกำลังพลประเภทนี้เริ่มตั้งแต่ ๑ เมษายน ๒๕๖๓

สำหรับการดำเนินการในส่วนของกองทัพบกนั้น ผู้บัญชาการทหารบก อนุมัติให้มณฑลทหารบกเป็นหน่วยนำร่องในการจ้างกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว โดยให้จ้างเพื่อปฏิบัติราชการในตำแหน่งที่ใช้ความชำนาญขั้นพื้นฐานไปก่อน หากการดำเนินการในหน่วยนำร่องได้ผลดีแล้ว ให้พิจารณาความเหมาะสมในการขยายขอบเขตการบรรจุกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวดังกล่าว ไปยังหน่วยประเภทอื่น ๆ ในหน่วยส่วนกำลังรบ เช่น หน่วยทหารราบ หรือทหารม้า และกองบัญชาการช่วยรบ กับหน่วยสนับสนุนการรบ เช่น หน่วยทหารปืนใหญ่ หน่วยทหารช่าง และหน่วยบินต่อไป ทั้งนี้ ในส่วนยอดการจ้างกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวนำร่องในมณฑลทหารบกนั้น พิจารณาให้มีการจ้างในหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร ในสัดส่วนไม่เกินร้อยละ ๕ ของอัตราอนุมัติบรรจุกำลังประจำการในห้วงระยะเวลา ๕ ปี หรือจ้างปีละไม่เกินร้อยละ ๑ ของอัตราอนุมัติบรรจุกำลังประจำการ โดยดำเนินการในห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

อย่างไรก็ตาม การจ้างกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในมณฑลทหารบก ถึงแม้ว่าเป็นการดำเนินการนำร่องเพื่อทดลองความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการนำกำลังพลประเภทนี้ทดแทนการบรรจุข้าราชการ แต่เนื่องจากหน่วยในการจ้างไม่ตรงกับวัตถุประสงค์

ตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ซึ่งต้องการให้มีการจ้างในหน่วยงานกำลังรบ และส่วนสนับสนุนการรบ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมการในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อการเปลี่ยนผ่านจากการจ้างในมณฑลทหารบกซึ่งเป็นหน่วยนำร่องครั้งแรก เป็นการจ้างในหน่วยงานกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมถึงอาจมีการจ้างในมณฑลทหารบกต่อไปได้อีกด้วย หากการดำเนินการที่ผ่านมาเป็นผลดี ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดต่าง ๆ ต่อไป

บทที่ ๔

แนวทางในการพัฒนาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร เป็นการชั่วคราวของกองทัพบก

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกซึ่งกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวนั้น จะเรียกโดยย่อในที่นี้ว่า ทหารอาสา โดยผู้วิจัยขอเสนอตามลำดับ ดังนี้

๑. ข้อมูล
๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
๓. สรุป

ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ จะแยกออกเป็นข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

๑. ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร

๑.๑ แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก : รายละเอียดได้กล่าวไปแล้วในบทที่ ๓ สรุปได้ ดังนี้

๑.๑.๑ แนวทางการดำเนินการทั่วไป กองทัพบกได้กำหนดแนวทางการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องรองรับแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกระทรวงกลาโหมได้แก่ การจัดทำร่างแถลงหลักสูตรการฝึกและเกณฑ์การประเมิน, การกำหนดสัดส่วน/จำนวนในการบรรจุ, การกำหนดหน่วยนำร่องในการบรรจุและการจัดเตรียมงบประมาณเพิ่มเติมโดยมีการกำหนดหน่วยรับผิดชอบ และห้วงเวลาในการปฏิบัติอย่างชัดเจน

๑.๑.๒ แนวทางการดำเนินการด้านกำลังพล กองทัพบกได้กำหนดตามกรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล, การใช้และการควบคุมกำลังพล, การพัฒนากำลังพล, การอนุรักษ์กำลังพล และการพ้นจากราชการ โดยกำหนดให้กรมกำลังพลทหารรับผิดชอบเป็นส่วนรวม ครอบคลุมห้วงเวลาตั้งแต่ก่อนการจ้าง จนหมดสัญญาจ้าง

๑.๒ ผลการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก : รายละเอียดได้กล่าวไปแล้วในบทที่ ๓ สรุปได้ ดังนี้

๑.๒.๑ ขั้นตอนการจ้าง : กำหนดอัตรากำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกประจำปี ๒๕๖๓ มีจำนวนทั้งสิ้น ๒๔๓ อัตรา แยกเป็นนายทหารสัญญาบัตร ๖๔ อัตรา นายทหารประทวน ๑๗๙ อัตรา โดยตั้งแต่วันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๖๒ ถึงวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ เป็นห้วงของการรับสมัคร มียอดกำลังพลสำรองเข้าสมัคร จำนวนทั้งสิ้น ๘๗๐ นาย แยกเป็น นายทหารสัญญาบัตร ๓๙๐ นาย และนายทหารประทวน ๔๘๐ นาย โดยผู้สมัคร

สามารถระบุดูความประสงค์เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในมณฑลทหารบกสังกัดกองทัพภาค ได้เพียง ๑ กองทัพภาค จากนั้นเมื่อวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ ได้ดำเนินการสอบภาควิชาการมีผู้ผ่านการทดสอบภาควิชาการ จำนวนทั้งสิ้น ๓๙๘ นาย แยกเป็น นายทหารสัญญาบัตร ๑๑๗ นาย และนายทหารประทวน ๒๘๑ นาย ซึ่งผู้ที่ผ่านการทดสอบภาควิชาการเหล่านี้ ได้เข้ารับการสอบสัมภาษณ์ การตรวจร่างกาย การทดสอบด้านจิตเวช และการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย ตั้งแต่วันที่ ๑๗ ถึง ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ และประกาศผลการสอบขั้นสุดท้าย ในวันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๓ โดยมีผู้ผ่านการคัดเลือกจำนวน ๒๒๘ นาย แยกเป็นตำแหน่งอัตรานายทหารสัญญาบัตร ๖๔ นาย และอัตรานายทหารประทวน ๑๖๔ นาย (ขาดอัตรา ๑๕ อัตรา เนื่องจากไม่ผ่านการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย) ได้รายงานตัวในวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๓ เพื่อเลือกตำแหน่งและสังกัดตามอัตราที่เปิดบรรจุ และทำสัญญาจ้างตามคำสั่งจ้าง เพื่อเป็นกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในสังกัดกองทัพบก ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๓ เป็นต้นไป

๑.๒.๒ ขั้นการเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว : กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกประจำปี ๒๕๖๓ จำนวน ๒๒๘ นาย ได้รับการว่าจ้างเข้าปฏิบัติงาน ณ มณฑลทหารบกต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วตั้งแต่ ๑ เมษายน ๒๕๖๓ ซึ่งตามแผนการปฏิบัติที่กำหนดเดิม จะต้องเข้ารับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม ซึ่งเป็นหลักสูตรภาคบังคับ จำนวน ๕ สัปดาห์ ณ โรงเรียนการกำลังสำรอง ศูนย์การกำลังสำรอง ค่ายธนะรัชต์ อำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ หลังจากนั้นจะต้องเข้ารับการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่แยกตามเหล่า ณ เหล่าสายวิทยาการทั้ง ๕ เหล่า คือ ศูนย์การทหารราบ, ศูนย์การทหารม้า, ศูนย์การทหารปืนใหญ่, กรมการทหารช่าง และกรมการทหารสื่อสาร โดยตำแหน่งชั้นสัญญาบัตรใช้ระยะเวลา ๔ สัปดาห์ และตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรใช้ระยะเวลา ๒ สัปดาห์ จากนั้นจึงจะส่งตัวกำลังพลเข้าปฏิบัติงานในหน่วยต้นสังกัด แต่เนื่องจากมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ จึงทำให้ต้องมีการปรับแผนการปฏิบัติ โดยส่งตัวกำลังพลเข้ารับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมตั้งแต่วันที่ ๔ มิถุนายน ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๓ และส่งตัวกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยต้นสังกัดเมื่อสำเร็จการฝึกเรียบร้อยแล้ว โดยยังไม่ได้รับการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่แยกตามเหล่าแต่อย่างใดแต่หน่วยต้นสังกัดแก้ปัญหาด้วยการจัดการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยเองในลักษณะ Unit School จากนั้น กำลังพลทั้งหมดจึงได้ปฏิบัติงาน ณ ที่ตั้งหน่วยในตำแหน่งที่ใช้สำหรับการจ้าง คือ ตำแหน่งครูฝึกและผู้ช่วยครูฝึกของหน่วยฝึก/ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารมณฑลทหารบก และเริ่มทำการฝึกให้กับนักศึกษาวิชาทหารที่เข้ารับการฝึก ตั้งแต่วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๓ เป็นต้นมา

๑.๓ ปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคของการดำเนินการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกสรุปเฉพาะที่ปรากฏในเอกสาร ดังนี้

๑.๓.๑ จำนวนของกำลังพลสำรองผู้ผ่านการสอบคัดเลือก และทำสัญญาจ้างเข้าทำหน้าที่ทหารในอัตรานายทหารประทวน ไม่ครบตามความต้องการที่กองทัพบกกำหนด

๑.๓.๒ กำลังพลสำรองผู้ที่ได้รับการจ้างเข้าทำหน้าที่ทหารไม่ได้รับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมตั้งแต่เริ่มปฏิบัติหน้าที่ตามห้วงเวลาที่กำหนดอันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙

๑.๓.๓ กำลังพลสำรองผู้ที่ได้รับการจ้างเข้าทำหน้าที่ทหาร ซึ่งผ่านการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมแล้ว ไม่ได้รับการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ต่อเนื่องในเหล่าสายวิทยาการ และห้วงเวลาที่กำหนดอันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙

๒. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มระดับผู้บังคับบัญชา กลุ่มระดับเจ้าหน้าที่ และกลุ่มระดับผู้ปฏิบัติโดยกลุ่มระดับผู้บังคับบัญชา มีข้อมูลจากข้อคำถามจำนวน ๙ ข้อ กลุ่มระดับเจ้าหน้าที่มีข้อมูลจากข้อคำถาม จำนวน ๘ ข้อ และกลุ่มระดับผู้ปฏิบัติ มีข้อมูลจากข้อคำถามจำนวน ๑๘ ข้อ โดยทุกกลุ่ม จะได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากมณฑลทหารบก จำนวน ๒ หน่วยต่อทุกกองทัพภาค ดังนี้

๒.๑ กลุ่มระดับผู้บังคับบัญชา

๒.๑.๑ ท่านคิดว่าการนำระบบทหารอาสาเพื่อทดแทนการบรรจุข้าราชการทหารในกองทัพบก มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร กับสถานการณ์ในปัจจุบัน

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเนื่องจากเป็นการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การลดงบประมาณด้านกำลังพลให้กับกองทัพและประเทศ

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสม เนื่องจากได้รับทราบถึงความพร้อมของทหารอาสาที่มีความสมัครใจเข้าปฏิบัติราชการเป็นการเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์แก่ทหารอาสาและได้ใช้งานทหารอาสาในยามปกติ

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเนื่องจากเป็นการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพ ซึ่งเป็นนำไปสู่การลดงบประมาณด้านกำลังพลให้กับกองทัพ

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเนื่องจากเป็นการประหยัดงบประมาณของกองทัพบก และแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลในการปฏิบัติงาน อีกทั้ง ทหารอาสาเคยผ่านการฝึกวิชาทหารมาแล้วจึงทำให้สามารถปฏิบัติงานในหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารได้เป็นอย่างดี

๒.๑.๒ ท่านคิดว่า การนำระบบทหารอาสาเพื่อทดแทนการบรรจุข้าราชการทหารในกองทัพบก โดยนำร่องในมณฑลทหารบก มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสม เนื่องจากมณฑลทหารบกเป็นหน่วยส่วนภูมิภาค ที่มีหน้าที่ระดมสรรพกำลังและสนับสนุนด้านการส่งกำลังบำรุงให้หน่วยทหารในพื้นที่ ซึ่งการนำพลเรือนมาปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่ในด้านต่าง ๆ สามารถทำได้ทันที โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปีที่ผ่านมา กำลังพลสำรองถูกบรรจุที่ศูนย์ฝึกนักศึกษาวิชาทหารในตำแหน่งครูฝึกนักศึกษาวิชาทหารซึ่งกำลังพลสำรองเหล่านี้เคยผ่านการเป็นนักศึกษาวิชาทหารมาแล้วจึงสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี สามารถเป็นต้นแบบให้กับนักศึกษาวิชาทหารได้

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสม เนื่องจากการบรรจุทหารอาสาเข้ามาทำหน้าที่ครูฝึกนักศึกษาวิชาทหารในหน่วยฝึก

หรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร โดยส่วนใหญ่แล้วจบการฝึกวิชาทหารทำให้มีความเข้าใจในภารกิจที่ได้รับมอบ

- ทภ.๓ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสม แต่อาจทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงได้ เนื่องจากทหารอาสาสมัครมีข้อจำกัดในการปฏิบัติทางทหาร เพราะกำลังพลดังกล่าวได้รับการฝึกอบรมน้อยกว่าทหารประจำการมากพอสมควร ทำให้หน่วยที่เหมาะสมในการบรรจุกำลังพลดังกล่าวคือหน่วยที่ปฏิบัติงานทางด้านธุรการเป็นหลัก

- ทภ.๔ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสม เนื่องจากมณฑลทหารบกเป็นหน่วยสนับสนุนประจำพื้นที่ และทหารอาสาเคยผ่านการฝึกวิชาทหารมาแล้ว จึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่มีข้อเสนอแนะ คือ ควรบรรจุในอัตราที่ว่างเพื่อไม่ให้กระทบกับข้าราชการทหาร

๒.๑.๓ ท่านคิดว่า สัดส่วนการบรรจุทหารอาสาที่ปัจจุบันกำหนดไว้ร้อยละ ๕ ของอัตราอนุมัติบรรจุข้าราชการทหาร มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร หรือควรกำหนดไว้ที่สัดส่วนเท่าใด เพราะเหตุใด

- ทภ.๑ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรเพิ่มสัดส่วนให้มากขึ้น โดยอาจเพิ่มเป็นร้อยละ ๑๐ เนื่องจากจะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ทหารอาสาได้อีกทางหนึ่ง

- ทภ.๒ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าไม่ควรกำหนดเป็นสัดส่วนร้อยละ เพื่อให้เกิดความอ่อนตัวในการบรรจุทหารอาสา

- ทภ.๓ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสัดส่วนร้อยละ ๕ ของอัตราอนุมัติบรรจุข้าราชการทหารมีความเหมาะสมแล้ว

- ทภ.๔ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสัดส่วนร้อยละ ๕ ของอัตราอนุมัติบรรจุข้าราชการทหารมีความเหมาะสมแล้ว แต่ควรที่จะเพิ่มสัดส่วนตามความต้องการของหน่วยต่าง ๆ ที่อาจเพิ่มขึ้นในอนาคต

๒.๑.๔ ท่านคิดว่า เมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของทหารอาสาสมัครกับข้าราชการทหาร ซึ่งทั้งหมดอยู่ในสังกัดหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของท่าน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าทหารอาสาสมัครมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเทียบเท่ากับข้าราชการทหาร แต่อาจมีความแตกต่างกันในบางเรื่อง อาทิ แบบธรรมเนียมทหารและวิธีคิด กล่าวคือ ในเรื่องแบบธรรมเนียมทหาร ทหารอาสาอาจไม่คุ้นเคยในหัวแรก ๆ แต่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องในเวลาต่อมา ส่วนเรื่องวิธีคิดทหารอาสาจะมีความเป็นพลเรือนสูงกว่า จึงมีความคิดริเริ่มนอกกรอบมากกว่าข้าราชการทหาร

- ทภ.๒ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การปฏิบัติงานของทหารอาสาสมัครกับข้าราชการทหารภายในหน่วยมีความแตกต่างกันในบางประเด็น แต่ที่เห็นได้ชัดเจน คือ เรื่องประสบการณ์ ทหารอาสาจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้ใกล้เคียงกับข้าราชการทหาร

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า การปฏิบัติงานในหัวงแรกมีความแตกต่างกันพอสมควร เนื่องจากทหราชอาณาจักรไม่มีหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการรองรับ และได้รับการอบรมน้อยกว่าทหารประจำการ อีกทั้ง มีข้อจำกัดในการติดต่อประสานงาน การสื่อสาร แต่พอดำเนินงานเป็นระยะเวลาหนึ่งก็ไม่แตกต่างกับข้าราชการทหาร

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า การปฏิบัติงานไม่มีความแตกต่าง เนื่องจากทหราชอาณาจักรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้ง มีข้อดีคือ ทหารอาสาจะมีความถนัดในเรื่องการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี แต่เห็นควรให้มีการเพิ่มระยะเวลาในการฝึกอบรม โดยเฉพาะวิชาชีพทางทหารให้มากขึ้นก่อนการปฏิบัติงาน

๒.๑.๕ ท่านมีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชาทหารอาสาในสังกัดของท่านหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ไม่มีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชาทหารอาสาแต่อย่างใด

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ไม่มีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชาทหารอาสา เนื่องจากทหอาสาที่บรรจุมีความสมัครใจเข้ามาปฏิบัติงานจึงมีความพยายามและความตั้งใจปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ไม่มีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชาทหารอาสาแต่อย่างใด

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ไม่มีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชาทหารอาสาแต่อย่างใด

๒.๑.๖ ท่านมีแนวทางใดในการพัฒนาให้การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างทหารอาสากับข้าราชการทหาร ตลอดจนกำลังพลประเภทอื่นในสังกัดหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของท่าน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

- ทภ.๑ ส่วนใหญ่มีแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยใช้หลักความเป็นธรรม/ความเท่าเทียมในการปกครองบังคับบัญชา รวมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

- ทภ.๒ ส่วนใหญ่มีแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยจัดให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันผ่านการมอบหมายงานด้านฝ่ายอำนวยการตามความรู้ ทักษะ และความถนัดเพิ่มเติมจากงานด้านการฝึกนักศึกษาวิชาทหาร เพื่อให้ทหารอาสาร่วมปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการทหารฝ่ายอำนวยการต่าง ๆ โดยยึดถือปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งของทหาร

- ทภ.๓ ส่วนใหญ่มีแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยใช้หลักความเป็นธรรม/ความเท่าเทียมในการปกครองบังคับบัญชา รวมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม อีกทั้ง พัฒนาความรู้ แบบธรรมเนียมทหาร และดูแลเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ให้ทหารอาสา

- ทภ.๔ ส่วนใหญ่มีแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยใช้หลักความเป็นธรรม/ความเท่าเทียมในการปกครองบังคับบัญชา รวมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงาน

ร่วมกันเป็นทีมและให้ข้าราชการประจำเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และส่งเข้ารับการศึกษาหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการของกองทัพบก

๒.๑.๗ ท่านมีความประสงค์ที่จะให้มีการจ้างทหารอาสาในการปฏิบัติราชการ ณ หน่วยงานของท่านในปีต่อ ๆ ไป หรือไม่ เพราะเหตุใด

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความประสงค์ให้มีการจ้างทหารอาสาเข้ามาปฏิบัติราชการ ณ หน่วยงานของตน อย่างไรก็ตามมีบางส่วนให้ข้อคิดเห็นว่าควรพิจารณาจ้าง ๑ รุ่นปี เว้น ๔ รุ่นปี เนื่องจากการบรรจุทหารอาสาส่งผลต่อการเจริญเติบโตตามแนวทางการรับราชการของข้าราชการทหาร (นายทหารสัญญาบัตร/นายทหารประทวน) ในภาพรวม

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความประสงค์ให้มีการจ้างทหารอาสาในปีต่อ ๆ ไป เนื่องจากเป็นกำลังพลที่มีความสามารถ มีความตั้งใจปฏิบัติงานตลอดจนพัฒนางานในความรับผิดชอบของตนเองอยู่ตลอดเวลา อันสืบเนื่องจากมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ที่จะได้รับการจ้างต่อหรือบรรจุเข้ารับราชการ

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความประสงค์ให้มีการจ้างทหารอาสาเข้ามาปฏิบัติราชการในปีต่อ ๆ ไป เนื่องจากปัจจุบันหน่วยประสบปัญหาขาดแคลนกำลังพลเป็นอย่างมาก และทหารอาสาเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานในหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารได้เป็นอย่างดี

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความประสงค์ให้มีการจ้างทหารอาสาเข้ามาปฏิบัติราชการในปีต่อ ๆ ไป เนื่องจากปัจจุบันหน่วยประสบปัญหาขาดแคลนกำลังพลเป็นอย่างมาก ทหารอาสาสามารถช่วยลดผลกระทบจากการที่หน่วยขาดการบรรจุได้ อีกทั้ง ยังสามารถใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

๒.๑.๘ ท่านคิดว่าระบบทหารอาสาที่เริ่มนำร่องในการปฏิบัติราชการในหน่วยของท่าน ซึ่งสังกัดมณฑลทหารบกนั้น มีคุณภาพเพียงพอในการขยายผลไปสู่หน่วยในส่วนราชการอื่น ตามการจัดส่วนราชการของกองทัพบก โดยเฉพาะหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าทหารอาสาที่มีคุณภาพเพียงพอในการขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นได้ เนื่องจากได้ผ่านการพัฒนาตลอดจนปลูกฝังพื้นฐานการปฏิบัติงานแบบทหารมาระยะหนึ่งแล้ว

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าทหารอาสาที่มีคุณภาพเพียงพอ แต่มีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนให้ความเห็นว่าควรพิจารณาขยายผลเฉพาะหน่วยในส่วนสนับสนุนการรบ สำหรับหน่วยในส่วนกำลังรบอาจจำเป็นต้องรอผลการประเมินเมื่อครบ ๔ ปี จึงพิจารณาความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าทหารอาสาที่มีคุณภาพเพียงพอในการขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นได้ แต่ควรที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ไม่ใช่หน่วยกำลังรบเป็นระยะเวลาหนึ่ง ก่อนที่จะไปปฏิบัติงานในหน่วยกำลังรบและสนับสนุนการรบ

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสาที่มีคุณภาพเพียงพอในการขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นได้ แต่ควรที่จัดให้มีการฝึกเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วย และความชำนาญเฉพาะตำแหน่ง อีกทั้ง สมรรถภาพร่างกายที่เหมาะสมด้วย

๒.๑.๙ ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

- ทภ.๑ ไม่มี

- ทภ.๒ บางท่านเห็นว่า ควรเพิ่มเติมการบรรจุทหารอาสาหญิง รวมถึงควรพิจารณาให้สิทธิการรักษาพยาบาลให้เทียบเท่าหรือสูงกว่าระบบประกันสังคม

- ทภ.๓ ไม่มี

- ทภ.๔ ไม่มี

๒.๒ กลุ่มระดับเจ้าหน้าที่

๒.๒.๑ ท่านคิดว่า ทหารอาสาที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานใกล้เคียงหรือเท่ากับข้าราชการทหารหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสาที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับข้าราชการทหารเนื่องจากมีความรู้พื้นฐานทางทหารจากที่ได้ผ่านการฝึกหลักสูตรวิชาทหารมาแล้ว

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสาที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับข้าราชการทหาร เนื่องจากมีตั้งใจและสมัครใจที่จะเข้ารับรับราชการ นอกจากนี้ ทหารอาสาที่เข้ามาปฏิบัติราชการยังมีความสามารถที่แตกต่างกันหลายด้าน จึงสามารถนำความรู้ความสามารถมาปรับใช้ภายในหน่วยงานจนเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- ทภ.๓ ทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสาที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับข้าราชการทหาร แต่ควรฝึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้ในแบบธรรมเนียมทหาร และการปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสาที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับข้าราชการทหาร สิ่งปฏิบัติได้ดี คือ การเป็นวิทยากรอบรมนักศึกษาวิชาทหาร และมีความตั้งใจสูงในการปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่ยังเป็นข้อด้อยคือความรู้ทางด้านวิชาทหาร และขาดประสบการณ์ในการทำงาน

๒.๒.๒ ท่านคิดว่า ทหารอาสาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีความรู้ความสามารถหลายด้านจึงมีส่วนในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยร่วมกับข้าราชการทหารได้

- ทภ.๓ ทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการทหารได้ แต่อาจขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน จึงควรมีการฝึกความชำนาญการทางทหารให้มากขึ้น

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการได้ดี มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน แต่ควรมีการฝึกความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะตำแหน่งและมีการฝึกอบรมวิชาทหารให้มากขึ้น

๒.๒.๓ ท่านคิดว่า การมีทหารอาสาปฏิบัติราชการในหน่วยร่วมกับ ข้าราชการทหาร จะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยเพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยเพิ่มขึ้น ทั้งในส่วนของ การปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยเฉพาะในเรื่องการเป็นผู้ฝึก นักศึกษาวิชาทหาร เนื่องจากผ่านการฝึกวิชาทหารมาแล้ว และมีอายุใกล้เคียงกับนักศึกษาวิชาทหาร ทำให้มีความเข้าใจสภาพการเป็นนักศึกษาวิชาทหาร/จิตวิทยาวัยรุ่น รวมทั้งมีการนำความรู้ ด้านเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการฝึกสอน และจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังเป็นการแก้ไขปัญหาขาดแคลนกำลังพลประเภทครูฝึกนักศึกษาวิชาทหารได้อีกทางหนึ่งด้วย

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยเพิ่มขึ้น สามารถสนับสนุนภารกิจของหน่วย และมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะงานด้านการฝึกและงานด้านธุรการ

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า จะทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากทหารอาสาเป็นคนรุ่นใหม่ สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาช่วยในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า จะทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ช่วยแบ่งเบาภาระของหน่วยที่มีจำนวนมากได้ดีและปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

๒.๒.๔ ท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกับทหารอาสาในหน่วยของท่านหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกับทหารอาสา เนื่องจากกำลังพลมีการปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ อีกทั้ง ทหารอาสามีความร่วมมือและช่วยเหลือภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยเป็นอย่างดี

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกับทหารอาสาแต่อย่างใดเนื่องจากทหารอาสาได้ผ่านการฝึกวิชาทหารมาแล้วจึงทำให้มีความเข้าใจระบบทหารพอสมควร

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพราะทหารอาสาแต่ละนายมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี

- ทภ.๔ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทหารอาสาที่มีความตั้งใจสูงในการปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งมีระเบียบวินัย

๒.๒.๕ ท่านคิดว่า ตัวท่านเองต้องมีการปรับตัวอย่างไร รองรับการมีทหารอาสาปฏิบัติราชการในหน่วยร่วมกับท่าน

- ทภ.๑ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทหารอาสา ด้วยการศึกษารเรียนรู้เพิ่มเติมโดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี รวมทั้งเรียนรู้แนวความคิดของคนรุ่นใหม่ ทำความรู้จัก/สร้างความคุ้นเคยเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน

- ทภ.๒ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทหารอาสาที่มาปฏิบัติงาน รวมทั้งจำเป็นต้องพิจารณามอบหมายงานให้กับทหารอาสา อย่างไม่รัดกุม เพื่อเป็นมาตรการรักษาความปลอดภัย โดยงานที่มีชั้นความลับไม่ควรมอบหมายให้กับทหารอาสา

- ทภ.๓ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น และทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทหารอาสา อีกทั้ง ให้คำแนะนำทหารอาสาในเรื่องการปฏิบัติงานต่างๆ

- ทภ.๔ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ไม่จำเป็นต้องมีการปรับตัวมาก ยังคงปฏิบัติงานตามปกติ แต่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และการใช้ชีวิตในเรื่องต่าง ๆ กับสามารถรับฟังความคิดเห็นจากทหารอาสาได้

๒.๒.๖ ท่านคิดว่า หากในอนาคตจะมีทหารอาสาเพื่อทดแทนการบรรจุข้าราชการทหารในจำนวนที่มากขึ้น จะมีผลกระทบในเชิงบวกหรือลบต่อตัวท่าน หรือหน่วยงานของท่านอย่างไร

- ทภ.๑ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยเชิงบวก คือ จะได้รับบุคลากรที่มีความสมัครใจ มีใจรัก/ศรัทธาในอาชีพทหาร มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความรู้ความสามารถหลากหลาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เข้ามาปฏิบัติงาน ส่วนเชิงลบ คือ การบรรจุกำลังพลข้าราชการทหารในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยจะถูกจำกัด และลดจำนวนลง รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานที่มีความจำเป็นต้องใช้ความชำนาญทางทหาร ความรู้เฉพาะทาง/เฉพาะเหล่า ทหารอาสายังจำเป็นต้องศึกษารเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อสร้างประสบการณ์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย

- ทภ.๒ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบโดยเชิงบวก คือ จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยเพิ่มขึ้นเนื่องจากทหารอาสาต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้มีความตั้งใจ ส่วนเชิงลบอาจเกิดในกรณีที่หน่วยต้องการความต่อเนื่องในการทำงาน เนื่องจากสัญญาจ้างมีระยะเวลาสูงสุดเพียง ๘ ปี

- ทภ.๓ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีผลทั้งในเชิงบวกและลบโดยเชิงบวก คือ ทหารอาสาที่มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นมาช่วยการปฏิบัติงาน

ได้เป็นอย่างดี ส่วนเชิงลบ คือ อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องเพราะการสัญญาจ้างมีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจนในลักษณะชั่วคราว ไม่ใช่ระยะยาว

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีผลในเชิงบวก เนื่องจากมีกำลังพลที่มีความตั้งใจปฏิบัติงานและมาช่วยงานในขณะที่หน่วยยังขาดแคลนกำลังพล แต่มีบางส่วนยังคงมีความกังวลว่าจะมีผลกระทบกับการปรับย้ายกำลังพลประเภทข้าราชการทหารของหน่วยหรือไม่

๒.๒.๗ ท่านมีความประสงค์ที่จะให้มีการจ้างทหารอาสาในการปฏิบัติราชการร่วมกับท่าน ณ หน่วยงานที่ท่านสังกัดในปีต่อๆ ไป หรือไม่ เพราะเหตุใด

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความประสงค์ที่จะให้มีการจ้างทหารอาสาในการปฏิบัติราชการต่อไป เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนกำลังพล โดยให้พิจารณาสัดส่วนของทหารอาสาและข้าราชการทหารให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วย

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความประสงค์ที่จะให้มีการจ้างทหารอาสาในการปฏิบัติราชการในปีต่อ ๆ ไป เนื่องจากทหารอาสาที่มีความตั้งใจที่จะช่วยเหลืองานของหน่วยเป็นอย่างดี สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้หลายด้าน

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าต้องการให้มีการจ้างทหารอาสาปฏิบัติงานในปีต่อ ๆ ไป เนื่องจากช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของหน่วยได้เป็นอย่างดี และลดปัญหาการขาดแคลนกำลังพลของหน่วย

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าต้องการให้มีการจ้างทหารอาสาปฏิบัติงาน เนื่องจากช่วยงานของหน่วยได้เป็นอย่างดี มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้ง ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงานมากขึ้น

๒.๒.๘ ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

- ทภ.๑ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า
๑. ควรมีการเปิดการศึกษาหลักสูตรทหารอาสาขึ้นต้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทักษะการเป็นทหารอาชีพ และการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ทัดเทียมกับข้าราชการทหาร และ ๒. ควรเพิ่มสิทธิและสวัสดิการให้กับทหารอาสาให้มีสิทธิสวัสดิการเช่นเดียวกับข้าราชการ อาทิ เงินค่าบำรุงการศึกษาบุตร เงินค่ารักษาพยาบาลตนเอง บิดา มารดา ภรรยา และบุตร เงินค่าเช่าบ้าน และเงินชดเชยหลังหมดการต่ออายุสัญญาจ้าง ๘ ปี เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจในการสมัครเป็นทหารอาสาในโอกาสต่อไป

- ทภ.๒ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า
๑. ให้พิจารณาบรรจุทหารอาสาในตำแหน่งที่บรรจุจากทหารกองหนุนที่หน่วยต่าง ๆ ขอรับการบรรจุ
๒. ควรมีคะแนนเพิ่มร้อยละ ๒๐ สำหรับทหารอาสาที่สมัครใจสอบบรรจุเข้ารับราชการ ๓. ควรมีการสนับสนุนและแจกจ่ายเครื่องแต่งกายเหมือนข้าราชการประจำ ๔. ควรพิจารณาเรื่องบ้านพักสวัสดิการกำลังพลในราคาถูก กรณีบ้านพักของทางราชการไม่เพียงพอ และ ๕. ควรมีการพัฒนาจ้างทหารอาสาหญิงเข้ามาเป็นครูฝึกให้กับนักศึกษาวิชาทหาร และเป็นต้นแบบให้นักศึกษาวิชาทหารหญิงที่ดีต่อไป

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ต้องการให้ทหารอาสาสมัครที่เพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน อีกทั้ง ควรช่วยเหลือให้มีอาชีพรองรับ เมื่อหมดสัญญาจ้าง

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ต้องการให้เพิ่มสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้กับทหารอาสาสมัคร ให้เทียบเคียงกับข้าราชการทหาร อีกทั้ง ควรมีการบรรจุทหารอาสาสมัครเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยที่เหมาะสม เช่น หน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารเพราะจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการฝึกนักศึกษาวิชาทหารหญิง

๒.๓ กลุ่มระดับผู้ปฏิบัติ

๒.๓.๑ ทำไมท่านถึงมาสมัครเป็นทหารอาสา

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีความรักในอาชีพทหาร และประสงค์ที่จะรับราชการทหาร

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีความรักในอาชีพทหาร และประสงค์ที่จะรับราชการทหาร และมีโอกาสที่จะเลือกบรรจุลงทำงานพื้นที่ใกล้บ้าน

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า อยากเป็นทหารประจำการเนื่องจากเห็นว่าเป็นโอกาสที่จะได้บรรจุเป็นทหารประจำการในอนาคต และต้องการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีใจรักในการเป็นทหารและอยากเป็นทหารประจำการเนื่องจากเห็นว่าสามารถนำรายได้มาดูแลครอบครัวได้ และเป็นโอกาสที่จะได้บรรจุเป็นทหารประจำการในอนาคต โดยมองว่าอาชีพทหารเป็นอาชีพที่มั่นคง มีเกียรติและศักดิ์ศรี

๒.๓.๒ ท่านทราบได้อย่างไรว่า มีการรับสมัครทหารอาสาเข้าปฏิบัติราชการในกองทัพบก

- ทภ.๑ ส่วนใหญ่ทราบว่ามีการรับสมัครทหารอาสาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ด้วยการใช้เฟซบุ๊ก (Facebook) รองลงมาทราบจากการประชาสัมพันธ์ของหน่วยบัญชาการรักษาดินแดน และสัสดีอำเภอเป็นผู้ให้คำแนะนำในการสมัครตามลำดับ

- ทภ.๒ ส่วนใหญ่ทราบว่ามีการรับสมัครทหารอาสาจากการประชาสัมพันธ์ผ่านเฟซบุ๊ก (Facebook) ของหน่วยบัญชาการรักษาดินแดน

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า ได้รับทราบข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ และได้รับคำแนะนำจากรุ่นพี่ที่อยู่ในหน่วยทหาร

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า ได้รับทราบข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น เเพจ Facebook ของหน่วยบัญชาการรักษาดินแดน, สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ อีกทั้ง ได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ทหารจากหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร และได้รับคำแนะนำจากรุ่นพี่ที่อยู่ในหน่วยทหารเป็นต้น

๒.๓.๓ ท่านมีการเตรียมตัวอย่างไร ในการสมัครเป็นทหารอาสา

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีการเตรียมการโดยการอ่านหนังสือ (ความรู้ทางทหาร/แบบธรรมเนียมทหาร ความรู้ทั่วไป) และเตรียมร่างกายให้พร้อมรับการทดสอบ

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีการเตรียมการโดยการทบทวนเนื้อหาต่าง ๆ ที่จะทำการสอบในแต่ละหัวข้อหรือวิชา ฝึกทำข้อสอบเก่า ๆ ของโรงเรียนนายสิบทหารบก รวมทั้งเตรียมความพร้อมในด้านร่างกาย โดยการออกกำลังกาย เพื่อเตรียมความพร้อมในการสมัครสอบ

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีการเตรียมตัวอ่านหนังสือสอบตามแนวทางที่ได้รับ และเตรียมร่างกายเพื่อทดสอบร่างกาย

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีการเตรียมตัวอ่านหนังสือสอบ ทบทวนตำราต่าง ๆ ตามที่รับแนวทางการสอบจากทางกลุ่มไลน์ และเตรียมร่างกายเพื่อทดสอบร่างกาย

๒.๓.๔ ท่านคิดว่า การรับสมัครและการสอบคัดเลือกที่ผ่านมา มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร หรือสมควรปรับปรุงอะไรบ้าง เพราะเหตุใด

- ทภ.๑ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าการรับสมัครและการสอบคัดเลือกที่ผ่านมา มีความเหมาะสมพอสมควร ทั้งนี้ ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่าควรพิจารณาปรับปรุงในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการเพิ่มเติมรายละเอียดการปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจนสิทธิที่จะได้รับภายหลังการบรรจุ

- ทภ.๒ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งเหมาะสมและไม่เหมาะสม กล่าวคือ เหมาะสมในเรื่องการเปิดรับสมัครที่รวดเร็ว ชัดเจน ไม่มีค่าใช้จ่ายในการสมัคร และไม่เหมาะสมในเรื่องการประชาสัมพันธ์ ซึ่งควรมีหลายช่องทางและทั่วถึงมากกว่านี้ และการเดินทางไปสมัครสอบคัดเลือกด้วยตนเอง การสอบคัดเลือกรอบที่ ๒ การตรวจร่างกายกับการตรวจหลักฐานใช้เวลานานเกินไป

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีความเหมาะสมแต่มีข้อแนะนำคือควรมีการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นกว่าที่ผ่านมาเนื่องจากมีกำลังพลบางส่วนที่ไม่ทราบข้อมูล

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีความเหมาะสม เนื่องจากสามารถสมัครได้ที่มณฑลทหารบกตามภูมิลำเนาต่าง ๆ แต่มีข้อแนะนำ คือควรมีการรับสมัครทางระบบออนไลน์ เพื่อเป็นการลดเวลา ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง อีกทั้งเป็นการอำนวยความสะดวกให้สมัครได้ง่ายมากขึ้น และควรมีการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นกว่าที่ผ่านมาเนื่องจากมีกำลังพลบางส่วนที่ไม่ทราบข้อมูล

๒.๓.๕ ท่านคิดว่า สัญญาจ้างที่ท่านได้ทำกับกองทัพบกนั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า สัญญาจ้างฯ มีความเหมาะสมทำให้ทหารอาสาได้รับทราบและสามารถใช้ในการศึกษารายละเอียด/สิทธิต่าง ๆ ที่ตนพึงได้รับในสัญญาจ้าง ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยให้

ขยายระยะเวลาจ้างมากกว่า ๔ ปี และควรกำหนดให้ทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิม เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องตลอดระยะเวลาจ้าง

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า สัญญาจ้างฯ มีความเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยให้ระบุในส่วนของสิทธิประโยชน์ อาทิ สิทธิการรักษาพยาบาลและเงินบำนาญพิเศษให้ชัดเจน

- ทภ.๓ ทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ยังไม่ค่อยมีความเหมาะสมเท่าที่ควร ต้องการให้มีสัญญาจ้างมีระยะเวลาที่มากขึ้น เนื่องจากเป็นความมั่นคงในการรับราชการและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

- ทภ.๔ ทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า สัญญาจ้างที่ได้รับมีความเหมาะสม เช่น อัตราเงินเดือนที่ได้รับ แต่ต้องการให้มีสัญญาจ้างมีระยะเวลาที่มากขึ้น และเพิ่มสวัสดิการให้มากขึ้นด้วย เนื่องจากเป็นความมั่นคงในการรับราชการ และมีความต้องการที่จะบรรจุเป็นข้าราชการประจำต่อไป

๒.๓.๖ ท่านทราบหรือไม่ว่า ต้องทำอะไรบ้างในการรายงานตัว หรือต้องเตรียมความพร้อมอื่นใด ในการไปปฏิบัติราชการตามสัญญาจ้าง

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า รับทราบการปฏิบัติในการรายงานตัว เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้คำแนะนำและชี้แจงการปฏิบัติ

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า รับทราบการปฏิบัติในการรายงานตัว เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ฝ่ายสรรพกำลังมณฑลทหารบก) ให้คำแนะนำและชี้แจงการปฏิบัติ

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า รับทราบขั้นตอนการปฏิบัติ เนื่องจากมีการสร้างช่องทางในการกระจายข่าวสารทางไลน์ และมีการชี้แจงของเจ้าหน้าที่ แต่มีบางท่านยังไม่ทราบข้อมูลที่ชัดเจน

- ทภ.๔ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า รับทราบขั้นตอนเนื่องจาก มีการสร้างช่องทางในการกระจายข่าวสารทางไลน์และจากหน่วยที่คอยประสานงาน แต่มีบางท่านที่ไม่ทราบข้อมูลรายละเอียดที่ชัดเจน

๒.๓.๗ ท่านคิดว่า ในการรายงานตัวครั้งแรก เพื่อปฏิบัติราชการกับหน่วยต้นสังกัดนั้น เป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่สับสน และมีความประทับใจ หรือไม่ หรือมีความรู้สึกอื่น ๆ อย่างไร

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า การรายงานตัวในครั้งแรกเป็นไปด้วยความราบรื่น มีความประทับใจที่หน่วยต้นสังกัดให้การต้อนรับเป็นอย่างดี

- ทภ.๒ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การรายงานตัวในครั้งแรก เป็นไปด้วยความราบรื่น มีความประทับใจที่หน่วยต้นสังกัดมีการเตรียมการต้อนรับเป็นอย่างดี อีกทั้งยังจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนมีความเห็นว่าการรายงานตัวครั้งแรกยังไม่ราบรื่นเท่าที่ควรเนื่องจากมีความตื่นเต้นและไม่คุ้นเคยสถานที่

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า เป็นไปด้วยความราบรื่น และประทับใจ หน่วยต้นสังกัดมีการเตรียมการอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดี

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า เป็นไปด้วยความราบรื่น และประทับใจ หน่วยต้นสังกัดมีการเตรียมการอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดี อีกทั้ง มีการจัดพี่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำแนะนำด้านต่าง ๆ มีส่วนน้อยที่ยังคงสับสนทางด้านธุรการ

๒.๓.๘ ท่านคิดว่า หน่วยต้นสังกัดมีความพร้อมในการรับท่านเข้าปฏิบัติราชการหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าหน่วยต้นสังกัดมีความพร้อม มีการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่เพื่อให้คำปรึกษา ให้แนวทางการปฏิบัติเป็นขั้นตอน ไม่ซับซ้อนมีการจัด นายทหารพี่เลี้ยงและชุดครูฝึกมากำกับดูแลเพื่อปรับพื้นฐานให้มีคุณลักษณะทางทหาร ทั้งนี้ มีผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านให้ความเห็นว่าหน่วยยังไม่มีความพร้อม เนื่องจากไม่มีบ้านพักสวัสดิการไว้ให้

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า หน่วยต้นสังกัดมีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน เช่น การจัดหาบ้านพัก ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก ที่จำเป็นให้กับทหารอาสารวมทั้งได้มีการฝึกทบทวนท่ามือเปล่าและท่าอาวุธ ตลอดจนมีการจัดอบรม แนะนำการปฏิบัติงานของหน่วย และมอบหมายงานให้กับทหารอาสาตามความรู้ความสามารถอีกด้วย

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า หน่วยต้นสังกัดมีความพร้อมและอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดี

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า หน่วยต้นสังกัดมีความพร้อมและอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดี จัดพี่เลี้ยงคอยแนะนำ มีการสอนงาน และแบ่งงานให้ดำเนินการ อีกทั้ง ให้ทำงานในส่วนที่ตนเองมีความถนัด

๒.๓.๙ หน่วยต้นสังกัดมีการปฐมนิเทศท่านก่อนการปฏิบัติราชการหรือไม่อย่างไร และท่านคิดว่าเหมาะสม เพียงพอ ต่อการเริ่มปฏิบัติราชการของท่านหรือไม่ หรือต้องการให้มีการปรับปรุงอย่างไร

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า หน่วยมีการปฐมนิเทศได้อย่างเหมาะสม เพียงพอต่อการเริ่มปฏิบัติราชการ ทั้งในเรื่องการฝึก และเรื่องแบบธรรมเนียมทหาร

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า หน่วยจัดให้มีการปฐมนิเทศได้อย่างเหมาะสม มีการฝึกทบทวนท่าบุคคลเบื้องต้น ตลอดจน ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ อีกด้วย

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีความเหมาะสมเพียงพอ อีกทั้ง มีการจัดพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำเป็นอย่างดี

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีความเหมาะสม เพียงพอ และยังได้สอนแนะนำด้านต่าง ๆ เช่น แบบธรรมเนียมทหาร การ ปฏิบัติงาน อีกทั้ง มีการจัดพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำเป็นอย่างดีแต่สิ่งที่ยากให้มีการเพิ่มเติม คือ การ เรียนหลักสูตรทางทหารเฉพาะทางหรือมีการสอนในเรื่องระเบียบงานสารบรรณ เป็นต้น

๒.๓.๑๐ ท่านคิดว่า การฝึกเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานจริง มีความจำเป็นหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าการเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติงานจริงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการปฏิบัติงานในกองทัพบกจะต้องมีพื้นฐานความเป็นทหาร การฝึกเตรียมความพร้อมจะทำให้ทหารอาสาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ รวมทั้งการฝึกทบทวนบุคคลท่ามือเปล่า บุคคลท่าอาวุธ แบบธรรมเนียมทหารนับเป็นการสร้างบุคลิกภาพและคุณลักษณะทางทหารที่ดีซึ่งสามารถนำไปถ่ายทอดฝึกสอนให้กับนักศึกษาวิชาทหารต่อไป

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าการเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติงานจริงมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากการทบทวนความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนฝึกให้บุคคลมีลักษณะท่าทางทหาร และยังก่อให้เกิดความสามัคคี/ความผูกพันจากการเข้ารับการฝึกในรุ่นของตน

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความจำเป็นมากเนื่องจากการปรับพื้นฐานและเพิ่มพูนความรู้ก่อนการปฏิบัติงานจริง

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความจำเป็นมากเนื่องจากการปรับพื้นฐานและได้ความรู้ก่อนการปฏิบัติงานจริงและยังทำให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับการทำงานได้ง่ายขึ้น จะทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

๒.๓.๑๑ ท่านคิดว่า ระบบการฝึกเตรียมความพร้อม ตั้งแต่เริ่มรายงานตัวจนจบการฝึกตามหลักสูตร มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการฝึกเตรียมความพร้อมมีความเหมาะสมและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการศึกษา การฝึก การปฏิบัติ ตามระเบียบปฏิบัติประจำ เพราะทำให้ได้รับความรู้ทางทหารมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้หน่วยยังมีการดำเนินการตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) อย่างไรก็ตามผู้รับการสัมภาษณ์บางส่วนมีความเห็นว่าควรเพิ่มระยะเวลาการฝึกปฐมนิเทศให้มากขึ้น

- ทภ.๒ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการฝึกเตรียมความพร้อมมีความเหมาะสมในเรื่องของหลักสูตร การเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ มีการจัดการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานตามหลักสูตรของกองทัพบกอย่างไรก็ตามผู้รับการสัมภาษณ์บางส่วนมีความเห็นว่าควรเพิ่มระยะเวลาให้มากขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้ความรู้ความชำนาญในทางทหารและการปฏิบัติหน้าที่ครูหรือผู้ช่วยครูฝึก

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสมแต่มีข้อเสนอเพิ่มเติม คือ ควรเพิ่มระยะเวลาในการฝึกเตรียมความพร้อมให้มากขึ้น

- ทภ.๔ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า มีความเหมาะสมแต่มีข้อเสนอเพิ่มเติม คือ ควรเพิ่มระยะเวลาในการฝึกให้มากขึ้นส่วนน้อยที่แจ้งว่าไม่เหมาะสมเนื่องจากมีระยะเวลาการฝึกเตรียมความพร้อมที่น้อยไป เห็นควรให้มีการปรับระยะเวลาเพิ่มขึ้น

๒.๓.๑๒ ท่านคิดว่า การฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ภายหลังจากการฝึกเตรียมความพร้อม มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติราชการของท่านหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ภายหลังจากการฝึกเตรียมความพร้อม เป็นการฝึกเพื่อเพิ่มความชำนาญในตำแหน่งและหน้าที่ตามที่ได้รับบรรจุมีความเหมาะสม เนื่องจากการเพิ่มความรู้อย่างเข้าใจ

และทักษะการปฏิบัติหน้าที่ แต่เนื่องจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ จึงทำให้ไม่ได้ไปฝึกที่เหล่าสายวิทยากร คงเป็นการฝึกโดยหน่วยจัดการฝึกเอง

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ภายหลังการฝึกเตรียมความพร้อม เป็นการฝึกที่มีความจำเป็น เพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งและหน้าที่ตามที่ได้รับการบรรจุ จึงมีความเหมาะสม แต่เนื่องจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ จึงทำให้ไม่ได้ไปฝึกที่เหล่าสายวิทยากร คงเป็นการฝึกโดยหน่วยจัดการฝึกเอง

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ภายหลังการฝึกเตรียมความพร้อม มีความเหมาะสม เนื่องจากเป็นการฝึกเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานจริงแต่เนื่องจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ จึงทำให้ไม่ได้ไปฝึกที่เหล่าสายวิทยากร คงเป็นการฝึกโดยหน่วยจัดการฝึกเอง

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสมอย่างมากเนื่องจากเป็นการปรับพื้นฐานให้ได้เข้าใจงานที่จะปฏิบัติมากขึ้นเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพได้ดี และยังสามารถนำไปต่อยอดในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีแต่เนื่องจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ จึงทำให้ไม่ได้ไปฝึกที่เหล่าสายวิทยากร คงเป็นการฝึกโดยหน่วยจัดการฝึกเอง

๒.๓.๑๓ ท่านคิดว่า สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับในปัจจุบัน กล่าวคือ ๑.เงินเดือน ค่าครองชีพของทหารอาสา ทั้งระดับนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนมีความเหมาะสม ใกล้เคียงกับข้าราชการทหาร รวมทั้งทหารอาสาที่ทำหน้าที่ครูฝึกนักศึกษาวิชาทหารยังมีสิทธิได้รับค่าตอบแทนพิเศษ (ค่าเบี้ยเลี้ยง) ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ๒. สิทธิในการรักษาพยาบาลยังไม่เหมาะสม ในปัจจุบันใช้สิทธิหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า อยากให้พิจารณาปรับปรุงสิทธิการรักษาพยาบาลให้ใกล้เคียงกับข้าราชการทหาร ซึ่งครอบคลุมถึงครอบครัวด้วย และ ๓. บ้านพักสวัสดิการ ควรพิจารณาจัดบ้านพักสวัสดิการให้กับทหารอาสาเช่นเดียวกับข้าราชการทหารทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการที่ได้รับเพิ่มเติมจากหน่วย นอกเหนือจากที่ได้รับจากทางราชการ ซึ่งมีทั้งการตัดเครื่องแบบสนาม, การจัดให้มีของขวัญวันเกิด และของขวัญปีใหม่ และเงินสวัสดิการกรณีเจ็บป่วยให้กับทหารอาสาเพิ่มเติม

- ทภ.๒ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ มีความประสงค์ให้เพิ่มเติมสิทธิการรักษาพยาบาลให้เทียบเท่ากับกำลังประจำการ หรืออาจพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนให้สูงขึ้นแล้วใช้สิทธิตามระบบประกันสังคม

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ายังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร เช่น สิทธิการรักษาพยาบาล หรือสิทธิของการได้ที่พักอาศัย หรือแม้แต่สิทธิของครอบครัว เป็นต้น

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร เช่น สิทธิการรักษาพยาบาล หรือสิทธิของการได้ที่พักอาศัย หรือสวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ แต่ที่ยังพอรับได้คือ เงินเดือนถือว่ามีความเหมาะสม

๒.๓.๑๔ หากในอนาคตซึ่งยังอยู่ในห้วงระยะเวลาตามสัญญาจ้าง กองทัพบก จะปรับย้ายท่านไปปฏิบัติราชการในหน่วยกำลังรบ เช่น กองพันทหารราบ ในพื้นที่กองทัพภาคเดียวกัน ท่านจะขัดข้องหรือยินดีที่จะปฏิบัติตามหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ส่วนใหญ่ไม่ขัดข้องและยินดีที่ปฏิบัติตามหากกองทัพบก จะปรับย้ายให้ปฏิบัติราชการในส่วนกำลังรบเนื่องจากการเปิดโอกาสในการเพิ่มพูนขีดความสามารถ/เสริมสร้างประสบการณ์ทางทหารได้อีกทางหนึ่งอย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนให้ความเห็นว่าหากไม่มีการปรับย้ายฯ จะทำให้ทหารอาสาสามารถพัฒนาทักษะการทำงาน และพัฒนาหน่วยงานได้มากกว่า และบางส่วนให้ความเห็นว่าตนมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาวิชาทหารมากกว่า

- ทภ.๒ ส่วนใหญ่ไม่ขัดข้องและยินดีที่ปฏิบัติตามหากกองทัพบก จะปรับย้ายให้ปฏิบัติราชการในส่วนกำลังรบ เนื่องจากจะได้เรียนรู้ เพิ่มประสบการณ์การปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนให้ความเห็นว่าควรสำรวจความพร้อมก่อน รวมทั้งควรมีหลักสูตร/แนวทางในการเพิ่มความรู้ให้กับทหารอาสาด้วย

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ยินดีปฏิบัติตามคำสั่งกองทัพบก โดยยืนยันว่ามีความพร้อม แต่ขอให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรรองรับด้วย

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ยินดีปฏิบัติตามคำสั่งกองทัพบก และพร้อมในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ

๒.๓.๑๕ ท่านคาดหวังอะไรจากการมาปฏิบัติราชการเป็นทหารอาสาในครั้งนี้ และเมื่อท่านมาปฏิบัติราชการแล้ว เป็นไปตามที่ท่านคาดหวังหรือไม่ อย่างไร

- ทภ.๑ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีความคาดหวังที่จะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการทหาร และคาดหวังที่จะได้รับความรู้ประสบการณ์ทางทหารจากการมาปฏิบัติหน้าที่เป็นทหารอาสา โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ต้องการสิทธิการรักษาพยาบาลให้กับตนเองและครอบครัว

- ทภ.๒ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีความคาดหวังที่จะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการทหาร และคาดหวังที่จะได้รับความรู้ประสบการณ์ และทักษะเพื่อใช้ในการทำงานในอนาคตต่อไป

- ทภ.๓ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ความคาดหวังที่จะได้มีโอกาสในการบรรจุเป็นข้าราชการทหาร

- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ความคาดหวังที่จะได้มีโอกาสในการบรรจุเป็นข้าราชการทหาร และได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มเติมจากกองทัพบก เนื่องจากสวัสดิการที่ได้รับยังไม่เพียงพอเท่าที่ควร

๒.๓.๑๖ เมื่อท่านปฏิบัติราชการจนครบระยะเวลาตามสัญญาจ้างแล้ว ท่านมีแนวทางดำเนินการอย่างไร เช่น ต่อสัญญาจ้าง หรือสอบบรรจุเป็นข้าราชการทหาร หรือออกไปประกอบอาชีพส่วนตัว เพราะเหตุใด

- ทภ.๑ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าหากครบระยะเวลาจ้าง มีความประสงค์ที่จะสอบบรรจุเป็นข้าราชการทหาร เนื่องจากมีความต้องการรับราชการทหารอยู่แล้ว รองลงมาให้ความเห็นว่ามีความประสงค์ที่จะต่อสัญญาจ้าง และออกไปประกอบอาชีพส่วนตัว ตามลำดับ

- ทภ.๒ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าต่อสัญญาจ้าง โดยพยายาม สอบบรรจุเข้ารับราชการระหว่างปฏิบัติราชการด้วย

- ทภ.๓ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า จะต่อสัญญาหรือสอบบรรจุเป็นข้าราชการทหาร

- ทภ.๔ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า จะต่อสัญญาหรือสอบบรรจุเป็นข้าราชการทหาร

๒.๓.๑๗ ท่านคิดว่า กองทัพบกควรมีการปรับปรุงพัฒนาในด้านใด เพื่อให้ระบบทหารอาสาซึ่งท่านปฏิบัติราชการอยู่นั้น มีความเจริญก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

- ทภ.๑ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าควรมีการปรับปรุงพัฒนาในด้านสิทธิสวัสดิการของทหารอาสาให้ครอบคลุมและใกล้เคียงกับข้าราชการทหาร

- ทภ.๒ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นที่หลากหลาย ดังนี้ ๑. พัฒนาระบบสวัสดิการ โดยเฉพาะสิทธิการรักษาพยาบาล ๒. พัฒนาให้มีการรองรับกรณีทหารอาสาปฏิบัติงานครบสัญญาจ้าง โดยให้เป็นลูกจ้างในหน่วยงานกองทัพบกต่อไป ๓. เพิ่มโอกาสในการบรรจุเข้ารับราชการเพิ่มขึ้น (สิทธิพิเศษหรือคะแนนช่วยในการสอบบรรจุเข้ารับราชการ) ๔. สร้างการรับรู้ให้กับกำลังพลของกองทัพบกเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของทหารอาสาเพื่อให้เกิดความเข้าใจและรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน ๕. ควรพิจารณาให้ทหารอาสาที่ปฏิบัติงานครบสัญญาจ้าง และไม่มีคุณสมบัติได้รบยศ หรือ ว่าที่ยศ ติดตัวไป และ ๖. ควรมีหลักการและแนวทางการจ่ายบำนาญพิเศษที่ชัดเจน

- ทภ.๓ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าควรมีคะแนนเพิ่มในการสอบบรรจุเป็นข้าราชการทหารและกระจายข่าวสารการรับสมัครให้ประชาชนได้รับทราบข่าวสารได้ทั่วถึง

- ทภ.๔ ทุกคนให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าเห็นควรมีคะแนนเพิ่มในการสอบบรรจุเป็นข้าราชการทหารเปิดโอกาสให้มีการสอบบรรจุให้มากขึ้น และเพิ่มสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้ทหารอาสา เช่น การรักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว เพื่อเป็นแรงจูงใจและความมั่นคงในชีวิตมากขึ้น

๒.๓.๑๘ ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

- ทภ.๑ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นที่หลากหลาย ดังนี้ ๑. ต้องการให้มีการสอบบรรจุเข้ารับราชการทหารหลังจากครบสัญญา ๔ ปี โดยเปิดสอบเฉพาะกลุ่มทหารอาสา๒.ขอให้พิจารณาบรรจุทหารอาสาทุกนายให้เป็นข้าราชการทหาร เนื่องจากเมื่อปฏิบัติหน้าที่ครบตามสัญญา ๔ ปี และต่อสัญญา ๑ ครั้งแล้ว ทหารอาสาจะมีความรู้ใกล้เคียงกับทหารประจำการ ๓. อยากให้มีการประเมินทหารอาสาในลักษณะเช่นนี้ทุกปี เพราะเป็นการให้ค่าปรึกษาเกี่ยวกับข้อสงสัย และเป็นการตรวจเยี่ยมทหารอาสาอีกทางหนึ่ง

- ทภ.๒ ไม่มี

- ทภ.๓ ไม่มี
- ทภ.๔ ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ควรเพิ่มระยะเวลาในการจ้างมากขึ้น และเพิ่มสวัสดิการให้ตนเองและครอบครัว อีกทั้ง ควรพิจารณา ให้ความแรงถ้วนกับทหารอาสาในการบรรจุเข้าเป็นข้าราชการทหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูล ทั้งที่ได้จากการทบทวนเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ มาทำการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๑. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร

๑.๑ แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร เป็นการชั่วคราวของกองทัพบกโดยสรุปแล้ว เป็นแนวทางการดำเนินการตามกรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้าน เป็นงานหลัก และมีงานด้านอื่นเป็นงานเสริม สรุปได้ ดังนี้

๑.๑.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล งานหลัก ได้แก่ การกำหนดสัดส่วน/จำนวนในการบรรจุ, การกำหนดหน่วยนำร่องในการบรรจุ, การรับสมัคร, การสอบคัดเลือก, การประกาศผลการสอบคัดเลือก และการออกคำสั่งจ้าง/ทำสัญญาจ้าง ส่วนงานเสริม ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ และการจัดเตรียมงบประมาณรองรับ

๑.๑.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล งานหลัก ได้แก่ การปฏิบัติตามที่กำหนดในสัญญาจ้าง, การมอบหมายให้ทหารอาสาปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่, การประเมินค่า การปฏิบัติงานของทหารอาสา การต่อสัญญาจ้าง และการแต่งตั้งให้ทหารอาสาดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ส่วนงานเสริม ได้แก่ กิจกรรมอื่น ๆ ที่ทหารอาสาพึงปฏิบัติเช่นเดียวกับกำลังพลอื่น ๆ เช่น การปฏิบัติหน้าที่เวรยาม หรือการร่วมงานพิธี/กิจกรรมของหน่วย หรือการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย ตามเกณฑ์ที่กองทัพบกกำหนดในแต่ละห้วงอายุ เป็นต้น

๑.๑.๓ การพัฒนากำลังพล งานหลัก ได้แก่ การฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม, การฝึกปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ และการเข้ารับการศึกษาในหลักสูตร ลักษณะเดียวกับหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการของข้าราชการทหาร ส่วนงานเสริม ได้แก่ กิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถให้กับทหารอาสาเพิ่มเติม เช่น การมอบหมายให้ทหารอาสาปฏิบัติงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานตามตำแหน่งหน้าที่ หรือการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งที่หน่วยจัดขึ้นเอง หรือที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น

๑.๑.๔ การอนุรักษ์กำลังพล งานหลัก ได้แก่ การดูแลให้ทหารอาสาได้รับสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ ตามที่ทางราชการกำหนด ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ให้ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็วส่วนงานเสริม ได้แก่ การดูแลสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และการบริการอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนดในลักษณะเดียวกับกำลังพลอื่น ๆ ในหน่วย

๑.๑.๕ การพ้นจากราชการ งานหลัก ได้แก่ การพ้นจากงานตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาจ้าง ส่วนงานเสริม ได้แก่ การช่วยเหลือด้านอาชีพหลังออกจากงาน และการดำรง การติดต่อ และรักษาความสัมพันธ์ในฐานะมวลชนของกองทัพบก

๑.๒ ผลการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก เป็นผลการดำเนินการตามแนวทางการดำเนินการที่กล่าวไว้แล้วสรุปได้ ดังนี้

๑.๒.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ผลการดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด เว้นจำนวนในการบรรจุจ้าง ซึ่งขาดจำนวน ๑๕ อัตราในส่วนของอัตรานายทหารประทวน โดยมีสาเหตุมาจากผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกในรอบที่ ๒ มีจำนวนไม่ครบตามอัตราที่เปิดรับการบรรจุจ้างอันเนื่องมาจากไม่ผ่านการทดสอบร่างกาย

๑.๒.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล ผลการดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด เว้นการต่อสัญญาจ้าง และการแต่งตั้งให้ทหารอาสาดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ยังไม่มีการดำเนินการ เนื่องจากยังไม่ครบตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด

๑.๒.๓ การพัฒนากำลังพล งานหลัก ผลการดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด แต่มีการปรับเปลี่ยนห้วงเวลาสำหรับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม และมีการงดการฝึกปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ในเหล่าสายวิทยาการ โดยให้มีการฝึกในหน่วยต้นสังกัดก่อนการปฏิบัติงานจริงทดแทน โดยมีสาเหตุมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ส่วนการเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรลักษณะเดียวกับหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการของข้าราชการทหารนั้น ยังไม่มีการดำเนินการ เนื่องจากยังไม่ครบตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด

๑.๒.๔ การอนุรักษ์กำลังพล ผลการดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

๑.๒.๕ การพ้นจากราชการ ผลการดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดโดยเป็นการดำเนินการเฉพาะราย ซึ่งมีการลาออกก่อนการสิ้นสุดสัญญาจ้างตามวาระการจ้าง ๔ ปี ในวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๗

๑.๓ ปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคของการดำเนินการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก สรุปได้ ดังนี้

๑.๓.๑ จำนวนของกำลังสำรองผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือก และทำสัญญาจ้างเข้าทำหน้าที่ทหารในอัตรานายทหารประทวน ไม่ครบตามความต้องการที่กองทัพบกกำหนด อาจมาจากหลายสาเหตุ อาทิ ๑. การดำเนินการครั้งนี้เป็นครั้งแรก ไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อน สัดส่วนจำนวนของผู้ที่มาสมัครต่ออัตราที่เปิดรับอาจยังไม่มากพอที่จะคัดสรรผู้ที่มีความเหมาะสมและความพร้อมมากที่สุดเข้ามาปฏิบัติราชการ (จำนวนผู้สมัครอัตรานายทหารประทวน ๔๘๐ นาย ต่ออัตราที่เปิดรับ ๑๗๙ อัตรา หรือคิดเป็นสัดส่วน ๑ ต่อ ๒.๗ หรือประมาณ ๑ ต่อ ๓) ๒. การประชาสัมพันธ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สืบเนื่องมาจากการดำเนินการครั้งแรก กำลังพลสำรองที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม รวมถึงตัวเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์เอง อาจขาดความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถชี้แจงเสริมสร้างความเข้าใจกับกำลังพลสำรองได้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความลังเลต่อการตัดสินใจในการสมัคร หรือ ๓. กระบวนการสอบคัดเลือกที่อาจยังไม่เหมาะสมเพียงพอต่อการเผชิญกับปัญหาการขาดผู้ผ่านการสอบคัดเลือกทั้ง ๆ ที่มีจำนวนผู้สมัครมากกว่าจำนวนที่จะเปิดรับ

๑.๓.๒ กำลังพลสำรองผู้ที่ได้รับการจ้างเข้าทำหน้าที่ทหารไม่ได้รับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมตั้งแต่เริ่มปฏิบัติหน้าที่ตามห้วงเวลาที่กำหนดอันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ กรณีนี้ถือได้ว่าเป็นเหตุสุดวิสัย

๑.๓.๓ กำลังพลสำรองผู้ที่ได้รับการจ้างเข้าทำหน้าที่ทหาร ซึ่งผ่านการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมแล้ว ไม่ได้รับการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ต่อเนื่องในเหล่าสายวิทยาการและห้วงเวลาที่กำหนดอันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ กรณีนี้อาจวิเคราะห์ได้เป็น ๒ ประเด็น คือ ประเด็นแรก ถือได้ว่าเป็นเหตุสุดวิสัย ส่วนประเด็นที่สอง อาจเป็นเพราะเหล่าสายวิทยาการไม่มีความพร้อมที่จะฝึก เนื่องจากอาจอนุมานได้ว่า หากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ยังคงความรุนแรงแล้ว น่าจะไม่มีภารกิจในหลักสูตรเตรียมความพร้อม แต่เมื่อสามารถจัดการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมได้ แสดงว่าสถานการณ์น่าจะคลี่คลายลงในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้น การฝึกในหลักสูตรตามตำแหน่งหน้าที่ ก็ควรจะจัดการฝึกได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่เป็นการฝึกแบบแยกการตามเหล่าสายวิทยาการที่รับผิดชอบ โดยเหล่าสายวิทยาการต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดที่แตกต่างกัน ต่างจากการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมซึ่งจัดการฝึกแบบรวมการในพื้นที่เดียวกันนอกจากนั้นแล้ว การเคลื่อนย้ายเข้ารับการฝึกในพื้นที่ต่าง ๆ อาจมีข้อจำกัดจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ที่มีการกำหนดแตกต่างกันในแต่ละจังหวัด จึงอาจเป็นสาเหตุให้จัดการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ในเหล่าสายวิทยาการ โดยให้หน่วยต้นสังกัดเป็นหน่วยจัดการฝึกแทน

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

๒.๑ กลุ่มระดับผู้บังคับบัญชา

๒.๑.๑ ท่านคิดว่า การนำระบบทหารอาสาเพื่อทดแทนการบรรจุข้าราชการทหารในกองทัพบก มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร กับสถานการณ์ในปัจจุบัน

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยมีเหตุผลที่หลากหลาย เช่น ๑. รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพล ๒. ช่วยลดงบประมาณด้านกำลังพล ๓. เตรียมความพร้อมและช่วยในการเสริมสร้างขีดความสามารถของกำลังพลสำรองตั้งแต่ยามปกติ ๔. ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพล

๒.๑.๒ ท่านคิดว่า การนำระบบทหารอาสาเพื่อทดแทนการบรรจุข้าราชการทหารในกองทัพบก โดยนำร่องในมณฑลทหารบก มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสมกับการนำร่องในมณฑลทหารบก โดยมีเหตุผลที่หลากหลาย เช่น ๑. การนำกำลังพลสำรองมาใช้งานเป็นทหารอาสา สามารถดำเนินการได้ทันที เนื่องจากเคยผ่านการฝึกวิชาทหารมาแล้ว และมีความเข้าใจในภารกิจทางทหารในระดับหนึ่ง ๒. กำลังพลสำรองมีขีดจำกัดจากการฝึกอบรมทางทหารที่น้อยกว่ากำลังพลประจำการ ดังนั้น หน่วยที่เหมาะสมในการใช้งานเริ่มแรกน่าจะเป็นหน่วยงานทางธุรการหรือหน่วยในส่วนบุคคล เช่น มณฑลทหารบก ซึ่งมีใช้หน่วยในส่วนกำลังรบหรือสนับสนุนการรบ ซึ่งต้องการกำลังพลที่มีความพร้อม คือ กำลังพลประจำการ ในการปฏิบัติภารกิจที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน หรือยากลำบากมากกว่า

๒.๑.๓ ท่านคิดว่า สัดส่วนการบรรจุทหารอาสาที่ปัจจุบันกำหนดไว้ร้อยละ ๕ ของอัตราอนุมัติบรรจุข้าราชการทหาร มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร หรือควรกำหนดไว้ที่สัดส่วนเท่าใด เพราะเหตุใด

- ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า สัดส่วนการบรรจุทหารอาสาที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว เนื่องจากเป็นไปตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ซึ่งได้มีการหารือความเหมาะสมมาก่อนแล้ว แต่มีบางส่วนมีความเห็นว่า ควรเพิ่มสัดส่วนให้มากขึ้น โดยอาจเพิ่มเป็นร้อยละ ๑๐ เนื่องจากจะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลและเป็นการเพิ่มโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมกับกองทัพ กับช่วยสร้างขวัญกำลังใจแก่ทหารอาสาได้อีกทางหนึ่ง ในขณะที่บางส่วนมีความเห็นว่า ไม่ควรกำหนดเป็นสัดส่วนที่ตายตัว เพื่อความอ่อนตัวในการบรรจุทหารอาสาให้เหมาะสมกับสถานการณ์

๒.๑.๔ ท่านคิดว่า เมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของทหารอาสา กับข้าราชการทหาร ซึ่งทั้งหมดอยู่ในสังกัดหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของท่าน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ในระยะแรกของการปฏิบัติงานย่อมมีความแตกต่างกัน โดยทหารอาสาจะมีจุดด้อยคือ การขาดประสบการณ์และความชำนาญ แต่ก็จะมีการชดเชยด้วยจุดเด่นคือ ความตั้งใจ ความรู้ในเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีความริเริ่มจากวิธีคิดนอกกรอบแบบคนยุคใหม่ ซึ่งหากมีการปฏิบัติงานไปแล้วในระยะเวลาหนึ่ง น่าจะมีความแตกต่างกันน้อยลง จนไม่มีความแตกต่างในการปฏิบัติงาน

๒.๑.๕ ท่านมีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชาทหารอาสาในสังกัดของท่านหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ไม่มีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชาทหารอาสา เหตุผลที่สำคัญ คือ ทหารอาสาที่บรรจุจ้างมานั้น ล้วนแล้วแต่มีความสมัครใจเข้ามาปฏิบัติงานทั้งสิ้น จึงมีความพยายามและความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยไม่สร้างปัญหาสำคัญใด ๆ ให้เกิดขึ้น

๒.๑.๖ ท่านมีแนวทางใดในการพัฒนาให้การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างทหารอาสา กับข้าราชการทหาร ตลอดจนกำลังพลประเภทอื่นในสังกัดหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของท่าน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยใช้หลักความเป็นธรรม/ความเท่าเทียมในการปกครองบังคับบัญชา รวมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และมีบางส่วนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ให้ข้าราชการประจำเป็นที่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติตน ทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัว

๒.๑.๗ ท่านมีความประสงค์ที่จะให้มีการจ้างทหารอาสาในการปฏิบัติราชการ ณ หน่วยงานของท่านในปีต่อ ๆ ไป หรือไม่ เพราะเหตุใด

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีความประสงค์ที่จะให้มีการจ้างทหารอาสาในปีต่อ ๆ ไป โดยมีเหตุผลที่สำคัญ คือ ๑. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังพลในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และ ๒. ทหารอาสาที่มีความตั้งใจ และมีความรู้ความสามารถเพิ่มเติม สามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของหน่วยได้เป็นอย่างดี และมีบางส่วนให้

ความเห็นเพิ่มเติมว่า ควรพิจารณาห้วงเวลาในการจ้างรุ่นต่อไป โดยอาจไม่มีการจ้างทุกปี เนื่องจากการบรรจุทหารอาสาทุกปี จะส่งผลต่อแนวทางการรับราชการของข้าราชการในภาพรวม

๒.๑.๘ ท่านคิดว่าระบบทหารอาสาที่เรื่อนำร่องในการปฏิบัติราชการในหน่วยของท่าน ซึ่งสังกัดมณฑลทหารบกนั้น มีคุณภาพเพียงพอในการขยายผลไปสู่หน่วยในส่วนราชการอื่น ตามการจัดส่วนราชการของกองทัพบก โดยเฉพาะหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสา มีคุณภาพเพียงพอในการขยายผลไปสู่หน่วยในส่วนราชการอื่น โดยมีเหตุผลที่หลากหลาย ได้แก่ ๑. ทหารอาสาได้ผ่านการพัฒนา ตลอดจนปลูกฝังพื้นฐานการปฏิบัติงานแบบทหารมาระยะหนึ่งแล้ว จึงมีคุณภาพเพียงพอในการขยายผลไปสู่หน่วยอื่น ๆ ได้ ๒. ควรพิจารณาขยายผลเฉพาะหน่วยในส่วนสนับสนุนการรบ สำหรับหน่วยในส่วนกำลังรบอาจจำเป็นต้องรอผลการประเมินเมื่อครบ ๔ ปีก่อน จึงพิจารณาความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง ๓. ควรที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ เป็นระยะเวลาหนึ่ง ก่อนที่จะไปปฏิบัติงานในหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ และ ๔. ควรที่จัดให้มีการฝึกเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วย และความชำนาญเฉพาะตำแหน่ง อีกทั้ง สมรรถภาพร่างกายที่เหมาะสมกับประเภทของหน่วยที่จะขยายผลด้วย

๒.๑.๙ ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

- ส่วนใหญ่ไม่มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม แต่มีบางส่วนเห็นว่า ควรเพิ่มเติมการบรรจุทหารอาสาหญิง รวมถึงควรพิจารณาให้สิทธิการรักษาพยาบาลให้เทียบเท่าหรือสูงกว่าระบบประกันสังคม

๒.๒ กลุ่มระดับเจ้าหน้าที่

๒.๒.๑ ท่านคิดว่า ทหารอาสา มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานใกล้เคียงหรือเท่ากับข้าราชการทหารหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสา มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับข้าราชการทหาร โดยมีเหตุผลที่หลากหลาย ได้แก่ ๑. ทหารอาสา มีความรู้พื้นฐานทางทหารจากที่ได้ผ่านการฝึกหลักสูตรวิชาทหารมาแล้ว ๒. ทหารอาสา มีความสนใจที่จะเข้ามาปฏิบัติราชการ จึงมีความตั้งใจและมุ่งมั่นเป็นอย่างมาก เพื่อนำขีดความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงาน และ ๓. ทหารอาสาที่เข้ามาปฏิบัติราชการมีความสามารถที่แตกต่างกันหลายด้าน จึงสามารถนำความรู้ความสามารถมาปรับใช้ภายในหน่วยงานจนเกิดผลดี และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีบางส่วนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หากต้องการให้ทหารอาสา มีขีดความสามารถใกล้เคียงกับข้าราชการทหารมากยิ่งขึ้น ควรฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้ในวิชาทหาร แบบธรรมเนียมทหาร และการปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนสั่งสมประสบการณ์ให้มากยิ่งขึ้น

๒.๒.๒ ท่านคิดว่า ทหารอาสาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการทหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีความรู้ความสามารถหลายด้าน กับมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีบางส่วนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าทหาร

อาสาอาจขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน จึงควรมีการฝึกอบรมวิชาทหาร และความชำนาญการทางทหารให้มากขึ้น

๒.๒.๓ ท่านคิดว่า การมีทหารอาสาปฏิบัติราชการในหน่วยร่วมกับข้าราชการทหาร จะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยเพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ทหารอาสาทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยเพิ่มขึ้น โดยมีเหตุผลที่สำคัญ คือ ๑. ทหารอาสาผ่านการฝึกวิชาทหารมาแล้ว และมีอายุใกล้เคียงกับนักศึกษาวิชาทหาร ทำให้มีความเข้าใจสภาพการเป็นนักศึกษาวิชาทหาร/จิตวิทยาวัยรุ่น ๒. ทหารอาสามีความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้ในการฝึกสอน และจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ ๓. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังพลประเภทครูฝึกนักศึกษาวิชาทหารได้อีกทางหนึ่ง

๒.๒.๔ ท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกับทหารอาสาในหน่วยของท่านหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกับทหารอาสา ด้วยเหตุผลที่หลากหลาย ได้แก่ ๑. กำลังพลต้องมีการปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทหารอาสาได้ ๒. ทหารอาสาได้ผ่านการฝึกวิชาทหารมาแล้ว จึงทำให้มีความเข้าใจระบบทหารพอสมควร ไม่ก่อให้เกิดปัญหาใด ๆ ในการปฏิบัติงาน และ ๓. ทหารอาสา มีระเบียบวินัย ให้ความร่วมมือในการช่วยเหลือภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยเป็นอย่างดี กับมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

๒.๒.๕ ท่านคิดว่า ตัวท่านเองต้องมีการปรับตัวอย่างไร รองรับการมีทหารอาสาปฏิบัติราชการในหน่วยร่วมกับท่าน

- ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทหารอาสา ด้วยการศึกษารเรียนรู้เพิ่มเติมโดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี รวมทั้งเรียนรู้แนวความคิดของคนรุ่นใหม่ ทำความรู้จัก/สร้างความคุ้นเคยเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน อีกทั้ง คอยแนะนำทหารอาสาในเรื่องการปฏิบัติงานต่าง ๆ แต่ก็มีบางส่วนให้ความเห็นว่า ไม่จำเป็นต้องมีการปรับตัวมาก ยังคงปฏิบัติตัวตามปกติ แต่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตในเรื่องต่าง ๆ กับสามารถรับฟังความคิดเห็นจากทหารอาสาได้

๒.๒.๖ ท่านคิดว่า หากในอนาคต จะมีทหารอาสาเพื่อทดแทนการบรรจุข้าราชการทหารในจำนวนที่มากขึ้น จะมีผลกระทบในเชิงบวกหรือลบต่อตัวท่าน หรือหน่วยงานของท่านอย่างไร

- ส่วนใหญ่ให้ความเห็นที่แตกต่างในจำนวนใกล้เคียงกัน โดยส่วนที่เห็นว่าผลกระทบในเชิงบวกจะมีจำนวนมากกว่าส่วนที่เห็นว่าผลกระทบในเชิงลบเล็กน้อย โดยส่วนที่เห็นว่าผลกระทบในเชิงบวก มีเหตุผลที่หลากหลาย สรุปว่า กองทัพจะได้รับบุคลากรที่มีความสมัครใจ มีใจรัก/ศรัทธาในอาชีพทหาร มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความรู้ความสามารถหลากหลาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นมาช่วยการปฏิบัติงาน รวมถึงช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลได้เป็นอย่างดี ช่วยลดงบประมาณด้านกำลังพลเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากองทัพในด้านอื่นที่มีความจำเป็น ส่วนที่เห็นว่าผลกระทบในเชิงลบ มีเหตุผลที่สำคัญคือ อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องได้ เพราะการสัญญาจ้างสำหรับทหารอาสา มีระยะเวลา

ที่กำหนดชัดเจนในลักษณะชั่วคราว ไม่ใช่ระยะยาว รวมถึงการบรรจุกำลังพลข้าราชการทหารในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยจะถูกจำกัด และลดจำนวนลง รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของข้าราชการทหารในอนาคต หากหน่วยมีแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลที่ไม่ดีพอ

๒.๒.๗ ท่านมีความประสงค์ที่จะให้มีการจ้างทหารอาสาในการปฏิบัติราชการร่วมกับท่าน ณ หน่วยงานที่ท่านสังกัด ในปีต่อ ๆ ไป หรือไม่ เพราะเหตุใด

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีความประสงค์ที่จะให้มีการจ้างทหารอาสาในการปฏิบัติราชการในปีต่อ ๆ ไป เนื่องจากทหารอาสาที่มีความตั้งใจที่จะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของหน่วยเป็นอย่างดี สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้หลายด้าน และช่วยลดปัญหาการขาดแคลนกำลังพล โดยมีบางส่วนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ควรให้พิจารณาสัดส่วนของทหารอาสาและข้าราชการทหารให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วย

๒.๒.๘ ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า

๑. ควรพิจารณาเพิ่มเติมสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของทหารอาสาให้เท่าเทียมกับข้าราชการทหาร โดยเฉพาะสวัสดิการการรักษาพยาบาลให้กับตนเองและครอบครัว, สวัสดิการค่าบำรุงการศึกษาบุตร, สวัสดิการด้านบ้านพักของทางราชการหรือสิทธิการเบิกเงินค่าเช่าบ้าน ในกรณีที่ไม่มีบ้านพักของทางราชการสนับสนุน และสิทธิกำลังพลเกี่ยวกับการแจกจ่ายเครื่องแต่งกาย และ ๒. ควรเพิ่มเติมแรงจูงใจให้มากขึ้น เช่น การให้โควตาเด็ดขาดในการบรรจุเข้ารับราชการในส่วนของทหารกองหนุนหรือการเพิ่มคะแนนพิเศษในการสอบบรรจุเข้ารับราชการในกองทัพ และมีบางส่วนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ควรมีการพัฒนาการจ้างทหารอาสาดูเหมือนเข้ามาเป็นครูฝึกให้กับนักศึกษาวิชาทหาร และเป็นต้นแบบให้นักศึกษาวิชาทหารหญิงที่ดี

๒.๓ กลุ่มระดับผู้ปฏิบัติ

๒.๓.๑ ทำไมท่านถึงมาสมัครเป็นทหารอาสา

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีความรักในอาชีพทหาร และประสงค์ที่จะรับราชการทหารประจำการ เนื่องจากเห็นว่าสามารถนำรายได้มาดูแลครอบครัวได้ และเป็นโอกาสที่จะได้บรรจุเป็นทหารประจำการในอนาคต โดยมองว่าอาชีพทหารเป็นอาชีพที่มั่นคง มีเกียรติและศักดิ์ศรี

๒.๓.๒ ท่านทราบได้อย่างไรว่า มีการรับสมัครทหารอาสาเข้าปฏิบัติราชการในกองทัพบก

- ส่วนใหญ่ทราบว่ามีการรับสมัครทหารอาสาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ โดยเฉพาะเฟซบุ๊ก (Facebook) รองลงมาทราบจากการประชาสัมพันธ์ของหน่วยบัญชาการรักษาดินแดน และสัสดีอำเภอเป็นผู้ให้คำแนะนำในการสมัครตามลำดับ และมีบางส่วนทราบจากเจ้าหน้าที่ทหารของหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร กับได้รับคำแนะนำจากทหารรุ่นพี่ที่อยู่ในหน่วยทหาร

๒.๓.๓ ท่านมีการเตรียมตัวอย่างไร ในการสมัครเป็นทหารอาสา

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า มีการเตรียมการโดยการอ่านหนังสือ (ความรู้ทางทหาร และความรู้ทั่วไป) เช่น ข้อสอบเก่าของโรงเรียนนายสิบทหารบก แนวทางการสอบจากทางกลุ่มไลน์ และเตรียมร่างกายให้พร้อมรับการทดสอบ

๒.๓.๔ ท่านคิดว่า การรับสมัครและการสอบคัดเลือกที่ผ่านมามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร หรือสมควรปรับปรุงอะไรบ้าง เพราะเหตุใด

- ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าการรับสมัครและการสอบคัดเลือกที่ผ่านมามีความเหมาะสมพอสมควร ทั้งนี้ ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่าควรพิจารณาปรับปรุงในเรื่องขอการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการเพิ่มเติมรายละเอียดการปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจนสิทธิที่จะได้รับภายหลังจากบรรจุ กับควรมีการรับสมัครทางระบบออนไลน์ เพื่อเป็นการลดเวลา ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง อีกทั้ง เป็นการอำนวยความสะดวกให้สามารถสมัครได้ง่ายมากขึ้น ส่วนที่เห็นว่ายังไม่เหมาะสมเท่าที่ควรนั้น เป็นเรื่องการประชาสัมพันธ์ ซึ่งควรมีหลายช่องทางและทั่วถึงมากกว่านี้ และควรลดขั้นตอนกับระยะเวลาในการดำเนินการ เนื่องจากไม่เอื้ออำนวยต่อการเดินทางและการใช้เวลาของผู้สมัคร

๒.๓.๕ ท่านคิดว่า สัญญาจ้างที่ท่านได้ทำกับกองทัพบกนั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนใหญ่เห็นว่าสัญญาจ้างมีความเหมาะสมเนื่องจากทำให้ทหารอาสาได้รับทราบและสามารถใช้ในการศึกษารายละเอียด/สิทธิต่าง ๆ ที่ตนพึงได้รับในสัญญาจ้าง โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการระบุสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้ชัดเจน รวมถึงควรมีการขยายระยะเวลาในการจ้างให้มากขึ้น และควรกำหนดให้ทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิม เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องตลอดระยะเวลาจ้างแต่มีบางส่วนที่เห็นว่าสัญญาจ้างยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร โดยต้องการให้มีระยะเวลาในสัญญาจ้างที่มากขึ้น เนื่องจากเป็นความมั่นคงและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

๒.๓.๖ ท่านทราบหรือไม่ว่า ต้องทำอะไรบ้างในการรายงานตัว หรือต้องเตรียมความพร้อมอื่นใด ในการไปปฏิบัติราชการตามสัญญาจ้าง

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ารับทราบการปฏิบัติในการรายงานตัว เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้คำแนะนำและชี้แจงการปฏิบัติที่จำเป็น รวมถึงมีการสร้างช่องทางในการกระจายข่าวสารทางไลน์ แต่มีบางรายที่ยังไม่ทราบข้อมูลที่ชัดเจน

๒.๓.๗ ท่านคิดว่า ในการรายงานตัวครั้งแรก เพื่อปฏิบัติราชการกับหน่วยต้นสังกัดนั้น เป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่สับสน และมีความประทับใจ หรือไม่ หรือมีความรู้สึกอื่น ๆ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าการรายงานตัวครั้งแรกเป็นไปด้วยความราบรื่น มีความประทับใจที่หน่วยต้นสังกัดให้การต้อนรับเป็นอย่างดี บางส่วนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หน่วยมีการจัดพี่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำแนะนำด้านต่าง ๆ ด้วยและบางส่วนมีความเห็นว่าการรายงานตัวครั้งแรกยังไม่ราบรื่นเท่าที่ควรเนื่องจากมีความตื่นเต้นและไม่คุ้นเคยสถานที่ กับมีความสับสนเล็กน้อยทางด้านธุรการ

๒.๓.๘ ท่านคิดว่า หน่วยต้นสังกัดมีความพร้อมในการรับท่านเข้าปฏิบัติราชการหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดให้ความเห็นว่าหน่วยต้นสังกัดมีความพร้อมมีการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่เพื่อให้คำปรึกษา ให้แนวทางการปฏิบัติเป็นขั้นตอน ไม่ซับซ้อน มีการจัดนายทหารพี่เลี้ยงและชุดครูฝึกมากำกับดูแลเพื่อให้คำแนะนำในการปรับตัวและปรับพื้นฐานให้มีคุณลักษณะทางทหาร ตลอดจนมีการจัดอบรมแนะนำการปฏิบัติงานของหน่วย และมอบหมาย

งานให้กับทหารอาสาตามความรู้ความสามารถอีกด้วย แต่มีบางส่วนซึ่งมีจำนวนน้อยมากให้ความเห็นว่าหน่วยยังไม่มีความพร้อม เนื่องจากไม่มีการจัดบ้านพักของทางราชการเพื่อเป็นสวัสดิการไว้ให้

๒.๓.๙ หน่วยต้นสังกัดมีการปฐมนิเทศท่านก่อนการปฏิบัติราชการหรือไม่ อย่างไร และท่านคิดว่าเหมาะสม เพียงพอ ต่อการเริ่มปฏิบัติราชการของท่านหรือไม่ หรือต้องการให้มีการปรับปรุงอย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า หน่วยมีการปฐมนิเทศได้อย่างเหมาะสม เพียงพอต่อการเริ่มปฏิบัติราชการ ทั้งในเรื่องการฝึก แบบธรรมเนียมทหาร และคำแนะนำการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ อีกทั้ง มีการจัดพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำเป็นอย่างดี มีบางส่วนให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม คือ ต้องการเรียนหลักสูตรทางทหารเฉพาะทาง หรือมีการสอนในเรื่องระเบียบงานสารบรรณ เป็นต้น เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน

๒.๓.๑๐ ท่านคิดว่า การฝึกเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานจริง มีความจำเป็นหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าการฝึกเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติงานจริงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นการปรับพื้นฐานและได้ความรู้ก่อนการปฏิบัติงานจริงและยังทำให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับการทำงานได้ง่ายขึ้นจะทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังก่อให้เกิดความสามัคคี/ความผูกพันจากการเข้ารับการฝึกในรุ่นของตน

๒.๓.๑๑ ท่านคิดว่า ระบบการฝึกเตรียมความพร้อม ตั้งแต่เริ่มรายงานตัว จนจบการฝึกตามหลักสูตร มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการฝึกเตรียมความพร้อมมีความเหมาะสมและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการศึกษา การฝึก การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติประจำ เพราะทำให้ได้รับความรู้ทางทหารมากยิ่งขึ้น แต่มีบางส่วนเห็นว่าควรเพิ่มระยะเวลาการฝึกให้มากขึ้น รวมถึงเพิ่มเติมการปฏิบัติในหน้าที่ครูหรือผู้ช่วยครูฝึก

๒.๓.๑๒ ท่านคิดว่า การฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ภายหลังจากการฝึกเตรียมความพร้อม มีความเหมาะสม ต่อการปฏิบัติราชการของท่านหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า การฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ภายหลังจากการฝึกเตรียมความพร้อม เป็นการฝึกเพื่อเพิ่มความชำนาญในตำแหน่ง และหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม เนื่องจากเป็นการเพิ่มความรู้อ ความเข้าใจ และทักษะการปฏิบัติหน้าที่ แต่เนื่องจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ จึงทำให้ไม่ได้ไปฝึกที่เหล่าสายวิทยาการ คงเป็นการฝึกโดยหน่วยจัดการฝึกเอง

๒.๓.๑๓ ท่านคิดว่า สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสม เฉพาะในส่วนของเงินเดือนและเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว ซึ่งได้รับเท่าเทียมกับข้าราชการทหารในประเภทระดับเดียวกัน แต่ในส่วนที่เห็นว่ายังไม่เหมาะสมนั้น ส่วนใหญ่เป็นเรื่องสิทธิสวัสดิการที่ได้รับที่มีความเหลื่อมล้ำกับข้าราชการทหาร โดยเฉพาะสวัสดิการการรักษาพยาบาล ซึ่งทหารอาสาจะได้รับสิทธิหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าตามกฎหมายว่าด้วยหลักประกันสุขภาพ

แห่งชาติ (บัตรทอง) ไม่เหมือนกับข้าราชการทหารซึ่งได้รับสวัสดิการทั้งตนเอง คู่สมรส บุตร และบิดามารดา ส่วนสวัสดิการค่าบำรุงการศึกษาบุตรก็ยังไม่ชัดเจน รวมถึงไม่มีสวัสดิการเกี่ยวกับบ้านพักของทางราชการ อย่างไรก็ตาม ยังมีบางส่วนที่ได้รับสวัสดิการเพิ่มเติมจากหน่วย เช่น เครื่องแต่งกาย, เงินช่วยเหลือพิเศษกรณีเจ็บป่วย หรือของขวัญในโอกาสวันพิเศษต่าง ๆ

๒.๓.๑๔ หากในอนาคตซึ่งยังอยู่ในห้วงระยะเวลาตามสัญญาจ้าง กองทัพบก จะปรับย้ายท่านไปปฏิบัติราชการในหน่วยกำลังรบ เช่น กองพันทหารราบ ในพื้นที่กองทัพภาคเดียวกัน ท่านจะขัดข้องหรือยินดีที่จะปฏิบัติตามหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนใหญ่ไม่ขัดข้องและยินดีที่จะปฏิบัติตามหากกองทัพบก จะปรับย้ายให้ปฏิบัติราชการในส่วนกำลังรบเนื่องจากจะเป็นการเปิดโอกาสในการเพิ่มพูนขีดความสามารถ/เสริมสร้างประสบการณ์ทางทหารได้อีกทางหนึ่ง แต่มีบางส่วนให้ความเห็นว่าควรมีการสำรวจความประสงค์ก่อน รวมทั้งควรมีหลักสูตร/แนวทางในการเพิ่มความรู้ให้กับทหารอาสาด้วย และบางส่วนให้ความเห็นว่าหากไม่มีการปรับย้าย จะทำให้ทหารอาสาสามารถพัฒนาทักษะการทำงานและพัฒนาหน่วยงานได้มากกว่า และบางส่วนให้ความเห็นว่าตนมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาวิชาทหารได้ดีกว่าการไปปฏิบัติงานในหน่วยกำลังรบ

๒.๓.๑๕ ท่านคาดหวังอะไรจากการมาปฏิบัติราชการเป็นทหารอาสาในครั้งนี้ และเมื่อท่านมาปฏิบัติราชการแล้ว เป็นไปตามที่ท่านคาดหวังหรือไม่ อย่างไร

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ามีความคาดหวังที่จะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการทหาร และคาดหวังที่จะได้รับความรู้ประสบการณ์ทางทหารจากการมาปฏิบัติหน้าที่เป็นทหารอาสา เพื่อใช้ในการทำงานในอนาคต และมีบางส่วนมีความเห็นเพิ่มเติมว่าต้องการสิทธิการรักษาพยาบาลให้กับตนเองและครอบครัวแต่ก็ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้

๒.๓.๑๖ เมื่อท่านปฏิบัติราชการจนครบระยะเวลาตามสัญญาจ้างแล้ว ท่านมีแนวทางดำเนินการอย่างไร เช่น ต่อสัญญาจ้าง หรือสอบบรรจุเป็นข้าราชการทหาร หรือออกไปประกอบอาชีพส่วนตัว เพราะเหตุใด

มีการให้ความเห็นที่หลากหลาย โดยแนวทางที่มีผู้ต้องการดำเนินการมากที่สุด คือ การสอบบรรจุเป็นข้าราชการทหาร เนื่องจากมีความต้องการรับราชการทหารอยู่แล้วรองลงมาให้ความเห็นว่าต่อสัญญาจ้าง เพื่อหาโอกาสในการสอบบรรจุเข้ารับราชการต่อไป รวมถึงยังถือว่ามีงานทำที่มั่นคงในห้วงเวลาหนึ่ง และออกไปประกอบอาชีพส่วนตัว หากไม่สามารถสอบบรรจุหรือต่อสัญญาจ้างได้ อันเนื่องมาจากเหตุผลด้านขาดคุณสมบัติ (อายุเกิน) ตามลำดับ

๒.๓.๑๗ ท่านคิดว่า กองทัพบกควรมีการปรับปรุงพัฒนาในด้านใด เพื่อให้ระบบทหารอาสาซึ่งท่านปฏิบัติราชการอยู่นั้น มีความเจริญก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม และยั่งยืน

- ทุกท่านให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ควรมีการปรับปรุงพัฒนาในด้านสิทธิสวัสดิการของทหารอาสาให้ครอบคลุมและใกล้เคียงกับข้าราชการทหาร โดยเฉพาะสวัสดิการการรักษาพยาบาล นอกจากนั้น บางส่วนยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมที่หลากหลายที่สำคัญ คือ ๑. พัฒนาให้มีการรองรับกรณีทหารอาสาปฏิบัติงานครบสัญญาจ้าง โดยให้เป็นพนักงานราชการหรือลูกจ้างตามความสมัครใจในหน่วยงานกองทัพกต่อไป ๒. เพิ่มโอกาสในการบรรจุเข้ารับราชการมากขึ้น(สิทธิพิเศษหรือคะแนนช่วยในการสอบบรรจุเข้ารับราชการ) ๓. สร้างการรับรู้ให้กับกำลังพลของกองทัพกเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของทหารอาสา เพื่อให้เกิดความเข้าใจและรู้สึกเป็นหนึ่ง

เดียวกัน ๔. ควรพิจารณาให้ทหารอาสาที่ปฏิบัติงานครบสัญญาจ้าง และไม่มีคามผิดได้รับยศ หรือ ว่าที่ยศ ติดตัวไป ๕. ควรมีหลักการและแนวทางการจ่ายบำนาญพิเศษที่ชัดเจน และ ๖. การประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ให้กับประชาชนเกี่ยวกับระบบทหารอาสามากยิ่งขึ้น

๒.๓.๑๘ ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

- ส่วนใหญ่ให้ความเห็นที่หลากหลายที่สำคัญ คือ ๑. ต้องการให้มีการเปิดสอบบรรจุเข้ารับราชการทหารหลังจากครบสัญญา ๔ ปี โดยเปิดสอบเฉพาะกลุ่มทหารอาสา ๒. ขอให้พิจารณาบรรจุทหารอาสาทุกนายให้เป็นข้าราชการทหาร หรือให้ความเร่งด่วนกับทหารอาสา ในการบรรจุเข้าเป็นข้าราชการทหารเนื่องจากเมื่อปฏิบัติหน้าที่ครบตามสัญญาจ้าง ๔ ปี และต่อ สัญญาจ้างอีก ๑ ครั้งแล้ว ทหารอาสาจะมีความรู้ใกล้เคียงกับทหารประจำการ ๓. ต้องการให้การประเมินทหารอาสาในลักษณะเดียวกับการสัมภาษณ์ของผู้วิจัยเช่นนี้ทุกปี เพราะเป็นการให้ คำปรึกษาเกี่ยวกับข้อสงสัย และเป็นการตรวจเยี่ยมทหารอาสาอีกทางหนึ่ง

สรุป

กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวหรือทหารอาสานั้น ถึงแม้ว่าจะไม่เคย มีการดำเนินการมาก่อน แต่เนื่องจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าแล้วในระดับหนึ่ง ดังนั้น จึงมีความคืบหน้าของการดำเนินการมาโดยลำดับ ทั้งนี้ ได้ใช้แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับ ทหารอาสาของกองทัพบก โดยเทียบเคียงการดำเนินการเช่นเดียวกับการดำเนินการกับข้าราชการทหาร ซึ่งยึดตามกรอบงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ๕ ด้าน คือ การกำหนดความต้องการและการคัดสรร กำลังพล, การใช้และการควบคุมกำลังพล, การพัฒนากำลังพล, การอนุรักษ์กำลังพล และการพ้น จากราชการ ครอบคลุมห้วงเวลาตั้งแต่ก่อนการจ้างจนหมดสัญญาจ้าง ซึ่งผลการดำเนินการที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามแนวทางที่กำหนด มีเพียงส่วนน้อยที่อาจไม่บรรลุผล ตามที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นแล้ว ในห้วงเวลาที่อยู่ในระหว่างดำเนินการวิธีในการฝึกตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็นของทหารอาสา ได้ปรากฏสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้การฝึกบางอย่าง โดยเฉพาะการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ ณ เหล่าสายวิทยาการ ไม่สามารถดำเนินการได้ ทำให้ การปฏิบัติบางอย่างไม่อาจสะท้อนสภาพความเป็นจริงตามวงรอบของทหารอาสาได้อย่างถูกต้อง แท้จริงทั้งหมด

สำหรับข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชา กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และกลุ่มทหารอาสานั้นผู้วิจัย เห็นว่า ระบบทหารอาสาสามารถดำเนินการต่อไปได้ โดยมีความเห็นในเชิงบวกเป็นส่วนใหญ่ แต่มีความเห็นที่สำคัญที่ปรากฏในทุกกลุ่ม คือ ความต้องการในการปรับปรุงสิทธิประโยชน์ของ ทหารอาสา ให้ใกล้เคียงหรือทัดเทียมกับข้าราชการทหาร และเหมาะสมในการขยายผลไปสู่หน่วย ในส่วนราชการอื่น ๆ เช่น ส่วนกำลังรบ ภายใต้เงื่อนไขบางประการ ตลอดจนการให้มีทหารอาสาหญิง ในอนาคต

บทที่ ๕

สรุป และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก โดยมีรายละเอียดตามหัวข้อ ดังนี้

- สรุป
- ข้อเสนอแนะ

สรุป

๑. **วัตถุประสงค์ของการวิจัย** เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินการ ผลการดำเนินการ และปัญหาข้อขัดข้องในการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก ในปัจจุบัน และเพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินการในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการขยายผลการนำระบบกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกไปสู่หน่วยอื่น ๆ ได้ต่อไปในอนาคต

๒. **วิธีดำเนินการวิจัยในครั้งนี้** เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์และค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก และสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพบกต่อไป โดยวิธีดำเนินการวิจัยนั้น จะใช้แหล่งข้อมูลจากกำลังพลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากแหล่งข้อมูล โดยการสัมภาษณ์กำลังพลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มแรกคือ กลุ่มระดับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บังคับหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารมณฑลทหารบก หน่วยละ ๑ นาย รวม ๘ นาย กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มระดับเจ้าหน้าที่ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารมณฑลทหารบก หน่วยละ ๒ นาย รวม ๑๖ นาย และกลุ่มที่สามคือ กลุ่มระดับผู้ปฏิบัติ ได้แก่ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารมณฑลทหารบกหน่วยละ ๒ นาย รวม ๑๖ นาย รวมทั้งสิ้น ๔๐ นาย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งได้จากเอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารหลักฐานทางราชการเกี่ยวกับการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว

๓. สรุปผลการวิจัย

๓.๑ ผลการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก

ผลการศึกษา ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร โดยเป็นแนวทางการดำเนินการตามกรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้าน เป็นงานหลัก และมีงานด้านอื่น เป็นงานเสริม สรุปได้ ดังนี้

๓.๑.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล งานหลัก ได้แก่ การกำหนดสัดส่วน/จำนวนในการบรรจุ, การกำหนดหน่วยนำร่องในการบรรจุ, การรับสมัคร, การสอบคัดเลือก, การประกาศผลการสอบคัดเลือก และการออกคำสั่งจ้าง/ทำสัญญาจ้าง ส่วนงานเสริม ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ และการจัดเตรียมงบประมาณรองรับ

๓.๑.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล งานหลัก ได้แก่ การปฏิบัติตามที่กำหนดในสัญญาจ้าง, การมอบหมายให้ทหารอาสาปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่, การประเมินค่า การปฏิบัติงานของทหารอาสา การต่อสัญญาจ้าง และการแต่งตั้งให้ทหารอาสาดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ส่วนงานเสริม ได้แก่ กิจกรรมอื่น ๆ ที่ทหารอาสาพึงปฏิบัติเช่นเดียวกับกำลังพลอื่น ๆ เช่น การปฏิบัติหน้าที่เวรยาม หรือการร่วมงานพิธี/กิจกรรมของหน่วย หรือการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย ตามเกณฑ์ที่กองทัพกำหนดในแต่ละห้วงอายุ เป็นต้น

๓.๑.๓ การพัฒนากำลังพล งานหลัก ได้แก่ การฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม, การฝึกปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ และการเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรลักษณะเดียวกับหลักสูตร ตามแนวทางการรับราชการของข้าราชการทหาร ส่วนงานเสริม ได้แก่ กิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถให้กับทหารอาสาเพิ่มเติม เช่น การมอบหมายให้ทหารอาสาปฏิบัติงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานตามตำแหน่งหน้าที่หรือการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งที่หน่วยจัดขึ้นเองหรือที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น

๓.๑.๔ การอนุรักษ์กำลังพล งานหลัก ได้แก่ การดูแลให้ทหารอาสาได้รับสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ ตามที่ทางราชการกำหนด ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ให้ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ส่วนงานเสริม ได้แก่ การดูแลสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และการบริการอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนดในลักษณะเดียวกับกำลังพลอื่น ๆ ในหน่วย

๓.๑.๕ การพ้นจากราชการ งานหลักได้แก่ การพ้นจากงานตามเงื่อนไข กำหนดในสัญญาจ้าง ส่วนงานเสริม ได้แก่ การช่วยเหลือด้านอาชีพหลังออกจากงาน และการดำรง การติดต่อ และรักษาความสัมพันธ์ในฐานะมวลชนของกองทัพ

๓.๒ ผลการศึกษาเกี่ยวกับ ผลการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพ

ผลการศึกษา ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร ซึ่งเป็น ผลจากการดำเนินการ ตามแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ของกองทัพ สรุปได้ ดังนี้

๓.๒.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ผลการดำเนินการ เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด เว้นจำนวนในการบรรจุจ้าง ซึ่งขาดจำนวน ๑๕ อัตราในส่วนของอัตรา นายทหารประทวน โดยมีสาเหตุมาจากผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกในรอบที่ ๒ มีจำนวนไม่ครบ ตามอัตราที่เปิดรับการบรรจุจ้าง อันเนื่องมาจากไม่ผ่านการทดสอบร่างกาย

๓.๒.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล ผลการดำเนินการ เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด เว้นการต่อสัญญาจ้าง และการแต่งตั้งให้ทหารอาสาดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ยังไม่มีการดำเนินการ เนื่องจากยังไม่ครบตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด

๓.๒.๓ การพัฒนากำลังพล ผลการดำเนินการ เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด แต่มีการปรับเปลี่ยนห้วงเวลาสำหรับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม และมีการงดการฝึกปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ในเหล่าสายวิทยาการ คงให้มีการฝึกในหน่วยต้นสังกัดก่อนการปฏิบัติงานจริง โดยมีสาเหตุมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ส่วนการเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรลักษณะเดียวกับหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการของข้าราชการทหารนั้น ยังไม่มีการดำเนินการ เนื่องจากยังไม่ครบตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด

๓.๒.๔ การอนุรักษ์กำลังพล ผลการดำเนินการ เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

๓.๒.๕ การพ้นจากราชการ ผลการดำเนินการ เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด โดยเป็นการดำเนินการเฉพาะราย ซึ่งมีการลาออกก่อนการสิ้นสุดสัญญาจ้างตามวาระการจ้าง ๔ ปี ในวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๗

๓.๓ ผลการศึกษาเกี่ยวกับ ปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคของการดำเนินการ นำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก

ผลการศึกษา ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร สรุปได้ ดังนี้

๓.๓.๑ จำนวนของกำลังสำรองผู้ผ่านการสอบคัดเลือก และทำสัญญาจ้างเข้าทำหน้าที่ทหารในอัตรานายทหารประทวน ไม่ครบตามความต้องการที่กองทัพบกกำหนด อาจมาจากหลายสาเหตุ อาทิ ๑. การดำเนินการครั้งนี้เป็นครั้งแรก ไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อน สัดส่วนจำนวนของผู้ที่มาสมัครต่ออัตราที่เปิดรับ อาจยังไม่มากพอที่จะคัดสรรผู้ที่มีความเหมาะสมและความพร้อมมากที่สุดเข้ามาปฏิบัติราชการ (จำนวนผู้สมัครอัตรานายทหารประทวน ๔๘๐ นาย ต่ออัตราที่เปิดรับ ๑๗๙ อัตรา หรือคิดเป็นสัดส่วน ๑ ต่อ ๒.๗ หรือประมาณ ๑ ต่อ ๓) ๒. การประชาสัมพันธ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สืบเนื่องมาจากเป็นการดำเนินการครั้งแรก กำลังพลสำรองที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม รวมถึงตัวเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์เอง อาจขาดความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถชี้แจงเสริมสร้างความเข้าใจกับกำลังพลสำรองได้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความลังเลต่อการตัดสินใจในการสมัคร หรือ ๓. กระบวนการสอบคัดเลือกที่อาจยังไม่เหมาะสมเพียงพอต่อการเผชิญกับปัญหาการขาดผู้ผ่านการสอบคัดเลือกทั้ง ๆ ที่มีจำนวนผู้สมัครมากกว่าจำนวนที่จะเปิดรับ

๓.๓.๒ กำลังพลสำรองผู้ที่ได้รับการจ้างเข้าทำหน้าที่ทหารไม่ได้รับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติหน้าที่ตามห้วงเวลาที่กำหนด อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ กรณีนี้ถือได้ว่าเป็นเหตุสุดวิสัย

๓.๓.๓ กำลังพลสำรองผู้ที่ได้รับการจ้างเข้าทำหน้าที่ทหาร ซึ่งผ่านการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมแล้ว ไม่ได้รับการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ต่อเนื่องในเหล่าสายวิทยาการ และห้วงเวลาที่กำหนด อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ กรณีนี้อาจวิเคราะห์ได้เป็น ๒ ประเด็น คือ ประเด็นแรก ถือได้ว่าเป็นเหตุสุดวิสัย ส่วนประเด็นที่สอง อาจเป็นเพราะเหล่าสายวิทยาการไม่มีความพร้อมที่จะฝึก เนื่องจากอาจอนุมานได้ว่า หากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ยังคงความรุนแรงแล้ว น่าจะไม่มีมีการฝึกในหลักสูตร

เตรียมความพร้อม แต่เมื่อสามารถจัดการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมได้ แสดงว่าสถานการณ์น่าจะคลี่คลายลงในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้น การฝึกในหลักสูตรตามตำแหน่งหน้าที่ ก็ควรจะจัดการฝึกได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่เป็นการฝึกแบบแยกการตามเหล่าสายวิทยาการที่รับผิดชอบ โดยเหล่าสายวิทยาการต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดที่แตกต่างกัน ต่างจากการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมซึ่งจัดการฝึกแบบรวมการในพื้นที่เดียวกัน นอกจากนั้นแล้ว การเคลื่อนย้ายเข้ารับการฝึกในพื้นที่ต่าง ๆ อาจมีข้อจำกัดจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ที่มีการกำหนดแตกต่างกันในแต่ละจังหวัด จึงอาจเป็นสาเหตุให้จัดการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ในเหล่าสายวิทยาการ โดยให้หน่วยต้นสังกัดเป็นหน่วยจัดการฝึกแทน

๓.๔ ผลการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก ในปัจจุบัน

ผลการศึกษา ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้แนวทางตามกรอบงานด้านกำลังพล ๕ ด้าน เพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกับแนวทางการดำเนินการในปัจจุบัน สรุปได้ ดังนี้

๓.๔.๑ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล

๓.๔.๑.๑ การกำหนดสัดส่วน/จำนวนในการบรรจุ การกำหนดสัดส่วนไม่เกินร้อยละ ๕ ของอัตราอนุมัติบรรจุข้าราชการทหารมีความเหมาะสมแล้ว แต่การกำหนดให้มีการแบ่งเฉลี่ยการบรรจุจ่าปีละร้อยละ ๑ ของอัตราอนุมัติบรรจุข้าราชการทหารเป็นเวลา ๕ ปีนั้น อาจมีผลกระทบต่ออัตราว่างที่จะรองรับการบรรจุจ่า ซึ่งหากต้องดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการปรับย้ายข้าราชการทหารออกเพื่อเปิดตำแหน่งบรรจุจ่า ดังนั้น ควรมีการกำหนดให้มีการบรรจุจ่าเป็นรุ่น ๆ ละ ๔ ปี เท่ากับระยะเวลาตามสัญญาจ้าง จะทำให้เกิดความอ่อนตัวและไม่เกิดผลกระทบอื่นใดต่อทั้งข้าราชการทหารและทหารอาสา รวมถึงควรเปิดกว้างให้กำลังพลสำรองนอกบัญชีบรรจุกำลังมีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือก จะทำให้เกิดความหลากหลายของแหล่งที่มาของทหารอาสาที่มีคุณภาพครบตามจำนวน นอกจากนั้นแล้ว ควรมีการจ้างทหารอาสาหญิงเข้ามาเป็นครูฝึกให้กับนักศึกษาวิชาทหาร และเป็นต้นแบบให้นักศึกษาวิชาทหารหญิงที่ดีต่อไป

๓.๔.๑.๒ การกำหนดหน่วยในการบรรจุ หน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึก นักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบก ถือว่าเป็นหน่วยในการบรรจุจ่าที่เหมาะสมที่สุดในห้วงของการนำร่อง เนื่องจากเป็นการนำผู้ที่สำเร็จการฝึกวิชาทหารแล้วไม่นานนัก มาถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ให้กับนักศึกษาวิชาทหารซึ่งมีวัยวุฒิใกล้เคียงกัน ดังนั้นในระยะต่อไป ควรขยายผลการบรรจุจ่าในหน่วยอื่น ๆ ของมณฑลทหารบก และมุ่งสู่เป้าหมายในระยะยาวตามวัตถุประสงค์ที่กระทรวงกลาโหมกำหนด คือ หน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบในระดับกองพันเป็นหลัก

๓.๔.๑.๓ การรับสมัคร ควรมีการพัฒนาไปสู่ระบบการรับสมัครแบบออนไลน์ควบคู่กับการรับสมัครรูปแบบเดิม เพื่อเป็นการลดภาระทั้งในด้านเวลา ด้านการเดินทางและด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้สมัครทุกกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

๓.๔.๑.๔ การสอบคัดเลือก ควรมีการปรับปรุงพัฒนาเช่นเดียวกับการรับสมัคร คือ ควรเปิดสนามสอบเพิ่มเติมในส่วนภูมิภาค อย่างน้อยควรมีการดำเนินการในการสอบรอบแรก (ภาควิชาการ) เนื่องจากข้อสอบมีมาตรฐานกลางอยู่แล้ว กับเพื่อลดภาระในด้านต่าง ๆ ให้กับผู้เข้ารับการสอบคัดเลือกให้มากที่สุด และหากคณะกรรมการสอบคัดเลือก

มีความพร้อมแล้ว ทั้งในด้านทรัพยากรสนับสนุน และด้านมาตรฐานการสอบในรอบที่สองที่เชื่อถือได้เต็มที่ ควรเปิดสนามสอบทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาคได้ทั้งสองรอบ

๓.๔.๑.๕ การประกาศผลการสอบ การรายงานตัว และการเลือก ตำแหน่งบรรจุจ้าง สำหรับการประกาศผลสอบ ทั้งรอบแรก และรอบสุดท้าย ซึ่งมีทั้งการปิดประกาศ ที่หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน กับประกาศผลออนไลน์นั้น ควรมีการปิดประกาศเพิ่มเติม ในส่วนภูมิภาคด้วย เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้อินเทอร์เน็ต ส่วนการรายงานตัว และการเลือกตำแหน่งบรรจุจ้าง หากมีการอำนวยความสะดวกให้กับผู้ผ่านการสอบคัดเลือกมากขึ้น ควรกำหนดวันรายงานตัว และวันเลือกตำแหน่งบรรจุจ้างเป็นวันเดียวกัน

๓.๔.๑.๖ การออกคำสั่งจ้าง/ทำสัญญาจ้าง การออกคำสั่งจ้างนั้น ดำเนินการเป็นส่วนรวมโดยกองทัพบก ซึ่งลงนามโดยผู้รับมอบอำนาจจากผู้บัญชาการทหารบก ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก ในอัตราตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร และรองเสนาธิการทหารบก ในอัตรา ตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ส่วนการทำสัญญาจ้าง ดำเนินการแบบแยกการตามมณฑลทหารบก ซึ่งเป็นหน่วยรับการบรรจุจ้าง ลงนามโดยผู้บัญชาการมณฑลทหารบก ซึ่งหากจะทำให้ขั้นตอนต่าง ๆ รวดเร็วมากยิ่งขึ้น การดำเนินการเป็นส่วนรวมโดยกองทัพบก อาจอยู่ในขั้นรับรองผลการสอบคัดเลือก ส่วนการออกคำสั่งจ้าง ควรดำเนินการแบบแยกการตามกองทัพอากาศซึ่งเป็นหน่วยบังคับบัญชาของ มณฑลทหารบก สำหรับการทำสัญญาจ้าง เหมาะสมแล้ว ทั้งนี้ รายละเอียดของสัญญาจ้าง ควรพิจารณาทบทวนห้วงระยะเวลาครวละของสัญญาจ้างให้มากขึ้น หรือระยะเวลาการจ้าง สูงสุดมากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป็นการใช้ประโยชน์จากทหารอาสาได้อย่างคุ้มค่า

๓.๔.๑.๗ การประชาสัมพันธ์ ควรมีการประชาสัมพันธ์ในช่องทาง ที่เพิ่มมากขึ้น โดยข้อมูลที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจน ครอบคลุมสิ่งที่ผู้สมัครเข้าเป็น ทหารอาสาจำเป็นต้องทราบ ตั้งแต่การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การเลือกตำแหน่งบรรจุจ้าง การทำสัญญาจ้าง การรายงานตัวเข้าปฏิบัติงาน การฝึก การปฏิบัติงาน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จนถึง การสิ้นสุดสัญญาจ้าง รวมถึงช่องทางการติดต่อกับทางราชการ เมื่อพ้นจากการปฏิบัติราชการไปแล้ว รวมถึงเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบควรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในระบบทหารอาสา เพื่อที่จะสามารถ ให้คำแนะนำ หรือตอบข้อซักถามได้อย่างถูกต้อง

๓.๔.๒ การใช้และการควบคุมกำลังพล

๓.๔.๒.๑ การปฏิบัติตามที่กำหนดในสัญญาจ้าง กรณีทหารอาสา อยู่ปฏิบัติงานไม่ครบกำหนดตามสัญญาจ้าง ซึ่งเกิดจากเหตุสุดวิสัย หรือมิใช่ความบกพร่องจาก การปฏิบัติงาน หรือไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อม โดยมีได้มี ความประพฤดิเสื่อมเสีย ควรที่จะงดการเสียค่าปรับให้แก่ทางราชการ

๓.๔.๒.๒ การมอบหมายให้ทหารอาสาปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ควรมอบหมายงานให้ทหารอาสาปฏิบัติงานตรงตามหมายเลขความชำนาญการทางทหารในตำแหน่งที่ บรรจุจ้างเป็นหลัก รวมถึงเน้นการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม หรือการร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ที่หน่วยต้นสังกัดจัดขึ้นร่วมกับข้าราชการทหาร และกำลังพลประเภทอื่นในหน่วยเป็นประจำ เพื่อสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทั้งนี้ พึงหลีกเลี่ยงการมอบหมายงานที่เสี่ยงอันตรายหรือ มีโอกาสได้รับการสูญเสียสูง เนื่องจากสิทธิประโยชน์บางประการของทหารอาสายังไม่เทียบเท่ากับ ข้าราชการ แต่ควรมอบหมายงานเพิ่มเติมซึ่งเกิดประโยชน์กับหน่วยงาน ในส่วนที่ทหารอาสา

มีความสามารถพิเศษ เช่น ความสามารถด้านไซเบอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาต่างประเทศ หรือกีฬา เป็นต้น โดยถือว่าเป็นงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

๓.๔.๒.๓ การประเมินค่าการปฏิบัติงานของทหารอาสา ควรนำผลการประเมินค่าการปฏิบัติงาน ไปใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการเลื่อนเงินเดือน การเลิกจ้าง และการต่อสัญญาจ้าง ซึ่งอาจต้องมีการพัฒนาระบบหรือรูปแบบการประเมินค่าการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ และให้เหมาะสมมากกว่าในปัจจุบันซึ่งยึดระบบหรือรูปแบบการประเมินค่าเช่นเดียวกับข้าราชการ

๓.๔.๓ การพัฒนากำลังพล

๓.๔.๓.๑ การฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อม หากไม่มีเหตุผลความจำเป็นอื่นใด ควรทำการฝึกทันทีหลังจากรายงานตัวเข้าปฏิบัติงานที่หน่วยต้นสังกัด เพื่อให้ทหารอาสา มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบแบบแผนของทางราชการ ความสามารถด้านการทหารเบื้องต้น ทักษะ และสมรรถภาพร่างกาย ทำให้มีความพร้อมในระดับที่เพียงพอจะปฏิบัติงานได้ และควรเพิ่มระยะเวลาการฝึกให้มากขึ้น รวมถึงเพิ่มเติมการปฏิบัติในหน้าที่ครูหรือผู้ช่วยครูฝึก เนื่องจากเป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็น และสามารถนำไปขยายผลในห้วงการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ได้

๓.๔.๓.๒ การฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ หากไม่มีเหตุผลความจำเป็นอื่นใด ควรทำการฝึกทันทีหลังจากสำเร็จการฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อมแล้ว เพื่อให้ทหารอาสา มีความพร้อมในระดับที่เพียงพอจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรฝึก ๒ ระดับ คือ ฝึกรวมการในระดับกองทัพบก ณ เหล่าสายวิทยากร เพื่อให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งเหล่าสายวิทยากรจำเป็นต้องจัดเตรียมความพร้อมด้วยเช่นกัน เนื่องจากปีที่ผ่านมาไม่สามารถประเมินผลได้ อันมาจากการไม่มีการปฏิบัติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ และฝึกแยกการในระดับหน่วยต้นสังกัด เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจริง รวมถึงเป็นการช่วยสนับสนุนในการสร้างความคุ้นเคยกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้มากยิ่งขึ้น

๓.๔.๓.๓ การฝึกศึกษาอื่น ๆ ควรมีการเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ เนื่องจากมีความจำเป็นต่อการเลื่อนขึ้นครองตำแหน่งในอัตราชั้นยศสูงขึ้น ได้แก่ หลักสูตรชั้นนายร้อย และหลักสูตรนายสิบชั้นต้น ทั้งนี้ เนื้อหาของหลักสูตรควรเป็นเช่นเดียวกับข้าราชการ แต่รูปแบบหรือวิธีการต้องมีความคุ้มค่าทั้งในเชิงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบต่อ ตลอดจนปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับทหารอาสาและหน่วยงาน เช่น หลักสูตรการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

๓.๔.๔ การอนุรักษ์กำลังพล

๓.๔.๔.๑ ทหารอาสาซึ่งปฏิบัติหน้าที่ตามที่กระทรวงกลาโหม กำหนดในระหว่างเวลาที่มีการรบหรือสงคราม หรือมีการปราบปรามการจลาจล หรือในระหว่างเวลาที่มีพระบรมราชโองการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ควรให้สามารถนับเวลาทำงานที่ปฏิบัติตามคำสั่งเป็นทวีคูณได้เช่นเดียวกับข้าราชการทหารหรืออาสาสมัครทหารพราน เพื่อประโยชน์ในการคำนวณเงินช่วยเหลือซึ่งคำนวณจากเงินเดือนเดือนสุดท้ายคูณด้วยเวลาทำงาน (ปี) รวมเวลาทำงานทวีคูณคูณด้วย ๒.๕ เนื่องจากจะทำให้ได้รับเงินช่วยเหลือเพิ่มมากขึ้น และเป็นมาตรฐานเดียวกันกับอาสาสมัครทหารพรานซึ่งเป็นบุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหารกำหนดเช่นเดียวกัน

๓.๔.๔.๒ ทหารอาสาที่มีเวลาทำงานต่อเนื่องไม่น้อยกว่าสองปี และไม่เป็นผู้อุปถัมภ์หรือไล่ออกเนื่องจากกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งสัญญาจ้างสิ้นสุดลง เนื่องจากได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหม ควรมีสวัสดิการได้รับเงินช่วยเหลือ เช่นเดียวกับผู้ที่สัญญาจ้างสิ้นสุดในลักษณะเดียวกัน แต่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในกระทรวงอื่น เนื่องจากจะทำให้ไม่เกิดความเหลื่อมล้ำ และเป็นมาตรฐานเดียวกันในกลุ่มทหารอาสา รวมทั้งในกรณี ที่ไปบรรจุเข้ารับราชการต่อให้สามารถนำเวลาในขณะที่เป็นทหารอาสาไปนับรวมกับเวลาราชการ ในขณะที่รับราชการสำหรับการคำนวณบำเหน็จบำนาญตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จ บำนาญข้าราชการได้

๓.๔.๔.๓ ทหารอาสาที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งปัจจุบัน อยู่ในสังกัดมณฑลทหารบกที่ ๔๒ กับมณฑลทหารบกที่ ๔๖ และอาจมีในส่วนราชการอื่น ของกองทัพบกในอนาคต ซึ่งต้องปฏิบัติงานในภาวะไม่ปกติ ควรมีสวัสดิการในการพิจารณาให้ได้รับ บำเหน็จความชอบตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยบำเหน็จความชอบสำหรับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากจะทำให้ไม่เกิดความเหลื่อมล้ำ และเป็นมาตรฐาน เดียวกันกับบุคลากรประเภทอื่นที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้

๓.๔.๔.๔ ทหารอาสาผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือช่วยเหลือ ราชการในกรณีป้องกันอธิปไตยและรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ ควรมีสวัสดิการในการพิจารณา ให้ได้รับบำเหน็จความชอบ ค่าทดแทน และการช่วยเหลือ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยบำเหน็จความชอบ ค่าทดแทน และการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และประชาชนผู้ปฏิบัติราชการ หรือช่วยเหลือราชการ เนื่องในการป้องกันอธิปไตยและรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ ในลักษณะเดียวกับข้าราชการทหาร เนื่องจากจะทำให้ไม่เกิดความเหลื่อมล้ำ และเป็นมาตรฐาน เดียวกันกับข้าราชการทหาร

๓.๔.๔.๕ ทหารอาสาผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการทหารในเวลาปกติ หรือในเวลาเหตุฉุกเฉิน ควรมีสวัสดิการในการพิจารณาให้ได้รับบำเหน็จพิเศษ ตามระเบียบ กระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จพิเศษในเวลาปกติ หรือข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จพิเศษในเวลาเหตุฉุกเฉิน ในลักษณะเดียวกับข้าราชการทหารหรือทหาร กองประจำการ เนื่องจากจะทำให้ไม่เกิดความเหลื่อมล้ำ และเป็นมาตรฐานเดียวกันกับข้าราชการทหาร หรือทหารกองประจำการ

๓.๔.๔.๖ ทหารอาสาควรมีสวัสดิการได้รับเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สำหรับตนเองและบุคคลในครอบครัว ตามกฎหมายว่าด้วยเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานตามสัญญาจ้าง เช่นเดียวกับข้าราชการและลูกจ้างประจำ เนื่องจาก จะทำให้ไม่เกิดความเหลื่อมล้ำ และเป็นมาตรฐานเดียวกันกับข้าราชการและลูกจ้างประจำ ในลักษณะ เดียวกันกับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรตามกฎหมายว่าด้วยเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษา ของบุตรที่ทหารอาสาได้รับโดยอนุโลม

๓.๔.๔.๗ ทหารอาสาควรมีสวัสดิการได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งที่ เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ตลอดจนการบริการ และสวัสดิการอื่น ๆ ที่กองทัพบกกำหนดเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนด เช่นเดียวกับข้าราชการทหารในสังกัดกองทัพบก เนื่องจากจะทำให้ ไม่เกิดความเหลื่อมล้ำ และเป็นมาตรฐานเดียวกันกับข้าราชการทหาร

๓.๔.๕ การพ้นจากราชการ

๓.๔.๕.๑ การช่วยเหลือด้านอาชีพหลังจากออกจากงาน ควรพัฒนาให้มีการรองรับกรณีทหารอาสาปฏิบัติงานครบสัญญาจ้าง โดยอาจเป็นตัวกลางช่วยในเรื่องการจัดหางานกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งส่วนราชการ และภาคเอกชน หรือให้ความเร่งด่วนกับทหารอาสา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ครบตามสัญญาจ้าง ๔ ปี หรือมากกว่า ในการบรรจุเข้าเป็นข้าราชการทหาร เนื่องจากเมื่อปฏิบัติหน้าที่ครบตามสัญญาจ้าง ๔ ปี หรือต่อสัญญาจ้างอีก ๑ ครั้งแล้ว ทหารอาสาจะมีความรู้ใกล้เคียงกับทหารประจำการ หรืออาจพิจารณาลำดับความเร่งด่วนจ้างเป็นพนักงานราชการหรือลูกจ้างตามความสมัครใจในหน่วยงานกองทัพต่อไป

๓.๔.๕.๒ การดำรงการติดต่อ และรักษาความสัมพันธ์ในฐานะมวลชนของกองทัพบก ควรดำรงความต่อเนื่องในการดำเนินการเป็นประจำ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ระบบทหารอาสา หรืองานอื่น ๆ ตามภารกิจของกองทัพบกได้เป็นอย่างดี

๓.๕ ผลการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการขยายผลการนำระบบกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก ไปสู่หน่วยอื่น ๆ ได้ต่อไปในอนาคต

ผลการศึกษา ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ ดังนี้

แนวทางการขยายผลการนำระบบกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก ไปสู่หน่วยอื่น ๆ ได้ต่อไปในอนาคต นอกจากจะต้องมีการดำเนินการตามแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกในปัจจุบัน ตามที่กล่าวไปแล้ว ควรต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติม ดังนี้

๓.๓.๑ หน่วยในการบรรจุ ควรขยายผลกับหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ เนื่องจากตรงตามวัตถุประสงค์หลักของกระทรวงกลาโหม ทั้งนี้ควรพิจารณาในหน่วยเหล่าซึ่งมีตำแหน่งรับการบรรจุ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ซับซ้อนมากนัก เช่น ตำแหน่งในกองพันทหารราบก่อนเป็นลำดับแรก

๓.๓.๒ การสอบคัดเลือก ควรพิจารณากำหนดเกณฑ์การสอบคัดเลือกให้เหมาะสมกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ โดยเฉพาะเกณฑ์การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย ซึ่งควรมีมาตรฐานสูงกว่าหน่วยในส่วนภูมิภาค

๓.๓.๓ การฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ ควรให้ความสำคัญกับเหล่าสายวิทยาการ ซึ่งรับผิดชอบการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ โดยเฉพาะศูนย์การทหารราบ ในการจัดเตรียมหลักสูตรและการจัดการฝึกให้อำนวยต่อการปฏิบัติงานของทหารอาสา ทั้งในที่ตั้งปกติ และในสนาม เพื่อให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ที่จะเอื้อต่อการปฏิบัติงานจริงให้มีประสิทธิภาพ และเกิดความปลอดภัยสูงสุด

๓.๓.๔ สิทธิประโยชน์ ควรเร่งรัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ข้อบังคับระเบียบ คำสั่ง หรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ทหารอาสาซึ่งจะปฏิบัติงานให้กับหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ และมีโอกาสในการปฏิบัติราชการสนามในพื้นที่เสี่ยงอันตราย ได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และเท่าเทียมกับข้าราชการทหาร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการอย่างเต็มกำลังความสามารถ ตลอดจนสามารถดูแลทหารอาสาเหล่านี้ได้อย่างเต็มที่หากต้อง

ประสบการณ์สูญเสีย ทั้งนี้ หากยังไม่มี การปรับปรุงแก้ไขให้เรียบร้อยแล้ว อาจต้องพิจารณางดการบรรจุ ทหารอาสาให้กับหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ ซึ่งต้องจัดกำลังปฏิบัติราชการสนาม เช่น กองกำลังป้องกันชายแดน ตามแผนงานป้องกันประเทศของกองทัพบก หรือกองกำลังทหาร ตามแผนงานรักษาความมั่นคงภายในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของกองอำนวยการรักษาความมั่นคง ภายในภาค ๔ ส่วนหน้า เป็นต้น ซึ่งจะไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของกระทรวงกลาโหม

๔. อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้มีการแปลความตามข้อสรุปผลการศึกษาในระดับขยายความเฉพาะประเด็น ที่น่าสนใจ ดังนี้

๔.๑ จากผลการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับกำลังพลสำรอง
เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า แนวทางดังกล่าว เป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับทั้งบุคคล และองค์การ โดยมุ่งเป้า ไปที่ผู้สมัครใจเข้ามาปฏิบัติงานเป็นลำดับแรก ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับอาสาสมัคร โดยคำนึงถึง สิ่งที่ผู้สมัครใจเหล่านั้นต้องการ ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ แล้วสร้างแรงจูงใจให้เข้ามา สมัครเข้ารับการคัดเลือก ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจ จากนั้น กองทัพบก ในฐานะองค์การ จึงดำเนินการตามกระบวนการ ตั้งแต่การคัดเลือก ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การเข้าปฏิบัติงาน ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตลอดจน การดูแลในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความพร้อมและความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างไรก็ตาม กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ ทหารเป็นการชั่วคราว ยังคงปฏิบัติงานในหน่วยในห้วงระยะเวลาที่จำกัดเป็นการชั่วคราวตามชื่อที่เรียก ดังนั้น การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเฉพาะในห้วงที่เข้ามาปฏิบัติงานดังกล่าว จึงกระทำได้อย่างจำกัด กองทัพบกควรที่จะพิจารณาแนวทางการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ที่สองที่ชัดเจน หลังพ้นจากการ เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวแล้วไว้รองรับอย่างเป็นรูปธรรมด้วย จะทำให้แนวทางการดำเนินการ มีความสมบูรณ์และเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

๔.๒ จากผลการศึกษาเกี่ยวกับ ผลการดำเนินการ ปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรค
ของการดำเนินการ เกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การดำเนินการต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นไปตามแนวทางการดำเนินการที่กำหนด แต่มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ การบรรจุจ้างไม่ครบตามอัตราที่กำหนด ทั้ง ๆ ที่มีจำนวนผู้สมัครมากกว่า จำนวนอัตราที่ต้องการ กับการไม่สามารถดำเนินการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ ณ เหล่าสายวิทยาการตาม แนวทางการดำเนินการที่กำหนดไว้ได้ สำหรับกรณีการบรรจุจ้างไม่ครบตามอัตราที่กำหนดนั้น ถึงแม้ว่า จะมาจากหลายสาเหตุ แต่จะมีความเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ระหว่างสัดส่วนจำนวนของผู้สมัคร ต่ออัตราที่เปิดรับ อาจยังไม่มากพอที่จะคัดสรรผู้ที่มีความเหมาะสมและมีความพร้อมมากที่สุดเข้ามา ปฏิบัติหน้าที่ กับการประชาสัมพันธ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งประเด็นนี้สามารถพิจารณาได้ ก่อนข้างชัดเจนว่า สาเหตุหลัก คือ การประชาสัมพันธ์ ดังนั้น การดำเนินการในครั้งต่อไป จะต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งการเพิ่มคุณภาพของผู้ประชาสัมพันธ์ซึ่งส่วนใหญ่ เป็นเจ้าหน้าที่ หรือการเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ หรือการใช้สื่อการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม น่าสนใจ และเข้าใจง่าย โดยอยู่ภายใต้เนื้อหา ของการประชาสัมพันธ์ที่ถูกต้อง เป็นจริง ส่วนประเด็นการไม่สามารถดำเนินการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่

โดยเหล่าสายวิทยาการตามแนวทางการดำเนินการที่กำหนดไว้ได้นั้น ย่อมแสดงให้เห็นว่า ไม่มีแผนเผชิญเหตุที่เหมาะสมเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน โดยเฉพาะในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ซึ่งมีแนวโน้มจะคงอยู่อีกนาน ซึ่งการไม่สามารถจัดการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่โดยเหล่าสายวิทยาการนั้น อาจทำให้กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเหล่านี้ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานและเต็มประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนเผชิญเหตุที่เหมาะสมสำหรับการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ หรือการดำเนินการอื่น ๆ ในครั้งต่อไป

๔.๓ จากผลการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการนำ กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกในปัจจุบัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการดำเนินการในมณฑลทหารบกนั้น ในภาพรวมถือได้ว่าเป็นการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากความเห็นในเชิงบวกทั้งสิ้นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนั้น ในอนาคตหากต้องมีการดำเนินการในหน่วยประเภทอื่น ควรที่จะยังคงการดำเนินการควบคู่กันต่อไปในมณฑลทหารบก ทั้งนี้ หากมีการจ้างกำลังพลสำรองหญิงซึ่งสำเร็จการฝึกวิชาทหารมาแล้ว เข้ามาเป็นครูฝึกให้กับนักศึกษาวิชาทหารเช่นเดียวกับกำลังพลสำรองชายในปัจจุบันแล้ว นอกจากจะเป็นต้นแบบให้นักศึกษาวิชาทหารหญิงที่ดีต่อไปแล้ว ยังจะเป็นการนำผู้ที่มีความสมัครใจอย่างยิ่งเข้ามาสู่กองทัพสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการสร้างความเท่าเทียมทางเพศ กับเป็นการป้องกันปัญหาในเชิงข้อสวาระหว่างครูฝึกซึ่งเดิมมีแต่เพศชายกับนักศึกษาวิชาทหารหญิงได้เป็นอย่างดี อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญ คือ การดูแลเรื่องสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพลเหล่านี้ กับลดความเหลื่อมล้ำกับข้าราชการทหารในหน่วยซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหรือลักษณะเดียวกัน ซึ่งถึงแม้ว่า วัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการมีกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว คือ การลดงบประมาณด้านกำลังพล แต่หากมีการให้สิทธิประโยชน์บางประการเฉพาะในห้วงการปฏิบัติงานตามสัญญาจ้าง เมื่อเทียบกับงบประมาณที่ลดไปจากบำเหน็จบำนาญสำหรับข้าราชการที่ออกจากราชการแล้ว ถือว่าคุ้มค่าซึ่งอาจจะต้องมาพิจารณาสีทธิประโยชน์เหล่านี้เป็นเรื่อง ๆ ไป แต่ควรให้ความเร่งด่วนกับสิทธิสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลเช่นเดียวกับข้าราชการเป็นลำดับแรก

๔.๔ จากผลการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการขยายผลการนำระบบกำลังพลสำรอง เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกไปสู่หน่วยอื่น ๆ ได้ต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นการดำเนินการได้โดยใช้แนวทางการดำเนินการที่ใช้ในปัจจุบันกับมณฑลทหารบก โดยควรกำหนดให้ชัดเจนว่า จะบรรจุจ้างในหน่วยเหล่าแบบใด ซึ่งในห้วงนี้น่าจะมีความเหมาะสมกับหน่วยทหารราบในระดับกองพัน เนื่องจากตำแหน่งต่าง ๆ มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่สลับซับซ้อน และไม่เกี่ยวข้องกับยุทธโศปกรณ์สมัยใหม่ที่มีราคาแพงมากนัก ประกอบกับค่อนข้างตรงกับที่ได้รับการศึกษามาตั้งแต่หลักสูตรการฝึกวิชาทหาร อย่างไรก็ตาม อาจต้องมีการพิจารณาหน่วยรับการบรรจุจ้างให้เหมาะสมกับแนวทางการใช้กำลังของหน่วย เช่น หน่วยทหารรักษาพระองค์ หรือหน่วยพร้อมรบเคลื่อนที่เร็วของกองทัพบก/กองทัพภาค ในระยะแรกนี้อาจงดการบรรจุจ้างไปก่อน หรือหน่วยที่จัดกำลังออกปฏิบัติราชการสนาม เช่น กองกำลังป้องกันชายแดน หากสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ยังไม่ได้รับการปรับปรุงแล้วอาจบรรจุจ้างเพื่อปฏิบัติงานในหน่วยได้ แต่งดการบรรจุจ้างในตำแหน่งซึ่งต้องไปปฏิบัติราชการสนาม โดยให้ปฏิบัติงานเฉพาะในที่ตั้งปกติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการอภิปรายผล โดยแยกได้ ๒ ลักษณะ คือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ การกำหนดหน่วยบริการบรรจุจ้าง ควรมีการขยายผลไปยังหน่วยประเภทอื่น ๆ เช่น หน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ โดยยังคงดำเนินการในมณฑลทหารบกเช่นเดิม ควบคู่กันไปภายใต้ระยะเวลาและสัดส่วนการบรรจุจ้างที่เหมาะสม รวมทั้งควรพิจารณาเพิ่มสัดส่วนการบรรจุจ้างจากไม่เกินร้อยละ ๕ เป็นร้อยละ ๑๐ ของอัตราอนุมัติบรรจุข้าราชการทหาร ในอนาคต

๑.๒ การบรรจุจ้างกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ควรมีการบรรจุจ้างกำลังพลสำรองหญิงในหน่วย/เหล่าต่าง ๆ ซึ่งสามารถบรรจุทหารหญิงได้ โดยอาจมีการทดลองนำร่องในตำแหน่งครูฝึก/ผู้ช่วยครูฝึก ของหน่วยฝึก/ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกเช่นเดียวกับกำลังพลสำรองชาย ซึ่งอาจกำหนดสัดส่วนการบรรจุจ้างที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับอัตราที่จะใช้ในการบรรจุกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวทั้งหมดในหน่วย

๑.๓ การสร้างแรงจูงใจ โดยเฉพาะสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อกำลังพลสำรอง ทั้งก่อน ระหว่าง และภายหลัง จากการเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว เพื่อดึงดูดและรักษาไว้ ตลอดจนสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลเหล่านี้ โดยเน้นไปที่สิทธิประโยชน์ที่กำหนดตามกฎหมาย ซึ่งไม่ควรเกิดความเหลื่อมล้ำกับกำลังพลประเภทอื่น ๆ ทั้งข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ และอาสาสมัครทหารพราน

๑.๔ การสร้างการยอมรับนับถือและยกย่องในความเสี่ยง ในการเข้ามาทำงานกับกองทัพ ทั้งจากกำลังพลประจำการ และจากประชาชนโดยทั่วไป เพื่อผลทางจิตวิทยาในการสร้างความภาคภูมิใจให้กับกำลังพลสำรองในการเข้ามาทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว

๑.๕ การสร้างความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว จากทุกภาคส่วน เพื่อให้กำลังพลเหล่านี้มีความมั่นคงในอาชีพ ภายหลังจากพ้นการเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวแล้ว ด้วยทำให้องค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เกิดการยอมรับ และมีความต้องการในการจ้างงาน หรือรับกำลังพลเหล่านี้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานของตนเอง รวมถึงควรมีการพิจารณาเกี่ยวกับกฎหมายที่เอื้อประโยชน์ต่อภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะภาคเอกชนซึ่งเป็นนายจ้าง ให้เกิดความเต็มใจหรือสนใจในการรับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวซึ่งหมดสัญญาจ้างกับกองทัพไปแล้ว เข้าปฏิบัติงานในองค์กร เช่น มาตรการอำนวยความสะดวกด้านภาษี การปรับลดภาษีเงินได้ที่ต้องส่งให้กับภาครัฐ หรือการมอบสิทธิประโยชน์บางอย่างจากภาครัฐ เป็นต้น

๒. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๒.๑ หน่วยที่เกี่ยวข้อง ควรสร้างการประชาสัมพันธ์ที่เป็นระบบ อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว โดยต้องมีการกำหนดแผน/แนวทางดำเนินการ ทรัพยากร การทบทวน/ประเมิน และการปรับปรุงพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก เป็นที่รับรู้โดยทั่วไป ในทุกวงการหรือภาคส่วน และบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืนต่อไป

๒.๒ หน่วยที่เกี่ยวข้อง ควรมีการพิจารณาแผนเผชิญเหตุสำหรับการดำเนินการในทุกขั้นตอนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยยังคงไว้ซึ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินการภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง

๓. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากหน่วยกำลังรบและสนับสนุนการรบเป็นหน่วยที่มีความสำคัญต่อการใช้กำลังในการป้องกันประเทศ ซึ่งมีสภาพการทำงานที่เสี่ยงอันตราย และมีความยากลำบากที่ตราตรำ เครื่องเคียด กัดตัน แตกต่างจากหน่วยมณฑลทหารบก ดังนั้นหลังจากที่มีการขยายผลไปสู่หน่วยกำลังรบและสนับสนุนการรบแล้วนั้น จึงสมควรจะต้องทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมว่ากำลังพลดังกล่าวนี้ มีคุณภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ มีปัญหาข้อขัดข้องอย่างไร แรงจูงใจหรือสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมควรมีอย่างไร และสมควรที่จะขยายผลเพิ่มเติมไปยังหน่วย/เหล่าอื่นๆ รวมทั้งจะสามารถเพิ่มจำนวนหรือสัดส่วนให้ได้จนถึงร้อยละ ๑๐ (หรือมากกว่า) ของอัตราบรรจุข้าราชการทหารได้หรือไม่ เนื่องจากเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถลดจำนวนข้าราชการทหาร และประหยัดงบประมาณด้านบุคลากร รวมถึงลดภาระผูกพันด้านงบประมาณของประเทศในเรื่องบำเหน็จบำนาญข้าราชการทหารในระยะยาวได้

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- “กฎกระทรวง กำหนดระยะเวลาการทำงานที่ เงินเดือนและค่าตอบแทนอย่างอื่น สิทธิประโยชน์ ระเบียบและวินัยของบุคคลเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว พ.ศ. ๒๕๕๓”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๗, ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๓, หน้า ๑๙-๒๓.
- กลาโหม, กระทรวง. “ระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร เป็นการชั่วคราวพุทธศักราช ๒๕๖๒”. ลงวันที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๒.
- กลาโหม, กระทรวง. “ระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน อย่างอื่น และสิทธิประโยชน์ ของกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว พุทธศักราช ๒๕๖๒”. ลงวันที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๒.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๕.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, ๒๕๕๑.
- พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- “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.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ทีกราฟฟิค, ๒๕๔๕.
- วรเดช จันทรศร. ปรัชญาของการบริหารภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร เรื่องการจูงใจจากแนวความคิดไปสู่การ ประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๐.
- สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ. จิตวิทยาองค์กร. กรุงเทพฯ : โครงการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ป่วย อิงภากรณ์, ๒๕๔๒.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

ภาษาต่างประเทศ

- Alderfer, ClaytonP. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs.NewYork :Organizational Behavior and Human Performance, 1969.
- 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.

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

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

ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เพื่อการประเมินในการนำกำลังพลสำรอง
เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก

หน่วย มณฑลทหารบกที่.....

ผู้รับการสัมภาษณ์

..... (ผบ.นฝ.นศท.มทบ./ผบ.ศฝ.นศท.มทบ.)

๑. ท่านคิดว่าการนำระบบทหารอาสาเพื่อทดแทนการบรรจุข้าราชการทหารในกองทัพบก
มีเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร กับสถานการณ์ในปัจจุบัน

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

๒. ท่านคิดว่า การนำระบบทหารอาสาเพื่อทดแทนการบรรจุข้าราชการทหารในกองทัพบก
โดยนำร่องในมณฑลทหารบก มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

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

๓. ท่านคิดว่า สัดส่วนการบรรจุทหารอาสาที่ปัจจุบันกำหนดไว้ที่ร้อยละ ๕ ของอัตราอนุมัติ
บรรจุข้าราชการทหาร มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร หรือควรกำหนดไว้ที่สัดส่วนเท่าใด เพราะเหตุใด

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

๔. ท่านคิดว่า เมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของทหารอาสา กับข้าราชการทหาร ซึ่งทั้งหมดอยู่ในสังกัดหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของท่าน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๕. ท่านมีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชาทหารอาสาในสังกัดของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๖. ท่านมีแนวทางใดในการพัฒนาให้การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างทหารอาสา กับข้าราชการทหาร ตลอดจนกำลังพลประเภทอื่นในสังกัดหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของท่าน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

๗. ท่านมีความประสงค์ที่จะให้มีการจ้างทหารอาสาในการปฏิบัติราชการ ณ หน่วยงานของท่านในปีต่อ ๆ ไป หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

๘. ท่านคิดว่าระบบทหารอาสาที่เรีมนำร่องในการปฏิบัติราชการในหน่วยของท่าน ซึ่งสังกัดมณฑลทหารบกนั้น มีคุณภาพเพียงพอในการขยายผลไปสู่หน่วยในส่วนราชการอื่น ตามการจัดส่วนราชการของกองทัพบก โดยเฉพาะหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๙. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์เพื่อการประเมินในการนำกำลังพลสำรอง เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก

หน่วย มณฑลทหารบกที่.....

ผู้รับการสัมภาษณ์

..... (เจ้าหน้าที่ นฝ.นศท.มทบ./ศฝ.นศท.มทบ.)

๑. ท่านคิดว่า ทหารอาสาสมัครมีความสามารถในการปฏิบัติงานใกล้เคียงหรือเท่ากับ
ข้าราชการทหารหรือไม่ อย่างไร

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

๒. ท่านคิดว่า ทหารอาสาสมัครปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการทหารได้อย่างมี
ประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

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

๓. ท่านคิดว่า การมีทหารอาสาสมัครปฏิบัติราชการในหน่วยร่วมกับข้าราชการทหาร จะทำให้
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยเพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือไม่ อย่างไร

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

๔. ท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกับทหารอาสาในหน่วยของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๕. ท่านคิดว่า ตัวท่านเองต้องมีการปรับตัวอย่างไร รองรับกรมีทหารอาสาปฏิบัติราชการในหน่วยร่วมกับท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

๖. ท่านคิดว่า หากในอนาคต จะมีทหารอาสาเพื่อทดแทนการบรรจุข้าราชการทหารในจำนวนที่มากขึ้น จะมีผลกระทบในทางบวกหรือลบต่อตัวท่าน หรือหน่วยงานของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๗. ท่านมีความประสงค์ที่จะให้มีการจ้างทหารอาสาในการปฏิบัติราชการร่วมกับท่าน หน่วยงานที่ท่านสังกัด ในปีต่อๆ ไป หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

๘. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการประเมินในการนำกำลังพลสำรอง
เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก

หน่วย มณฑลทหารบกที่.....

ผู้รับการสัมภาษณ์

..... (ทหารอาสา นฝ.นศท.มทบ./ศฝ.นศท.มทบ.)

๑. ทำไมท่านถึงมาสมัครเป็นทหารอาสา

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

๒. ท่านทราบได้อย่างไรว่า มีการรับสมัครทหารอาสาเข้าปฏิบัติราชการในกองทัพบก

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

๓. ท่านมีการเตรียมตัวอย่างไร ในการสมัครเป็นทหารอาสา

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

๔. ท่านคิดว่า การรับสมัครและการสอบคัดเลือกที่ผ่านมา มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร หรือสมควรปรับปรุงอะไรบ้าง เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๕. ท่านคิดว่า สัญญาจ้างที่ท่านได้ทำกับกองทัพบกนั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๖. ท่านทราบหรือไม่ว่า ต้องทำอะไรบ้างในการรายงานตัว หรือต้องเตรียมความพร้อมอื่นใด ในการไปปฏิบัติราชการตามสัญญาจ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๗. ท่านคิดว่า ในการรายงานตัวครั้งแรก เพื่อปฏิบัติราชการกับหน่วยต้นสังกัดนั้น เป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่สับสน และมีความประทับใจ หรือไม่ หรือมีความรู้สึกอื่น ๆ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๘. ท่านคิดว่า หน่วยต้นสังกัดมีความพร้อมในการรับท่านเข้าปฏิบัติราชการหรือไม่ อย่างไร

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

๙. หน่วยต้นสังกัดมีการปฐมนิเทศท่านก่อนการปฏิบัติราชการหรือไม่ อย่างไร และท่านคิดว่าเหมาะสม เพียงพอ ต่อการเริ่มปฏิบัติราชการของท่านหรือไม่ หรือต้องการให้มีการปรับปรุงอย่างไร

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

๑๐. ท่านคิดว่า การฝึกเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานจริงมีความจำเป็นหรือไม่ อย่างไร

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

๑๑. ท่านคิดว่า ระบบการฝึกเตรียมความพร้อม ตั้งแต่เริ่มรายงานตัว จนจบการฝึกตามหลักสูตร มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

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

๑๒. ท่านคิดว่า การฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ภายหลังจากฝึกเตรียมความพร้อม มีความเหมาะสม ต่อการปฏิบัติราชการของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๑๓. ท่านคิดว่า สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๑๔. หากในอนาคตซึ่งยังอยู่ในห้วงระยะเวลาตามสัญญาจ้าง กองทัพบกจะปรับย้ายท่าน ไปปฏิบัติราชการในหน่วยกำลังรบ เช่น กองพันทหารราบ ในพื้นที่กองทัพภาคเดียวกัน ท่านจะ ชัดช่องหรือยินดีที่จะปฏิบัติตามหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๑๕. ท่านคาดหวังอะไรจากการมาปฏิบัติราชการเป็นทหารอาสาในครั้งนี้ และเมื่อท่านมา ปฏิบัติราชการแล้ว เป็นไปตามที่ท่านคาดหวังหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๑๖. เมื่อท่านปฏิบัติราชการจนครบระยะเวลาตามสัญญาจ้างแล้ว ท่านมีแนวทางดำเนินการอย่างไร เช่น ต่อสัญญาจ้าง หรือสอบบรรจุเป็นข้าราชการทหาร หรือออกไปประกอบอาชีพส่วนตัว เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๑๗. ท่านคิดว่า กองทัพบกควรมีการปรับปรุงพัฒนาในด้านใด เพื่อให้ระบบทหารอาสาซึ่งท่านปฏิบัติราชการอยู่นั้น มีความเจริญก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม และยั่งยืน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๑๘. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ- ชื่อ	พลตรี เกรียงไกร ปราสาทสุวรรณ
วันเดือนปีเกิด	๓ มกราคม ๒๕๐๙
การศึกษา	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ ๓๖ ชั้นนายร้อย เหล่าทหารปืนใหญ่ รุ่นที่ ๓๖/๓๒ ชั้นนายพัน เหล่าทหารปืนใหญ่ ๔๒/๓๗ หลักสูตรหลักประจำ รร.สธ.ทบ.สบส. ชุดที่ ๗๖ หลักสูตรหลักประจำ วสท. รุ่นที่ ๕๔ นายทหารปลัดบัญชา ระดับบริหาร รุ่นที่ ๑๐/๔๖ ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประวัติการทำงานโดยย่อ	ผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก รองผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล กรมกำลังพลทหารบก
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล กรมกำลังพลทหารบก

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก

ผู้วิจัย พลตรี เกรียงไกร ปราสาทสุวรรณ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 63

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล กรมกำลังพลทหารบก

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม มีนโยบายในการนำกำลังพลรูปแบบใหม่ประเภทต่าง ๆ ที่หลากหลาย เข้ามาปฏิบัติงานในกระทรวงกลาโหม ซึ่งหนึ่งในนโยบายดังกล่าว คือ การนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวตั้งแต่มายุคอดีต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยมีกำลังพลในระดับปฏิบัติการที่มีอายุน้อย ร่างกายแข็งแรง มีความกระตือรือร้น หมั่นเวียนเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง ช่วยแก้ปัญหากำลังพลสูงอายุในหน่วยกำลังรบและหน่วยสนับสนุน การรบช่วยประหยัดงบประมาณด้านบุคลากร และลดภาระผูกพันด้านงบประมาณของประเทศในระยะยาวได้ โดยมีกฎหมาย รวมทั้งได้จัดทำระเบียบหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ รองรับการดำเนินการดังกล่าวโดยเริ่มดำเนินการในหน่วยนำร่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 เป็นต้นไป

สำหรับในส่วนของกองทัพบกนั้น ได้กำหนดให้ดำเนินการนำร่องในหน่วยมณฑลทหารบก โดยเปิดรับสมัคร จำนวน 243 อัตรา แบ่งเป็น นายทหารสัญญาบัตร 64 อัตรา นายทหารประทวน 179 อัตรา มีผู้ที่ผ่านการคัดเลือก จำนวน 228 นาย เป็นนายทหารสัญญาบัตร 64 นาย และนายทหารประทวน 164 นาย (ขาดจำนวนจากอัตราที่เปิดรับ 15 นาย) เริ่มบรรจุจ้างตั้งแต่ 1 เมษายน 2563 โดยผู้ที่ผ่านการคัดเลือกได้เข้ารับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม 5 สัปดาห์ตั้งแต่ 4 มิถุนายน ถึง 8 กรกฎาคม 2563 และเมื่อจบการฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อมแล้ว ได้เข้ารับการฝึกเฉพาะบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่ ณ ที่ตั้งหน่วยก่อนปฏิบัติงานจริง

ซึ่งแม้ผลการดำเนินการโดยรวมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วยังปรากฏปัญหาข้อขัดข้อง และมีข้อมูลที่ต้องทำการศึกษาและพิจารณาทบทวนปรับปรุงเพิ่มเติมอีกหลายประการ อาทิ ผู้มาสมัครเข้ารับการสอบคัดเลือกมีจำนวนไม่มาก, ตำแหน่งที่บรรจุปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่, การสร้างแรงจูงใจที่อาจยังไม่เหมาะสม, การประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้และความเข้าใจที่อาจมีไม่มากพอ รวมถึงคุณภาพของกำลังพลประเภทนี้จะมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการทำหน้าที่ดังกล่าวหรือไม่ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการในการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบก มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงสมควรที่จะต้องมีการศึกษาทบทวน เพื่อทำการปรับปรุงหรือพัฒนาแนวทางการดำเนินการในปัจจุบันให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปขยายผลหรือประยุกต์ใช้กับหน่วยอื่น ๆ ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและประสงค์ที่จะทำการศึกษาเพื่อรับทราบผลการดำเนินการ ปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น ตลอดจนได้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา ทั้งเชิงนโยบาย

และเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และบรรลุผลสัมฤทธิ์
 อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินการ ปัญหาข้อขัดข้อง และผลการดำเนินการในการนำ
 กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกในปัจจุบัน
2. เพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินการในปัจจุบัน
 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการขยายผลการนำระบบกำลังพลสำรอง
 เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกไปสู่หน่วยอื่น ๆ ได้ต่อไปในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 - 1.1 ผลการดำเนินการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของ
 กองทัพบกในห้วงที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน
 - 1.2 ปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคของการดำเนินการ
 - 1.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการ ในการพัฒนาการนำกำลังพล
 สำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวของกองทัพบกในอนาคต
2. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล
 - 2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มระดับ
 ผู้บังคับบัญชากลุ่มระดับเจ้าหน้าที่ที่เป็นเพื่อนร่วมงานและกลุ่มระดับผู้ปฏิบัติ
 - 2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ตำรา และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ มณฑลทหารบก จำนวน 2 หน่วยต่อกองทัพภาครวมทั้งสิ้น
 จำนวน 8 หน่วย
4. ขอบเขตด้านเวลา ตั้งแต่ ตุลาคม 2563 - พฤษภาคม 2564 รวม 8 เดือน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
 - 1.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่กลุ่มกำลังพลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ
 นำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในกองทัพบก
 - 1.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่หนึ่ง
 คือ กลุ่มระดับผู้บังคับบัญชา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บังคับหน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารใน
 มณฑลทหารบก หน่วยละ 1 นาย รวม 8 นาย กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มระดับเจ้าหน้าที่ที่เป็นเพื่อนร่วมงาน
 หน่วยละ 2 นาย รวม 16 นาย และกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มระดับผู้ปฏิบัติ ได้แก่ กำลังพลสำรองเข้าทำ
 หน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวหน่วยละ 2 นาย รวม 16 นายรวมทั้งสิ้น 40 นาย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) คือ ข้อมูลที่ได้จากเอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารหลักฐานทางราชการที่เกี่ยวข้อง
3. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ มาทำการวิเคราะห์เนื้อหาเปรียบเทียบและสังเคราะห์ทฤษฎี หลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. การนำเสนอข้อมูล โดยนำเสนอแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ นำเสนอข้อมูลที่มีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ผลการวิจัย

- 1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการ
 - 1.1 การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล งานหลัก ได้แก่ การกำหนดสัดส่วน/จำนวนในการบรรจุ, การกำหนดหน่วยนำร่องในการบรรจุ, การรับสมัคร, การสอบคัดเลือก, การประกาศผลการสอบคัดเลือก และการออกคำสั่งจ้าง/ทำสัญญาจ้าง ส่วนงานเสริม ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ และการจัดเตรียมงบประมาณรองรับ
 - 1.2 การใช้และการควบคุมกำลังพล งานหลัก ได้แก่ การปฏิบัติตามที่กำหนดในสัญญาจ้าง, การมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่, การประเมินค่าการปฏิบัติงาน การต่อสัญญาจ้าง และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ส่วนงานเสริม ได้แก่ กิจกรรมที่ปฏิบัติ เช่นเดียวกับกำลังพลอื่น ๆ
 - 1.3 การพัฒนากำลังพล งานหลัก ได้แก่ การฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม, การฝึกปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ และการเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรลักษณะเดียวกับหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการของข้าราชการทหาร ส่วนงานเสริม ได้แก่ กิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มเติม
 - 1.4 การอนุรักษ์กำลังพล งานหลัก ได้แก่ การดูแลให้สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ ตามที่ทางราชการกำหนด ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ให้ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ส่วนงานเสริม ได้แก่ การดูแลสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และการบริการอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนดในลักษณะเดียวกับกำลังพลอื่น ๆ ในหน่วย
 - 1.5 การพ้นจากราชการ งานหลักได้แก่ การพ้นจากงานตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาจ้าง ส่วนงานเสริม ได้แก่ การช่วยเหลือด้านอาชีพหลังจากออกจากงาน และการดำรงการติดต่อ และรักษาความสัมพันธ์ในฐานะมวลชนของกองทัพบก
2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินการ
 - 2.1 การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ผลการดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด เว้นจำนวนในการบรรจุจ้าง ซึ่งขาดอัตรานายทหารประทวนจำนวน 15 อัตรา โดยมีสาเหตุมาจากผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกในรอบที่ 2 แล้วไม่ผ่านการทดสอบร่างกาย

2.2 การใช้และการควบคุมกำลังพล ผลการดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด เว้นการต่อสัญญาจ้าง และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ยังไม่มีการดำเนินการ เนื่องจากยังไม่ครบตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด

2.3 การพัฒนากำลังพล ผลการดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงได้มีการปรับเปลี่ยนห้วงเวลาสำหรับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อม และงดการฝึกปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ในเหล่าสายวิทยาการ โดยปรับเป็นการฝึกที่หน่วยต้นสังกัดก่อนการปฏิบัติงานจริง

2.4 การอนุรักษ์กำลังพล ผลการดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

2.5 การพ้นจากราชการ ผลการดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดโดยเป็นการดำเนินการเฉพาะราย ซึ่งมีการลาออกก่อนการสิ้นสุดสัญญาจ้างตามวาระการจ้าง 4 ปี

3. ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคของการดำเนินการ

3.1 จำนวนของผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกไม่ครบตามความต้องการที่กำหนด ซึ่งอาจมาจากสาเหตุ ผู้สมัครสอบมีไม่มากพอที่จะคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้ครบ, การประชาสัมพันธ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร หรือกระบวนการคัดเลือกที่อาจจะยังไม่เหมาะสมเพียงพอ เป็นต้น

3.2 กำลังพลสำรองที่ได้รับการจ้างเข้าทำหน้าที่ทหารไม่ได้รับการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมตั้งแต่เริ่มปฏิบัติหน้าที่ตามห้วงเวลาที่กำหนดอันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีนี้ถือได้ว่าเป็นเหตุสุดวิสัย

3.3 กำลังพลสำรองที่ได้รับการจ้างเข้าทำหน้าที่ทหาร ซึ่งผ่านการฝึกในหลักสูตรเตรียมความพร้อมแล้ว ไม่ได้เข้ารับการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ต่อเนื่องในเหล่าสายวิทยาการ อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีนี้อาจวิเคราะห์ได้เป็น 2 ประเด็น คือ ประเด็นแรก ถือได้ว่าเป็นเหตุสุดวิสัย ส่วนประเด็นที่สอง อาจเป็นเพราะบางเหล่าสายวิทยาการไม่มีความพร้อมที่จะฝึก เนื่องจากอาการคาดการณ์ว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ยังคงมีความรุนแรงต่อเนื่องจนน่าจะไม่สามารถทำการฝึกได้ จึงไม่ได้เตรียมการรองรับ แม้ว่าสถานการณ์น่าจะคลี่คลายลงในระดับหนึ่งจนสามารถจัดการฝึกได้ก็ตาม อย่างไรก็ตาม ได้มีการปรับเปลี่ยนเป็นให้หน่วยต้นสังกัดเป็นหน่วยจัดการฝึกทดแทนเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

4. ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินการในปัจจุบัน

4.1 การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล

4.1.1 การกำหนดสัดส่วน/จำนวนในการบรรจุ โดยกำหนดสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 5 ของอัตราอนุมัติบรรจุข้าราชการทหารมีความเหมาะสมแล้วแต่การกำหนดให้มีการแบ่งเฉลี่ยการบรรจุจ้างปีละร้อยละ 1 เป็นเวลา 5 ปีนั้น อาจมีผลกระทบต่ออัตราว่างที่จะรองรับการบรรจุ ดังนั้นควรกำหนดให้มีการบรรจุจ้างเป็นรุ่น ๆ ละ 4 ปี เท่ากับระยะเวลาตามสัญญาจ้างในครั้งเดียวเลย จะทำให้เกิดความอ่อนตัว และไม่เกิดผลกระทบอื่นใดต่อทั้งข้าราชการทหารและกำลังพลสำรองฯ รวมถึงควรเปิดกว้างให้กำลังพลสำรองนอกบัญชีบรรจุกำลังมีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกด้วย เพื่อเพิ่มความหลากหลายของแหล่งที่มาและจะมีผู้ที่มีคุณภาพมากขึ้น นอกจากนั้นแล้ว ควรมีการจ้าง

กำลังพลสำรองหญิงเข้ามาเป็นครูฝึกให้กับนักศึกษาวิชาทหารหญิงและเป็นต้นแบบที่ดีต่อนักศึกษาวิชาทหารหญิง

4.1.2 การกำหนดหน่วยในการบรรจุ ๓ หน่วยฝึกหรือศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารของมณฑลทหารบก ถือว่าเป็นหน่วยในการบรรจุจ้างที่เหมาะสมที่สุดในห้วงของการนำร่อง โดยในระยะต่อไปควรขยายไปยังหน่วยอื่น ๆ ของมณฑลทหารบก และมุ่งสู่เป้าหมายระยะยาวตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด คือ หน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบในระดับกองพันต่อไป

4.1.3 การรับสมัคร ควรเพิ่มระบบการสมัครแบบออนไลน์ควบคู่ไปด้วย เพื่อลดภาระทั้งในด้านเวลา การเดินทาง และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้สมัครได้เป็นอย่างดี

4.1.4 การสอบคัดเลือกควรมีการเปิดสนามสอบเพิ่มเติมในส่วนภูมิภาคอย่างน้อยควรมีในการสอบรอบแรก (ภาควิชาการ) เพื่อช่วยลดภาระ ให้กับผู้สอบให้มากที่สุด และหากมีความพร้อมมากขึ้นแล้ว ควรเปิดสนามสอบทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาคได้ทั้งสองรอบ

4.1.5 การประกาศผลการสอบการรายงานตัว และการเลือกตำแหน่งบรรจุ สำหรับการประกาศผลสอบทั้งรอบแรกและรอบสุดท้าย ซึ่งมีการปิดประกาศที่หน่วยบัญชาการรักษาดินแดนกับประกาศผลออนไลน์นั้น ควรมีการปิดประกาศเพิ่มเติมในส่วนภูมิภาคด้วย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้อินเทอร์เน็ต ส่วนการรายงานตัว และการเลือกตำแหน่งบรรจุ ควรกำหนดวันรายงานตัวและวันเลือกตำแหน่งบรรจุจ้างเป็นวันเดียวกัน จากเดิมที่กำหนดเป็นคนละวัน

4.1.6 การออกคำสั่งจ้าง/ทำสัญญาจ้าง ปัจจุบันการออกคำสั่งจ้างดำเนินการเป็นส่วนรวมโดยกองทัพบก ซึ่งลงนามโดยผู้รับมอบอำนาจจากผู้บัญชาการทหารบก ส่วนการทำสัญญาจ้างนั้นแยกดำเนินการโดยผู้บัญชาการมณฑลทหารบกเป็นผู้ลงนามซึ่งหากจะทำให้ขั้นตอนต่าง ๆ รวดเร็วมากยิ่งขึ้น การดำเนินการเป็นส่วนรวมโดยกองทัพบก อาจอยู่แค่ในขั้นรับรองผลการสอบคัดเลือก และมอบให้กองทัพภาคซึ่งเป็นหน่วยบังคับบัญชาของมณฑลทหารบกออกคำสั่งจ้างส่วนการทำสัญญาจ้างมอบให้ผู้บัญชาการมณฑลทหารบก เหมาะสมแล้ว ทั้งนี้ รายละเอียดของสัญญาจ้างควรพิจารณา ทบทวนเพิ่มห้วงระยะเวลาคร่าวละของสัญญาจ้าง หรือระยะเวลาการจ้างสูงสุดให้มากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป็นการใช้ประโยชน์จากผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น

4.1.7 การประชาสัมพันธ์ควรเพิ่มช่องทางให้มากขึ้น โดยข้อมูลที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจน ครบคลุมสิ่งที่ผู้สมัครจำเป็นต้องทราบ ตั้งแต่การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การเลือกตำแหน่งบรรจุจ้าง การทำสัญญาจ้าง การรายงานตัวเข้าปฏิบัติงาน การฝึก การปฏิบัติงาน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จนถึงการสิ้นสุดสัญญาจ้าง รวมถึงช่องทางการติดต่อกับทางราชการ เมื่อพ้นจากการปฏิบัติราชการไปแล้ว ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะต้องมีความเข้าใจในระบบอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถให้คำแนะนำ หรือตอบข้อซักถามได้อย่างถูกต้อง

4.2 การใช้และการควบคุมกำลังพล

4.2.1 การปฏิบัติตามที่กำหนดในสัญญาจ้าง กรณีที่กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวอยู่ปฏิบัติงานไม่ครบกำหนดตามสัญญาจ้าง ซึ่งเกิดจากเหตุสุดวิสัย หรือมิใช่ความบกพร่องจากการปฏิบัติงาน หรือไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อม โดยมิได้มีความประพฤติเสื่อมเสีย ควรที่จะงดการเสียค่าปรับให้แก่ทางราชการ

4.2.2 การมอบหมายให้กำลังพลสำรองฯ ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ควรมอบหมายงานให้ตรงตามตำแหน่งที่บรรจุจ้างเป็นหลัก รวมถึงเน้นการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัย การทำงานเป็นทีม หรือการร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ที่หน่วยต้นสังกัดจัดขึ้นร่วมกับข้าราชการทหาร และกำลังพลประเภทอื่นในหน่วยเป็นประจำ เพื่อสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

4.2.3 การประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพลสำรองฯ ควรนำผล การประเมิน ไปใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการเลื่อนเงินเดือน การเลิกจ้าง และการต่อสัญญาจ้าง ซึ่งอาจต้องมีการพัฒนาระบบหรือรูปแบบการประเมินค่าเป็นการเฉพาะ และให้เหมาะสมมากกว่าในปัจจุบันที่ยึดระบบหรือรูปแบบการประเมินค่าเช่นเดียวกับข้าราชการ

4.3 การพัฒนากำลังพล

4.3.1 การฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อม หากไม่มีเหตุผลความจำเป็นอื่นใด ควรทำการฝึกทันทีหลังจากรายงานตัวเข้าปฏิบัติงานที่หน่วยต้นสังกัด เพื่อให้กำลังพลสำรองฯ มีความพร้อมในระดับที่เพียงพอจะปฏิบัติงานได้ และควรเพิ่มระยะเวลาการฝึกให้มากขึ้น รวมถึงเพิ่มเติมการปฏิบัติในหน้าที่ครูหรือผู้ช่วยครูฝึกเนื่องจากเป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็น และสามารถ นำไปขยายผลในห้วงการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ได้

4.3.2 การฝึกตามตำแหน่งหน้าที่หากไม่มีเหตุผลความจำเป็นอื่นใด ควรทำการฝึก ทันทีหลังจากสำเร็จการฝึกหลักสูตรเตรียมความพร้อมแล้ว เพื่อให้กำลังพลสำรองฯ มีความพร้อม ในระดับที่เพียงพอจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรฝึก 2 ระดับ คือ ฝึกรวมการในระดับ กองทัพบก ณ เหล่าสายวิทยาการ เพื่อให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน และฝึกแยกการในระดับหน่วย ต้นสังกัด เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจริง

4.3.3 การฝึกศึกษาอื่น ๆ ควรมีการเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ เนื่องจากมีความจำเป็นต่อการเลื่อนขึ้นครองตำแหน่ง ในอัตราชั้นยศสูงขึ้น ได้แก่ หลักสูตรชั้นนายร้อย และหลักสูตรนายสิบขั้นต้น ทั้งนี้ เนื้อหาของหลักสูตร ควรเป็นเช่นเดียวกับข้าราชการ แต่รูปแบบหรือวิธีการต้องมีความคุ้มค่าทั้งในเชิงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบต่อจนปรับให้เหมาะสมกับกำลังพลสำรองฯ และหน่วยงาน เช่น หลักสูตรการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

4.4 การอนุรักษ์กำลังพล

4.4.1 ผู้ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนดในระหว่างเวลาที่มี การรบหรือสงคราม หรือมีการปราบปรามการจลาจล หรือในระหว่างเวลาที่มีพระบรมราชโองการ ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ควรให้สามารถนับเวลาทำงานเป็นทวีคูณได้เช่นเดียวกับข้าราชการ

4.4.2 ผู้ที่มีเวลาทำงานต่อเนื่องไม่น้อยกว่าสองปี และไม่เป็นผู้ออกปลดออก หรือไล่ออกเนื่องจากกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งสัญญาจ้างสิ้นสุดเนื่องจากการได้รับการบรรจุเข้ารับ ราชการในกระทรวงกลาโหม ควรมีสวัสดิการได้รับเงินช่วยเหลือ เช่นเดียวกับผู้ที่สัญญาจ้างสิ้นสุดในลักษณะ เดียวกันแต่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในกระทรวงอื่น รวมทั้งในกรณีที่ไม่ไปบรรจุเข้ารับราชการต่อให้ สามารถนำเวลาในขณะที่กำลังพลสำรองฯ เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวไปนับรวมกับเวลาราชการ ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญตามที่กฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการได้

4.4.3 ผู้ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ควรมีสิทธิในการพิจารณา ให้ได้รับบำเหน็จความชอบตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยบำเหน็จความชอบสำหรับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เช่นเดียวกับข้าราชการทหาร

4.4.4 ผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือช่วยเหลือราชการในกรณีป้องกันอธิปไตย และรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ ควรมีสิทธิในการพิจารณา ให้ได้รับบำเหน็จความชอบ ค่าทดแทน และการช่วยเหลือ เช่นเดียวกับข้าราชการทหาร

4.4.5 ผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการทหารในเวลาปกติ หรือในเวลาเหตุฉุกเฉิน ควรมีสิทธิในการพิจารณา ให้ได้รับบำเหน็จพิเศษ เช่นเดียวกับข้าราชการทหาร

4.4.6 กำลังพลสำรองฯ ควรมีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลสำหรับ ตนเองและบุคคลในครอบครัว เช่นเดียวกับข้าราชการทหาร

4.4.7 กำลังพลสำรองฯ ควรมีสิทธิได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ตลอดจนการบริการและสวัสดิการอื่น ๆ เช่นเดียวกับข้าราชการทหาร

4.5 การพ้นจากราชการ

4.5.1 การช่วยเหลือด้านอาชีพหลังออกจากงาน ควรมีมาตรการรองรับกรณี เมื่อปฏิบัติงานครบสัญญาจ้าง โดยอาจเป็นตัวกลางช่วยในเรื่องการจัดหางานกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน หรือให้ความเร่งด่วนกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ครบตามสัญญาจ้าง 4 ปี หรือมากกว่าในการบรรจุเข้าเป็นข้าราชการทหาร หรือพิจารณาให้ความเร่งด่วนจ้างเป็นพนักงานราชการหรือลูกจ้างตามความสมัครใจในหน่วยงาน กองทัพบก ต่อไป

4.5.2 การดำรงการติดต่อ และรักษาความสัมพันธ์ในฐานะมวลชนของ ทบ.

5. ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการขยายผลไปสู่หน่วยอื่น ๆ ได้ต่อไปในอนาคต

5.1 หน่วยในการบรรจุ ควรนำไปขยายผลไปสู่หน่วยในส่วนกำลังรบและส่วน สนับสนุนการรบ

5.2 การสอบคัดเลือก ควรพิจารณากำหนดเกณฑ์การสอบคัดเลือกให้เหมาะสมกับ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ โดยเฉพาะเกณฑ์การ ทดสอบสมรรถภาพร่างกาย ซึ่งควรมีมาตรฐานสูงกว่าหน่วยในส่วนภูมิภาค

5.3 การฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ ควรให้ความสำคัญกับเหล่าสายวิทยาการ ซึ่งรับผิดชอบการฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ

5.4 สิทธิประโยชน์ ควรเร่งรัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง หรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้กำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งจะปฏิบัติงานให้กับหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ และมีโอกาสปฏิบัติราชการสนาม ในพื้นที่เสี่ยงอันตราย ได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และเท่าเทียมกับข้าราชการทหาร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การกำหนดหน่วยรับการบรรจุจ้าง ควรมีการขยายผลไปยังหน่วยประเภทอื่น ๆ เช่น หน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนสนับสนุนการรบ รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการบรรจุจ้างจากร้อยละ 5 ของอัตราอนุมัติบรรจุข้าราชการทหารเป็นร้อยละ 10 ในอนาคต

1.2 การบรรจุจ้างกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ควรมีการบรรจุจ้างกำลังพลสำรองหญิงในหน่วย/เหล่าต่าง ๆ ซึ่งสามารถบรรจุทหารหญิงได้ ในสัดส่วนที่เหมาะสม

1.3 การสร้างแรงจูงใจ โดยเฉพาะสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อกำลังพลสำรองทั้งก่อน ระหว่าง และภายหลัง จากการเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว

1.4 การสร้างการยอมรับนับถือและยกย่องในความเสียสละในการเข้ามาทำงานกับกองทัพ ทั้งจากกำลังพลประจำการ และประชาชนโดยทั่วไป

1.5 การสร้างความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของกำลังพลสำรองที่เข้ามาทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวจากทุกภาคส่วน เพื่อให้กำลังพลเหล่านี้มีความมั่นคงในอาชีพ ภายหลังจากพ้นการทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวด้วยทำให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ เกิดการยอมรับ และมีความต้องการในการจ้างงาน หรือรับกำลังพลเหล่านี้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 หน่วยที่เกี่ยวข้องควรสร้างการประชาสัมพันธ์ที่เป็นระบบ อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลัง การนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2.2 หน่วยที่เกี่ยวข้องควรมีการพิจารณาจัดทำแผนเผชิญเหตุหรือแผนสำรอง สำหรับการดำเนินการในทุกขั้นตอน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยยังคงไว้ซึ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินการภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากหน่วยกำลังรบและสนับสนุนการรบเป็นหน่วยที่มีความสำคัญต่อการใช้กำลังในการป้องกันประเทศซึ่งมีสภาพการทำงานที่มีความเสี่ยงอันตรายและมีความยากลำบากที่ตราครุฑเครื่องเครียดกดดัน แตกต่างจากหน่วยมณฑลทหารบก ดังนั้นหลังจากที่มีการขยายผลไปสู่หน่วยกำลังรบและสนับสนุนการรบแล้วนั้น จึงสมควรจะต้องทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมว่ากำลังพลดังกล่าวนี้ มีคุณภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ มีปัญหาข้อขัดข้องอย่างไร แรงจูงใจหรือสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมควรมีอย่างไร และสมควรที่จะขยายผลเพิ่มเติมไปยังหน่วย/เหล่าอื่นๆ รวมทั้งจะสามารถเพิ่มจำนวนหรือสัดส่วนให้ได้จนถึงร้อยละ 10 (หรือมากกว่า) ของอัตราบรรจุข้าราชการทหารได้หรือไม่ เนื่องจากเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถลดจำนวนข้าราชการทหาร และประหยัดงบประมาณด้านบุคลากร รวมถึงลดภาระผูกพันด้านงบประมาณของประเทศในเรื่องบำเหน็จบำนาญข้าราชการทหารในระยะยาวได้